

# SOC-Avalua

AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES ACTIVES D'OCUPACIÓ EN CATALUNYA

## Programa: Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local

2015 a 2019

## Crèdits

### Elaboració i redacció

NTT DATA EUROPE & LATAM

Equip tècnic:

Elisenda Saborit

Elisabet Saffouri

Paula Verdaguer

Maria Rafanell

José Jaime López Cossío. Expert en polítiques actives d'ocupació.

### Coordinació

Secretaria Tècnica del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya

### Disseny i maquetació

Secretaria Tècnica del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya

Barcelona, març 2023



Aquesta obra està subjecta a una llicència Creative Commons de reconeixement d'autoria, usos no comercials i sense obra derivada.

[Resum llicència](#)

[Llicència completa](#)

## Resum executiu

Avaluar les polítiques públiques és una de les principals línies d'actuació dels governs europeus, no solament perquè es considera una eina necessària per garantir la constant adequació de les polítiques a les necessitats de les persones i del territori, sinó també perquè és una manera adequada d'assegurar la rendició de comptes i la transparència vers la ciutadania. La present avaluació pretén ser una eina per a la millora contínua que tingui en compte l'experiència i opinió de tots els agents implicats.

El programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local permet a les EELL de Catalunya disposar de tècnics que puguin executar els projectes inclosos als seus Plans d'Acció territorials per promoure el seu desenvolupament socioeconòmic. Es tracta d'un dels programes més antics del SOC i que, tot i provenir de la cartera estatal comuna, el SOC l'ha adaptat i convertit en un programa propi per ajustar-lo a la realitat i necessitats del territori català. Així, les tipologies de plans de treball i projectes a executar són més amplis. I precisament, aquest gran ventall de possibilitats i la flexibilitat, són alguns dels aspectes millor valorats que fan que existeixi una gran recurrència d'EELL participants.

Un dels grans reptes als que s'enfronta el programa en el futur immediat és l'impacte de la reforma laboral en la seva estructura i tipologia de contractació. Actualment, es troba en procés d'aprovació, i per tant, s'ha de seguir i analitzar en detall, tant les oportunitats que planteja com les limitacions que inclou.

En qualsevol cas, i tenint en compte la necessitat de disposar de programes d'aquest tipus, les recomanacions el que pretenen és que s'exploti, encara més, tot el seu potencial. En concret, existeixen dos tipus de recomanacions: les que són de caire operatiu, enfocades a simplificar o matissar conceptes rellevants; i aquelles més globals i estratègiques. En les darreres, destaca l'establiment d'un model i sistema de seguiment que enforteixi la seva gestió o d'altres que pretenen afavorir la relació i cooperació entre EELL i els AODL. Aquesta xarxa entre els AODL esdevé d'especial rellevància en el marc d'aquest programa, tant pels beneficis que implicaria per les EELL en facilitar l'accés a professionals amb el coneixement i especialitzacions necessàries, com pels propis AODL, que sovint han de dur a terme activitats on la compartició de maneres de fer o l'accés a formació seria molt adequat.

Finalment, existeixen d'altres reflexions més profundes per tal de garantir no només l'èxit del programa, sinó l'establiment de processos estables de DEL dins del territori. I és que, actualment, el Servei de DEL del SOC està orientat i limitat per l'eina que vehicula els programes: la subvenció. No obstant, el concepte de DEL és constant en el temps, i, per tal de fer de la teoria del canvi una realitat, cal vetllar per aquesta continuïtat. D'aquesta manera, una de les accions clau que deriven de la present avaluació és estudiar i definir quin rol ha de tenir el SDEL per poder, d'una banda, garantir la correcta implementació dels projectes i plans, i per l'altra, per poder acompanyar a les EELL més enllà del marc de la subvenció, donant resposta a l'entorn heterogeni i divers que caracteritza Catalunya. També, cal reflexionar sobre si l'eina de la subvenció és la més adequada per la gestió d'aquest tipus de projectes, doncs la limitació temporal i els aspectes estrictes que hi van associats poden no ser els adients en aquest context. Per acabar, i tenint en compte les diferents velocitats i graus de maduresa que conviuen en el territori en matèria de DEL, cal estudiar com pot aconseguir-se que totes les EELL, poc a poc, vagin incorporant en les seves maneres de fer, bones pràctiques per la correcta gestió, seguiment i avaluació de projectes.

# ÍNDIX

<b>1. ABAST DE L' AVALUACIÓ</b> .....	1
1.1 Objectiu de l'avaluació.....	1
1.2 Marc temporal de l'avaluació.....	1
<b>2. EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC LOCAL</b> .....	2
2.1 Definició de DEL.....	2
2.2 Actors del desenvolupament local.....	2
<b>3. CONTEXT DEL TERRITORI</b> .....	4
3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables .....	4
3.2 La població de Catalunya i el mercat de treball .....	7
3.3 Aspectes destacats.....	12
<b>4. MARC METODOLÒGIC DE L' AVALUACIÓ</b> .....	13
4.1 Tècniques i eines d'avaluació .....	13
4.2 Limitacions de l'anàlisi .....	17
<b>5. GRANS XIFRES</b> .....	20
<b>6. AVALUACIÓ DEL PROGRAMA D'AGENTS D'OCUPACIÓ I DESENVOLUPAMENT LOCAL</b> .....	23
6.1 Disseny del Programa.....	23
6.2 Resultats .....	41
6.2.1 Resultats del Procés de Subvenció .....	41
6.2.2 Resultats del Programa .....	71
6.3 Impacte del Programa .....	76
<b>7. CONCLUSIONS</b> .....	82
<b>8. RECOMANACIONS</b> .....	87
<b>9. BIBLIOGRAFIA I DOCUMENTACIÓ</b> .....	97
<b>10. ANNEXOS</b> .....	99
Annex 1 – Matriu d'avaluació .....	99
Annex 3 – Itinerari dels Focus Group .....	105
Annex 4 – Preguntes de les enquestes.....	107
Annex 5 – Dades del context del territori.....	118

## 1. ABAST DE L'AVALUACIÓ

L'avaluació desenvolupada analitza **tres polítiques públiques de Desenvolupament Econòmic Local** (DEL, en endavant) promogudes pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya:

- Programa de **Suport i Acompanyament a la Planificació Estratègica**, que permet fomentar que les entitats locals de Catalunya reflexionin sobre activitats, projectes i plans estratègics en l'àmbit del DEL;
- Programa de **Projectes Innovadors i Experimentals**, orientat a ajudar a les entitats locals de Catalunya a executar i implementar projectes innovadors que donin resposta a una planificació estratègica territorial prèviament definida, i
- Programa d'**Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local**, destinat a promoure la contractació de persones, els anomenats agents d'ocupació i desenvolupament local, per l'execució de plans de treball emmarcats dins de les estratègies territorials de les entitats de Catalunya, amb caràcter anual però prorrogables fins a quatre i un excepcional.

El **present Informe**, d'un total de tres, se centra únicament en l'avaluació del **programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local**.

### 1.1 Objectiu de l'avaluació

L'objectiu últim de l'avaluació és **millorar les polítiques públiques avaluades** per a contribuir de forma activa al desenvolupament de l'economia local.

Per a aconseguir aquest objectiu global és necessari:

- 1) identificar i recollir la informació rellevant de cada programa, mitjançant **l'avaluació del disseny** del programa, els **resultats** obtinguts i el seu **impacte**;
- 2) realitzar una anàlisi dels resultats específics de les avaluacions de cada programa per a l'extracció de **conclusions**,
- i 3) descriure les conclusions, posant especial èmfasi en el detall de **recomanacions i propostes de millora** que permetin definir les futurs canvis en les polítiques d'ocupació en el marc del DEL.

### 1.2 Marc temporal de l'avaluació

Per avaluar el programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local s'ha agafat de **referència la convocatòria de l'any 2015**, per la qual s'ha dut a terme l'estudi exhaustiu.

No obstant, s'han analitzat també les grans xifres i resultats dels **quatre anys següents**, cobrint el **període de 2015 a 2019**, amb l'objectiu d'estudiar l'evolució del programa fins a l'actualitat.

## 2. EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC LOCAL

La lògica darrere les polítiques de DEL s'estructura al voltant de tres conceptes: (1) la definició que, des del SOC, se segueix i s'aplica; (2) els processos al darrera; i (3) els **actors** que hi intervenen.

### 2.1 Definició de DEL

Cal entendre el desenvolupament local del territori objecte d'intervenció com un **conjunt d'iniciatives o projectes integrats** que tenen com objectiu afavorir un **procés re-activador** de l'economia i **dinamitzador** de les societats locals, que mitjançant l'aprofitament dels **recursos endògens** existents en el territori i la **cooperació públicoprivada**:

1. estimulin, fomentin i diversifiquin l'activitat econòmica,
2. creïn ocupació, renda i riquesa,
3. millorin la qualitat de vida i el benestar de les poblacions territorials **locals**

Per aconseguir-lo, la perspectiva per la que opta el SOC és del tipus, bottom-up, doncs per donar resposta a la realitat diversa i heterogènia del territori, és important que sigui el propi territori, en coordinació amb els agents clau de l'ecosistema (tant públics com privats), el que defineixi la seves necessitats i prioritats.

Tanmateix, el territori, com a unitat d'actuació susceptible de participar en els programes de subvenció, s'entén en el sentit ampli de la paraula i, per això, les úniques directrius establertes són que sigui "un espai **geogràfic amb unes característiques similars que es tradueixen en una situació socioeconòmica comuna**". [1] I és que, cada territori ha de tenir la llibertat de coordinar-se i concentrar els recursos de la manera més adequada, perquè en l'àmbit de DEL, la premissa de one-fits-all no pot ser d'aplicació.

És precisament aquesta filosofia la que s'observa en els programes de DEL impulsats des del SOC, on prima la flexibilitat de les entitats locals per crear i desenvolupar el seu model de governança i estratègies territorials, dins d'un sistema de gestió i assistència personalitzada i pròxima impulsada des de l'equip de professionals del Servei de DEL.

### 2.2 Actors del desenvolupament local

L'enfocament del desenvolupament local es basa en crear un marc de governança estable, participatiu i col·laboratiu en cada unitat d'actuació. Així, des del SOC es promou que les entitats locals beneficiàries reflexionin, consensuin i treballin amb els **actors claus del territori, tant públics com privats**.

Amb tot, i atès que és clau la creació d'un **clima de cooperació i col·laboració** entre els possibles actors del desenvolupament del territori, cal que les entitats locals que participin tinguin un cert lideratge local tant en l'àmbit institucional com tècnic, doncs només així, es poden definir i implementar polítiques i programes amb èxit.

La creació d'un **clima de cooperació i col·laboració** entre els possibles actors del desenvolupament al territori, tant **públics** com **privats**, és essencial per:

- **consensuar el diagnòstic de l'economia local**, que permeti identificar les **oportunitats** i les **amenaces** de l'entorn, i establir les **fortaleses** i les **debilitats** internes,
- acordar l'**objectiu central de l'estratègia** de desenvolupament, determinar les **línies estratègiques** i formular els corresponents **objectius** de línia que permetin aconseguir-los;

- **concebre el pla d'acció, definir i prioritzar** els programes i projectes que aquest conté; i
- participar en **l'execució, el seguiment i avaluació** dels resultats de la seva execució. [1]

Per tot l'anterior, els programes promoguts des del SOC donen molt d'èmfasi a la necessitat de crear o disposar d'una xarxa de col·laboració amb l'ecosistema al llarg de tot el cicle del projecte.

### 3. CONTEXT DEL TERRITORI

La present avaluació comprèn el **període 2015-2019** i, així, convé contextualitzar-la mitjançant l'anàlisi de les principals variables macroeconòmiques i del mercat de treball del **territori català**, per tal de reflectir també l'**heterogeneïtat** que el caracteritza.

Per una banda, s'analitza el **context del teixit empresarial** i la seva **competitivitat**; i per l'altra, el context del **conjunt de la població** que habita el territori i les seves principals **característiques i evolució**.

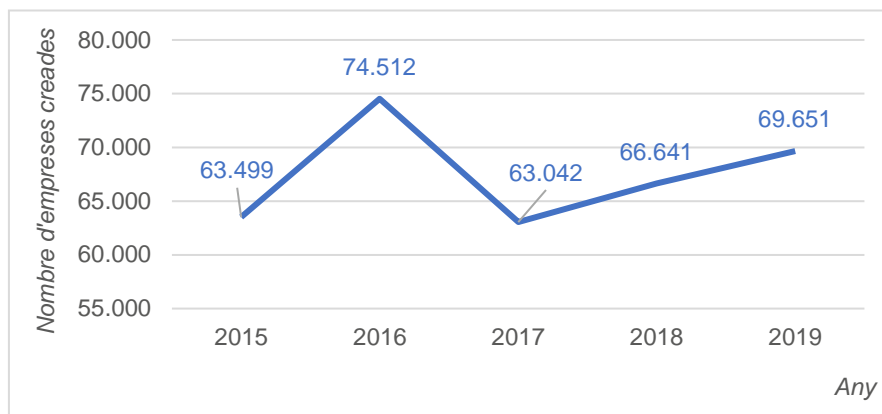
#### 3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables

Per conèixer la situació del teixit empresarial i la seva competitivitat, s'analitzen les següents variables: (1) la **creació d'empreses**; (2) el **nombre d'empreses** per sectors (serveis, construcció i indústria); i (3) l'**índex de competitivitat** empresarial.

##### 1. Creació d'empreses

Tal i com es pot observar en següent el gràfic, durant el període d'estudi (2015-2019), el **número d'empreses creades va oscil·lar entre 63.499 i 74.512**, essent el valor mitjà de 67.469 noves empreses anuals.

**Gràfic nº1. Evolució del nombre d'empreses creades a Catalunya**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE [2]

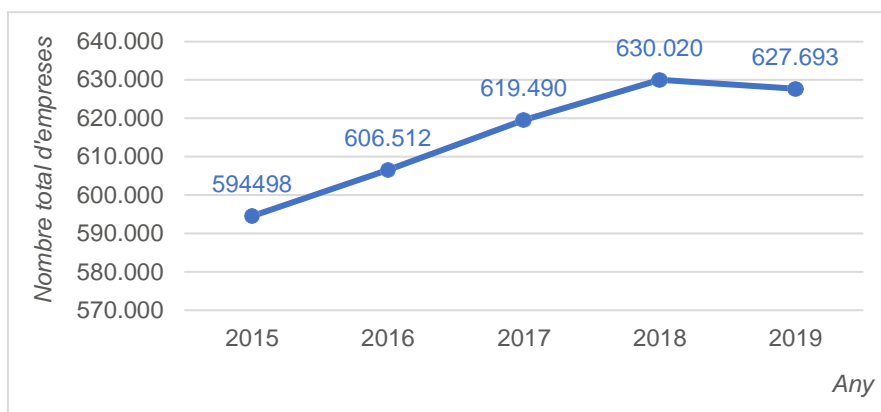
Tenint en compte que el nombre d'empreses creades a Espanya entre els anys 2015 i 2019 va oscil·lar entre les 376.786 i les 330.958, es pot concloure que **Catalunya és un territori dinàmic i rellevant dins del conjunt de l'estat**, ja que representa de mitja un **19%** de la creació d'empreses durant el període en qüestió (67.469 empreses de mitja respecte les 355.200 de mitja d'Espanya).

##### 2. Nombre d'empreses de Catalunya

En relació amb el nombre d'**empreses de Catalunya**, s'observa que durant el període analitzat, aquest va oscil·lar entre 594.498 i 630.020, situant-se la **mitjana** en 615.643 empreses anuals.



## Gràfic nº2. Evolució del nombre d'empreses de Catalunya



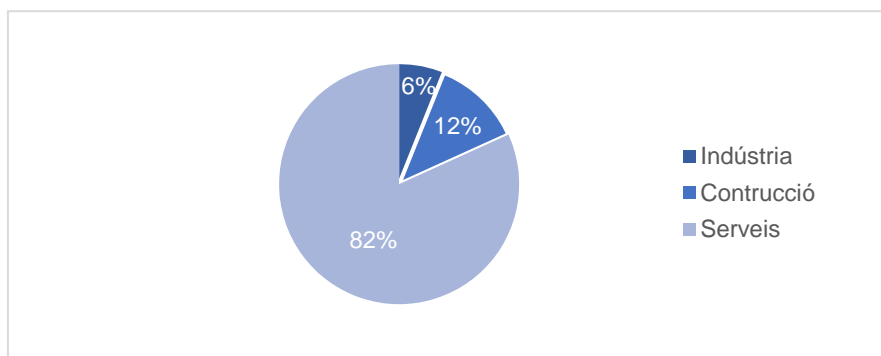
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [3]

D'acord amb el que s'observa al gràfic anterior, convé destacar els següents aspectes:

- Exceptuant l'any 2019, on hi ha un decreixement, per la resta del període la tendència en el nombre total d'empreses establertes a Catalunya és **positiva**, amb un ritme de **creixement** al voltant del **2%**.
- Entre 2015 i 2019, **l'increment net és de 33.195 empreses** (és a dir, una variació del 5,58%).
- **Catalunya** destaca com una comunitat autònoma **referent**, ja que durant el període analitzat, un **18,76%** de la mitja anual d'empreses d'Espanya estaven establertes a Catalunya (615.643 empreses estaven a Catalunya, respecte la mitja de 3.281.076 empreses d'Espanya).

Segmentant la informació anterior per **sectors** s'observa que: el **81,8%** (503.595) són empreses dedicades als **serveis**, un **12,2%** (75.108) es dediquen a la **construcció** i, només el **6%** (36.938) restant, al sector de la **indústria**.

## Gràfic nº3. Distribució per sectors del teixit empresarial de Catalunya



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [3]

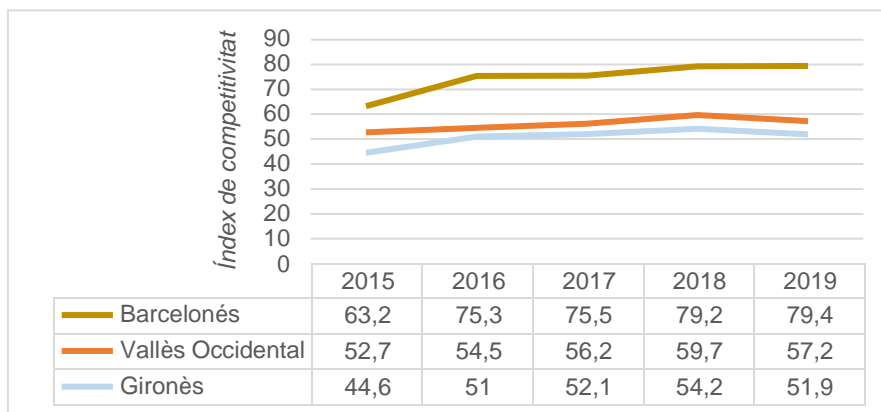
### 3. Índex de competitivitat

La tercera variable analitzada per al context del teixit empresarial és l'**índex de competitivitat** de les **comarques** catalanes. Aquest índex fa referència a la capacitat de crear i mantenir el valor afegit a les empreses situades en els territoris.

La mitja de l'índex de competitivitat de les comarques de Catalunya durant el període estudiat (2015-2019), és molt heterogeni. Convé destacar doncs, les comarques amb un **índex mig superior** i les que es caracteritzen per un **índex mig inferior**.

Per una banda, el següent gràfic mostra l'evolució de les comarques amb un índex de competitivitat mitjà més **elevat**: en primer lloc, el **Barcelonès**, amb un índex mitjà de 74,52; segon, el **Vallès Occidental**, amb un índex mitjà de 56,06 punts; i tercer, el **Gironès**, amb un índex mitjà de 50,76.

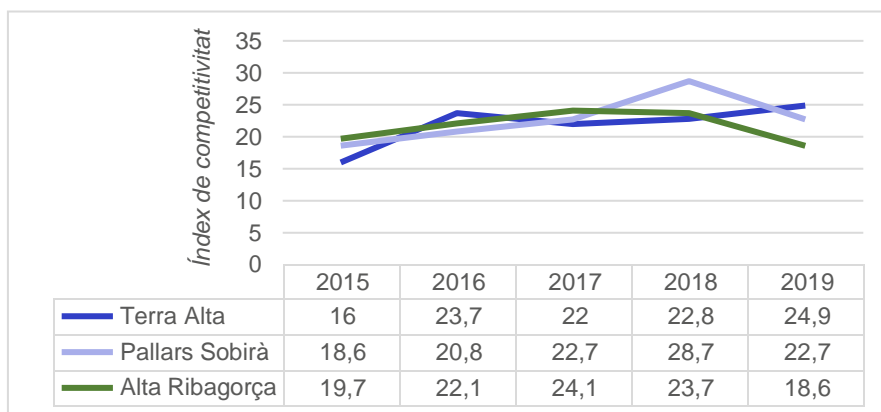
**Gràfic nº4. Comarques amb major índex de competitivitat**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FEGP [4]

D'altra banda, tal i com mostra el següent gràfic, les comarques amb **menor** índex de competitivitat de mitja són: en primer lloc, **Alta Ribagorça**, amb un índex mitjà del 21,64; segon, **Terra Alta**, amb un índex mitjà de 21,88; i tercer, el **Pallars Sobirà**, amb un índex mitjà de 22,7 punts.

**Gràfic nº5. Comarques amb menor índex de competitivitat**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de de la FEGP [4]

Pel que fa a **les tendències**, les dades mostren com, de mitja, **totes** les comarques, a **excepció d'Alta Ribagorça**, han **incrementat** el seu índex de competitivitat durant el període analitzat (2015-2019) (veure més detall a l'Annex 5 Taula nº6). És a dir, gairebé totes les comarques han incrementat la seva competitivitat i capacitat d'atracció a noves empreses.

### 3.2 La població de Catalunya i el mercat de treball

Per analitzar el context de la **població** del territori català, s'utilitzen **tres variables** i la seva **evolució** al llarg del període analitzat (2015-2019); aquestes són:

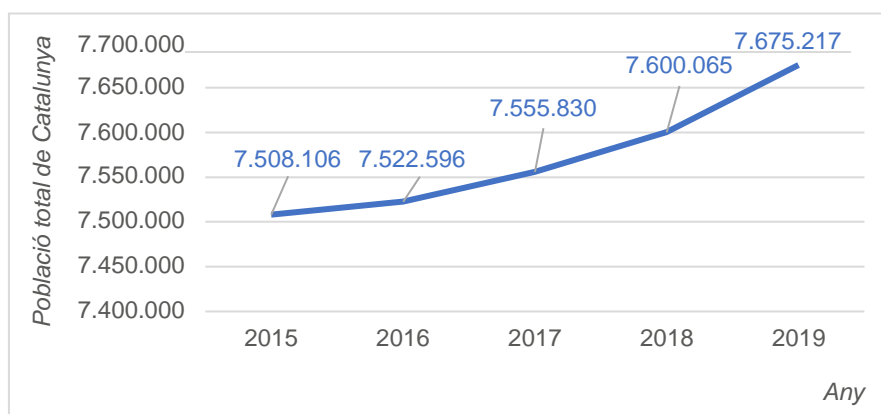
- 1) L'evolució de la població
- 2) El PIB per càpita
- 3) La taxa d'atur

A continuació, es detalla la informació més rellevant per a cadascuna d'elles.

#### 1. Evolució de la població

La primera variable d'anàlisi del context de la **població** és la seva **evolució**. Al gràfic següent s'observa com, al llarg del període estudiat (2015-2019), la població ha experimentat un **constant creixement**, amb un creixement anual mig de 0,55% (41.647 habitants) i una població mitjana de 7.572.363 persones.

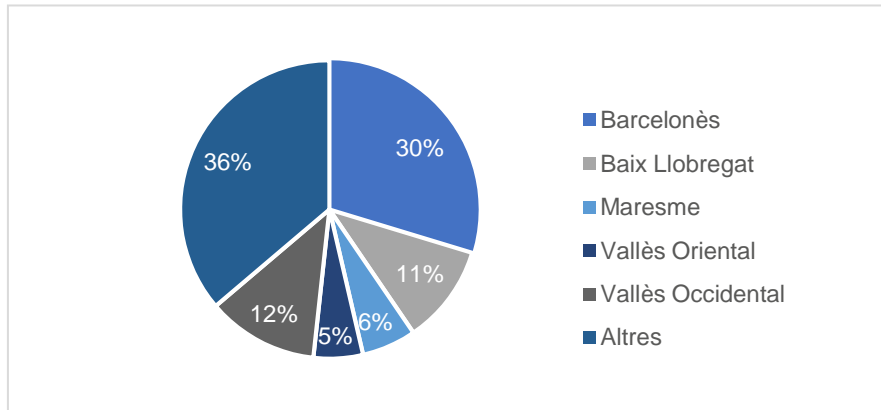
**Gràfic nº6. Població total de Catalunya**



Font: Elaboració pròpia a partir de les d'Idescat [5]

Tal i com s'observa al gràfic següent, de la població total de Catalunya, destaquen les següents comarques com les que representen una **proporció de població major de mitja**: el Barcelonès, amb un 30% (2.248.363 persones de mitja sobre el total de 7.589.992); el Vallès Occidental, amb un 12% (914.052 persones); el Baix Llobregat amb un 11% (816.602 persones); el Maresme, amb un 6% (446.502 persones); i el Vallès Oriental, amb un 5% de la població (405.410 persones). La resta de comarques, oscil·len entre (262.000- 3.945), essent el Tarragonès la següent comarca amb un major nombre d'habitants, i Alta Ribagorça el menor nombre (veure l'Annex 5 Taula nº7 per més detall).

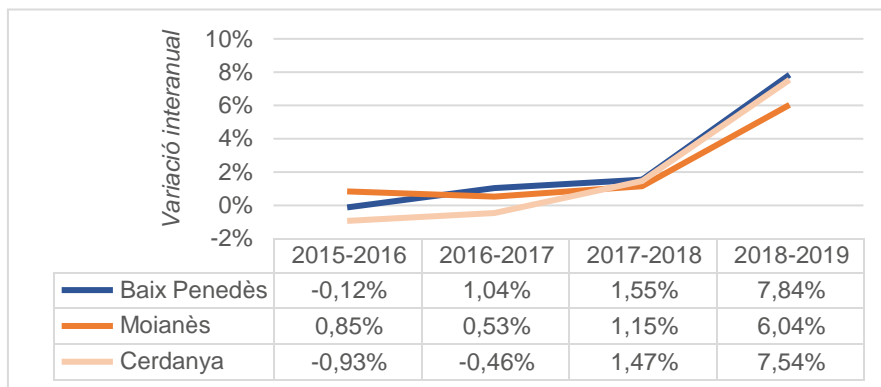
**Gràfic nº7. Distribució comarcal de la població mitja de Catalunya entre els anys 2015-2019**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [5]

Tenint això en compte, convé destacar aquelles **comarques** que, per una banda, han experimentat un **increment interanual** major; i per l'altra banda, aquelles que han experimentat un **decreixement interanual** major.

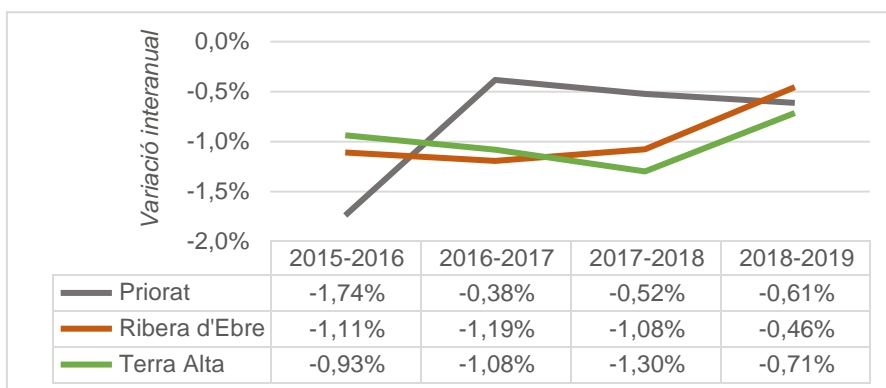
**Gràfic nº8. Comarques amb major variació interanual**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [5]

Pel que fa a les comarques amb un major **creixement** interanual mitjà durant el període 2015-2019, les comarques a destacar són: el **Baix Penedès**, amb una variació interanual mitjana del **2,58%** (2.649 habitants); el **Moianès**, amb un **2,14%** (287 habitants); i la **Cerdanya**, amb una variació interanual mitjana de l'**1,91%** (345 habitants).

### Gràfic nº9. Comarques amb menor variació interanual



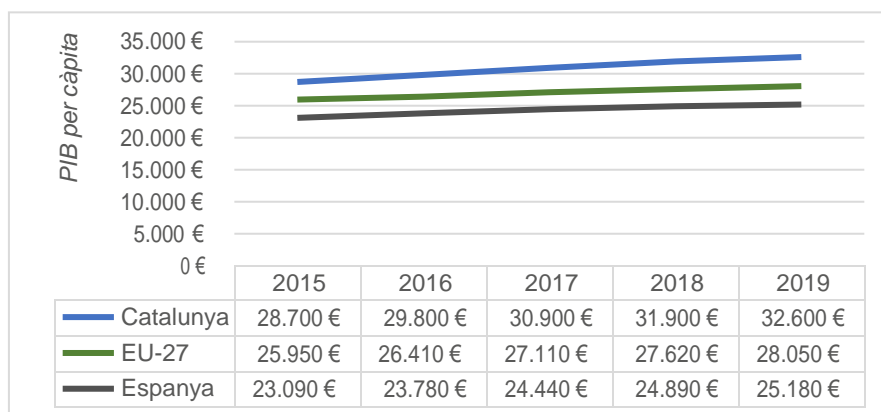
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [5]

En quant a les comarques amb un **decreixement** mitjà més significatiu, al llarg dels cinc anys estudiats (2015-2019), les que destaquen són: **Terra Alta**, amb una variació interanual mitjana del **-3,97%** de la població (-461 habitants); **Ribera d'Ebre**, amb un **-3,78%** (-841 habitants); i el **Priorat**, amb una variació interanual mitjana del **-3,23%** (-302 habitants). Clarament, totes tres mostren un valor significativament inferior al de la **mitjana de Catalunya**, que se situa en un **creixement del 0,55% anual**.

## 2. PIB per càpita

La segona variable analitzada envers la població és el **PIB per càpita**. En aquest sentit, convé destacar l'**evolució del PIB de Catalunya envers Europa i Espanya** al llarg del període 2015-2019:

### Gràfic nº10. Comparativa del PIB per càpita



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [6] i dades d'Eurostat [7]

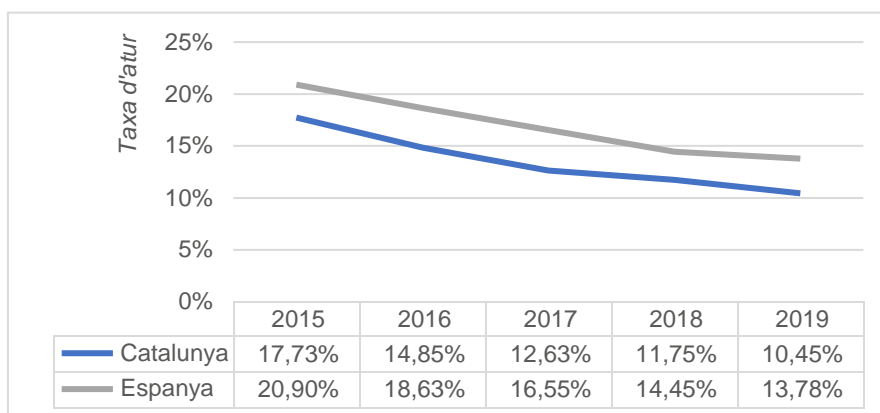
D'acord amb el què s'observa al gràfic anterior, convé fer els següents apunts:

- Durant tot el període analitzat, el **PIB per càpita de Catalunya** es troba per **sobre** que el de la EU-27 i el d'Espanya. De mitja, Catalunya té un PIB per càpita de 30.780€, un **14% superior** al de l'EU-27 (27.028€), i un **27% superior** al d'Espanya (24.276€).
- Al gràfic es pot observar com hi ha una clara **tendència creixent**, amb un ritme de creixement anual mig del 3,24% (997,30€).



Ambdues segueixen una **tendència decreixent** al llarg dels anys, evolucionant de manera gairebé paral·lela, tot i que la bretxa sí que s'ha anat reduint, sobretot, en els darrers anys.

**Gràfic nº13. Comparativa de la taxa d'atur**

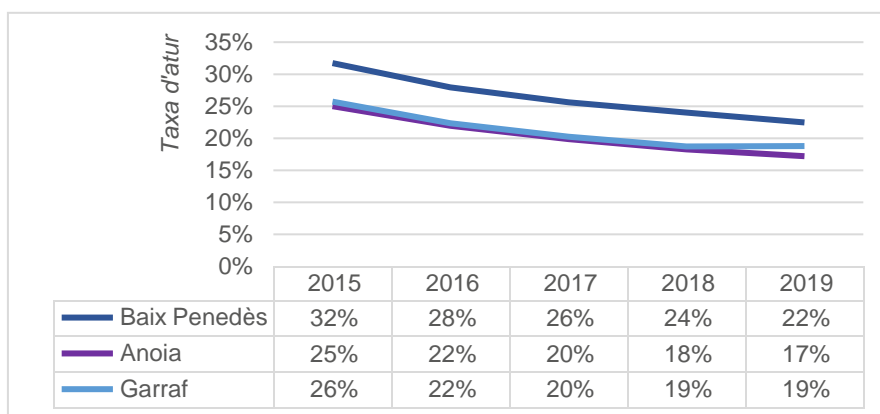


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [8] i INE [9]

Finalment, convé destacar aquelles **comarques** que es caracteritzen per una **major i una menor taxa d'atur mitjana** al llarg del període d'estudi (2015-2019) (veure més detall a l'Annex 5 Taula nº9).

Per una banda, envers les que pateixen una **major taxa d'atur de mitja** són: el **Baix Penedès**, amb una taxa del **26,33%**; el **Garraf**, amb un **21,15%**; i l'**Anoia**, amb una taxa d'atur del **20,42%**. El gràfic següent mostra la seva evolució:

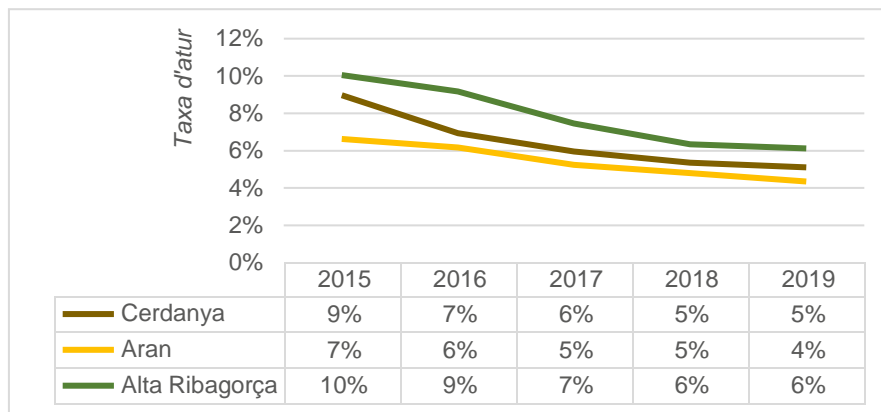
**Gràfic nº14. Comarques amb una major taxa d'atur**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [10] [11]

D'altra banda, les comarques que es caracteritzen per una **taxa d'atur menor** al llarg del període són: **Aran**, amb una taxa d'atur del **5,44%**; la **Cerdanya**, amb una taxa del **6,47%**; i l'**Alta Ribagorça**, amb el **7,82%**. Al següent gràfic s'observa l'evolució d'aquestes comarques al llarg dels anys (2015-2019):

**Gràfic n°15. Comarques amb una menor taxa d'atur**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [10] [11]

### 3.3 Aspectes destacats

La informació analitzada permet contextualitzar el **teixit empresarial** de la següent manera:

- El **nombre d'empreses** establertes a Catalunya és **creixent** al llarg de tot el període, exceptuant l'any 2019. Aquest, va experimentar un increment net de 35.522 empreses entre els anys 2015 i 2018;
- Està format per un **82% d'empreses** destinades al sector **serveis**;
- La **competitivitat** empresarial de les comarques és **molt diversa**, oscil·lant entre els 74,52, del Barcelonès, i els 21,64 punts (sobre 100), de l'Alta Ribagorça.

