

La formació continuada a Andorra

**Model organitzatiu
i necessitats formatives**

© Universitat d'Andorra

Disseny i maquetació A-Tracció-A

Impressió Ecograf

Dipòsit legal AND 566-07

ISBN 978-99920-0-466-1

Direcció

Dr. Marc Eguiguren, *professor de la Universitat Politècnica de Catalunya, conseller delegat de makeateam, grupo Inmark*

Dr. Martí Parellada, *catedràtic de la Universitat de Barcelona*

Realització

Sr. Santiago González, *consultor sènior makeatem, grupo Inmark*

Dra. Montserrat Alvarez, *professora de la Universitat de Barcelona*

Col·laboracions

Sr. Joan Pujol, *secretari general del Foment de Treball Nacional*

Sr. Emmanuel Giménez, *licenciat en Ciències i Tècniques Estadístiques per la Universitat Politècnica de Catalunya*

Consell de seguiment

Ministeri de Presidència i Finances

Ministeri Portaveu, Cultura i Ensenyament Superior

Ministeri de Justícia i Interior

Ministeri d'Educació, Formació Professional, Juventut i Esports

Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra

Grup Andbanc Mora

Universitat d'Andorra

Redacció inicial de l'informe gener de 2007

CAPÍTOL 1.	Introducció	7
	1.1. Objectius del projecte	7
	1.2. Equip de projecte i col·laboracions institucionals	8
	1.3. Fases d'execució de la proposta de finançament i de gestió de la formació Continuada a Andorra	9
	1.4. Fases d'execució per a la identificació de necessitats formatives	11
 CAPÍTOL 2.	 Situació actual de la formació continuada a Andorra	 15
	2.1. Aspectes metodològics	15
	2.2. Anàlisi descriptiva global	20
	2.2.a. Característiques generals de la mostra	20
	2.2.b. Anàlisi descriptiva global de la formació a les empreses	22
 CAPÍTOL 3.	 Anàlisi de les necessitats de formació continuada a Andorra	 35
	3.1. Metodologia	35
	3.2. Anàlisi dels principals factors d'èxit de l'empresa andorrana	41
	3.2.a. Principals factors d'èxit de l'empresa andorrana	41
	3.2.b. Factors de més impacte futur de la formació i mapa genèric de les necessitats de formació continuada a Andorra	47
	3.3. Anàlisi sectorial dels principals factors d'èxit a l'empresa andorrana	57
	3.3.a. Oci, hoteleria i turisme	57
	3.3.b. Comerç	65
	3.3.c. Construcció	71
	3.3.d. Administració pública	76
	3.3.e. Banca i assegurances	79
	3.3.f. Indústria i resta d'activitats	82

CAPÍTOL 4.	Trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional. El model espanyol i el francès	89
4.1.	Introducció	89
4.2.	El model de formació continuada a Espanya	93
4.3.	El model de formació continuada a França	114
4.4.	Conclusions	128
 CAPÍTOL 5.	 Capítol 5. Conclusions i proposta d'actuació	 133
5.1.	La situació actual de la formació continuada a Andorra. Trets comparatius respecte a altres països europeus	133
5.2.	L'orientació i les perspectives de la formació continuada a Andorra	135
5.3.	L'organització del sistema de formació continuada a Espanya i França	138
5.4.	Criteris per a l'establiment d'un model de formació continuada a Andorra	139
 Annex		 145
 Referències bibliogràfiques i d'altres		 151

Capítol 1. Introducció

1.1. Objectius del projecte

Malgrat els esforços duts a terme a Andorra aquests darrers anys en l'àmbit de la formació i l'educació, entre els que destaca la creació de la Universitat d'Andorra, el nivell formatiu de la població es veu condicionat d'una manera molt notable per la importància dels fluxos immigratoris, bàsicament de mà d'obra no qualificada i, en conseqüència, amb uns dèficits formatius elevats en el lloc de treball¹.

La importància de l'economia del Principat i les característiques de la població ocupada fan pensar que, igual que ha succeït en altres països, es podria **desenvolupar una política de formació continuada que atengui les necessitats de les empreses andorranes i dels seus treballadors i que estigui veritablement pensada per a les especificitats del país.**

FormA és un projecte que va néixer conceptualment a mitjan 2005 impulsat per Grup Andbanc Mora, amb el suport de la Universitat d'Andorra. Els dos objectius principals que pretén assolir FormA i que es reflecteixen en aquest estudi, són:

- ✓ Desenvolupar una proposta de finançament i de gestió de la formació continuada que eventualment pugui tenir l'aval i la complicitat tant del Govern com del teixit empresarial andorrà, basada en les millors pràctiques dels altres països però centrades en els trets diferencials andorrans.
- ✓ Identificar les necessitats formatives reals, tant del país com dels principals sectors econòmics, tot garantint l'impacte i la rendibilitat de la formació que es derivi d'aquesta anàlisi.

¹ Diferents dades i opinions dels entrevistats porten a aquesta conclusió: L'evolució clarament estacional de les altes a la CASS (Informe Andorra 2004 i el seu sistema financer); el creixement de sectors com la construcció o el comerç Informe econòmic 2004 que es nodreixen tradicionalment de personal no qualificat; però especialment la percepció dels empresaris que van participar a les sessions grupals de l'estudi és que la rotació és molt elevada i dificulta que els professionals s'estabilitzin i es consolidin carreres professionals que permetin l'adequació ràpida persona-lloc de treball.

1.2. Equip de projecte i col·laboracions institucionals

Per tal d'assolir els objectius anteriors es va formar un equip de projecte que ha desenvolupat les fases i les accions necessàries tant pel que fa a la selecció de les diferents vies de recollida d'informació, com a la pròpia recollida i a l'anàlisi i l'elaboració de les conclusions.

Per garantir el suport necessari i la connexió amb les institucions i agents principals del projecte es va constituir un consell de seguiment de FormA que, mitjançant reunions programades, ha tingut un paper determinant en l'orientació de les accions dutes a terme.

andbanc
Fundat el 1999

Grup Andbanc Mora



El Grup Andbanc Mora ha estat un dels principals impulsors del projecte en les seves fases inicials i ha proporcionat els recursos econòmics necessaris per portar a terme el treball tècnic de FormA.



És la institució educativa i científica de més gran prestigi al Principat, i té interès en impulsar la realització d'una política de formació continuada al país.

La seva actuació en el projecte ha estat dirigida a fer:

- ✓ La coordinació amb el consell de seguiment del projecte
- ✓ La recollida d'informació per a la detecció de necessitats formatives
- ✓ La creació de la imatge i del nom del projecte

**Dr. Martí
Parellada
i Sabata**

És un reconegut especialista en l'anàlisi i la gestió de formació continuada a l'empresa. És catedràtic d'Economia Aplicada de la Universitat de Barcelona, ha estat Director de Les Heures - UB. També ha estat director de diversos programes i estudis del Forcem, i membre de diferents comitès executius de xarxes d'educació continuada internacionals i president de ForQ.

Ha codirigit amb l'objectiu de fer la proposta de finançament i gestió de la formació continuada a Andorra. I ha realitzat, amb la professora Montserrat Alvarez, la descripció dels models de França i Espanya. Ha comptat amb l'assessorament del sr. Joan Pujol.



És una empresa de consultoria i formació especialitzada en el disseny d'estudis vinculats a l'àmbit de la formació. És propietària del model 'Gdor', de formació continuada orientada a obtenir resultats.



L'equip principal ha estat format pel Dr. Marc Eguiguren, conseller delegat de makeateam i director general del Grupo Inmark, professor de la Universitat Politècnica de Catalunya, reconegut especialista en formació i empresa, i creador del model Gdor; i Santiago González, psicòleg i consultor sènior de makeateam, especialitzat en temes de formació i empresa.

L'actuació de l'equip ha estat dirigida a fer:

- ✓ La codirecció del projecte per part del Dr. Eguiguren
- ✓ La planificació i la coordinació de les diferents accions de FormA
- ✓ La identificació de les necessitats formatives



Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra. Té un paper molt rellevant d'impulsió del projecte. Mitjançant les dades proporcionades per la Cambra a la Universitat d'Andorra s'han realitzat els contactes i les entrevistes necessàries per a la recollida d'informació entre les empreses andorranes.

1.3. Fases d'execució de la proposta de finançament i de gestió de la formació continuada a Andorra

La realització de la proposta parteix de l'anàlisi de models de formació continuada existents en l'entorn proper, i de la informació recollida directament dels líders d'opinió andorrans en aspectes de formació i institucionals.

L'anàlisi de la informació recollida per a l'elaboració de la proposta de finançament i de gestió de la formació continuada a Andorra es tracta al quart capítol d'aquest document. A continuació veurem les fases d'actuació dutes a terme per poder arribar a aquesta proposta de model de finançament i de gestió.

Recollida prèvia d'informació externa

S'ha fet principalment mitjançant entrevistes personals amb els responsables de les administracions públiques competents tant a Espanya com a França, i també mitjançant una investigació bibliogràfica sobre les característiques dels models de formació continuada en altres països del nostre entorn, especialment a Europa.

Esborrany del model

Les primeres entrevistes i la informació recollida dels models d'Espanya i França van permetre la recopilació i la redacció d'una primera proposta de model de finançament i de gestió de la formació continuada a Andorra.

La tasca realitzada fins aquest moment serveix com a element de reflexió i de discussió més que com una primera versió. Es tracta de posar sobre el paper les principals línies conductores del model que serveixen de referència i de base per a la proposta final.

Contrast de l'esborrany

Les reunions i les entrevistes d'aquesta fase han estat cabdals en el treball fet per dos motius:

- ✓ Han permès recollir la informació, les necessitats i les idees per configurar la proposta de model de formació continuada a Andorra.
- ✓ Han donat a conèixer l'estudi i han obert el diàleg. Han estat, per tant, un element motivador cap a determinats líders d'opinió al voltant d'un àmbit no massa treballat a Andorra com és el de la formació continuada, i ha generat expectatives i interès en importants agents i grups d'opinió del país.

Document definitiu

Una part important de la tasca duta a terme correspon a l'anàlisi dels models de formació continuada en l'àmbit internacional i en els casos d'Espanya i França amb més profunditat. Hem dedicat el capítol quatre d'aquest document a aquesta anàlisi dels models existents.

Finalment, el treball fet durant les fases anteriorment descrites, ens porten a presentar la proposta del model de finançament i de gestió de la formació continuada a Andorra. Aquesta proposta es troba integrada en el capítol cinquè d'aquest document conjuntament amb les conclusions principals de l'anàlisi de les necessitats formatives.

A continuació apareixen les institucions i organismes que han estat consultats en les diferents fases d'execució d'aquest document:

- a. Ministeri encarregat de la funció pública
- b. Ministeri encarregat de treball
- c. CASS o Ministeri encarregat de la salut
- d. Ministeri encarregat de l'educació
- e. Ministeri encarregat de l'ensenyament superior
- f. Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS)
- g. Confederació Empresarial d'Andorra (CEA)
- h. Associació de Bancs Andorrans (ABA)
- i. Unió Hotelera (UH)
- j. Associació d'Hotelers d'Andorra (ADHA)
- k. La patronal de constructors i treballs públics
- l. Comú d'Andorra la Vella
- m. Comú d'Encamp

1.4. Fases d'execució per a la identificació de necessitats formatives

Es pretén donar la informació de partida necessària per que el sistema que acabi gestionant la formació continuada a Andorra pugui, en els seus primers programes, incidir en els elements de desenvolupament d'impacte i de necessitat més importants de les empreses del país.

La informació relativa a aquest apartat del projecte es tracta en els capítols dos i tres d'aquest document.

En el segon capítol s'hi pot trobar la informació metodològica sobre les característiques de la mostra utilitzada en l'estudi. Però per damunt de tot, aquest segon capítol vol reflectir, tant de forma global com de forma sectorialitzada, la situació de la formació continuada a les empreses andorranes.

El tercer capítol comença amb la descripció metodològica de l'estructura i de les capacitats d'anàlisi de l'enquesta utilitzada. Aquesta introducció explicativa permet entendre l'abast possible de les conclusions que es recullen a la resta d'aquest tercer capítol. El capítol està estructurat primer, pel conjunt de l'univers d'empreses i, després, per cadascun dels sectors d'activitat principal que componen la mostra d'empreses analitzada.

Recollida d'informació externa prèvia

La preparació del treball ha suposat l'adaptació a la realitat andorrana dels elements d'investigació propis del model Gdor². Aquesta adaptació té com a resultat el model d'enquesta (la versió utilitzada a l'estudi de l'enquesta es troba als annexes) que s'ha utilitzat en el treball de camp I, per tant, ha estat la base principal de l'obtenció de resultats per identificar les necessitats formatives.

Per tal de determinar l'abast de l'estudi empíric s'ha treballat amb la informació estadística proporcionada en els informes següents:

- ✓ Diari d'Andorra. *Anuari 2004*
- ✓ Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra. *Informe econòmic 2004*
- ✓ ABA. Associació de Bancs Andorrans. *Andorra 2004 i el seu sistema financer*
- ✓ Govern d'Andorra. Ministeri de Finances. Servei d'estudis. *Anuari estadístic*.
- ✓ A partir d'aquesta informació es van prendre les decisions de la mostra d'estudi i d'agrupaments sectorials que es detallen a l'apartat 2.1.i del capítol segon.

Treball de camp

Fase d'execució del treball de camp mitjançant l'enquesta i posteriorment la realització de sessions de grup amb persones que prèviament havien donat resposta a l'enquesta.

² Gestió del desenvolupament orientat a resultats. Model descrit detalladament per primera vegada a Eguiguren, M. (Barcelona, 2000): Aspectos económicos de la formación en la empresa: una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cataluña.

La realització d'aquestes sessions de grup correspon a la intenció de contrastar i trobar explicacions qualitatives als resultats estadístics de les enquestes.

El detall de les enquestes fetes es trobarà a l'apartat 2.2.i i en relació a les sessions de grup es pot trobar a l'apartat 2.1.iv.

Elaboració del pla director de la formació continuada a Andorra

Aplicació dels diferents elements del model Gdor al Principat d'Andorra tal com es descriu en el capítol tercer (qüestions, blocs de valor, àrees clau de resultats...)

En aquesta fase també es redacta el document final en el qual es recullen els resultats de la investigació, els indicadors clau d'èxit empresarial des d'un punt de vista general i sectorial, i la selecció d'aquells que han de ser influïts per les activitats de formació continuada que s'impulsin des del sistema de formació continuada andorrà. Aquest document final es troba integrat en els capítols tercer i cinquè.

Capítol 2. Situació actual de la formació continuada a Andorra

2.1. Aspectes metodològics

El treball de camp dut a terme en aquest projecte té com a principal acció el procés d'enquesta a 90 empreses andorranes. L'enquesta utilitzada és el principal instrument per a la detecció de necessitats formatives del model GDOR. Aquest instrument ja ha estat utilitzat amb èxit especialment en estudis territorials i de sectors econòmics determinats a Espanya.

L'instrument està construït específicament per analitzar el possible impacte de la formació en aspectes clau i de futur a les empreses. Per aquesta raó és important que responguin els responsables directes de formació, gerents, propietaris o directors generals.

L'adaptació a la realitat andorrana ha suposat una concentració significativa dels elements d'estudi i una simplificació de l'estructura de l'enquesta. Tot i així, és un requisit que l'entrevistador, preparat prèviament, ajudi els entrevistats a respondre.

Un altre canvi rellevant ha estat la inclusió, en el procés investigador de preguntes i qüestions relacionades amb la sensibilitat i la prioritat en inversió pel que fa a la formació continuada. Aquest canvi respon a la necessitat de comprovar quines són les possibles expectatives de les empreses de cara a augmentar la inversió en formació i a fer possible l'aparició d'un model de formació continuada de país.

El procés per realitzar les entrevistes es va iniciar enviant una carta explicativa del projecte a les empreses. La selecció de les empreses ha estat feta per la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra. Posteriorment a la recepció de la carta l'equip d'entrevistadors es posava en contacte amb l'empresa i concertava una cita. Aquest equip, coordinat directament des de la Universitat d'Andorra, ha dut a terme totes les 90 enquestes.

Càlcul de la mostra per a l'estudi empíric

Per tal de conèixer la població d'estudi s'han utilitzat les dades de nombre d'establiments per seccions i divisions proporcionades al CD de l'anuari del Ministeri de Finances d'Andorra del període 2004 i 2005.

Dins el concepte “establiments” s’engloben totes les empreses de diferents grandàries del país. El nombre total d’establiments l’any 2004 va ser de 7.091. Fent una estimació a partir del creixement en nombre d’establiments els anys anteriors, el nombre estimat d’establiments per al 2005 és de 7.263. Prenent aquesta dada com a grandària de la població es tracta d’aplicar la formula de càlcul de mostres estadístiques en entorns en què es coneix la població total a analitzar.

Càlcul de la mostra utilitzant la fórmula:

$$N = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

$N = 7.263$
 $k (90\%) = 1,65$
 $p = q = 0,5$
 $e = 8\%$

$$n = (1,652 \cdot 1,652 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 7.263) / (0,08 \cdot 0,08 \cdot (7.263-1) + 1,652 \cdot 1,652 \cdot 0,5 \cdot 0,5)$$

$$n = 105$$

D’aquest nombre inicial d’enquestes s’ha assolit la xifra final de 90 la qual cosa equival a augmentar l’error mostral (d) del 8% al 8,62%. La raó d’aquesta desviació respecte del nombre previst inicialment ha estat la dificultat per aconseguir la participació física de les empreses en el període que va durar el procés d’enquesta (entre el mesos de maig i octubre de 2006). D’un total aproximat de 200 empreses contactades el nombre final de participants ha estat de 90.

En qualsevol cas, entenem que un error mostral del 8,62% és perfectament acceptable per a la finalitat d’aquest apartat de l’estudi que no és cap altre que el coneixement més acurat possible de les necessitats de formació de l’empresa andorrana, sempre tenint en compte que, a més a més, s’han utilitzat tècniques d’aprofundiment i contrast complementàries com els focus grups i les entrevistes en profunditat.

Agrupació en sectors de la mostra

Si el nombre d’establiments ens permet conèixer la població utilitzem la variable “nombre de treballadors” per tal de definir el nombre d’enquestes que s’han de fer a cada sector. El motiu principal d’aquesta elecció de variable és poder explorar millor els sectors on es concentren el nombre més gran de treballadors, d’aquesta manera podrem detectar les necessitats formatives amb més precisió en els sectors on hi pot haver més heterogeneïtat.

El nombre i el percentatge d'enquestes per sector previst i realitzat es reflecteix a la taula següent.

Quadre 1. Sectors de la mostra

Sector	Nombre previst i percentatge sobre el total		Nombre realitzat i percentatge sobre el total	
Grup 1: Sector primari, secundari i minoritaris del sector terciari o indeterminats	15	14,1%	23	26%
Grup 2: Construcció	21	19,8%	14	16%
Grup 3: Comerç	33	31,1%	25	27%
Grup 4: Finances i assegurances	4	3,8%	3	3%
Grup 5: Oci, turisme	23	21,7%	23	26%
Grup 6: Serveis públics i administració	5	4,7%	2	2%

Estructura de l'enquesta

L'enquesta té una estructura distribuïda en tres blocs d'informació:

Bloc I. Dades generals de l'empresa

En aquest bloc es recullen les principals dades d'identificació de l'empresa i de la persona que respon.

Inclou el nombre de treballadors contractats (en termes de mitjana anual equivalent a temps complet de l'any 2005), variable que serveix en l'anàlisi posterior per comprovar les diferents tendències en funció de la grandària de les empreses.

Bloc II. Informació específica sobre formació

Aquest bloc recull la informació essencial per entendre la situació i les expectatives de les empreses pel que fa a la formació. S'exploren els aspectes següents:

- ✓ La distribució dels nivells formatius en els treballadors de l'empresa
- ✓ La prioritat de la inversió en formació

- ✓ El valor de la inversió feta i la que seria òptima a l'empresa (en percentatge sobre la massa salarial bruta)
- ✓ Les tendències dels dos últims anys i dels dos propers referents al valor de la inversió en formació
- ✓ La utilització de les diverses tipologies de proveïdors de formació
- ✓ Les tendències dels dos últims anys i dels dos propers referents a la importància de la formació en 16 temes clàssics de formació continuada a les empreses:
 - Coneixement de processos, productes i serveis de l'empresa
 - Tecnologia de producció, manteniment i/o serveis (magatzem, transports, compres...)
 - Gestió de la producció, manteniment i/o serveis
 - Gestió i millora de la qualitat
 - Gestió de logística
 - Comercial i màrqueting
 - Formació en comerç internacional
 - Gestió de recursos humans (selecció, contractació, negociació, motivació, desenvolupament...)
 - Seguretat, salut i prevenció de riscos laborals i medi ambient
 - Gestió econòmica i financera (despeses, comptabilitat, finances, control de gestió, assegurances...)
 - Direcció general, planificació i aliances
 - Formació tècnica en tecnologies de la informació (informàtica, comunicació, xarxes i accés a la informació)
 - Aplicacions de les tecnologies de la informació en la gestió (e-business, e-commerce, e-logistics, intranets...)
 - Formació en gestió de la tecnologia i la innovació
 - Ofimàtica
 - Idiomes

Bloc III. Informació sobre indicadors empresarials i de formació

En aquest tercer i últim bloc de l'enquesta s'exploren les necessitats formatives en termes de impacte sobre el negoci. Per tant és el bloc central de l'enquesta. La descripció detallada del funcionament i la profunditat d'anàlisi d'aquest bloc es troba a l'apartat 3.1.

Aquest bloc està estructurat internament de forma que explora 63 elements clau de les empreses (anomenats qüestions) amb la distribució temàtica següent:

1. Àmbit financer
 - a. Àrea de creixement i ingressos
 - b. Àrea de despeses i rendiments
 - c. Àrea d'actius i inversions
2. Àmbit de gestió de clients i proveïdors
 - a. Àrea de polítiques de proveïdors
 - b. Àrea d'orientació al client
 - c. Àrea de relacions amb clients
3. Àmbit de processos
 - a. Àrea d'innovació
 - b. Àrea de processos
 - c. Àrea de servei postvenda
4. Àmbit de gestió d'intangibles
 - a. Àrea de sistemes d'informació
 - b. Àrea de gestió de recursos humans
5. Àmbit de mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política de medi ambient
 - a. Àrea de mètodes de qualitat

Sessions de grup

Per tal de contrastar i ampliar la informació proporcionada per les enquestes es realitzen les sessions de grup amb membres de les empreses entrevistades. En la majoria dels casos les persones participants en aquestes sessions són les mateixes que prèviament han donat resposta a l'enquesta. D'aquesta manera les sessions són significativament àgils ja que els membres del grup ja coneixen en gran part el contingut i han reflexionat abans sobre els temes proposats.

En aquestes sessions un consultor especialista és l'encarregat de concentrar la discussió especialment en el possible paper de la formació en els 63 elements explorats al Bloc III de l'enquesta.

Per als sectors tractats en l'estudi s'han fet les sessions de grup següents:

Quadre 2. Sessions de grup per sectors

Sector	Nombre de sessions
Grup 1: Sector primari, secundari i minoritaris del sector terciari o indeterminats.	1 (indústria)
Grup 2: Construcció	1
Grup 3: Comerç	1
Grup 4: Finances i assegurances	substituïda per un parell d'entrevistes en profunditat
Grup 5: Oci, turisme	1
Grup 6: Serveis públics i administració	1

2.2. Anàlisi descriptiva global

En aquest apartat veurem les dades resultants de l'enquesta que pertanyen als Blocs I i II.

2.2.a. Característiques generals de la mostra

Les empreses que han participat pertanyen majoritàriament (69% de les enquestes) a tres sectors empresarials: comerç, oci i construcció. Aquests tres sectors són els que en la realitat concentren el 73,35% dels treballadors (dades del 2004).

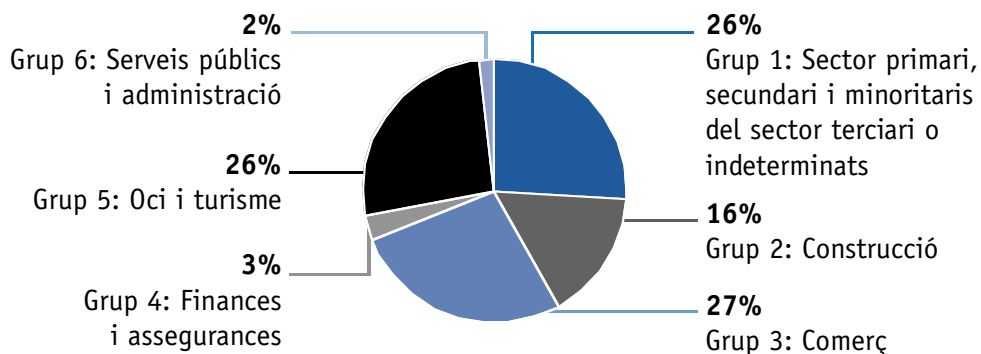
Hi ha un 26% d'empreses al grup 1 que integren un grup heterogeni format bàsicament per indústries, empreses de transport i telecomunicacions a més d'altres negocis diversos de serveis a empreses. La distribució final d'empreses en els sectors definits a l'estudi es reflecteix el gràfic 1.

La distribució geogràfica de les enquestes realitzades es reflecteix en el gràfic 2:

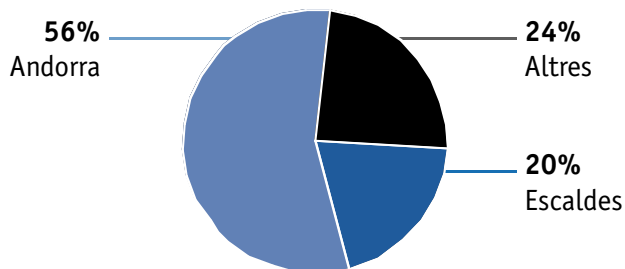
Un altre aspecte rellevant és la grandària de les empreses quant al nombre de persones contractades. La mitja a les empreses de la mostra de l'estudi és de 72,3 empleats amb un màxim de 475 (per evitar distorsions no s'inclou en el seu càlcul el govern d'Andorra amb 1.951 persones), un mínim de 2 i una desviació de 94,1.

Per tal de tractar aquesta variable en posteriors anàlisis s'estableix dividir les empreses en quatre grups de grandària:

Gràfic 1. Distribució dels sectors en la mostra



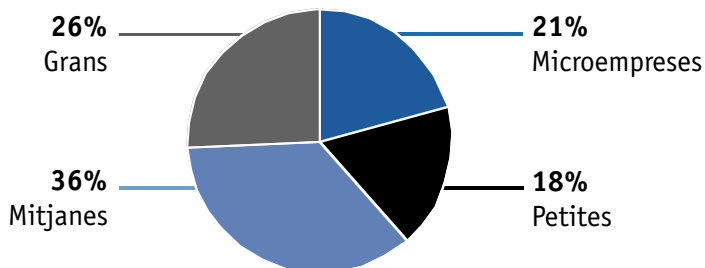
Gràfic 2. Distribució geogràfica de la mostra



1. Microempreses: menys de 10 contractats
2. Petites: d'11 a 25
3. Mitjanes: de 26 a 100
4. Grans: més de 100

La distribució d'aquests grups a la mostra està reflectida al gràfic següent:

Gràfic 3. Distribució de grandàries d'empresa a la mostra



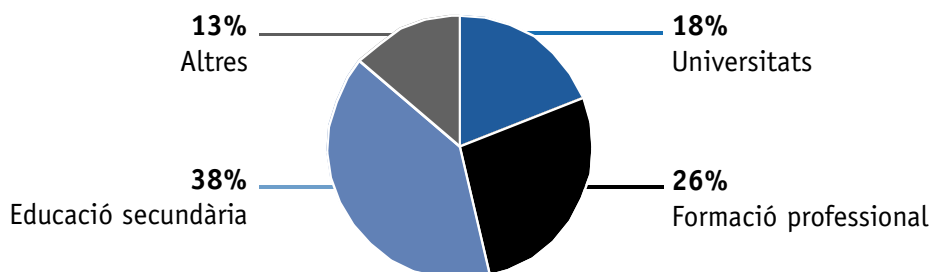
2.2.b. Anàlisi descriptiva global de la formació a les empreses

Veurem a continuació les dades referents a l'àmbit de formació a les empreses.

Nivell de qualificació

En primer lloc veurem com es distribueix el nivell d'estudis assolit pel personal a les empreses, sense considerar els diferents sistemes educatius presents a Andorra.

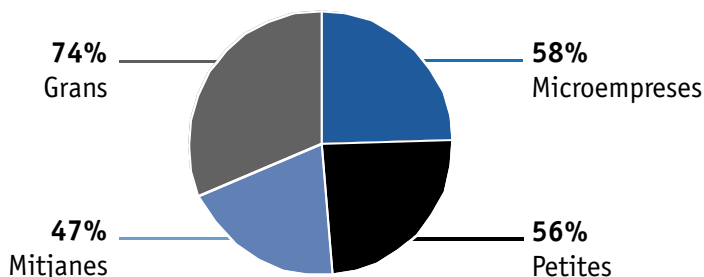
Gràfic 4. Nivell de qualificació a les empreses



Responsables de formació

De totes les empreses entrevistades un 57,8% té alguna persona responsable per als temes formació (com a mínim des de la perspectiva que "hi pensa" estructuralment de tant en tant). Aquest percentatge no es manté si tenim en compte la grandària de l'empresa. Així, el percentatge d'empreses de cada categoria que té alguna persona que s'encarrega (exclusivament o no) de la formació a l'empresa apareix en el gràfic 5:

Gràfic 5. Empreses amb responsable de formació en cada grup de grandària



Prioritat d'inversió

Quan els preguntem sobre la prioritat d'inversió de l'empresa de l'1 al 4, llevat de 4 empreses que no han contestat, la distribució de les respostes és la següent:

1 La prioritat màxima és la inversió per millorar els processos **2,23**

2 Inversió per millorar els equipaments **2,25**

3 Inversió en tecnologies **2,51**

4 Inversió en formació **2,63**

- ✓ La que té menys prioritat, és la formació amb un 2,63
- ✓ En el penúltim lloc trobem les tecnologies amb un 2,51
- ✓ La següent és la millora en equipaments amb un 2,25
- ✓ Finalment la prioritat màxima és la inversió per millorar els processos amb un 2,23

Tendència en la inversió en formació

Acabem de veure quina posició té la inversió en formació en relació amb altres possibles inversions a l'empresa. Tractarem ara l'evolució de la inversió en formació (en termes de percentatge sobre la massa salarial bruta).

Primer comparem la inversió realitzada per l'empresa i la que es consideraria òptima.

En el conjunt de la mostra, el percentatge invertit sobre la massa salarial bruta és del 2,54%³ de mitjana. Les empreses creuen que aquest esforç d'inversió tindria un nivell òptim si arribés al 3,67%.

Al quadre 3 veiem com varia aquesta mitjana en funció del sector al que pertanyen les empreses.

En les empreses entrevistades la diferència mitjana entre la inversió realitzada i el que consideren òptim és de -1,13.

³ Donades les característiques del país, aquest percentatge d'inversió en formació continuada sobre la massa salarial bruta (rati mundialment acceptat per valorar l'esforç en formació continuada a l'empresa a nivell de comparatives entre empreses, sectors o països) no és totalment comparable al d'altres països de l'entorn. En el capítol cinquè i a les conclusions finals es fa una lectura ajustada i comparativa d'aquesta dada. En aquest capítol 2, i per tal de facilitar el seguiment per part del lector, deixarem les dades originals que surten de l'estudi sense cap mena d'ajust.

Quadre 3. Inversió en formació

	Comerç	Construcció	Financer	Oci	Públic	Reste	Total
% invertit sobre la massa salarial bruta	2,65	2,84	3,90	1,93	1,06 ⁴	2,82	2,54
% òptim sobre la massa salarial bruta	2,88	3,89	4,17	2,70	-	5,20	3,67
Diferència entre òptims i % invertit sobre la massa salarial	-0,23	-1,05	-0,27	-0,77	-	-2,38	-1,13

Centrem l'anàlisi en profunditat a les tendències d'augment o de disminució de la inversió en formació en els dos exercicis anteriors (2004 i 2005) i les expectatives de cara als dos exercicis següents (2006 i 2007). Aquestes dues informacions corresponen a preguntes independents de l'enquesta i per tant una empresa, sumant les dues, pot considerar qualsevol de les nou opcions possibles següents que fins ara:

- ✓ Ha augmentat i continuarà augmentant
- ✓ Ha augmentat però es mantindrà
- ✓ Ha augmentat però a partir d'ara disminuirà
- ✓ S'ha mantingut a partir d'ara augmentarà
- ✓ S'ha mantingut i continuarà mantenint-se
- ✓ S'ha mantingut i disminuirà en el futur
- ✓ Ha disminuït augmentarà en el futur
- ✓ Ha disminuït i es mantindrà
- ✓ Ha disminuït i ho continuarà fent

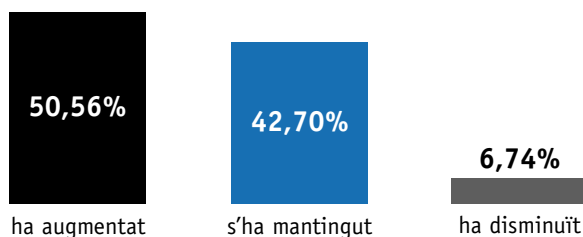
Valorem primer que ha succeït en els últims dos anys (2004 i 2005) amb la inversió en formació en funció de la grandària de les empreses.

⁴En el cas del sector públic s'ha fet una mitjana ponderada per al nombre de treballadors donada la significativa diferència en aquesta variable entre les empreses enquestades d'aquest sector.