I quant a **població i mercat de treball**:

- La **població total de Catalunya** segueix una tendència **creixent** al llarg de tot el període, tot i que hi ha comarques que pateixen un decreixement al llarg dels anys i d'altres experimenten un creixement;
- El **64%** de la població es concentra en només **5 comarques** (el Barcelonès, el Baix Llobregat, el Maresme, el Vallès Oriental i el Vallès Occidental);
- El **PIB per càpita** de Catalunya segueix una tendència **creixent** i es troba **per sobre** que el de la EU-27 i Espanya;
- La **taxa d'atur catalana** és **substancialment inferior a la nacional** al llarg de tot el període. No obstant, la taxa d'atur **entre comarques és molt heterogènia**, doncs oscil·la entre el 5,44%, a Aran, i el 26,33%, al Baix Penedès.

Amb tot, es pot corroborar que el **territori català és molt divers, i les comarques que el formen es comporten de manera heterogènia**. Per aquest motiu, les polítiques públiques han d'estar dissenyades d'acord amb aquesta premissa i ser suficientment **flexibles** per adaptar-se a les necessitats de cada territori que conforma Catalunya.



## 4. MARC METODOLÒGIC DE L'AVALUACIÓ

Com s'ha esmentat anteriorment, el present Informe es focalitza el programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local (AODL, en endavant).

Com que es tracta d'una avaluació **integral**, s'han incorporat les següents perspectives d'anàlisi:

- **Perspectiva il·lustrativa:** es focalitza en la realització d'una diagnosi del programa per tal de conèixer en profunditat el seu funcionament, aportant coneixement sobre el seu disseny, resultats i impacte.
- **Perspectiva analítica:** es centra en entendre el "perquè" i el "com" dels diferents elements del programa, analitzant cada un d'ells a nivell individual.
- **Perspectiva de millora:** l'avaluació no es limita únicament al pla analític sinó que va més enllà, emetent judicis de valor sobre el programa en forma de conclusions, propostes de millora i recomanacions.
- **Perspectiva transformadora:** l'Informe pretén incitar als actors implicats a l'anàlisi crítica proactiva que culmini en la realització de canvis que busquin la millora contínua.
- **Perspectiva de valor afegit:** l'avaluació cerca la creació d'utilitat/valor addicional en cada una de les diferents etapes de l'anàlisi.

S'ha dividit l'avaluació en **tres àmbits (disseny, resultats i impacte)** que permeten obtenir una visió completa de tots els elements vinculats al programa, des del disseny de les Bases fins al seu impacte sobre els beneficiaris i la societat en general.

L'avaluació gira entorn a una **matriu d'avaluació** de creació pròpia. Constitueix el nucli de l'estudi i l'eina que guia l'avaluació en el seu conjunt. Aquesta matriu, a més, detalla els criteris segons els quals s'analitzen els àmbits d'avaluació definits (veure el detall a l'Annex 1).

Adicionalment, per a l'elaboració del present Informe i per a analitzar la informació i dades obtingudes, s'han utilitzat diferents **tècniques i eines d'avaluació**. Aquestes tècniques combinen i aprofiten la complementarietat dels mètodes **quantitatius** (centrades en dades objectives i numèriques) amb els mètodes **qualitatius** (que pretenen explicar el "per què" i el "com" d'un esdeveniment concret). Cada criteri inclòs en la matriu d'avaluació porta associat, per tant, almenys una tècnica o eina d'avaluació concreta, ja sigui qualitativa i/o quantitativa.

A continuació es detallen les diverses **tècniques d'avaluació** utilitzades, així com les **principals limitacions** de l'anàlisi i com aquestes han afectat al resultat final.

### 4.1 Tècniques i eines d'avaluació

Per a dur a terme la present avaluació s'han utilitzat diverses tècniques, amb l'objectiu d'obtenir una **visió 360º del programa**. Les tècniques d'avaluació emprades es troben agrupades segons si es tracten de mètodes quantitatius o qualitatius, tal i com es detalla als següents apartats.

#### 1. Mètodes quantitatius

Les tècniques d'avaluació **quantitatives** emprades s'enumeren a continuació i es detallen als apartats següents:

- 1) Anàlisi de dades disponibles
- 2) Enquestes

### 1.1 Anàlisi de dades disponibles

L'**objectiu** principal de l'anàlisi de dades és estudiar les principals **dimensions i variables quantitatives** disponibles associades al programa.

Aquest objectiu es duu a terme mitjançant la **metodologia** següent:

1. Primer, identificació de les dades necessàries per a l'avaluació del programa;
2. Segon, recepció de les bases de dades disponibles relacionades amb l'àmbit d'avaluació;
3. Tercer, explotació de les principals variables d'aquestes bases de dades;
4. Quart, consolidació i anàlisi de la informació;
5. Cinquè, extracció de les conclusions.

Per a la present avaluació, principalment es van analitzar les dades dels següents documents:

- a) Annexos de l'Acta de l'òrgan col·legiat dels anys 2015, 2016, 2017, 2018 i 2019
- b) Excel intern del Servei de Desenvolupament Econòmic Local nous AODL 2015

### 1.2 Enquestes

El propòsit de les enquestes és **recollir informació específica** sobre la realitat del programa.

La **metodologia** seguida és la següent:

1. Primer, definició de l'objecte de l'enquesta i les conclusions que es volen extreure;
2. Segon, elaboració de les preguntes tenint en compte l'anterior;
3. Tercer, segmentació dels receptors de l'enquesta i identificació de la mida òptima de la mostra;
4. Quart, enviament de l'enquesta a la mostra escollida.
5. Cinquè, consolidació dels resultats i anàlisi de la informació obtinguts per extreure conclusions

Per a la present avaluació, es va realitzar **tres tipus d'enquesta**, segons els destinataris a qui anava dirigida: (1) les entitats locals (**EELL, en endavant**); (2) els tècnics AODL contractats en el marc del programa; i (3) els agents clau del territori. A continuació, es detalla la participació resultant per a cadascuna d'elles.

#### 1.2.1 EELL

Tenint en compte que la convocatòria d'anàlisi (2015) van participar un total de 56 EELL, la mostra representativa necessària era de 35 EELL (al 95% de confiança amb un marge d'error del 10%). Així doncs, inicialment, es va fer arribar l'enquesta a aquest nombre d'EELL. No obstant, les dades de contacte disponibles en tres casos eren incorrectes, de manera que només es va arribar a contactar amb 32 **EELL**. La participació final a l'enquesta va ser del **65,60%** (21 EELL respecte les 32 contactades).

#### 1.2.2 Tècnics AODL

En aquest cas, es va realitzar l'enquesta a diversos **tècnics AODL vigents** actualment. Inicialment es va enviar l'enquesta a la totalitat de tècnics de la base de dades, un total

de 155 tècnics. No obstant, la participació final va ser del **66,45%** (103 tècnics). Tenint en compte que la mostra representativa en aquest cas es troba en els 60 AODL (al 95% de confiança amb un marge d'error del 10%), es compleix amb el nombre de respostes obtingudes.

### 1.2.3 Agents clau del territori

Per últim, es va fer arribar una enquesta a diferents **agents clau** del territori, en concret, **empreses i entitats col·laboradores** als projectes executats per diversos AODL, d'acord amb la informació proporcionada per les EELL a la justificació. La **mostra** d'empreses i entitats col·laborades utilitzada correspon a les col·laboracions de la **convocatòria de 2015** justificada per les EELL dels següents **casos d'estudi personalitzat** (ja que eren les EELL de les que es disposava de les dades de les col·laboracions):

- Agència de Desenvolupament del Berguedà
- Ajuntament de Santa Perpetua de Mogoda
- Ajuntament de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ajuntament de Manlleu
- Institut Municipal de Promoció de la Ciutat d'Olot
- Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell
- Consell Comarcal de la Selva
- Organisme Autònom de Desenvolupament de la Conca de Barberà

L'enquesta es va enviar a un total de 321 agents. No obstant, la participació final va ser molt baixa, de tant sols un **9,35%** (30 agents). La mostra representativa necessària era de 75 respostes (al 95% de confiança amb un marge d'error del 10%), així doncs, degut a les limitacions de l'anàlisi que es detallen a l'apartat 4.2, no es va aconseguir arribar-hi.

## 2. Mètodes qualitius

Les tècniques d'avaluació **qualitatives** emprades s'enumeren a continuació i es detallen als apartats següents:

- 1) Focus Group
- 2) Entrevistes
- 3) Estudi de casos personalitzats

### 2.1 Focus Group

Els Focus Group són **sessions de treball conjuntes** amb persones d'interès per a l'avaluació del programa, en aquest cas, representats de les EELL beneficiàries, amb l'objectiu d'indagar en les seves **experiències i percepcions envers el programa**.

La **metodologia** es detalla a continuació:

1. Primer, definició dels objectius a perseguir;
2. Segon, identificació dels potencials participants de les sessions;
3. Tercer, definició del plantejament de la sessió i elaboració dels materials necessaris;
4. Quart, coordinació i execució de les dinàmiques grupals al voltant de l'avaluació del programa;
5. Cinquè, anàlisi de la informació extreta i elaboració de les conclusions

Per a la present avaluació, es van dur a terme **dues sessions** de Focus Group. Es va convocar a un total de 19 EELL (un 34% respecte les 56 EELL participants a la convocatòria) i la **participació final** obtinguda va ser del **16%** (9 EELL respecte les 56).

## 2.2 Entrevistes

Les entrevistes tenen l'**objectiu** de recopilar **informació detallada i en profunditat** sobre les percepcions dels principals actors implicats en el programa.

A continuació es detalla la **metodologia** emprada:

1. Primer, selecció de la mostra a entrevistar;
2. Segon, elaboració del guió de les entrevistes semiestructurades. Les preguntes s'adapten al programa avaluat, a l'actor i a les dimensions de l'avaluació;
3. Tercer, anàlisi i interpretació dels resultats;
4. Quart, extracció de conclusions.

En aquest cas, es va entrevistar, per una banda, a diverses **EELL** participants a la convocatòria d'estudi (de l'any 2015), i per l'altra, als principals **tècnics del SOC** que intervenen al programa, tal i com es detalla tot seguit.

### 2.2.1 EELL

Es van realitzar una sèrie d'entrevistes individualitzades a diverses EELL participants a la convocatòria d'estudi (2015). La previsió inicial era dur a terme 17 entrevistes (un 30% de les 56 EELL participants a la convocatòria). No obstant, finalment es va aconseguir entrevistar només a un **23%** (13 EELL respecte les 56). Malgrat això, a les entrevistes es va comptar amb la **presència de diversos tècnics AODL**. D'aquesta manera, la informació extreta amb aquesta tècnica va ser més completa i va aportar un punt de vista addicional, partint de la planificació que s'havia fet inicialment.

### 2.2.2 Tècnics del SOC

Es van realitzar **dues entrevistes** a tècnics del SOC:

- Per una banda, es va entrevistar als tècnics del **Servei de Desenvolupament Econòmic Local** del programa.
- D'altra banda, es va dur a terme una entrevista amb els tècnics del **Servei de Verificació de Programes d'Ocupació** i els del **Servei de Control i Justificació Econòmica**.

## 2.3 Estudi de casos personalitzats

L'anàlisi dels casos personalitzats tenen per **objectiu** obtenir informació detallada de primera mà sobre tot el cicle.

La **metodologia** seguida és la següent:

1. Primer, elecció de la mostra d'EELL representatives a analitzar;
2. Segon, anàlisi detallada de la documentació proporcionada al SOC;
3. Tercer, extracció de conclusions.

L'anàlisi de la documentació es va basar en:

- l'estructura dels documents i la seva adequació a l'estructura mínima requerida;
- els continguts i la seva qualitat, així com la incorporació dels continguts mínims requerits;

- la coherència entre el contingut de la documentació de sol·licitud i el de la documentació de justificació;
- i la homogeneïtat de la documentació entre EELL.

Per a l'avaluació del programa, es va realitzar un estudi personalitzat de 9 casos, un **16%** del total d'EELL participants a la convocatòria de 2015 (56 EELL). Tal i com s'ha esmentat a l'apartat 4.1.3 Agents clau del territori, les nou EELL estudiades són:

- Agència de Desenvolupament del Berguedà
- Ajuntament de Santa Perpetua de Mogoda
- Ajuntament de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ajuntament de Manlleu
- Institut Municipal de Promoció de la Ciutat d'Olot
- Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell
- Consell Comarcal de la Selva
- Organisme Autònom de Desenvolupament de la Conca de Barberà

### 3. Participació total de les EELL a les tècniques

Tenint en compte que es va requerir de la participació de les EELL participants al programa per al desenvolupament de diverses tècniques d'avaluació, convé saber quina ha estat la seva **participació total**, ja que en alguns casos les EELL van participar en més d'una tècnica, ja que totes eren complementàries entre elles.

Les tècniques on han participat EELL són les següents, cadascuna amb la participació corresponent:

**Taula nº1. Participació total de les EELL a les tècniques d'avaluació**

Tècnica d'avaluació	Participació	
Enquestes	21 EELL	
Focus Group	9 EELL	
Entrevistes	13 EELL	
Estudi de casos personalitzats	9 EELL	
<b>Total</b>	<b>52 EELL</b>	
- Participació a més d'una tècnica	- 11 EELL	
<b>Participació total</b>	<b>41 EELL</b>	<b>73%</b>

Font: Elaboració pròpia

Tal i com es mostra a la taula anterior, tenint en compte que el total d'EELL participants a la convocatòria de 2015 va ser de 56 EELL, i que 11 d'elles va participar a dues o tres tècniques, la **participació total** ha estat del **73%** (41 EELL respecte les 56).

### 4.2 Limitacions de l'anàlisi

L'avaluació de polítiques públiques porta associada de forma inherent una sèrie de **limitacions tècniques** en quant a la recerca i a la metodologia desenvolupades.

Als següents apartats es detallen aquestes limitacions, associades a les diferents tècniques d'avaluació emprades.

## 1. Anàlisi de les dades disponibles

En general, es disposa de **poques dades del programa**, i aquestes són **poc explotables**. Per dur a terme aquesta tècnica d'anàlisi ha suposat una gran dificultat aquest aspecte, ja que les dades registrades pels diversos anys són escasses i es queden a un baix nivell, envers el que seria necessari per una anàlisi detallada de l'evolució del programa.

Adicionalment, aquestes dades es troben **poc estructurades i poc organitzades**, de manera que cal anar cercant en molts documents diferents per trobar la informació requerida.

## 2. Enquestes

La principal limitació en relació a les enquestes és la possible **falta de congruència** i les **contradiccions** existents entre algunes de les respostes, fet que dificulta l'anàlisi i l'extracció de conclusions sòlides i coherents. D'altra banda, les persones que solen respondre a les enquestes són aquelles que han tingut experiències més extremes, i per tant tenen interès en compartir la seva opinió. Per aquest motiu, en algunes parts de l'anàlisi s'han obviat els extrems.

En tot cas, convé esmentar que les enquestes realitzades en el marc de l'avaluació tendeixen a englobar a aquells/es participants més satisfets/es, essent els/les més descontents/es l'excepció.

A aquesta limitació se li suma que, en general, **les dades** de contacte utilitzades corresponen a les convocatòries de 2015 a 2019, el període estudiat, i per tant, algunes de les direccions de correu electrònic no estan operatives actualment.

No obstant, pel cas de l'enquesta als **AODL**, es va contactar amb els agents vigents, de manera que el contacte disponible hauria d'estar actualitzat i ser verídic. No obstant, es va identificar que en diversos casos no era així (per exemple, un correu registrat com a AODL corresponia a la persona cap de l'Àrea de l'EELL en qüestió).

Respecte l'enquesta enviada a les **empreses i entitats col·laboradores**, la base de dades utilitzada era d'anys enrere. Es va agafar la informació proporcionada per les EELL respecte les seves col·laboracions en diversos projectes de 2015, i en molts casos, els correus ja no eren vigents o no corresponien a la persona adequada.

## 3. Entrevistes, Focus Group i estudi de casos personalitzats

Per a dur a terme les diverses tècniques qualitatives s'ha requerit la **participació d'alguns actors clau** del programa, com ara les **EELL**. Malgrat es disposa de la **base de dades dels contactes** de referència, en molts casos han resultat ser **incorrectes**.

En el cas de les EELL, pot ser degut a que es va contactar amb les EELL participants a la convocatòria de 2015, i podria ser que els contactes hagin quedat obsolets. No obstant, si es disposés d'una base de dades dels contactes actualitzada a mesura que passen els anys, en comptes d'un document estàtic com és l'actual Excel, al registrar els nous contactes per a les EELL corresponents.

Així mateix, convé destacar que les entrevistes i els Focus Group sovint **no són plenament extrapolables** ja que:

- d'una banda, les respostes dels participants poden veure's condicionades per la falta d'anonimat i la presència d'un entrevistador o dinamitzador de la sessió;

- d'altra banda, perquè les EELL disposades a participar a aquestes sessions acostumen a haver tingut experiències molt satisfactòries amb els programes.

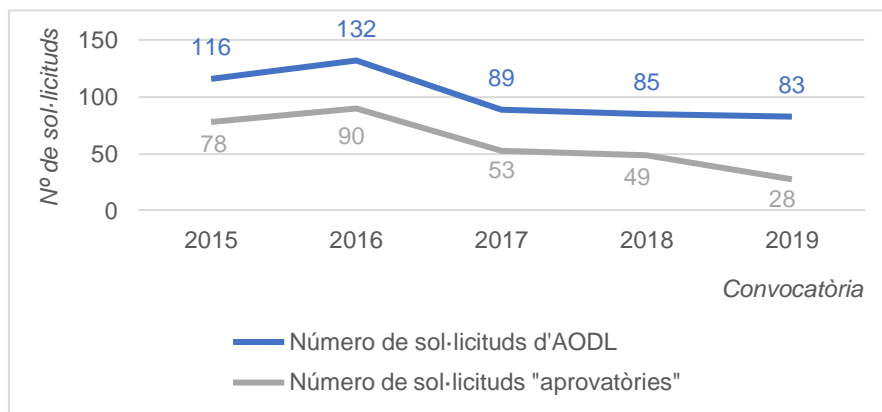
Per últim, els estudis de casos personalitzats són un mètode **no aleatori** i per tant, serveixen per a **complementar**, però els seus resultats no poden, en cap cas, extrapolar-se al conjunt de la població estudiada.

## 5. GRANS XIFRES

L'evolució del programa d'AODL al llarg del període analitzat (2015-2019), tenint en compte les grans xifres, ha estat la següent:

En primer lloc, el **número de sol·licituds aprovades i el total de rebudes de nous AODL** ha evolucionat paral·lelament al llarg dels anys, amb una **tendència decreixent**, tal i com s'observa al gràfic següent:

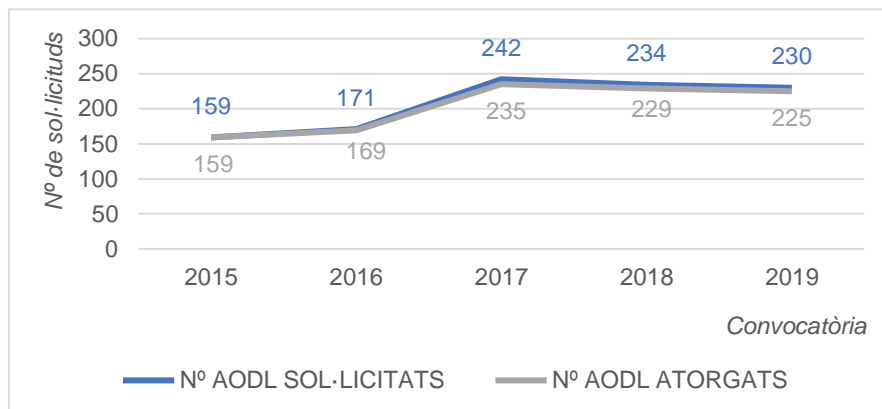
**Gràfic nº16. Evolució del número de sol·licituds aprovades vs. rebudes de nous AODL**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En segon lloc, el número de **sol·licituds** de pròrrogues d'AODL ha estat gairebé el mateix que el número d'AODL **prorrogats** (atorgats) al llarg de tot el període:

**Gràfic nº17. Evolució del número de sol·licituds aprovades vs. rebudes de pròrrogues d'AODL**

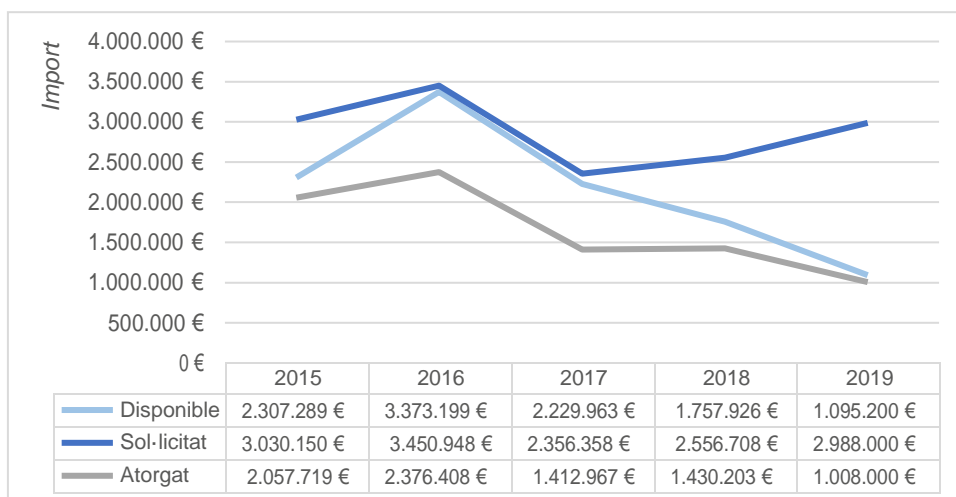


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En tercer lloc, la **diferència entre l'import disponible i l'atorgat per als nous AODL** va augmentar els anys 2016 i 2017, però a partir de l'any 2018 va disminuir. Malgrat l'import **sol·licitat** per nous AODL augmenta a partir de 2017, l'import **disponible** és decreixent a partir de 2016, és a dir, ambdós imports segueixen tendències contràries durant el període 2017-2019. El següent gràfic mostra el detall al respecte:

**Gràfic nº18. Evolució del pressupost per nous AODL**

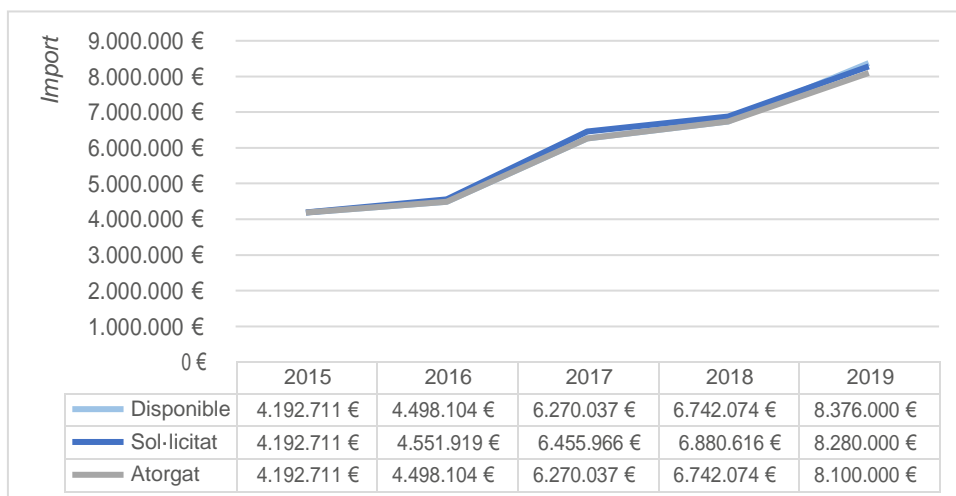




Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En quart lloc, el gràfic següent mostra com els **imports disponible, sol·licitat i atorgat** de les pròrrogues d'AODL evolucionen de la mateixa manera al llarg de tot el període (2015-2019). No obstant, cal tenir en compte que entre els anys 2016 i 2018 com a import disponible s'ha considerat l'atorgat, ja que l'import disponible per a la convocatòria era conjunt per nous AODL i pròrrogues, primer es resolien les pròrrogues i l'import romanent era el que es destinava als nous.

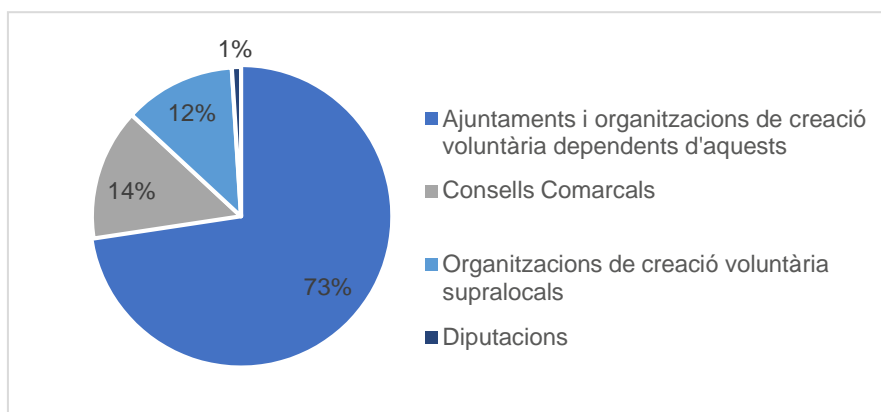
#### Gràfic n°19. Evolució del pressupost per pròrrogues d'AODL



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En cinquè lloc, tal i com es mostra al gràfic següent, més del **70%** de les sol·licituds rebudes al llarg del període 2015-2019 (366 respecte el total de 504) van ser **d'Ajuntaments i organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests**. A més, un 14% (72 sol·licituds) va ser de **Consells Comarcals**, un 12% (61 sol·licituds) va ser d'**Organitzacions de creació voluntària supralocals**, i només el 1% restant, de **Diputacions** (5 sol·licituds).

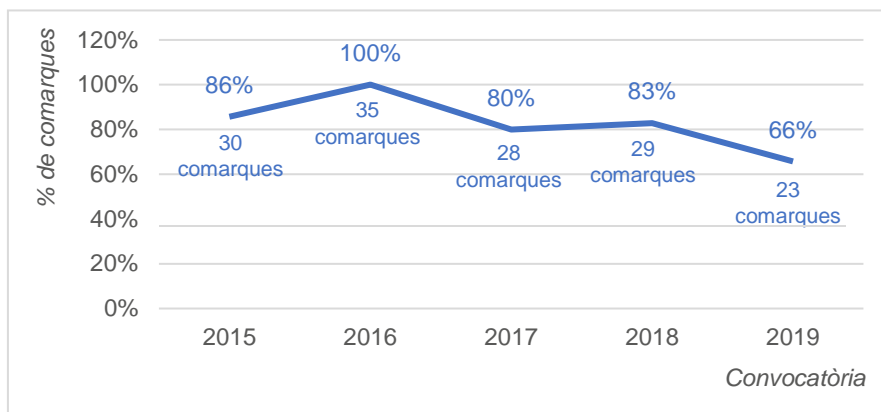
## Gràfic nº20. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En sisè lloc, la **representació del territori de Catalunya** al programa a nivell comarcal ha estat tingut una evolució bastant constant al llarg del període, oscil·lant entre el mínim de representació l'any 2019, amb un **66%** de comarques amb EELL participants al programa (23 comarques respecte les 35 candidates<sup>2</sup>), i el màxim de representació l'any 2016, amb un **100%** de les comarques (35 comarques), tal i com s'observa al gràfic següent:

## Gràfic nº21. Evolució del percentatge de comarques representades



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

<sup>2</sup> El càlcul del percentatge es fa sobre un total de **35 comarques**, el número resultant de restar les 7 que queden excloses per la seva participació al programa Treball a les comarques, al total de 42 comarques catalanes.

## 6. AVALUACIÓ DEL PROGRAMA D'AGENTS D'OCUPACIÓ I DESENVOLUPAMENT LOCAL

### 6.1 Disseny del Programa

Per valorar la **fase de disseny** del programa, cal tenir en compte, per una banda, la **complementarietat dels tres programes** de Desenvolupament Econòmic Local (DEL, en endavant) objectes de la present avaluació, i per l'altra, les **particularitats concretes del programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local** (AODL, en endavant).

Abans d'entrar en més profunditat, cal contextualitzar l'origen d'aquest programa, ja que a diferència dels altres, aquest forma part dels serveis i programes de PAO establerts al PAPE. Així doncs, el disseny del programa va estar condicionat a la seva concepció inicial.

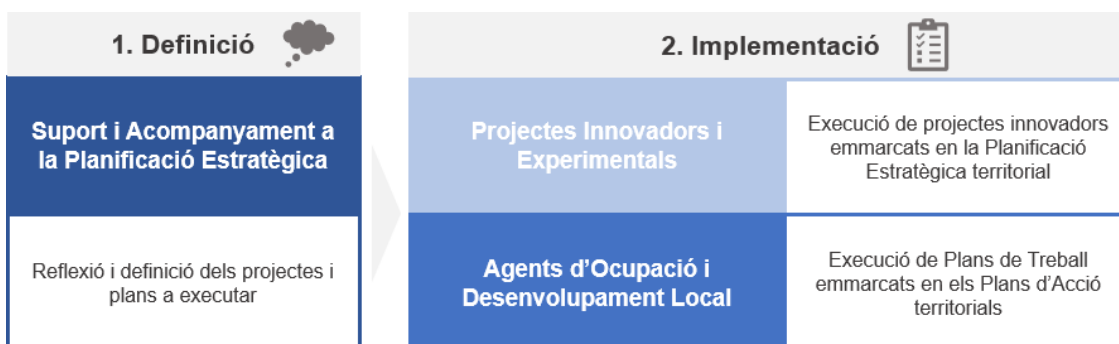
#### 1. Complementarietat dels tres programes

Per tal d'avaluar l'adequació de la complementarietat dels tres programes de DEL, és necessari, en primer lloc, analitzar quina és la seva finalitat i, en segon lloc, valorar si les Bases que els sustenten donen resposta a les necessitats del territori i del DEL actual.

En aquest sentit, el **DEL** té per **objectiu** "millorar la qualitat de vida i el benestar social de les poblacions locals, crear ocupació decent i fomentar i diversificar l'activitat econòmica, en un marc de cooperació i de col·laboració entre els principals actors públics i privats d'un territori concret (Rodríguez-Pose, 2002)." [13]

Tal i com es mostra a l'esquema següent, els tres programes, que s'emmarquen dins de la present avaluació, estan plantejats de manera que poden ser complementaris entre ells. Així, el programa de Suport i Acompanyament a la Planificació Estratègica (PE o Planificació Estratègica, en endavant) està pensat per **reflexionar i definir** aquells projectes i activitats estratègiques que, posteriorment, **es podrien executar**, a través, tant del programa de Projectes Innovadors i Experimentals (Innovadors, en endavant), com del programa d'AODL. Malgrat aquesta possible complementarietat, es pot participar a cada un dels tres programes de manera **independent**. És a dir, la planificació estratègica definida amb el programa de Planificació Estratègica es pot implementar per altres vies, i els projectes executats amb Innovadors o AODL, poden haver-se definit internament a l'entitat local o amb el finançament de qualsevol altra via.

#### Esquema nº1. Complementarietat dels tres programes

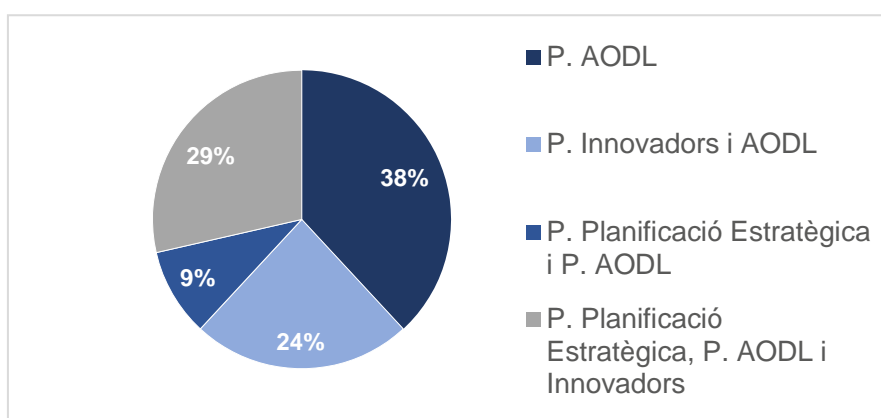


Font: Elaboració pròpia

En aquest punt, cal remarcar que, tant les 9 EELL participants en els Focus Group desenvolupats, com les 13 entrevistades, van coincidir amb què són els **millors programes que ofereix el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya** (SOC, en endavant), gràcies a la seva flexibilitat que els permet adaptar-se a les necessitats del territori, i a la possible complementarietat entre ells. Respecte la complementarietat, es va valorar molt positivament el fet que la combinació dels tres programes permeti cobrir tot el cicle d'un projecte, des de que es defineix fins que s'implementa i s'avalua. No obstant, les EELL no sempre hi participen definint els projectes i plans amb PE, i implementant-los amb Innovadors o AODL, en aquest ordre.

Respecte la participació de les EELL implicades a la convocatòria de 2015 del programa d'AODL, el següent gràfic mostra la seva participació en els altres dos programes (PE i Innovadors):

**Gràfic nº22. Participació als programes de DEL**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'enquesta (Annex 4)

D'acord amb el gràfic exposat, s'observa que el **62%** de les EELL (13 EELL respecte el total de 21) **combinen els programes** ja sigui sol·licitant dos dels tres programes, o bé la combinació completa dels tres. A tall d'exemple, un 24% de les EELL (5 EELL respecte el total de 21) ha participat al programa de Projectes Innovadors i Experimentals i al d'AODL.

Com a conclusió, pot afirmar-se que el disseny dels **tres programes en qüestió donen cabuda a accions complementàries entre elles**, molt valorades per les EELL recurrents en aquests programes, tot i que aquestes no sempre siguin seqüencials, depenent de les necessitats específiques de cada entitat local. En aquest sentit, i en línia amb els resultats exposats, es recomana posar èmfasi en la **comunicació dels tres programes**, per assegurar que totes les EELL en són coneixedores.

## 2. Programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local

Amb la finalitat d'avaluar l'adequació del programa d'AODL, cal analitzar les seves particularitats, a través dels següents quatre aspectes:

- 1) la **qualitat** en la **formulació dels objectius** i en l'**especificació dels resultats esperats** del programa, així com l'**establiment d'indicadors quantificables** que permetin mesurar el seu grau d'assoliment
- 2) el **públic objectiu** al que va dirigit el programa
- 3) els **òrgans del SOC** dels quals disposa el programa per vetllar pel bon desenvolupament

#### 4) el disseny del **marc conceptual del programa**

##### 2.1 Objectius del programa

El programa d'**AODL** del SOC pretén “dinamitzar, promoure i executar, en col·laboració amb els actors (agents socials, econòmics, empresarials i altres), les polítiques i els programes i projectes que en el marc dels diferents Plans d'acció de desenvolupament econòmic local porten a terme les entitats locals, per tal d'afavorir la promoció econòmica dels seus territoris d'actuació, cercant un desenvolupament socioeconòmic generador d'ocupació el més integrat, equilibrat, equitatiu i sostenible possible.” [13]

Així doncs, es considera que l'objectiu està ben dissenyat, ja que **exposa clarament la finalitat del programa**. Tot i així, atesa la realitat del programa, caldria valorar esmentar que s'aspira al fet que els territoris **disposin d'un o més tècnics encarregats d'executar un o alguns dels projectes** inclosos al Pla d'Acció, i que permetin aconseguir l'objectiu esmentat anteriorment.

Arribat a aquest punt, i abans d'entrar en profunditat en els **objectius específics** del programa, convé analitzar la **definició de la figura d'AODL**, ja que és clau pel correcte desenvolupament i enteniment del programa.

##### 2.1.1 Definició de la figura de l'AODL

La **definició de la figura de l'AODL** es troba a la **guia de Prescripcions Tècniques** (guia de PT, en endavant).

En aquest punt convé destacar que les **Bases són el marc normatiu** que regula tot el programa. Addicionalment, la **guia de PT serveix per completar i ampliar** la informació de les Bases, aprofundint en el detall dels aspectes que es creguin necessaris (per exemple, definició de conceptes, exemples, etc.).

En aquest cas, en relació amb la figura de l'AODL les Bases contenen la informació següent:

1. Primer, especifiquen la **funció de la figura**: “executar un o alguns dels projectes inclosos al Pla d'acció de desenvolupament econòmic local de les entitats sol·licitants.”
2. Segon, mencionen únicament algunes de les condicions, de caràcter més administratiu, **que ha de complir** aquesta figura per a ser susceptible a ser subvencionada pel programa. Per exemple, “les persones candidates han d'estar en possessió d'una titulació universitària oficial de grau o equivalent i han d'estar inscrites com a demandants d'ocupació”. També, “l'entitat sol·licitant haurà de poder acreditar la realització d'un procés de selecció que permeti valorar l'experiència professional, els coneixements específics i les habilitats i capacitats que li permetin el correcte desenvolupament de les activitats previstes al Pla de Treball.” [14]

Ara bé, d'acord amb la guia de PT, un AODL es defineix com: “tècnics/ques, amb titulació universitària oficial de Grau o equivalent, que treballen a temps complet en un projecte de desenvolupament local impulsat pels ens locals o per entitats dependents o vinculades a una administració local. La seva missió és dinamitzar, promoure i executar, en concertació amb d'altres agents del territori (agents socials, econòmics, empresarials i altres) polítiques i programes que afavoreixin la promoció econòmica en el seu territori d'actuació, cercant un creixement econòmic sostenible generador d'ocupació.” [13]

A més, de forma addicional a la definició d'un AODL, la guia de PT aprofundeix al respecte incorporant, a mode de recomanació, unes **característiques generals** que aquesta figura hauria de tenir. Aquestes condicions són molt útils i serveixen per orientar a les EELL a l'hora de determinar i seleccionar els agents durant els processos de selecció. Són les següents:

- Per una banda, la persona candidata a ser AODL hauria de tenir un **coneixements d'aspectes més generals**, com per exemple, "coneixement de la realitat socioeconòmica de l'àmbit geogràfic d'intervenció, coneixement sobre metodologies bàsiques d'investigació social per tal de ser capaç d'analitzar l'entorn d'una forma rigorosa, etc." [13]
- Per altra banda, també caldria que tingués les **capacitats tècniques suficients** per a realitzar **certes funcions més específiques**, en funció de l'àmbit de treball i per matèries. Així doncs, a la guia de PT, s'especifiquen un conjunt de funcions per a cada una de les següents **matèries**:
  - a) "En matèria de planificació i implementació de projectes de desenvolupament local
  - b) En matèria de coordinació amb les entitats locals del territori
  - c) En matèria d'ocupació i de qualificació professional
  - d) En matèria d'assessorament i suport tècnic a noves iniciatives econòmiques
  - e) En matèria de participació, sensibilització i dinamització
  - f) En matèria de seguiment de les normatives
  - g) En matèria de col·laboració amb altres organismes i institucions"
- Per últim, un AODL hauria de disposar d'unes **qualitats i habilitats personals**, com per exemple, "habilitats relacionals per tractar amb els diferents agents del territori, capacitat de comunicació, de persuasió i d'iniciativa; imaginatiu o imaginativa, sociable, assequible, extravertit o extravertida, creatiu o creativa i dinamitzador o dinamitzadora, entre d'altres."

En aquest sentit, convé destacar alguns aspectes:

1. Primer, pel que fa a la **definició d'AODL**, es considera **clara i adient** donada la realitat del programa, ja que s'especifica: la categoria professional, el nivell d'estudis requerits, el temps de dedicació i la seva finalitat última.
2. Segon, en relació amb les **capacitats tècniques específiques**, es recomanaria fer una **revisió anual** de les funcions incorporades a cada una de les matèries mencionades, amb la finalitat de garantir que aquestes són les correctes i s'ajusten a la realitat del programa i a les necessitats de les EELL.
3. Tercer, es considera positiu incorporar, a mode de recomanacions, **certes competències i qualitats desitjables** d'un perfil AODL, amb l'objectiu d'oferir suport i orientació a les EELL a l'hora de dur a terme els processos de selecció.

Donada la importància de l'anàlisi de la figura de l'AODL en el marc del programa, s'aprofundeix en aquest aspecte a l'apartat 4. Figura de l'AODL de bloc de Resultats.

### 2.1.2 Objectius específics del programa

A banda de l'objectiu esmentat a l'Ordre de Bases, l'equip del SDEL va identificar els **objectius del programa amb valors objectius associats** a cadascun d'ells. Abans de res, convé destacar que aquests objectius es van definir a nivell **intern**, amb l'objectiu de dur a terme un exercici preliminar de definició d'indicadors mesurables, la qual cosa es considera **positiva i molt necessària**. Per aquest motiu, per a la present avaluació

s'utilitzen aquests objectius com a punt de partida i s'incorporen aspectes de millora en relació a aquests, per tal que acabin sent útils i aplicables a la realitat.

En aquest sentit, els resultats d'aquest exercici intern van ser els següents:

(1) "Que es **contractin/prorroguin els AODL** i aquests, finalitzin el període anual previst, mesurat amb que el **90% dels AODL** iniciïn i finalitzin el període.

(2) "Que **s'implementin els projectes inclosos** en els plans de treball dels AODL, mesurat amb aconseguir un **75% dels projectes implementats**". [14]

Abans d'aprofundir en el detall de l'anàlisi, cal entendre què és un Pla de treball en el marc d'aquest programa, i com aquest està vinculat al Pla d'Acció. Ambdós documents s'han de presentar en el moment de fer la sol·licitud de la subvenció, i per això, es consideren essencials. Tot i que s'entra al detall del contingut a l'apartat 2.3.1.4 Documentació del present bloc, cal entendre:

1. Primer, el **Pla d'Acció** és el document que "concreta la descripció pràctica dels projectes que es duran a terme a curt i mig termini en el marc de l'estratègia de desenvolupament, construïda a partir de la definició d'unes línies i uns objectius estratègics per tal de fer front a les problemàtiques detectades en la diagnosi prèvia del territori". [15] En aquest sentit, aquest document és especialment important per a la sol·licitud de nous AODL, ja que, per una banda, és el document que acredita l'existència d'una planificació territorial a curt/mig termini, i per l'altra, és el que permet identificar els projectes que haurà de dur a terme l'AODL.
2. Segon, el **Pla de Treball anual** "concreta els projectes continguts en el Pla d'acció de desenvolupament econòmic local en els que intervindrà l'AODL, detallant les activitats que els conformen, i aquestes han de ser concretes i específiques per tal d'obtenir uns resultats coherents, concrets i mesurables.". [15] Així doncs, el Pla de Treball anual està format pels projectes i activitats que durà a terme l'AODL durant un any, i que al mateix temps, aquests hauran de donar resposta a les línies estratègiques i objectius definits en el Pla d'Acció.

Una vegada explicats aquests dos documents i la seva relació amb la figura de l'AODL, s'entra en l'**anàlisi dels objectius específics definits pel programa**.

A grans trets i **amb caràcter transversal**, convé esmentar els següents punts:

1. Primer, ambdós objectius fan referència a **resultats** del programa. Aquests, són correctes i estan ben definits. Malgrat la complexitat d'avaluar l'impacte d'aquests programes, es recomana complementar la definició dels objectius de resultats amb objectius d'impacte, els quals haurien de donar resposta a l'aspiració del programa de: "cercar un desenvolupament socioeconòmic generador d'ocupació el més integrat, equilibrat, equitatiu i sostenible possible" [13]. Veure el bloc 6.3 Impacte del Programa, on hi ha major detall.
2. Segon, existeixen **resultats rellevants** i/o indicadors interessants del programa que es podrien mesurar, més enllà de les pròrrogues dels AODL i la implementació del Pla de Treball. Així, algunes variables que podrien incloure's de forma addicional són:
  - a. Finalització dels Plans de Treball (per exemple, EELL que no renunciïn durant l'execució).
  - b. Número d'empreses participants en cada Pla de Treball.

- c. Durada mitjana d'un AODL, com a indicador que pot combinar-se amb els dos objectius proposats pel SOC.
  - d. Número de pròrrogues de la contractació d'un AODL en el marc d'un mateix Pla d'Acció, com a indicador addicional a la durada mitjana.
3. Tercer, **l'impacte en el territori** hauria de mesurar-se, observant els **canvis** que s'han produït en el mateix, si aquests canvis són sostenibles en el temps i distingint les **accions** que tenen una major o menor repercussió. Com es veurà més endavant, a l'apartat 1. Experiència dels agents clau del territori del bloc d'Impacte del Programa s'ha dut a terme un exercici que pot servir de base i estandarditzar-se en futures avaluacions.

Entrant en detall en el primer objectiu: "Que es **contractin/prorroguin els AODL** i aquests, finalitzin el període anual previst, mesurat amb que el **90% dels AODL** iniciïn i finalitzin el període", convé destacar els següents aspectes:

1. Primer, es tracta d'un indicador adequat per mesurar els **resultats** del programa i fàcilment calculable. De fet, d'acord amb les EELL participants als Focus Group i les entrevistes realitzades, l'abandonament d'un AODL és un dels grans problemes que pateixen, doncs el reemplaçament no és sempre possible i senzill.
2. Segon, la temporalitat s'ha definit amb caràcter **anual**. En aquest sentit, en un programa on la durada dels projectes és de 4+1, caldria valorar incorporar també indicadors d'acord amb la seva durada total. Segons les EELL, un dels moments més crítics del programa és quan un AODL marxa, deixant pendent d'executar un any de la durada prevista (4 anys). En la majoria de casos, el motiu pel qual un AODL abandona l'últim any, és la cerca d'un nou lloc de treball. Per tant, des del punt de vista de la EELL, substituir aquesta persona per un període curt de temps esdevé més difícil. A l'apartat 6.2 Assoliment dels objectius específics del bloc de Resultats es duu a terme una anàlisi detallada al respecte.
3. Tercer i últim, caldria reflexionar sobre el **valor objectiu** del 90% per tal d'assegurar que respon a una anàlisi i justificació prèvia, p.ex. utilitzar la base a les dades històriques, com a punt de partida; en cas contrari, caldria re-definir-los. A l'apartat 6.2 Assoliment dels objectius específics del bloc de Resultats es duu a terme una anàlisi detallada al respecte.

Finalment, en relació amb el segon objectiu definit pel SOC: "Que **s'implementin els projectes inclosos** en els plans de treball dels AODL, mesurat amb aconseguir un **75% dels projectes implementats**", caldria esmentar el següent:

1. Primer, mesurar el **grau de finalització dels plans de treball** és important, i per tant, es considera un indicador **adequat** i fàcilment **calculable**.
2. Segon, en un programa on la durada del mateix s'ha definit com 4 + 1, la **temporalitat** ha de quedar clara. Així, aquest indicador hauria de mesurar-se per una banda, al finalitzar cada període, i per l'altre, al finalitzar la totalitat del projecte (4+1) amb l'objectiu de calcular el grau d'execució total.
3. Tercer i últim, caldria reflexionar sobre el **valor objectiu** del 90% per tal d'assegurar que respon a una anàlisi i justificació prèvia, p.ex. utilitzar la base a les dades històriques, com a punt de partida; en cas contrari, caldria re-definir-los. A l'apartat 6.2. Assoliment dels objectius específics del bloc de resultats s'aprofundeix en aquests indicadors.

En qualsevol cas, la necessitat de **disposar de dades i un model de governança de les dades**, tant per fer un seguiment del grau d'execució del programa, com de la seva



avaluació, són imprescindibles. Tal i com s'ha observat durant les entrevistes als tècnics del programa, existeix ampli recorregut de millora en el seguiment dels indicadors establerts i en la recopilació de dades al respecte, degut a la complexitat que suposen els processos de DEL i la seva avaluació.

## 2.2 Públic objectiu del programa

El programa d'AODL està destinat a totes les EELL de Catalunya, als seus organismes autònoms i a les EELL amb competències en matèria de desenvolupament local i de promoció de l'ocupació, dependents o que hi estan vinculades. [15]

Així, la definició del **públic objectiu és més àmplia que per la resta de programes** avaluats de DEL (Innovadors i Planificació Estratègica), on es feia referència a criteris d'abast territorial i/o a l'article 15 de la Llei 13/2015, de 9 de juliol, d'ordenació del sistema d'ocupació i del SOC. D'aquesta manera, aquest programa ofereix una major flexibilitat per tal de que els territoris de Catalunya tinguin l'oportunitat d'impulsar projectes a través de la contractació dels AODL.

## 2.3 Òrgans del SOC

Els òrgans del SOC que participen al programa són el SDEL, el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació i el Servei de Control i Justificació Econòmica. Cadascun té un rol diferent al programa, tal i com es detalla a continuació:

- Primer, el SDEL, és el responsable de:
  - a. “el disseny, la planificació i resolució de la convocatòria,
  - b. la gestió de l'inici dels projectes per a l'ordenació del pagament de la bestreta,
  - c. les autoritzacions dels canvis sol·licitats respecte el previst inicialment,
  - d. el seguiment i l'assistència tècnica al llarg de totes les fases del projecte
  - e. l'avaluació dels projectes durant la seva execució i a la seva finalització (mitjançant l'anàlisi de documentació tècnica generada)”. A l'apartat 5.1 Model de seguiment durant l'execució del projecte del bloc de Resultats del procés de subvenció s'aprofundeix al respecte.
- Segon, el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació és responsable de:
  - a. “fer les tasques de verificació administrativa de la documentació acreditativa de dels projectes
  - b. dur a terme la verificació in situ de la fase d'execució dels mateixos, per tal de garantir que aquests s'executen d'acord amb les condicions i obligacions establertes a la resolució d'atorgament.”
- Tercer, el Servei de Control i Justificació Econòmica, és responsable de:
  - a. “fer les tasques de verificació i revisió de la justificació econòmica,
  - b. si s'escau, fer les revocacions que corresponguin,
  - c. fer les liquidacions de les actuacions subvencionades,
  - d. la tramitació de l'ordenació del segon pagament.” [13]

En aquest sentit, és rellevant tenir en compte que, d'acord amb la separació de funcions, tant del **disseny inicial** del programa com de les posteriors **modificacions aplicades**, se n'encarrega l'equip de SDEL. Els altres dos serveis, tenen veu en el procés però no hi participen activament.

Així doncs, seria de valor potenciar la col·laboració entre els tres serveis durant tot el cicle de la subvenció, però en concret, en l'actualització del disseny de les Bases.

## 2.4 Marc conceptual del programa

### 2.4.1 Disseny de les Bases

El programa d'AODL és el programa més antic del SOC i el **disseny de l'ordre de Bases** el va dur a terme l'equip del **SDEL** del SOC, fa més de 15 anys. Des d'aleshores, s'ha mantingut **en les seves característiques essencials** fins a dia d'avui i els canvis principals han sigut de caràcter administratiu, millores operatives del programa o simplificació de documentació requerida, com per exemple, que la documentació relativa a la persona candidata no es presenti en fase de sol·licitud sinó abans de l'inici de l'acció. [16]

Del disseny de l'ordre de Bases, destaquen els següents aspectes clau:

- 1) els tipus d'acció;
- 2) la temporalitat;
- 3) els àmbits d'actuació;
- 4) la quantia de la subvenció;
- 5) i la documentació.

A continuació, s'aprofundeix en cadascun d'ells.

#### 2.4.1.1 Tipus d'acció

El programa d'AODL pretén que les EELL executin **projectes** definits prèviament a la seva planificació territorial. L'execució dels projectes es duu a terme, a través de la **contractació dels tècnics AODL**, per **períodes anuals**, amb un màxim de 5 anualitats (veure més detall en el següent apartat 2.4.1.2. Temporalitat del programa del present bloc). És per això, que el programa distingeix **dos tipus d'accions**:

- a) la **contractació** d'agents d'ocupació i desenvolupament local;
- b) la **pròrroga** d'agents d'ocupació i desenvolupament local.

Aquesta **distinció és adequada** i permet que, dins de la normativa existent en el marc de subvencions, la sol·licitud de pròrroga disposi d'un procés àgil i amb documentació més senzilla, que no pas la contractació inicial. Per les EELL, també es considera adient, doncs permet estructurar i planificar els Plans de Treball anuals tenint en compte la possibilitat de pròrroga a 4 o 5 anys vista.

No obstant, donat que la majoria de sol·licituds s'acaben prorrogant els cinc anys, seria interessant valorar la **temporalitat del programa** i establir una durada de 4 o 5 anys per a cada convocatòria. Tot i això, atès que l'anualitat ve **condicionada per l'actual sistema de finançament de les Polítiques Actives d'Ocupació** i de l'instrument de la subvenció, caldria reflexionar si la subvenció, és l'instrument de gestió del programa més adequat donada la seva realitat. Idealment, aquest programa podria dissenyar-se com una política pública estructural, que garantís el finançament del cost efectiu dels projectes a 4 anys.

#### 2.4.1.2 Temporalitat del programa

Així doncs, les subvencions per a la contractació en el marc d'aquest programa es concedeixen per **períodes anuals, amb l'opció** de sol·licitar fins a un màxim de **tres pròrrogues addicionals** des del primer any d'execució. Malgrat això, de forma excepcional, les EELL beneficiàries poden sol·licitar una quarta pròrroga, sempre i quant, aquesta sigui correctament justificada, d'acord amb la continuïtat dels projectes

del Pla d'Acció plantejat. D'aquesta manera, el **marc temporal del programa és de 4 anys + 1 prorrogable**.

Així doncs, aprofundint en l'**adaptabilitat de la temporalitat del programa a la realitat de les EELL**, cal tenir en compte que existeix disparitat en l'aplicació de la normativa laboral en l'àmbit local en funció de les interpretacions internes dels seus òrgans de control (intervenció, secretaris). Per aquest motiu, les EELL no sempre contempen fer ús d'aquest 4+1 amb la contractació d'un mateix AODL.

Els resultats de les enquestes enviades a les EELL participants a la convocatòria de 2015, mostren que el **57% dels casos** (12 EELL respecte el total de 21) consideren que la **forma temporal del programa no s'adapta a la realitat administrativa** de l'entitat. Aquest fet és degut a la interpretació per part de les EELL de la legislació laboral, la qual cosa en alguns casos, els obliga a fer **canvis en les contractacions als 3 anys**. Per aquest motiu, algunes EELL han de contractar 2 persones per completar la temporalitat del programa de 4 + 1 i, per tant, el Pla de Treball s'acaba executant amb dos AODL, és a dir, 3 anys un AODL i 2 un altre.

A tot l'anterior, cal afegir la **incertesa** que existeix entre les EELL recurrents del programa en relació amb la **recent reforma laboral**. En concret, els contractes indefinits passen a ser prioritaris, i només es poden signar contractes temporals sota certes circumstàncies, com per exemple, quan calgui substituir un treballador, d'acord amb les EELL participants als Focus Group i les entrevistades.

En aquest sentit, el SOC ja ha iniciat un **procés de comunicació i difusió** sobre l'entrada en vigor de la nova normativa. Tot i així, els esforços han de seguir anant en aquesta direcció, sobretot, per **clarificar les afectacions i modificacions en el programa**.

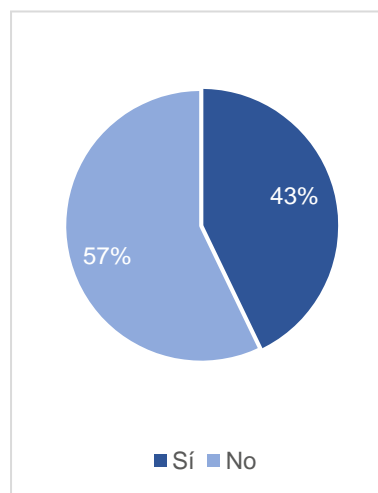
#### 2.4.1.3 Àmbits d'actuació

El programa d'AODL permet la implementació de **Plans de Treball** que integren un conjunt d'actuacions i activitats previstes en un Pla d'Acció territorial, i que es classifiquen segons el seu **àmbit d'actuació**. En aquest programa, **són els tècnics de SDEL** qui especifiquen quin/s àmbit/s d'actuació s'associen a cadascun dels Plans de Treball.

Els àmbits d'actuació definits a l'ordre de Bases són els següents: [15]

- a) "Desenvolupament social
- b) Dinamització sectorial
- c) Dinamització empresarial
- d) Desenvolupament territorial
- e) Organització i cooperació per al desenvolupament
- f) Sistemes d'informació territorial"

**Gràfic nº23. Adaptabilitat de la forma temporal del programa a la realitat de les EELL (2015 - 2019)**



Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

Tanmateix, la guia de PT incorpora **informació addicional** a aquests sis àmbits mencionats a l'ordre de Bases del programa. Això es considera adient, tenint en compte quina ha de ser la funció de la guia de PT: entrar al detall sobre aspectes rellevants del contingut de les Bases. Així doncs, per una banda, la guia de PT incorpora quatre subàmbits per a l'àmbit b) Dinamització Sectorial. Aquests són:

- “b.1) Desenvolupament turístic
- b.2) Desenvolupament comercial
- b.3) Desenvolupament industrial
- b.4) Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni” [15]

Per altra banda, la guia de PT també incorpora, **per a cada un dels àmbits**, un **l·listat d'objectius** que ajuden a comprendre quina tipologia d'actuacions s'emmarquen en cadascun dels àmbits. A tall d'exemple, a continuació es mostra el l·listat de projectes incorporats en un dels àmbits, el d) Desenvolupament territorial:

- “Impulsar o realitzar plans estratègics o plans d'acció local que tinguin impacte en l'àmbit socioeconòmic i de creació d'ocupació en sentit ampli.
- Afavorir la gestió urbanística com a instrument de desenvolupament.
- Participar en la concepció i planificació d'infraestructures dirigides a la dinamització socioeconòmica del territori.
- Elaborar plans integrals de gestió agrícola i ramadera.
- Impulsar projectes de màrqueting local o territorial.
- Altres de naturalesa anàloga.” [15]

Adicionalment, a través de l'enquesta a les EELL, es va preguntar per **l'adequació d'aquests àmbits a la seva realitat**. Així doncs, el 95% (20 EELL respecte el total de 21) considerava que els àmbits definits, en el marc del programa, **s'adapten perfectament a la seva realitat**. Tot i així, hi ha una entitat que considerava que caldria adequar-los a les polítiques públiques europees actuals. Concretament, incorporant com a mínim dos temes, **la digitalització de l'economia** i el foment de les **energies renovables i/o comunitats energètiques**. Malgrat que aquests dos temes proposats es podrien encabir en els àmbits definits (c) Dinamització empresarial i b.4) Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni), es considera que en l'actualitat tenen suficient entitat per merèixer dos apartats específics. En aquest sentit, l'equip de SDEL ja disposa d'una **proposta d'actualització d'aquests àmbits**, on se subdivideixen i se'n creen de nous adaptant-los a la realitat canviant actual. Per tant, es podria valorar incorporar l'aportació d'aquesta entitat aprofitant aquesta nova categorització del SDEL.

Tot i que el detall de l'anàlisi s'amplia a l'apartat 3.3.2.2. Àmbits dels Plans de Treball del bloc de Resultats del Procés de Subvenció, en aquest punt, poden fer-se diverses reflexions:

1. **Entendre l'objectiu d'aquesta classificació**, donant resposta a preguntes tals com: què vull aconseguir amb la categorització? Per què m'ha de servir? Només així es pot garantir la seva necessitat. A un Pla de Treball normalment se li associen diversos àmbits, i per tant, l'explotació d'aquesta dada i l'extracció de conclusions es pot veure afectada en funció de l'objectiu de la classificació. De fet, concretament el 45% dels Plans de Treball de la convocatòria del 2015 (35 Plans de Treball del total de 78) estan associats a més d'un àmbit d'actuació.
  - A tall d'exemple, els àmbits c) Dinamització empresarial i b) Dinamització sectorial podrien arribar a entendre's com a un desenvolupament territorial,

i, per tant, s'estaria seleccionant també l'àmbit d) Desenvolupament territorial. De fet, els resultats detallats a l'apartat 3.3.2.2. Àmbits dels Plans de Treball del bloc de Resultats del Procés de Subvenció mostren com és un dels àmbits amb més Plans de Treball associats. Això, és conseqüència de la flexibilitat i amplitud de la definició dels àmbits, i per tant, serà positiu o negatiu en funció de la finalitat de la classificació.

2. Aprofitar l'**actualització i la proposta de millora dels àmbits / subàmbits** que l'equip del SDEL **té previst realitzar**, per revisar la categoria b) Dinamització sectorial, ja que actualment Elaborar plans integrals de gestió agrícola i ramadera correspon a l'àmbit d) Desenvolupament territorial i hauria de correspondre al sectorial, concretament fent referència al sector primari.
3. Incorporar, de forma addicional, al llistat de projectes una **breu descripció** de què s'entén per a cada àmbit, garantint i assegurant la correcta comprensió per part de les EELL

#### 2.4.1.4 Documentació

La documentació a presentar succeeix en **tres moments** del programa: (1) durant la **sol·licitud**, (2) durant l'**execució**; i (3) en la **justificació**.

La documentació a presentar en cada un dels moments és la següent:

- 1) **Sol·licitud**: En aquesta fase, la documentació requerida varia en funció de si fa referència a la sol·licitud per a la contractació de nous AODL, o a la sol·licitud de pròrroga d'un AODL ja existent:
  - Documentació de sol·licitud per a la **contractació d'un nou AODL**: (1) Pla d'Acció i (2) Pla de treball anual
  - Documentació de sol·licitud per a la **pròrroga d'un AODL**: (1) Pla d'Acció, només en el cas que hi hagi hagut alguna modificació; (2) Pla de Treball anual i (3) Informe sobre l'activitat duta a terme per cada AODL fins al moment de la sol·licitud
- 2) **Execució**: En aquesta fase la documentació requerida varia en funció del moment de sol·licitud:
  - Documentació a presentar **abans de l'inici**: (1) Declaració sobre les retribucions dels òrgans de direcció o administració; (2)<sup>3</sup> Currículum i còpia de la titulació universitària de cada AODL que es proposa contractar i (3)<sup>1</sup> Certificat emès pel/per la secretari/ària en relació al procés de selecció, segons model normalitzat.
  - Documentació a presentar **als sis mesos**: (1) Informe semestral.
  - Documentació a **custodiar després de l'inici**: (1) Documentació que acredita la realització del/s procés/sos de selecció, per a les noves contractacions; (2) Contracte de treball i IDC en cas de noves contractacions o document que acredita el manteniment de la relació laboral fa referència a la sol·licitud per a la contractació de nous AODL, o a la sol·licitud de pròrroga d'un AODL ja existent.
- 3) **Justificació**: En aquesta fase es distingeix la justificació tècnica i la justificació econòmica:
  - Documentació de justificació **tècnica**: (1) Informe anual; (2) Dades de les empreses participants en els projectes que executa l'AODL.

---

<sup>3</sup> Aplica a la sol·licitud de nous AODL i a les pròrrogues amb persona candidata diferent a la del període anterior

- Documentació de justificació **econòmica**: (1) Declaració de la persona representant legal de l'entitat local beneficiària que inclou una relació del/s AODL subvencionat/s en el marc de l'expedient administratiu, el seu temps de treball efectiu, així com la quantia de la subvenció que correspon percebre efectivament a l'entitat fruit de l'aplicació del mòdul establert a la convocatòria; i d'altres documents que no són aplicables al 100% dels casos.

Així doncs, destaca la millora al llarg dels anys en la part administrativa i burocràtica de la tramitació del programa. Aquesta s'ha **reduït i simplificat** i això ha sigut **valorat positivament** per part de les EELL. A tall d'exemple, mentre que a la convocatòria de l'any 2015 era obligatori presentar el currículum i la còpia compulsada de la titulació universitària de cada AODL durant la fase de sol·licitud, actualment es demana una vegada ja s'ha sol·licitat la subvenció, just abans de l'inici de la contractació de l'AODL. Aquesta modificació, va ser molt valorada per part de les EELL, ja que en molts casos en la fase de sol·licitud encara no es disposava del candidat seleccionat.

Respecte el **contingut** d'aquesta documentació, es troba detallat a la guia de PT i es donen directrius per a la correcta elaboració dels documents a presentar al llarg del programa. A més, l'informe de l'activitat desenvolupada fins al moment, presentat en sol·licituds de pròrroga, i l'informe semestral d'execució, disposen d'un contingut anàleg, la qual cosa facilita la seva elaboració per part de les EELL. De fet, segons especifica l'ordre de Bases, **l'informe de l'activitat desenvolupada fins al moment**, que cal presentar amb les sol·licituds de pròrroga d'AODL, tindrà els mateixos continguts mínims que l'informe semestral, sempre i quant coincideixi el període a justificar,.

A continuació, es detalla l'anàlisi del contingut dels següents documents:

- 1) Pla d'Acció
- 2) Pla de Treball anual de l'AODL
- 3) Informe semestral/anual

#### 2.4.1.4.1 Contingut del Pla d'Acció

Tal i com s'ha explicat a l'apartat 2.1.2. Objectius específics del programa del bloc de Disseny, el **Pla d'Acció** és un dels documents principals a presentar per part de les EELL a la fase de sol·licitud, sobretot per als nous AODL, ja que és el document que acredita l'existència d'una planificació territorial. A més, és el que determina els projectes que caldrà incorporar al Pla de Treball anual de l'AODL.

De fet, l'ordre de Bases especifica concretament dos aspectes:

- Per una banda, que tots els programes i projectes que s'inclouen en el Pla d'Acció han d'estar **relacionats amb l'estratègia territorial**, i que aquest ha de tenir un **àmbit geogràfic** d'implementació supralocal o plurilocal, és a dir, que estigui concertat tant en la fase de disseny com en la d'execució amb altres entitats i actors del territori objecte d'actuació.
- Per l'altra, fa menció d'una breu descripció dels continguts mínims que aquest document hauria d'incorporar. No obstant, la guia de PT és el document on s'aprofundeix en aquest aspecte, i de fet, s'inclou un apartat específic **sobre els continguts mínims del Pla d'Acció**.

Així doncs, un Pla d'Acció haurà de contenir, com a mínim:

1. "El seu àmbit territorial d'actuació.

2. Una diagnosi del territori (que ha de recollir aspectes relatius a demografia, col·lectius més vulnerables del territori, mercat laboral, teixit empresarial, identificació de principals actors, etc.).
3. L'objectiu central de l'estratègia, les línies estratègiques i els objectius específics a assolir en cadascuna de les línies estratègiques. També s'han d'identificar els programes que es pretén posar en marxa per a donar resposta a les problemàtiques detectades a la diagnosi.
4. Els projectes concrets, emmarcats en cadascun dels programes, per als que es definirà el seu objectiu específic, així com les principals activitats a portar a terme, els resultats esperats previstos, etc.
5. El calendari o cronograma d'execució, una avaluació del cost d'implementació i les fonts de finançament previstes per a l'execució de cadascun dels projectes, per tal de poder avaluar la factibilitat de la implementació dels plans d'acció.
6. Descripció de les activitats realitzades per a l'elaboració del pla d'acció i dels actors que hi han intervingut.