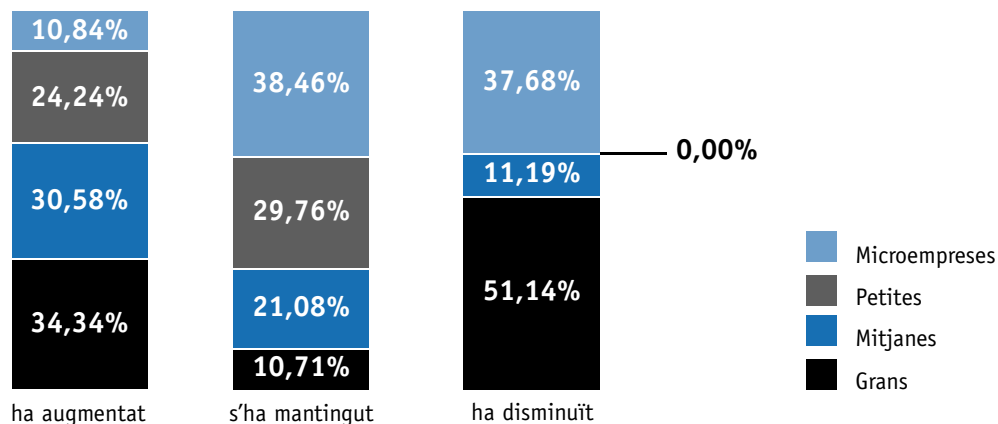
Les empreses podien escollir entre tres opcions:

- ✓ La inversió ha augmentat
- ✓ La inversió s'ha mantingut
- ✓ La inversió ha disminuït

En conjunt el 50,56% de les empreses pensa que la inversió ha augmentat, el 42,7% creu que s'ha mantingut i el 6,74% afirma que ha disminuït la inversió en formació.



En el gràfic següent podem veure, per a cadascuna d'aquestes tres opcions, quin és el percentatge d'empreses de cada grup de grandària (microempreses, petites, mitjanes i grans) que han triat cada opció.



Gairebé el 65% de les empreses que consideren que han augmentat la inversió en formació són mitjanes o grans (columna de l'esquerra del gràfic anterior).

En el cas de les empreses que consideren que han mantingut el mateix nivell d'inversió (sense especificar quin) són, en un 68%, microempreses i empreses petites.

El cas de les empreses que consideren que ha disminuït la inversió (columna de la dreta) és molt variable i poc significatiu ja que només el 6% de les empreses consideren que han disminuït la inversió. Destaquem que cap empresa “petita” considera que hagi disminuït la seva inversió en formació.

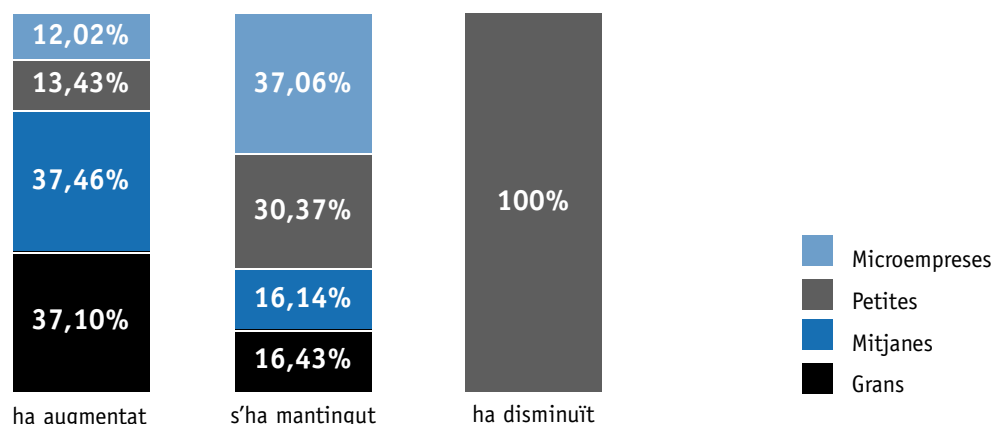
Fem a continuació l'anàlisi de les tendències previstes (2006 i 2007) seguint l'esquema anterior. De la mateixa manera que en el cas de la tendència passada, aquí les empreses podien triar entre tres opcions possibles:

- ✓ La inversió augmentarà
- ✓ La inversió es mantindrà
- ✓ La inversió disminuirà

En conjunt el 47,73% de les empreses pensa que la inversió augmentarà, el 50% creu que es mantindrà i el 2,27% afirma que disminuirà la inversió en formació.



En el gràfic següent podem veure per a cadascuna d'aquestes tres opcions quin és el percentatge d'empreses de cada grup de grandària que han triat cada opció.



S'observa un comportament sensiblement diferent de l'anàlisi del que ha succeït en els dos últims anys. En aquest cas sembla que la diferència entre si "augmentarà" o "es mantindrà" la inversió en formació pateix un canvi sobtat que succeeix a la frontera dels 25 treballadors per empresa.

Pràcticament ningú no considera que en els propers dos anys la inversió en formació disminuirà. És per aquesta raó que en la columna "disminuirà" apareix un 100% per a les empreses petites ja que dels altres grups cap empresa ha triat la opció "Disminuirà".

Sembla doncs que s'estan produïnt canvis en relació amb la tendència en la inversió i que els anys explorats en aquestes dues preguntes amaguen un punt d'inflexió per a moltes empreses. Veurem ara el resultat de combinar les dues visions (tendència fins avui i tendència prevista). A la següent taula veiem els percentatges resultants de la combinació entre tendència fins avui i tendència prevista.

Combinacions possibles (ordenades del % més gran al més petit d'empreses que trien cada combinació)	% sobre el total d'empreses
Fins ara ha augmentat i continuarà augmentant	34,09
Fins ara s'ha mantingut i continuarà mantenint-se	27,27
Fins ara ha augmentat però es mantindrà	17,05
Fins ara s'ha mantingut però a partir d'ara augmentarà	12,50
Fins ara ha disminuït i es mantindrà	5,68
Fins ara s'ha mantingut i disminuirà en el futur	2,27
Fins ara ha disminuït però augmentarà en el futur	1,14
Fins ara ha augmentat però a partir d'ara disminuirà	0,00
Fins ara ha disminuït i ho continuarà fent	0,00

Així per exemple: el 34,09% de les empreses entrevistades creu que la inversió ha augmentat i continuarà augmentant.

Sembla clar que la major part de les empreses ja han iniciat en els darrers anys un augment de la inversió en formació i continuaran en aquesta tendència en els propers exercicis. Analitzant separatament les empreses que fins ara havien augmentat, 33,3% passaran a una situació d'estancament i 66,6% restant continuaran augmentant.

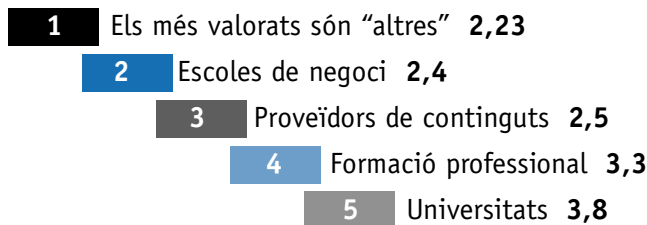
Gairebé un 28,95% de les que no han augmentat fins ara canviaran la seva tendència i creuen que invertiran més en els propers exercicis. Es tracta d'un percentatge rellevant d'empreses que es troben en un punt d'inflexió respecte de la seva inversió en formació.

També hi ha un trencament de tendència pel que fa a l'augment en inversió en el cas d'algunes empreses que havien disminuït la inversió en formació. Però en aquest cas el percentatge és d'1,14 sobre el total d'empreses entrevistades.

Subministradors de formació

Un altre aspecte rellevant de cara a les conclusions d'aquest projecte és la procedència actual de la formació que està fent l'empresa andorrana. En aquest sentit les respostes obtingudes indiquen que el 56,32% de les empreses realitzen més de la meitat de la formació del seu personal amb proveïdors externs en front del 32,18% que fan més formació amb formadors propis. L'11,49% restant afirmen que la formació interna representa el 50% i l'externa el 50%.

Un 83,3% de les empreses treballa amb algun subministrador extern de formació. Quan es demana establir l'ordre d'importància dels diferents subministradors externs.



Els entrevistats podien triar l'opció "altres" i especificar quins. En el 44,68% dels casos apareix entre aquesta "altres" la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra com a subministrador de formació.

Evolució de la importància dels continguts formatius

A continuació s'avalua la importància de 0 (mínima) a 4 (màxima) de la formació realitzada i prevista en els dos darrers i en els dos propers anys, de 16 temes bàsics de formació a les empreses. Així per exemple al quadre 4 veiem com el tema menys rellevant ha estat el "comerç internacional".

En relació amb les previsions dels dos propers anys que apareixen al quadre 5 veiem que el tema més rellevant en els propers anys serà "gestió i millora de la qualitat".

Per analitzar com ha variat la necessitat podem revisar el quadre 6. Les puntuacions d'aquest quadre indiquen la resta entre la importància fins ara i la importància prevista. Així per exemple, els tres temes que més importància han guanyat com a necessitats formatives són:

- ✓ Seguretat i prevenció de riscos
- ✓ Formació en gestió de la tecnologia
- ✓ Gestió i millora de la qualitat

El quadre 7 inclou la importància en els últims anys i prevista, dels 16 temes analitzats a les taules anteriors però per a cadascun dels sectors.

Quadre 4. Importància de continguts en els últims anys

Importància en els últims anys (0=mínima; 4=màxima)	Mitjana
Comerç internacional	0,54
Gestió de logística	1,41
Formació en gestió de la tecnologia	1,64
Direcció general, planificació	1,79
Idiomes	1,86
Ofimàtica	1,87
Tècniques de producció	1,93
Aplicacions de les tecnologies	1,94
Gestió de producció	1,94
Comercial i màrqueting	2,00
Gestió de recursos humans	2,01
Seguretat, prevenció de riscos	2,06
Formació tècnica en tecnologies	2,09
Gestió i millora de la qualitat	2,27
Gestió econòmica i financera	2,30
Coneixement de processos	2,64

Quadre 5. Importància prevista de continguts formatius

Importància prevista (0=mínima; 4=màxima)	Mitjana
Comerç internacional	0,85
Gestió de logística	1,81
Direcció general, planificació	2,06
Formació en gestió de la tecnologia	2,20
Ofimàtica	2,22
Gestió de producció	2,26
Idiomes	2,27
Tècniques de producció	2,28
Gestió de recursos humans	2,34
Aplicacions de les tecnologies	2,38
Comercial i màrqueting	2,49
Formació tècnica en tecnologies	2,50
Seguretat, prevenció de riscos	2,58
Gestió econòmica i financera	2,63
Coneixement de processos	2,80
Gestió i millora de la qualitat	2,93

Quadre 6. Augment de la importància de cada contingut formatiu

Resta últims anys – prevista. Augment de la importància	Mitjana
Coneixement de processos	0,17
Direcció general, planificació	0,28
Comerç internacional	0,31
Gestió de la producció	0,32
Gestió econòmica financera	0,32
Gestió de recursos humans	0,33
Tècniques de producció	0,35
Ofimàtica	0,35
Gestió de logística	0,40
Idiomes	0,41
Formació tècnica en tecnologies	0,41
Aplicacions de les tecnologies	0,44
Comercial i màrqueting	0,49
Seguretat, prevenció de riscos	0,51
Formació en gestió de la tecnologia	0,56
Gestió i millora de la qualitat	0,65

Quadre 7. Importància dels continguts formatius

	Importància en els últims anys (mitjana entre 0 i 4)				
	Comerç	Construc	Financer	Oci	Públic ⁵
Construcció de processos	2,60	1,57	3,00	2,39	2,96
Tècniques de producció	1,24	1,50	3,00	1,26	0,00
Gestió de producció	0,84	1,29	3,67	1,61	0,00
Gestió i millora de la qualitat	1,72	2,21	2,67	1,83	3,00
Gestió de logística	1,08	0,93	0,00	1,00	0,00
Comerç. màrqueting	2,04	1,14	3,33	1,70	0,00
Comerç internacional	0,28	0,43	1,33	0,30	0,00
Gestió de recursos humans	2,20	1,64	2,33	1,22	2,04
Seguretat, prevenció de riscos	1,32	2,57	1,00	1,61	1,13
Gest econòmica i financera	1,88	2,14	3,33	1,87	1,04
Direcció general, planificació	1,68	1,79	2,00	1,17	2,00
Formació tècnica en tecnologies	1,88	1,50	3,00	1,78	0,96
Aplicacions de les tecnologies	1,44	1,50	3,00	1,91	0,96
Formació en gestió de la tecnologia	1,44	0,71	3,00	1,57	0,96
Ofimàtica	1,56	1,14	2,67	1,52	2,96
Idiomes	1,68	1,07	2,00	1,57	1,92

⁵ En el cas del sector públic s'ha fet una mitjana ponderada per al nombre de treballadors donada la diferència significativa en aquesta variable entre les empreses enquestades d'aquest sector.

Importància prevista (mitjana entre 0 i 4)						
Resta	Comerç	Construc	Financer	Oci	Públic	Resta
2,74	2,84	2,14	3,00	2,52	2,96	2,48
2,22	1,64	2,21	3,00	1,39	0,00	2,22
2,30	1,28	2,00	3,67	1,74	0,00	2,26
2,35	2,40	3,07	3,00	2,48	3,96	2,65
1,87	1,20	1,86	0,00	1,35	0,00	2,13
2,09	2,52	2,00	3,33	2,09	1,92	2,30
0,61	0,40	1,29	1,67	0,48	0,00	0,74
1,96	2,40	2,21	3,00	1,30	3,96	2,39
2,22	1,88	3,50	2,00	1,98	3,04	2,39
2,43	2,12	3,00	3,67	2,13	1,08	2,35
1,70	1,72	2,57	2,00	1,35	3,00	1,87
2,09	2,16	2,14	3,00	2,13	1,92	2,43
1,83	1,92	2,00	3,33	2,30	1,92	2,04
1,35	1,76	1,57	3,00	1,96	1,92	1,87
1,96	1,76	1,50	2,67	1,87	3,00	2,13
1,91	2,16	1,50	2,00	2,04	1,92	2,13

Capítol 3. Anàlisi de les necessitats de formació continuada a Andorra

3.1. Metodologia

L'anàlisi de les necessitats de formació en entorns diferents al de la formació en una empresa determinada (com és el cas d'aquest estudi en que fem un anàlisi de necessitats de formació de país i de diferents sectors), requereix l'aplicació de metodologies específiques que permetin:

- ✓ Recollir de manera raonable la informació que permetrà l'obtenció posterior de conclusions
- ✓ Fer-ho de forma que assegurem la fiabilitat d'aquestes conclusions
- ✓ Poder discriminar els diversos aspectes que generen valor en una organització i poder identificar aquells en els quals la formació continuada aportï millores

El tercer bloc de l'enquesta base d'aquest estudi, es divideix en cinc àmbits (*financer, gestió de clients/proveïdors, processos, gestió d'intangibles i qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental*). Aquests àmbits es divideixen en dotze "Àrees Claus de Resultats" i aquestes dotze ACRS es divideixen entre un i quatre "Blocs de Valor". Aquests BVs tenen entre una i tres qüestions associades. La llista detallada d'àmbits, ACRs, BVs i qüestions associades, es pot consultar l'annex corresponent.

Veiem un exemple (quadre superior de la pàgina següent) de com es contestava l'enquesta. L'entrevistat havia de valorar segons el seu criteri les qüestions associades a cada BV. Cada bloc està dividit en cinc columnes:

Com a norma general totes les qüestions havien de ser valorades. En cas de no ser aplicable a una companyia, la resposta havia de ser "0".

Veiem a continuació amb més concreció el significat de cada una de les columnes del qüestionari que ens permetrà analitzar amb detall el significat de cada una de les taules que figuren en aquest capítol, més enllà de les pròpies interpretacions i conclusions que obtinguem:

Qüestions per valorar

Es fa servir
una codificació
numèrica

Respondre segons una escala de 0 (mínim) a 4 (màxim)

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges					
2.2. Es coneix la importància i la vinculació de cada procés productiu					

Columna 1. Importància fins a l'actualitat

L'objectiu és saber si la qüestió plantejada es considera important per la consecució dels objectius estratègics de l'empresa fins al dia d'avui, és a dir, si assolir el que diu l'afirmació influeix en l'augment o la disminució de negoci de l'empresa entrevistada en l'actualitat.

Amb això aconseguirem conèixer les qüestions que influeixen més o menys en les empreses andorranes en relació amb el nivell de negoci fins avui.

Tal com veiem en el quadre inferior de la pàgina anterior, sembla evident que els entrevistats consideren que el fet que els processos de gestió estiguin dissenyats i pensats perquè la despesa es comporti de manera continguda és prou important per assolir fites de negoci. A aquesta qüestió li donen una importància de 3,2 sobre 4 (o, el que és el mateix, d'un 8 sobre 10) amb una desviació estàndard relativament ajustada d'un 0,9.

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges	3,2 (0,9)				

Columna 2. Impacte previst com a factor d'èxit futur

L'objectiu d'aquesta segona columna és similar al de la anterior, és a dir, conèixer si la qüestió plantejada és important per l'entrevistat i per l'assoliment dels objectius estratègics de l'empresa, ara bé, amb una petita matisació, ara no parlem del que ha estat important fins ara sinó del que estimem que serà important per l'èxit de l'empresa en un futur immediat.

En resum, si l'acompliment de l'afirmació influirà en l'augment o la disminució de negoci de l'empresa en els propers dos o tres anys.

Amb aquesta informació sabrem les qüestions que més o menys influiran en les empreses andorranes dels diferents sectors en relació amb el negoci en un futur a mig termini. Això ens permet planificar accions tant de tipus formatius com d'altres per mirar d'assolir el derivat d'aquestes expectatives.

Per exemple, continuant amb l'ACR veiem (quadre de la pàgina anterior) com les empreses andorranes pensen que el fet que els processos de gestió estiguin correctament dissenyats per a la contenció de despeses, no tan sols ha estat fonamental per a l'èxit de les empreses fins ara sinó que encara es demostra més important per l'èxit futur de les nostres empreses. Si fins ara la importància era de 3,2 punts sobre 4 amb una desviació estàndard de 0,9, en el futur aquesta importància serà de 3,6 punts (equivalent a un 9 sobre 10) amb una desviació estàndard de 0,8.

Una de les conclusions immediates d'aquesta dada aïllada, tant per a l'empresariat com per a les administracions públiques andorranes, és que, qualsevol ajut, iniciativa o programa de qualsevol mena, que permetés que les empreses andorranes fossin

més conscients dels processos de control de despeses, seria probablement, una bona inversió⁶.

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges	3,2 (0,9)	3,6 (0,8)			

Columna 3. Impacte de la formació com a factor de millora fins ara

L'objectiu és saber si la formació que s'ha fet fins ara a les empreses andorranes (tant organitzada internament com procedent dels diferents agents), s'adequa totalment a les necessitats en relació amb la qüestió plantejada, és a dir, si la formació feta ha influït en l'augment i la disminució de negoci fins ara.

En el cas concret dels processos de gestió per a la contenció de despeses, que ja havíem vist que havien estat prou importants com a factors explicatius de l'èxit fins avui i que, encara semblaven més rellevants per a l'èxit futur de les empreses andorranes en canvi, el paper que la formació ha tingut fins ara com a factor de millora ha estat més aviat discret, amb una valoració del 2,1 sobre 4 (és a dir, equivalent a un 5,2 sobre 10). Ara bé, amb una desviació estàndard ben per sobre de la mitjana, un 1,5, que apunta a una diferència important de visions entre els entrevistats en aquesta matèria.

⁶ Tot i que no és un objectiu del programa FormA i, per tant, no forma part de l'anàlisi d'aquest estudi ni se n'extreuen conclusions, al lector no se li escaparà que un estudi profund comparatiu de les dades que reflecteixen les columnes 1 i 2 del bloc tercer de l'enquesta, és un estudi potent de tendències de creació de valor a l'empresa andorrana que pot ser útil per al disseny de polítiques públiques de suport.

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges	3,2 (0,9)	3,6 (0,8)	2,1 (1,5)		

Columna 4. Impacte de la formació com a factor de millora en els propers anys

L'objectiu d'aquesta columna és el mateix que el de la tercera (amb un paral·lelisme similar al que teníem a la columna 2 respecte a la columna 1), és a dir, saber si la formació al voltant de la qüestió plantejada, tant organitzada internament com procedent dels diversos agents és important per assolir els objectius estratègics de l'empresa; ara bé, amb el matís que valorem si la formació ha de tenir un paper rellevant en el futur (propers dos anys) i no ens referim a si ho ha tingut el tipus de formació feta fins ara.

És a dir que parlem d'una columna fonamental en la nostra anàlisi ja que, sobre la qüestió plantejada, ens diu si convé fer formació perquè això portarà un funcionament i uns resultats de l'empresa millors en el futur.

En el cas concret dels processos de gestió per a la contenció de despeses, que ja havíem vist que havien estat prou importants com a factors explicatius de l'èxit fins ara i que, encara semblaven més rellevants per a l'èxit futur de les empreses andorranes amb un paper molt poc important de la formació com a factor de millora i d'èxit fins ara, el possible paper de la formació continuada que pot influir, aclarir i aportar eines i solucions, en els propers dos anys és vist amb una mica més de pes que fins ara amb una valoració del 2,5 sobre 4 (és a dir, equivalent a un 6,25 sobre 10), però també amb una desviació estàndard ben per sobre de la mitjana, un 1,5, que apunta a una diferència important de visions entre els entrevistats en aquesta matèria.

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges	3,2 (0,9)	3,6 (0,8)	2,1 (1,5)	2,5 (1,5)	

Podríem deduir finalment que malgrat el creixement de la percepció del paper de la formació en aquesta qüestió –tema per altre banda prou important com a factor d'èxit futur de les empreses– no sembla que ens trobem davant d'un àmbit d'actuació en el qual la formació haurà de fer una feina especial ni que s'hagin de prioritzar esforços des del sistema de formació continuada andorrà per aportar solucions.

Columna 5. Qui hauria de fer la formació

En aquesta última columna trobem quin és l'agent més indicat per portar a terme el tipus de formació relacionada amb la qüestió plantejada.

Per identificar els diferents agents possibles utilitzem la codificació alfanumèrica següent:

- ✓ PE La pròpia empresa
- ✓ PC Proveïdors de continguts
- ✓ U Universitats
- ✓ C Escoles de negocis i consultores

En aquest exemple es considera important que la formació sobre aquesta qüestió la faci la pròpia empresa encara que es valoraria positivament la col·laboració de consultores o escoles de negoci en alguns casos, probablement en el disseny del que s'hagués d'impartir.

Qüestions	Importància fins avui (0-4)	Impacte previst com a factor d'èxit futur (0-4)	Impacte de la formació com a factor de millora (0-4)		Qui hauria de fer la formació (codif. 1-4)
			Fins avui	Propers anys	
2. Despeses de rendiment					
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per contenir despeses i incrementar marges	3,2 (0,9)	3,6 (0,8)	2,1 (1,5)	2,5 (1,5)	PE 63,2 PC 10,3 U 2,9 C 22,2

3.2. Anàlisi dels principals factors d'èxit de l'empresa andorrana

3.2.a. Principals factors d'èxit de l'empresa andorrana

Per treballar aquest apartat fonamental ens basarem en els resultats de l'enquesta. Els matisos que podem extreure de l'anàlisi de les entrevistes individuals i dels focus grups, tindran un pes més rellevant en la interpretació sectorial amb el detall de realitats per tipus d'empresa més concret.

En una primera fase, seleccionarem aquells blocs de valor en els quals la valoració quant al nivell d'importància com a factors d'èxit futur superen una mitjana de 3,2 punts sobre 4 (és a dir, aquells BVs que estan per sobre de la mitjana quant al seu nivell de rellevància). Entenem que aquests blocs de valor són fonamentals per a l'èxit futur de l'empresa a Andorra independentment del paper que la formació continuada hi pugui tenir.

El fet que la mitjana de valoració de les respostes dels entrevistats quant al nivell d'importància futur de tota una sèrie de qüestions sigui relativament alt (3,2 sobre 4), fa necessari agafar un punt de tall coincident amb la pròpia mitjana per tal de discriminar quins són els factors que veritablement tindran més impacte futur en l'evolució de les empreses del Principat.

Com es veurà més endavant, fins i tot de cara a seleccionar els vuit blocs de valor més rellevants, seleccionem només aquells que estan en l'últim quartil, és a dir, amb mitjanes iguals o superiors a 3,6.

Així, tenim ordenats de la puntuació més petita a la més gran dins de cada un dels cinc àmbits, els blocs de valor (veurem 20 BVs d'un total de 32 analitzats) que tindran més importància com a factors d'èxit en el futur immediat de l'economia andorrana:

Àmbit - Financer

(4 BVs per sobre el llindar d'anàlisi d'un total de 5 BVs dins d'aquest àmbit).

Rendibilitat per línia de producte/client	3,5
Creixement/sosteniment d'ingressos	3,4
Diversificació de riscos i d'ingressos	3,3
Optimització de la utilització d'actius	3,3

Àmbit - Gestió de clients/proveïdors

(4 BVs per sobre el llindar d'anàlisi d'un total de 8 BVs dins d'aquest àmbit)

Fidelització dels clients	3,7
Segmentació dels clients	3,4
Clients i competència	3,4
Satisfacció dels clients	3,3

Àmbit - Processos

(3 BVs per sobre el llindar d'anàlisi d'un total de 8 BVs dins d'aquest àmbit)

Opinió dels clients i disseny del servei	3,9
Lliurament dels productes	3,7
Serveis col·laterals de postvenda	3,3

Àmbit - Gestió d'intangibles

(6 BVs per sobre el llindar d'anàlisi d'un total de 8 BVs dins d'aquest àmbit)

Retenció del treballador	3,7
Satisfacció del treballador	3,7
Estoc de coneixement	3,7
Accés a l'estoc de coneixement	3,6
Establiment d'objectius	3,6
Comptabilitat de gestió i "pipeline"	3,5

Àmbit - Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental

(3 BVs per sobre el llindar d'anàlisi d'un total de 3 BVs dins d'aquest àmbit)

Mètodes de gestió de qualitat	3,6
Política mediambiental	3,5
Sistemes de prevenció de riscos	3,5

Si, d'entre tots seleccionem els vuit primers, podríem dir que els empresaris andorranos són conscients que l'èxit de les seves empreses en els propers anys passa, de manera molt especial, dels trenta-dos blocs analitzats pels vuit blocs següents:

Opinió dels clients i disseny del serveis. Lliurament de productes i serveis. El paper del client com a eix fonamental de l'acció de l'empresa és vist com a clau pràcticament per la totalitat de l'empresariat andorrà. Més concretament, la tendència en els propers anys per a les empreses excel·lents serà donar un paper protagonista al client en el propi disseny del servei que rep. Aquelles empreses que aconseguixin que el client sigui fer partícip del servei i que ell ho senti així, que vegi que el servei és veritablement individual, que no és un consumidor més, tindran més possibilitats d'èxit. Dins l'àmbit de processos, la importància que ha tingut i que tindrà, encara amb més força que abans, el lliurament del producte o servei exactament dins dels terminis previstos, es veu també com un fet fonamental per a l'empresariat andorrà.

Fidelització de clients. En coherència amb el bloc de valor anterior, les empreses que donin suport a accions que busquin la fidelització de la clientela, tindran més possibilitats d'èxit en els propers anys. És més fàcil fidelitzar que captar nous

Quadre 8. Taula de blocs de valor i qüestions molt importants com a factors d'èxit de l'empresa andorrana		Importància de la qüestió com a factor d'èxit fins ara
8.5.	L'opinió del client és considerada en cada moment	3,7
8.4.	La mercaderia/servei es lliura sempre dins els terminis previstos	3,3
6.3.	Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	3,2
6.4.	L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	3,4
12.2.	La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	3,3
12.1.	Tot el procés de prestació del servei està pensat i realitzat seguint un sistema de qualitat certificat	2,8
10.1.	El coneixement no queda únicament en mans dels empleats sinó que roman a l'organització	3,2
10.2.	El coneixement a l'empresa acaba repercutint en més qualitat i menys despeses	3,3
10.3.	Tot el personal té un accés fàcil al coneixement la qual cosa permet que millori la seva actuació	3,1
10.4.	L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	3,4
11.8.	Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	3,2
11.1.	El personal està satisfet de pertànyer a l'empresa	3,3
11.2.	El personal té la informació suficient per fer bé el seu treball	3,6
11.3.	El personal està recolzat en la seva funció pels seus comandaments i directius	3,6
11.4.	El personal tendeix a romandre molt temps a l'empresa	3,3

Impacte previst com a factor d'èxit futur	Tendència	Bloc de valor	Àmbit
3,9	+ 5,4%	Opinió de clients i lliurament de productes i serveis	Processos
3,7	+ 12,1%		
3,7	+ 15,6%	Fidelització de clients	Gestió de clients/proveïdors
3,8	+ 11,7%		
3,8	+ 15,1%	Mètodes de gestió de qualitat	Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental
3,5	+ 25%		
3,7	+ 15,6%	Estoc de coneixement	Àmbit de gestió d'intangibles (sistemes d'informació)
3,7	+ 12,1%		
3,6	+ 16,1%	Accés l'estoc de coneixement	
3,7	+ 8,8%		
3,6	+ 12,5%	Establiment d'objectius	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió de recursos humans)
3,7	+ 12,1%	Satisfacció del treballador	
3,8	+ 5,5%		
3,8	+ 5,5%		
3,7	+ 12,1%	Retenció del treballador	

clients. Aquesta recerca de la fidelització es basa en dos pilars principals: el disseny organitzatiu que permeti nivells elevats de fidelització, i una actitud per part dels empleats que afavoreixi la repetició de compra per part dels clients.

Retenció del treballador. Un dels punts claus per a l'èxit de les empreses, en un mercat de treball difícil i volàtil com és l'andorrà, és la retenció de treballadors. Aquelles companyies que aconsegueixin retenir els seus treballadors, disminuir la rotació de personal i establir d'alguna manera, el seu equip humà, tenen molt de guanyat ens els propers anys.

Satisfacció del treballador. Parlem, probablement, d'un bloc de valor amb moltes correlacions amb l'anterior. Òbviament, la satisfacció del treballador està molt relacionada amb el factor retenció. A Andorra, principalment, la satisfacció de l'empleat busca clarament millorar el servei al client i la retenció del propi empleat. En aquest cas, estem parlant molt expressament dels aspectes que provoquen satisfacció com són la transparència i la informació corporativa, disposar d'una bona informació per fer la seva feina amb garanties i del suport necessari que l'empleat ha de tenir per part dels seus superiors.

Estoc de coneixement. També a Andorra comença a haver-hi una clara consciència de la necessitat d'incorporar elements de gestió del coneixement a les empreses. Això ha quedat tan palès que és un dels principals blocs de valor d'èxit futur. En concret es valora el fet que l'empresa abordi polítiques per tal que el coneixement no quedi en mans de certs empleats sinó que sigui accessible a tota l'organització perquè repercuteixi en l'increment de la qualitat i en la disminució de les despeses.

Accés al estoc de coneixement. En coherència amb el bloc de valor anterior, no només el fet que el coneixement estigui a disposició de tota l'organització, sinó que l'empresa tingui sistemes perquè aquest coneixement estigui a l'abast de tothom, que la pròpia cultura d'empresa reconegui el valor de compartir la informació i el coneixement fins a tots els empleats, són elements d'èxit futur.

Establiment d'objectius. La transparència i la participació en els sistemes d'establiment d'objectius per als empleats o les diferents unitats d'una empresa són també importants per a l'èxit futur de les companyies andorranes. L'existència de sistemes de seguiment d'objectius que siguin vistos com a ajuts a la gestió i a la feina i no com a controls, són elements crítics d'aquest bloc de valor.

Mètodes de gestió de qualitat. L'existència de certificacions de qualitat i, encara més, el fet que la filosofia de qualitat, provinent de l'alta direcció, acabi impregnant tota l'organització, és també un factor crític d'èxit per al futur de les empreses a Andorra.

A la taula anterior, veiem estructurades per BVs i àmbits, aquelles qüestions de més gran impacte per a l'èxit empresarial a l'empresa andorrana (els considerats "molt importants"). La columna amb les xifres en vermell recull aquestes qüestions. També podem observar a la taula quines són les qüestions que més creixen pel que fa a l'impacte previst comparades amb la importància que tenien fins ara.

3.2.b. Factors de més impacte futur de la formació i mapa genèric de les necessitats de formació continuada a Andorra

Una vegada analitzats els principals factors d'èxit futur per l'empresa andorrana, és important veure en quins factors l'empresariat entén que la formació continuada ha de jugar un paper determinant en els propers anys. Per treballar aquest apartat fonamental ens basarem també en els resultats de l'enquesta. Els matisos que podem extreure de l'anàlisi de les entrevistes individuals i dels focus grups, tindran un pes més rellevant en la interpretació sectorial al baixar al detall de realitats per tipus d'empresa més concret.

En una primera fase, seleccionarem aquells blocs de valor en els quals la valoració quant al seu nivell d'importància com a factors en els que la formació continuada ha de tenir un paper rellevant en el futur superen una mitjana de 2,7 punts sobre 4 (és a dir, aquells BV que estan per sobre de la mitjana quant al seu nivell de rellevància). Entenem que aquests blocs de valor són fonamentals per definir en quins àmbits generals s'ha de centrar l'oferta de formació continuada a Andorra en els propers dos o tres anys, independentment de la importància que aquests blocs de valor puguin tenir per a l'èxit futur de les empreses andorranes.

El fet que la mitjana de valoració de les respostes dels entrevistats quant al paper futur de la formació continuada en un sèrie de qüestions sigui relativament més baix (2,7 sobre 4) que l'obtingut en preguntar sobre la importància de cada factor com a element d'èxit futur per a l'empresa andorrana (en trobarem detalls més amunt), fa recomanable prendre un punt de tall coincident amb la pròpia mitjana per tal de discriminar aquells factors en els quals la formació continuada tindrà veritablement més impacte futur i per tant mereixeran la inversió necessària.

A la taula següent veiem estructurades per BVs i àmbits, les qüestions en les quals la formació continuada a l'empresa tindrà més impacte futur a Andorra. La columna amb les xifres en vermell recull aquestes qüestions. També podem observar a la

<i>Quadre 9. Taula de blocs de valor i qüestions en les que la formació continuada a Andorra tindrà més impacte futur</i>	Importància de la qüestió com a factor d'èxit fins ara
5.1. El procés de generació del producte/el servei està totalment vinculat a la necessitat del client	2,7
5.4. Ens ocupem de saber què valoren els nostres clients de la nostra empresa en comparació amb la competència	2,5
6.3. Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	2,7
6.4. L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	2,8
6.5. Existeix un sistema intern estructurat per tal de conèixer el grau de satisfacció de la nostra clientela	2,5
6.6. Els resultats de les enquestes de satisfacció dels clients són molt importants per generar productes/serveis o millorar processos	2,4
6.7. Existeixen vies adequades de comunicació amb els clients	2,7
6.8. És mesura en detall, s'analitza i es valora la rendibilitat dels clients i els objectius per a cada un d'ells	2,3
8.1. L'empresa posseeix certificacions de qualitat dels seus sistemes de producció	2,0
8.4. La mercaderia/servei es lliura sempre dins els terminis previstos	2,5
8.5. L'opinió del client és considerada en cada moment de la prestació del servei	2,6
9.3. El client rep informació i preparació adequades per a la utilització i la rendibilització del producte/servei	2,5
9.4. La informació que acompanya el producte/servei és simple, visual i clarament intel·ligible	2,7

taula quines són les qüestions que més creix quant a la percepció del paper que ha de tenir la formació continua da compara da amb la importànc ia d'aquest paper fins ara.

Impacte previst com a factor d'èxit futur	Tendència	Bloc de valor	Àmbit
3,2	+ 18,5%	Segmentació de clients	Gestió de clients/proveïdors Orientació al client
2,9	+ 16%	Clients i competència	
3,1	+ 14,8%	Fidelització de clients	Gestió de clients/proveïdors Relació amb els clients
3,2	+ 14,3%		
3,0	+ 20%	Satisfacció dels clients	
2,8	+ 16,6%		
3,0	+ 11,1%		
2,8	+ 21,7%	Rendibilitat de clients	
2,8	+ 40%	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis	Àmbit de processos/ processos
2,8	+ 12%		
2,8	+ 7,7%		
2,8	+ 12%	Serveis col·laterals de postvenda	Àmbit de processos/ postvenda
2,8	+ 3,7%		

Continuació del quadre 9	Importància de la qüestió com a factor d'èxit fins ara
10.1. El coneixement no queda únicament en mans dels empleats sinó que roman a l'organització	2,5
10.2. El coneixement en la empresa acaba repercutint en més qualitat i menys despeses	2,7
10.3. Tot el personal té fàcil accés al coneixement la qual cosa permet que millori la seva actuació	2,5
10.4. L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	2,7
10.5. El personal que té contacte amb el client utilitza un únic sistema de gestió de la relació amb ell	2,5
11.1. El personal està satisfet de pertànyer a l'empresa	2,6
11.2. El personal té informació suficient per tal de fer bé el seu treball	2,9
11.3. El personal està recolzat en la seva funció pels seus comandaments i directius	2,7
11.8. Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	2,5
12.1. Tot el procés de prestació del servei està pensat i es fa seguint un sistema de qualitat certificat	2,5
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	2,8
12.3. Els sistemes i mètodes de producció estan pensats per eliminar els accidents laborals	2,6
12.4. Els productes es dissenyen i s'elaboren seguint estrictament normes de respecte al medi ambient	2,5
12.5. L'empresa té definida una política clara de neteja i no agressió en referència amb abocaments i residus	2,7

Impacte previst com a factor d'èxit futur	Tendència	Bloc de valor	Àmbit	
3,0	+ 20%	Estoc de coneixement	Àmbit de gestió d'intangibles/ sistemes d'informació	
3,0	+ 11,1%			
2,9	+ 16%	Accés l'estoc de coneixement		
3,0	+ 11,1%			
2,8	+ 12%	Comptabilitat de gestió/"pipeline"		
3,0	+ 15,4%	Satisfacció del treballador		
3,1	+ 6,9%			
3,0	+ 11,1%			
2,8	+ 12%	Establiment d'objectius	Àmbit de gestió d'intangibles/gestió de recursos humans	
3,0	+ 20%	Mètodes de gestió de qualitat		
3,2	+ 14,3%			
3,1	+ 19,2%	Sistemes de prevenció de riscos		Àmbit de mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental
3,0	+ 20%	Política mediambiental		
3,0	+ 11,1%			

De la lectura derivada d'aquesta part del treball d'investigació –sense precisar-ne els sectors– en podem extreure diverses conclusions que es podrien resumir en els punts següents:

- ✓ El paper que ha tingut tradicionalment la formació continuada a Andorra, és més aviat discret i relativament poc valorat per l'empresariat. De fet, la nota mitjana d'aquells punts en què la formació s'ha considerat més rellevant fins ara, és d'un 2,63 sobre 4 (és a dir, l'equivalent d'un 6,5 sobre 10). Aquesta conclusió es veu refermada pel fet que entre les diverses alternatives d'inversió que podria tenir un empresari –com són la millora de processos, la formació, les tecnologies de la informació i els equipaments– la formació és l'última prioritat en inversió, malgrat que la inversió mitjana en formació continuada que fa l'empresa (mesurada en termes d'inversió en relació amb la massa salarial bruta) no s'allunya massa de la d'altres països de l'entorn (vegeu el capítol 2).
- ✓ Aquest fet indiscutible no amaga un canvi de tendència significatiu. Una anàlisi d'aquells blocs de valor en els quals la formació es considera com un factor d'importància, indica que el paper que es creu que tindrà la formació en el futur és bastant més important que el que tenia fins l'actualitat. En pràcticament tots els casos, el creixement en la valoració supera els dos dígits. Aquest canvi i aquesta millor valoració del paper de la formació és especialment rellevant en blocs de valor com el de construcció de productes/serveis, mètodes de qualitat i prevenció de riscos.
- ✓ La visió de quina institució hauria de proveir la formació continuada necessària, apunta de forma clara i majoritària a la pròpia empresa, deixant en segon lloc a consultores o a empreses proveïdores de continguts (en funció del bloc de valor analitzat), i la Universitat pràcticament sense cap paper o amb un paper molt marginal. Una interpretació crítica d'aquest punt tindrà una rellevància especial al moment de presentar el model de formació continuada al Principat.
- ✓ Els blocs de valor en els quals el paper de la formació continuada a les empreses andorranes ha de ser principal, són els vinculats a:
 - L'orientació i el servei al client
 - Els processos de lliurament de productes i mètodes de qualitat
 - La prevenció de riscos i la política medi ambiental a l'empresa
 - La satisfacció dels treballadors
 - Les polítiques de gestió del coneixement i els seus sistemes d'accés

Ara bé, quan volem definir els blocs de valor en els quals la formació continuada ha de tenir un paper des del punt de vista de l'anàlisi de les necessitats de formació de país, no ens hem de fixar només en els blocs de valor en què l'empresari té una

percepció positiva del paper de la formació, sinó també en els blocs de valor que es consideren fonamentals per a l'èxit futur de l'empresa andorrana.

Per això haurem de fusionar les dues taules que hem vist anteriorment i crear una nova expressió gràfica de la nostra anàlisi.

El gràfic que veiem a continuació és el gràfic general de l'anàlisi de les necessitats de formació del Principat d'Andorra i es construeix de la manera següent:

- ✓ a l'eix d'abscisses, apareixen les qüestions i els blocs de valor que són rellevants com a factors d'èxit futur de l'empresa andorrana. En el primer quadrant, els que tenen una puntuació entre 3,3 i 3,5 (importants). En el segon quadrant, les de puntuació de 3,6 i superior (molt importants).
- ✓ a l'eix d'ordenades, tenim les qüestions i els blocs de valor en els quals la formació continuada té un paper rellevant per afavorir la seva consolidació com a factor d'èxit futur de l'empresa andorrana. En el primer quadrant, les que tenen una puntuació entre 2,8 i 2,9 (rellevants); en el segon quadrant, les de puntuació de 3,0 i superior (molt rellevants).

Evidentment, en el gràfic no apareixen tots els blocs de valor identificats en les dues taules anteriors, només els que es creuin entre ells. És a dir, si un bloc de valor és molt important per l'èxit futur de les empreses andorranes però no es considera que la formació continuada pugui tenir un paper, com a mínim rellevant en impulsar-ne el bloc de valor, aquest no formarà part del gràfic i no hi hauran esforços especials per dissenyar solucions de formació continuada per aquest bloc. En aquest apartat hi trobaríem (de fet no els trobaríem perquè no surten al gràfic), blocs com: rendibilitat per línia de producte/client, creixement/sosteniment d'ingressos, diversificació de riscos i d'ingressos, optimització i utilització d'actius, o retenció del treballador, encara que aquest últim s'aborda de manera indirecta des d'altres BVs que sí que apareixen al gràfic.

De la mateixa manera, si tenim un bloc de valor en què s'entén que el paper de la formació continuada pot ser rellevant o molt rellevant però, en canvi, aquest bloc de valor com a factor d'èxit futur de l'empresa andorrana no es considera prou important, tampoc en aquest cas el bloc de valor formarà part del gràfic i no hi hauran esforços especials per dissenyar-hi solucions de formació continuada. En aquest apartat hi trobaríem (de fet tampoc aquí el trobaríem perquè no surt al gràfic), el bloc de rendibilitat de clients.

Si ens concentrem en els factors més importants i en els que la formació continuada ha de tenir un paper més rellevant, tindrem com a resultat el mapa definitiu de les necessitats de formació continuada a l'empresa andorrana en termes genèrics que són els que (a falta de la visió sectorial més concreta que tindrem en

Quadre 10. Mapa d'anàlisi de les necessitats de formació continuada general de l'empresa andorrana per al trienni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Satisfacció de clients (hi ha sistemes per mesurar el grau de satisfacció dels clients, això influeix en la prestació de futurs serveis i els sistemes de comunicació amb els clients són adients). Sistemes de prevenció de riscos (els processos estan pensats per eliminar accidents laborals). Política mediambiental (els productes es dissenyen seguint normes respectuoses amb el medi ambient i l'empresa té una política coherent en temes d'abocaments i residus).	Fidelització de clients (la pròpia organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització). Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Satisfacció del treballador (el treballador té informació suficient per fer la seva feina i està ben recolzat pels seus comandaments, això el té satisfet).
Formació rellevant	Clients i competència (sabem el que valoren els clients de nosaltres comparat amb la competència). Comptabilitat de gestió i "pipeline" (el personal de contacte amb el client utilitza un sistema de gestió únic i específic). Accés a l'estoc de coneixement (el personal té fàcil accés al coneixement de l'empresa i hi ha sistemes informàtics ad-hoc). Serveis col·laterals de postvenda (el client rep informació adequada per la utilització del producte/servei, aquesta va acompanyada d'instruccions clares i llegibles). Establiment d'objectius (cada empleat sap el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir).	Opinió i segmentació de clients i lliurament de productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos seguin processos certificats i el client té veu en la definició del propi servei).

les properes pàgines) hauria d'atendre un sistema d'iniciativa pública d'impuls a la formació continuada.

Les prioritats es definiran en funció de la importància del bloc de valor en primer terme i de la rellevància del paper de la formació continuada en segon terme. Això conforma les prioritats que observem en el mapa definitiu.

Quadre 11. Mapa definitiu genèric de les necessitats de formació continuada de l'empresa andorrana per al trienni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Satisfacció dels clients (hi ha sistemes per mesurar el grau de satisfacció dels clients, que influeixen en la prestació de serveis futurs i els sistemes de comunicació amb els clients són adients). Sistemes de prevenció de riscos (els processos estan pensats per eliminar accidents laborals). Política mediambiental (els productes es dissenyen seguint normes respectuoses amb el medi ambient i l'empresa té una política coherent en temes d'abocaments i residus).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Fidelització dels clients (la pròpia organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota la organització). Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Satisfacció del treballador (el treballador té informació suficient per fer la seva feina i es troba recolzat pels seus comandaments, això el satisfà).
Formació rellevant		Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Opinió i segmentació de clients i lliurament de productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos seguint processos certificats i el client té veu en la definició del propi servei).

El dibuix i la possible oferta de solucions de formació continuada que surtin dels blocs de valor recollits en el mapa anterior poden tenir un cert impacte en la marxa de l'empresa, i és cert que des d'un punt de vista totalment estadístic, l'impacte més alt en l'èxit futur de les empreses, més agraït per als empresaris i els treballadors i, probablement, més rendible en termes d'inversió privada i pública, el tindrem quan centrem la nostra oferta de formació continuada en el disseny i l'oferta de solucions específiques dins els blocs de valor assenyalats en el mapa d'anàlisi de necessitats.

Evidentment tindrem excepcions de tota mena, que tindran un sentit en situacions concretes d'empreses o sector determinats. En qualsevol cas, l'enfocament d'anàlisi de necessitats sectorial que veurem a continuació, complementa i precisa de manera molt clara el mapa general que acabem de comentar.

Quadre 12. Mapa d'indicadors empresarials directament afectats positivament per la realització de formació continuada a l'empresa andorrana

Solucions formatives amb prioritat 3 Índex de satisfacció dels clients (base 100). Índex d'absentisme laboral Nombre d'accidents de treball % de vendes destinades a inversió en respecte al medi ambient % d'empreses amb certificacions ISO mediambientals	Solucions formatives amb prioritat 1 % de clients que repeteixen compra % d'empreses andorranes amb certificacions ISO Empreses amb punts EFQM % de processos clau documentats i emmagatzemats % de baixes temporals substituïdes amb personal de fora de l'empresa Índex de satisfacció del personal (base 100).
	Solucions formatives amb prioritat 2 % de lliurament de productes/ serveis dins el termini pactat % de clients a qui es truca per fer el seguiment de la satisfacció postvenda Índex de satisfacció amb el procés de lliurament del servei/ producte.

El fet que les empreses andorranes facin una formació correcta dissenyada i estructurada de forma que es pugui donar resposta veritablement a les necessitats corporatives, provoca millores en els següents indicadors empresarials vinculats als blocs de valor que figuren al mapa d'anàlisi de necessitats.

3.3. Anàlisi sectorial dels principals factors d'èxit de l'empresa andorrana

Reproduïrem en aquest apartat alguns dels elements estructurals de l'apartat anterior, és a dir, veurem quins són els principals factors d'èxit de cada sector i en quins d'aquests factors sembla que la formació continuada hauria de tenir un paper rellevant.

Com ja hem vist, la metodologia utilitzada per a les conclusions d'aquesta part està basada en l'anàlisi sectorial de les enquestes, en la valoració de les conclusions dels focus grups sectorials i en la realització de determinades entrevistes individuals.

Prioritzarem però, per a cada sector, les recomanacions operatives d'actuació conjuntament amb el mapa sectorial de formació continuada pel sector per en el trienni 2008-2010.

El sectors analitzats són:

- ✓ oci, hotelaria i turisme
- ✓ comerç
- ✓ construcció
- ✓ administració pública
- ✓ finances i assegurances
- ✓ indústria i resta d'activitats

3.3.a. Oci, hotelaria i turisme

Selecció dels principals factors d'èxit previstos per al sector de l'oci i l'hotelaria, ens trobem amb la taula 12 que mostra les qüestions i els blocs de valor amb una puntuació igual o superior a 3,5. Per a cadascuna d'aquestes qüestions, s'inclou també quina és la seva puntuació quant al paper que s'entén que ha de tenir

la formació en els propers anys, i deixem només les qüestions en les quals trobem les coincidències següents:

- ✓ L'impacte previst com a factor d'èxit futur és igual o superior a 3,5 i
- ✓ La importància de la formació com a factor de millora és igual o superior a 2,9

Amb aquests elements configurarem després el mapa de necessitats de formació continuada per aquest sector.

Observacions genèriques

Les opinions recollides en el procés d'anàlisi de les necessitats de formació apunten cap a la necessitat de diferenciar el subsector d'agències de viatges de la resta de negocis. La prioritat del sector és l'impuls d'una oferta de formació que contribueixi a incrementar la qualitat.

D'altre banda, també es recull l'oportunitat que ens ofereix la creació d'un model de formació continuada al país per aprofitar-la de cara a la diferenciació estratègica d'Andorra. D'aquesta manera la possibilitat que, dins el format organitzatiu que es descriu més endavant per a la formació continuada andorrana, s'incorpori la creació d'una escola d'hoteleria –que com a mínim un cop l'any organitzi algun esdeveniment rellevant a nivell internacional en l'àmbit del món de l'oci i la hotel·leria– sembla una idea prou ben acceptada pel sector.

La diferenciació de la marca "Andorra" per la via de la qualitat i de l'especialització en l'oci de natura, cultura i muntanya, requereix una política de formació continuada molt particular en el sector hotel·ler.

Elements vertebradors de la política de formació continuada per al sector de l'oci i l'hoteleria

Més enllà dels elements que figuren en el mapa pròpiament dit que fan referència a les necessitats de la formació continuada en el sector, hi ha diversos aspectes de matís o detall que enriqueixen el mapa i que es detallen en aquest apartat i en els propers.

La tipologia de formació que ofereix als treballadors del sector ha de tenir àmbits de coneixement que permetin assessorar sobre el fet cultural i la riquesa natural a la vida andorrana. D'aquesta manera contribuirem des de la formació a impulsar el fet diferencial andorrà i treballar cap a un turisme de més valor afegit.

La creació d'una futura escola d'hoteleria, dintre dels propis paràmetres de formació continuada andorrana, ha de permetre la creació de determinats nivells de certificació per als treballadors del sector. D'aquesta forma es pot vincular el nivell de

qualitat que reflecteixen els establiments en la formació dels seus empleats. Aquest factor podria regular la rotació donat que es vincula el finançament d'una formació orientada a obtenir la certificació amb una determinada permanència del treballador a l'empresa.

Tant en el cas de les **agències de viatges** com en el dels **hotels**, cal incorporar en les ofertes de formació, tallers i metodologies pràctiques per una correcta utilització d'Internet i, en particular, per a la utilització d'eines i cercadors de manera comparada per donar solucions o per poder sortir-se'n adequadament davant les peticions dels clients o per treballar amb relacions amb bancs...

Model de gestió hotelera i formació continuada

La possible aplicació del **"model creuer"**, en què tothom té instruccions clares i dóna sempre resposta al client d'una forma pràcticament automàtica i molt intensiva en qualitat, vol dir moltes coses en el marc de la formació continuada i de la gestió de persones dins del sector: implicació, formació en creació de producte, formació integral en els processos de la companyia, creació i formació en sistemes de informació diària dels empleats...

Aquest tipus d'enfocament que, en el fons, segueix les pautes de la qualitat total, conjuntament amb la certificació comentada més amunt, pot ajudar a solucionar el problema que ens provoca la rotació excessiva de personal i la dificultat per formar-lo de manera continuada.

En un entorn com el que estem descrivint, la formació dels caps intermedis: supervisors d'hotel, governantes, caps de recepció, encarregats de restaurant, caps d'agències de viatges..., esdevé especialment important ja que el seu paper és el de transmetre informació adient i vinculada a les polítiques de qualitat, i impulsar aquest tipus de plantejament a la seva empresa. Així doncs, programes de formació (que incorporin certificació) per a aquests col·lectius que puguin incloure temes com el lideratge d'equips, l'orientació al client, la construcció de plans de millora de la qualitat a les seves feines..., és una necessitat clara en la situació actual.

Pel que fa al personal de base també s'ha de trencar la tendència que siguin altres empreses les que els formin i que nosaltres captem al professional un cop format. S'ha d'entendre la importància d'una oferta de formació tècnica de base (personal que prepara habitacions, cambrers...) entenent la importància de cada activitat com una de les parts d'un conjunt total de qualitat que influeix en la fidelització del client.

Quadre 13. Taula de blocs de valor i qüestions en les que la formació continuada a Andorra tindrà més impacte futur en el sector oci, hoteleria i turisme

Impacte previst com a factor d'èxit futur

1.4. És essencial el manteniment dels clients clau	3,9
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per a la contenció de despeses i l'increment dels marges	3,7
2.2. Es coneix la importància i la vinculació de cada procés productiu en la generació de marges	3,6
5.4. Ens ocupem de saber què valoren els nostres clients de la nostra empresa en comparació amb la competència	3,6
6.1. Per a la supervivència de l'empresa cal un increment del nombre de clients	3,6
6.3. Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	3,7
6.4. L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	3,8
6.7. Existeixen vies adequades de comunicació amb els clients	3,6
8.5. L'opinió del client és considerada en cada moment de la prestació del servei	3,9
9.4. La informació que acompanya el producte/servei és simple, visual i clarament intel·ligible	3,8
10.2. El coneixement en la empresa acaba repercutint en més qualitat i menys despeses	3,8
10.4. L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	3,5
11.1. El personal està satisfet de pertànyer a l'empresa	3,8
11.2. El personal té informació suficient per tal de fer bé el seu treball	3,9
11.3. El personal està recolzat en la seva funció pels comandaments i directius	3,8
11.4. El personal tendeix a romandre molt temps a l'empresa	3,8
11.8. Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	3,7
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	3,8

Importància de la formació com a factor de millora en els propers anys	Bloc de valor	Àmbit
3,1	Creixement/sosteniment d'ingressos	Creixement i ingressos
2,9	Gestió de costos en general	Costos i rendiments
3,1		
3,1	Clients i competència	Orientació de clients
3,2	Captació dels clients	Gestió de clients/proveïdors
3,3	Fidelització de clients	
3,4		
3,3	Satisfacció dels clients	
2,9	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis	Àmbit de gestió de processos
3,1	Serveis col·laterals postvenda	
2,9	Estoc de coneixement	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió del coneixement i sistemes d'informació)
2,9	Accés a l'estoc de coneixement	
3,3	Satisfacció del treballador	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió de recursos humans)
3,5		
3,1		
2,9	Retenció del treballador	
3,2	Establiment d'objectius	
3,3	Mètodes de gestió de qualitat	Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental

Orientació al client i relacions amb els clients

La incorporació de tot tipus d'elements en els programes i el disseny de la formació continuada que ajudin a interioritzar el paper del client, i que ens permetin entendre quins són els desitjos dels clients en el servei que rep, seran fonamentals per estructurar adequadament l'oferta de formació per al sector.

En el disseny dels programes de formació sectorial s'han d'incorporar programes que permetin optimitzar l'estructura de l'organització i adequar-la a un servei més satisfactori per al client, dissenys de formació i de gestió de persones que permetin millorar l'actitud dels nostres empleats de forma independent de les condicions estrictes de feina.

En els programes de formació per a directius d'establiments d'hoteleria, s'ha de donar un èmfasi especial en els aspectes de model de gestió, de servei integral al client, de coneixement de sistemes de control i seguiment de la satisfacció del client. El fet que la fidelització del client sigui la forma més clara d'incrementar i estabilitzar la facturació, de vegades sembla incongruent amb la consecució de bons marges, però és cert que hi ha moments en què la renúncia a marges extraordinaris en determinades situacions permet la consecució de marges més estables i, a llarg termini, Cal consolidar els conceptes de segmentació per a cada tipus de negoci, entendre el poder d'aquest concepte i la renúncia aparent que, de vegades, representa dir "no" a alguns tipus de client. Aquests elements formaran part de l'oferta de formació de directius del sector. Finalment, la formació en valors empresarials i en gestió en general, serà clau per a les empreses que estan a punt de fer front a un canvi generacional.

Processos, qualitat, intangibles i gestió de persones

La formació per assolir certificacions de qualitat pot ser important, tanmateix es considera més rellevant la millora de processos que comporta que no pas la mateixa certificació. L'existència de processos de qualitat fa que els professionals tinguin una visió de conjunt de l'empresa malgrat que ocupin una posició molt específica. En formació continuada tot allò que es faci ha d'incorporar aquesta visió integrada. Probablement tindria sentit crear programes que incorporin els elements que es comenten en aquest apartat i, malgrat que la seva finalitat formal fora accedir a les possibles certificacions oportunes, en realitat pretendrien contribuir d'una forma més clara a un canvi en els sistemes de gestió i en la visió empresarial del sector.

Un dels subsectors i col·lectius en els que la creació de programes de gestió vinculats a l'assoliment de certificacions de qualitat és prioritari, és el de responsables d'agències de viatges.

Des del punt de vista del coneixement i dels sistemes d'informació que en faciliten la difusió, la introducció d'elements que afavoreixen la pràctica del *benchmark* a tots els nivells de l'organització, especialment per als directius, és rellevant. El fet d'ensinistrar en la utilització de metodologies de *benchmarking* i de fer-les servir per millorar decisions i qualitat, es pot abordar des de la formació. Conduir a la reflexió que “no és perquè ho hagi fet jo que és la millor opció” és factible, en aquest sector, des d'una política de formació continuada oberta al món i a l'observació.

Probablement en l'àmbit de la gestió de persones és on es pot avançar més des de polítiques de formació continuada i des d'una “escola d'hoteleria”. Sembla fonamental un treball específic amb els comandaments per fer-los veure quin és el veritable paper que han de tenir com a impulsors, com a animadors i com a transmissors i “venedors” de la filosofia de l'empresa. En aquest moment, el factor humà es vist com un recurs que entra i surt. Això mateix ajuda a provocar l'elevada rotació que afecta negativament la qualitat i la rendibilitat, afectant al mateix temps el model de sector del país.

La creació de programes sectorials per a comandaments de restaurants, hotels..., és un dels reptes de la política de formació continuada del país. En aquests programes, s'han de fomentar valors com la transparència i la claredat en la creació i la transmissió de regles del joc en la relació empresa-treballador; s'han de discutir els diferents sistemes per facilitar l'accés del treballador als seus superiors i s'han d'analitzar models de gestió de persones que tinguin en compte els factors motivacionals en treballs que, de vegades, incorporen poca formació de base.

En referència al personal de base, el programa de formació continuada ha de posar èmfasi en dos aspectes: la recerca de la polivalència com a un element motivador i a la vegada rendible per a l'empresa i la promoció d'actituds i el desenvolupament d'habilitats de formació per tal que, aquelles persones més formades i amb més experiència, es transformin en mentors d'altres més joves o amb menys recorregut, facilitant d'aquesta manera la qualitat i el creixement dins la empresa.

Per últim, cal avançar també molt (tot i els recents passos iniciats), en incorporar als programes de formació continuada del sistema andorrà, tots els elements possibles vinculats a la prevenció de riscos, la sostenibilitat i la conservació del medi ambient. Tot això és coherent amb una política de diferenciació de país.

Quadre 14. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada del sector oci, hoteleria i turisme a Andorra per al trien 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Satisfacció dels clients (hi ha sistemes adients per mesurar el grau de satisfacció dels clients i per comunicar-nos amb ells, això influeix en la prestació de serveis futurs).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Fidelització dels clients (la mateixa organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització). Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Satisfacció del treballador (el treballador té informació suficient per fer la seva feina i troba recolzament en els seus comandaments, això el manté satisfet). Establiment d'objectius (cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell).
Formació rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 4 Clients i competència (valorem que els nostres clients ens diferenciïn de la competència). Captació de clients (un increment del número de clients és imprescindible per la supervivència). Accés a l'estoc de coneixement (tenim accés a sistemes informàtics per al tractament de la informació clau).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Creixement, sosteniment d'ingressos. (el manteniment de clients clau és essencial). Gestió de costos en general. (els processos estan creats per contenir les despeses, es coneix la importància dels processos per augmentar els marges). Opinió i segmentació de clients i lliurament de productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos seguint processos certificats i el client té veu en la definició del mateix servei).

3.3.b. Comerç

Si se seleccionen els principals factors d'èxit previstos per al sector de comerç, obtenim la taula 14 que inclou aquelles qüestions i blocs de valor amb una puntuació igual o superior a 3,5. Per a cada una d'aquestes qüestions, es llista també quina és la seva puntuació quant al paper que s'entén que ha de tenir la formació en els propers anys i deixem només aquelles qüestions en les que trobem les coincidències següents:

- ✓ L'impacte previst com a factor d'èxit futur és igual o superior a 3,5 i
- ✓ La importància de la formació com a factor de millora és igual o superior a 2,9.

Amb aquests element configurarem després el mapa de necessitats de formació continuada per a aquest sector.

Observacions genèriques

La preocupació principal dels responsables del sector del comerç és poder mantenir o fer créixer mínimament el nivell d'ingressos, a la vegada que s'adopten polítiques de contenció de costos que permeten combatre la tendència a l'alça dels preus dels lloguers i dels salaris.

Des del punt de vista de la gestió de persones, el punt que més preocupa és aquesta tendència a l'alça dels salaris conjuntament amb la dificultat, cada vegada més palesa, de trobar gent amb un nivell mínim de capacitació professional.

Elements vertebradors de la política de formació continuada per al sector del comerç

Més enllà dels elements que figuren en el mapa de necessitats de la formació continuada en el sector, hi ha diversos aspectes de matís o detall que enriqueixen el mapa i que s'especifiquen en aquest apartat i en els propers.

El comerç andorrà ha d'entendre i gestionar la seva especificitat si vol sobreviure. Des del sistema nacional de formació continuada es pot ajudar a assolir aquesta interiorització del model. El convenciment que qualsevol comerç nou és viable forma part del passat. Ara cal ser molt curosos a l'hora d'analitzar la viabilitat d'un possible negoci.

D'aquesta manera, tot i que no està recollit específicament en el mapa de la formació continuada per al sector, la formació de caps o responsables de comerços i botigues, haurà de tenir un fort component d'anàlisi de viabilitat i seguiment de l'evolució i ratis fonamentals d'un negoci comercial.

Quadre 15. Taula de blocs de valor i qüestions en les que la formació continuada a Andorra tindrà més impacte futur en el sector comerç

**Impacte previst
com a factor
d'èxit futur**

6.3. Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	3,7
6.4. L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	3,8
9.3. El client rep informació i preparació adequades per a la utilització i la rendibilització del producte/servei	3,7
9.4. La informació que acompanya el producte/servei és simple, visual i clarament intel·ligible	3,7
10.1. El coneixement no queda únicament en mans dels empleats sinó que roman a l'organització	3,8
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	3,7
12.3. Els sistemes i mètodes de producció estan pensats per eliminar els accidents laborals	3,7
12.4. Els productes es dissenyen i s'elaboren seguint estrictament normes de respecte al medi ambient	3,7
12.5. L'empresa té definida una política clara de neteja i no agressió pel que fa a abocaments i residus	3,8

Seguint un patró similar al que vèiem en el sector “oci i hoteleria” el comerç andorrà ha de integrar-se en un disseny de turisme de país, ha de ser específic i no voler simplement imitar sistemes preexistents com el francès i l'espanyol. Ha d'incorporar elements propis de país, cercant clarament la diferenciació de la mateixa manera que se cerca en el cas de l'hoteleria i en altres negocis que s'hi relacionen.

Els programes de formació impulsats per al sistema de formació continuada, en especial aquells destinats a caps i responsables de botigues i comerços, han d'incorporar elements de pensament creatiu que permetin créixer en la recerca d'elements identificadors en comerços ja existents.

Importància de la formació com a factor de millora en els propers anys	Bloc de valor	Àmbit
3,3	Fidelització de clients	Gestió de clients/proveïdors
3,4		
2,9	Serveis col·laterals postvenda	Gestió de processos
2,9		
3,1	Estoc de coneixement	Gestió d'intangibles (gestió del coneixement i sistemes d'informació)
3,0	Mètodes de gestió de qualitat	
3,1	Polítiques de prevenció de riscos	Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i polítiques mediambientals
3,2	Política mediambiental	
3,1		

Orientació al client i relacions amb els clients i els proveïdors

En el cas del sector comerç la relació amb proveïdors té una rellevància especial. Malgrat que el procés d'anàlisi de necessitats demostra que, des de la formació, no sembla possible fer una aportació capdal i, per aquesta raó no ho fem constar explícitament en el mapa de les necessitats de la formació continuada per al sector, la futura política de formació hauria de valorar si es poden obrir possibilitats que permetin optimitzar aquesta relació. El disseny de seminaris de valoració, segmentació i selecció de proveïdors, tallers de negociació i de compres específics per al comerç i altres accions similars, serien opcions molt benvingudes per al col·lectiu de responsables de petits i mitjans comerços i per als compradors i els caps de secció de comerços grans.

El que sí que figura explícitament en el mapa és el bloc de valor de fidelització dels clients. Abans, molta gent viatjava a Andorra sobretot des de França o Espanya amb l'objectiu de comprar. Ara no, la gent compara amb el seu país d'origen i amb altres establiments i, per tant, la frase "anem a Andorra de compres" ha perdut sentit. Tot i això, hi ha clients fidels de fora del país, però l'atenció ha de millorar per poder incrementar els nivells de fidelització. En aquest sentit la qualificació del personal del comerç hi juga un paper fonamental.

Per a les empreses es fa difícil trobar gent professional i se l'ha de formar molt ràpid. En la majoria de casos la formació es fa a la pròpia botiga, d'una forma poc experta. Els grans establiments, ho tenen una mica més estructurat i fan formació "on-the-job" per departaments.

Una vegada més, el tret diferencial de país ha de sentir-se en les solucions que, des del sistema de formació continuada, es puguin aportar per al comerç. El client ha de tornar a Andorra i per que això el comerç andorrà s'ha de transformar en *"el car-rer d'excel·lència comercial d'Europa"*, amb un servei extremadament personalitzat i de qualitat que aconsegueixi que el factor preu –tot i que encara té una certa rel·levància– quedi en una posició més discreta.

La creació de manuals estàndard de formació per botiguers (diferents per a cadascuna de les especialitats comercials), pot ser una eina interessant. Mitjançant aquests manuals es poden crear programes de formació de botiguers a Andorra per a caps i responsables de botigues o de departaments en grans establiments.

La formació per a aquests caps i responsables incorporarà habilitats de formació de formadors, amb l'objectiu que siguin ells qui puguin transmetre adequadament les habilitats i els coneixements al seus col·laboradors. També, de manera indirecta, aquests programes per caps, serviran per incorporar elements de gestió de persones, tan necessaris per millorar la motivació i la qualitat de servei (encara que no figuren de manera explícita en el mapa de necessitats de formació sectorial).

La formació es podria establir en programes mixtos, amb formació a l'escola i formació continuada *on-the-job* basada en els manuals i feta per els caps de botigues que ha seguit els programes de formació de formadors.

De la mateixa forma, el sistema de formació continuada andorrà haurà d'obrir programes de continguts mínims per aconseguir l'acreditació del personal de nova incorporació. Parlem de cursos ràpids de formació que són útils per a la selecció. El personal que vol treballar en el sector i que no pot presentar unes referències mínimes, haurà de fer un programa breu de formació de mínims que li permetrà presentar-se a diferents llocs de treball amb més garantia sobre la seva qualitat com a professional i mínimament entès en el comerç a Andorra (la venda en una botiga,

el servei al client, Andorra com a país de comerç i la nostra missió com a professionals del sector, la qualitat no és només producte...). D'aquesta forma, la política nacional de formació continuada es transforma en una borsa de treball i en un aliat dels processos de selecció del sector.