En aquest mateix document també caldrà fer-hi constar :

7. Una descripció dels recursos humans, diferenciant-ne els fixos dels temporals, amb els que compta l'entitat per a l'impuls de les iniciatives de desenvolupament local previstes.
8. L'organigrama concret de l'àmbit organitzatiu de l'ocupació i desenvolupament local de l'entitat (àrea, agència, oficina de promoció econòmica, consorci, ) que permeti ubicar els recursos humans esmentats al punt anterior i aquells que es sol·liciten.
9. El pressupost corresponent a l'any anterior a la sol·licitud, diferenciant entre els recursos propis dels provinents de subvencions i transferències, així com els recursos tècnics i infraestructurals, disponibles per impulsar el desenvolupament econòmic i la creació d'ocupació al territori.
10. Una descripció dels principals projectes executats en els darrers 3 anys per part de l'entitat sol·licitant en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local." [13]

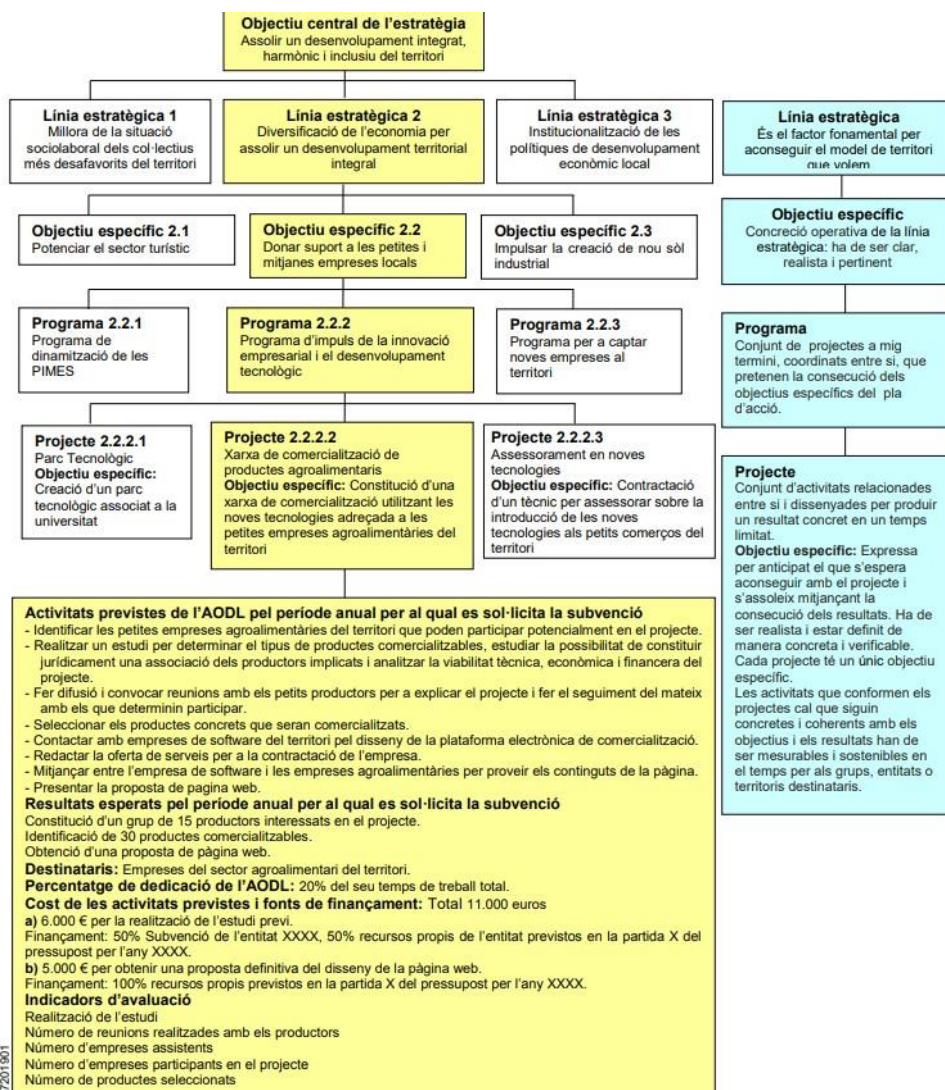
En quant als continguts mínims definits del Pla d'Acció a presentar, aquests **coincideixen** amb els incorporats **al programa de Planificació Estratègica**, concretament per a la tipologia de projecte b) i c) que corresponen a l'elaboració de Plans d'Acció. Amb això, es pretén buscar coherència i atendre al plantejament inicialment comentat en l'apartat 1. Complementarietat dels tres programes del bloc de Disseny. Tot i així, hi ha cert marge de millora en relació amb la **nomenclatura** utilitzada entre els programes. Per exemple, si en aquest programa es fa referència a un marc de treball categoritzat amb un objectiu central – línia d'acció – objectiu específic – programa – projecte – activitat. Caldria valorar incorporar aquesta classificació també al programa de Planificació Estratègica.

#### 2.4.1.4.2 Contingut del Pla de Treball anual

Tanmateix, a l'apartat 2.1.2. Objectius específics del programa del bloc de Disseny, es descriu què és el Pla de Treball anual i s'esmenta que també és un dels documents a presentar a la fase de sol·licitud, ja que incorpora els projectes que executarà un AODL al llarg de l'any. Aquests, tal i com es detalla a les Bases, s'han de desprendre dels programes, línies i objectius descrits en el Pla d'Acció (Veure el detall a continuació). Tanmateix, el Pla de Treball detalla les activitats per al desenvolupament dels projectes, i aquestes han de ser concretes i específiques per tal d'obtenir uns resultats coherents, concrets i mesurables.

La guia de PT entra en el detall i mostra, a mode d'exemple, la vinculació desitjada entre el Pla d'Acció (objectiu estratègic central, línies estratègiques, objectius i programes) i els projectes a desenvolupar per a la definició del Pla de Treball. Més endavant, a l'apartat 3.2.2. El Pla de Treball anual del bloc de Resultats s'analiza l'aplicació real d'aquest marc conceptual en les memòries analitzades.

## Esquema nº2. Exemple de Pla de Treball de l'AODL dins del marc del Pla d'Acció territorial



Font: Documentació del SOC [13]

En aquest sentit i de la mateixa manera que pel Pla d'Acció, la guia de PT és on s'especifica el detall dels **continguts mínims** que ha d'incorporar aquest document. Aquests continguts són els següents:

1. "Denominació del Pla de treball (aquesta denominació haurà de coincidir amb el camp "Títol de l'activitat" que consta al formulari de sol·licitud).
2. Costos salarials totals anuals desglossats (sou i seguretat social).
3. Nom de la persona proposada com agent d'ocupació i desenvolupament local, si ja es coneix en el moment de la sol·licitud.
4. Nom del/a responsable tècnic/a directe de l'agent d'ocupació i desenvolupament local.



5. Situació de l'agent d'ocupació i desenvolupament local proposat en l'organigrama concret de l'àmbit de l'ocupació i desenvolupament local de l'entitat que s'ha fet constar al Pla d'acció presentat.
6. Instruments i infraestructures de què disposarà l'agent d'ocupació i desenvolupament local.

Així mateix, per a cadascun dels projectes continguts del Pla d'acció en els que ha d'intervenir l'AODL caldrà descriure els continguts següents

1. Denominació del projecte.
2. Objectiu específic del projecte.
3. Activitats concretes a dur a terme durant el període anual.
4. Resultats i productes esperats per donar resposta a l'objectiu específic del projecte.
5. Destinataris.
6. Percentatge de dedicació previst al projecte respecte al seu temps de treball total.
7. Cost aproximat de les activitats previstes i fonts de finançament.
8. Indicadors d'avaluació.
9. Cronograma d'execució de cada projecte" [13]

Així doncs, es considera adient fer les següents aportacions:

1. Primer, es considera una **bona pràctica**, en relació al disseny, **diferenciar** entre continguts mínims **generals** del Pla i **específics** per a cada projecte. Tot i així, una millora podria ser incorporar un títol específic de (1) continguts mínims generals del Pla de Treball i (2) continguts mínims específics per cada projecte.
2. Segon, es valora positivament incorporar, a tall d'exemple, l'il·lustratiu de l'esquema nº2 a la Guia de PT. Ajuda a les EELL a comprendre la **vinculació que hi ha d'haver entre els projectes del Pla de Treball amb el Pla d'Acció definit**. De fet, tal com es mostra a l'apartat 3.2.2. El Pla de Treball anual del bloc de Resultats, la majoria l'EELL ho vinculen i ho comprenen correctament.
3. Tercer, és important definir **indicadors d'avaluació**, però seria recomanable que aquests es diferenciïn entre indicadors de seguiment, de resultat i d'impacte. Per a cadascun d'ells s'hauria d'identificar valor objectiu, font de la informació, periodicitat i responsable. A més, cadascun dels resultats esperats definits haurien de portar associat un o varis indicadors de resultats que permeti avaluar el grau d'assoliment a final d'any. L'apartat 6.2. Assoliment de l'objectiu de que s'implementin els projectes dels Plans de Treball del bloc d'Impacte entra més al detall sobre aquest aspecte, i es mostren exemples reals en base a l'anàlisi dels Plans de Treball.
4. Quart, a mode de proposta de millora, es podria afegir un apartat on les EELL definissin el **model de seguiment** que implementaran durant l'execució del Pla de Treball, que les permeti portar un control periòdic de l'execució dels projectes, més enllà de l'informe semestral i la informació a reportar al SOC (veure detall a l'apartat 5.1.1. Seguiment per part de la pròpia entitat local del bloc de Resultats del Procés de Subvenció).

#### 2.4.1.4.3 Contingut de l'informe semestral i anual

Abans d'entrar al detall del contingut mínim d'ambdós documents, cal entendre l'objectiu d'aquests:

- Per una banda, l'**informe semestral** és el document principal a presentar per part de les EELL passats **6 mesos** des de l'inici del període d'execució dels projectes. En aquest sentit, l'informe "concreta l'activitat duta a terme per l'agent d'ocupació i desenvolupament local, especificant, per a cadascun dels projectes previstos al pla de treball, les activitats concretes realitzades, els resultats aconseguits comparant-los amb els resultats esperats previstos, els indicadors d'avaluació degudament calculats, el percentatge real de dedicació a cada projecte, així com la documentació generada que acredita la realització de les activitats" [15]
- Per altra banda, l'**informe anual** és el document a presentar al final del període anual i, tal i com s'indica a la guia de PT, cal que incorpori els **mateixos continguts descrits per a l'informe semestral** però per a tot el període subvencionat.

L'ordre de Bases enumera breument un conjunt de continguts mínims, no obstant, la guia de PT ho amplia incorporant un apartat específic sobre els continguts mínims d'aquest informe. Així, un **informe semestral i anual ha de contenir com a mínim:**

1. "Denominació del projecte.
2. Descripció de les activitats concretes realitzades durant el període a justificar adjuntant, mitjançant annexos, els documents que acrediten aquestes activitats, com per exemple, llistats de reunions mantingudes, actes de les mateixes, estudis realitzats, convenis, etc.
3. Enumeració dels resultats efectivament aconseguits durant el període a justificar comparant-los amb els resultats esperats previstos en el pla de treball aprovat. Cal no confondre aquests resultats, que han de ser concrets i mesurables, amb els objectius que es volien assolir.
4. Càlcul dels indicadors d'avaluació que es van definir al pla de treball aprovat.
5. Percentatge real de dedicació de l'AODL al projecte, comparant-lo amb el percentatge previst al pla de treball aprovat. En cas de desviació respecte al previst, cal argumentar-ho.
6. Documentació generada que acredita la realització de les activitats." [13]

Per una banda, en relació amb l'**informe semestral de seguiment del Pla de Treball**, l'objectiu és avaluar el grau d'avenç i resultats dels projectes per tenir capacitat de reacció i anticipar riscos. Per aquest motiu, es recomana matissar alguns aspectes:

1. Primer, per simplificar el seguiment dels projectes, es recomana **separar els projectes finalitzats i en execució, dels projectes pendents d'iniciar**. Actualment, a l'hora de descriure les activitats realitzades durant el període a justificar, de forma indirecta ja es fa la separació. Tot i així, es considera que establir els apartats per separat és més oportú, ja que la informació a proporcionar per als projectes finalitzats hauria de ser diferent a la dels projectes pendents d'iniciar.
2. Segon, calcular els indicadors dels resultats de cadascun dels projectes és molt positiu. Tot i això, per a fer un bon seguiment i a mode de proposta de millora, també seria interessant avaluar **indicadors de seguiment de l'execució del Pla**. Per exemple, el 60% de les activitats han estat ja executades i el 30% es troben en execució. Un altre exemple, podria ser calcular el % de demora en l'execució dels projectes en base al inicialment plantejat.
3. Tercer, una de les finalitats del seguiment dels projectes hauria de ser **anticipar riscos** que es puguin donar durant la seva execució, així es fomenta la reflexió

dels possibles esdeveniments que, si es produeixen, tindran un efecte negatiu en l'objectiu del projecte, l'abast, el cronograma, el cost i/o la qualitat del projecte. Així doncs, es recomana incorporar un apartat de "Identificació dels riscos". Aquest aspecte seria beneficiós tant per les EELL com pel SOC.

Per altra banda, en relació amb l'**informe anual del Pla de Treball** es recomana aplicar la mateixa estructura afegint els següents matisos:

1. Primer, a l'informe anual caldria valorar un apartat de **llicions apreses**, on es detalli el conjunt de bones pràctiques i aprenentatges durant l'execució del Pla de Treball, a considerar en properes implementacions i pròrrogues. Per exemple, identificar problemàtiques que es puguin haver donat durant l'execució del projecte i com aquestes han sigut abordades, incorporant els aprenentatges i bones pràctiques.
2. Segon, pels **projectes que no s'hagin finalitzat**, seria recomanable indicar la previsió temporal i de recursos per a la seva finalització. Per exemple, en algun dels informes anuals analitzats, per aquells projectes no finalitzats al 100%, incorporen hores previstes fins a final d'any.
3. Tercer, per als **projectes que s'hagin quedat sense executar o que s'hagin desestimat** en relació amb la planificació inicial, caldria justificar-ne el motiu, per així facilitar una posterior avaluació d'aquests casos.

S'aprofundeix en l'anàlisi de la comparativa d'aquest informe anual vs. el Pla de Treball inicial a l'apartat 6.2.2. Assoliment de l'objectiu de que s'implementin els projectes dels Plans de Treball del bloc de Resultats del programa.

En quant al **format**, al llarg dels anys s'ha millorat substancialment. Inicialment, s'entregaven en **format paper**, i la seva gestió i anàlisi es feien molt complicades. En l'actualitat, la documentació es presenta a través de l'eina **EACAT**, i d'acord amb el que van esmentar els tècnics del SDEL a l'entrevista, això ha suposat un gran pas endavant.

No obstant, segueix existint espai de millora al respecte. A tall d'exemple, els **indicadors de seguiment** es podrien estandarditzar i recopilar digitalment per tal de que es guardessin a una base de dades i fossin més explotables i analitzables posteriorment.

#### 2.4.1.5 Quantia de les subvencions

La **quantia de les subvencions** per al programa d'AODL **ha experimentat modificacions** al llarg del període subjecte a la present avaluació (2015-2019).

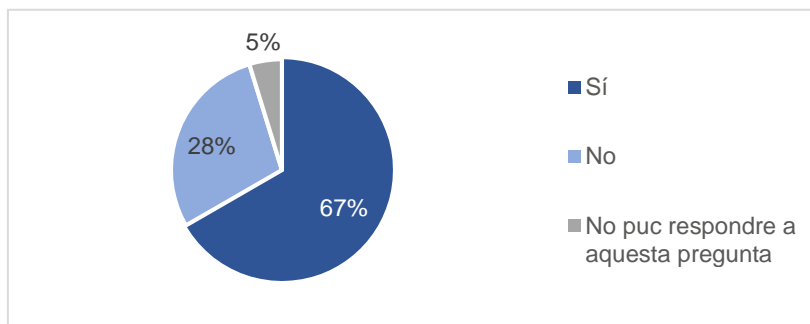
Concretament, fins al 2017 (inclòs) la quantia podia ascendir fins al 80% del cost salarial total anual amb un topall màxim de 27.045,55 euros, i l'any 2018 el topall màxim va passar a ser 31.376,04 euros. Amb la modificació de les Bases de l'ordre TSF/123/2018, a partir del 2019, aquest inclòs, l'import va passar a ser una **quantia fixe anual** de, concretament, **36.000 euros**.

Tal i com s'estableix a l'ordre TSF/158/2020, per a fer el càlcul i l'estimació d'aquesta quantia s'ha tingut en consideració, entre d'altres coses, el **cost laboral mig anual de l'AODL**. Segons les dades disponibles, el cost salarial mig aproximat per AODL l'any 2015 era de 35.262€; l'any 2016 de 35.724€; l'any 2017 de 36.390€; l'any 2018 de 38.052€; i finalment per l'any 2019 de 38.949€, Així doncs, es podria deduir que la quantia del mòdul **s'aproxima a la realitat de la majoria d'EELL**.

Les EELL també van opinar sobre l'adaptació de la quantia a la seva realitat, a través de les enquestes llançades. Tal i com es mostra en el següent gràfic, **més del 60%** de

les EELL enquestades (14 EELL respecte el total de 21) creien que la quantia de la subvenció en format fixe de **36.000 euros s'adaptava correctament a la seva realitat**, en canvi, el 40% (6 EELL respecte el total de 21) creien que no s'acabava d'adaptar.

**Gràfic nº24. Adaptabilitat de la quantia d'import fixe de subvenció**



Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

En resum, tal i com es pot observar, l'aplicació d'aquesta modificació ha sigut **ben rebuda** per part de la **majoria de les EELL enquestades**.

#### 2.4.2 Disseny de la guia de Prescripcions Tècniques

La guia de Prescripcions Tècniques és un document molt detallat elaborat per l'equip tècnic de SDEL, on apareix tota la **informació rellevant** sobre la convocatòria i on es descriuen les **directrius** i els **consells** per **elaborar la documentació** necessària, tant durant la fase de sol·licitud, com en l'execució i el tancament.

En aquest punt, convé destacar l'apartat V de la guia "**Principals novetats respecte a les convocatòries anteriors**". Aquest apartat es valora de manera molt positiva, ja que serveix com a sumari de les principals modificacions aplicades al programa. D'aquesta manera, les EELL recurrents, amb aquesta informació poden desenvolupar els projectes, sense necessitat de llegir-se tota la guia de nou.

Aquesta guia és un dels **aspectes més ben valorats** del programa per les EELL, considerada un element molt útil i imprescindible. De fet, s'ha utilitzat com a bona pràctica per generalitzar el seu ús en d'altres programes.

## 6.2 Resultats

Els resultats es presenten en dues parts: primer, els resultats associats directament al **procés de subvenció**, i segon, els resultats obtinguts amb el **programa**.

### 6.2.1 Resultats del Procés de Subvenció

En aquest apartat, es presenten els **resultats relatius a la implementació del programa, cobrint tot el cicle**, des de la seva planificació fins al tancament de l'annualitat de la subvenció, passat per la fase de comunicació, sol·licitud, execució i justificació.

#### 1. Planificació de les convocatòries

El primer moment per l'execució del programa es troba en la planificació de la convocatòria, és a dir, en la concreció de quan es publicarà.

Tal i com s'ha esmentat a l'apartat 2.4.1.1 Tipus d'acció del bloc de Disseny, el programa d'AODL publica anualment dues convocatòries, una per a la primera **contractació** i l'altra per a la **pròrroga** dels agents. A nivell temporal, ambdues **convocatòries** del programa d'AODL, des de fa molts anys, se solen publicar a **mitjans de juny**, finalitzant el termini de sol·licitud a **mitjans de setembre**. No obstant, per aquest any 2022, la data de presentació s'ha modificat i ha passat a ser la següent:

- **Pròrrogues** AODL: des del 14 de juny fins al **15 de setembre** de 2022.
- **Nous** AODL: des del 14 de juny fins al **15 de juliol** de 2022.

Aquest fet, es va donar perquè els AODL nous han d'iniciar l'execució del Pla de Treball abans que els que es prorroguen, de manera que la seva convocatòria s'ha de publicar i tancar abans. No obstant, als Focus Group i a les entrevistes realitzades es va plantejar que, atès que la documentació requerida per a un nou AODL és més extensa i, per tant, requereix de més temps per a la seva elaboració, suposa majors dificultats per a les EELL elaborar-la. Tanmateix, el fet que el llançament de la convocatòria i la data de presentació de la sol·licitud **coincideixi amb el període de vacances d'estiu**, suposa una dificultat i limitació a les EELL, ja que disposen de menor personal treballant.

Així, es va aixecar la necessitat de disposar d'una **planificació de les convocatòries** que sortiran al llarg de l'any, no només en el marc del programa d'AODL, sinó amb tota la resta de programes del SOC. Això les ajudaria a planificar-se millor a inicis d'any en termes de recursos, i a plantejar amb més temps els projectes i plans que voldran presentar.

Ara bé, atès que les **convocatòries** de l'administració pública estan **condicionades al pressupost**, la planificació anual resulta complexa.

Tot i no trobar-se dins les competències de l'equip de SDEL, es recomana que **des del SOC** es dediquin esforços a avaluar un possible calendari **temptatiu de les convocatòries** previstes per tal de que les EELL puguin planificar-se (moltes es presenten a diverses convocatòries del SOC) i també pels equips tècnics de cada programa, ja que d'aquesta manera, optimitzarien la seva gestió.

## 2. Comunicació del programa i llançament de la convocatòria

Un cop planificada i publicada la convocatòria, s'inicia la difusió i la comunicació de la publicació de la convocatòria, aquesta es publica oficialment a la **pàgina web del SOC**, i les EELL que tenen voluntat de participar-hi, **cerquen proactivament** de manera periòdica la **pàgina web del SOC o el DOGC** per informar-se de noves convocatòries. Existeix la casuística d'EELL recurrents al programa, que truquen al SDEL, pregunten i se'ls informa al respecte. També és possible que rebin la informació a través d'altres vies, com ara a través d'entitats municipalistes (p.ex., la Federació de Municipis de Catalunya).

Tenint en compte que és un programa molt ben valorat per les EELL que en són beneficiàries i n'hi ha moltes que són recurrents, seria recomanable dur a **terme accions comunicatives** des del SOC per arribar, per una banda, a aquelles EELL que no han participat mai al programa, i d'altra banda, a altres **actors clau** del territori (empreses, patronats, entitats, etc.) perquè siguin coneixedors de què hi ha aquest recurs a les EELL del qual es podrien beneficiar, malgrat **les EELL són les que lideren els projectes i les que haurien de comunicar-se** amb aquests actors clau.

## 3. Sol·licitud i atorgaments

Un cop feta la comunicació i difusió de les convocatòries, s'inicia la fase de sol·licitud, on cal posar èmfasi en quatre aspectes:

- 1) Perfil de les EELL que participen
- 2) Documentació durant la sol·licitud
- 3) Resolució de les convocatòries
- 4) El rol del SOC durant la fase de sol·licitud

### 3.1 Perfil de les EELL participants

El perfil de les EELL s'ha delimitat des de dos punts de vista: el primer, més general i fent referència a la **representativitat del territori** de Catalunya en el programa, i el segon, específic de **trets característics concrets** de les EELL.

#### 3.1.1 Representació del territori

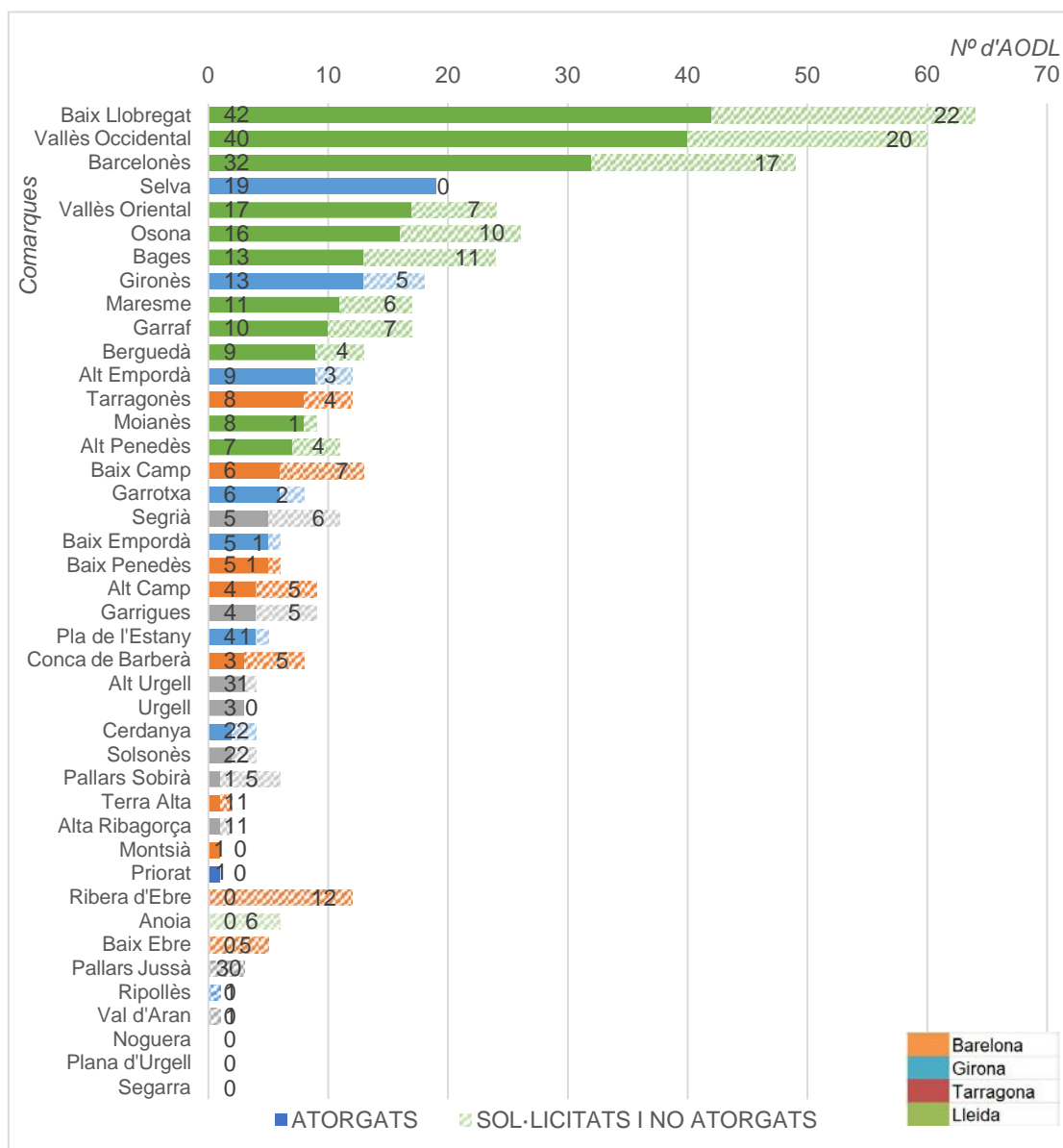
El mapa de calor que es mostra a continuació, detalla la **representació del programa a nivell comarcal**, és a dir, les comarques amb sol·licituds atorgades en el marc del programa d'AODL al llarg dels anys 2015-2019. L'anàlisi s'ha dut a terme cobrint tot el període per obtenir una visió més àmplia i completa, tenint en compte que hi ha un volum important d'EELL recurrents al programa.



Amb tot, es pot afirmar que **gairebé el 90% de les comarques** (33 respecte les 37 candidates<sup>5</sup>) **han tingut representació al programa** en algun any durant el període d'estudi (2015-2019).

D'acord amb els resultats obtinguts, en el següent gràfic es mostra el número d'AODL nous **atorgats** per comarca al llarg dels anys 2015-2019, així com el número d'AODL **sol·licitats** i que **no han sigut aprovats**<sup>6</sup>.

**Gràfic nº25. Número d'AODL nous atorgats vs. sol·licitats per comarca (2015 – 2019)**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [17]

<sup>5</sup> Restant les 5 comarques que per la seva participació al programa de Treball a les Comarques no participen al programa d'AODL.

<sup>6</sup> Número d'AODL sol·licitats i no atorgats: són sol·licituds que es troben en algun dels següents estats: (1) Sol·licituds denegades; (2) Sol·licituds inadmeses, doncs van ser presentades fora del termini establert a la convocatòria; (3) Sol·licituds tingudes per desistides, al no respondre als requeriments de documentació o fer-ho fora del termini establert a la normativa; (4) Sol·licituds desistides, a les que les EELL sol·licitants han desistit voluntàriament fins al moment de la realització d'aquest òrgan col·legiat.



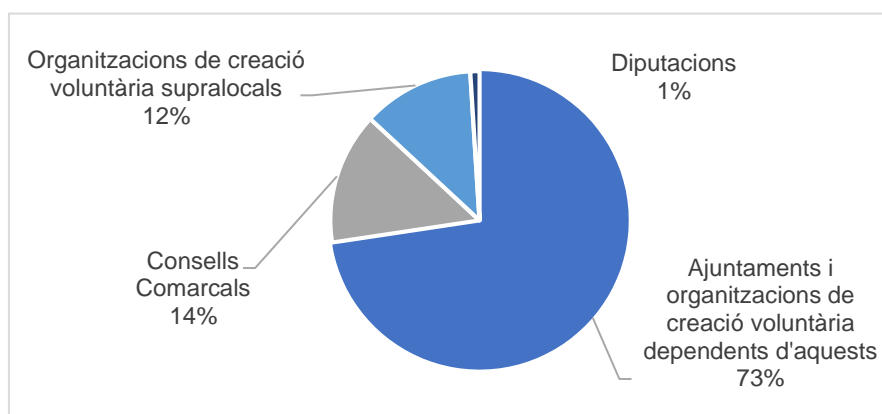
Amb tot, cal tenir en compte que, tot i que algunes comarques han tingut **representativitat durant tots els anys**, existeix heterogeneïtat en **el nombre total d'AODL per territori** i **el nombre total d'EELL beneficiàries**. A tall d'exemple, tal i com s'observa en el mapa de calor i al gràfic nº25, el Baix Llobregat i el Vallès Occidental **han participat tots els anys** des del 2015 fins 2019, i en total han disposat d'uns **40 AODL** aproximadament. En canvi, la Garrotxa, també ha tingut representativitat al llarg de **tots els anys**, però el **total d'AODL** atorgats ha sigut de **6**. Aquest fet es deu a l'heterogeneïtat dels territoris i les necessitats diverses que té cadascun.

Atès que és un programa ja consolidat que permet a les EELL disposar de tècnics propis per a la implementació de projectes de desenvolupament del territori, **es valora molt positivament l'elevada representació de tot el territori català**.

### 3.1.2 Caracterització de les EELL participants

Tal i com s'observa al gràfic següent, **la tipologia d'entitat local** amb més sol·licituds entre els anys 2015 i 2019 és **l'Ajuntament i organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests**. Concretament, el **73%** (366 respecte el total de 504) de les sol·licituds al llarg del període (2015-2019) corresponen a aquesta tipologia d'entitat.

**Gràfic nº26. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)**



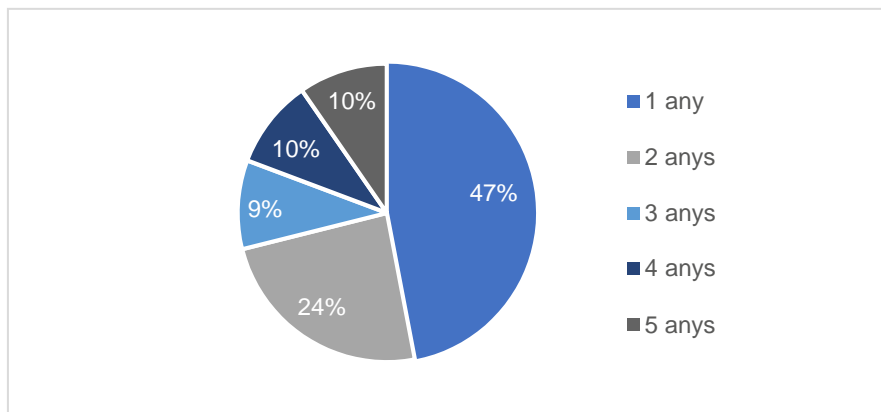
Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Al llarg de l'avaluació, s'ha observat que el perfil de les EELL és **heterogeni i conviuen realitats molt diverses**; tant en relació amb variables socioeconòmiques, com a nivell d'estructura organitzativa i metodologies de treball; cosa que és clau per l'efectivitat dels programes i el DEL.

A tall d'exemple, una **entitat local** de la **província de Barcelona**, on s'agrupa el 74% de la població de Catalunya (5.704.697 persones, respecte el total de 7.739.758 l'any 2021) i que registra una taxa d'atur de l'11,2%, segurament té unes **característiques i necessitats molt diferents** a una entitat local de la **província de Tarragona**, on només habita un 11% de la població catalana (826.930 persones) però que té una taxa d'atur superior al 13% anual. Alhora, Barcelona és la capital de Catalunya i la segona capital econòmica d'Espanya. Aquells territoris que la rodegen estan sota el paraigua de la **Diputació de Barcelona**, que disposa de molts més recursos que qualsevol altra del territori autonòmic. Això, per tant, beneficia a les EELL d'aquest territori, en concret, perquè tenen més facilitat d'accés a ajudes provinents de la Diputació per finançar projectes i a una xarxa de col·laboradors més estructurada.

El gràfic següent mostra, la proporció d'EELL que van participar a la convocatòria de 2015 en funció del nombre d'anys que han participat al programa al llarg del període 2015-2019, essent el mínim 1 any per la seva participació el 2015. Tal i com s'observa al gràfic, **més del 50% d'EELL** de la convocatòria de 2015 (43 EELL respecte del total de 83), han sigut **recurrents, participant entre un o tres anys més** per a la **sol·licitud de nous AODL**:

**Gràfic nº27. Recurrència de les EELL participants l'any 2015**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [17]

En aquest punt, cal destacar dos aspectes: per una banda, que per a l'elaboració del gràfic nº27 es tenen en compte les EELL **presentades** a la convocatòria de 2015, és a dir, aquelles que van sol·licitar la subvenció, independentment de si finalment se'ls hi va atorgar o no. Per altra banda, atesa la realitat del programa d'AODL, és possible que les EELL no només siguin recurrents per la sol·licitud de **nous AODL**, sinó també per a la sol·licitud de **pròrrogues**, ja que, en molts casos, un mateix AODL es prorroga durant 4 anys (veure detall de les pròrrogues del 2015 en l'apartat 3.4. Resolució de les convocatòries del present bloc).

En resum, segons els resultats de l'anàlisi de dades, els Ajuntaments i les organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests, són el **perfil d'entitat més comú que ha participat** al programa al llarg del període (2015-2019). A més, segons les entrevistes realitzades i els Focus Group, les EELL que van participar, van **valorar molt positivament aquest programa**, cosa que justifica la participació recurrent per a la sol·licitud de nous AODL en molts casos. Aquesta participació, sense tenir en compte les possibles pròrrogues que puguin sorgir fruit de la contractació d'un nou AODL.

### 3.2 Documentació durant la sol·licitud

Tal i com s'ha esmentat l'apartat 2.3.1.4. Documentació del bloc de Disseny, en aquesta fase es requereix de l'elaboració i presentació de la **documentació de sol·licitud**. Aquesta varia en funció de si fa referència a la sol·licitud per a la **contractació** de nous AODL, o bé, a la sol·licitud per a la **pròrroga** d'AODL ja existents, tal i com es detalla a continuació:

- Documentació per a la **contractació d'un nou AODL**: (1) Pla d'Acció; i (2) Pla de treball anual.
- Documentació per a la **pròrroga d'un AODL ja existent**: (1) Pla d'Acció, només en el cas que hi hagi hagut alguna modificació; (2) Pla de Treball anual; i (3) Informe sobre l'activitat duta a terme per cada AODL fins al moment de la sol·licitud.

Segons les EELL entrevistades i participants als Focus Group, s'ha observat una **simplificació de la documentació de sol·licitud d'aquest programa al llarg dels anys**, tal i com es detalla a l'apartat 2.3.1.4 Documentació del bloc de Disseny. Aquest ha estat un aspecte valorat molt positivament per les EELL. No obstant, encara hi ha marge de millora i és important analitzar els documents principals del programa, com són el Pla d'Acció i el Pla de Treball anual.

Abans però, cal destacar la **heterogeneïtat dels documents**, ja siguin Plans d'Acció o Plans de Treball, pel que fa format i el número de pàgines. A més, la **traçabilitat del contingut** és complexa ja que, en molts casos, no s'incorpora un índex o alguns dels annexos es troben sense referenciar.