En el fons, aquests programes de formació de mínims es transformarien en cursos "d'acollida" del gremial amb elements de selecció prèvia del personal. Evidentment per posar-los en marxa, s'haurien de solucionar aspectes contractuals perquè es pogués establir, com a part del període de prova del contracte, la superació d'aquest curs d'acollida impartit pel sistema nacional de formació continuada.

La política nacional de formació continuada ha de tenir com a objectiu, a cinc anys vista, el de la professionalització i l'especialització del sector, la qual cosa també contribuirà a disminuir l'alt nivell actual de rotació de la mà d'obra al país.

Processos, qualitat, intangibles i gestió de persones

Més enllà del que hem vist en relació amb el paper dels caps com a formadors interns del personal de nova entrada i, fins i tot, amb processos específics dissenyats ad-hoc del personal ja establert, el sistema de formació continuada obrirà activitats de formació per disposar d'experts dins els establiments (poden ser els propis caps o alguns professionals específics) que treballin i entenguin bé la logística de la vida del producte (des de la gestió de magatzem a l'aparador i, fins i tot a la llar del client). Aquest factor, juntament amb la incorporació de coneixements tecnològics que permetin la utilització, en els casos que ho requereixin, de recursos d'Internet per millorar els processos i també la qualitat i la logística del servei o per obrir nous canals, tindran un paper en l'oferta de formació continuada per al sector.

La qualitat és esforç i actitud: la qualitat no és un departament. El concepte de qualitat i, més concretament, la qualitat del comerç a Andorra, ha de ser present en tota l'oferta de formació continuada per al sector, no com una matèria per abordar sinó com una pluja fina que mulla tot allò que fem i diem des del sistema nacional de formació continuada, tant pel que fa a la formació central com a la formació *on-the-job* que es faci a les pròpies botigues impulsada pel sistema.

D'acord amb la importància de la qualitat i de la percepció en el desenvolupament del comerç a Andorra s'organitzaran jornades de formació sobre temes de respecte medi ambiental i prevenció de riscos per a responsables de botigues.

Quadre 16. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada del sector comerç a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant		Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Fidelització dels clients (la mateixa organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Política mediambiental (solucions i productes pensats des del respecte per al medi ambient, l'organització té polítiques de tractament de residus).
Formació rellevant		Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Serveis col·laterals postvenda (els clients reben informació adequada i aquesta és completa, també la informació que acompanya el producte és adient). Mètodes de gestió de qualitat (filosofia de qualitat en tota la organització). Polítiques de prevenció de riscos (sistemes i mètodes pensats per eliminar accidents laborals).

3.3.c. Construcció

Selecció dels principals factors d'èxit previstos per al sector de la construcció construïm la següent taula amb la llista de les qüestions i els blocs de valor amb una puntuació igual o superior a 3,5. Per a cada una d'aquestes qüestions, també es fa la llista de la puntuació sobre el paper que s'entén que ha de tenir la formació en els propers anys i deixem només aquelles qüestions en les que trobem les coincidències següents:

- ✓ L'impacte previst com a factor d'èxit futur és igual o superior a 3,5 i
- ✓ La importància de la formació com a factor de millora és igual o superior a 2,9

Amb aquests elements, incloent-hi també algunes excepcions amb qüestions que queden prop del rang de xifres anterior, configurarem després el mapa de necessitats de formació continuada per aquest sector.

Observacions genèriques

Les empreses troben poca formació aplicada al sector i que hi ha és molt general tret d'algunes iniciatives sorgides durant el 2006. L'opció en la majoria d'empreses és no fer formació tot i que l'empresariat creu que el reciclatge i la formació són fonamentals.

La política de formació continuada del país ha de poder obrir les portes a la realització a Andorra de formació adaptada al sector que superi el vet patriarcal de tantes i tantes petites companyies, i que impliqui en una primera fase els propis fundadors de les empreses.

Un factor a considerar en el disseny de solucions formatives per al sector de la construcció és que la logística i els horaris han d'estar pensats per permetre l'assistència dels participants i que l'estructura faciliti a altres persones de les empreses constructores el coneixement impartit.

Àmbit d'ingressos, costos i rendiments

Encara que es pensi que en aquest àmbit la formació no és massa útil sí es que valora la incorporació d'elements de mesura de rendibilitat per obra i per client en programes dirigits a propietaris, gerents i directius del sector. Els tallers de càlcul pràctics i de simulacions de viabilitat d'obres, seran molt importants per a aquest públic. En els comentaris sobre l'àmbit de processos veurem més suggeriments i necessitats ben especificades que es solapen sovint amb l'àmbit de costos i rendiments.

La incorporació de fonaments financers i comptables per a directius i propietaris d'empreses de construcció, és una aportació interessant de la formació continuada.

Quadre 17. Taula de blocs de valor i qüestions en les que la formació continuada a Andorra tindrà més impacte futur en el sector construcció

Impacte previst com a factor d'èxit futur

1.4. El manteniment dels clients clau és essencial	4,0
2.5. Existeixen sistemes de mesura de la rendibilitat per a cada línia de producte/client	4,0
4.3. S'ha desenvolupat i s'utilitza un sistema clar i periòdic de valoració de proveïdors	3,4
8.2. Es coneix el temps, l'evolució i la millora del procés d'elaboració de les primeres matèries al producte/servei final	3,5
8.3. Es disposa i s'explota un sistema de control de despeses de producció	3,8
9.1. S'estableix una política de devolucions, assistència i garanties	3,8
10.2. El coneixement, a l'empresa acaba repercutint en més qualitat i menys despeses	3,9
10.3. Tot el personal té un accés fàcil al coneixement la qual cosa permet que millori la seva actuació	3,5
10.4. L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	4,0
11.2. El personal té informació suficient per fer bé el seu treball	3,7
12.1. Tot el procés de prestació del servei està pensat i realitzat seguint un sistema de qualitat certificat	3,6
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	3,8
12.3. Els sistemes i mètodes de producció estan pensats per eliminar els accidents laborals	4,0
12.4. Els productes es dissenyen i s'elaboren seguint estrictament normes de respecte per al medi ambient	3,5
12.5. L'empresa té definida una política clara de neteja i de no agressió pel que fa als abocaments i els residus	3,6

Importància de la formació com a factor de millora en els propers anys	Bloc de valor	Àmbit
3,0	Creixement/sosteniment d'ingressos	Creixement i ingressos
2,9	Rendibilitat	Costos i rendiments
3,2	Qualitat dels proveïdors	Política dels proveïdors
3,3	Construcció dels productes	Àmbit de gestió dels processos
3,3		
2,8		
3,6	Estoc de coneixement	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió del coneixement i sistemes d'informació)
3,2	Accés a l'estoc de coneixement	
3,3		
2,9	Satisfacció de l'empleat	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió de recursos humans)
3,7	Mètodes de gestió de qualitat	Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental
3,8		
3,9	Polítiques de prevenció de riscos	
3,5	Política mediambiental	
3,2		

Quadre 18. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada de la construcció a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Política mediambiental (solucions i productes pensats des del respecte per al medi ambient; l'organització té polítiques de tractament de residus). Qualitat dels proveïdors (sistema clar i periòdic de valoració dels proveïdors). Construcció dels productes (es coneix el sistema de transformació de les primeres matèries al producte final, hi ha mitjans per al seguiment dels projectes). Accés a l'estoc de coneixement (hi ha sistemes informàtics que n'afavoreixen l'accés, el personal hi té un accés fàcil).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Estoc de coneixement (el coneixement genera més qualitat i menys despeses). Mètodes de gestió de la qualitat (filosofia de qualitat en tota l'organització i sistemes certificats). Polítiques de prevenció de riscos (sistemes i mètodes pensats per eliminar accidents laborals).
Formació rellevant		Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Serveis col·laterals postvenda (hi ha una política d'assistència i garanties). Creixement, sosteniment i ingressos (el manteniment dels clients clau és essencial). Rendibilitat (hi ha sistemes de mesura de la rendibilitat per projecte/client). Satisfacció de l'empleat (l'empleat té informació suficient per fer bé la seva feina).

Orientació i relacions amb els clients

Tot i que no s'explicita de manera específica en el mapa de les necessitats de formació sectorial, en la majoria dels casos, el fet que els clients treballin en una constructora o en una altra pot venir d'amistats o d'enemistats familiars, o d'equilibris de compromisos. Aquest és un negoci sempre a mida i per tant, des de la formació continuada difícilment podrem treballar activament en la millora relacional amb clients.

En canvi, referint-nos als tècnics: caps d'obra, capatassos..., sí que és convenient incorporar formació tècnica i relacional: reunions d'obra amb els clients, expressió amb tecnicismes però amb unes formes i una claredat importants. Els tècnics han de saber parlar més enllà de l'àmbit de l'obra i entendre que l'interlocutor sempre és un client.

Processos

En aquest camp es poden aportar molts elements des de la formació continuada, començant per tallers sobre sistemes de control de despeses de producció, tallers de gestió de projectes de construcció, cursos d'"excel" i eines similars especialitzades en la creació de pressupostos d'obra, formació en auto-cad...

En qualsevol cas, el factor principal és que la formació sectorial sigui dissenyada i impartida per experts en el sector i totalment. La formació general no serveix.

Gestió de recursos humans

El disseny d'algun programa integral per a programes de successió generacional i directius en general d'empreses de la construcció sembla una proposta necessària per al sector a Andorra i posar la llavor de determinats canvis culturals que es fan necessaris a mig termini.

Ara mateix una formació específica en habilitats de gestió de persones no sembla el més adient.

Qualitat

Definitivament, la creació de programes de formació per facilitar que les empreses incorporin les ISOs i les normes de prevenció de riscos laborals en els seus procediments és fonamental per al sistema nacional de formació continuada.

De fet, la incorporació de les ISOs catalitzaria la realització de programes relacionats amb altres àrees tal com s'ha detallat més amunt.

3.3.d. Administració pública

En el cas de l'administració pública, donat el petit nombre d'enquestes recollides a causa també de la reduïda grandària de l'univers per analitzar (en termes de nombre "d'establiments"), s'ha adoptat com a mapa de necessitats de formació el general de país, ara bé, utilitzant el mateixos criteris de segmentació que en la resta de sectors com es detalla en el següent paràgraf i matisat pels resultats dels focus grups i de les entrevistes realitzades.

Seleccionant els principals factors d'èxit previstos, ens trobaríem amb el quadre 19 de necessitats de formació continuada per a l'administració pública, format per les qüestions i els blocs de valor amb una puntuació igual o superior a 3,5 quant a la importància com a factor d'èxit futur, i en els quals la importància de la formació continuada com a factor de millora és igual o superior a 2,9.

Àmbit d'Ingressos, costos i rendiments

Des de polítiques de formació continuada podem abordar alguns aspectes d'aquest àmbit però d'una forma una mica marginal.

En particular es poden dissenyar i ofertar solucions formatives en temes com mètodes per aconseguir la contenció de despeses. Els entrevistats consideren que els pot ajudar el disseny de solucions formatives en l'apartat dels estudis de viabilitat econòmica de projectes que posin èmfasi en el finançament del projecte i en el retorn social.

Polítiques de proveïdors

Malgrat que no estem davant d'un factor fonamental, fer formació per ensenyar a valorar els proveïdors pot ser interessant. Hi ha proveïdors molt diversos a l'administració i cada tipus requerirà un tractament diferenciat. Com que el tractament dels proveïdors pot afectar moltes persones, la via idònia sembla que és la creació de manuals de formació no presencial amb tallers de reforçament.

Orientació i relacions amb els clients

Des del punt de vista de l'orientació al ciutadà, la formació continuada pot aportar diverses solucions:

- ✓ Per als departaments en què el servei al client no és obligatori (departament de cultura), hem de dissenyar solucions formatives per ajudar a detectar les necessitats socials i la manera de gestionar la informació per implementar els serveis requerits.

Quadre 19. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada a l'administració pública a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Sistemes de prevenció de riscos (els processos estan pensats per eliminar accidents laborals). Política mediambiental (els productes es dissenyen seguint normes respectuoses amb el medi ambient i l'empresa té una política coherent en temes d'abocaments i residus).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Mètodes de gestió de la qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització, sistemes de validació dels proveïdors). Satisfacció dels treballadors (els treballadors tenen informació suficient per fer la seva feina i troben recolzament suficient per part dels seus comandaments, la qual cosa els satisfà).
Formació rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 4 Accés a l'estoc de coneixement (el personal té un accés fàcil al coneixement de l'empresa i hi ha sistemes informàtics ad-hoc). Serveis col·laterals de postvenda (els clients reben informació adequada per utilitzar el producte/servei, acompanyada d'instruccions clares i comprensibles).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Opinió i segmentació dels clients i lliurament dels productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos seguint processos certificats i els clients tenen veu en la definició del propi servei). Satisfacció dels clients (hi ha sistemes per mesurar el grau de satisfacció dels clients, la qual cosa influeix en la prestació de serveis futurs i els sistemes de comunicació amb els clients són adients).

- ✓ En general, per quasi qualsevol departament, l'atenció al ciutadà, i en especial en l'atenció a les queixes és molt important. Des de la formació podem ajudar perquè el ciutadà esperi menys temps, que la informació que es doni sigui millor i més concisa, que els documents que rep i/o omple el ciutadà siguin clars...
- ✓ Les solucions de màrqueting i de comunicació pública des de la formació poden ajudar perquè l'administració vengui millor el que fa: comunicar de forma adient els serveis als usuaris, millorar la imatge..., com s'ha de transmetre i què s'ha de transmetre.

Processos – innovació

La tasca del sistema nacional de formació continuada haurà d'incorporar la cultura de la innovació dins l'administració pública i que ells en sigui la impulsora per a la resta de la societat.

És possible i raonable organitzar jornades perquè s'entengui el concepte d'innovació i el seu paper a la societat andorrana.

Gestió d'intangibles – sistemes d'informació i recursos humans

El nou sistema de formació continuada haurà de crear programes de divulgació de l'estructura i de la missió que té l'administració pública andorrana. La potenciació i la millora dels programes de benvinguda, ja existents per als nous empleats pot ser una bona iniciativa de cara a la integració.

És evident que cal potenciar programes per a la formació dels comandaments de l'administració. Aquests programes han d'incorporar més elements de direcció de persones, motivació d'equips i altres aspectes relacionats.

Qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental

En aquest àmbit no hi ha polítiques clares i s'esperen possibles aplicacions de lleis en qualsevol dels aspectes principals.

El sistema nacional de formació continuada haurà d'estar alerta per donar solucions tant aviat com surtin les legislacions sobre aquests temes. Fins llavors, s'hauran d'establir tallers de sensibilització per al reciclatge i formació per aconseguir una utilització eficient dels recursos.

També es poden oferir cursos de formació en ergonomia que permetin millorar l'entorn laboral, que disminueixi l'absentisme...

3.3.e. Banca i assegurances

En el cas del sector financer, donat el petit nombre d'enquestes recollides a causa també del baix nombre de l'univers per analitzar, s'ha adoptat com a mapa de necessitats de formació el mapa general del país, utilitzant però els mateixos criteris de segmentació que a la resta dels sectors tal com es detalla en el paràgraf següent, matisat pels resultats dels focus grups i de les entrevistes realitzades.

Selecció dels principals factors d'èxit previstos, ens trobem amb el mapa següent de necessitats de formació continuada per al sector financer, format per les qüestions i els blocs de valor que tenen una puntuació igual o superior a 3,5 com a factor d'èxit futur, i en els quals la importància de la formació continuada com a factor de millora és igual o superior a 2,9.

Orientacions genèriques

En termes generals s'inverteix relativament poc en formació, especialment en el subsector de les assegurances en què el personal nou es contracta directament d'altres empreses del sector.

El sector utilitza d'una forma una mica més intensa que d'altres la formació general que organitza la Cambra.

S'ha de recordar també que la banca és un dels subsectors que té més possibilitats de transformar-se en un focus d'especialitat del país. Per això, des del sistema nacional de formació continuada s'han de facilitar situacions i ofertes que permetin la millora i la diferenciació focalitzada de la nostra banca.

Si parlem específicament de la banca, ens trobem amb un sector amb estructures reduïdes però que fa banca universal. Quant a la gestió de persones trobem un cert contrasentit perquè, per una banda, es necessiten especialistes que ofereixin solucions de Banca Privada d'altres països com Suïssa i, a la vegada, es requereix la polivalència de la banca universal més típica.

Això s'agreuja amb el problema del mercat local de mà d'obra especialitzada que sembla insuficient per al sector (actualment format per quatre bancs: Crèdit Andorrà, Grup Andbanc Mora, BPA i Banc de Sabadell). L'expansió internacional o la concentració dels principals operadors del sector, malgrat les dificultats que pot comportar aquest tipus d'estratègies, sembla que siguin necessitats a mig termini.

L'escassetat de mercat intern de mà d'obra dificulta la resposta orgànica a aquesta problemàtica i fa necessari trobar noves estratègies. S'haurien de treballar possibilitats com ara: buscar la manera que els universitaris andorrans comencin la seva carrera

Quadre 20. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada per al sector financer a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Satisfacció dels clients (hi han sistemes per mesurar el grau de satisfacció dels clients, la qual cosa influeix en la prestació de futurs serveis i els sistemes de comunicació amb els clients són adients). Sistemes de prevenció de riscos (els processos estan pensats per eliminar accidents laborals). Política mediambiental (els productes es dissenyen seguint normes respectuoses amb el medi ambient i l'empresa té una política coherent en temes d'abocaments i residus).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Fidelització dels clients (la mateixa organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització). Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Satisfacció dels treballadors (els treballadors tenen informació suficient per fer la seva feina i estan ben recolzats pels seus comandaments, la qual cosa els satisfà).
Formació rellevant		Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Opinió i segmentació dels clients i lliurament de productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos segons processos certificats i els clients tenen veu en la definició del propi servei).

professional a Andorra i no decideixen residir fora del país; crear –en el marc de la Universitat d'Andorra– una associació d'antics alumnes universitaris andorrans, independentment de la Universitat que hagi expedit la titulació, amb la intenció de motivar la “tornada a casa”; intentar instaurar sistemes per atreure professionals d'altres països...

Experiències de formació continuada en el sector, fins ara i possibilitats de futur

En formació tècnica i financera s'ha assolit una aliança per portar oferta de qualitat a Andorra en el sector, (programes com el CEFA-CIIA, l'EFPA, o cursos de *back-office* de tresoreria, des d'Espanya).

Dins d'aquestes estratègies d'una col·laboració sectorial necessària, com a mínim en l'àmbit més tècnic i financer –en el que es poden generar sinèrgies quan s'aborda de forma sectorial– la creació d'una escola de finances vinculada al sistema andorrà de formació continuada, pot ser una via de solució. Aquesta escola es podria nodrir també d'alumnes espanyols de les comarques properes i tindria com a públic objectiu dins d'Andorra no només el sector de la banca i les assegurances, sinó també els responsables de les funcions financeres de les empreses andorranes.

És una escola de base per a la banca, per al sector assegurador i per cobrir llocs en certes tasques de gestió en altres sectors.

Clients i proveïdors – orientació i relacions amb els clients

Un dels aspectes que cal abordar des del sistema de formació continuada és la formació per saber gestionar clients clau.

El tracte amb els clients en termes general i, en el cas de les empreses d'assegurances, la gestió del sinistre des d'un punt de vista relacional, són àmbits en els quals es pot crear oferta de formació continuada.

En el sector de la banca la gestió de clients es fa molt necessària perquè és un element estratègic i diferenciador sobretot per a la banca comercial en el propi país. En tot cas el sistema de formació continuada podria posar a disposició del sector consultores especialitzades locals o estrangeres que donessin solucions de qualitat a aquest tipus de reptes des de la formació.

Processos – Innovació

El sistema nacional de formació continuada pot organitzar trobades internacionals d'innovació sectorial, tant en el món de les assegurances com en el de la banca, de manera que també la cultura innovadora entri a les empreses andorranes.

Intangibles – recursos humans

La formació continuada ha d'oferir formació tècnica per tal d'ajudar les empreses a aconseguir que els seus treballadors siguin la polivalents. No és suficient saber què fan sinó el que podrien arribar a fer.

En l'àmbit d'aquesta formació tècnica, el sistema nacional de formació continuada pot posar a l'abast de bancs i asseguradores un catàleg de tallers de contingut tècnic, renovable anualment, d'acord amb un procés previ de consulta amb el sector. D'aquesta manera, la base tècnica de la formació seria uniforme però l'aplicació, especialment en l'entorn del client, quedaria en mans de cada entitat.

Com en altres sectors, l'elaboració de programes per a directius que permetin dinamitzar equips i aplicar els seus coneixements a la resta del personal, es pot fer des del sistema nacional de formació continuada.

Qualitat, prevenció de riscos i medi ambient

L'elaboració d'una oferta mínima formativa que doni a conèixer el món de les certificacions ISO, els avantatges de les acreditacions i els processos per aconseguir-les, sembla una possibilitat interessant per al sector financer.

3.3.f. Indústria i resta d'activitats

Aquest últim sector englobaria la resta d'activitats de l'economia andorrana no incloses en els sectors analitzats fins ara. Convencionalment l'anomenarem "indústria i resta d'activitats".

Selecció dels principals factors d'èxit previstos per a la indústria i la resta d'activitats econòmiques, trobem la taula 20 que reflecteix les qüestions i els blocs de valor amb una puntuació igual o superior a 3,5. Per a cada una d'aquestes qüestions, també es fa la llista de la puntuació pel que fa al paper que s'entén que ha de tenir la formació en els propers anys, i es deixen només les qüestions en les quals trobem les coincidències següents:

- ✓ L'impacte previst com a factor d'èxit futur és igual o superior a 3,5 i
- ✓ La importància de la formació com a factor de millora és igual o superior a 2,9

Amb aquests elements configurarem el mapa de necessitats de formació continuada per a aquest sector.

Orientacions genèriques

Aquest “calaix de sastre” que representa el sector de la indústria i d'altres, fa que les precisions que indicarem a continuació hagin de ser interpretades amb molta cautela donat que el tipus de necessitats específiques varia significativament d'una activitat a una altra. En qualsevol cas, el mapa de necessitats de formació defineix bastant bé les necessitats més àmplies del sector.

Com en altres sectors, l'elaboració de programes per a directius orientats a dinamitzar equips i a aplicar els seus coneixements a la resta del personal, es pot fer des del sistema nacional de formació continuada. Aquests programes incorporaran elements de formació de formadors que serveixin per reforçar el paper de mentor del cap.

Òbviament i donada l'atomització de la resta d'activitats, el sistema nacional de formació continuada haurà d'organitzar l'oferta de formació per a gremis i haurà de comptar amb aquests per al disseny específic de les solucions formatives. Per exemple, en algun dels subsectors i de forma vinculada als gremis, pot tenir sentit crear “borses d'aprenents” mitjançant programes breus d'introducció, homogeneització i coneixement d'un sector i dels seus principals oficis. Aquestes “borses” poden transformar-se en font de selecció de professionals per a determinades activitats i fer més curt el procés de rendibilització del professional de nova incorporació.

Orientació i relacions amb els clients

La formació ha de tenir una clara orientació cap a la mesura del grau de satisfacció del client, la interpretació d'aquestes dades i la comunicació amb el client.

És imprescindible crear programes d'atenció específics per al client en el subsector.

Processos, innovació i postvenda

Organització de jornades anuals de forma conjunta amb els gremis per divulgar els avenços en matèria d'innovació pròpies de cada subsector.

El sistema de formació continuada ha de fer esforços per canviar la mentalitat per aconseguir que els competidors en una mateixa activitat vulguin compartir i fer

Quadre 21. Taula de blocs de valor i qüestions en les que la formació continuada a Andorra tindrà més impacte futur en el sector indústria i resta d'activitats

Impacte previst com a factor d'èxit futur

6.3. Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	3,7
6.4. L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	3,8
6.7. Existeixen vies adequades de comunicació amb els clients	3,6
8.4. La mercaderia/servei es lliura sempre dins els terminis previstos	3,9
8.5. L'opinió dels clients es considerada en cada moment de la prestació del servei	3,8
10.1. El coneixement no queda únicament en mans dels empleats sinó que roman a l'organització	3,7
10.3. Tot el personal té un accés fàcil al coneixement la qual cosa permet que millori la seva actuació	3,7
10.4. L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	4,0
11.1. El personal està satisfet de pertànyer a l'empresa	3,9
11.2. El personal té informació suficient per tal de fer bé el seu treball	3,9
11.3. El personal està recolzat en la seva funció pels seus comandaments i directius	3,9
11.4. El personal tendeix a romandre molt temps a l'empresa	3,7
11.5. L'empresa disposa d'un sistema de mesura de la productivitat del personal	3,7
11.6. La plantilla té informació ràpida i completa sobre l'estratègia de l'empresa	3,5
11.7. Existeix un sistema estructurat de comunicació de suggeriments del personal a la direcció	3,6
11.8. Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	
11.8. Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	3,7
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	3,9
12.3. Els sistemes i els mètodes de producció estan pensats per eliminar els accidents laborals	3,5
12.5. L'empresa té definida una política clara de neteja i de no agressió pel que fa als abocaments i residus	3,7

Importància de la formació com a factor de millora en els propers anys	Bloc de valor	Àmbit
3,2	Fidelització de clients	Àmbit de gestió de clients
3,4		
3,2	Satisfacció dels clients	
3,3	Lliurament de productes	
3,1	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis	
2,9	Estoc de coneixement	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió del coneixement i sistemes d'informació)
2,9	Accés a l'estoc de coneixement	
3,0		
3,2		
3,3	Satisfacció del treballador	Àmbit de gestió d'intangibles (gestió de recursos humans)
3,2		
2,9	Retenció del treballador	
3,1	Productivitat del treballador	
3,1		
2,9	Sistemes de participació	Mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental
2,9	Establiment d'objectius	
2,9	Mètodes de gestió de qualitat	
3,0	Sistemes de prevenció de riscos	
2,9	Política mediambiental	

Quadre 22. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada per al sector de la indústria i d'altres activitats a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 3 Satisfacció de clients (hi ha sistemes per comunicar-nos amb els clients, això influeix en la prestació de serveis futurs).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 1 Fidelització dels clients (la mateixa organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Lliurament de productes (la mercaderia es lliura dins els terminis previstos). Satisfacció dels treballadors (els treballadors tenen informació suficient per fer la seva feina i reben el suport dels seus comandaments, la qual cosa els satisfà).
Formació rellevant	Disseny de solucions formatives amb prioritat 4 Sistemes de participació (la plantilla té informació ràpida sobre l'estratègia de l'empresa, hi ha sistemes d'accés a la direcció). Sistemes de prevenció de riscos (tot està pensat per evitar els accidents laborals).	Disseny de solucions formatives amb prioritat 2 Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Accés a l'estoc de coneixement (accés a sistemes informàtics per al tractament de la informació clau). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització). Retenció i productivitat dels treballadors (hi ha sistemes de mesura de la productivitat i es valora que els treballadors es quedin molt temps a l'empresa) Establiment d'objectius (cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell). Opinió i segmentació dels clients i lliurament dels productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos seguint processos certificats i els clients tene veu en la definició del servei). Política mediambiental (hi ha polítiques clares de neteja i abocament de residus).

accions conjuntes. Aquest tipus d'iniciatives són possibles amb una política de focalització de país i amb una certa cura.

En l'àmbit de la innovació també pot ser interessant organitzar activitats per subsector, en les que s'abordin les novetats en matèries informàtiques aplicables al subsector i s'ensinistri en noves eines.

Intangibles: coneixement, recursos humans i qualitat

Sempre amb aproximacions de caràcter gremial, un factor a tenir molt en compte és el fet que les solucions de formació –gràcies al seu disseny i estructura– facilitin el paper de caps i de tot el personal en general de qualsevol empresa pel que fa a la divulgació del coneixement.

Quant a mètodes de qualitat hi ha consens sobre la importància que les polítiques formatives impulsin una filosofia de qualitat que arribi als últims racons de cada empresa, independentment si les empreses tenen acreditacions o no.

Primer és la qualitat, els processos i la manera de pensar, després la certificació ve fàcilment.

Capítol 4. Trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional. El model espanyol i el francès

4.1. Introducció

En aquest capítol s'analitza en profunditat com són els models de formació continuada d'Espanya i de França en l'actualitat, amb la inclusió de les dades estadístiques més recents proporcionades pels organismes nacionals corresponents. Prèviament, en aquesta introducció es comenten els trets generals de la formació continuada dins l'àmbit internacional. En aquest context s'ha d'assenyalar, en primer lloc, que la formació continuada dels diferents països es troba sempre en un procés continu de canvi i actualització, per la qual cosa sol existir una elevada heterogeneïtat entre els diferents sistemes i és molt difícil poder fer una comparació homògena. En general es pot observar que cada cop s'atorga més importància a la formació continuada dels ocupats a les empreses, fet que en certa manera és lògic, ja que avui dia resulta imprescindible elevar el nivell de capital humà. Els coneixements s'han d'anar actualitzant i renovant donat el marc actual de globalització amb mercats cada vegada més competitius, i amb una importància creixent de les noves tecnologies, la qual cosa propicia cada vegada canvis més ràpids tant socials com culturals i econòmics. L'actuació del sector públic en la formació continuada sol relacionar-se amb subvencions i/o amb desgravacions fiscals i bonificacions, com és el cas d'Espanya, i també per exemple d'Holanda (Mulder i Tjepkema, 1999) o fins i tot dels Estats Units (Marquardt et al, 2000), encara que en aquest últim cas la desgravació no és per a l'empresa que forma, sinó per als individus.

En el marc de la Unió Europea i països afins, existeix la CVTS (Continuing Vocational Training Survey), que es pot considerar l'única font que ofereix dades comparables de l'entorn europeu en relació amb l'esforç inversor que realitzen les empreses en la formació dels seus treballadors. La CVTS pren en consideració les *empreses de deu o més treballadors*, inclou la *formació continuada que les empreses desenvolupen o promociónen*⁷ (finançant-les totalment o parcialment) i té en compte els

⁷ A Espanya es pren en consideració específicament, com es veurà, el que s'anomena formació continuada de demanda (sense prendre en consideració els permisos individuals de formació) i a França, el que s'anomena pla de formació d'empresa.

t r eballadors que tenen contracte laboral vigent. La primera CVTS que es va portar a terme l'any 1994 es referia a dades del 1993 i els seus resultats es van publicar el 1996. La CVTS més recent és la CTVS 2 que es va fer l'any 2000 es referia a dades del 1999 i els resultats van veure la llum a finals del 2002. Actualment la Comissió Europea està duent a terme la tercera onada d'aquesta enquesta, amb dades referides al 2005. Considerant els terminis de les dues versions anteriors, els resultats es donaran a conèixer probablement el 2008. En el quadre 23 s'ofereixen alguns resultats comparables del 1999 per als països europeus sobre la formació continuada realitzada per les empreses, amb un deteniment especial en els cursos de formació ja sigui a la mateixa empresa –proporcionats per personal intern o per un tercer– o bé a l'espai d'un proveïdor extern.

En aquest quadre 23 es pot observar que el percentatge d'empreses que realitzen activitats de formació va des d'uns nivells màxims als països nòrdics europeus com Dinamarca, Suècia, Noruega o també Holanda i el Regne Unit (aproximadament el 90% de les empreses –o més– fan algun tipus de formació i un 80% fan cursos específics de formació) fins a mínims a Grècia o Romania. Per al global de la Unió Europea, aproximadament el 60% de les empreses fan activitats de formació i al voltant del 50% cursos de formació específics. Si s'observa la situació d'Espanya i de França el 1999, es constata que el paper de la formació continuada en les empreses és molt més important al país francòfon: més del 70% de les empreses enquestades feien activitats de formació front al 30-35% a Espanya.

Pel que fa als assalariats que segueixen formació continuada, la participació tornava a ser rellevant als països nòrdics, així per exemple a Suècia, on més del 60% dels assalariats de les empreses enquestades (tant el conjunt de les empreses com específicament les que fan formació) segueixen cursos de formació mentre que la participació mínima la trobem en els nous membres de la Unió Europea com Lituània, Letònia o Hongria, i també a Romania, on aproximadament el 8-12% del total dels assalariats segueixen aquests cursos formatius (fins al 20-25% si es prenen en consideració els assalariats de les empreses que sí que fan cursos de formació). Si es té en compte la mitjana de la Unió Europea el 1999, aproximadament el 40% dels assalariats seguien cursos de formació continuada empresarial (percentatge que puja al 50% si es compten els empleats de les empreses que tenien implantats aquest tipus de cursos). A França, els dos percentatges se situen per sobre del 50% i a Espanya, mentre que només un de cada quatre assalariats seguien cursos de formació continuada a les empreses, si es comptaven específicament els assalariats de les empreses que impartien els cursos, el percentatge pujava al 44%.

En el cas de les hores dedicades als cursos de formació per participant, la mitjana de la Unió Europea estava el 1999, en 30 hores mentre que el valor més gran es trobava a Espanya i Romania (42 hores). Si es pren en consideració el cost total dels cursos de formació (tenint en compte tant el cost directe d'impartir aquests

cursos com la remuneració dels assalariats que hi participen en comptes d'estar treballant) i s'expressa en proporció al cost laboral total, són el Regne Unit, Dinamarca, Suècia i Holanda els països on s'arriba al valor més alt (aproximadament el 3%), el percentatge mitjà de la Unió Europea és del 2,3% (2,4% a França i 1,5% a Espanya), mentre que el valor mínim el trobem a Romania, Lituània, Polònia i Grècia (percentatge inferior a l'1%). En aquest sentit, Marquardt *et al* (2000) afirmen que als Estats Units el percentatge de massa salarial bruta invertida en formació de tipus formal arribava a l'1,8%. I de la mateixa manera, Mulder i Tjepkema (1999) sobre el cas holandès, incideixen en el fet que l'esforç inversor és proporcionalment més gran en les empreses més grans, fet que també passa a Finlàndia (Hytönen, 2003) i com es veurà més endavant, s'observa també en el cas francès actualment.

Finalment, es pot destacar que els temes tractats per la formació continuada són les habilitats directives i la gestió empresarial, aspectes vinculats al lloc de treball o la implementació de noves tecnologies (Mulder i Tjepkema, 1999; Goodwin *et al*, 1999; Heraty i Collings, 2006).

Paral·lelament, la publicació d'Eurostat Labour Force Survey, incorpora des de l'any 2003 un mòdul concret sobre aprenentatge al llarg de la vida o *lifelong learning*, en el qual es pregunta concretament a les persones enquestades si han seguit, en les quatre setmanes prèvies a l'esmentada enquesta, algun tipus d'activitat de formació i aprenentatge, diferenciant entre educació formal (és a dir, relacionada amb el sistema educatiu regular de cada país), educació no formal (activitats de formació estructurada, intencional i planificada però no regulada, és a dir, fora del sistema educatiu regular) i educació informal (per exemple, activitats d'autoaprenentatge). L'any 2003 (Comissió Europea, 2006), el 43% de la població enquestada (entre 25 i 64 anys) havia realitzat algun tipus d'activitat de formació a la Unió Europea-25 (un 4,5% de tipus formal, un 16,8% de tipus no formal i un 32,5% de tipus informal), i s'arribava a valors màxims a Àustria, Eslovènia, Luxemburg i Dinamarca (entre el 79,7% i el 89,2%) i mínims a Hongria i Grècia (l'11,7% i el 17,4%, respectivament). A Espanya, pràcticament una de cada quatre persones havia seguit activitats de formació, mentre que a França el percentatge era superior al 50%.

Si centrem l'atenció en les persones ocupades i en les activitats no formals, que seria el més semblant a les activitats de formació continuada objecte d'aquest capítol, s'observa que el 2003 a la UE-25 el 20,6% del total de les persones ocupades enquestades va seguir algun tipus d'activitat no formal, amb valors màxims per als països nòrdics (Dinamarca i Suècia, amb un valor superior al 50%), seguits del Regne Unit (participació entorn del 40%) i mínims per a Grècia (6,1%), Hongria (6,3%) o Itàlia (7,4%). A Espanya, el 12% dels ocupats enquestats havien seguit algun tipus d'educació no formal, mentre que el valor a França era pràcticament del 25%. Als Estats Units, el 40% de la població seguia el 2003 algun tipus de formació relacionada amb el lloc de treball (valor similar al del Regne Unit).

Quadre 23. Algunes característiques de la formació continuada de les empreses als països europeus, segons l'enquesta de formació continuada de 1999 (CVTS-2)

- A % d'empreses que realitzen qualsevol activitat de formació, no només cursos específics, sinó també, per exemple enviar els seus treballadors a conferències/workshops; fer intercanvis de treballadors amb altres empreses o donar via lliure als treballadors per a l'aprenentatge autònom mitjançant cursos per correspondència o a distància.
- B % d'empreses que realitzen específicament cursos de formació tradicionals.
- C % del total d'assalariats del conjunt d'empreses de l'enquesta que segueixen cursos de formació tradicionals
- D % del total d'assalariats de les empreses que realitzen cursos de formació tradicionals que hi participen
- E Hores dedicades als cursos de formació tradicionals per participant
- F Cost total dels cursos de formació tradicionals en % del cost laboral total (considerant el conjunt d'empreses)
- G Cost total (directe + remuneració dels assalariats que participen al curs) per hora de formació en els cursos tradicionals (en paritat de poder adquisitiu).

	A	B	C	D	E	F	G
UE-25	61	53	39	47	30	2.3	49
UE-15	62	54	40	47	31	2.3	50
<i>Bèlgica</i>	70	48	41	54	31	1.6	53
<i>República Txeca</i>	69	61	42	49	25	1.9	24
<i>Dinamarca</i>	96	88	53	55	41	3.0	52
<i>Alemanya</i>	75	67	32	36	27	1.5	59
<i>Estònia</i>	63	47	19	28	31	1.8	33
<i>Grècia</i>	18	9	15	34	39	0.9	39
Espanya	36	28	25	44	42	1.5	36
França	76	71	46	51	36	2.4	45
<i>Irlanda</i>	79	56	41	52	40	2.4	36
<i>Itàlia</i>	24	23	26	47	32	1.7	68
<i>Letònia</i>	53	26	12	25	34	1.1	22
<i>Lituània</i>	43	21	10	20	41	0.8	16
<i>Luxemburg</i>	71	50	36	48	39	1.9	42
<i>Hongria</i>	37	24	12	26	38	1.2	31

Capítol 4. Trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional.
El model espanyol i el francès

<i>Holanda</i>	88	82	41	44	37	2.8	57
<i>Àustria</i>	72	71	31	35	29	1.3	40
<i>Polònia</i>	39	26	16	33	28	0.8	22
<i>Portugal</i>	22	11	17	45	38	1.2	36
<i>Eslovènia</i>	48	33	32	46	24	1.3	21
<i>Finlàndia</i>	82	75	50	54	36	2.4	39
<i>Suècia</i>	91	83	61	63	31	2.8	47
<i>Regne Unit</i>	87	76	49	51	26	3.6	49
<i>Bulgària</i>	28	17	13	28	35	1.0	30
<i>Romania</i>	11	7	8	20	42	0.5	13
<i>Noruega</i>	86	81	48	53	33	2.3	59

Font: Comissió Europea (2002) i Eurostat

4.2. El model de formació continuada a Espanya

El model de formació continuada actual a Espanya es basa en el Reial Decret 1046/2003, d'1 d'agost (BOE de 12 de setembre), que va entrar en vigor l'any 2004. La formació professional continuada a Espanya és un dels tres subsistemes que formen part del sistema de formació professional, que engloba també, en primer lloc la formació professional regulada—pública i privada— composta per la formació professional de base (ESO i Batxillerat), la formació professional específica (cicles de grau mitjà i superior) i els programes de garantia social, i en segon lloc, la formació professional ocupacional, dedicada a la formació de persones en atur que recullen el pla FIP (Pla de Formació i Inserció Professional). La formació professional continuada té per objecte la formació permanent i el reciclatge dels treballadors ocupats, i contribueix a millorar les capacitats i a augmentar la productivitat i la competitivitat de les empreses en les quals estan desenvolupant la seva feina.

Abans del 1993, la formació continuada dels treballadors estava inclosa i regulada pel pla FIP, però en aquesta data es van reorganitzar les accions de formació i el FIP es va convertir en el pla per regular i organitzar les accions de formació

ocupacional adreçades a les persones en atur i el reciclatge professional dels treballadors ocupats va passar a ser objecte dels Acords Nacionals de Formació Continuada (ANFC). Efectivament, des de l'any 1993, la formació i el reciclatge professional dels treballadors ocupats s'ha regulat a través dels ANFC subscrits entre les organitzacions empresarials i sindicals més representatives (CEOE i CEPIME per part de les primeres i UGT, CCOO i el sindicat gallec CIG per part de les segones) –fet que donava lloc als acords bipartits que definien l'estructura participativa de la formació continuada– i entre aquestes organitzacions empresarials i sindicals i el Govern (Ministeri de Treball i Afers Socials i el Servei Públic d'Ocupació Estatal - INEM) –donant lloc a un acord tripartit que determinava la gestió i el finançament del sistema. El desembre del 1992 se signava el primer acord nacional, amb vigència entre 1993 i 1996, el desembre del 1996 el segon, vigent durant el període 1997-2000 i el desembre del 2000 es va signar el tercer, per al període 2001-2003. L'any 2003 es va revisar el sistema de formació continuada, que a partir d'aquell moment, es regula mitjançant el Reial decret 1046/2003, vigent des de l'any 2004.

Les raons d'aquesta revisió van ser les següents:

Sentències del Tribunal Constitucional de l'any 2002, en les quals es delimitava el paper de l'Estat i de les Comunitats Autònomes (CCAA) en la gestió de la formació continuada. Des de Catalunya i Galícia es va reclamar la formació professional continuada, ja que l'any 1992 l'Estat va transferir a les CCAA la formació professional ocupacional (que aleshores incloïa, tal com s'ha comentat anteriorment, tant la formació professional ocupacional com la continuada, ja que no es van diferenciar fins al 1993), per tant, els ANFC estaven sostraint a les CCAA part de les atribucions ja transferides. El Tribunal Constitucional va entendre que la regulació de la formació continuada s'inscriu en la legislació laboral i, per tant, era potestat de l'Estat dictar normes, mentre que la funció executiva correspondria a les CCAA. És a dir, que a partir d'aquesta data, per mandat judicial, s'havia d'incrementar la presència de les CCAA en la gestió i l'execució de la formació professional continuada.

La promulgació de la Llei Orgànica 5/2002 de 19 de juny, de les qualificacions i de la formació professional, en la qual s'estableix un catàleg nacional de qualificacions professionals, associada a una formació modular, i un sistema de reconeixement i d'avaluació de l'experiència professional.

Altres raons com són:

- ✓ Un informe del Tribunal de Comptes que va posar de manifest deficiències en l'antic model de gestió durant el període 1996-1998, quant a l'ús dels fons públics destinats a la formació continuada dels treballadors. Aquest cas va tenir una àmplia repercussió en els mitjans de comunicació i va resultar molt controvertit,

ja que es va demostrar que moltes de les subvencions que les empreses rebien per formar els seus treballadors, mitjançant cursos fets per les organitzacions empresarials i sindicals, no s'utilitzaven de manera efectiva ja que aquests cursos ni tan sols existien.

- ✓ L'excessiva burocràcia i complexitat de l'anterior model, a més de la seva incertesa, ja que les empreses desconeixien si tindrien o no finançament anualment i el volum de recursos en cas positiu, fet que representava un obstacle per planificar i dur a terme la seva formació. A més, des del moment en què l'empresa sol·licitava el finançament al FORCEM⁸ fins que es resolia l'expedient, acostumaven a transcórrer mesos, i la subvenció es concedia o no en funció del volum de recursos disponible i dels criteris i prioritats del FORCEM.
- ✓ La taxa de cobertura del model antic era baixa (al voltant del 10% de les empreses es beneficiaven dels ajuts de la formació continuada) i a més, la distribució era desigual per mides: així, les més petites tenien una taxa de participació d'aproximadament el 5%, mentre que en les de més de 200 treballadors, era del 60%.

En el model vigent des del 2004, es preveuen tres tipus d'accions o d'iniciatives de formació continuada: les accions de formació continuada a les empreses, els contractes-programa per a la formació de treballadors i les accions complementàries i d'acompanyament a la formació.

Accions de formació continuada a les empreses

Aquesta iniciativa inclou els PIF (Permisos Individuals de Formació), i és la iniciativa principal del model que constitueix l'anomenada formació de demanda. Segons el Reial decret 1046/2003, les accions de formació continuada són les accions formatives relacionades específicament amb l'objecte social o activitat de l'empresa i les de caràcter general que van dirigides a proporcionar competències professionals transferibles a altres empreses o àmbits laborals, l'execució de les quals planifiquen, organitzen i gestionen les empreses per als seus treballadors,

⁸ Fruit del primer acord nacional de formació continuada es va crear el FORCEM (Fundació per a la formació continuada), per gestionar el subsistema de formació professional continuada a Espanya. El FORCEM va ser substituït l'any 2001, en el marc del III ANFC, per la Fundació Tripartita per a la formació en l'ocupació, i les dues es va fusionar el 2004 amb el nom de Fundació Estatal per a la Formació en l'Ocupació, fundació de caràcter laboral, amb personalitat jurídica pròpia i sota el protectorat del Ministeri de Treball i Afers Socials. És un òrgan de caràcter tripartit en el que s'integra la representació de l'Administració (estatal i autonòmica) i de les organitzacions empresarials i sindicals.

tant amb els seus propis mitjans com per mitjà de contractacions externes. S'exclouen d'aquest tipus d'iniciativa les accions el component fonamental de les quals no sigui el desenvolupament d'un procés de formació, com ara jornades, fires, simposis i congressos.

Mentre que els permisos individuals de formació o PIFs fan referència al permís que l'empresa podrà concedir a un treballador per rebre, en horari de treball, una formació dirigida a la millora de la seva capacitat personal i professional. Aquesta formació haurà d'estar reconeguda per una titulació oficial. No s'inclouen en aquest concepte de permís individual de formació els permisos per concórrer a exàmens als quals els treballadors puguin tenir dret.

En les accions de formació continuada, l'empresa decideix quina formació realitzarà, de quina manera i quan. L'empresa pot portar a terme la formació pels seus propis mitjans, directament o bé pot contractar les accions formatives a un centre o institució especialitzada, o bé pot agrupar-se amb altres empreses i concertar la gestió i l'organització del seu programa de formació amb elles o bé amb una institució especialitzada.

La formació pot ser presencial o a distància, i en aquest últim cas, ha de ser realitzada amb suports didàctics que suposin un procés d'aprenentatge sistematitzat per al participant, que necessàriament serà complementat amb assistència tutorial. També s'inclou la modalitat de teleformació quan el procés d'aprenentatge de les accions formatives es desenvolupi amb el suport de les tecnologies de la informació i la comunicació en línia. Segons el Reial Decret 1046/2003, les accions formatives presencials podran organitzar-se en grups amb un màxim de 25 participants. En les accions de formació a distància (incloses les desenvolupades mitjançant teleformació) es disposarà com a mínim d'un tutor per cada 80 participants. Finalment, també es pot portar a terme una formació mixta si s'utilitzen diversos tipus de formació. Perquè l'acció formativa pugui ser bonificada, la seva durada no podrà ser inferior a 10 hores. En cap cas, la participació d'un treballador en accions formatives no podrà superar una durada de 8 hores diàries.

La manera de finançar aquest sistema és mitjançant bonificacions en la quota de les cotitzacions socials. La quantia que en pot deduir l'empresa –anomenada crèdit de formació continuada– resultarà d'aplicar a la quantia aportada per l'empresa en concepte de formació professional durant l'exercici anterior (el 0,6% de la nòmina dels treballadors: base de cotització d'accidents de treball i malalties professionals)⁹,

⁹ Així mateix, els treballadors aporten el 0,1% de la seva nòmina bruta també en concepte de formació professional.

el percentatge de bonificació que s'estableixi a la llei anual de pressupostos generals de l'Estat i que varia en funció de la dimensió de l'empresa, de manera que la bonificació serà més gran com menys treballadors tingui l'empresa; i de fet, per a les empreses d'1 a 5 treballadors es garanteix una quantitat concreta de bonificació en lloc d'un percentatge. Per a l'any 2006 els percentatges eren els següents:

- ✓ Empreses de 6 a 9 treballadors: 100%
- ✓ Empreses de 10 a 49 treballadors: 75%
- ✓ Empreses de 50 a 249 treballadors: 60%
- ✓ Empreses de 250 o més treballadors: 50%

Les empreses d'1 a 5 treballadors disposaran d'un crèdit de bonificació per empresa de 420 euros, a repartir en tres anys per a les empreses d'un treballador, en dos anys per a les empreses de dos treballadors i en un any per a les que tenen de tres a cinc treballadors.

Així mateix, cal afegir que per al cas del permís individual de formació es concedeix un 5% més a la quantitat bonificable resultant dels càlculs. A més, les empreses noves o amb nous centres de treball oberts durant l'exercici en curs es beneficiaran també de les bonificacions si incorporen treballadors per als quals existeixi l'obligació de cotitzar per formació professional.

Les empreses podran utilitzar tot el seu crèdit per formar tots o una part dels treballadors de la seva plantilla, sempre que es respectin uns mòduls màxims de cost per participant i hora de formació, que són els següents:

Modalitat	Presencial	A distància	Teleformació
Formació bàsica	8 €/participant/hora	5 €/participant/hora	6,75 €/participant/hora
Formació mitjana superior	12 €/participant/hora	5 €/participant/hora	6,75 €/participant/hora

En aquest sentit, cal destacar que la formació de nivell bàsic es refereix a la que té continguts transversals o genèrics que capaciten per desenvolupar competències i qualificacions bàsiques, per exemple coneixements d'ofimàtica bàsica o de prevenció de riscos laborals. La formació de nivell mitjà fa referència a accions formatives que incorporen un cert grau d'especialització i permeten obtenir qualificacions i competències en llocs de treball que comportin un cert grau de responsabilitat; per

exemple, curs de gestió de projectes o ofimàtica avançada. Finalment el nivell superior es refereix a accions de formació que permetin adquirir competències i nivells de qualificació per a llocs de treball relacionats amb activitats de gestió o de direcció.

Els ajuts públics amb aquest model vigent són automàtics, se sap la quantia disponible des del principi i no intervé cap administració en el procés. Abans, com ja s'ha esmentat més amunt, l'assignació de recursos depenia del FORCEM i del pressupost assignat per l'Estat anualment. El 0,7% de la nòmina dels treballadors: base d'accidents de treball i malalties professionals (0,6% pagada pels empresaris i 0,1% pagat pels treballadors) era per a formació professional i se n'afectava la meitat (0,35% de la mateixa base) a la formació professional dels treballadors ocupats (la resta era per a formació ocupacional de persones a l'atur)¹⁰, a la qual se li sumaven 30 milions d'euros addicionals per a la formació dels ocupats que no cotitzaven per formació professional, i els ajuts comunitaris del Fons Social Europeu-FSE (dos ajuts addicionals que també continuen existint al model actual, com es veurà més endavant). Llavors les empreses presentaven plans de formació que podien ser aprovats o no, en la seva extensió i quantia, en funció dels recursos i necessitats del FORCEM.

Quant a la gestió, actualment es fa a través d'una aplicació informàtica mitjançant el portal www.fundaciontripartita.org. Prèviament, les empreses han d'aconseguir un certificat digital, és a dir, un document electrònic emès i signat per un prestador de serveis de certificació (per exemple, la Fàbrica Nacional de Moneda i Timbre - CERES) que associa una clau pública amb la identitat del seu propietari.

En el portal, les empreses, després d'identificar-se amb el certificat digital, han de sol·licitar una clau d'accés, i amb aquesta clau poden accedir al sistema. A cada pas que doni l'empresa en l'aplicació haurà de signar, la qual cosa implica l'ús del certificat digital. Una vegada dins l'aplicació, s'introdueixen les dades prèvies a la gestió de la formació, com les relatives a l'empresa o empreses (si es pertany a una agrupació) i als treballadors. Posteriorment, quan es vulgui iniciar cada acció formativa (15 dies abans com a mínim), caldrà identificar-la en el sistema informàtic, denominar-la, descriure-la, inscriure-la a l'àrea de formació idònia, indicar en quin nivell de formació concret s'inscriu, constatar que s'ha informat de l'acció formativa la representació legal dels treballadors i que no hi ha problemes... També s'ha de notificar quan s'iniciï l'acció i es constitueixin els grups, quants treballadors hi

¹⁰ El 2006, com veurem més endavant, el percentatge afectat a formació professional dels ocupats és del 0,42% i la resta va a la formació ocupacional de persones a l'atur.

participen, l'horari, la data i el lloc on s'impartirà, si és presencial, a distància o teleformació. Així mateix, és necessari omplir els documents per al control de la formació, com ara controls d'assistència en cada sessió, certificats d'assistència signats pels alumnes, qüestionaris d'avaluació omplerts pels alumnes, especificar si hi ha hagut incidències, altes, baixes... Posteriorment, s'ha de comunicar la finalització del grup, amb les dades detallades dels alumnes que han participat, i els costos del curs i la bonificació màxima aplicable en funció d'aquestes dades, i la finalització, per tant, de l'acció formativa. La bonificació aplicable per l'empresa no podrà superar, en cap cas, el cost màxim bonificable que resulta de la multiplicació següent:

$$\text{Cost màxim bonificable} = \\ \text{Mòdul econòmic} \times \text{Nombre d'hores de durada grup/acció} \times \text{Nombre de participants}$$

També hi ha un percentatge mínim exigible d'aportació privada (aportació privada = costos de formació - bonificació aplicada) per al finançament de la formació continuada, que s'aplica al cost total de l'acció formadora i que és el següent:

- ✓ Empreses d'1 a 5 treballadors: 0%
- ✓ Empreses de 6 a 9 treballadors: 5%
- ✓ Empreses de 10 a 49 treballadors: 10%
- ✓ Empreses de 50 a 249 treballadors: 20%
- ✓ Empreses de 250 o més treballadors: 40%

La comunicació a la representació legal dels treballadors o, en cas de no existir, directament als propis treballadors, de l'acció a realitzar, la comunicació telemàtica del començament de l'acció amb una antelació mínima de 15 dies, la realització de la formació, la comunicació, també telemàtica de la fi de l'acció i la bonificació a la qual es té dret així com la comptabilitat i la documentació justificativa de les esmentades accions de formació formen part d'un expedient. La Fundació Estatal per a la Formació en l'Ocupació comprova l'expedient que és objecte d'un seguiment mitjançant visites en temps real i indagacions informàtiques, i també posteriorment, es fa un seguiment amb visites, entrevistes al responsable de la formació, al formador i als alumnes (els quals, com ja s'ha esmentat, han de completar un qüestionari d'avaluació) i es realitzen els encreuaments d'informació pertinents amb l'INEM, el Ministeri d'Hisenda, el de Treball i Afers Socials... i si s'observen incidències intervé la inspecció de treball.

En aquest tipus d'acció, la intervenció pública únicament se circumscriu per tant, als aspectes de control i seguiment de les accions formatives. Les empreses saben

que disposen d'una finestra única per fer les seves comunicacions i consultes, instrumentada tècnicament a través de la Fundació Estatal o Tripartita.

Contractes-programa per a la formació de treballadors

Les accions de formació continuada a les empreses, és a dir la formació de demanda, subvencionada mitjançant les bonificacions a les quotes de la seguretat social de les quals es poden beneficiar les empreses que realitzen l'esmentada formació per als seus treballadors, es complementa amb la formació d'oferta. Aquesta es refereix a accions adreçades específicament als treballadors, sense intervenció de les empreses en les quals presten els seus serveis i es gestiona en l'àmbit estatal en virtut de contractes-programa subscrits per l'INEM, que és qui ofereix la subvenció corresponent, ajudat tècnicament per la Fundació Tripartita. Segons el Reial Decret 1046/2003, hi ha quatre tipus de contractes-programa:

1. Per a plans de formació de les confederacions empresarials i/o sindicals més representatives dins l'àmbit estatal, quan aquests afectin més d'una comunitat autònoma. Aquests plans tindran per objecte la formació dels treballadors en competències transversals i horitzontals a diversos sectors de l'activitat econòmica. Els treballadors de les administracions públiques podran participar en aquests plans intersectorials, però amb un límit màxim del 10% del total de participants de cada pla.¹¹
2. Per a plans de formació continuada emparats en la negociació col·lectiva sectorial d'àmbit estatal, que tinguin per objecte desenvolupar accions formatives d'interès general per a un sector productiu o amb la finalitat de satisfer necessitats específiques de formació continuada, sempre que les esmentades accions afectin un àmbit superior a una comunitat autònoma.
3. L'INEM també pot subscriure contractes-programa amb les confederacions i federacions de cooperatives i/o societats laborals amb una implantació notable en l'àmbit estatal. Les accions formatives s'han d'adreçar a dues o més empreses que, sense pertànyer a un mateix sector productiu ni a una mateixa comunitat autònoma, atenguin demandes formatives derivades de la seva naturalesa jurídica o de necessitats de caràcter transversal.
4. Així mateix, l'INEM pot subscriure contractes-programa amb les associacions de treballadors autònoms que tinguin àmbit estatal i suficient implantació, sempre que acreditin experiència en la gestió i el desenvolupament d'accions formatives

¹¹ La formació dels empleats del sector públic es realitza de manera independent a aquest sistema.

i que es trobin legalment constituïdes. Els plans formatius tindran per objecte la formació dels treballadors autònoms en competències transversals i horitzontals en diversos sectors d'activitat econòmica, o bé satisfer necessitats específiques de formació continuada per a un sector productiu, i hauran d'afectar en els dos casos un àmbit superior a una comunitat autònoma.

Per tant, hi ha quatre tipus de contractes-programa: per a l'execució de plans de formació intersectorials; per a l'execució de plans de formació sectorials; per a l'execució de plans de formació per a treballadors de cooperatives i societats laborals (plans per a l'economia social); i, finalment, per a l'execució de plans de formació adreçats a autònoms. També hi ha quatre tipus de societats beneficiades, en correspondència: les confederacions sindicals i/o empresarials més representatives des d'un punt de vista estatal; les entitats creades a l'empara de la negociació col·lectiva sectorial estatal i organitzacions empresarials o sindicals del mateix àmbit; confederacions i federacions de cooperatives i/o societats laborals amb notable implantació dins l'àmbit estatal; i, finalment, associacions de treballadors autònoms d'àmbit estatal amb suficient implantació.

Els plans de formació als quals fan referència aquests contractes-programa han de contenir la informació següent: àmbit d'aplicació del Pla; detecció de les necessitats de formació; objectius i continguts del Pla; accions formatives per desenvolupar; col·lectius destinataris; cost de les accions formatives i calendari previst d'execució.

El procediment és el següent: en primer lloc hi ha una convocatòria anual de l'INEM. Els interessats presenten la sol·licitud, acompanyada del Pla de Formació. Posteriorment, es valora el pla esmentat i s'observa especialment l'adequació de l'oferta formativa a les necessitats de l'àmbit al qual va dirigit i la capacitat acreditada del sol·licitant per desenvolupar-lo. S'avalua la proposta de finançament i finalment es resol si es concedeix la subvenció o no i, en cas afirmatiu, es fa el pagament de la subvenció.

Les obligacions del beneficiari són, entre d'altres, la de comunicar el començament de la formació, realitzar l'activitat formativa, lliurar a cada participant un certificat de l'acompliment de l'acció formativa, presentar la justificació de costos i sotmetre's a les actuacions de comprovació, seguiment i control tècnic que els òrgans de control han d'efectuar.

A més de la convocatòria de l'INEM, cadascuna de les CCAA, mitjançant els seus serveis d'ocupació respectius, també poden fer la seva pròpia convocatòria assessorats per les fundacions tripartites autonòmiques corresponents. Els contractes-programa d'àmbit autonòmic es realitzen amb càrrec als fons assignats a cadascuna

de les CCAA, distribuïts en funció del nombre de treballadors i del percentatge respecte del total de la població ocupada a Espanya. La Fundació Estatal per a la Formació en l'Ocupació participa en la gestió dels contractes-programa de les CCAA que necessitin suport tècnic.¹²

Per al 2006 el pressupost de què disposa l'INEM per desenvolupar les seves activitats d'oferta de formació és d'1.292 milions d'euros, una part del qual se'l gastarà i una part la transferirà a les CCAA per als seus programes concrets.

Accions complementàries i d'acompanyament a la formació

Aquest tipus d'accions fan referència a estudis subvencionats per part de l'INEM i es gestionen amb el suport tècnic de la Fundació Estatal per a la formació en l'Ocupació, l'objecte de les quals són:

- ✓ La investigació i la prospecció del mercat de treball per anticipar-se als canvis en els sistemes productius.
- ✓ L'anàlisi de la repercussió de la formació continuada en la competitivitat de les empreses i en la qualificació dels treballadors.
- ✓ L'elaboració de productes i d'eines innovadors relacionats amb la formació continuada.
- ✓ La determinació de les necessitats de formació que permetin contribuir al progrés econòmic dels sectors productius en el conjunt de l'economia.

Segons el Reial Decret 1046/2003, les accions complementàries i d'acompanyament a la formació, s'adequaran als tipus següents:

- a) Accions d'estudi i d'investigació. Aquestes accions aniran destinades a analitzar els factors que estructurin la demanda de formació continuada del sistema productiu, amb la finalitat d'anticipar-se als canvis en les qualificacions professionals derivats del progrés tècnic i de l'organització del treball; d'aprofundir en el coneixement dels problemes i les necessitats específiques de formació en els diferents sectors econòmics o àmbits territorials; i de desenvolupar iniciatives i alternatives sobre l'adequació de l'oferta de formació continuada a l'evolució dels continguts de les ocupacions. Així mateix, aquestes accions tindran entre

¹² L'INEM i la fundació tripartita es denominen ara Servei públic d'ocupació estatal i Fundació estatal perquè també hi ha serveis públics d'ocupació autonòmics i organismes autonòmics similars a la tripartita com en el cas de Catalunya (que té la seva pròpia "fundació tripartita", en el Consorci per a la Formació Continuada de Catalunya, amb Pimec, Foment del Treball Nacional i UGT i CCOO de Catalunya i el Departament de Treball de la Generalitat; que està associada al Servei Català d'Ocupació).

les seves finalitats conèixer les necessitats formatives dels treballadors amb més dificultat d'accés a la formació i de les petites i mitjanes empreses.

- b) Accions destinades a l'elaboració i l'experimentació de productes, tècniques i/o eines de caràcter innovador per millorar els sistemes pedagògics o organitzatius de la formació professional continuada. Es prendran especialment en consideració les accions referides a eines i metodologies d'aprenentatge basades en les noves tecnologies de la informació i la comunicació que estenguin la formació als treballadors de petites empreses.
- c) Accions d'avaluació de la formació continuada. Aquestes accions aniran destinades a realitzar processos d'avaluació de la formació continuada dels diferents sectors d'activitat econòmica o àmbits territorials, i a desenvolupar procediments i tècniques d'avaluació perquè puguin ser aplicats pels qui participen i gestionen la formació, amb la finalitat de millorar-ne la seva qualitat.
- d) Accions de promoció i de difusió destinades a generar xarxes de coneixement de la formació continuada mitjançant centres virtuals de treball, bases documentals de consulta, fòrums de discussió en línia o presencials, guies de bones pràctiques i qualsevol altra mesura que afavoreixi la promoció i la difusió d'estudis, eines i productes de formació continuada entre les empreses, les organitzacions empresarials i sindicals i els diferents agents que participen en la formació, així com la promoció d'agrupacions de petites i mitjanes empreses per a l'organització i la gestió dels seus programes de formació.

Igualment, com en el cas dels contractes-programa, a més de la convocatòria de l'INEM, cadascuna de les CCAA mitjançant els seus serveis d'ocupació respectius, també poden fer la seva pròpia convocatòria, limitada al seu territori.

Quant a les qüestions comunes dels tres tipus d'accions, es pot al·ludir a l'estructura organitzativa i de participació del subsistema de formació continuada que queda de la manera següent:

- ✓ Comissió Estatal de Formació Continuada, integrada per les organitzacions sindicals i empresarials més representatives, el ministeri de Treball i Afers Socials i les CCAA i que té funcions consultives.
- ✓ Fundació Estatal per a la Formació en l'Ocupació (fundació tripartita), que té funcions consultives i de proposta, i les pròpies de la fundació tripartita (on estan representats l'Estat, les organitzacions sindicals i empresarials i també les CCAA), com ara:
 - Contribució a l'impuls i la difusió entre empresaris i treballadors del subsistema de formació continuada.

- Coordinació i avaluació de les polítiques de formació continuada.
 - Elaboració i proposta d'estudis i informes tècnics-jurídics sobre el subsistema de formació continuada, en el marc del Sistema Nacional de les Qualificacions Professionals.
 - Elaboració de l'informe anual i d'estadístiques sobre formació continuada en l'àmbit de tot el territori de l'Estat.
 - Presència institucional en fòrums europeus o internacionals.
 - Execució de les funcions de gestió, suport i assistència tècnica que li corresponguin.
 - Seguiment i control de les accions formatives.
- ✓ Comissions paritàries sectorials i territorials (formades per representants sindicals i empresarials d'un sector concret o territori)

Els òrgans de control són l'INEM, amb el suport de la Fundació Estatal, la Inspecció de Treball, el Tribunal de Comptes, la Intervenció General i organismes comunitaris, com la UAFSE (Unitat Administrativa del Fons Social Europeu).

L'origen dels fons ara és el següent: el 70% prové de les cotitzacions per formació professional (durant l'any 2006 representa el 0,42% de la nòmina dels treballadors: base d'accidents de treball i malalties professionals)¹³, el 25% s'obté dels ajuts del Fons Social Europeu-FSE i el 5% aproximadament es refereix a l'ajut addicional de 30 milions d'euros per donar cobertura als treballadors que no tenen l'obligació de cotitzar per formació professional. I es gasta el 90% dels fons en els diferents tipus d'accions, el 7% en la formació del personal d'administracions públiques, que va a part d'aquest sistema general, i la resta serveix per mantenir la Fundació Estatal per a la Formació en l'Ocupació (o fundació tripartita).

Notes sobre el nou model que entrarà en vigor el 2007

Després de dos anys de vigència del model del 2004, ja s'està començant a treballar en un de nou, encara que aquest mantindrà moltes de les característiques de l'actual. De fet, ja s'ha aprovat, a principis del 2006, l'Acord de Formació Professional per a l'Ocupació i el IV Acord Nacional de Formació. S'hi estableix que es procedirà a integrar la formació ocupacional a aturats i la formació continuada als ocupats en el subsistema de formació professional per a l'ocupació. No obstant això, cada tipus de formació mantindrà les seves especificitats i objectius i, en el cas de

¹³ Superior al 0,35% que hi havia anteriorment, perquè s'havia registrat un increment del nombre d'ocupats i un descens en el nombre de persones a l'atur.

la formació continuada persistiran, per tant, moltes de les característiques principals que tenen actualment.

En el model del 2004, una de les deficiències observades ha estat la del poc ús general, i especialment, per part de les pimes (petites i mitjanes empreses), del crèdit de formació continuada al qual es té dret, i això que es volia que l'ajut fos especialment determinant perquè les pimes realitzessin accions formatives. Entre les raons de l'ús menor de l'esperat trobem la del desconeixement, la falta de temps i de recursos per dedicar al procés que comporta la possible bonificació eventual en les cotitzacions socials si es fa formació, la complexitat per informar-se de l'oferta de cursos existents al mercat... En aquest marc seria útil potenciar més la fórmula d'agrupació d'empreses per gestionar conjuntament formació continuada o d'associació amb un proveïdor de coneixements especialista. També, amb vistes a intentar solucionar aquest problema de poca participació de les pimes, en la reforma del 2006 s'ha estudiat la possibilitat de fer més automàtica l'aplicació de les bonificacions i reduir requisits burocràtics i tècnics, fer més difusió, desenvolupar serveis de suport i d'assistència especialitzats en pimes, des de les administracions i a través dels interlocutors socials (organitzacions sindicals i empresarials) i facilitar que les empreses que vulguin fer ús de les seves bonificacions però que no puguin desenvolupar per elles mateixes les accions formatives, es puguin servir de les entitats que es reconeguin com a organitzadores de la formació en aquest àmbit. I fins i tot s'ha plantejat ampliar les bonificacions per incentivar encara més la formació de demanda, ja que no se'n fa un ús suficient, com s'observarà més endavant en la presentació de les estadístiques del 2005. En un altre ordre de coses, a partir del 2007, seran les CCAA les que tindran la responsabilitat d'autoritzar o revocar les bonificacions en la cotització per formació que paguen les empreses.