### 3.2.1 Pla d'Acció

El **Pla d'Acció** esdevé un document clau del programa, ja que és el document on s'identifiquen els projectes que conformaran el Pla de Treball anual de cada un dels AODL. A les Bases i la guia de PT del programa es detalla l'estructura que hauria de tenir aquest document. No obstant, donada la heterogeneïtat de les EELL, **no totes interpreten els continguts a incloure de la mateixa manera**. És per aquest motiu, que s'estableixen els **critèris de valoració**, que permeten dur a terme una **interpretació flexible** del contingut dels Plans d'Acció rebuts per part del SDEL (veure més detall a l'apartat 3.3 Resolució de les convocatòries del present bloc). Així doncs, tenint en compte l'estructura esmentada a l'apartat 2.3.1.4.1 Contingut del Pla d'Acció del bloc de Disseny, es destaquen els següents aspectes, en base a la informació extreta amb l'estudi de casos personalitzats:

- En relació amb la **categorització conceptual** plantejada en el disseny del programa: objectiu central – línies estratègica/es – objectiu/s – programa/es – projecte – objectiu/s específic/s – activitats – resultats, en tots els Plans d'Acció analitzats s'especifica amb més o menys detall, i de forma més o menys estructurada. No obstant, no sempre s'entra al detall dels **objectius específics** per a cada un dels projectes. Per exemple, el Pla d'Acció de la Garrotxa pels anys 2015-2020 identifica 5 projectes estratègics i utilitza la pròpia descripció del projecte com a proposta d'objectiu. Així doncs, caldria diferenciar la descripció de cada projecte, per una banda, i per l'altra, definir un **objectiu específic** per a cadascun. Establir uns objectius específics esdevé un element clau per poder, posteriorment, avaluar el grau d'assoliment del Pla de Treball, i determinar quines activitats són necessàries per executar-lo.
- En relació al **calendari o cronograma d'execució**, aquest no sempre s'incorpora, i en alguns casos, es queda a un nivell massa alt. Per exemple, el Pla d'Acció del consell Comarcal de la Selva defineix el calendari indicant que el període d'execució previst d'un projecte serà del 2020 al 2023. El calendari és imprescindible que estigui ben dimensionat, ja que permet organitzar i prioritzar els projectes i activitats de l'entitat de manera més eficient. A més, pot ser útil per comunicar a possibles actors interessats, aquells projectes que s'estan duent a terme a l'entitat local i quan s'espera que es completin. En el proper apartat, **3.2.2 El Pla de Treball anual** s'entra més en detall.
- En relació al **dimensionament econòmic** i la identificació de **fonts de finançament**, en diversos casos, no s'incorpora. A tall d'exemple, el Pla d'Acció de Grameimpuls no incorpora informació en relació amb l'estimació de costos per projecte, ni tampoc la font de finançament. No obstant, existeixen d'altres Plans que sí que ho incorporen, com és el cas del Pla d'Acció del Consell

Comarcal de la Selva. Aquest punt, esdevé molt important, ja que és el que garanteix que el projecte tingui els recursos necessaris per la seva implementació i funcionament. En el proper apartat, 3.2.2 El Pla de Treball anual s'entra més en detall.

- Per últim, no tots els documents incorporen l'**organigrama** organitzatiu de l'àmbit de l'ocupació i desenvolupament local de l'entitat requerit en la guia de PT del programa.

En aquest moment del programa, **el SDEL** té un rol clau, ja que és el responsable de la resolució de les sol·licituds de convocatòries i, per tant, **d'avaluar si la documentació presentada per les EELL té la qualitat mínima** necessària pel correcte desenvolupament del programa. Tal i com s'esmenta anteriorment, aquesta valoració es duu a terme a través dels criteris de valoració establerts en el marc del programa.

A més, tal i com s'esmenta al llarg de l'Informe, seria recomanable reprendre el **portal de bones pràctiques** que es va impulsar des del SDEL anys enrere. Aquest, podria servir també per dur a terme **formacions** a les EELL sobre la metodologia òptima de gestió de projectes que haurien de seguir i que les ajudaria a elaborar millor els Plans d'Acció a presentar en la sol·licitud del programa.

Aquestes formacions serien complementàries al **suport i l'assistència tècnica** que ofereix actualment el SDEL a les EELL que ho sol·liciten (veure l'apartat 3.4 Suport del SOC del present bloc)

### 3.2.2 Pla de Treball anual

A continuació, s'analitzen les diferències en l'estructura i el contingut de diversos Plans de Treball presentats per les EELL. Destaquen els següents punts:

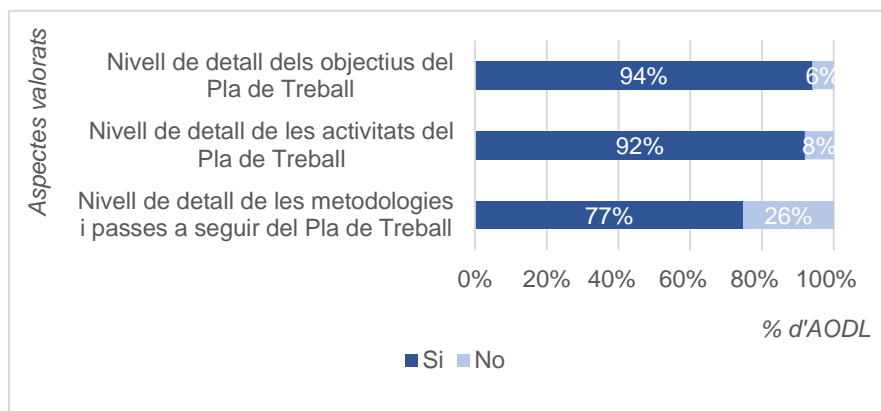
1. Primer, com a conseqüència de no definir-ho prèviament en el Pla d'Acció, existeixen Plans de Treball en els quals no sempre s'identifica el **cost estimat per projecte i les seves fonts de finançament**. Això, pot comportar dificultats i impediments a l'hora d'executar els mateixos durant l'any.  
De fet, tal com es detalla en el següent apartat 3.2.2.1 Experiència dels AODL amb relació al Pla de Treball, aquest punt és clau i té afectacions en l'execució desitjada del Pla. Per exemple, Grameimpuls en el Pla de Treball 2018 – Divulgació de la cultura emprenedora, no identifica ni els costos ni les fonts de finançament pels projectes proposats.
2. Segon, el **calendari o cronograma d'execució** no sempre entra al **detall mensual** indicat en la guia de PT. Per exemple, algunes EELL indiquen temporalitats dels projectes de la següent forma: inici durant la primera anualitat i durant tota la vigència de l'AODL. A més, tal i com es recomana a la guia de PT, el **cronograma visual** amb tots els diferents projectes a dur a terme repartits al llarg de l'any, no sempre s'incorpora.
3. Tercer, en relació amb els **resultats esperats** i els **indicadors d'avaluació**, i en línia amb l'esmentat a l'apartat 2.3.1.4.2 Contingut del Pla de Treball anual del bloc de Disseny, convé destacar:
  1. Tots els Plans de Treball analitzats estableixen els **resultats esperats per projecte**, excepte l'Ajuntament de Manlleu, que estableix aquests per cada una de les activitats definides dins de cada projecte.
  2. Els resultats esperats definits per projectes no sempre disposen d'indicadors adequats per avaluar-ne el grau d'assoliment. Per exemple, un dels Plans de Treball de Grameimpuls, identifica, per una banda, els

**resultats** esperats següents: (1) Adequar i incrementar l'oferta formativa del sector; (2) Millorar les competències professionals que han de tenir els/les treballadors/es per mantenir el seu lloc de treball; (3) Afavorir la promoció interna del personal ja contractat; (4) Millorar la productivitat empresarial del sector. Per altra banda, els **indicadors** d'avaluació identificats són els següents: (1) empreses prospectades; (2) nombre de professionals que es formen; i (3) nombre d'accions formatives. Aquests, es defineixen correctament però no permeten avaluar el grau de consecució de la tots els resultats esperats. Així doncs, caldria definir un indicador per a cadascun dels resultats esperats.

Arribat a aquest punt, cal tenir en compte que el Pla de Treball no només ha de tenir una estructura i uns continguts mínims, sinó que ha de ser **d'utilitat pels AODL**, doncs és el document on apareixen les directrius i el plantejament dels projectes a executar al llarg de l'any. A continuació, es mostren alguns dels **resultats** obtinguts amb l'**enquesta** llançada a 103 AODL, on se'ls preguntava sobre la seva **experiència envers l'execució dels Plans de Treball**:

1. Primer, en relació amb **l'adequació del nivell de detall i definició del Pla de Treball**, convé aprofundir en els següents camps que formen part del Pla: **objectiu, activitats i metodologies** (ordenats de menys a més concret). Segons l'experiència dels AODL enquestats, en general, els tres camps estan suficientment detallats per a la seva correcta comprensió i, conseqüentment, per a dur a terme una bona execució del Pla de Treball. El gràfic següent mostra el detall dels resultats obtinguts amb l'enquesta:

**Gràfic nº28. Experiència dels AODL envers el nivell de detall del contingut del Pla de Treball**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

2. Segon, un **69% dels AODL** (71 AODL sobre el total de 103 enquestats) van considerar que el Pla de Treball es troba **ben dimensionat en el temps i en recursos**, i el 31% restant (32 AODL del total de 103 enquestats) opinava el contrari. Alguns dels motius pels quals els AODL opinen que no es troba ben dimensionat són els següents:
  3. Infradimensionament de les activitats previstes en el Pla, que sumat al temps limitat a la normativa de contractació, impedeix l'evolució desitjada quan es comença a implementar el Pla de manera efectiva.

4. Manca de recursos econòmics i fonts de finançament, a vegades lligada a la lentitud en la recepció de recursos addicionals, com per exemple subvencions, que impedeixen la planificació dels mateixos.

En línia amb l'esmentat a l'apartat 3.2.2. El Pla de Treball anual del present bloc, les EELL **no sempre dimensionen els seus projectes**, o en algun cas, **no ho fan adequadament** en base a la seva realitat. Això, pot implicar **dificultats** a les EELL per: (1) complir amb els objectius del projecte dins dels terminis establerts; (2) obtenir els resultats òptims esperats; o (3) demostrar la viabilitat del projecte a l'hora d'atraure finançament addicional; entre d'altres. A més, aquesta situació esdevé **especialment problemàtica** quan les EELL **depenen** únicament de **subvencions públiques** i no tenen recursos propis suficients, ja que com diuen els AODL, afegeix complexitat en la planificació de recursos.

En base a l'anàlisi dels Plans de Treball anuals i l'opinió dels AODL, es recomana:

1. Potenciar el suport i l'assistència tècnica que ofereix el SDEL durant la fase de sol·licitud, per ajudar a les EELL **en el dimensionament dels projectes. Així mateix, es podrien ampliar les directrius de la guia de PT**, proporcionant metodologies o exemples de dimensionament. És important que les EELL estiguin ben informades sobre les seves necessitats i recursos disponibles, estimin i planifiquin de manera realista les activitats a dur a terme pel projecte, i estiguin disposades a demanar més finançament o a modificar els seus plans si esdevé necessari, amb l'objectiu de garantir l'èxit del projecte.
2. Donar a entendre a les EELL la importància de definir el **calendari anual per projectes de manera més específica**, per tal de poder tenir una visió global unificada i facilitar l'estimació de la càrrega de treball de l'AODL mensualment en funció del nombre de projectes executats paral·lelament.
3. Potenciar que les EELL identifiquin **indicadors per a cadascun dels resultats esperats** definits, atès que es considera una bona pràctica que les ajudaria, a final d'any, a avaluar i mesurar el grau de consecució dels resultats, i conseqüentment, a elaborar l'informe anual del programa.  
A més, caldria que establissin aquests indicadors per projecte i no per activitat. Es recomana també, demanar a les EELL la identificació del **valor objectiu** per a cada indicador, per tal de poder fer el judici de valor a l'hora de calcular-lo. Així mateix, haurien d'establir la **periodicitat** de comprovació i assignar un responsable per supervisar-lo.

Una vegada analitzats els continguts dels Plans de Treball, convé entrar en **l'anàlisi dels àmbits** d'aquests, en base a les dades de la convocatòria del 2015.

### 3.2.2.1 Àmbits dels Plans de Treball

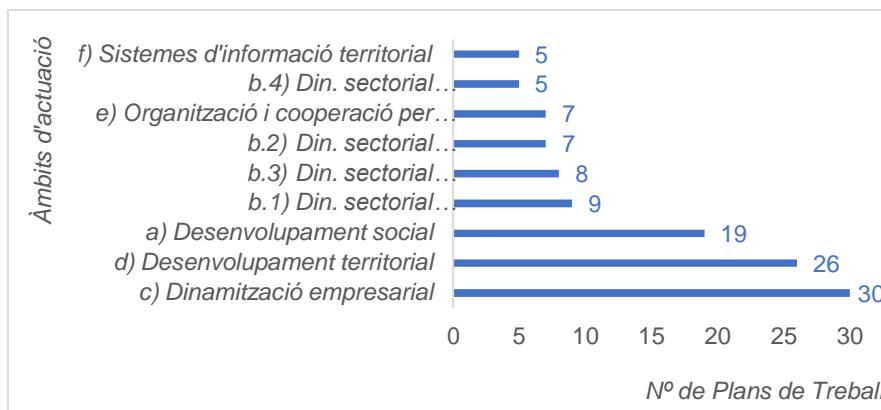
Segons les dades de la convocatòria del 2015, els tres **àmbits d'actuació més aplicats** van ser:

- c) Dinamització empresarial;
- d) Desenvolupament Territorial; i
- a) Desenvolupament Social.

Concretament, el **38%** dels Plans de Treball (30 sobre el total de 78) es van associar a l'àmbit **c) Dinamització empresarial**. Seguidament, un **33%** dels Plans (26 sobre el total de 78) van estar vinculats a l'àmbit **d) Desenvolupament territorial**. Finalment, un **24%**

dels Plans de Treball (19 sobre el total de 78) van estar sota el marc de l'àmbit de **a) Desenvolupament Social**. Així doncs, l'àmbit **més aplicat** està directament relacionat amb el contacte directe amb **el teixit empresarial**. A continuació, es mostren els resultats per a la convocatòria d'estudi (2015):

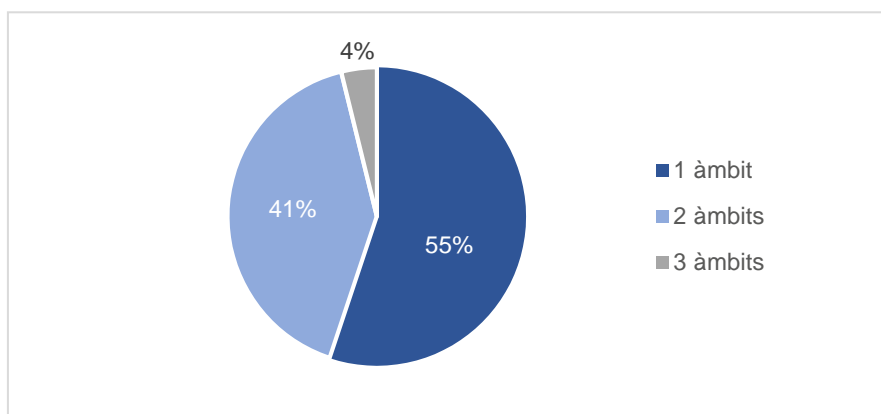
**Gràfic nº29. Tipologies d'àmbit més aplicades l'any 2015**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Una vegada vist l'anàlisi global dels àmbits, tal i com es detalla a l'apartat 2.3.1.3. Àmbits d'actuació del bloc de Disseny, cal tenir en compte que els Plans de Treball s'emmarquen **a un o varis àmbits d'actuació**. Així doncs, concretament, el 55% dels Plans (43 Plans de Treball del total de 78) de la convocatòria del 2015 s'associen únicament a un àmbit d'actuació. El **45%** restant (35 Plans de Treball del total de 78) **estan associats a dos o tres àmbits**. A continuació, es mostra el detall:

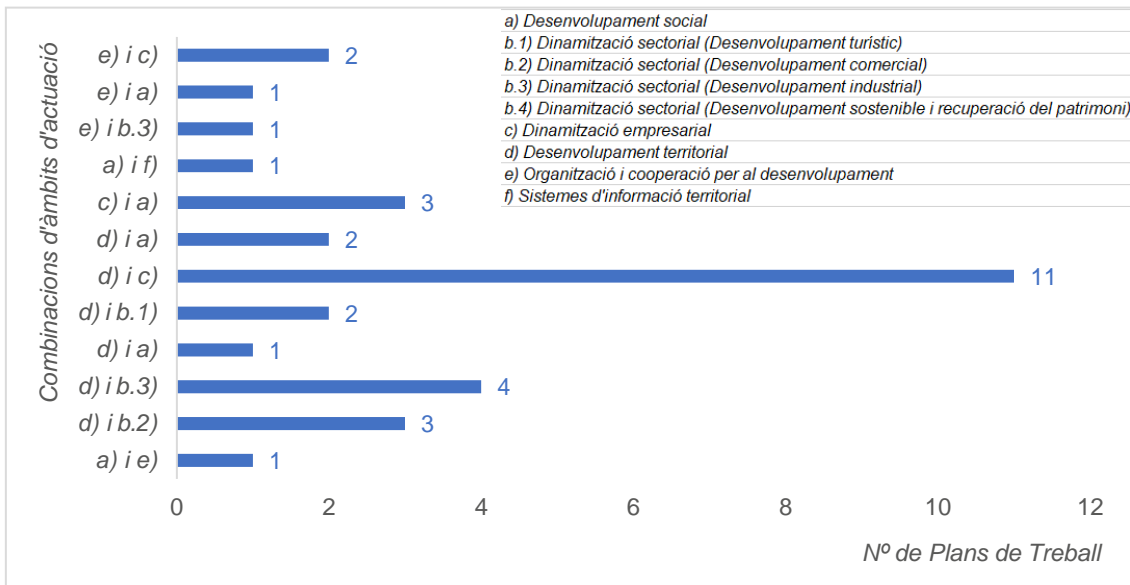
**Gràfic nº30. Nombre d'àmbits associats per Pla de Treball l'any 2015**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Per una banda, aprofundint en les **combinacions més comunes** dels **Plans de Treball amb dos àmbits d'actuació**, aquests són els resultats:

### Gràfic nº31. Freqüència de les combinacions de dos àmbits per als Plans de Treball de l'any 2015



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Tal i com s'observa al gràfic anterior, el 34% (11 sobre el total de 32) dels Plans de Treball amb **dos** àmbits associats, combinen l'àmbit d) Desenvolupament territorial i l'àmbit c) Dinamització empresarial. De fet, cal destacar que **el 50% de les combinacions** resultants de la convocatòria del 2015, **incorporen l'àmbit d) Desenvolupament territorial**.

Per altra banda, respecte els Plans de Treball que tenen tres àmbits associats, aquestes són les **combinacions més comunes**:

- d) Desenvolupament Territorial; a) Desenvolupament Social; c) Dinamització empresarial
- d) Desenvolupament Territorial; b.1) Desenvolupament Turístic; b.2) Desenvolupament Comercial
- d) Desenvolupament Territorial; b.2) Desenvolupament Comercial; c) Dinamització empresarial

De la mateixa manera, l'àmbit d) Desenvolupament territorial s'associa als tres casos.

Amb tot, es pot corroborar el resultat esmentat a l'apartat 2.3.1.3. Àmbits d'actuació del bloc de Disseny, on s'especifica que l'àmbit d) Desenvolupament territorial, és el més flexible i, per tant, pot ser molt útil en molts casos diversos. Per exemple, una actuació en el marc de l'àmbit c) Dinamització empresarial, com seria acompanyar en la creació de noves empreses, és molt probable que impliqui també un desenvolupament territorial.

Arribat a aquest punt, convé reflexionar sobre la **classificació dels àmbits** i el seu **propòsit**, ja que la majoria d'EELL implementen Plans de Treball en el marc dels mateixos àmbits d'actuació, concretament els més flexibles. En canvi, hi ha altres àmbits que gairebé no s'utilitzen, com ara el b.4) Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni i el f) Sistemes d'informació territorial. Caldria reflexionar sobre què es vol aconseguir amb la categorització, per poder **definir els àmbits** havent valorat si han de ser amplis i flexibles, així com excloents entre ells, o no es considera necessari.



### 3.3 Resolució de les convocatòries

El procediment de concessió de la subvenció en el marc d'aquest programa és de dos tipus:

- a) Per a les sol·licituds de **nous AODL**: **concurrència competitiva**
- b) Per a les sol·licituds de **pròrrogues d'AODL**: **concessió directa**

L'òrgan competent per a la instrucció del procediment és la **Subdirecció General de Polítiques Actives d'Ocupació** del SOC, i la **Comissió de valoració** o òrgan col·legiat encarregat d'analitzar i avaluar les sol·licituds està format per: (1) la persona titular de la Subdirecció General de **Polítiques Actives d'Ocupació**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representant territorial** del SOC; i (4) la persona titular del **Servei Jurídic** del SOC. [15]

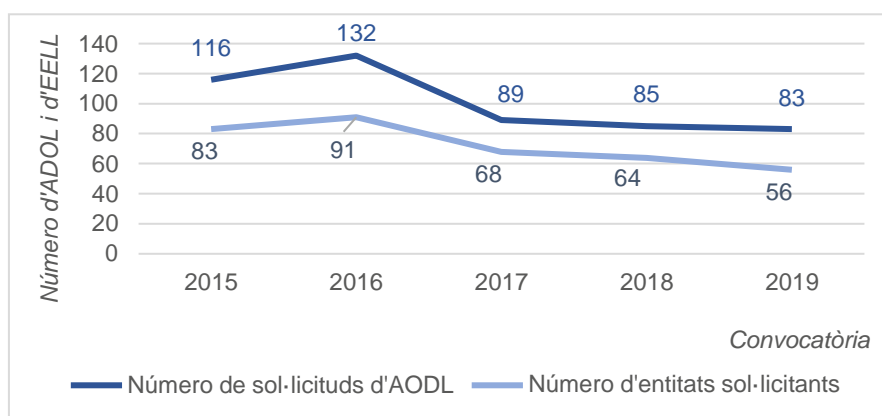
Atesa la realitat del programa, es divideix l'apartat en els següents punts:

- 1) La resolució de les sol·licituds per a **nous AODL**
- 2) La resolució de les **pròrrogues d'AODL**
- 3) L'evolució del **pressupost disponible** de les convocatòries

#### 3.3.1 Resolució de les sol·licituds per a nous AODL

Al llarg dels cinc anys estudiats (2015-2019), es van rebre un total de **505 sol·licituds per a nous AODL**, dividides en un total de 362 EELL. El següent gràfic, mostra l'evolució en el número d'AODL sol·licitats i el d'EELL participants:

**Gràfic nº32. Número d'AODL sol·licitats i número d'EELL sol·licitants (2015-2019)**



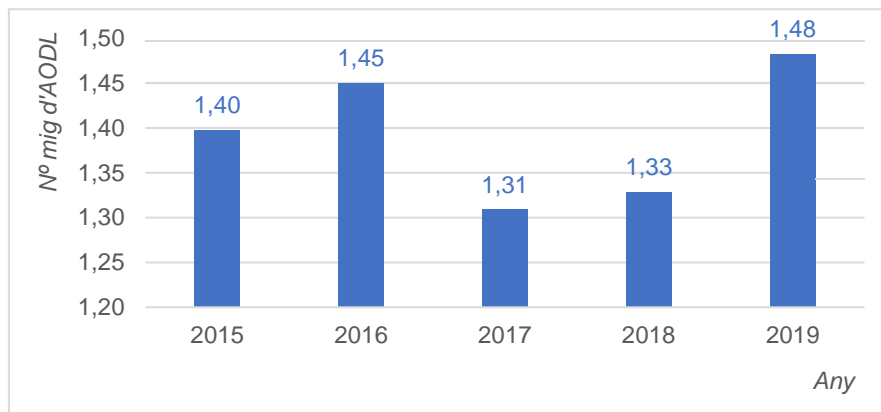
Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Primer, tal i com s'observa al gràfic anterior, al llarg dels anys hi ha hagut una **disminució notable del nombre d'AODL sol·licitats**, concretament, ha experimentat una variació negativa del 28%.

Segon, el **número d'EELL sol·licitants també ha disminuït**, seguint aproximadament la mateixa tendència, concretament amb una variació negativa del 33%.

El següent gràfic, mostra com, de mitja, les EELL van sol·licitar entre 1 i 2 AODL per any:

**Gràfic nº33. Número mig d'AODL sol·licitats per entitat (2015 - 2019)**

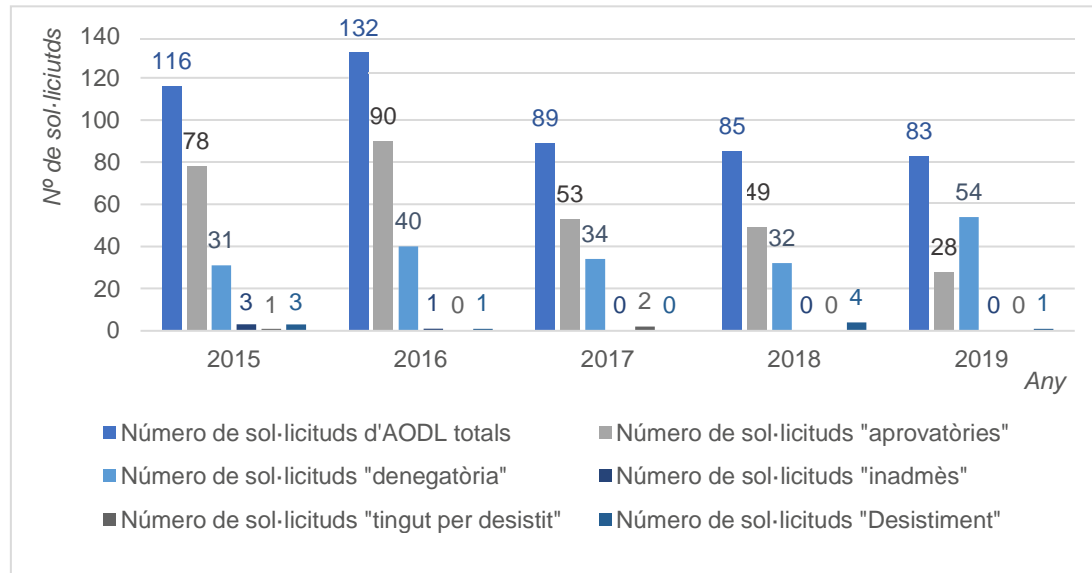


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Anant un pas més enllà, no només és interessant analitzar l'evolució de les sol·licituds del programa, sinó també la **resolució de les mateixes**. Així doncs, **de les 505 sol·licituds** rebudes entre 2015 i 2019, se'n van **aprovar** un total de **298**; 191 es van denegar; 4 van ser inadmeses<sup>7</sup>, 3 van ser tingut per desistit<sup>8</sup>; 9 desistides<sup>9</sup>. A continuació, es mostra el detall amb relació a dos aspectes:

- 1) La resolució de les sol·licituds de nous AODL al llarg dels anys
- 2) El percentatge de sol·licituds aprovades i denegades respecte el total de sol·licituds rebudes

**Gràfic nº34. Evolució de la resolució de les sol·licituds de nous AODL**



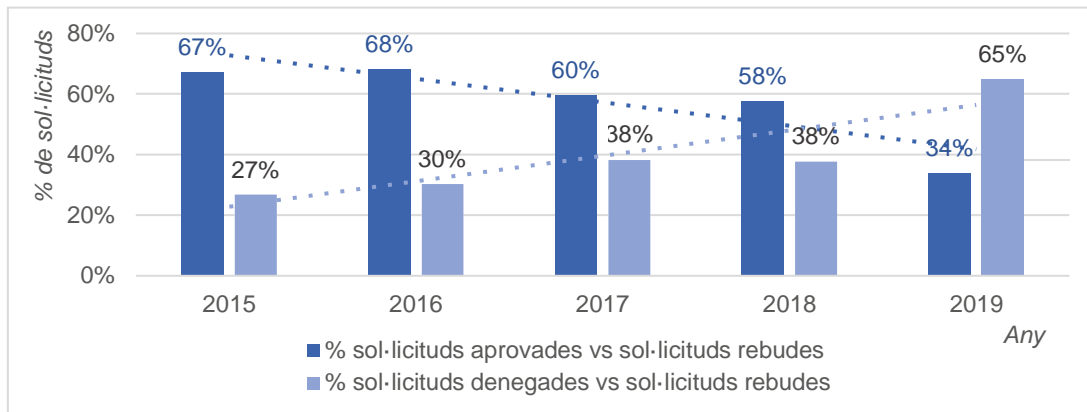
Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

<sup>7</sup> Sol·licituds inadmeses, doncs van ser presentades fora del termini establert a la convocatòria.

<sup>8</sup> Sol·licituds tingudes per desistides, al no respondre als requeriments de documentació o fer-ho fora del termini establert a la normativa.

<sup>9</sup> Sol·licituds a les que les EELL sol·licitants han desistit voluntàriament fins al moment de la realització d'aquest òrgan col·legiat.

**Gràfic nº35. Evolució del percentatge de sol·licituds aprovades i denegades de nous AODL (2015–2019)**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

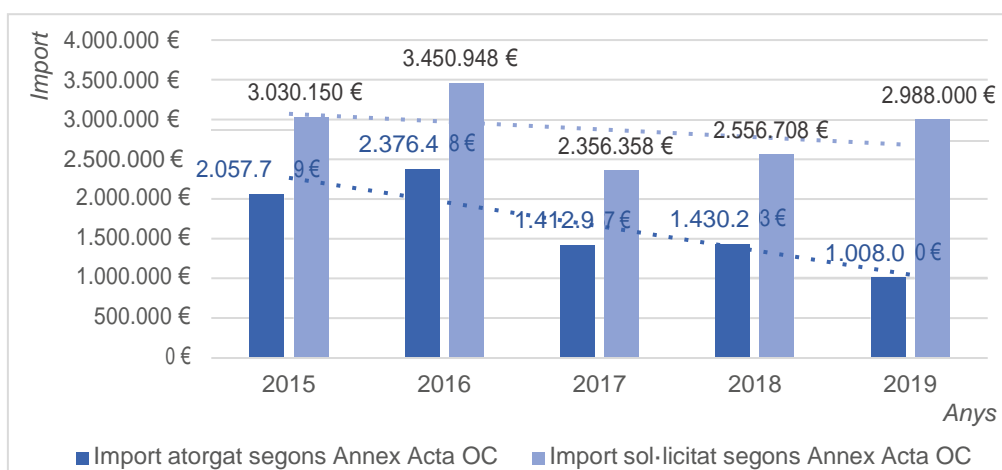
D'acord amb els resultats que es mostren en els dos gràfics anteriors, convé destacar que no només existeix una tendència a la baixa en el número d'AODL nous sol·licitats, sinó també en el **percentatge de sol·licituds aprovades**. Conseqüentment, s'ha experimentat un augment notable en el **número de sol·licituds denegades**. De fet, l'any 2019 el número de sol·licituds denegades gairebé duplicava el número de sol·licituds aprovades.

Amb tot, tal i com mostren les línies de tendència, aquestes s'estan invertint, la qual cosa suposa un **percentatge de sol·licituds aprovades respecte les denegades negatiu**. Així doncs, caldria estudiar quins podrien ser els motius pels quals cada vegada hi ha un nombre més elevat de sol·licituds de nous AODL denegades i, en canvi, un nombre de sol·licituds aprovades inferior.

En aquest punt, cal tenir en compte que **l'import límit a atorgar per sol·licitud, ha augmentat al llarg dels anys**. Concretament, tal i com s'especifica a l'apartat 2.3.1.5. Quantia de les subvencions del bloc de Disseny, l'any 2019 les Bases del programa es van modificar, la qual cosa implica que l'import a atorgar per a cadascun dels AODL, va passar de poder assolir el 80% del cost salarial total anual amb un topall màxim de 31.376,04 euros, a una **quantia fixe anual** de, concretament, 36.000 euros.

Tot i que l'import límit per sol·licitud hagi augmentat, **l'import anual sol·licitat i atorgat** segons l'Annex de l'Acta de l'Òrgan Col·legiat **ha disminuït** al llarg dels anys, tal i com s'observa en el gràfic següent:

**Gràfic nº36. Import sol·licitat i atorgat durant el període 2015-2019**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

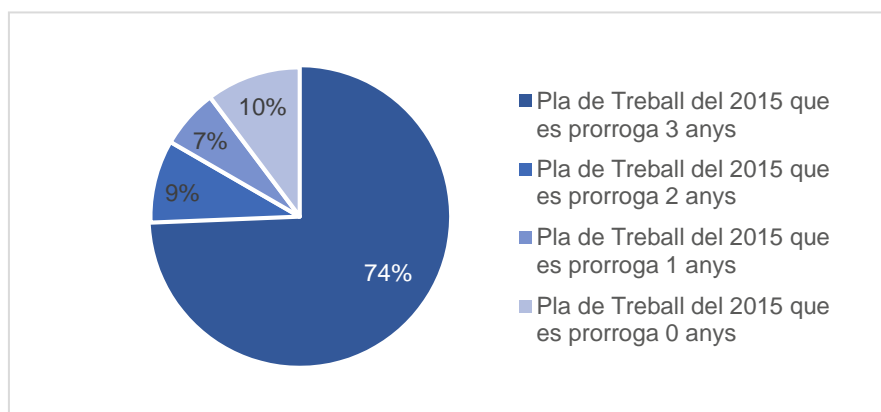
Atès que les **convocatòries** de l'administració pública estan **condicionades al pressupost disponible**, seria interessant analitzar l'evolució d'aquest **pressupost com a possible limitador** (veure apartat 3.4.3. Evolució pressupost disponible de les convocatòries del present bloc).

### 3.3.2 Resolució de les sol·licituds de pròrrogues d'AODL

Fins aquest punt, s'ha fet referència a les sol·licituds de nous AODL. A partir d'aquí, convé fer l'anàlisi de les **pròrrogues dels AODL**.

A continuació, es mostra l'anàlisi de les sol·licituds de **contractació d'un AODL l'any 2015 que s'han prorrogat** els anys següents:

**Gràfic nº37. Pròrrogues dels Plans de Treball partint dels nous AODL de 2015<sup>10</sup>**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Tal i com s'observa al gràfic anterior, el **90% de les sol·licituds de nous AODL del 2015 es van prorrogar 1 o 3 anys més**. De fet, concretament el 74% de les sol·licituds van completar la temporalitat establerta pel programa, prorrogant-les fins a un màxim de **tres anys addicionals** des del primer any d'execució.