També es volen fomentar els permisos individuals de formació (PIF). Així, les empreses que concedeixin PIFs als seus treballadors disposaran d'un crèdit addicional al seu crèdit anual de bonificacions per a formació, equivalent a un màxim de 200 hores laborals per permís i curs acadèmic, en funció de la durada de la formació. A més, es preveurà la possibilitat de donar PIFs per obtenir títols i certificats de professionalitat vinculats al Catàleg Nacional de Qualificacions, o perquè el treballador accedeixi a processos de reconeixement, avaluació i acreditació de les competències i qualificacions professionals adquirides a través de l'experiència laboral i altres aprenentatges no formals i informals.

Quant a l'oferta formativa subsistiria bàsicament el mateix model que hi ha actualment, amb convocatòries anuals estatals i autonòmiques dels quatre tipus de plans al qual s'ha fet referència anteriorment. Però a més, aquí també es preveuran accions formatives dirigides prioritàriament a desocupats i/o col·lectius específics

o iniciatives de formació amb compromís de contractació per a persones a l'atur, així com l'execució d'iniciatives de formació en alternança amb l'ocupació.

En aquest sentit les ofertes de formació per a l'ocupació, les podran impartir les administracions públiques mitjançant centres de referència nacional especialitzats per sectors productius, centres integrats de formació professional i altres centres públics especialitzats; les organitzacions empresarials i sindicals i altres entitats beneficiàries dels plans de formació adreçats a treballadors ocupats a través dels centres i institucions previstos en els seus programes formatius corresponents (federacions de cooperatives, societats laborals, associacions de treballadors autònoms...); i, finalment, els centres de formació acreditats per l'administració laboral per impartir formació per a l'ocupació. El Servei Públic d'Ocupació Estatal tindrà la potestat, amb el suport tècnic de la Fundació Tripartita, de mantenir actualitzat un registre d'entitats o centres de formació acreditats i inscrits en el territori estatal i autonòmic.

En el cas de dur a terme accions de suport i d'acompanyament en l'àmbit estatal, s'estableix que el sistema ha d'afavorir el desenvolupament d'accions d'investigació i d'innovació de demanda, i que es gestionaran mitjançant subvencions; igual que en el cas autonòmic, on les comunitats també tindran capacitat per destinar una part dels fons que rebin per finançar accions de suport i d'acompanyament, establint però una coordinació en l'àmbit estatal i autonòmic per encoratjar complementarietats i evitar-ne duplicitats. Les investigacions i les accions per al conjunt de la formació professional es finançaran preferentment al marge del sistema de finançament bàsic previst per a la formació en l'ocupació, que són els recursos procedents de les cotitzacions socials per a formació professional.

L'estructura organitzativa quedarà formada per la Comissió Estatal de Formació per a l'Ocupació, en què participen les administracions públiques (Estat i CCAA), empresaris i sindicats, i que servirà per fer consultes en matèria de formació per a l'ocupació, i les funcions de la qual seran entre d'altres:

- a) Vetllar pel compliment de la normativa reguladora de la formació per a l'ocupació
- b) Informar sobre les propostes de normativa que reguli la formació per a l'ocupació i la distribució del pressupost per al seu finançament
- c) Aprovar anualment la planificació de l'oferta de formació per a l'ocupació, considerant les disposicions del servei públic d'ocupació estatal i de les CCAA
- d) Analitzar els informes anuals sobre gestió, control i avaluació de la formació professional per a l'ocupació

Després hi haurà el Servei Públic d'Ocupació Estatal, que és l'òrgan competent per a la gestió, recolzat tècnicament per la Fundació Estatal o Tripartita de Formació en l'Ocupació; sistema que es repetirà en el cas de les CCAA. I finalment, hi haurà les comissions paritàries estatals sectorials.

Les accions formatives seran objecte d'avaluació per part dels participants. I els sol·licitants de subvencions avaluaran també la formació que executin, especificant en la sol·licitud els fons que destinaran a l'esmentada avaluació. Quant al seguiment i el control s'hi incorporaran les CCAA i els seus òrgans competents.

El finançament del sistema haurà de tenir en compte el pes en el mercat de treball d'ocupats i desocupats. Es requereix més recursos aliens, al marge de la recaptació de la quota de formació professional, per finançar la formació dels col·lectius no cotitzants, el desenvolupament d'iniciatives que es refereixin al conjunt de la formació professional o accions concretes dirigides específicament a persones a l'atur, a més de cobrir la creació de centres integrats de formació professional i de centres de referència nacional i les iniciatives de formació en alternança amb l'ocupació. Aquests recursos aliens provindran del fons social europeu i d'altres fons que puguin destinar l'Estat i les CCAA. Si en un any no es fa ús de tots els fons recaptats per a la quota de la formació professional, es passa al següent, i no queda com a remanent inutilitzat.

La normativa que desenvolupi les qüestions apuntades en els acords als quals ens hem referit en els últims paràgrafs, veurà la llum al llarg del 2007.

Com es pot observar, les CCAA han participat cada vegada més en la gestió de la formació continuada, i han obtingut cada vegada més fons, de manera que el 50% o més dels fons per a la formació continuada professional ja estan gestionats per les CCAA. El 2004 per exemple, va ser de poc més d'un terç i el 2007, el pes de les CCAA en el subsistema de formació professional creixerà encara més segons les notes esbossades sobre el nou sistema.

Estadístiques 2005. Sistema de bonificacions. Algunes dades significatives

En el quadre 24 s'ofereix el nombre d'empreses formadores l'any 2005, així com el crèdit assignat, tant per dimensió de les empreses com per sector d'activitat. El nombre total d'empreses formadores va ser de 61.573, i d'aquestes, la immensa majoria van realitzar la formació col·laborant amb d'altres empreses en comptes de fer-ho en solitari. Aquest és el cas sobretot de les empreses petites, mentre que el percentatge de grans empreses que s'agrupen per portar a terme les seves tasques formatives és clarament menor. D'altra banda, el crèdit assignat a les empreses per

Quadre 24. Empreses formadores i crèdit assignat (euros)

Dimensió (nombre de treballadors)	Total empreses formadores	% de les que fan formació agrupada	Crèdit assignat	% del crèdit que s'ha utilitzat
1-5	21.777	99,3	9.934.437,51	70,9
6-9	7.461	98,4	5.001.394,01	64,1
10-49	20.895	95,9	40.588.014,32	55,1
50-99	5.389	91,5	27.337.219,06	53,5
100-249	3.772	86,6	45.613.957,93	50,7
250-499	1.288	80,1	29.883.046,12	53,3
500-999	620	73,1	29.665.036,94	57,1
1.000-4.999	446	67,5	60.346.799,76	59,2
5.000 i més	76	64,5	70.268.819,97	62,0
Sector d'activitat	Total empreses formadores	% de les que fan formació agrupada	Crèdit assignat	% del crèdit que s'ha utilitzat
Agricultura	651	96,8	2.080.036,21	44,7
Indústria	15.345	93,0	100.870.727,15	52,4
Construcció	8.100	97,9	24.227.116,06	51,9
Comerç	9.112	97,4	38.097.282,46	62,9
Hoteleria	4.297	98,6	12.839.917,66	61,7
Resta de serveis	20.172	94,9	129.685.625,79	60,7
Total	61.753	95,6	318.650.927,69	57,3
Promemòria				
Any 2004	32.122	94,3	194.491.832,97	57,8

Nota: Hi poden haver diferències entre el sumatori de parcials i els totals reflectits a la taula a causa de valors nuls o fora de rang.

Font: Fundació tripartita per a la formació en l'ocupació.

portar a terme accions formatives –que es materialitzaria a través de les bonificacions a la quota de la Seguretat Social– va ascendir a 318,65 milions d'euros, dels quals només es va utilitzar el 57,3%, mentre que la resta es va quedar com remanent, ja que les empreses no van fer la formació suficient per beneficiar-se del 100% de les bonificacions a les quals tenien dret durant el 2005; en particular els sectors d'agricultura i de construcció queden per sota d'aquest percentatge.

Quadre 25. Característiques de la formació realitzada

Modalitat de la formació	Accions formatives realitzades	% del total	Participants formats	% del total	Durada mitjana
Presencial	53.037	75,9	671.579	72,0	24,3
A distància	9.373	13,4	103.493	11,1	44,7
Teleformació	3.746	5,4	32.279	3,5	22,1
Mixta	3.718	5,3	125.709	13,5	34,9
Abast de la formació	Accions formatives realitzades	% del total	Participants formats	% del total	Durada mitjana
Genèrica	44.843	64,2	613.693	65,8	26,7
Específica	25.031	35,8	319.367	34,2	26,4
Nivell de la formació	Accions formatives realitzades	% del total	Participants formats	% del total	Durada mitjana
Bàsic	25.867	37,0	382.838	41,0	25,3
Mitjà/Superior	44.007	63,0	550.222	59,0	27,5
Total	69.874	100,0	933.060	100,0	26,6
Promemòria					
Any 2004	57.331	100,0	593.368	100,0	26,3

Nota: Hi poden haver diferències entre el sumatori de parcials i els totals reflectits a la taula a causa de valors nuls o fora de rang. La durada mitjana és d'hores per participant.

Font: Fundació tripartita per a la formació en l'ocupació.

Quadre 26. Característiques dels participants

Gènere	Valor Absolut % del total	
Home	553.115	59,4
Dona	378.796	40,6
Edat	Valor Absolut % del total	
16-25 anys	70.101	7,5
26-35 anys	382.581	41,1
36-45 anys	275.764	29,6
46-55 anys	157.099	16,9
Més de 55 anys	45.435	4,9
Nivell d'estudis	Valor Absolut % del total	
Sense estudis	15.316	1,6
Estudis primaris (EGB o equivalent)	242.189	26,1
Estudis secundaris (FP, BUP o equivalent)	331.241	35,7
Estudis terciaris (diplomats, arquitectes i enginyers tècnics)	143.509	15,5
Estudis terciaris (licenciats, arquitectes i enginyers)	180.000	19,4
Categoria professional	Valor Absolut % del total	
Directiu	41.161	4,4
Càrrec intermedi	109.685	11,8
Tècnic	206.215	22,1
Treballador qualificat	361.348	38,8
Treballador no qualificat	213.502	22,9
Grup de cotització a la seguretat social	Valor Absolut % del total	
Oficials administratius	146.192	15,7
Oficials de primera i segona	121.467	13,0
Auxiliars administratius	120.809	13,0
Enginyers i licenciats	110.345	11,8
Caps administratius i de taller	93.782	10,1
Enginyers tècnics, pèrits i ajudants titulats	89.154	9,6
Total	933.060	100,0
Promemòria. Any 2004	593.368	100,0

Nota: Hi poden diferències entre el sumatori de parcials i els totals reflectits a la taula a causa de valors nuls o fora de rang.

Font: Fundació fripartita per a la formació en l'ocupació.

En el quadre 25 es mostren algunes característiques de les accions formatives realitzades, en què es pot constatar que el 75% aproximadament de la formació ha estat portada a terme a través de la modalitat presencial, mentre que l'impacte de la teleformació ha estat molt feble. D'altra banda, al voltant del 65% de la formació realitzada ha estat de tipus genèric i en un 60% de les ocasions ha tingut un nivell mitjà o superior. El nombre mitjà d'hores per participant ha estat de 26,6, amb un valor màxim de 44,7 hores per participant en la modalitat de formació "a distància", i un mínim de 22,1 hores en teleformació.

Finalment, en el quadre 26 es mostren algunes de les característiques dels participants en les accions formatives de les empreses espanyoles durant l'any 2005. Així, cal destacar que el 60% són homes, que 7 de cada 10 beneficiats tenen entre 26 i 45 anys d'edat i un 65% tenen un nivell d'estudis inferior a l'universitari. Quant a la categoria professional, els més beneficiats són els treballadors qualificats seguits, pràcticament empatats, dels treballadors no qualificats i els tècnics. Finalment, també es pot remarcar que la formació durant el 2005 va incidir especialment en els administratius (oficials i auxiliars) i en els oficials de primera i segona.

Estadístiques 2004-2005. Contractes-programa d'àmbit estatal. Total convocatòria bianual. Algunes dades significatives

A més de les accions formatives de demanda, materialitzades en els plans d'empresa, com s'ha vist anteriorment, existeix també la formació continuada d'oferta, reflectida en els contractes-programa per a la formació dels treballadors. En el quadre 27 es presenten algunes de les seves característiques per al cas concret de la convocatòria bianual 2004-2005 d'àmbit estatal. Entre d'altres qüestions, cal ressaltar la preponderància dels plans de formació de tipus sectorial i relacionats específicament amb el comerç, l'hoteleria o les indústries manufactureres en general, i del metall en particular. D'altra banda, també és destacable que la durada mitjana d'aquestes accions d'oferta és més gran que la dels plans d'empresa (59,5 hores per treballador en les primeres i aproximadament 26,5 hores en les segones, com s'ha observat en l'apartat anterior).

Finalment, per concloure aquest apartat, el gràfic 7 mostra, per al període del 1993 al 2005, el percentatge que representen els treballadors que s'han beneficiat de la formació professional continuada a Espanya sobre el total d'assalariats, i la mitjana d'hores per treballador de les accions formatives (tant tenint en compte els plans d'empresa com la formació denominada d'oferta). Bàsicament, es pot concloure que el percentatge de persones beneficiades ha oscil·lat entre el 10 i el 15% del total d'assalariats, mentre que la mitjana d'hores de formació per participant ha estat compresa entre 35 i 40 hores, tot i que ja s'ha posat de manifest anteriorment que

**Quadre 27. Característiques dels contractes-programa d'àmbit estatal.
Convocatòria 2004-2005**

Tipus de pla de formació	Total de participants	%	Durada mitjana de l'acció
Intersectorial	113.121	8,9	58,7
Economia social	32.369	2,5	41,9
Sectorial	1.085.930	85,2	60,3
Treballadors autònoms	42.584	3,3	53,8
Tipus de de sector	Total de participants	%	Durada mitjana de l'acció
Indústria manufacturera (sense metall)	132.680	10,4	56,7
Energia, gas i aigua	3.144	0,2	61,6
Indústries del metall	149.999	11,8	45,0
Indústries extractives	32.391	2,5	66,7
Transport i comunicacions	17.698	1,4	78,7
Educació	37.876	3,0	28,8
Intermediació financera	40.025	3,1	55,5
Altres serveis	131.443	10,3	72,8
Sector agrari	84.175	6,6	53,7
Comerç	222.889	17,5	65,8
Construcció	98.112	7,7	82,3
Hoteleria	135.498	10,6	54,4
No classificat	188.074	14,8	54,7
Modalitat d'impartició	Total de participants	%	Durada mitjana de l'acció
Presencial	722.358	56,7	37,4
A distància	241.872	19,0	102,0
Teleformació	113.463	8,9	90,7
Mixta	196.311	15,4	70,5
Total	1.274.004	100,0	59,5

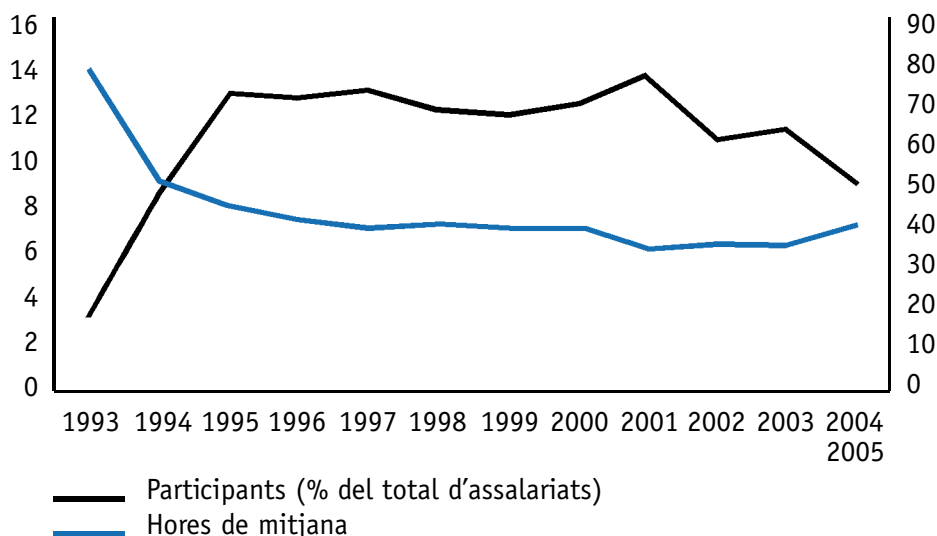
Nota: La durada mitjana és en hores per participant.

Font: Fundació tripartita per a la formació en l'ocupació.

la mitjana d'hores de formació en els plans d'empresa és clarament inferior a la durada mitjana de la formació d'oferta. En el període 1993-2005 s'inclou la formació professional continuada tal com es plantejava en els acords nacionals de formació continuada (I ANFC: 1993-1996; II ANFC: 1997-2000; III ANFC: 2001-2003) i en el model actual vigent des del 2004, en què s'inclou el sistema de bonificacions d'empreses per finançar els seus plans; i els contractes-programa o accions formatives d'oferta, a iniciativa dels treballadors. D'altra banda, en el període 2004-2005, s'ha de prendre en consideració que no es tenen en compte els treballadors beneficiats per la formació que preveuen els contractes-programa de tipus regional.

En un altre sentit, cal apuntar que aproximadament el 20% dels treballadors de les empreses que van fer formació continuada de demanda són els que es van beneficiar de la mesura en aquest període 2004-2005, tot i que el percentatge és sensiblement més gran en les empreses més petites (de menys de 10 treballadors), en què de mitjana aproximadament la meitat de la plantilla va seguir formació continuada materialitzada en plans d'empresa, fornt d'un 15% aproximadament de les empreses grans.

Gràfic 7. Participants i mitjana d'hores per participant a les accions formatives de demanda i d'oferta seguides pels treballadors espanyols



Font: Fundació tripartita per a la formació en l'ocupació i Enquesta de població activa de l'INE.

4.3. El model de formació continuada a França

La formació continuada a França està dissenyada per a les persones que estan entrant al mercat de treball o que ja fa temps que són membres actius i ocupats de la força laboral. Els seus objectius són els de facilitar l'adaptació d'aquests treballadors al desenvolupament tecnològic i a les noves condicions laborals, que mantinguin o millorin la seva qualificació professional i que augmentin les seves possibilitats de promoció social i professional.

El sistema actual de formació continuada a França va tenir els seus inicis a principis de la dècada dels setanta. Actualment, el sistema es basa en la llei de 4 de maig de 2004 sobre la formació professional al llarg de la vida i l'acord interprofessional nacional de desembre de 2003 sobre l'accés dels assalariats a la formació al llarg de la vida professional, realitzat per les organitzacions sindicals i empresarials més representatives de França i les conclusions i propostes del qual es recullen en l'esmentada llei de 2004. El sistema de formació continuada francès es caracteritza per la participació de nombrosos actors, com el govern central i els 26 governs regionals, institucions públiques i privades, el sector empresarial, les organitzacions empresarials i sindicals o representants d'organitzacions familiars. A més, la seva estructura general ofereix nombroses possibilitats i opcions als diferents individus per accedir a la formació en funció de la seva situació. Els recursos que mou la formació professional continuada a França és aproximadament de l'1,5% del seu PIB anual l'any 2003 (equivalent a 22.900 milions d'euros).

El govern central és el responsable de dictar les lleis generals i, des del 2003, els governs regionals són els responsables de desenvolupar i implementar la formació continuada. Aquesta descentralització a les regions de la política de formació continuada francesa va començar ja a la dècada dels vuitanta, i es va culminar totalment a principis del segle XXI. El govern central és qui s'encarrega concretament de la formació de col·lectius amb problemes (immigrants, discapacitats...) i dels desocupats a la recerca d'una ocupació. La resta és potestat bàsicament dels governs regionals. Existeix un comitè coordinat nacionalment que vetlla perquè el desenvolupament dels diferents programes regionals sigui homogeni i alhora consistent amb els de l'Estat.

Les empreses són responsables de la major part de la formació duta a terme pels treballadors assalariats en actiu i, seguides ja de lluny pel govern central i els governs regionals, són les que financen més el sistema. Les organitzacions empresarials i sindicals també participen activament en el desenvolupament de la política de formació professional continuada i col·laboren en la seva implementació a través de la creació d'entitats que recullen i gestionen una bona part dels fons destinats per les empreses al sistema de formació continuada francès. Aquests organismes, creats per

les organitzacions patronals i sindicals i fiscalitzats pel govern, poden ser d'un sector professional concret o interprofessionals, nacionals o regionals i reben el nom comú d'OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). Cal especificar que la instrumentalització de les aportacions mitjançant aquestes entitats és obligatòria en el cas de les empreses de menys de 10 treballadors i optativa per a les empreses de 10 o més assalariats pel que fa a la part del finançament que s'utilitza en els plans d'empresa.

Com s'ha indicat anteriorment, els treballadors obtenen formació continuada en funció del seu estatus concret. Així, es pot distingir entre els treballadors del sector privat, els treballadors del sector públic, els treballadors autònoms i els que estan buscant ocupació (que també s'inclouen en la formació professional continuada francesa). Dedicarem, però, més atenció als treballadors del sector privat perquè són grans protagonistes (amb un pes de més del 60% del total de beneficiats pel sistema) i els de més interès des del nostre punt de vista.

Treballadors del sector privat: Independentment d'on treballin, els treballadors del sector privat poden beneficiar-se de diferents tipus d'accions de formació, com són:

✓ Pla de formació de l'empresa. Es realitza a petició de l'empresa i inclou totes les activitats de formació de les quals l'empresari n'és el responsable, tant si les realitza amb els seus mitjans o, el que és més habitual, mitjançant la contractació de serveis externs. Prèviament a la realització de l'esmentada formació, l'empresari ha de comunicar al comitè d'empresa, que representa als treballadors, l'acció formativa proposada i quins treballadors afectaria i es debat entre empresaris i treballadors. D'una banda, hi ha accions de formació que serveixen per adaptar-se al lloc de treball (a) i, d'altra banda, les accions relacionades amb l'evolució i el manteniment en l'ocupació (b), i les accions de formació per al desenvolupament de les competències (c).

Les accions de tipus (a) es fan en temps de treball i el treballador manté la remuneració, de tal manera que si aquestes accions van més enllà de les hores de treball, es dona una remuneració extra. Les accions de tipus (b) es fan també en temps de treball i el treballador manté la remuneració, però en aquest cas, si aquestes accions van més enllà de les hores de treball, no es compensen ni es paguen com a hora extra (amb un límit de 50 hores l'any). No obstant això, aquest mode derogatori de les obligacions de remuneració es pot aplicar si hi ha hagut prèviament un acord entre empresa i treballadors. Finalment les accions de tipus (c), són les úniques que es poden fer o bé en horari de treball o bé fora. En el primer cas, es considera que l'individu de la plantilla que està fent la formació realitza un treball professional i rep el 100% del seu salari. En el segon cas, l'assalariat assisteix a

cursos de formació fora de l'horari de treball (amb el límit màxim de 80 hores l'any) i rep un subsidi que equival al 50% de la seva remuneració. Prèviament, el treballador ha d'haver donat per escrit el seu consentiment per portar a terme aquestes accions formatives fora de l'horari de treball. També hi poden haver acords entre l'empresa i el treballador mitjançant els quals l'empresa es pot comprometre a promocionar el treballador si ha assistit i aprofitat realment les accions de formació per desenvolupar les seves competències.

Per cobrir totalment o parcialment les despeses de formació i per pagar els treballadors, l'empresari es pot adreçar als OPCAs corresponents encarregats de recaptar els fons per a formació, o bé, en el cas que sigui una empresa de més de 10 treballadors i no hagi adreçat –ja que no hi està obligada– fons a l'OPCA corresponent, ho pot sufragar amb els seus propis mitjans.¹⁴

✓ **Permís individual de formació CIF (Congé Individuel de Formation).** És una acció a petició del treballador. Es tracta d'una autorització d'absència que sol·licita el treballador –i que concedeix l'empresari– i que li permet seguir el programa de formació de la seva elecció durant les hores de treball. Aquest programa de formació ha de ser diferent dels previstos en els plans de formació de l'empresa, i s'ha de comunicar per escrit amb antelació a l'ocupador, el qual pot concedir o negar l'esmentat permís. El programa de formació que segueixi el treballador li pot permetre augmentar les seves capacitacions, o pot ser formació en una activitat o professió diferent, o que serveixi al treballador per augmentar la seva cultura o la seva participació en la vida social. També es pot demanar el permís per preparar-se i passar un examen o oposició. Ho pot demanar qualsevol dels assalariats de la plantilla (fins i tot els temporals), amb una antiguitat de 24 mesos en l'empresa. Entre la sol·licitud de dos permisos és necessari que hagi passat un temps prudencial perquè pugui ser concedit.

En la pràctica, aquests permisos acostumen a durar un any de mitjana. Durant aquest període, el treballador rep tot o un part del seu salari base (i pot ser que li sufraguin part de la formació) i a més, s'assegura que l'empresari li guarda el lloc de treball a la companyia. Quant al salari que el treballador rep, serà del 80% generalment si el curs de formació és inferior a un any o 1.200 hores (el 90% si són accions considerades prioritàries en els acords d'empresa o sectorials), i del 60% si ho supera, excepte en el cas que el salari base del treballador sigui inferior a dues vegades el salari mínim professional, situació en la qual els percentatges esmentats queden en el 100% en qualsevol cas. Perquè al treballador li sufraguin tot o

¹⁴ Més endavant aquest punt s'explicarà amb més detall.

una part de la formació i per rebre tot o una part del seu salari mentre duri aquesta formació, ha d'adreçar-se a l'OPACIF que correspongui, és a dir, a l'organisme paritari que correspon a la seva empresa, encarregat del CIF.

✓ Dret individual a la formació DIF (Droit Individuel à la Formation). És una acció de formació a petició del treballador. Sota aquesta modalitat, qualsevol treballador adquireix un crèdit d'hores per dedicar a la formació, que són de 20 hores l'any, amb un màxim d'acumulació de sis anys (120 hores). Cada any es comunica per escrit al treballador el seu crèdit. Si el treballador vol fer-ne ús ho comunica per escrit a l'empresari, el qual té un mes per contestar. Entre l'empresari i el treballador es negocia individualment l'acord del projecte de formació que el treballador seguirà.

L'acció de formació escollida ha d'estar definida com a prioritat per l'acord professional de l'empresa o sector al qual el treballador pertanyi. En el cas que no ho fos, les accions formatives que donen dret a gaudir del DIF són: accions de promoció; accions per adquirir, mantenir o millorar el coneixement; i accions de qualificació professional que permeten obtenir un títol reconegut en el catàleg nacional de certificacions professionals, o un títol reconegut dins de la classificació professional aprovada pels acords nacionals de branca productiva o bé que hagin estat reconeguts per la comissió paritària nacional de l'ocupació d'una branca productiva. Es pot beneficiar d'aquest DIF tant el treballador amb contracte indeterminat amb un any d'antiguitat en l'empresa com a mínim (si és a temps parcial es prorratejaria el crèdit) i també el contractat temporal, després d'estar quatre mesos a l'empresa.

Aquest DIF permet al treballador assalariat gaudir de formació remunerada o indemnitzada, realitzada dins o fora de l'horari de treball. El més normal en aquest cas és que el treballador assisteixi als programes o cursos de formació fora de les hores de treball i l'empresa li pagui una subvenció de formació equivalent al 50% de la seva remuneració, excepte si hi ha algun acord sectorial dels agents socials que permeti la possibilitat de fer-se en hores de treball i ser considerat com un treball professional, en aquest cas el treballador rebria el seu salari normal. Les despeses del curs de formació i la remuneració van a càrrec de l'empresari, que pot demanar subvenció a l'OPCA corresponent (sectorial o interprofessional).

✓ Altres accions formatives:

- Permís per analitzar les competències (Congé Bilan de Compétences). Es pot fer tant a petició del treballador com de les empreses dins el pla de formació. Permet analitzar les competències i les aptituds del treballador, definir un projecte professional i si cal un projecte de formació. La imparteix una empresa externa. Per beneficiar-se del permís, el treballador ha de tenir una antiguitat mínima de 5 anys a

l'empresa i no pot gaudir d'un altre permís si no han passat més de cinc anys des de l'anterior. A més, ha de buscar un organisme que es dediqui a aquestes tasques d'anàlisi de les competències d'una llista que li oferirà l'OPACIF.

L'anàlisi consta de tres fases: la fase preliminar, en què l'empresa es reuneix amb el treballador per determinar les seves necessitats i per informar-lo dels mitjans i instruments que s'utilitzaran per analitzar les seves capacitats; la segona fase, és la d'investigació, que es realitza individualment o col·lectivament i en què s'estableix l'avaluació de les competències i les aptituds del treballador; i finalment, a la fase de conclusió s'exposa al treballador els resultats de l'anàlisi de manera individual. El treballador és lliure de mostrar aquests resultats a un tercer o de no fer-los públics, l'organisme que l'avalua ha de guardar secret professional. El treballador ha de demanar permís per escrit a l'empresari almenys 60 dies abans de realitzar l'acció i li'n ha de comunicar la durada. Si és fora de l'horari de treball no ha de demanar autorització. S'acostuma a signar un conveni entre el treballador, l'empresa externa i l'organisme paritari responsable dels CIF (OPACIF). Quant al finançament, aquest organisme paritari és qui contribueix a pagar les despeses de l'anàlisi i manté la remuneració del treballador amb un màxim de 24 hores per anàlisi de competències (tres jornades laborals a temps complet).

Com s'ha remarcat anteriorment, aquest tipus de permís també es pot concedir dins del pla de formació de l'empresa, en lloc de ser a petició del treballador. En aquest cas, l'empresa és la responsable que el treballador passi per aquest procediment per obtenir la informació sobre l'avaluació de les seves competències i aptituds, i el finançament va a càrrec de l'empresa que pot acudir a l'OPACIF corresponent perquè li concedeixin ajuts per a l'acció.

- Permís per validar l'adquisició de coneixements a través de l'experiència o Congé VAE (Validation *donis Acquis* de l'Expérience). Es fa a petició del treballador i és el permís que se li concedeix perquè pugui obtenir reconeixement oficial de les competències i coneixements adquirits al llarg de la vida, per obtenir un diploma, títol o certificat de qualificació (tot o una part), o per poder accedir directament a un curs de formació sense necessitat de tenir el diploma que acredita un determinat nivell de coneixements. La durada del permís és de 24 hores del temps de treball, consecutives o no. Així mateix, el treballador ha de demanar permís a l'ocupador per escrit almenys 60 dies abans de realitzar l'acció i ha de comunicar-li el temps que durarà, quin és l'objectiu final, i quin organisme és el responsable de concedir aquesta validació de coneixements. Si és fora de l'horari de treball no ha de demanar autorització. Quant al finançament, l'OPACIF és qui contribueix a pagar les despeses i a mantenir la remuneració del treballador amb un màxim de 24 hores (tres jornades laborals a temps complet).

- Accions de professionalització (Professionalisation). Es pot fer a petició de l'empresa o del treballador, com el Congé de Bilan de Compétences. L'objectiu és ajudar el treballador a mantenir-se en l'ocupació, a través de l'adquisició d'un diploma o qualificació professional o mitjançant la seva participació en una activitat de formació de professionalització. Els beneficiaris són els treballadors que tenen una qualificació clarament insuficient a causa de l'evolució de les tecnologies i les organitzacions, com per exemple els que fa més de 20 anys que treballen, o els individus de més de 45 anys, o treballadores després d'haver tingut un permís llarg de maternitat, o assalariats que tornen a treballar després d'un període d'excedències... Si aquest període de professionalització té lloc en hores de treball, el treballador rep el seu salari normal; si és fora de l'horari de treball, rep una subvenció del 50%. No pot haver-hi simultàniament més del 2% de la plantilla absent per aquesta professionalització en una plantilla de menys de 50 treballadors (començant amb 2 treballadors absents). Com en els altres casos, l'OPCA corresponent pot pagar tot o una part de les despeses de la formació i el salari del treballador durant aquest període.

Treballadors del sector públic. Es poden beneficiar de la formació o bé a través de plans de formació implementats pels serveis de l'Estat o les regions on desenvolupen la seva tasca o bé a través d'un permís individual de formació, amb paràmetres similars i amb característiques semblants a les esmentades per als treballadors del sector privat. En el cas del permís individual de formació, en aquest cas es denomina Congé de Formation Professionnelle. Per demanar-ho, l'empleat ha d'haver estat almenys tres anys treballant al sector públic, comunicar-ho per escrit amb una antelació mínima de 120 dies, indicant la durada de l'acció, què hi farà i on, que hagi passat un temps prudencial entre dos permisos d'un any, i com a màxim pot estar de permís tres anys al llarg de la seva carrera. El treballador paga el que costa la formació i rep un subsidi del 85% del seu salari durant un període màxim de 12 mesos (75% si no és titular i treballa en l'administració pública territorial). Al treballador li mantenen la plaça durant aquest període i li computa com antiguitat. Els empleats públics també poden demanar un permís per preparar concursos i oposicions, és a dir, que els descarreguin de treball (com a màxim vuit dies a temps complet en un any i 24 dies en tota la seva carrera), encara que es pot ampliar el límit en funció dels acords particulars.

Treballadors autònoms. Els treballadors autoempleats com ara grangers, venedors o professionals..., també es poden beneficiar de plans de formació. Estan obligats, però, a contribuir al finançament de la seva formació a través del pagament d'una contribució a una entitat estatal encarregada de recollir i gestionar la seva aportació empresarial.

Aturats a la recerca d'ocupació.¹⁵ Tots els aturats a la recerca d'ocupació poden, sota determinades circumstàncies, rebre formació pagada. Així, els joves entre 16 i 25 anys poden rebre formació en el marc dels contractes especials de treball finançats tant per l'empresa com per l'Estat i les regions en què s'alterna treball i formació, i també a través de cursos de formació finançats especialment per les regions. Els més grans de 25 anys poden realitzar la seva formació en el marc de contractes especials de treball dissenyats per als que tenen problemes molt importants per trobar feina, o bé a través de cursos de formació subvencionats pels governs central o regionals. A més, el govern central concedeix fons per a grups concrets com són discapacitats, refugiats... D'altra banda, també existeixen cursos de formació que donen accés a empreses, dissenyats específicament per a cercadors d'ocupació que probablement satisfaran les demandes de les empreses un cop fet el curs de formació implementat per l'agència nacional d'ocupació (ANPE). També existeixen acords de *reformació* que són una mena d'assistència per a la recol·locació quan els treballadors han estat acomiadats per raons econòmiques.

Dins aquest esquema és on s'insereix, per exemple, el contracte de professionalització que permet treballar i ser pagat per una companyia i a la vegada aprendre una professió en un context de formació dins l'empresa. El salari és del 85% del salari base en aquest lloc de treball (tot i que els individus que tenen entre 16 i 25 anys reben entre el 55% i el 80% del salari mínim interprofessional). També hi trobem el contracte d'aprenentatge per als joves entre 16 i 25 anys, en què reben entre el 25% i el 78% del salari mínim interprofessional, i en què s'alterna el treball a l'empresa i la formació en un centre d'ensenyament. Aquest contracte dona dret a l'aprenent a quedar-se entre 1 i 3 anys a l'empresa.

Finançament. Els governs central i regionals i, especialment les empreses són els que financen el sistema de formació continuada francès. El 2003 –any de les darreres dades definitives de les quals es disposen– més del 60% dels recursos provenien de les empreses, tant del sector privat (pes del 41% sobre el total, aproximadament dues tercers parts de l'aportació de les quals procedeix directament d'aquestes i la resta ve indirectament a través dels organismes paritaris recaptadors-OPCA), com del públic exercint d'empresari (pes del 22%); el 35% prové dels poders públics exercint com a tal (en concret el 20% de l'Estat, el 9% de les regions i la resta d'altres organismes públics com Unedic, que s'encarrega de la recaptació i la gestió de les assegurances de desocupació) i la resta de famílies, particulars i altres organismes.

¹⁵ Aquest punt forma més part de la formació ocupacional de les persones a l'atur que de la formació professional continuada adreçada als treballadors en actiu.

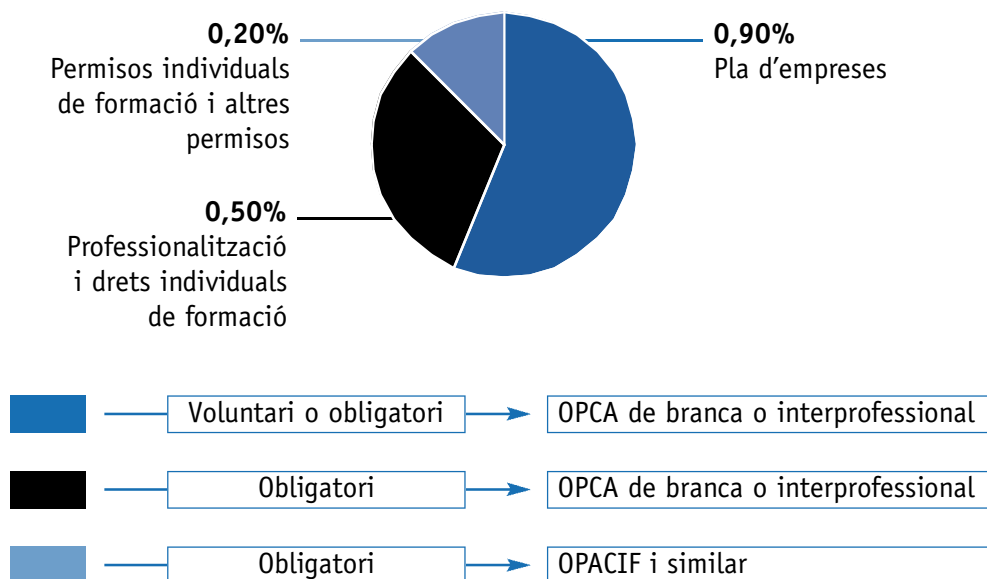
El govern central dedica determinats recursos a oferir oportunitats de formació als aturats a la recerca d'ocupació (finança una part de les despeses de formació i paga els aprenents), per als grups de població amb dificultats específiques (discapacitats, immigrants, expresidaris, analfabets...), o en àrees concretes com ara programes d'enginyeria innovadora. A més, dedica recursos a la informació i la difusió de les possibilitats de formació, concedeix subvencions als governs regionals i ofereix el seu suport a les companyies i als sectors professionals per dissenyar i implementar els plans de formació. L'organisme governamental que aporta aquests recursos financers és, generalment, el Ministeri de Treball (Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement). D'altra banda, també cal destacar que, com passa en tots els països de la Unió Europea, el govern central francès rep subsidis del Fons Social Europeu (FSE). En resum, el govern francès obté els recursos que dedica a la formació professional del seu pressupost i del Fons Social Europeu, i els destina a oferir ajuts als que s'estan formant, a les organitzacions formadores, a empreses i organitzacions professionals i a subvencionar als governs regionals.

Els governs regionals obtenen els recursos per dedicar al finançament de la formació professional a través de la subvenció del govern central, del Fons Social Europeu i d'impostos regionals, i li serveixen per concedir ajuts a les iniciatives de formació de joves i adults, a les empreses, a les organitzacions formadores i als que s'estan formant. Els governs regionals s'encarreguen de recolzar les iniciatives de formació i també de marcar, amb la seva concessió de subvencions i ajuts, les prioritats de formació regionals. Els governs regionals, negociant al costat del govern central i els agents socials, coordinen tots els programes de formació que es fan a la seva regió. A més, cada cert temps els governs nacionals i regionals negocien el marc dels contractes-programa Estat-Regió, basat en prioritats establertes conjuntament, l'últim dels quals comprenia el període 2000-2006.

Per al finançament del sistema, gairebé la meitat dels fons per a la formació continuada, prové de les aportacions de les empreses privades. Actualment, les empreses que tenen 20 treballadors o més tenen l'obligació legal d'aportar l'1,6% del total de la nòmina anual pagada per l'empresa als treballadors (salaris més càrregues socials). Per a les empreses de 10 a 19 treballadors l'aportació mínima legal exigible s'ha establert en l'1,05% des de l'agost de 2005; i per a les empreses amb menys de 10 treballadors el percentatge corresponent és del 0,55% (abans de l'1 de gener del 2005 era del 0,4%). En aquests dos últims casos, pot ser que a través d'acords en la negociació col·lectiva, en determinats sectors s'hagi establert l'obligació de contribuir amb una taxa de participació més gran de la fixada per llei. De fet, encara que el mínim legal sigui el que s'ha esmentat anteriorment, moltes empreses aporten més del mínim exigít, de tal manera que la mitjana de l'aportació de totes les empreses és del 3% aproximadament.

Finalment, els directius de les companyies i els treballadors autònoms paguen una contribució del 0,15% sobre una base especial assimilable al cost salarial que un organisme especial habilitat per l'Estat recapta i gestiona.

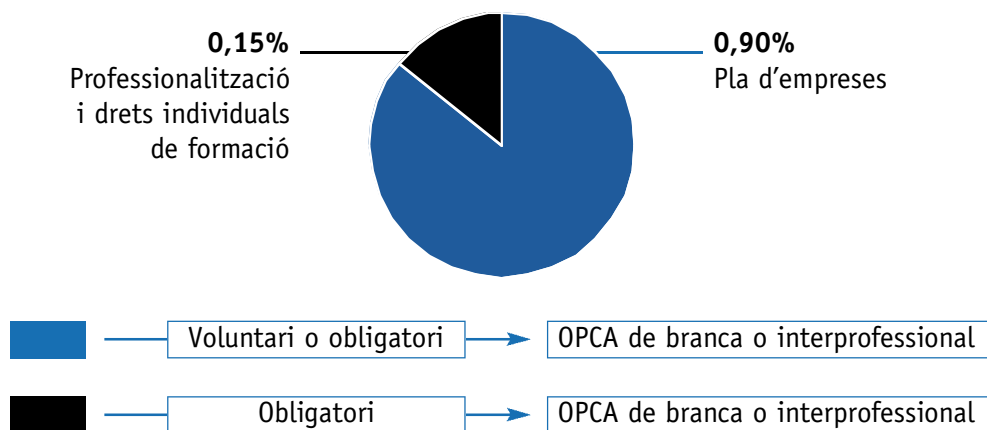
Gràfic 8. Empreses de 20 treballadors (ús de l'1,6% de la nòmina)



En el cas de les empreses de 20 treballadors o més, que han d'aportar l'1,6% del total de la nòmina, el 0,9% està afectat al finançament dels plans d'empresa, que es lliura (voluntàriament o obligatòriament si així ho estableix l'acord sectorial) a un OPCA de branca o interprofessional. El 0,5%, com a mínim, és per finançar majoritàriament la professionalització i els DIF (Drets Individuals de Formació), i va a parar obligatòriament als OPCA, i com a mínim el 0,2% restant finança els permisos individuals de formació (CIF) i altres permisos com el *congé* VAE i el *congé de balance de competences* que va obligatòriament a un fons d'un organisme específic dels OPCA (OPACIF: organisme paritaire de gestion du congé individuel de formation, que també pot rebre el nom de FONGECIF, si és regional, o AGECEF, si és nacional). A més, aquestes empreses han d'aportar un 1% addicional sobre les nòmines dels seus treballadors temporals per finançar els permisos individuals de formació i altres permisos que cobreixin als treballadors amb contracte de durada determinada.

Si l'empresa decideix utilitzar els recursos afectats al pla d'empresa per ella mateixa en comptes de lliurar-los al OPCA corresponent, posteriorment estarà obligada a fer una declaració fiscal en la qual es calculen les despeses realitzades en formació i el que hauria d'haver aportat als organismes paritaris recaptadors en funció dels seus assalariats (la participació mínima legal exigible), de tal manera que si hi ha

Gràfic 9. Empreses de 10 a 19 treballadors (ús de l'1,05% de la nòmina)

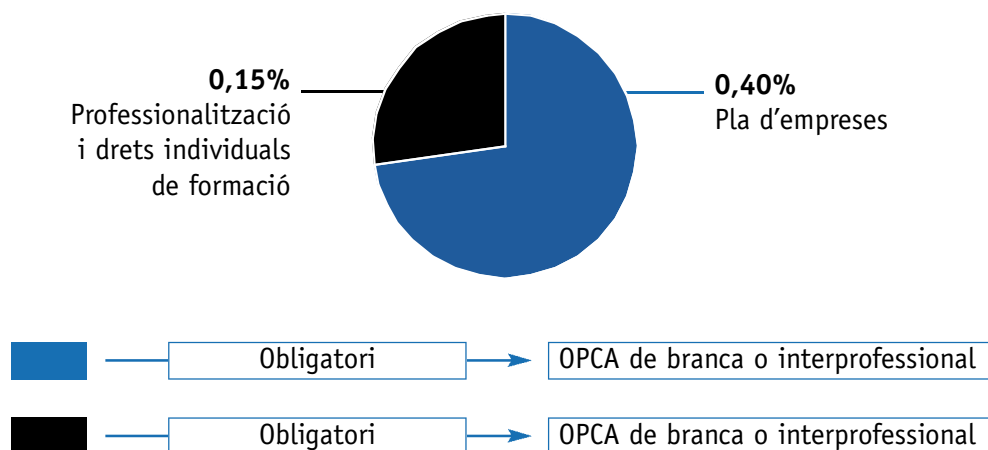


hagut una insuficiència d'aportació, ha de pagar al tresor públic la diferència entre la participació mínima legal i les despeses realitzades en formació.

En el cas de les empreses de 10 a 19 assalariats, de l'1,05% mínim que han d'aportar, el 0,9% va al finançament dels plans d'empresa (voluntàriament o obligatòriament, si així ho estableix l'acord sectorial, va a parar a un OPCA de branca o interprofessional) i el 0,15% a la professionalització i els DIF (obligatòriament va a parar a un OPCA de branca o interprofessional). Igualment, si tenen treballadors amb contracte temporal, han d'aportar un 1% addicional de les nòmines. En el cas que l'empresa faci ús dels recursos que cal destinar al pla d'empresa per a ella mateixa en comptes de lliurar-los a l'OPCA corresponent, ha de fer la declaració fiscal.

I finalment, les empreses de menys de 10 treballadors han d'aportar un percentatge del 0,55% del total de les nòmines lliurades als treballadors, del qual el 0,4% serveix per finançar els plans d'empreses i el 0,15% va a la professionalització i els DIF (tot això va a parar obligatòriament a un OPCA de branca o interprofessional).

Gràfic 10. Empreses de de menys de 10 treballadors (ús del 0,55% de la nòmina)



Igualment, si tenen contractats temporals, han d'aportar un 1% adicional de les nòmines per finançar els permisos individuals de formació i altres permisos que cobreixin als treballadors amb contracte de durada determinada.¹⁶

En aquest sentit, cal destacar que la major part del finançament està abocat a sufragar les despeses de la formació en el pla d'empresa, ja que és el mitjà habitual i majoritari a través del qual els treballadors assalariats en el sector privat solen rebre les accions formatives.

D'altra banda, des del punt de vista de qui porta a terme les accions formatives i rep part dels fons del sistema, cal subratllar que hi ha dos tipus d'organitzacions involucrades en la formació continuada: les organitzacions formadores, que són les més importants i nombroses, i els centres que es dediquen a analitzar les habilitats

¹⁶ Les empreses de menys de 10 treballadors estan obligades a abocar els recursos a les organitzacions paritàries de recaptació, però no passa el mateix amb les empreses de 10 treballadors o més, pel que fa als recursos que serveixen per finançar els seus plans d'empresa, dels quals les empreses poden fer ús directament o fer les aportacions a l'organisme paritari. L'any 2003, les empreses de 10 treballadors i més només aportaven aproximadament el 15% del total de recursos que utilitzaven en la formació professional als organismes OPCA i la resta ho utilitzaven directament, percentatge que, si es prenen en consideració totes les empreses incloent-hi les petites de menys de 10 treballadors, puja al 33%. És a dir que, com s'ha comentat anteriorment, al final queda que el 33% dels recursos empresarials provenen indirectament de les empreses a través dels organismes paritaris de recaptació i la resta l'empren directament les empreses.

Capítol 4. Trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional. El model espanyol i el francès

i les competències (*bilan de competences*). En el cas de les organitzacions formadores, tot i que n'existeixen aproximadament 45.000, l'any 2003 les que tenien les activitats formadores com la seva principal activitat eren 9.129. Es pot diferenciar les organitzacions públiques o semipúbliques de les organitzacions privades. D'entre les primeres, cal destacar-ne les següents:

- ✓ Els establiments que depenen del Ministeri d'Educació (anomenats GRETA)
- ✓ Els organismes que depenen d'altres ministeris
 - L'AFPA (Association nationale pour la formation des adultes), que depèn del Ministeri de Treball
 - Els centres de formació professional i de promoció de l'agricultura, que depenen del Ministeri d'Agricultura
 - Les Cambres de comerç, industrials, d'oficis o agrícoles
- ✓ Entre les organitzacions privades trobem:
 - Organitzacions sense ànim de lucre
 - Organitzacions privades lucratives
 - Autònoms

D'altra banda, els organismes que es dediquen a analitzar i avaluar les competències i habilitats han de complir uns determinats requisits, pel que fa a la seva metodologia i deontologia (o ètica).

Del total d'organitzacions actives a l'hora d'oferir formació continuada, el 34% són organitzacions privades lucratives, el 31% són autònoms (o formadors individuals), el 30% organitzacions sense ànim de lucre i només el 5% són organitzacions públiques o semipúbliques. Tot i que s'ha de dir, si es té en compte el nombre de persones formades (6.109.000 el 2003), que el 42% es formen en organitzacions privades lucratives, el 35% en societats sense ànim de lucre, el 12% per organitzacions públiques i el 10% restant a través de formadors individuals.

Dels més de sis milions de persones formades l'any 2003, el 56,5% van seguir especialitats de serveis, el 19,4% diferents àmbits de desenvolupament personal, el 14,9% disciplines generals, el 8% especialitats industrials i la resta altres disciplines.

En el quadre 28 es poden observar les deu principals especialitats de formació continuada de l'any 2003.

D'altra banda, cal apuntar que, del total de persones formades el 2003 (6,11 milions), el 65% són assalariats i la resta són en un 20% desocupats, i en un 15% altres beneficiaris del sistema com ara autònoms. La durada mitjana dels cursos de formació seguits pels assalariats durant l'any 2003 va ser de 55 hores per curs, mentre que en el cas dels demandants d'ocupació, la durada mitjana va ser de 116

Quadre 28. Deu principals especialitats de formació continuada, França, 2003

	% dels que es formen	Durada mitjana (en hores)
Desenvolupament de les capacitats d'orientació, inserció i reinserció social i professional	10,9	56,7
Transport, logística i emmagatzematge	7,4	50,2
Formació general	7,3	84,6
Seguretat dels béns i les persones, vigilància, mesures d'higiene i seguretat	7,2	23,0
Informàtica, tractament de la informació i dades	6,8	44,2
Secretariat, burocràcia	5,4	83,5
Salut	5,1	53,6
Desenvolupament de les capacitats de comportament i de relacions	4,4	112,8
Comerç, venda	4,4	100,0
Recursos humans, gestió de personal	3,4	39,4
Total de les 10 primeres especialitats	62,2	62,0

Font: Premières informations et synthèses, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

hores, de tal manera que la mitjana d'hores per participant en la formació continuada professional francesa va ser de 69 hores, comptabilitzant tot el sistema.

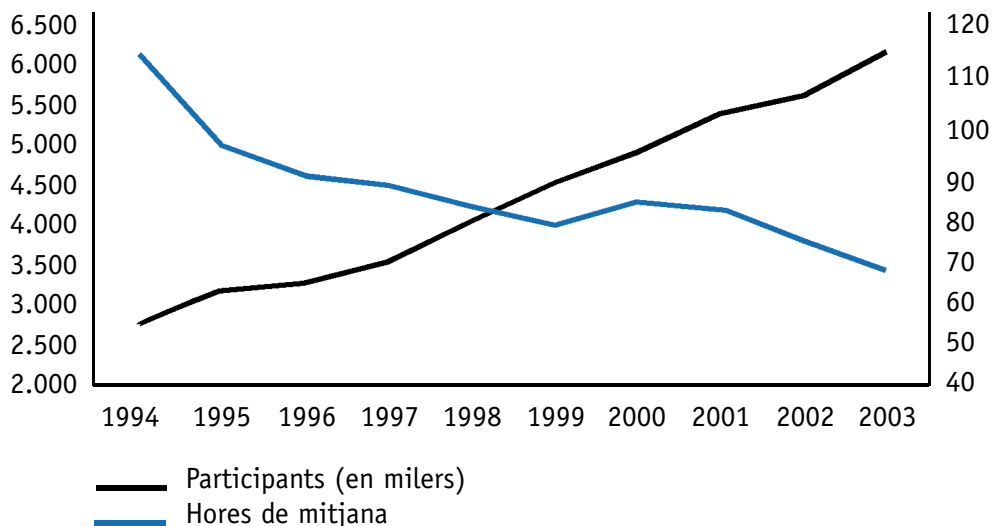
Seguint amb les estadístiques relacionades amb el sistema de formació professional continuada francès, el gràfic 11 mostra el total de beneficiaris de la formació continuada a França, que inclou no només els assalariats, sinó també els desocupats, els autònoms i altres. També es mostra la durada mitjana de les accions de formació, en hores per participant. Aquestes dues variables són del període 1994-2003, en què es veu clarament com el nombre de beneficiaris de la formació continuada ha augmentat de manera ostensible (taxa de creixement mitjana anual del

9,2%), mentre que la durada mitjana ha disminuït (de 112 hores el 1994 a 69 hores el 2003).

No obstant això, com s'ha esmentat anteriorment, aquest gràfic recull tot el sistema de formació professional continuada francès. Si només es té en compte els assalariats, s'observa que en el període 2001-2003 el nombre d'assalariats beneficiats pel sistema de formació continuada francès ha estat d'aproximadament 3,8 milions anuals. En concret, l'any 2003, el nombre d'assalariats francesos beneficiats pel sistema de formació professional va ser de 3,97 milions. La durada mitjana per assalariat també s'ha anat reduint: els últims anys la mitjana ha estat de poc més de 60 hores de formació per assalariat participant, i el 2003 –darrer any disponible– va ser de 55 hores de formació per assalariat, clarament inferior a les 69 hores per participant del conjunt del sistema de formació professional continuada francès, però superior al que es dedica a Espanya (entorn de les 35-40 hores per assalariat participant de mitjana). Normalment el nombre d'hores de formació seguides pels assalariats és menor que les que segueixen els desocupats o inactius per exemple, característica que sol ser present a tots els països europeus, no només a França o a Espanya.

Finalment, cal indicar que el sistema de formació professional continuada és controlat, en primer lloc, pels serveis regionals de control de la formació professional (SRC) adjunts a les direccions regionals de treball, ocupació i formació professional (DRTEFP) i en segon lloc, mitjançant el grup nacional de control de la formació professional (GNC), adjunt a la subdirecció de control nacional de la formació professional (SDCN) de la delegació general de l'ocupació i la formació professional (DGEFP). Les institucions que donen informació sobre la formació continuada a França són, en l'àmbit regional el CARIF (www.intercarif.org) i en l'estatal el centre INFFO (<http://www.centre-inffo.fr>).

Gràfic 11. Participants i mitjana d'hores per participant en el sistema de formació continuada francès, 2003



Font: Premières informations et synthèses, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

4.4. Conclusions

En aquest capítol s'han presentat succintament algunes dades homogènies i comparables des d'un punt de vista internacional sobre la formació continuada que les empreses fan per als seus treballadors, amb una atenció especial a la situació a Europa, i posteriorment s'ha analitzat en profunditat el sistema de formació continuada espanyol i francès actual.

Pel que fa als trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional, cal assenyalar, en primer lloc, que realitzar una comparació homogènia és una tasca complicada a causa de la gran heterogeneïtat existent entre els diferents sistemes i el ritme ràpid amb què es modifiquen i s'actualitzen. No obstant això, es pot afirmar que a tots els països s'està donant cada vegada més importància a la formació continuada dels ocupats a les empreses donada l'exigència cada cop més gran d'actualitzar coneixements i millorar les aptituds professionals, en un món globalitzat i amb canvis tecnològics, econòmics i socials molt ràpids. En aquest context,

l'actuació del sector públic en la formació continuada com a impulsor o finançador sol relacionar-se amb subvencions i/o amb desgravacions fiscals i bonificacions.

Malgrat l'heterogeneïtat manifesta en la formació continuada en l'àmbit internacional, es poden prendre en consideració els resultats de l'enquesta europea CVTS (Continuing Vocational Training Survey), les dades més recents de la qual daten de 1999 i es refereixen a les empreses de 10 treballadors o més i a la formació continuada que aquestes desenvolupen o promouen. Entre els resultats que més criden l'atenció de l'esmentada enquesta, cal destacar que el percentatge de les empreses que realitzaven activitats de formació se situava en el 60% dins el conjunt de la Unió Europea i arribava a un màxim superior al 90% en països nòrdics com Suècia i Dinamarca. D'altra banda, els treballadors que participaven en cursos de formació continuada representaven un 40% del total de treballadors de les empreses enquestades en l'àmbit de la UE-15 amb màxims novament en els països del nord d'Europa. Cada participant dels cursos esmentats consumia una mitjana de 30 hores a la Unió Europea, mentre que el cost total de les empreses (el cost directe del curs i la remuneració dels assalariats) suposava el 2,3% del cost laboral total en termes mitjans, amb un màxim a Gran Bretanya del 3,6%, i el mínim a Romania del 0,5%.

També es poden tenir en compte els resultats de la Labour Force Survey d'Eurostat que incorpora un mòdul concret d'aprenentatge al llarg de la vida o *lifelong learning*, en el qual s'indica que el 43% de la població entre 25 i 64 anys havia realitzat algun tipus d'activitat de formació a la Unió Europea-25 l'any 2003, mentre que, si se centra l'atenció en les persones ocupades i en les activitats no formals (activitats de formació estructurada, intencional i planificada però fora del sistema educatiu regular de cada país) s'observa que el percentatge corresponent a la UE-25 és del 20,6%, amb valors màxims per als països nòrdics (Dinamarca i Suècia, amb un valor superior al 50%), seguits del Regne Unit (participació al voltant del 40%) i mínims per a Grècia (6,1%), Hongria (6,3%) o Itàlia (7,4%).

Pel que fa a l'anàlisi dels sistemes de formació professional continuada francès i espanyol, cal destacar, en primer lloc, l'existència, en els dos casos, tant de la formació continuada per part de l'empresa (accions de formació continuada a les empreses, en el cas d'Espanya, i el pla de formació de l'empresa, en el francès) que, de fet, és la principal protagonista del sistema, com de permisos individuals de formació (i d'altres tipus, en el cas francès, com el dret individual a la formació o les accions de professionalització), generalment a petició del treballador. D'altra banda, en el cas espanyol, destaca també la formació d'oferta, és a dir, contractes-programa subvencionats per l'Estat i que es refereixen a plans de formació oferts, per exemple, per confederacions empresarials o sindicals i adreçats directament als treballadors sense que hi intervingui l'empresa corresponent.

Quant al finançament del sistema, en el cas espanyol l'empresa destina el 0,6% de la nòmina –base d'accidents i malalties professionals– a l'Estat per finançar la formació professional i a canvi obté l'anomenat crèdit de formació continuada per pagar tot o una part de la formació que realitzi¹⁷. Aquest crèdit fa referència a les bonificacions de la quota de les cotitzacions socials que l'empresa que realitza formació es podrà aplicar i que resulta de multiplicar la quantitat aportada per l'empresa en concepte de formació professional durant l'exercici anterior pel percentatge de bonificació que estableixi la llei anual de pressupostos generals de l'Estat i que varia en funció de la mida de l'empresa, de manera que la bonificació serà més gran com menys treballadors tingui. L'any 2006, aquest percentatge anava del 100% per empreses de 6 a 9 treballadors (per a les empreses més petites hi ha un quantitat fixa, que el 2006 era de 420 euros) al 50% en empreses de 250 treballadors o més.

A França, les empreses de 20 treballadors o més han de destinar com a mínim l'1,6% de la nòmina a la formació continuada (el 0,9% queda afectat al finançament del pla d'empresa i la resta a permisos individuals de formació i altres tipus), les empreses de 10 a 19 ocupats l'1,05% (el 0,9% per al pla d'empresa) i les de menys de 10 treballadors el 0,55% (0,4% per al pla d'empresa). Aquest volum financer va a parar obligatòriament als anomenats OPCA (organismes paritaris de branca o interprofessional, nacionals o regionals), que són organismes creats pels sindicats i les patronals i fiscalitzats per l'Estat, encarregats de recollir i gestionar els fons que lliuren les companyies per al sistema de formació continuada francès, i a instàncies dels quals les empreses apel·laran per finançar, mitjançant subvencions, tot o una part de la formació continuada que realitzin. Ara bé, per a les empreses de 10 treballadors o més i per als fons destinats específicament a finançar els plans d'empresa, alternativament l'empresa pot no enviar aquests fons a l'OPCA corresponent i quedar-se'ls ella per finançar directament la seva formació continuada. Posteriorment, el que ha de fer és presentar una declaració fiscal en la que es calculen les despeses realitzades en formació i el que hauria d'haver aportat als organismes paritaris recaptadors en funció dels seus assalariats (la participació mínima legal exigible), de tal manera que si hi ha hagut una insuficiència d'aportació ha de pagar la diferència entre la participació mínima legal i les despeses de formació al tresor públic.

Els sistemes generals de formació continuada espanyol¹⁸ i francès, a més de la formació continuada dels ocupats a les empreses privades, també incorporen la

¹⁷ Aquí es prenen en consideració tant les accions de formació continuada a les empreses com els permisos individuals de formació.

¹⁸ En aquest cas a partir del 2007 amb l'aplicació d'un nou sistema.

formació ocupacional de persones a l'atur i altres col·lectius. El finançament bàsic prové de les empreses, però l'Estat, els governs regionals i la Unió Europea mitjançant l'FSE (Fons Social Europeu) també aporten una part del finançament del sistema.

Finalment, cal indicar que, tant si es té en compte la comparació internacional homogènia feta a la introducció, com les dades més actuals disponibles, es constata que la formació continuada és més important a França que a Espanya en termes de recursos utilitzats per les empreses, de companyies participants o de treballadors que segueixen diferents tipus de formació.

Capítol 5. Conclusions i proposta d'actuació

L'objectiu d'aquest capítol es doble: per una banda, pretén sintetitzar els aspectes més rellevants del que s'ha descrit en els capítols anteriors, en particular, els més orientats a l'establiment d'un model de formació continuada a Andorra, i per l'altra, es pretén presentar, a la llum de l'anàlisi de les pàgines anteriors i dels debats esdevinguts en el si del Consell de seguiment del projecte FormA i de les reunions mantingudes amb diversos representants del govern d'Andorra i de les entitats andorranes més representatives, una proposta per a l'establiment d'un model de formació continuada a Andorra.

Per tal de dur a terme aquests dos propòsits, el capítol s'estructurarà en quatre apartats: el primer farà referència a la situació actual de la formació continuada a Andorra en comparació amb la dels països que constitueixen el seu entorn més immediat, és a dir Espanya i França; el segon apartat sintetitzarà els elements més rellevants de l'opinió de les empreses i de les institucions andorranes sobre el paper i l'orientació que hauria de tenir la formació continuada a Andorra; el tercer, descriurà els trets principals de l'organització del sistema de formació continuada a Espanya i França i, finalment, el quart, precisarà els criteris per establir un model de formació continuada a Andorra.

5.1. La situació actual de la formació continuada a Andorra. Trets comparatius respecte a altres països europeus

En el capítol IV d'aquest Informe s'han presentat succintament algunes dades homogènies i comparables des d'un punt de vista internacional sobre la formació continuada realitzada per les empreses per als seus treballadors, posant una atenció especial a la situació a Europa, per passar, posteriorment a analitzar en profunditat el sistema de formació continuada espanyol i francès.

Pel que fa als trets generals de la formació continuada en l'àmbit internacional, cal assenyalar en primer lloc, que realitzar una comparació homogènia és una tasca complicada a causa de la gran heterogeneïtat existent entre els diferents sistemes i el ritme ràpid en què es modifiquen i actualitzen. Malgrat l'heterogeneïtat manifesta en la formació continuada es poden prendre en consideració els resultats de l'enquesta europea CVTS (Continuing Vocational Training Survey), les dades més recents de la qual daten de 1999 i es refereixen a les empreses de 10 treballadors

o més i a la formació continuada que desenvolupen o promouen. Entre els resultats de l'enquesta esmentada, cal destacar que el percentatge de les empreses que realitzaven activitats de formació se situava en el conjunt de la Unió Europea-15 en el 60%, arribant a un màxim superior al 90% en països nòrdics com Suècia (91%) i Dinamarca (96%). Pel que fa a Espanya aquest percentatge era del 36% mentre que a França era del 76%.

D'altra banda, els treballadors que participaven en cursos de formació continuada representaven un 40% del total de treballadors de les empreses enquestades a la UE-15, amb màxims novament en el cas dels països del nord d'Europa com Suècia (61%) i Dinamarca (53%). En aquest cas, el percentatge d'assalariats que segueixen cursos de formació a les empreses enquestades a Espanya era del 25% i a França del 46%. En canvi el percentatge de treballadors beneficiats pels programes de formació continuada respecte del total d'assalariats, oscil·la entre el 10-15% en el cas d'Espanya i és del 18,2% l'any 2003 a França.

Així mateix, cada participant consumia una mitjana de 30 hores en el conjunt d'Europa que en el cas de França i Espanya eren de 36 i 42 respectivament.

Finalment, també cal assenyalar que el cost total dels cursos de formació tradicionals representava el 2,3% del cost laboral total per al conjunt de la Unió Europea mentre que per a Espanya era de l'1,5% i per a França del 2,4%. El màxim entre els països europeus correspon a Gran Bretanya (el 3,6%) i el mínim a Romania (el 0,5%). Com a exponent de país petit a Europa, a Luxemburg aquest percentatge era de l'1,9%.

La comparació d'aquestes dades amb la situació a Andorra no es pot fer per la manca d'una informació adequada, tanmateix els resultats obtinguts a l'enquesta desenvolupada en aquest informe que es descriuen en el capítol II, permeten fer algunes aproximacions. La primera fa referència al percentatge invertit en formació en relació a la massa salarial bruta. Els resultats obtinguts estableixen en un 2,54% aquest percentatge per al conjunt de les empreses andorranes, i oscil·la entre un mínim d'un 1,06% per a l'administració pública i un 4% per al sector de finances. Aquest percentatge, superior al del conjunt de la Unió Europea, més enllà de les consideracions que es puguin fer en relació amb l'homogeneïtat de les xifres, ens indica que l'activitat de formació continuada a les empreses andorranes enquestades es substancial. Tanmateix altres indicadors com són per exemple la presència de responsables de la funció de formació a les empreses (un 43% del total de les empreses enquestades no disposen d'una figura d'aquest tipus) permetrien suposar una sobrevaloració del percentatge invertit en formació en relació amb la massa salarial bruta. Al contrari el paper rellevant de la pròpia empresa com a proveïdora de la formació continuada (prop del 50% de la formació es fa amb formadors interns) pot justificar la xifra anterior.

En aquest mateix sentit, els resultats de l'enquesta que es refereixen al paper de la formació en els factors d'èxit de l'empresa andorrana ens indiquen que el paper que, tradicionalment, ha tingut la formació continuada a Andorra, és més aviat discret i relativament poc valorat per a l'empresariat. La nota mitjana dels aspectes en què la formació s'ha considerat més rellevant fins ara és d'un 2,63 sobre 4 (és a dir l'equivalent d'un 6,5 sobre 10). Aquesta conclusió es veu refermada pel fet que entre les diverses alternatives d'inversió que podria tenir un empresari com són la millora de processos, la formació, les tecnologies de la informació i els equips, la formació és l'última prioritat.

Altres indicadors obtinguts de l'enquesta permeten apuntar que el volum més important de la inversió en formació va associat a la grandària de l'empresa, que les expectatives que transmeten les empreses enquestades indiquen que en el futur es preveu una més gran inversió en formació i que, també en aquest cas, són les empreses més grans les que tenen més expectatives en la direcció apuntada.