<sup>10</sup> El percentatge de Plans de Treball prorrogats fins a 4 anys, no apareix al gràfic, no vol dir que sigui un 0%

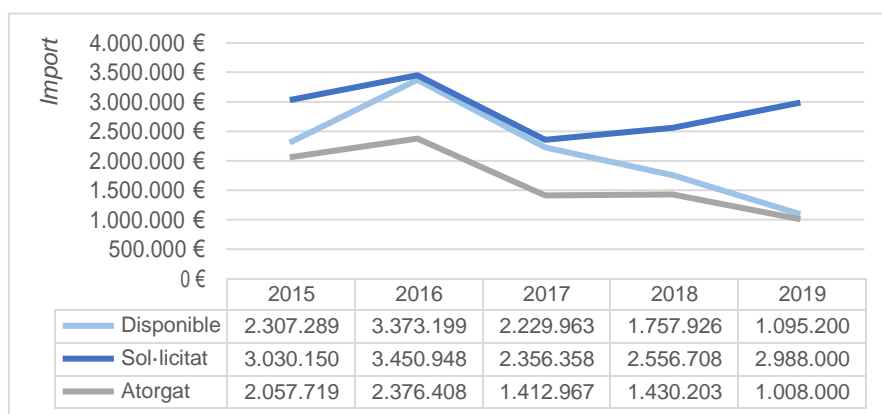
Tot i això, tal i com es mostra a l'apartat 6.2.1 Assoliment de l'objectiu de que els AODL finalitzin el període anual del present bloc, aquestes pròrrogues no sempre són per contractar el mateix AODL. Concretament, entre els anys 2015 i 2018, un **49%** (38 del total de 78) dels AODL contractats l'any 2015 van **iniciar i finalitzar el període previst**. El 51% restant, o bé va substituir l'AODL en algun dels anys, o bé no va ser contractat durant els 4 anys.

### 3.3.3 Evolució pressupost disponible de les convocatòries

Donada la tendència observada en relació amb les sol·licituds rebudes i el percentatge de sol·licituds aprovades respecte el total, caldria estudiar **l'evolució del pressupost disponible com a possible limitador**.

Tal i com s'observa al gràfic següent, **l'import disponible** per la convocatòria de nous AODL **ha disminuït** al llarg del període, a partir de l'any 2016. En conseqüència, l'import atorgat també ha seguit una tendència decreixent, al contrari que el sol·licitat, tal i com s'esmenta a l'apartat 3.3.1 Resolució de les sol·licituds per a nous AODL del present bloc:

**Gràfic nº38. Evolució del pressupost de la convocatòria de nous AODL (2015-2019)**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Tenint en compte l'evolució dels tres imports, l'augment en el percentatge de sol·licituds denegades a partir de l'any 2016 pot ser justificat per la manca d'import disponible per la convocatòria de nous AODL.

Així doncs, convindria dotar al programa de l'import adequat per poder donar resposta a les necessitats del territori.

### 3.3.4 Criteris de valoració

D'acord amb l'Ordre de Bases, la valoració de les sol·licituds rebudes es duu a terme seguint uns criteris de valoració, en funció de si es tracta de nous AODL o de la pròrroga d'aquests.

Per una banda, els **criteris de valoració de les sol·licituds de nous AODL** i la seva ponderació són els següents:

- a) "Que l'entitat sol·licitant acrediti convenientment que disposa dels recursos humans, organització, infraestructures i equipaments adequats per a la

implementació del Pla d'acció de desenvolupament econòmic local. Màxim 15 punts.

- b) Que el Pla d'acció de desenvolupament econòmic local tingui un àmbit geogràfic d'implementació supralocal o plurilocal, és a dir, que estigui concertat tant en la fase de disseny com en la d'execució amb altres entitats locals i actors del territori objecte d'actuació. Màxim 20 punts.
- c) Que el Pla d'acció de desenvolupament econòmic local tingui en compte les accions que duen a terme altres actors per a la dinamització socioeconòmica del territori. Màxim 15 punts.
- d) Que el Pla d'acció de desenvolupament econòmic local sigui coherent amb la diagnosi prèvia del territori i contingui tots els elements previstos convenientment descrits. Màxim 15 punts.
- e) Que el Pla de treball de l'agent d'ocupació i desenvolupament local contingui tots els elements previstos convenientment descrits, les activitats siguin concretes i coherents, i els resultats siguin mesurables i responguin a l'objectiu específic de cadascun dels projectes. Màxim 15 punts.
- f) Que el conjunt dels projectes previstos al pla de treball de l'agent d'ocupació i desenvolupament local prevegi elements de desenvolupament i ocupació d'una forma transversal i incorporin una perspectiva territorial. Màxim 10 punts.
- g) Que es justifiqui convenientment que les activitats contingudes al Pla de treball de l'agent d'ocupació i desenvolupament local s'adeqüen al model de cooperació al territori i prevegin línies de cooperació i coordinació amb altres entitats locals i actors públics i privats i/o dels agents econòmics i socials del territori, que ja treballen en els àmbits proposats. Màxim 10 punts.

Per a l'atorgament d'aquestes subvencions s'hauran d'obtenir obligatòriament un mínim de 50 punts.” [15]

Aquests criteris donen resposta als principals **aspectes clau** del programa:

- 1) Les característiques que ha de complir una entitat local per poder fer beneficiària del programa i treure'n el màxim profit possible;
- 2) L'abast territorial de les actuacions, essent supralocals o plurilocals per poder tenir un major impacte en el territori;
- 3) Que el Pla de Treball estigui recolzat per un Pla d'Acció elaborat amb el consens del territori, de manera agregada i coordinada;
- 4) Que el Pla de Treball presentat sigui de qualitat i incorpori la informació necessària per posteriorment implementar els projectes.

D'altra banda, en el cas de sol·licitud de **pròrroga** es té en compte el següent: “nou pla de treball anual presentat i restarà condicionada al fet que, mitjançant l'informe de l'activitat desenvolupada fins al moment de la nova sol·licitud, s'acreditin suficientment les activitats desenvolupades i els resultats aconseguits, degudament quantificats, en relació amb el previst al Pla de treball del període anterior” [15].

Aquests criteris s'incorporen per assegurar que els Plans de Treball s'han dut a terme correctament i per tant se'ls pot atorgar la pròrroga a aquelles EELL.

Amb això, el programa pretén ser **flexible**, tot i haver de mantenir el que requereix la forma de subvenció. Per aquest motiu, es defineixen els **criteris de valoració**, per poder tenir una mesura objectiva, podent fer una **interpretació flexible**, tenint en compte l'heterogeneïtat del territori i les seves necessitats.

### 3.4 Suport del SOC

És important destacar que, tant les EELL participants als Focus Group, com les entrevistades, han destacat l'**excel·lent suport** que reben del servei de DEL durant tot el cicle dels projectes, especialment a la fase de sol·licitud.

Hi ha EELL que, de **manera proactiva, contacten al SOC per possibles dubtes o aclariments** necessaris en relació amb l'elaboració de documentació de la sol·licitud. A tall d'exemple, en alguns casos, els hi sorgeixen dubtes a l'hora d'encabir el projecte a alguna de les categoritzacions de l'àmbit d'actuació o del tipus d'acció. D'altres, tenen una idea clara però busquen o requereixen d'un assessorament de com fer un bon enfocament del projecte i recorren a l'expertesa dels tècnics del SOC.

Així doncs, aquest suport i acompanyament és molt ben valorat, i convindria **motivar a les EELL que el sol·licitessin en cas necessari**, per aconseguir un millor resultat en les seves sol·licituds. Actualment, això es duu a terme a través de la informació proporcionada a la guia de PT, on es detalla que existeix la possibilitat de contactar amb els professionals del SDEL en cas de dubtes.

#### 4. Figura de l'AODL

El pilar fonamental del programa és la **figura d'AODL**, tal i com es detalla a l'apartat 2.1.1 Definició de la figura de l'AODL del bloc de Disseny.

Respecte aquesta figura, s'analitzen dos aspectes:

- 1) Experiència de les **EELL** envers la **contractació** dels AODL
- 2) Experiència dels **agents** al llarg del cicle del programa

A continuació, s'aprofundeix en cadascun d'ells.

##### 4.1 Experiència de les EELL envers la contractació dels AODL

El procés de contractació dels AODL és **complex** i convé analitzar-lo, ja que és el punt de partida del programa.

D'acord amb el què s'esmenta a l'apartat 2.1.1 Definició de la figura de l'AODL del bloc de Disseny, un AODL ha de ser una persona **multidisciplinar**, amb formació universitària o equivalent, tenir **coneixements** de l'àmbit del **DEL** i del funcionament de les administracions públiques, així com dominar certes **tasques administratives** requerides per a la posició i conèixer les principals **característiques del territori** en què operi. Alhora, és una posició temporal, amb una data fi marcada, cosa que la fa menys atractiva.

Així doncs, trobar professionals que compleixin tots aquests requisits resulta complex per a les EELL, d'acord amb els resultats dels Focus Group i les entrevistes realitzades. Malgrat això, en èpoques de crisi on hi ha un atur major als territoris, trobar perfils que encaixin és més senzill.

A aquesta dificultat, se li suma el **termini**, ja que, degut a les diferents interpretacions que fan de la normativa de contractació els interventors de cada entitat local, hi ha una gran proporció d'EELL que només poden iniciar el procés de selecció un cop adjudicada la subvenció. En aquests casos, les EELL han de ser àgils amb la contractació perquè el temps que hi dediquin reduirà el termini d'execució del Pla de Treball.

No obstant, hi ha certes EELL que poden **iniciar el procés de contractació abans de l'adjudicació**, a través d'un **contracte condicionat a la resolució de la convocatòria**.

Malgrat aquesta operativa facilita la tasca a les EELL que poden dur-la a terme, **no és aplicable en molts casos**.

Convé destacar també que, les novetats introduïdes darrerament a la legislació laboral bàsica, afecten a la contractació dels AODL. En conseqüència, a dia d'avui ja s'està plantejant una adaptació del programa en aquest aspecte. Una de les solucions possibles, d'acord amb els professionals del SDEL, és la incorporació de la figura del funcionari interí per a l'execució de programes de caràcter temporal, per aquelles EELL que puguin utilitzar-la.

Amb tot, es consideraria adient **reprenre la Xarxa d'AODL i Desenvolupament Local de Catalunya** que es va iniciar anys enrere des del SDEL. Aquesta xarxa serviria per **facilitar aquest procés de contractació** a les EELL, ja que podrien disposar d'un llistat d'agents propers al seu territori i un historial de la seva experiència. D'aquesta manera, podrien contactar amb aquells que els encaixessin millor per als projectes que tinguessin voluntat d'implementar.

#### 4.2 Experiència dels agents al llarg del cicle del programa

En quant a l'**experiència dels AODL** amb el programa, convé destacar els següents aspectes:

- 1) Els **riscos i oportunitats** de la figura
- 2) Les eines de **suport**
- 3) El cicle d'un AODL dins del programa

##### 4.2.1 Riscos i oportunitats de la figura

En el marc de la present avaluació, per conèixer l'experiència dels AODL, se'ls va enviar una **enquesta** amb diverses preguntes al respecte. Es van obtenir 103 respostes d'un total de 155 enviaments i, conjuntament amb les entrevistes realitzades a les EELL i els seus actuals AODL, es van identificar diversos riscos i oportunitats que comporta la figura d'AODL.

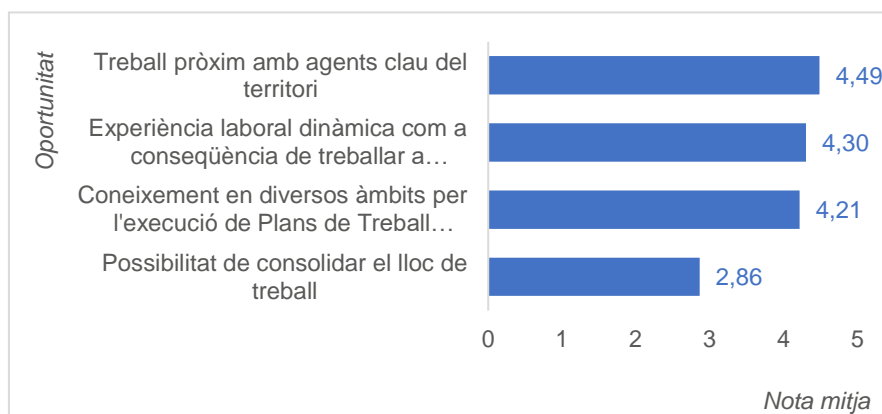
Per una banda, aquesta figura dona **les oportunitats** de:

- Tenir una experiència laboral dinàmica, gràcies al treball amb diverses EELL;
- Treballar col·laborativament amb agents clau del territori;
- Consolidar els llocs de treball, en alguns casos;
- Adquirir coneixements en diversos àmbits amb l'execució de Plans de Treball diferents, gràcies al disseny del programa i la diversitat de temàtiques que contempla (veure detall a l'apartat 2.4.1.3 Àmbits d'actuació del bloc de Disseny).

Al gràfic següent mostra la nota mitja resultant de la **valoració dels AODL** enquestats envers la **importància de les oportunitats** esmentades:

#### **Gràfic nº39. Valoració respecte les oportunitats de la figura d'AODL**





Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

Així doncs, en primer lloc, els AODL consideren que la oportunitat de major importància del programa és poder **treballar de la mà amb els agents clau** del territori. Tenint això en compte, i tal i com es detalla a l'apartat 1.1 Impacte de les relacions de col·laboració entre l'entitat i les empreses del bloc d'Impacte, és rellevant l'efectiva implicació de les empreses i d'altres agents col·laboradors amb els projectes en el marc del programa, i per aquest motiu, cal seguir potenciant aquestes relacions i el treball en xarxa en els territoris.

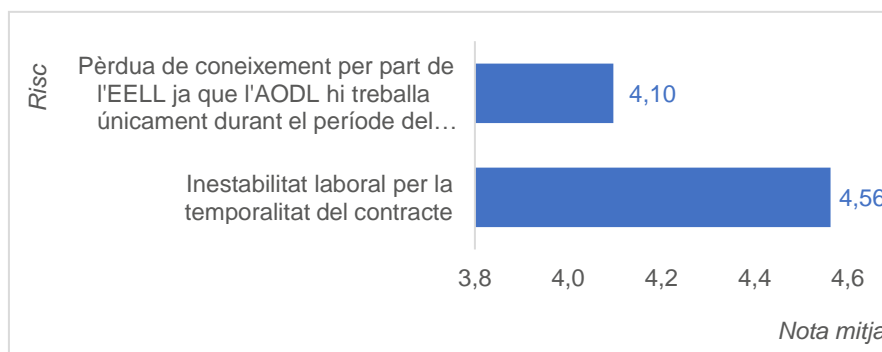
En segon lloc, on hi ha major discrepància és respecte la **consolidació del lloc de treball**, ja que en alguns casos ha estat possible i en d'altres no (veure el detall a l'apartat 4.2.3.3 Incorporació a l'entitat del present bloc).

D'altra banda, ser AODL comporta els **riscos** de:

- Patir molta **inestabilitat**, per part dels agents contractats, ja que el seu lloc de treball depèn de l'aprovació de la sol·licitud i, en qualsevol cas, té una durada limitada, d'un màxim de 4 anys + 1;
- Adquirir **coneixement específic** sobre l'entitat i el seu entorn que **després no s'aprofitarà**, ja que al finalitzar el període contractual, l'AODL ha de canviar d'entitat local.

El gràfic següent mostra la nota mitjana en base a l'**opinió dels AODL** enquestats envers la **importància dels riscos** esmentats:

**Gràfic nº40. Valoració respecte els riscos de la figura d'AODL**



Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

D'aquesta manera, tal i com s'observa al gràfic, el risc que pren major importància al programa és la **inestabilitat laboral** causada per la temporalitat del contracte.

Malgrat els riscos identificats, la valoració global del programa és molt bona, i un **37% dels AODL enquestats** (38 agents sobre el total de 103) **recomanarien treballar d'AODL amb una nota d'entre 9 i 10**, sobre 10.

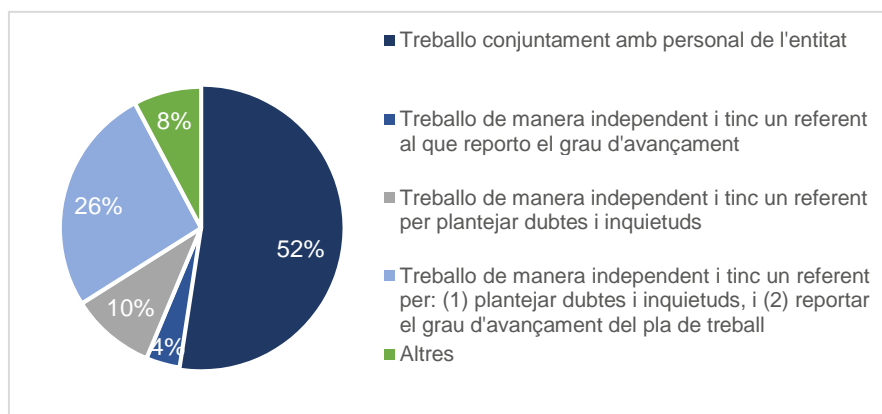
En aquest punt es considera interessant calcular la Net Promoter Score (NTS, en endavant). La NTS serveix per a mesurar la satisfacció dels AODL i la seva lleialtat envers el programa. El resultat obtingut és **NTS = 17%**<sup>11</sup>. Això vol dir que hi ha un **17% de probabilitat** que els AODL que han respòs l'enquesta **recomanin la feina d'AODL** a una altra persona.

#### 4.2.2 Eines de suport

Tenint en compte que els AODL són persones que treballen en entorns molt diversos, es mobilitzen pel territori català i treballen en EELL diferents, és essencial que la seva **adaptació sigui fàcil** i que disposin de les **eines de suport necessàries** per fer que sigui un **procés àgil i eficient**.

D'acord amb l'enquesta enviada, els AODL contractats, en la **majoria de casos treballen conjuntament amb l'equip de l'entitat local** al llarg de l'execució del Pla de Treball. Més concretament, d'acord amb els resultats de l'enquesta als AODL, un 52% (54 AODL dels 103 enquestats) treballa en equip. La resta, treballen de manera independent, alguns amb el suport d'una persona referent a l'entitat (el 40%, 41 agents) i d'altres sense (el 8% restant, és a dir, 8 agents) tal i com es mostra al gràfic següent:

**Gràfic nº41. Treball en equip per part dels AODL enquestats**

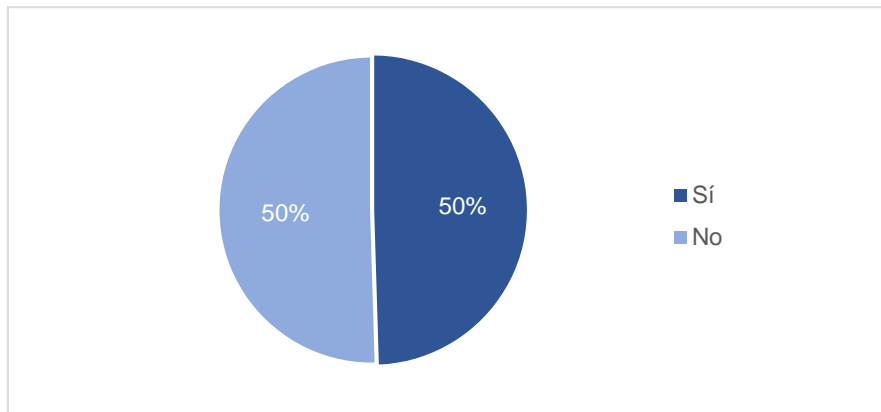


Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

En quant al **suport que reben del SOC**, un 50% dels AODL (51 agents) afirmaven rebre suport, sobretot als primers mesos d'incorporar-se a l'entitat. No obstant, el **50% restant** (52 agents), **no consideraven haver rebut aquest suport** per part del SOC, i remarcaven la necessitat de formació dels AODL per poder executar els Plans de Treball de manera òptima.

<sup>11</sup> El NTS es calcula a través de la valoració del 0 al 10, denominant com a "Promotors" els votants entre 9 i 10, "Passius" entre 7 o 8, "Detractors" entre 0 i 6. El NPS és el percentatge de Promotors menys el percentatge de Detractors.

**Gràfic nº42. Suport rebut per part del SOC**

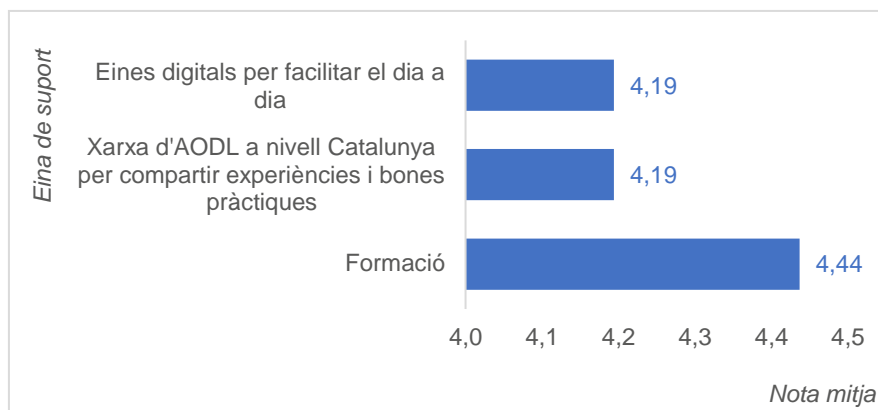


Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

Aquests resultats, fan evident la necessitat d'establir **eines de suport** per als agents contractats. Tot i que la **guia de PT** es considera una gran eina de suport en aquest sentit, amb els Focus Group i les entrevistes realitzades, es va identificar que una altra eina molt útil seria el **portal de bones pràctiques**, on no només les EELL poguessin **compartir experiències** envers el programa, sinó també els AODL poguessin fer xarxa (com la Xarxa d'AODL i Desenvolupament Local de Catalunya que es va impulsar des del SDEL en el passat). Alhora, es podrien impulsar **formacions** que facilitarien l'adaptació dels agents nous i la correcta execució dels Plans de Treball; i es podrien desenvolupar eines digitals per facilitar les tasques administratives que comporta el programa diàriament, com per exemple, eines de gestió col·laborativa que permetin dur a terme el seguiment de l'execució del Pla de Treball (les activitats previstes, el calendari i els resultats obtinguts) digitalment.

El següent gràfic, mostra la nota mitja sobre 5 resultant de la **valoració dels AODL** envers la **importància de les eines de suport** proposades:

**Gràfic nº43. Valoració respecte possibles eines de suport**



Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

Així doncs, la que es considera més important és la formació als AODL, ja que permetria una millor adaptació al lloc de treball i posteriorment una execució del Pla de Treball més satisfactòria.

#### 4.2.3 Cicle d'un AODL dins del programa

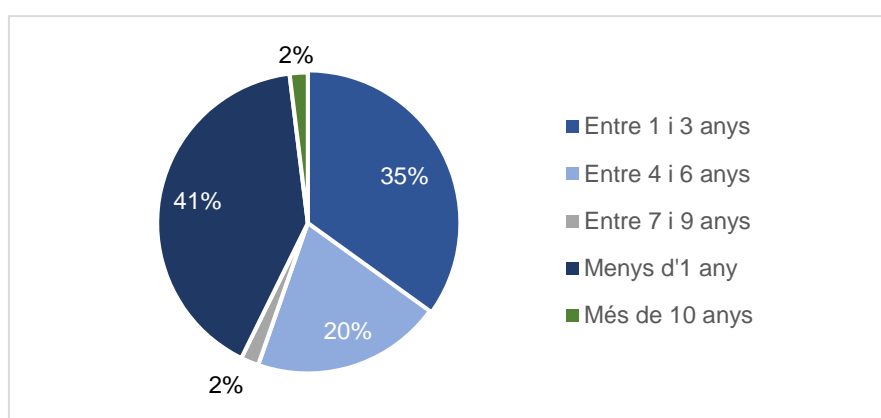
En aquest punt, convé entrar al detall en cadascuna de les fases d'un AODL en cicle del programa:

- 1) La contractació de l'AODL
- 2) L'execució del Pla de Treball
- 3) La incorporació a l'entitat

#### 4.2.3.1 Contractació de l'AODL

Hi ha agents que disposen d'anys d'experiència com a AODL, però la gran majoria són **persones joves i amb pocs anys d'experiència professional**, d'acord amb els AODL enquestats i els entrevistats. El gràfic següent mostra, dels AODL responents a l'enquesta, els seus anys d'experiència com a AODL:

Gràfic nº44. Anys d'experiència com a AODL



Font: Dades de l'enquesta (Annex 4)

Així doncs, tal i com s'observa al gràfic, un **41%** dels AODL enquestats (42 agents sobre els 103) tenen menys d'un any d'experiència com a tal i un **35%** només en tenen entre **un i tres anys** (36 agents). D'aquesta manera, només un 24% dels enquestats (25 agents) tenen més de tres anys d'experiència com a AODL.

Aquest fet és, principalment, degut a la **inestabilitat** mencionada anteriorment. D'acord amb els entrevistats, es considera una **figura poc reconeguda**, i tenint en compte que requereix d'una formació prèvia de la persona i uns coneixements específics i multidisciplinars, sovint els perfils més senyors que compleixen els requisits, busquen feines més estables i millor remunerades que la d'un AODL.

Els AODL, quan s'apropa la data de convocatòria, **es posen en contacte proactivament amb les EELL** que coneixen, i habitualment **ho fan amb més d'una per assegurar-se una plaça**. Si finalment tenen diverses opcions, acaben apostant per aquella que els ofereix **major estabilitat o millors condicions a nivell contractual**, ja sigui perquè per la interpretació pròpia de la normativa pugui plantejar pròrroga més anys, o perquè li ofereixi un sou major, entre d'altres motius possibles.

Per superar les limitacions del procés de contractació esmentades anteriorment, seria òptima l'actuació de la Generalitat de Catalunya en la professionalització de la feina com a **ofici**, de la mateixa manera que ho és el professorat. Tant les EELL participants a les diverses tècniques d'avaluació (Focus Group i entrevistes), com els AODL entrevistats, estan d'acord amb què és una figura poc reconeguda i que la formalització de l'ofici

d'AODL ajudaria a fer front a aquesta problemàtica. D'aquesta manera, disposar d'una **borsa d'AODL** facilitaria la contractació a les EELL, així com la correcta assignació d'AODL segons la seva experiència i trajectòria professional, entre altres mesures prèviament comentades.

#### 4.2.3.2 Execució del Pla de Treball

Els AODL contractats són els encarregats d'executar els plans i projectes emmarcats en els Plans de Treball. Per aquest motiu, resulta essencial conèixer la seva experiència al respecte.

Tal i com s'esmenta a l'apartat 4.2.1 Riscos i oportunitats de la figura del present bloc, un risc de la figura d'AODL és la **pressió** que sovint pateixen les persones contractades, pel fet d'haver d'assumir tasques que no els pertocaria i que no entren dins de l'execució del Pla. Això és conseqüència de la manca de personal que caracteritza les EELL, però també de la manca d'eines de suport disponibles per ajudar-los amb el desenvolupament d'aquestes tasques. D'aquesta manera, els AODL que disposen d'anys d'experiència com a tal, els resulta més fàcil i no els suposa tanta càrrega de treball.

D'acord amb les EELL participants als Focus Group i les entrevistes realitzades, durant l'execució dels Plans de Treball, una problemàtica comuna és l'**abandonament dels AODL contractats** (veure detall a l'apartat 6.2.1 Assoliment de l'objectiu de que els AODL finalitzin el període anual del bloc de Resultats del programa). Quan es dona aquesta situació, les EELL, en el cas de poder substituir l'AODL que marxa, han de tornar a formar a la persona contractada i això endarrereix l'execució del Pla. Aquesta problemàtica es veuria minimitzada, tant amb la reactivació de la **Xarxa d'AODL i Desenvolupament Local de Catalunya** esmentada a l'apartat 4.1 Experiència de les EELL envers la contractació dels AODL del present bloc de Resultats del procés de subvenció, com amb la formalització de l'**ofici d'AODL** i la conseqüent creació d'una **borsa d'agents**; ja que les EELL disposarien d'un llistat d'AODL possibles candidats per a la substitució del que marxa de l'entitat.

D'aquesta manera, caldria donar la importància que mereixen a les eines de suport dels AODL, com ara formacions o el portal de bones pràctiques, esmentades a l'apartat 4.2.2 Eines de suport del present bloc, perquè l'execució dels Plans de Treball es dugui a terme de la manera més òptima possible.

#### 4.2.3.3 Incorporació a l'entitat

Habitualment, els AODL contractats en el marc del programa, treballen a les EELL durant els 4 anys prorrogables, o els anys que siguin possibles segons la normativa local de l'entitat, i després han de buscar una altra entitat per anar a treballar. Tenint en compte els coneixements específics que adquireixen sobre aquella en concret, el seu entorn i context, l'ideal seria, tant per les EELL com pels agents contractats, poder **consolidar els llocs de treball**.

No obstant, d'acord amb els Focus Group i les entrevistes realitzades, la **consolidació dels llocs de treball dins les EELL sovint és complicada**, degut a la realitat de l'administració pública i la manca de places disponibles.

Malgrat això, en alguns casos els AODL s'acaben incorporant a les EELL on han estat treballant i es valora molt positivament aquesta possibilitat. Aquests casos es donen, generalment, en les **EELL de nova creació**. D'acord amb els resultats dels Focus Group

i les entrevistes, aquestes solen tenir més necessitats de contractació i això facilita el procés de consolidació dels AODL

#### 4.2.4 Conclusions de la figura d'AODL

Amb tot, es pot concloure que la figura d'AODL, tot i tenir alguns riscos, està molt ben valorada, tant per les EELL com pels propis agents contractats. Ara bé, per treure'n el màxim profit, convindria impulsar **formacions** que facilitessin tant el procés de contractació com la posterior execució dels projectes, així com potenciar la col·laboració i implicació efectiva dels agents clau del territori. També, seria adient implementar mesures per fomentar la professionalització d'aquests perfils.

### 5. Execució del programa

Un cop la subvenció s'ha sol·licitat i atorgat, les EELL comencen a **executar els projectes** de la mà dels **agents col·laboradors** del territori. Per aquest motiu, en aquest apartat, es vol posar èmfasi en tres aspectes:

- 1) Model de seguiment durant l'execució del projecte
- 2) Control del SOC durant l'execució
- 3) Importància de la col·laboració en xarxa
- 4) Modificacions durant l'execució

#### 5.1 Model de seguiment durant l'execució del projecte

En relació amb el model de seguiment de l'execució del l'evolució i desenvolupament del projecte, es disposa de **dos tipus d'actuacions**; aquestes són:

- 1) Seguiment de l'evolució del projecte per part de la **pròpia entitat local**.
- 2) Seguiment per part del Servei de Desenvolupament Econòmic Local del SOC.

##### 5.1.1 Seguiment per part de la pròpia entitat local

Respecte el seguiment que duen a terme les EELL, convé destacar dos aspectes: (1) l'assignació d'un tècnic propi; (2) l'elaboració de l'informe semestral a reportar al SOC.

En primer lloc, durant l'execució dels Plans de Treball dels AODL, habitualment les EELL assignen un **tècnic** propi per **supervisar i donar suport a l'agent contractat** en la implementació dels projectes, especialment en el cas d'AODL nous. Aquesta persona esdevé clau, tant des del punt de vista de l'entitat, com des del de l'AODL, ja que facilita l'**adaptació** de la persona contractada, permet **anticipar riscos** i **garantir** que els projectes evolucionin d'acord amb la **planificació inicial**. No obstant, **no totes les EELL tenen els recursos humans necessaris** per a introduir aquesta figura de supervisió i suport a l'AODL, de manera que, tal i com s'esmenta a l'apartat 4.2.2 Eines de suport del present bloc, la formació dels AODL esdevé fonamental per la correcta execució dels projectes.

En segon lloc, tal i com s'esmenta a l'apartat 2.4.1.4 Documentació del bloc de Disseny, les EELL han de presentar l'**informe semestral** als 6 mesos d'haver iniciat l'execució del Pla de Treball. La data d'**entrega d'aquest informe** habitualment és **propera** a la de presentació de la **sol·licitud de pròrroga** dels AODL (la primera sol ser a l'Abril i la segona al Juny). Així doncs, l'elaboració de l'informe semestral facilita l'elaboració de la sol·licitud de pròrroga.

Així mateix, a part de l'informe semestral, tal i com s'esmenta a l'apartat 2.4.1.4 Documentació del bloc de Disseny, l'entitat local hauria de dur a terme un **seguiment**

**periòdic al llarg de l'execució del Pla de Treball**, i es recomana que el model de seguiment que pretengui seguir, estigui detallat prèviament a la documentació de sol·licitud que presenti al SOC.

Amb tot, en primer lloc, es considera que la figura de suport i supervisió als AODL és essencial per al correcte desenvolupament dels projectes. En segon lloc, seria recomanable que les EELL disposessin d'un **model de seguiment dels Plans de Treball** en execució, prèviament definit a la sol·licitud i que permeti dur a terme un seguiment periòdic dels projectes.

### 5.1.2 Seguiment per part del Servei de DEL

A banda del seguiment realitzat per part de la pròpia entitat, el Servei de Desenvolupament Econòmic Local (SDEL, en endavant) del SOC també fa un seguiment del treball realitzat durant l'execució del programa.

El SDEL és l'encarregat de **revisar i analitzar els informes semestrals** que presenten les EELL als 6 mesos d'iniciar l'execució dels projectes. Disposar d'almenys un mecanisme de seguiment es considera essencial, tal i com s'esmenta a l'apartat anterior. No obstant, es considera necessari dur a terme una **bona anàlisi i el corresponent retorn** dels documents rebuts. Aquest punt és clau, ja que permet alinear l'estat dels projectes i consensuar les properes passes a seguir, entre el SOC i les EELL. Actualment, degut a les limitacions de recursos que té el SDEL, el retorn només el poden fer en aquells casos que cal esmenar alguna cosa, o que hi ha alguna modificació no validada respecte la planificació presentada a la sol·licitud.

En aquest sentit, d'acord amb el què s'esmenta a l'apartat anterior 5.1.1 Seguiment per part de la pròpia entitat local, si l'informe semestral disposés d'uns **indicadors operatius generals** per a totes les EELL, aquests es podrien **recollir digitalment** i facilitaria el seguiment dels projectes (p.ex. indicador del percentatge d'execució dels projectes emmarcats en el Pla de Treball).

Amb tot, es recomana dissenyar un **model de dades del programa** per tal de mantenir un **control i una visió global de l'evolució dels projectes** i com aquests estan sent executats.

### 5.2 Control del SOC durant l'execució

A banda de l'informe semestral, elaborat per les EELL i analitzat per part del SDEL; el **Servei de Verificació de Programes d'Ocupació** duu a terme la **verificació in situ** dels projectes durant la seva execució.

Aquestes verificacions tenen com a objectiu controlar que els projectes s'executen d'acord amb les condicions i obligacions establertes a la resolució d'atorgament. En aquest sentit i per complir amb les seves funcions, el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació disposa del següent llistat per les visites a les EELL:

“Conceptes de caràcter general:

1. S'ha fet constar en totes les mesures d'informació i publicitat adreçades a les persones participants i destinatàries, als destinataris potencials i al públic en general, el següent:
  - a. Emblema del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya.
  - b. Emblema de la Generalitat de Catalunya.
  - c. Emblema del Fons Social Europeu. (pàg. 45 GPT)

- (Recollir evidències)
2. S'ha fet constar la llegenda relativa al finançament públic als documents elaborats per aquests, materials impresos, als nous contractes i/o a les pròrrogues, a les que s'ha afegit un annex al contracte si inicialment no hi constava, mitjans electrònics o audiovisuals o bé esments realitzats als mitjans de comunicació, que digui: "Aquesta acció està subvencionada pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i l'FSE en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local"? (pàg. 45 GPT)  
(Recollir evidències)
  3. Durant l'execució dels plans de treball subvencionats, s'està informant al públic a l'espai web de l'entitat beneficiària, i s'ha col·locat un cartell visible al públic, de mida A3 mínim, on consta la denominació del Pla de treball i el cofinançament del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i el Fons Social Europeu. (pàg. 45 GPT)

Trobareu en el següent enllaç les instruccions relatives a la [identitat visual corporativa](#) es troben a l'adreça: (Recollir evidències)

Conceptes de caràcter específic:

1. L'entitat disposa del contracte i l'IDC, en cas de noves contractacions, o document que acredita el manteniment de la relació laboral (decret d'alcaldia, junta de govern, etc), en el cas de pròrroga? (Recollir evidència) (pàg. 61 GPT)
2. En el cas nova contractació:  
En el contracte es fa constar: "Aquesta acció està subvencionada pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i l'FSE en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local".  
En cas que sigui un contracte prorrogat:  
S'ha afegit un annex al contracte existent on hi consta el contingut: "Aquesta acció està subvencionada pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i l'FSE en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local". (pàg. 45 GPT)
3. En el cas de nova contractació, l'entitat custodia la documentació que acredita la realització del procés de selecció, que permeti valorar l'experiència professional, els coneixements específics i les habilitats i capacitats necessàries per al correcte desenvolupament de les activitats previstes al pla de treball? Apartat 2.3 Annex 4 Ordre 123/2018, de 24 de juliol. (Recollir evidències)
4. La persona tècnica AODL ha estat inscrita com a demandant d'ocupació amb caràcter previ a la seva contractació? Apartat 2.3 Annex 4 Ordre 123/2018, de 24 de juliol.
5. Si s'escau, l'entitat ha sol·licitat i rebut la corresponent autorització per a substituir temporalment el/la tècnic/a AODL? En el nou contracte es fa constar que "Aquesta acció està subvencionada pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i l'FSE en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local"? Apartat 2.5 Annex 4 Ordre 123/2018, de 24 de juliol.
6. Si s'escau, l'entitat ha presentat sol·licitud i rebut la corresponent autorització per tal de modificar d'algun aspecte del Pla de treball aprovat? (Apartat f) de la base 23 de l'Ordre TSF/123/2018, de 24 de juliol i pàg. 40 GPT)
7. Es constata que l'entitat està executant el pla de treball atorgat i en la visita es pot comprovar que la seva execució consta recollida en l'informe semestral
8. En el cas que el pla de treball de l'AODL contempli activitats amb empreses, es constata que s'ha previst un sistema per recopilar les dades necessàries per tal



d'emplenar el document "Relació dades de les empreses" (G146NAODL-076) (pàg. 42 i 66 GPT)

9. L'entitat beneficiària ha comunicat mitjançant l'aplicació CTR les dades corresponents al personal tècnic subvencionat i custodia la fitxa de participant generada mitjançant l'aplicació CTR signada per la persona contractada (verificar mitjançant pregunta al representant de l'entitat) (pàg. 61 GPT)
10. Es detecta o es posa de manifest alguna incidència en relació a la dedicació del/la tècnic/a, al correcte desenvolupament de l'acció o altres aspectes que puguin suposar un incompliment de la normativa d'aplicació (substitució no autoritzada, canvis en el pla de treball no comunicats, ...)?" [18]

Respecte els punts a verificar, es podria dir que tots estan enfocats a verificacions administratives. Així doncs, d'acord amb la separació de funcions dels serveis del SOC, en aquest moment del programa, els tècnics de Verificació de Programes d'Ocupació s'encarreguen exclusivament de les **verificacions administratives** i els de SDEL del seguiment dels **continguts dels projectes**; els primers, a través de les verificacions in situ, i els segons, a través de l'**informe semestral**.

Amb tot, d'acord amb la separació de funcions dels tres serveis que intervenen al programa, resulta essencial la comunicació fluida i la col·laboració entre ells. En aquest sentit, es recomana **establir mecanismes de coordinació i espais de compartició d'informació**, degut a que els experts en matèria de DEL són els tècnics del SDEL, però en canvi, les verificacions sobre el terreny es realitzen des del Servei de Verificació de Programes d'Ocupació. En aquest sentit, caldria:

- **Definir, concretar i consensuar** conjuntament, el llistat de verificacions del programa per tal de poder verificar de manera exhaustiva i concisa el correcte desenvolupament dels projectes. Això comporta:
  - **Reenfocar el "com"** es duu a terme la verificació. Les verificacions in situ actuals no contemplen entrar en el detall dels projectes, la qual cosa seria de gran utilitat per anticipar riscos i tenir capacitat de reacció i millora.
  - **Reenfocar el "què" s'avalua**. El llistat actual de les verificacions in situ no és exhaustiu quant a continguts mínims segons les Bases reguladores de la convocatòria. A tall d'exemple, podrien incorporar-se aspectes rellevants com la comprovació de la **participació activa dels principals actors del territori** en la definició dels projectes i/o actuacions definides, doncs la xarxa creada ha de romandre activa al llarg de l'execució (recollir evidències conforme existeix la previsió de dur-se a terme, o bé, que ja s'ha realitzat)

### 5.3 Importància de la col·laboració en xarxa

En l'execució d'aquest programa, com també en d'altres de DEL, es dona especial èmfasis en el **desenvolupament dels projectes en col·laboració amb els principals agents del territori**. Per aquest motiu, en la valoració de les sol·licituds de nous AODL, un dels criteris de valoració és: "Que es justifiqui convenientment que les activitats contingudes al Pla de treball de l'agent d'ocupació i desenvolupament local s'adeqüen al model de cooperació al territori i prevegin línies de cooperació i coordinació amb altres entitats locals i actors públics i privats i/o dels agents econòmics i socials del territori, que ja treballen en els àmbits proposats" [16]. Aquest enfoc està pensat, per una banda, perquè el **pressupost** destinat al programa **s'assigni de la millor manera** a aquelles

EELL i projectes amb major potencial i, d'altra banda, per fer accions conjuntes en els territoris, de manera consensuada entre els agents clau.

Tenint en compte que el Pla de Treball a executar ha de ser fruit d'un Pla d'Acció territorial, els col·laboradors generalment són aquells que han format part de l'elaboració de l'estratègia territorial. D'aquesta manera, d'acord amb els Focus Group i les entrevistes realitzades, la col·laboració en el marc d'aquest programa no comporta dificultats per aquelles EELL que es presenten.

En aquest sentit, es pot concloure que l'enfoc col·laboratiu del programa és adient, ja que permet l'execució de projectes d'acord amb l'estratègia territorial definida prèviament i de manera consensuada amb els agents clau del territori.

No obstant, convindria **verificar l'efectiva implicació** dels col·laboradors en l'execució dels projectes presentats en el marc del programa. Per a la present avaluació, es va dur a terme un primer exercici al respecte i es va enviar una enquesta a una mostra d'empreses i EELL participants als projectes d'AODL, d'acord amb la documentació presentada per part de les EELL. Els resultats obtinguts mostren que, només un **47%** de les empreses i EELL enquestades afirmaven haver **col·laborat en algun projecte** executat per un AODL (veure més detall a l'apartat 1.1 Impacte de les relacions de col·laboració entre l'entitat i les empreses, del bloc d'Impacte).

Així doncs, es recomana establir algun **mecanisme de verificació de la implicació dels col·laboradors en l'execució dels projectes**, més enllà de les dades que es sol·liciten a la justificació del programa en el document "Relació dades de les empreses". Un possible mecanisme seria l'enviament d'una **enquesta** als col·laboradors, un cop finalitzada l'execució dels projectes, per preguntar-los la seva experiència al respecte.

#### 5.4 Modificacions durant l'execució

Donat que l'entorn és canviant, el **programa és flexible i permet fer modificacions** per adaptar-se a les necessitats i realitats de les EELL. De fet, l'actual Ordre TSF/123/2018, de 24 de juliol, especifica "la obligatorietat de notificar i proposar a l'òrgan competent **qualsevol canvi** que, d'acord amb la normativa vigent, es pugui produir en la destinació de la subvenció, sense variar-ne la finalitat. Aquest s'ha de notificar prèviament i per escrit a la persona titular del Servei de Desenvolupament Econòmic Local del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya amb anterioritat a la finalització del termini d'execució, la qual ha de valorar la proposta de modificació i la pot acceptar, si no comporta canvis substancials ni representa un incompliment dels requisits i condicions establerts en aquesta Ordre. Els canvis no comunicats o que no hagin estat acceptats poden donar lloc al reintegrament total o parcial de la subvenció." [15]

En aquest sentit, queda plasmat que cal notificar els canvis substancials, que modifiquin la finalitat dels projectes. No obstant, aquesta premissa permet certa flexibilitat en l'execució dels projectes, tal i com s'esmenta anteriorment.

Als Focus Group i les entrevistes realitzades, es va identificar que les EELL actuen de manera diferent envers aquest aspecte. Algunes, davant de la por de rebre una revocació, notifiquen tots els canvis encara que aquests pot ser siguin canvis sobrevinguts que no afectin a la base i la finalitat última dels projectes. Això, implica que el SDEL rebi algunes notificacions d'aquest tipus de modificacions, i per tant hagin de revisar-les i validar-les, quan realment no faria falta.

Per aquest motiu, malgrat actualment s'incorpora informació a la guia de PT envers els canvis que cal notificar, seria recomanable incorporar **exemples** més clars que

ajudessin a les EELL a entendre què vol dir “**qualsevol canvi** que, d’acord amb la normativa vigent, es pugui produir en la destinació de la subvenció, **sense variar-ne la finalitat.**” Així mateix, es podria solucionar aquesta confusió potenciant **l’assistència tècnica** que ofereix el SDEL a les EELL que ho sol·liciten.

## 6.2.2 Resultats del Programa

En aquest apartat, s’entra al detall dels resultats obtinguts amb el programa, en concret, la seva **efectivitat**.

### 1. Efectivitat del programa

Per valorar l’efectivitat del programa, convé analitzar dos aspectes:

- 1) Consecució de l’objectiu principal del programa
- 2) L’assoliment dels objectius específics de resultats

#### 1.1 Consecució de l’objectiu principal

Un aspecte important a analitzar és si el programa **compleix amb el seu propòsit**. D’acord amb el que s’estableix a les Bases de la convocatòria i tal i com s’esmenta a l’apartat 2.1 Objectius del programa del bloc de Disseny, **l’objectiu principal** del programa d’AODL és: “dinamitzar, promoure i executar, en col·laboració amb els actors (agents socials, econòmics, empresarials i altres), les polítiques i els programes i projectes que en el marc dels diferents Plans d’acció de desenvolupament econòmic local porten a terme les entitats locals, per tal d’afavorir la promoció econòmica dels seus territoris d’actuació, cercant un desenvolupament socioeconòmic generador d’ocupació el més integrat, equilibrat, equitatiu i sostenible possible”. [13]

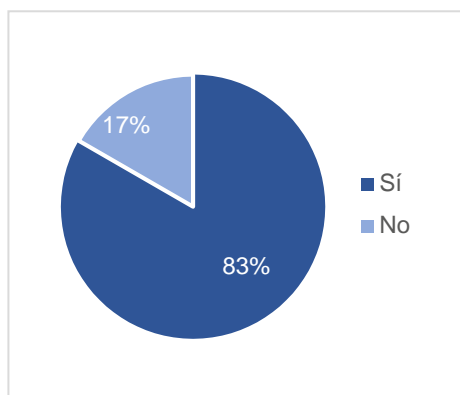
A la present avaluació, s’ha mesurat el seu grau d’assoliment a través de l’opinió dels diversos actors clau que intervenen al programa, atès que les dades disponibles envers aquest objectiu són limitades. Per conèixer la seva opinió es van realitzar:

1. **enquestes** a: (1) els **AODL**; i (2) les **empreses i entitats col·laboradores** en els projectes;

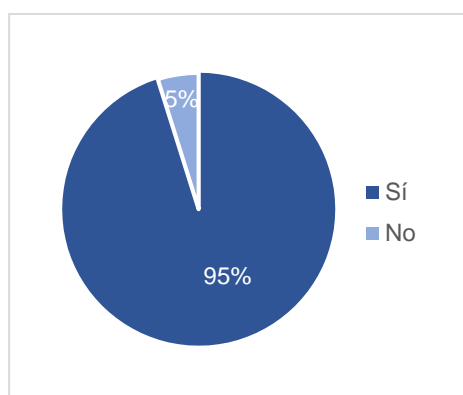
2. **Focus Group i entrevistes**, on van participar les **EELL** de la convocatòria de 2015.

Per una banda, en quant a les **enquestes** enviades, tal i com s’observa als dos gràfics següents, el **95%** dels **AODL** enquestats (98 agents respecte el total de 103) i un **83%** de les **empreses col·laboradores** (15 respecte del total de 18) van respondre que el programa **sí que compleix** amb el seu principal objectiu:

**Gràfic nº45. Opinió dels AODL respecte el compliment de l'objectiu principal**



**Gràfic nº46. Opinió de les empreses i entitats col·laboradores respecte el compliment de l'objectiu**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

El **5% d'AODL** restant (5 agents), argumenten que **no es compleix**, i creuen que es deu a:

- la manca de **recursos humans** de les EELL, que afecta a la dedicació i acompanyament de l'entitat cap al AODL contractat, així com la implicació de l'agent en **tasques que no li pertocuen** i endarrereixen l'execució dels Plans de Treball;
- la manca de **recursos econòmics** de les EELL, que limiten les decisions d'apostar per les polítiques de DEL més enllà del programa.

El **17% d'empreses i entitats col·laboradores** (un total de 3 respecte les 18) creuen que l'objectiu del programa **no es compleix**, pels motius següents:

- la manca de **recursos econòmics** que impulsin les polítiques de DEL, més enllà del programa;
- **canvis en el lideratge territorial** que afecten a la implementació dels projectes de DEL, definits en la planificació territorial.

Així doncs, els motius esmentats no depenen del SOC, ja que formen part de les característiques de les EELL i el context que les envolta. Malgrat això, respecte la **manca de recursos humans** esmentada pels AODL, si el SOC **potenciés el servei de suport** del SDEL **cap als AODL**, tal i com s'esmenta a l'apartat 4. Figura de l'AODL del bloc de Resultats del Procés de Subvenció, podria minorar aquesta problemàtica identificada. Així mateix, el **Model de Seguiment** durant l'execució dels Plans de Treball hauria de servir per anticipar i minimitzar l'impacte dels canvis que es puguin donar en el lideratge dels territoris.

D'altra banda, la gran majoria de les **EELL** participants als Focus Group i a les entrevistes, **coinciden** amb l'opinió de que **sí** que es compleix l'objectiu principal del programa.

D'aquesta manera, l'**opinió generalitzada** dels **actors clau** del programa (les EELL, els AODL i les empreses i entitats col·laboradores) és que el **programa sí que compleix el seu objectiu principal**. No obstant, aquells que no hi estan d'acord, destaquen la manca de recursos econòmics i humans que caracteritzen les EELL, i els canvis en el lideratge territorial que afecten a la implementació dels projectes.

## 1.2 Assoliment dels objectius específics de resultats

Tal i com es detalla a l'apartat 2.1.2 Objectius específics del programa del bloc de Disseny, **els objectius de resultats** plantejats amb l'exercici intern que va dur a terme l'equip del SDEL són:

- (1) "Que es **contractin/prorroguin els AODL** i aquests, finalitzin el període anual previst, mesurat amb que el **90% dels AODL** iniciïn i finalitzin el període."
- (2) "Que **s'implementin els projectes inclosos** en els plans de treball dels AODL, mesurat amb aconseguir un **75% dels projectes implementats**".

Tot i tenir en compte que no s'ha donat seguiment als indicadors plantejats atès que es van definir en un exercici intern dut a terme pel SDEL, convé fer aquesta anàlisi.

### 1.2.1 Assoliment de l'objectiu de que els AODL finalitzin el període anual

En aquest sentit, es considera adient centrar-se en l'**indicador** que pretén mesurar el grau d'assoliment de l'objectiu plantejat: "el **90% dels AODL** iniciïn i finalitzin el període".

Aquest indicador fa referència al **període anual**, i respecte la finalització d'aquest període **no es disposa d'una base de dades** estructurada actualment. Les dades facilitades permeten veure si el **Pla de Treball presentat s'executa tots els anys pel mateix AODL**. No obstant, si no és així i hi ha un canvi de persona, **no s'especifica** si l'AODL que és substituït ha marxat **al finalitzar l'anualitat o abans**.

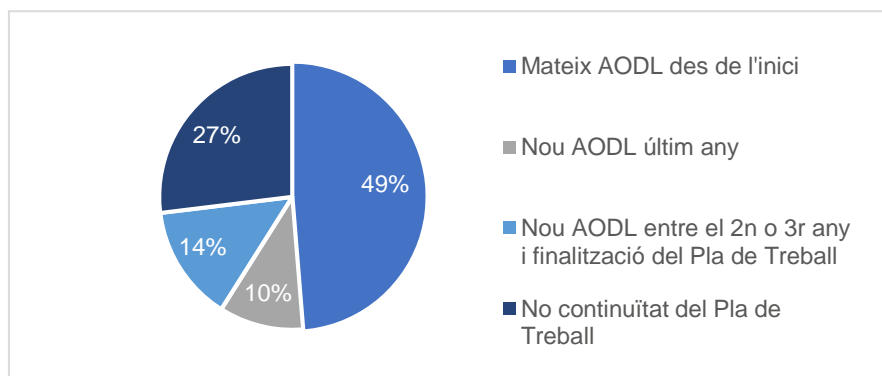
Així doncs, tenint en compte les dades disponibles, s'avalua l'assoliment de l'indicador en el **període de 4 anys**.

Entre els anys 2015 i 2018, es van prorrogar els 4 anys un **49%** (38 del total de 78) dels **AODL contractats l'any 2015**. És a dir, un 49% dels nous AODL de 2015 **van iniciar i finalitzar el període** previst.

El 51% restant, o bé va substituir l'AODL en algun dels anys, o bé no es va completar la temporalitat dels 4 anys. Concretament, un **14%** (11 casos) van **substituir l'AODL entre el 2n o el 3r any**, i un **10%** (8 casos) ho van fer **l'últim any**. El **27%** restant (21 casos), **no es va prorrogar per la totalitat dels 4 anys**.

El següent gràfic mostra els resultats al respecte:

**Gràfic nº47. Durada dels nous AODL de 2015**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Així doncs, tenint en compte que el valor objectiu que es va definir de manera interna fa referència a l'anualitat i no al període de 4 anys + 1, la seva adequació podria ser

qüestionable. No obstant, si s'agafa de base, es podria dir que l'efectivitat del programa **no és del tot satisfactòria** en aquest sentit, ja que en comptes d'un 90%, el resultat de l'indicador és del 49%.

En qualsevol cas, d'acord amb el que s'esmenta a l'apartat 2.1.2 Objectius específics del programa del bloc de Disseny, convindria establir el **valor objectiu en base a un estudi previ** i tenint en compte **l'experiència d'anys anteriors** amb el programa. D'aquesta manera, podria ser que el valor objectiu a establir fos més baix, si els resultats de la resta d'anys han estat similars als de 2015.

### 1.2.2 Assoliment de l'objectiu de que s'implementin els projectes dels Plans de Treball

Per mesurar l'assoliment de objectiu de que s'implementin el **75% dels projectes inclosos en els Plans de Treball** dels AODL cal saber, dels Plans de Treball que s'inicien anualment amb el programa, **quants s'han implementat** al finalitzar el període.

Per fer-ho, s'ha dut a terme una **comparativa** entre els **Plans de Treball** presentats a la sol·licitud i els **Informes Anuals** entregats al final del període d'execució anual. S'ha agafat de mostra un Pla de Treball de 2015 per a cada una de les següents EELL, ja que corresponen als casos d'estudi personalitzat:

- Ajuntament de Girona
- Grameimpuls
- Ajuntament de Manlleu
- Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell
- Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda

Per a dur a terme l'anàlisi, s'ha tingut en compte el **compliment dels resultats esperats** inicialment, amb els **efectivament obtinguts** al final del període anual, d'acord amb la informació proporcionada als Informes Anuals que les EELL reporten al SOC. S'ha analitzat, dels **projectes** definits dins del Pla de Treball de cada AODL, quin era el seu **estat al finalitzar** el període:

- Projecte executat
- Projecte en curs
- Projecte descartat o pendent d'execució (no executat)

A partir de la informació extreta al respecte, s'ha calculat el **percentatge d'execució dels projectes** definits per a cada un dels Plans de Treball. Aquest càlcul s'ha dut a terme de la següent manera:

$$\frac{(\text{n}^{\circ} \text{ projectes executats} \times 1) + (\text{n}^{\circ} \text{ projectes en curs} \times 0,5) + (\text{n}^{\circ} \text{ projectes no executats} \times 0)}{\text{n}^{\circ} \text{ projectes del Pla de Treball}}$$

Amb això, s'obté que, de mitja, el **percentatge d'execució és d'un 76%**. Així doncs, d'acord amb el valor objectiu definit ("aconseguir un **75% dels projectes implementats**") el programa hauria assolit el seu objectiu l'any 2015, tenint en compte la mostra estudiada.

No obstant, convé destacar que la mostra utilitzada no està exempta de biaixos. De cara al futur, seria adient dur a terme un estudi similar a aquest **anualment**, tenint en compte els resultats obtinguts per a **totes les EELL participants** al programa. D'aquesta manera, es podria mesurar l'assoliment d'aquest objectiu amb major precisió.

Actualment, algunes EELL de les analitzades, a l'apartat de resultats obtinguts de l'Informe Anual, inclouen una **taula comparativa dels resultats esperats i els obtinguts**. No obstant, aquestes no representen la majoria. Es considera doncs, que una bona pràctica com aquesta hauria de ser obligatòria per a totes les EELL, ja que permetria al SOC analitzar de manera més senzilla l'estat d'execució dels projectes al finalitzar el període anual i, conseqüentment, l'assoliment de l'objectiu plantejat.

Així doncs, d'acord amb el que s'esmenta a l'apartat 2.4.1.4.3 Contingut de l'informe semestral i anual del bloc de Disseny, convindria que el SOC proporcionés una **plantilla** a les EELL i aquestes l'haguessin de replicar als seus Informes Anuals, amb la informació sobre el **grau d'execució dels projectes i el compliment dels objectius** definits a la sol·licitud, incloent-hi uns indicadors operatius de l'execució del Pla.

### 6.3 Impacte del Programa

Per mesurar l'impacte dels projectes implementats amb el programa, cal tenir en compte que és un programa que comporta molta **heterogeneïtat** en els diversos Plans de Treball de cada un dels AODL contractats. Això fa difícil la mesura de l'impacte dels projectes executats, ja que aquest impacte pot ser molt divers. Així doncs, una manera d'evitar aquesta problemàtica és **avaluar l'opinió i l'experiència dels col·laboradors** dels projectes envers la feina desenvolupada per l'AODL.

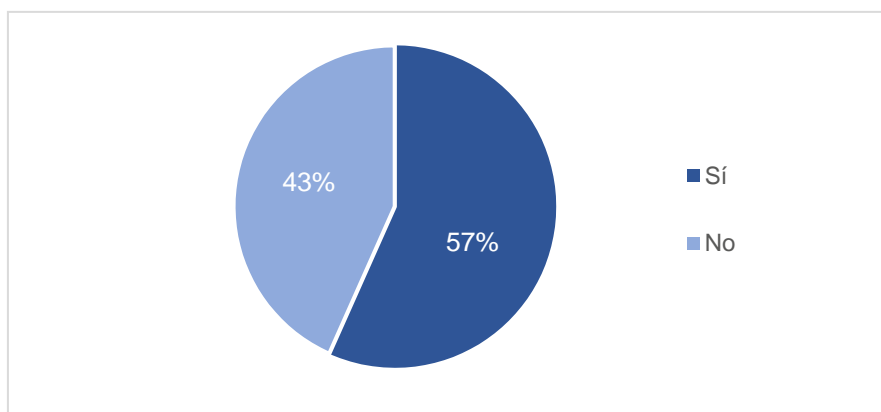
#### 1. Experiència dels agents clau del territori

Per conèixer l'opinió dels agents clau del territori envers les actuacions dels AODL, a la present avaluació es va enviar una **enquesta** a les **empreses i entitats participants** en els projectes, executats pels AODL, de les EELL que s'ha dut a terme l'estudi personalitzat, i que són de les que es disposava de dades al respecte. Les EELL en qüestió són les següents:

- Agència de Desenvolupament del Berguedà
- Ajuntament de Santa Perpetua de Mogoda
- Ajuntament de Girona
- Grameimpuls, SA
- Ajuntament de Manlleu
- Institut Municipal de Promoció de la Ciutat d'Olot
- Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell
- Consell Comarcal de la Selva
- Organisme Autònom de Desenvolupament de la Conca de Barberà

Es va obtenir un total de **30 respostes** d'un total de 321 enquestes enviades, 4 d'entitats públiques (un 13%) i 26 d'empreses del sector privat (un 87%). De les empreses o entitats responents, només un **57%** (17 empreses) coneixien la **figura d'AODL**, tal i com es mostra al gràfic següent:

**Gràfic nº48. Coneixement de la figura d'AODL**

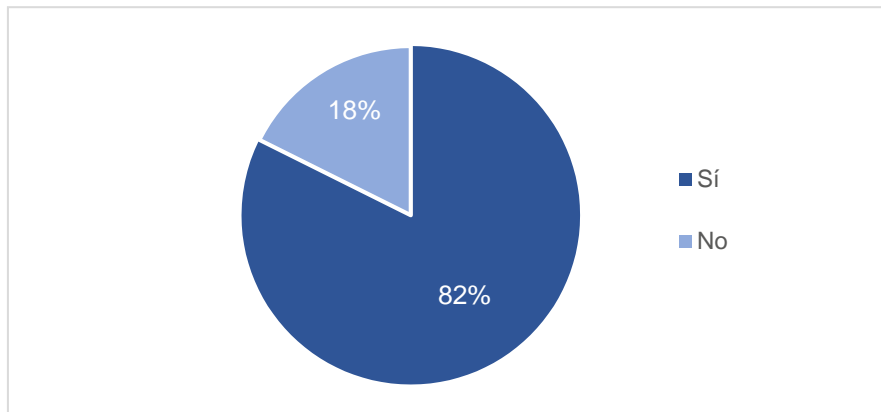


Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

D'aquest 57%, un **82%** (14 respostes) corroborava haver **participat a algun projecte** d'un AODL, i el 18% restant (3 respostes) afirmava no haver-hi participat mai:



**Gràfic nº49. Participació a algun projecte executat per un AODL**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

Aquests resultats fan evident el **poc coneixement de la figura d'AODL** per part de les empreses i entitats que, teòricament, han participat a algun projecte executat per aquesta figura.

De fet, algunes empreses i entitats enquestades es van mostrar **confuses** envers les actuacions executades de la mà de les EELL, ja que sovint desconeixen si es tracta d'una actuació promoguda únicament per l'entitat, de manera conjunta amb el SOC, o amb algun altre agent del territori (com per exemple, Barcelona Activa, les Diputacions, etc.). Així doncs, caldria **actuar de manera coordinada arreu del territori** català per evitar solapaments en les actuacions i preveure possibles confusions d'aquest tipus.

A partir d'aquí, al 82% que afirmaven haver participat a algun projecte executat per un AODL, se'ls va preguntar, per una banda, **quina havia sigut la seva experiència** envers la **relació amb l'AODL**; i d'altra banda, quins **àmbits d'actuació** creien que podien tenir un **impacte major** al seu territori.

### 1.1 Impacte de les relacions de col·laboració entre l'entitat i les empreses

Per valorar l'impacte de les relacions de col·laboració entre l'entitat local i les empreses o entitats, es va tenir en compte la **classificació** s'estableix al document "**Dades de les empreses participants en els projectes que executa l'AODL**" que han de presentar les EELL al SOC durant la fase de la justificació. Així doncs, per conèixer l'experiència de les empreses i entitats enquestades, se'ls va preguntar, per una banda, les relacions respecte **l'intercanvi d'informació** entre l'entitat local i les empreses del territori; i d'altra banda, respecte el **suport** de l'entitat local cap a les empreses:

- Respecte **l'intercanvi d'informació**:
  - a) L'entitat m'ha presentat la seva **carta de serveis**
  - b) He participat en el marc d'un estudi per a la **definició d'estratègies de desenvolupament territorial**
  - c) He participat en el marc d'un estudi per a la **definició d'actuacions de suport sectorial**
  - d) He participat en la **identificació de necessitats empresarials** del territori
  - e) Hem treballat en la **intermediació** entre l'entitat i l'empresa
- Respecte el **suport rebut**:
  - a) He participat en la **transformació d'informació general o sectorial d'interès** per a dur a terme l'activitat empresarial

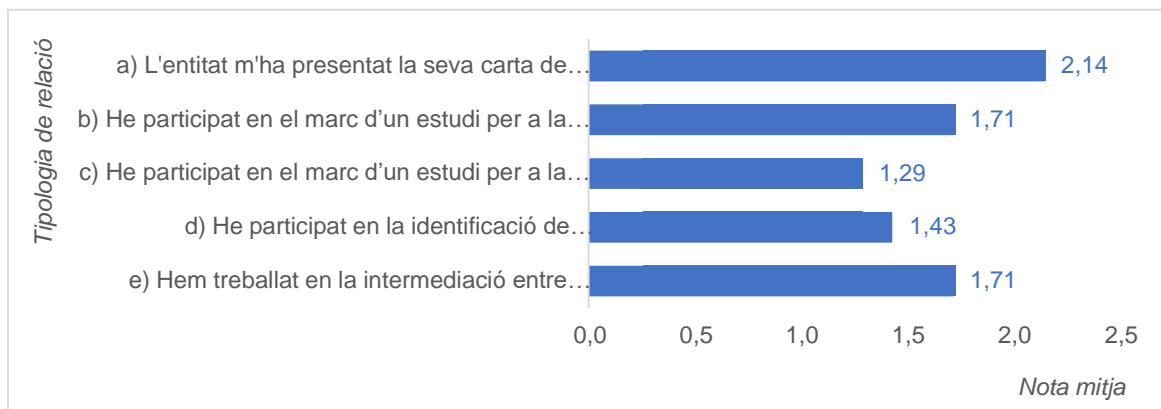
- b) He rebut suport en un **projecte d'emprenedoria** (suport a la realització del pla d'empresa, pla de viabilitat, etc.).
- c) He rebut suport en la **selecció i contractació de personal**
- d) He rebut suport en la millora de la **gestió dels RRHH** de la meva empresa (realització d'un mapa ocupacional, Responsabilitat social empresarial,...).
- e) He rebut suport en la millora de la **gestió interna** de la meva empresa (comptabilitat, organització de la producció, introducció de millores en la gestió energètica, hídrica i de residus, logística, proveïdors, etc.)
- f) He rebut suport en la **creació i millora d'un producte** (transferència tecnològica, creació de producte, etc.).
- g) He rebut suport en la millora dels **sistemes de comercialització** de la meva empresa
- h) He rebut suport en la **internacionalització** de la meva empresa
- i) He rebut suport en la **recerca de finançament**
- j) He rebut suport en la **cooperació amb altres empreses**

D'aquestes **dues tipologies de relació**, (1) **intercanvi d'informació** i (2) **recepció de suport**, els resultats de l'enquesta mostren que **la predominant és la primera**.

Per una banda, en quant a l'**intercanvi d'informació** entre els enquestats i l'entitat local, tot i que **entre un 50% (7 empreses) i un 29%** de les empreses (4 empreses) van valorar com a **nul·la la seva experiència** amb les categories d'intercanvi d'informació, la resta, **entre un 50% i un 61%**, van afirmar que **la seva participació** envers aquelles categories **havia tingut algun impacte** a la seva empresa o entitat, ja sigui **alt, mig o baix**.

Amb els **resultats** obtinguts a l'enquesta s'ha calculat la **nota mitja** sobre 5 per a cadascuna de les **categories de relació** esmentades, d'acord amb l'experiència de les empreses i entitats. El resultat de la tipologia de relació d'intercanvi d'informació es mostra a continuació:

**Gràfic nº50. Experiència de les empreses i entitats envers l'intercanvi d'informació**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

Així doncs, es conclou que les categories de relació **d'intercanvi d'informació** amb **major impacte** a les empreses col·laboradores són:

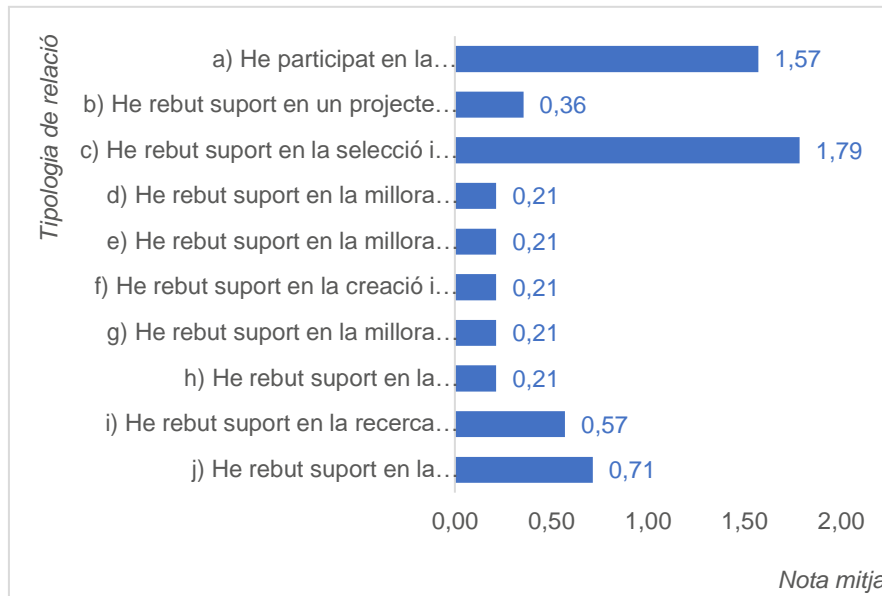
- a) L'entitat m'ha presentat la seva **carta de serveis**, ja que un **30%** (4 respostes) van indicar que havia tingut un **impacte alt** a la seva empresa i la nota mitja és la més alta: 2,14 punts;

e) Hem treballat en la **intermediació** entre l'entitat i l'empresa, ja que un **35,7%** va marcar que havia tingut un **impacte mig** a la seva empresa.

D'altra banda, en quant a la segona tipologia de relació, envers la **recepció de suport** per part de l'entitat local, un **93%** de les empreses i entitats (13 sobre 14) van indicar **no haver participat mai** a la meitat de les categories (5 sobre el total de 10).