Així mateix, s'indica de forma clara i majoritària que la mateixa empresa ha de ser la principal proveïdora de la formació, deixant en segon lloc les consultores o les empreses proveïdores de continguts i, pràcticament, sense cap paper significatiu, la Universitat.

5.2. L'orientació i les perspectives de la formació continuada a Andorra

De la mateixa manera que en l'anàlisi descriptiu s'assenyala que les expectatives que transmeten les empreses andorranes expressen que en el futur augmentarà la inversió en formació, l'anàlisi dels blocs de valor en els que la formació és vista com un factor d'importància, indica que el paper que es creu que tindrà la formació en el futur es bastant més important que el que tenia fins ara. En pràcticament tots els casos el creixement en la valoració supera els dos dígits.

Pel que fa als blocs de valor en el que el paper de la formació continuada a les empreses andorranes ha de ser rellevant o molt rellevant, els resultats de l'enquesta ens indiquen que són els següents:

- ✓ L'orientació i el servei al client
- ✓ Els processos de lliurament de productes i mètodes de qualitat
- ✓ La prevenció de riscos i la política mediambiental a l'empresa
- ✓ La satisfacció dels treballadors
- ✓ Les polítiques de gestió del coneixement i els seus sistemes d'accés

Ara bé, quan es volen definir els blocs de valor en els que la formació continuada ha de jugar un paper significatiu des del punt de vista de l'anàlisi de les necessitats de formació a Andorra, no solament cal fixar-se en els blocs de valor en què l'empresari té una percepció positiva del paper de la formació, sinó també en els blocs de valor que es consideren fonamentals per a l'èxit futur de l'empresa andorrana.

El gràfic següent referit a l'anàlisi de necessitats de formació del Principat d'Andorra sintetitza aquests dos aspectes de la manera següent:

- ✓ A l'eix de les abscisses, es presenten les qüestions i els blocs de valor que es consideren importants o molt importants com a factors d'èxit futur de l'empresa andorrana.
- ✓ A l'eix de les ordenades, es presenten les qüestions i els blocs de valor en els que la formació continuada té un paper rellevant o molt rellevant per afavorir-ne la consolidació com a factor d'èxit futur de l'empresa andorrana.

La informació del gràfic permet ajudar a definir criteris de priorització de l'oferta de formació continuada a Andorra, de manera que els programes de formació que atenguin les qüestions vinculades als blocs de valor identificats haurien de constituir el mapa definitiu de les necessitats de formació continuada a l'empresa andorrana, que són les que en termes generals hauria d'atendre un sistema d'iniciativa pública d'impuls a la formació continuada.

Així mateix en el capítol IV s'identifiquen les recomanacions operatives d'actuació per al trienni 2008-2010 i per als sectors següents: oci, hoteleria i turisme; comerç; construcció; administració pública; finances i assegurances; indústria i resta d'activitats. Un tret que cal destacar en les recomanacions esmentades és la creació de sengles escoles de turisme, comerç i finances.

Quadre 29. Mapa definitiu de les necessitats de formació continuada per al sector financer a Andorra per al trieni 2008-2010

	Bloc de valor d'èxit futur important	Bloc de valor d'èxit futur molt important
Formació molt rellevant	Satisfacció dels clients (hi ha sistemes per mesurar el grau de satisfacció dels clients, la qual cosa influeix en la prestació de serveis futurs i els sistemes de comunicació amb els clients són adients). Sistemes de prevenció de riscos (els processos estan pensats per eliminar accidents laborals). Política mediambiental (els productes es dissenyen seguint normes respectuoses amb el medi ambient i l'empresa té una política coherent en temes d'abocaments i residus).	Fidelització dels clients (la mateixa organització i l'actitud dels empleats busca la fidelització). Mètodes de gestió de qualitat (processos pensats en un sistema certificat, filosofia de qualitat en tota l'organització). Estoc de coneixement (el coneixement roman a l'organització, genera més qualitat i menys despeses). Satisfacció del treballador (el treballador té informació suficient per fer la seva feina i està ben recolzat pels seus comandaments, la qual cosa el satisfà).
Formació rellevant	Clients i competència (sabem el que valoren els clients de nosaltres en comparació amb la competència). Comptabilitat de gestió i pipeline (el personal de contacte amb el client utilitza un sistema de gestió únic i específic). Accés a l'estoc de coneixement (el personal té fàcil accés al coneixement de l'empresa i hi ha sistemes informàtics ad-hoc). Serveis col·laterals de postvenda (el client rep informació adequada per a la utilització del producte/servei, que ve acompanyada d'instruccions clares i llegibles). Establiment d'objectius (cada empleat sap el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir).	Opinió i segmentació de clients i lliurament de productes/serveis (el servei sempre es lliura dins els terminis previstos segons processos certificats i el client té veu en la definició del propi servei).

5.3. L'organització del sistema de formació continuada a Espanya i França

L'experiència desenvolupada a Espanya i a França, pel que fa al desenvolupament dels sistemes nacionals de formació continuada respectius pot aportar alguns elements de reflexió per a la posada en funcionament d'un sistema similar a Andorra. Pel que fa a l'anàlisi del sistema de formació professional continuada francès i espanyol, cal assenyalar, en primer lloc l'existència, en els dos casos, tant de la formació continuada per part de l'empresa (accions de formació continuada a les empreses, en el cas d'Espanya, i el pla de formació de l'empresa, en el francès) que de fet és la protagonista principal del sistema, com de permisos individuals de formació (i d'altres tipus, en el cas francès, com el dret individual a la formació o les accions de professionalització), que generalment es fa a petició del treballador. D'altra banda, en el cas espanyol, també destaca la formació d'oferta, és a dir els contractes-programa subvencionats per l'Estat i que fan referència a plans de formació oferts per exemple per confederacions empresarials o sindicals i adreçats directament als treballadors sense mediació de l'empresa corresponent

Quant al finançament del sistema, en el cas espanyol l'empresa destina el 0,6% de la nòmina –base d'accidents i malalties professionals a l'Estat– per finançar la formació professional, i a canvi obté l'anomenat crèdit de formació continuada per pagar tota o una part de la formació que faci. Aquest crèdit fa referència a les bonificacions de la quota de les cotitzacions socials que l'empresa que faci formació es podrà aplicar i que resulta de multiplicar la quantia ingressada per l'empresa en concepte de formació professional durant l'exercici anterior pel percentatge de bonificació que s'estableixi a la llei anual de pressupostos generals de l'Estat, i que varia en funció de la mida de l'empresa, de manera que la bonificació serà més gran com menys treballadors tingui l'empresa. L'any 2006, aquest percentatge anava del 100% per a empreses de 6 a 9 treballadors (per a les empreses més petites hi ha un quantitat fixa, que en el 2006 era de 420 euros) al 50% per a empreses de 250 treballadors o més.

A França, les empreses de 20 treballadors o més han de destinar com a mínim l'1,6% de la nòmina a la formació continuada (el 0,9% queda afectat al finançament del pla d'empresa i la resta a permisos individuals de formació i altres tipus), les empreses de 10 a 19 ocupats l'1,05% (el 0,9% per al pla d'empresa) i les de menys de 10 treballadors el 0,55% (0,4% per al pla d'empresa). Aquest volum de recursos va a parar obligatòriament als anomenats OPCA (organismes paritaris de branca o interprofessional, nacionals o regionals), que són organismes creats pels sindicats i les patronals i fiscalitzats per l'Estat, encarregats de recollir i gestionar els fons que lliuren les companyies per al sistema de formació continuada francès,

i a instàncies dels quals les empreses apel·laran per finançar, mitjançant subvencions, tota o una part de la formació continuada que realitzin. Ara bé, per a les empreses de 10 treballadors o més i per als fons destinats específicament a finançar els plans d'empresa, l'empresa pot, alternativament, no enviar aquests fons a l'OPCA corresponent i quedar-se'ls ella per finançar directament la seva formació continuada. Després, el que ha de fer és presentar una declaració fiscal en què es calculen les despeses realitzades en formació i el que s'hauria d'haver aportat als organismes paritaris recaptadors en funció dels seus assalariats (la participació mínima legal exigible), de tal manera que si hi ha hagut una insuficiència d'aportació, ha de pagar la diferència entre la participació mínima legal i les despeses incorregudes en formació al tresor públic.

Els sistemes generals de formació continuada espanyol i francès, a més de la formació continuada dels ocupats a les empreses privades, també incorporen la formació ocupacional de persones a l'atur i altres col·lectius. El finançament bàsic prové de les empreses, però l'Estat, els governs regionals i la Unió Europea mitjançant l'FSE (Fons Social Europeu) també aporten una part del finançament del sistema.

Finalment cal indicar que, tant si es té en compte la comparació internacional homogènia realitzada a la introducció, com les dades més actuals disponibles, es constata que la formació continuada és més important a França que a Espanya en termes de recursos abocats per les empreses, de companyies participants o de treballadors que segueixen diferents tipus de formació.

5.4. Criteris per a l'establiment d'un model de formació continuada a Andorra

L'establiment d'un model de formació continuada a Andorra ha de partir del fet que va associat a la disposició, en el nivell que es determini, de recursos públics adreçats a aquest fi. També, lògicament, han d'haver-hi uns criteris de gestió definits des del sector públic. Per aquest motiu, l'establiment d'un sistema nacional de formació continuada ha de definir dues qüestions: els criteris de finançament i el sistema de gestió.

A partir d'aquest pressupòsit i per tal de precisar els criteris que haurien de definir el model de formació continuada a Andorra es tractaran els quatre punts següents:

1. La definició de formació continuada
2. Els tipus d'accions

3. Els criteris de finançament i de gestió dels programes del model de formació continuada a Andorra
4. Els criteris per al desplegament del model de formació continuada a Andorra.

1. La definició de formació continuada

Els models de formació continuada actuals constitueixen arreu un dels tres sistemes que formen part del sistema de formació professional, que engloba també la formació professional reglada, formada pels diferents cicles de les que està formada i la formació professional ocupacional, dedicada a la formació de persones a l'atur. El sistema de formació professional a Andorra ha d'integrar doncs els tres sistemes, a mesura que es vagin desplegant.

La formació professional continuada, com un dels tres sistemes assenyalats, té per objecte la formació permanent i el reciclatge dels treballadors ocupats, i contribueix a una millora de les seves capacitats i a l'augment de la productivitat i competitivitat de les empreses a les que estan empleats.

2. Els tipus d'accions

El model de formació continuada a Andorra hauria de tenir tres tipus de programes: els programes de formació continuada a les empreses, els programes de caràcter transversal o sectorial i altres com els programes a l'estranger i els programes d'acompanyament a la formació.

Les accions desenvolupades en el marc dels programes de formació continuada a les empreses o en els de caràcter transversal o sectorial podrien conduir a una acreditació per a l'exercici de les professions regulades en els casos específics d'acord amb el criteri de les autoritats educatives andorranes.

Aquests programes de formació poden conduir a unes acreditacions d'Estat quan són professions que estan regulades per llei. Aleshores correspon als ministeris competents (Educació i Formació Professional i Ensenyament Superior) gestionar, avaluar, i definir els procediments tècnics de les activitats formatives que acrediten.

- Els programes de formació continuada a les empreses i els permisos individuals de formació, han de constituir l'element principal del model. Es poden definir com programes formatius de demanda constituïts per les accions formatives relacionades específicament amb l'objecte social o l'activitat de l'empresa, i les de caràcter general que van dirigides a proporcionar competències professionals transferibles a

altres empreses o àmbits laborals. Les empreses planifiquen, organitzen i gestionen l'execució d'aquestes accions formatives per als seus treballadors, tant amb els seus propis mitjans com amb contractacions externes.

D'altra banda els permisos individuals de formació fan referència al permís que l'empresa podrà concedir a un treballador per rebre, en horari de treball, una formació, que podria ser reconeguda amb una titulació oficial, per tal de millorar la seva capacitat personal i professional.

En les accions de formació continuada, l'empresa decideix quina formació realitzarà, de quina manera i quan. L'empresa pot dur a terme la formació amb els seus propis mitjans, directament, o bé pot contractar un centre o una institució especialitzada perquè imparteixi les accions formatives, o bé finalment, pot agrupar-se amb altres empreses i concertar la gestió i l'organització del seu programa de formació conjuntament o amb una institució especialitzada.

La formació es pot impartir mitjançant diversos canals: presencial, a distància i/o en la modalitat de teleformació quan el procés d'aprenentatge de les accions formatives es desenvolupi amb el suport de tecnologies d'informació i comunicació en línia.

- Els programes de caràcter transversal o sectorial. Les accions de formació continuada a les empreses, és a dir la formació de demanda, es complementa amb la formació d'oferta. Aquesta es refereix a accions adreçades específicament als treballadors, sense intervenció de les empreses en les quals presten els seus serveis, i es gestionaria en l'àmbit d'Andorra en el seu conjunt, amb contractes subscrits pel Govern d'Andorra mitjançant el ministeri competent.

Aquests contractes se signarien amb les entitats que avui ja estan realitzant una formació d'oferta com es el cas de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra, els col·legis professionals i les entitats de caràcter sectorial que es poguessin constituir a la llum de les recomanacions suggerides en l'anàlisi de les necessitats formatives d'aquest Informe, com és el cas de les escoles de comerç, hotelaria i finances. També es podrien prendre en consideració en aquests tipus de programes els que ofereixen les institucions estrangeres quan les circumstàncies específiques dels esmentats programes ho requerissin.

- Els programes d'acompanyament a la formació. Aquest tipus de programes fan referència a les accions l'objecte de les quals és: a) La investigació i la prospecció del mercat de treball per anticipar-se als canvis en els sistemes productius; b) L'anàlisi de la repercussió de la formació continuada en la competitivitat de les empreses i en la qualificació dels treballadors i les accions d'avaluació de la formació continuada; c) L'elaboració de productes i eines innovadors relacionats amb

la formació continuada; d) La determinació de les necessitats de formació que permetin contribuir al progrés econòmic dels sectors productius en el conjunt de l'economia i e) Les accions de promoció i de difusió de la formació continuada.

3. Els criteris de finançament i de gestió del model de formació continuada

En relació amb el finançament, l'aplicació del model a Andorra s'hauria de sustentar mitjançant una combinació de finançament públic i privat establint mecanismes que vincuessin l'aportació del primer a l'aportació, en una quantia determinada, del segon.

Inicialment es podria afectar una quantitat que permetés construir el model de formació continuada d'Andorra a càrrec dels recursos pressupostaris del govern d'Andorra. Posteriorment s'haurà d'estudiar la fórmula de finançament que pugui fer sostenible el model.

Per als programes de formació continuada a les empreses el finançament es plantejaria a través d'un procediment que s'iniciaria amb una convocatòria anual del govern d'Andorra a la qual les empreses interessades presentarien la seva sol·licitud de subvenció. El govern hauria d'establir les condicions per sol·licitar la subvenció esmentada. L'aprovació de la subvenció i la quantitat per subvencionar podrien estar condicionades pels recursos aportats per la pròpia empresa, per la seva grandària i, si escau, pel sector al qual pertany.

Pel que fa als programes d'oferta transversals o sectorials el finançament es plantejaria a través d'un procediment similar a l'assenyalat pels programes de formació continuada a les empreses. També, en aquest cas, s'iniciaria amb una convocatòria anual del Govern d'Andorra a la que els ens interessats –Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra, col·legis professionals, escoles de comerç, hoteleria i finances i altres– presentarien la seva sol·licitud, acompanyada del Pla de formació i l'aportació de recursos propis, si escau. Posteriorment s'avaluaria la proposta de finançament i es resoluria concedir o no la subvenció.

En relació amb la gestió, semblaria adequat que hi hagués una organització, –taula de coordinació– que assumís la gestió del model de formació continuada.

La posada en funcionament del model haurà de suposar debatre si l'organització esmentada hauria de tenir personalitat jurídica. Si fos així, s'hauria d'estudiar quina hauria de ser la més adequada, quines dependències institucionals i en quins conceptes, s'haurien d'establir per tal que el sistema pogués actuar amb les totes les garanties i, alhora, amb tota l'efectivitat

En aquesta organització fóra imprescindible que com a mínim hi fossin presents el govern d'Andorra, els sindicats, la patronal i la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra. També s'hi podrien incorporar d'altres representants de les institucions andorranes que es considerin més adequades.

El Govern d'Andorra hauria d'establir els criteris amb els quals es faria la distribució dels recursos públics, així com definir la normativa que faciliti el desplegament del model.

L'organisme de gestió, en canvi, hauria de redactar el Pla Plurianual de Formació Continuada, definir els procediments tècnics per a la gestió del sistema, coordinar l'oferta i la demanda formativa, avaluar les activitats formatives realitzades tan en els programes de formació continuada a la empresa com en els programes transversals o sectorials, i responsabilitzar-se dels programes d'acompanyament a la formació i, entre ells, reeditar, en la freqüència que es determini, l'anàlisi de les necessitats de la formació continuada a Andorra.

Per tal de poder realitzar aquestes funcions s'haurien d'atribuir a l'organisme de gestió els recursos suficients del conjunt del que correspon al model de formació continuada d'Andorra.

4. Criteris per al desplegament del model de formació continuada

El desplegament del model de formació continuada a Andorra es pot plantejar definint un cronograma d'actuacions per desenvolupar en els dos propers anys i definint també uns criteris per a un desplegament progressiu del model en els propers anys.

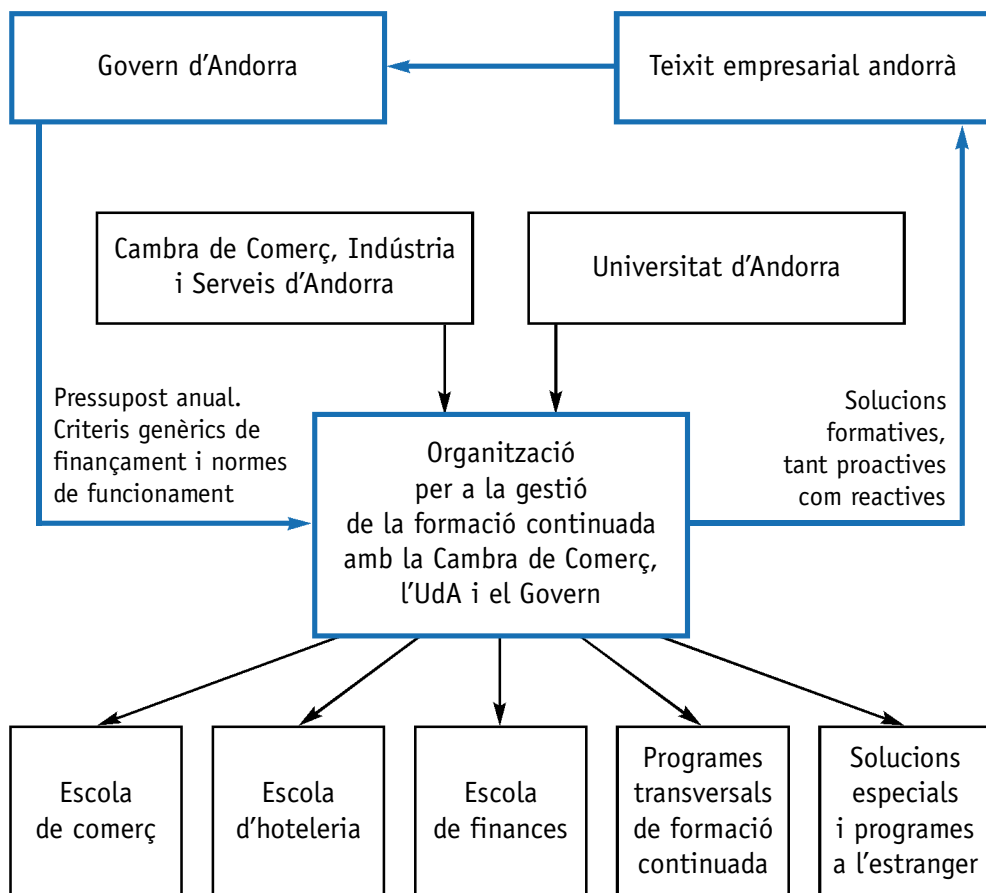
Pel que fa a les actuacions per desenvolupar en els dos propers anys pot semblar adequat que l'any 2008 sigui el de l'entrada en vigor del marc legal necessari per donar cobertura al model, i el de la creació i posada en funcionament de l'organisme de gestió. Així mateix, durant l'any 2008 i en el marc del debat pressupostari per a l'any 2009 s'hauria de definir la quantia de recursos públics que s'hi destinaran, i decidir també si juntament amb aquests recursos s'arbitrarà algun altre mecanisme per al proper exercici pressupostari o si aquesta decisió s'ajornarà.

Durant l'exercici 2008 es podrien establir les bases per fer els contractes amb les institucions que estiguessin en condicions de realitzar els programes transversals o sectorials i els programes d'oferta. També durant aquest any es podrien organitzar les escoles sectorials esmentades: la de comerç, hotelaria i finances.

En conjunt doncs, es tractaria d'estar en condicions de poder començar una primera convocatòria del Programa de Formació Continuada d'Andorra l'any 2008 almenys pel que fa als programes d'oferta.

L'entrada en funcionament operativa del Programa de Formació Continuada hauria d'ajustar els objectius definits –per exemple, el nombre d'hores de formació per treballador–, amb els recursos públics posats a disposició del Programa.

Estructura del sistema nacional de formació continuada



Annex

Estructura d'indicadors de l'estudi

1. Àmbit Financer

ACR 1.1. Àrea de creixement i ingressos

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
1.1. El creixement de la xifra de vendes per sobre de la inflació és clau per a l'èxit de la companyia	Creixement/sosteniment d'ingressos
1.2. Els ingressos per àrea/departament/empleat, són coneguts i existeixen objectius de millora	Creixement/sosteniment d'ingressos
1.3. La venta creuada és essencial per a l'evolució del nivell d'ingressos	Creixement/sosteniment d'ingressos
1.4. És essencial el manteniment de clients clau	Creixement/sosteniment d'ingressos
1.5. Hi ha un significatiu nivell d'esforç i grau de dedicació a noves línies de producte/servei	Diversificació de riscos i ingressos

ACR 1.2. Àrea de despeses i rendiments

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
2.1. Els processos de gestió estan dissenyats per a la contenció de despeses i l'increment dels marges	Gestió de costos en general
2.2. Es coneix la importància i la vinculació de cada procés productiu a la generació de marges	Gestió de costos en general
2.3. Coneixem el nostre nivell de despeses respecte dels nostres competidors	Gestió de costos en general
2.4. Existeix una clara vinculació entre la capacitat i l'ensinistrament, i els processos de generació de valor afegit	Formació i rendiment
2.5. Existeixen sistemes de mesura de la rendibilitat per a cada línia de producte o client	Rendibilitat

ACR 1.3. Àrea d'actius i inversions

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
3.1. Tota nova inversió que se sotmet a una anàlisi detallada de viabilitat econòmica	Optimització utilització d'actius
3.2. Existeix una política ben definida d'inversions vinculada al nivell d'ingressos o beneficis	Optimització utilització d'actius
3.3. S'apliquen mesures per minimitzar els imports de balanç en existències, clients i caixa (circulant)	Optimització utilització d'actius
3.4. Existeix una política clara i definida de finançament d'inversions i de circulant, i s'aplica correctament	Optimització utilització d'actius

2. Àmbit de gestió de clients i proveïdors

ACR 2.1. Àrea de polítiques de proveïdors

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
4.1. Als proveïdors se'ls exigeix igual qualitat i motivació que al nostre personal intern	Vinculació estratègica de proveïdors
4.2. Determinades polítiques per al nostre personal intern (formació, avaluació) són extensives als nostres proveïdors estratègics	Qualitat de proveïdors
4.3. S'ha desenvolupat i s'utilitza un sistema clar i periòdic de valoració de proveïdors	Qualitat de proveïdors

ACR 2.2. Àrea d'orientació al client

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
5.1. El procés de generació de producte/servei està totalment vinculat a la necessitat del client	Segmentació de clients
5.2. Els clients estan distribuïts per segments objectiu	Segmentació de clients
5.3. Coneixem amb quins competidors treballen habitualment els nostres clients	Clients i competència
5.4. Ens ocupem de saber què valoren els nostres clients de la nostra empresa en comparació amb la competència	Clients i competència

ACR 2.3. Àrea de relacions amb clients

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
6.1. Un increment net del nombre de clients és imprescindible per a la supervivència de l'empresa	Captació de clients
6.2. Existeix una política clara i objectius de captació de clients	Captació de clients
6.3. Existeix una organització clarament orientada a buscar la fidelització dels nostres clients actuals	Fidelització de clients
6.4. L'actitud dels nostres empleats provoca que els clients repeteixin operacions de compra	Fidelització de clients
6.5. Existeix un sistema intern estructurat per tal de conèixer el grau de satisfacció de la nostra clientela	Satisfacció dels clients
6.6. Els resultats de les enquestes de satisfacció dels clients són molt importants per generar productes/serveis o millorar processos	Satisfacció dels clients
6.7. Existeixen vies adequades de comunicació amb els clients	Satisfacció dels clients
6.8. Es mesura en detall, s'analitza i es valora la rendibilitat dels clients i els objectius per a cada un d'ells	Rendibilitat de clients

3. Àmbit de processos**ACR 3.1. Àrea d'innovació**

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
7.1. Es realitzen estudis de posicionament de mercat de forma periòdica	Identificació del mercat
7.2. Es valoren i porten a terme reunions de direcció en les que es debaten dades com quotes de mercat i similars	Identificació del mercat
7.3. Es disposa d'una definició clara de l'àmbit geogràfic o de segment al que va dirigit el producte/servei	Identificació del mercat
7.4. Es treuen nous productes/serveis amb regularitat	Creació de producte
7.5. El producte/servei principal sempre porta incorporats productes/serveis col·laterals	Disseny de serveis
7.6. L'empresa té una política d'inversió en I+D+I definida i rellevant	Disseny de serveis

ACR 3.2. *l'Àrea de Processos*

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
8.1. L'empresa té certificacions de qualitat dels seus sistemes de producció	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis
8.2. Es coneix el temps, l'evolució i la millora del procés d'elaboració des de la matèria prima fins al producte/servei final	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis
8.3. Es disposa i s'explota un sistema de control de despeses de producció	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis
8.4. La mercaderia/servei es lliura sempre dins dels terminis previstos	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis
8.5. L'opinió del client es pren consideració a cada moment de la prestació del servei	Opinió dels clients i lliurament de productes i serveis

ACR 3.3. *Àrea de servei postvenda*

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
9.1. S'estableix una política de devolucions, assistència i garanties	Manteniment
9.2. L'organització incorpora una funció o departament d'atenció al client i de solució de reclamacions	Manteniment
9.3. El client rep informació i preparació adequades per a la utilització i la rendibilització del producte/servei	Serveis col·laterals de postvenda
9.4. La informació que acompanya el producte/servei és simple, visual i clarament intel·ligible	Serveis col·laterals de postvenda
9.5. El client té accés via Internet, a informació i serveis relacionats amb el producte/servei adquirit	Serveis col·laterals de postvenda

4. Àmbit de gestió d'Intangibles

ACR 4.1. Àrea de sistemes d'informació

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
10.1. El coneixement no queda únicament en mans dels empleats sinó que roman a l'organització	Estoc de coneixement
10.2. El coneixement a la empresa, acaba repercutint en més qualitat i menys despeses	Estoc de coneixement
10.3. Tot el personal té un accés fàcil al coneixement la qual cosa permet que millori la seva actuació	Accés a l'estoc de coneixement
10.4. L'empresa té sistemes informàtics que permeten l'accés i el tractament de la informació de gestió clau	Accés a l'estoc de coneixement
10.5. El personal que té contacte amb els clients, utilitza un únic sistema de gestió de la relació amb ells	Comptabilitat de gestió/"pipeline"

ACR 4.2. Àrea de gestió de recursos humans

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
11.1. El personal està satisfet de pertànyer a l'empresa	Satisfacció del treballador
11.2. El personal té informació suficient per tal de fer bé el seu treball	Satisfacció del treballador
11.3. El personal està recolzat en la seva funció pels seus comandaments i directius	Satisfacció del treballador
11.4. El personal tendeix a romandre molt temps a l'empresa	Satisfacció del treballador
11.5. L'empresa disposa d'un sistema de mesura de la productivitat del personal	Productivitat de l'empleat i sistemes de participació
11.6. La plantilla té informació ràpida i completa sobre l'estratègia de l'empresa	Productivitat de l'empleat i sistemes de participació
11.7. Existeix un sistema estructurat de comunicació de suggeriments del personal cap a la direcció	Productivitat de l'empleat i sistemes de participació
11.8. Cada empleat coneix perfectament el que s'espera d'ell i els objectius que haurà d'assolir	Establiment d'objectius

5. Àmbit de mètodes de qualitat, prevenció de riscos i política mediambiental

ACR 5.1. Àrea de mètode de qualitat

Qüestions	Blocs de valors (BVs)
12.1. Tot el procés de prestació del servei està pensat i realitzat seguint un sistema de qualitat certificat	Mètodes de gestió de qualitat
12.2. La filosofia de qualitat impregna tota l'organització	Mètodes de gestió de qualitat
12.3. Els sistemes i mètodes de producció estan pensats per eliminar els accidents laborals	Sistemes de prevenció de riscos
12.4. Els productes es dissenyen i s'elaboren seguint estrictament normes de respecte al medi ambiental	Política mediambiental
12.5. L'empresa té definida una clara política de neteja i de no agressió pel que fa a abocaments i residus	Política mediambiental

Referències bibliogràfiques i d'altres

Acuerdo de formación profesional para el empleo (2006), mimeo

Casal, J., Colomé, F., Comas, M. (2006): *La interrelación de los tres subsistemas de formación profesional en España*, edita la Fundació Tripartita per a la formació en l'ocupació

Centre Inffo (2005a): *Continuing vocational training in France*

Centre Inffo (2005b): *Vocational training in France: an answer to your questions*

Comissió Europea (2002): *Continuing training in enterprises in Europe: Results of the second European Continuing Vocational Training Survey in enterprises*

Comissió Europea (2006): *Progress towards the Lisbon objectives in education and training, 2006 report*. Comission Staff Working Paper

Díaz Zabala, J. M. (2003): "El futuro de la formación continua en España: hacia un nuevo modelo de gestión", en *Formación Continua: competitividad y cohesión social*, volum que recull les intervencions de l'encontre celebrat a Madrid del 30 de juliol a 1 d'agost de 2003 en els cursos d'estiu de la Universitat Complutense de Madrid

Eguiguren, M. (Barcelona, 2000): "Aspectos económicos de la formación en la empresa: una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya". Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cataluña

Eguiguren, M.; Llinàs, X.; Pons, O. "In-company training in Catalonia: organizational structure, funding, evaluation and economic impact" *International Journal of Training and Development* ISSN 1360-3736. 10:2, 2006. Blackwell Publishers, Ltd., Oxford, UK., pages 140-163

Fundació Tripartita per a la formació en l'ocupació (2004a): "El nuevo modelo de formación continua (RD 1046/2003 d'1 d'agosto)", ponència realitzada a Madrid el febrer de 2004 per María Luisa Núñez de la Fundació Tripartita

Fundació Tripartita per a la formació en l'ocupació (2004b): *Indicadores de actividad de formación continua*

Fundació Tripartita per a la formació en l'ocupació (2005): *Análisis documental de los sistemas de formación continua y de su relación con la negociación colectiva en España y en Europa*, Col·lecció Estudios, 3-vol.2

Goodwin, J., Hills, K., Ashton, D.(1999): "International briefing 2: Training and development in the United Kingdom", *International Journal of Training and Development*, vol.3, núm.2, 167-179

Heraty, N., Collings, D.G. (2006): "International briefing 16: Training and development in the Republic of Ireland", *International Journal of Training and Development*, vol.10, núm. 2, 164-174

<http://europa.eu.int/comm/eurostat/>

<http://www.aprendemas.com/Noticias/>

<http://www.cedefop.europa.eu/>

<http://www.centre-inffo.fr/>

<http://www.cereq.fr/>

<http://www.fundaciontripartita.org/>

<http://www.inem.es/>

<http://www.intercarif.org/>

<http://www.travail.gouv.fr/>

Hytönen, Tuija. "International briefing 14. Training and development in Finland" *International Journal of Training and Development* ISSN 1360-3736. 7:2, 2003. Blackwell Publishers, Ltd., Oxford, UK., pages 124-137

Institut de Formació de la Fundació Pere Tarrés (2004): "Document d'ajuda per al nou model de formació continuada"

IV Acuerdo Nacional de Formación (2006), mimeo

Marquardt, M.J., Nissley, N., Ozag, R., Taylor, T.L. (2000): "International briefing 6: Training and development in the United States", *International Journal of Training and Development*, vol 4, núm.2, 138-149

Martínez Lucio, Miguel; Stuart, Mark. "International briefing 13. Training and development in Spain-the politics of modernisation" *Internacional Journal of Training and Development* ISSN 1360-3736. 7:1, 2003. Blackwell Publishers, Ltd., Oxford, UK., pages 67-77

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (2006): *Déclaration fiscale relative à la participation 2006 au développement de la formation professionnelle continue des employeurs occupant dix salariés ou plus*

- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement (2003): "Le contrôle de la formation professionnelle en 2001 et 2002", a Bilans et Rapports
- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement (2006a): "La dépense nationale pour la formació professionnelle continue et l'apprentissage en 2003", Premières Synthèses, núm.13/3
- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement (2006b): "Le contrôle de la formation professionnelle en 2003 et 2004", a Bilans et Rapports
- Mulder, M., Tjepkema, S. (1999): "International briefing 1: Training and development in the Netherlands", *International Journal of Training and Development*, vol 3, núm.1, 63-73
- Parellada, Saez, Sanromà, Torres (1999): *La formación continuada en las empresas españolas y el papel de las universidades*, Ed. Civitas, Madrid
- Reial decret 1046/2003 d'1 d'agost pel qual es regula el subsistema de formació professional continuada
- Toulemonde, B. (dir.) (2003): *Le système éducatif en France*, a Les notices de la documentation française
- Yadapadithaya, P.S. "International briefing 5. Training and development in India" *Internacional Journal of Training and Development* ISSN 1360-3736. 4:1, 2000. Blackwell Publishers, Ltd., Oxford, UK., pages 79-89