Al gràfic següent s'observen els resultats obtinguts amb el càlcul de la **nota mitja** sobre 5 de cada una de les categories de relació de recepció de suport, en funció de les valoracions dels enquestats:

**Gràfic nº51. Experiència de les empreses i entitats envers la recepció de suport**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

En quant al **suport rebut** per part de les EELL, l'impacte es considera **menor** o, en molts casos, **nul**. No obstant, dins d'aquesta tipologia, les categories amb **major impacte** són:

c) He rebut suport en la **selecció i contractació de personal**, ja que un gairebé un **43%** (6 respostes) van indicar que havia tingut un impacte entre **mig** (3 respostes) i **alt** (3 respostes) a la seva empresa, i la nota mitja és la més alta: 1,79;

a) He participat en la **transformació d'informació general o sectorial d'interès** per a dur a terme l'activitat empresarial, ja que gairebé un **30%** (4 respostes) va marcar un impacte entre **mig** (2 respostes) i **alt** (2 respostes), i un altre **30%** un impacte **baix**. La nota mitja en aquest cas és 1,57, la segona major.

Així doncs, els resultats obtinguts mostren que la **tipologia de relació** més comuna és **l'intercanvi d'informació** i, en canvi, la que potencialment podria tenir major impacte al territori és la de suport a les empreses i entitats, d'acord amb l'opinió de les enquestades.

En aquest sentit, convindria aprofundir en els **motius** de l'experiència nul·la de les empreses i entitats col·laboradores envers gairebé totes les categories de relació de recepció de suport. Conèixer els motius podria servir per identificar possibles mesures per **potenciar** la implementació d'aquestes accions amb la **col·laboració i implicació dels actors clau** del territori. Una manera de fer-ho, podria ser preguntant, per exemple, a través d'una **enquesta**, a les EELL que justifiquin aquest tipus de relacions, alhora que a les empreses i entitats amb qui teòricament estiguin col·laborant. Això serviria

també, per validar l'efectiva implicació dels col·laboradors en els projectes que s'executen en el marc del programa.

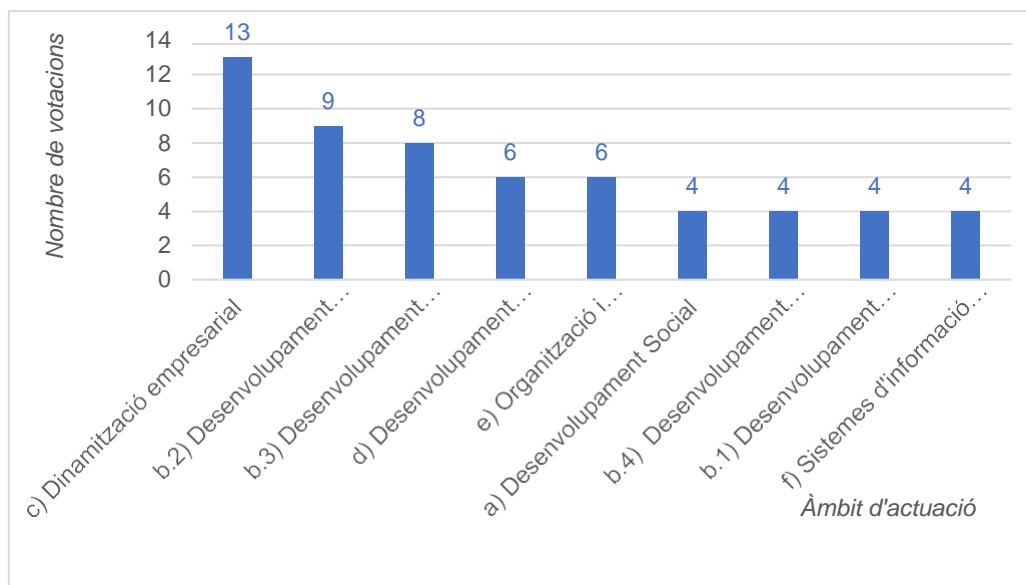
## 1.2 Impacte dels àmbits d'actuació

Adicionalment, es va preguntar als enquestats quins eren els **àmbits d'actuació** dels AODL que creien que podrien tenir un **impacte major** al seu territori, d'acord amb els àmbits d'actuació definits en el marc del programa (veure més detall a l'apartat 2.4.1.3 Àmbits d'actuació del bloc de Disseny):

- a) Desenvolupament Social
- b.1) Desenvolupament Turístic
- b.2) Desenvolupament Comercial
- b.3) Desenvolupament Industrial
- b.4) Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni
- c) Dinamització empresarial
- d) Desenvolupament Territorial
- e) Organització i cooperació pel desenvolupament
- f) Sistemes d'informació territorial

D'acord amb les respostes obtingudes, els **tres àmbits** que es considera que tenen o podrien tenir un **major impacte** en els territoris de les empreses i entitats enquestades són, en aquest ordre, **c) Dinamització empresarial**, **b.2) Desenvolupament Comercial** i **b.3) Desenvolupament Industrial**. El següent gràfic mostra els resultats obtinguts al respecte:

**Gràfic nº52. Impacte dels àmbits d'actuació**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades les enquestes (Annex 4)

Així doncs, l'**àmbit millor valorat** és el que treballa directament amb el **teixit empresarial**, i alhora, va ser l'**àmbit més aplicat** a les sol·licituds atorgades de la convocatòria de 2015 (veure més detall a l'apartat 3.3.2.2 Àmbits dels Plans de Treball del bloc de Resultats del Procés de Subvenció). D'aquesta manera, els resultats obtinguts coincideixen i es podria dir que l'àmbit més executat, al menys l'any 2015, és el que es considera més important en quant a l'impacte que té als territoris.

### 1.3 Conclusions de l'experiència dels agents clau del territori

Perquè el programa tingui un impacte en el territori, és essencial que les relacions de col·laboració amb els actors clau siguin bones i que els Plans de Treball executats donin resposta a les necessitats dels territoris.

Així doncs, havent vist la opinió de les empreses i entitats col·laboradores enquestades, es pot concloure que:

- En molts casos, **les col·laboracions no són efectives**, ja que un **43%** dels enquestats (13 empreses) directament **no coneixien la figura d'AODL** i dels que sí, només un **82%** (14 empreses) afirmaven haver col·laborat en algun projecte. Convindria doncs, establir algun mecanisme per **validar** que els **col·laboradors** realment estiguin **implicats** amb l'execució de les actuacions, com ara l'enviament d'una enquesta tal i com s'ha fet per a la present avaluació.
- Tenint en compte que l'àmbit d'actuació que es considera més important pel teixit empresarial dels territoris és, amb diferència, el que més s'aplica amb el programa, c) Dinamització empresarial, podria servir com a indicatiu de que el **programa té un impacte significativament positiu** als territoris.

## 7. CONCLUSIONS

### 1. Disseny

- La raó de ser del programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local el converteix en una eina útil i necessària per les EELL dels territoris de Catalunya, doncs permet a les EELL de Catalunya **disposar de tècnics que puguin executar els projectes inclosos als seus Plans d'Acció territorials que promoguin el desenvolupament territorial**. Així ho han afirmat, també, totes les EELL participants en la present avaluació, afegint, fins i tot, que en moltes ocasions, és un el programa al que hi participen des de fa més anys de forma recurrent. Concretament per aquest programa, cal destacar que és **el més antic del SOC**, i a diferència dels altres dos programes avaluats, aquest prové de la cartera comuna de serveis i programes de PAO establertes al PAPE. Així doncs, el disseny del programa va estar condicionat a la seva concepció inicial, i el SOC l'ha convertit en un **programa propi** que ha permès adaptar-lo a les necessitats del territori de Catalunya aportant **major valor i flexibilitat a les EELL**.
- Es tracta d'un programa **coherent** amb el seu disseny, que **promociona la flexibilitat** de les EELL a l'hora d'implementar Plans de Treball, i per tant projectes, en el marc d'un Pla d'Acció territorial, responent així al concepte bottom-up. En aquest sentit,
  - El programa dona peu a l'execució de projectes molt diversos amb diferents àmbits d'actuació, sempre i quant, afavoreixin la promoció econòmica del territori i un desenvolupament socioeconòmic generador, donant així resposta a l'objectiu del programa;
  - Les EELL valoren molt positivament aquesta flexibilitat i l'oportunitat de disposar d'un tècnic especialitzat en l'execució d'aquests projectes.

Durant l'avaluació, s'ha observat que la **flexibilitat** esdevé d'especial rellevància en un context on el perfil de les EELL participants és heterogeni i conviuen realitats diverses; tant en relació amb variables socioeconòmiques, com a nivell d'estructura organitzativa i metodologies de treball. Si no se seguís aquest principi que cerca l'adaptabilitat, mai es podria arribar a un ideal on les EELL fossin convergint a nivell de maduresa en l'entorn de DEL.

Tot i així, algunes de les recomanacions (veure el punt 8. Recomanacions) tracten de trobar un balanç en dos sentits: (1) el primer, en l'equilibri entre la flexibilitat i les restriccions inherents a l'instrument utilitzat: les subvencions, i (2) el segon, entre la flexibilitat i la conveniència d'estandarditzar alguns conceptes, aspecte aconsellable en entorns on la maduresa dels territoris en el DEL és molt divergent. És per això que pot ser interessant tenir, des del SOC, un rol més "didàctic i pedagògic" per donar suport a les EELL amb menys coneixement en l'ús de metodologies de gestió i seguiment de planificacions territorials.

- La **subvenció**, com a eina de gestió del programa, porta necessàriament associades una sèrie de requisits molt estrictes que atesa la realitat del programa d'AODL impliquen unes **limitacions**. Per exemple, tenint en compte que la majoria d'EELL prorroguen els Plans de Treball en un marc temporal de 4 + 1, idealment es podria llençar una convocatòria per a tot el període sencer, malgrat això, l'instrument que sustenta el programa, la subvenció, no ho permet.
- Els tres programes de DEL **permeten cobrir tot el cicle d'un projecte**, des de que es defineix fins que s'implementa, per aquelles EELL que ho necessitin. No obstant, **hi ha EELL que no tenen la necessitat de seguir tot el cicle**, ja que defineixen o implementen per altres vies. Atès que es tracta d'un programa flexible i que dona cabuda a una àmplia gama de projectes estratègics, es

considera essencial dur a terme una bona comunicació i difusió, dels programes i dels beneficis de la seva complementarietat, per tal d'afavorir el seu ús i evitar que el desconeixement sigui la causa de no participar-hi.

- La disparitat de les **interpretacions internes** de les EELL per part dels òrgans de control (intervenció, secretaris) **de la normativa legislativa**, suposa una limitació per al programa ja que no sempre permet fer ús de la **temporalitat completa de 4+1** amb la contractació **d'un mateix AODL**. Això provoca haver de contractar dos AODL per a l'execució d'un mateix Pla de Treball prorrogat. A tot això, cal afegir la incertesa que existeix entre les EELL recurrents del programa, en relació amb la recent reforma laboral. En aquest sentit, el SOC ja ha iniciat un procés de comunicació i difusió sobre l'entrada en vigor de la nova normativa, sobretot, per clarificar les possibles afectacions en el programa.
- **L'estructura** actual del programa és **simple** i **permet obtenir una visió global** dels projectes que s'executen, a conseqüència de situar-los en un Pla de Treball anual que s'emmarca dins d'una estratègia territorial més àmplia, el Pla d'Acció.
- Tenint en compte l'històric del cost salarial real de les EELL i l'opinió recollida en les entrevistes, la **modificació de la quantia de les subvencions** ha estat ben rebuda i **s'adaptava correctament** a la realitat de la majoria d'EELL. Concretament, fins al 2019 la quantia podia ascendir fins al 80% del cost salarial total anual amb un topall màxim. Amb la modificació de les Bases de l'ordre TSF/123/2018, a partir del 2019, aquest inclòs, l'import va passar a ser una **quantia fixe anual** de, concretament, **36.000 euros**.
- Les polítiques públiques han de tenir **objectius quantificables i mesurables** que donin resposta a la seva raó de ser. Per aquest motiu, des del SDEL va fer un primer exercici per definir-los i poder dur a terme un seguiment. Tot i així, cal seguir treballant en aquesta línia. En aquest sentit,
  - Els objectius de resultats definits en l'exercici intern del SDEL s'han de revisar i establir la temporalitat, valors objectius en base a un anàlisi previ, i persona responsable de mesurar-los
  - No s'ha donat continuïtat als objectius definits amb l'exercici intern dut a terme per SDEL
- La **gestió de la informació** en els programes on participen tantes EELL és un aspecte clau. No obstant, actualment **manca un model de dades** que permeti recollir-les digitalment de manera estructurada i explotar-les posteriorment de manera àgil. En aquest sentit,
  - Els programes de gestió del SOC tenen certes limitacions, i fan que no s'adaptin a les necessitats del programa. Per aquest motiu, des del SDEL es va crear un ACCESS, per poder dur a terme aquesta tasca d'una manera més eficient.
  - L'explotació de les dades del programa ha estat complicada.
- Tot i que no es considera problemàtic per l'equip de SDEL, recomanar el límit d'extensió en la documentació entregada i certa estructura, és desitjable per poder millorar i fer viable el seguiment i correcte acompanyament dels projectes.

## 2. Resultats

- **La satisfacció de les EELL amb el programa és elevada**, fet que es corrobora amb la seva **recurrència**. En concret, un **48,64%** de les comarques (18 comarques respecte les 37 candidates<sup>12</sup>) han tingut **representació al programa entre 4 i 5 anys** del període estudiat (2015-2019).
  - Pel que fa als **aspectes més ben valorats**, destaquen:
    - El suport i proximitat de SDEL al llarg de tot el procés, sempre que se'ls contacta de manera proactiva
    - La guia de PT com a eina que aporta directrius i exemples per facilitar a les EELL la definició i als AODL l'executar dels projectes
  - Quant als aspectes amb **més marge de millora**, cal esmentar:
    - Les actuacions de verificació i de comprovació de la justificació econòmica es centren en alguns aspectes de baix valor afegit, com la comprovació de logos o similars; a més, els requeriments arriben fins a 8 anys després d'haver finalitzat l'anualitat
    - La sensació de que es duu a terme poc anàlisi i seguiment qualitatiu del contingut de la documentació entregada, aspecte que es consideraria molt valuós per poder millorar de cara al futur
    - La planificació dels períodes d'apertura de convocatòries amb antelació suficient i a nivell de SOC, doncs seria de gran ajuda per les EELL a l'hora de planificar les seves accions (sobretot, tenint en compte, que la majoria participa de manera simultània en diversos programes del SOC). En aquest sentit, pren encara més importància degut a la publicació de les convocatòries de sol·licitud de nous AODL i de pròrroga d'AODL per separat, doncs genera encara més incertesa a les EELL.
    - Poc coneixement de què duen a terme altres territoris
    - Els àmbits d'actuació que s'utilitzen són gairebé sempre els mateixos i, per aquest motiu, caldria reflexionar sobre l'objectiu últim d'aquesta classificació per tal de poder ajustar-la en cas de ser necessari. De fet, l'equip de SDEL ja disposa d'una proposta d'actualització d'aquests àmbits, on se subdivideixen i se'n creen de nous adaptant-los a la realitat canviant actual.
    - Resulta complex per a les EELL trobar **perfils d'AODL** que tinguin les característiques corresponents, ja que la posició requereix d'una **formació** i uns **coneixements específics**, és a dir, han de ser perfils multidisciplinaris.
    - En el cas **d'abandonament d'un AODL** contractat a meitat del Pla de Treball, les EELL tenen **dificultats per substituir-lo**, en cas que sigui possible per la normativa del programa. D'aconseguir-ho, l'execució del Pla es veu afectada també pel temps de **formació i adaptació** que requereix la nova persona incorporada. De fet, un dels moments més crítics del programa en relació amb l'abandonament de l'AODL, és quan marxa deixant pendent d'executar un any de la durada prevista (4 anys). En la majoria d'aquests casos, el motiu és la cerca d'un nou lloc de treball.
- **El programa és molt ben valorat pels AODL**, malgrat també s'identifiquen alguns aspectes a millorar.

<sup>12</sup> Restant les 5 comarques que per la seva participació al programa de Treball a les Comarques no participen al programa d'AODL.



- Entre els aspectes més ben valorats es troben:
  - La majoria d'AODL **treballen de la mà de l'equip de l'entitat local** que els contracta (un 52% dels enquestats, 54 AODL respecte el total de 103), aspecte que cal seguir potenciant en el marc del programa.
  - El 50% dels AODL enquestats afirmaven **rebre suport del SOC**, sobretot als primers mesos d'incorporar-se a l'entitat. Aquests resultats fan evident la **necessitat de disposar d'eines d'acompanyament** (per exemple, formacions, un portal de bones pràctiques, entre d'altres), per facilitar l'adaptació a aquells qui treballen de manera independent a l'entitat local on estiguin, o no reben el suport del SOC.
- Entre els aspectes a millorar:
  - La contractació temporal inherent en els AODL genera inestabilitat laboral. Així mateix, la possibilitat d'anar a un altre territori un cop finalitza el període, tot i ser possible, no sempre és viable per qüestions de logística.
  - Aquest fet queda reflectit també amb què la majoria d'AODL **no tenen més de 3 anys d'experiència** en el sector (un 76% dels AODL enquestats feia menys de 3 anys que eren AODL, 78 agents respecte el total de 103 enquestats).
- La **tipologia d'entitat local** amb més sol·licituds entre els anys 2015 i 2019 és **l'Ajuntament i Organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests**. Concretament, més del 70% (366 sol·licituds respecte el total de 504) de les sol·licituds al llarg del període (2015-2019) corresponen a Ajuntaments o Organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests. Per tant, com es veurà més endavant a recomanacions, cal seguir potenciant la comunicació i difusió del programa per fomentar la participació d'altres tipus d'EELL.
- El **seguiment del programa** per part de l'equip de SDEL és difícil degut a:
  - Baixa usabilitat de les eines de gestió disponibles, que provoca que hagin de treballar amb BBDD pròpies que generen manualment.
  - Poca disponibilitat de dades agregades per obtenir una visió global del programa, de l'estat d'execució dels projectes i dels resultats. A tall d'exemple, la finalització amb èxit o no dels Plans de Treball no es troba digitalitzada o en un sistema d'informació, sinó que s'ha de cercar una a una dins de la documentació
  - Pocs recursos de persones per poder dur a terme un seguiment adequat, doncs el volum de càrrega administrativa lligat a la gestió de la subvenció és elevat.
- En relació amb l'**efectivitat del programa**, a grans trets, es tracta d'un programa que assoleix els seus objectius ja que permet contractar tècnics AODL per executar projectes en els territoris, de la mà dels actors clau i donant oportunitats amb gran potencial a les EELL que lideren els projectes. Així ho van corroborar el **95% dels AODL** enquestats (98 agents respecte el total de 103) i el **83% de les empreses col·laboradores** (15 respecte del total de 18), afirmant que el programa compleix amb el seu objectiu principal.
- La **diversitat del territori català** es reflecteix en els resultats del programa, on pot apreciar-se com, territoris menys madurs a nivell de DEL, tenen majors dificultats per planificar adequadament els seus projectes. Tot i que la diversitat no és, per se, un aspecte negatiu, aquesta sí que provoca que, per manca

d'experiència, algunes planificacions de projectes no siguin del tot detallades, d'altres ho siguin massa i no donin espai a la incertesa inherent de l'entorn, i algunes es trobin amb majors problemes davant d'abandonaments de l'AODL. Per tant, en aquests casos, la flexibilitat i llibertat del programa pot jugar en contra i, per això, és important trobar un balanç entre aquesta flexibilitat i la necessitat de pedagogia d'algunes EELL. Així, el que es creu molt positiu és la possibilitat de disposar d'uns criteris de valoració, clars i mesurables, que a la vegada permetin un marge de maniobra suficient per donar a cabuda a projectes amb potencial

- A **nivell pressupostari**, fins a 2018 el pressupost disponible per la convocatòria s'atorgava primer a les sol·licituds de pròrroga, i el romanent es destinava a les sol·licituds de nous AODL. A partir de 2019, el pressupost es va separar i directament es destinava un import a les pròrrogues i un altre als nous AODL sol·licitats. En aquest sentit, mentre que l'import **disponible** per a la convocatòria de nous AODL ha seguit una tendència decreixent des de l'any 2016, entre els 3.373.199€ el 2016 i els 1.095.200€ el 2019, l'import sol·licitat ha augmentat, dels 2.356.358€ el 2017 als 2.988.000€ el 2019 i per tant, al diferència entre el sol·licitat i l'atorgat ha estat major. Atès que és una programa amb gran recurrència i on l'import sol·licitat evoluciona de manera estable, cal dotar-lo de manera adequada.

### 3. Impacte

- L'avaluació de l'**impacte** de les polítiques públiques es considera una bona pràctica necessària, tot i ser complexa la seva mesura. En tractar-se de projectes executats pels AODL que poden emmarcar-se en àmbits d'actuació diversos i tractar-se de Plans de Treball molt diferents, la manera més senzilla d'avaluar l'impacte es mitjançant els **beneficis directes en les empreses, entitats col·laboradores** i receptors/es dels projectes:
  - En el marc de l'avaluació, s'ha enviat una enquesta a les entitats i empreses col·laboradores dels projectes. En aquest sentit, els resultats mostren principalment que l'**àmbit de dinamització empresarial** és el que experimenta un major impacte, tot i que podria tenir-ne encara més si es fomentessin activitats destinades a la empremadoria i l'obtenció de finançament; de fet, són les àrees que més es troben a faltar. Per tant, en tractar-se d'un programa flexible i tal i com es veurà a les Recomanacions, la guia de PT pot ser una oportunitat per posar èmfasi en aquests aspectes. Un altre punt important, és que per poder generar un impacte positiu, és essencial que, primer, les entitats i altres beneficiaris coneguin del programa. Aquest és un dels punts de millora on caldria treballar en un futur, per assegurar que els beneficiaris últims (quan les accions de l'AODL s'enfoquen a l'exterior), son conegudes i valorades.

## 8. RECOMANACIONS

A continuació, es detallen les **principals recomanacions** de l'avaluació. Cal tenir en compte que aquestes **no es troben ordenades per grau d'importància**, i els **exemples** proporcionats poden servir **d'inspiració** a l'hora de treballar en profunditat cadascuna de les recomanacions, però **no defineixen com hauria de ser el programa en un futur**, doncs caldria dur a terme un estudi detallat al respecte per determinar-ho.

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Actualització de la guia de PT del programa</b></p>	<p>Es recomana revisar la guia de PT del programa per simplificar i clarificar alguns conceptes.</p>	<p>1. <b>Àmbits d'actuació:</b> l'equip de SDEL ja disposa d'una proposta d'actualització d'aquests àmbits, on se subdivideixen i se'n creen de nous adaptant-los a la realitat canviant actual. En aquesta actualització, caldria fer la reflexió sobre quin és l'objectiu d'aquesta classificació, i també seria interessant tenir en compte les millores identificades durant la present avaluació.</p> <p>2. <b>Continguts mínims dels documents:</b> Per una banda, una de les finalitats del seguiment dels projectes hauria de ser anticipar riscos que es puguin donar durant la seva execució. Per aquest motiu, es recomana incorporar a l'informe <b>semestral</b>, un apartat <b>d'identificació de riscos</b>, d'aquesta manera es fomenta la reflexió dels possibles esdeveniments que, si es produeixen, tindran un efecte negatiu en l'objectiu del projecte, l'abast, el cronograma, el cost i/o la qualitat del projecte. A més, aquest aspecte seria beneficiós tant per les EELL com pel SOC. Per altra banda, a l'informe <b>anual</b> es recomana incorporar un apartat de <b>llicons apreses</b> durant l'execució del Pla de Treball, a considerar per properes implementacions i pròrrogues. Per exemple, explicar problemàtiques que es puguin haver donat durant l'execució del projecte i com aquestes han sigut abordades, detallant els aprenentatges i bones pràctiques de l'experiència.</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Potenciació de la metodologia de gestió de projectes entre les EELL</b></p>	<p>Per treure el màxim de profit del programa, les EELL haurien de dur a terme un exercici previ de <b>reflexió</b> sobre diversos aspectes importants dels projectes que volen implementar. Per aquest motiu, existeixen uns continguts mínims que les EELL idealment haurien d'incloure al seu Pla d'Acció i Pla de Treball, on representa que han de fer aquesta reflexió. Alguns dels aspectes importants a reflexionar són: l'anticipació de riscos dels projectes, la planificació de l'execució, etc. Aquesta reflexió s'hauria de fer, no només abans d'executar els projectes, sinó <b>també durant la seva execució</b>. L'<b>informe semestral</b> pretén ser l'eina que permeti dur a terme aquest exercici. Malgrat això, les EELL sovint el perceben com una càrrega administrativa.</p> <p>Per aquest motiu, caldria treballar en aquest aspecte i potenciar que <b>les EELL s'acostumin a treballar seguint la metodologia de gestió de projectes: planifico - executo - avaluo</b>.</p> <p>Atès el grau de maduresa divers de les EELL del territori, posar èmfasi en aquest punt és important, doncs el suport prestat des del SOC pot servir com a "formació" que ajudi a interioritzar bones pràctiques. En situacions d'aquest tipus, se sol recomanar disposar de certes pautes, directrius i estàndards que donen suport a aquelles EELL menys avançades.</p> <p>Per fer-ho, es podria ampliar el detall a la guia de PT, posant en valor la necessitat de seguir una metodologia estructurada; es podrien dur a terme formacions al respecte; o es podria potenciar que les EELL es comuniquin entre elles per compartir coneixement i metodologies (tal i com es detalla a la <b>recomanació de la creació d'una xarxa de col·laboració</b>)</p>	<p>n/a</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Formalització del SDEL (re-enfocament del seu rol dins del marc del DEL)</b></p>	<p>Actualment, el Servei de DEL del SOC està orientat i limitat pel sistema de finançament de les Polítiques Actives d'Ocupació i l'eina que vehicula els programes: la subvenció. No obstant, el DEL no pot considerar-se amb data inici i data fi, sinó que és continu en el temps. D'aquesta manera, una de les accions clau que deriven de la present avaluació és estudiar i definir quin rol ha de tenir el SDEL per poder, d'una banda, garantir la correcta implementació dels plans de treball, i per l'altra, per poder acompanyar de manera proactiva a les EELL més enllà del marc de la subvenció, donant resposta a l'entorn heterogeni i divers que caracteritza Catalunya. L'actual enfocament a subvencions no permet prestar tota l'assistència que seria desitjable i per això cal <b>re-enfocar com es concep el servei de SDEL</b>. D'aquesta manera, no només es <b>formalitzaria un suport</b> que ja s'està prestant, sinó que aquest podria <b>ampliar-se, aconseguint que SDEL pogués ser més propositiu a l'hora de tractar amb les EELL i donar recomanacions en funció del territori</b>. Tanmateix, es garantiria el <b>seguiment i avaluació</b> dels projectes implementats més enllà de l'annualitat, aspecte fonamental per poder fer realitat la teoria del canvi. Finalment, permetria el correcte dimensionament de l'equip.</p> <p>Amb tot, es disposaria d'un espai d'acompanyament i formació que ajudaria a equilibrar la diversitat de madureses en l'àmbit de DEL del territori català.</p>	<p>1. D'acord amb la separació de funcions, el SDEL és responsable de <b>revisar documentació tècnica del programa</b>. No obstant, la documentació de justificació sovint no la poden revisar detalladament ja que <b>no disposen dels recursos humans suficients</b> per fer-ho. Així mateix, el retorn sobre la documentació rebuda només el poden fer en els casos que cal esmentar alguna cosa, o que hi ha alguna modificació no validada respecte la planificació presentada a la sol·licitud; però l'ideal seria poder donar feedback a les EELL més enllà d'això, perquè puguin millorar de cara a futures convocatòries. Si el SDEL es formalitzés i s'hi destinessin més recursos econòmics, podria resoldre's aquesta problemàtica.</p> <p>3. El suport prestat per SDEL a les EELL és un dels aspectes més ben valorats dels programes</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Model de seguiment i avaluació del programa</b></p>	<p>Per garantir <b>l'efectivitat</b> del programa i sobretot, <b>l'impacte</b> real en el territori, és necessari dur a terme un bon <b>seguiment</b> del programa durant la seva execució i l'avaluació posterior.</p> <p>Per aconseguir-ho, cal definir els <b>indicadors</b> adequats, la seva font de <b>dades</b>, <b>periodicitat</b> i persona <b>responsable</b> assignada.</p> <p>En aquest sentit, caldria que els indicadors es definissin a dos nivells:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. General:</b> indicadors del SOC a nivell global (veure l'exemple)</li> <li><b>2. Pla de treball:</b> indicadors de resultats dels projectes implementats per les EELL. Aquests els haurien de definir les EELL a la planificació dels projectes i caldria que els anessin perfeccionant i actualitzant durant l'execució, mantenint informat al SOC dels canvis aplicats.</li> </ol> <p>plans de treball</p> <p>Actualment la principal eina de seguiment és <b>l'informe semestral</b>. No obstant, es recomanaria digitalitzar la recopilació dels indicadors de seguiment dels plans de treball de manera que fos àgil i senzill avaluar-los posteriorment.</p> <p>Tanmateix, per dur a terme un seguiment òptim i adequat, és necessari que la informació i documentació a l'abast de SDEL sigui "digerible"; de no ser així, el seguiment seria ineficient i poc viable, doncs caldria destinar-hi masses recursos. Per aquest motiu, limitar l'extensió, no només fa possible aquesta tasca, sinó que obliga a les EELL a dur a terme un exercici de síntesi necessari.</p>	<p>Per a aquest model de seguiment i avaluació caldria definir:</p> <p>a) <b>OBJECTIUS I INDICADORS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nivell estratègic: revisió dels <b>objectius</b> globals del programa i assignació <b>d'indicadors</b> (objectius de <b>resultats</b> i <b>d'impacte</b>)</li> <li>Nivell operatiu: identificació de les dades necessàries pel correcte seguiment i avaluació (per exemple, execució del pressupost, número d'AODL, número de projectes executats i finalitzats, representació del territori, entre d'altres)</li> </ol> <p>b) <b>TEMPORALITAT:</b> aquí s'ha de tenir en consideració la naturalesa del programa. Donat que s'executen Plans de Treball anuals en el marc de Plans d'Acció a 4 o 5 anys, caldria establir un punt de control en ambdós moments, a l'annualitat avaluar els indicadors relacionats amb el Pla de Treball, i al finalitzar l'últim any prorrogat, avaluar els indicadors que englobin tot el període prorrogat.</p> <p>c) <b>IDENTIFICACIÓ DELS VALORS OBJECTIUS:</b> és imprescindible establir valors objectius tenint en compte factors com; les tendències històriques, l'evolució del pressupost disponible com a possible limitador, o el número d'EELL que hi ha en el territori i són candidates a poder participar en el programa, entre d'altres. A més, es recomana que els valors objectius es defineixin mitjançant rangs, o bé, establint marges de tolerància, aproximadament +/- 5%.</p> <p>d) <b>RESPONSABLE:</b> d'acord amb la separació de funcions, cal determinar qui s'encarregaria de dur a terme el seguiment i avaluació plantejats</p> <p>e) <b>MODEL DE DADES:</b> per poder mantenir un control i una visió global de l'evolució dels projectes i com aquests estan sent definits caldria estudiar quines dades són necessàries i definir mecanismes per recopilar-les de manera que siguin fàcilment explotables. La tècnica recomanada és <b>l'enquesta</b>.</p> <p>El programa està dissenyat de manera àmplia i flexible, i es poden executar plans de treball diferents i emmarcats en diversos àmbits d'actuació, de manera que <b>l'impacte</b> s'ha d'avaluar tenint en compte el <b>benefici directe en les entitats i empreses col·laboradores</b> amb els projectes executats pels AODL.</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Enfocament i concreció de les funcions dels Serveis de Verificació de Programes d'Ocupació i el Servei de Control i Justificació Econòmica</b></p>	<p>D'acord amb la separació de funcions, el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació és el responsable de la revisió d'aspectes administratius de la documentació i de la verificació in situ; i el Servei de Control i Justificació Econòmica és responsable de la revisió de la documentació econòmica i les revocacions corresponents. En aquest sentit, existeixen dos aspectes amb recorregut de millora:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) L'adequació del llistat de verificacions in situ</li> <li>2) El termini de revisió de la documentació econòmica i de l'emissió de revocacions</li> <li>3) Coordinació i col·laboració amb SDEL per poder adquirir el coneixement essencial per dur a terme una bona verificació i control del programa, adaptada a la heterogeneïtat d'EELL que participen i a la flexibilitat que caracteritza el programa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Revisió de l'adequació del llistat de verificacions in situ:</b> malgrat les verificacions in situ actuals estan enfocades a aspectes administratius, tal i com s'estableix a la separació de funcions, aquestes no contemplen <b>entrar en el detall</b> de les evidències, la qual cosa seria de gran utilitat per <b>anticipar riscos i tenir capacitat de reacció i millora</b>. Seria recomanable doncs, revisar aquest llistat, amb la col·laboració del SDEL que és l'equip que disposa del coneixement específic de DEL, per tal d'enfocar aquest llistat a obtenir el màxim d'informació rellevant possible envers els projectes en curs.</li> <li>2. <b>Ajust del termini de revisió de la documentació econòmica:</b> l'antic mecanisme de recepció de la documentació per part de les EELL, en què s'enviaven en format paper, ha derivat en un endarreriment en la revisió de la documentació econòmica per part del Servei de Control i Justificació Econòmica, ja que la gestió i traçabilitat de la documentació es feien excessivament complicades. Malgrat aquest mecanisme s'ha millorat i actualment es rep la documentació digitalment, s'arrossega encara un endarreriment en la revisió de la documentació i, per tant, en l'emissió dels requeriments i les revocacions corresponents. En aquest sentit, seria recomanable repensar com es duu a terme aquesta revisió de la documentació econòmica, per tal d'agilitzar el procés i poder anar al dia de les convocatòries.</li> </ol>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Xarxa de col·laboració entre EELL i el SOC</b></p>	<p>Seria recomanable reprendre la <b>Xarxa Desenvolupament Local de Catalunya</b> que es va impulsar des del SDEL anys enrere. Serviria de gran ajuda tant a les EELL per disposar d'una xarxa que les permetés comunicar-se de manera més àgil i senzilla.</p> <p>En aquest sentit, es podria crear una xarxa de col·laboració que permetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) que les EELL coneguin bones pràctiques, lliçons apreses i casos d'èxit d'altres EELL perquè així es poden inspirar;</li> <li>2) networking entre EELL per fomentar la col·laboració</li> <li>3) posar a la disposició de les EELL formacions i materials d'interès</li> </ul> <p>Aquesta xarxa podria ser: virtual, presencial (jornades) o híbrida.</p> <p>Com a inspiració, es podria utilitzar la Red de Centros Públicos para la Ocupación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación para el Empleo (COE), espais d'innovació i experimentació per potenciar l'evolució de les polítiques públiques actives d'ocupació, duent a terme accions de formació continua.</p> <p>Aquesta xarxa de col·laboració es podria operativitzar a través de la creació d'una oficina tècnica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mecanismes de col·laboració:</b> serviria a les EELL per <b>compartir mecanismes</b> per establir <b>vincles o xarxes de col·laboració</b> amb actors clau del seu territori</li> <li>2. <b>Bones pràctiques:</b> conèixer Plans de Treball d'altres AODL que serveixin com a <b>font d'inspiració</b>.</li> </ul>



RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Xarxa AODL</b></p>	<p>La creació d'una xarxa d'AODL té beneficis tant per les EELL com pels propis AODL:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EELL: la figura d'AODL, en cas de no consolidar la posició un cop finalitza el termini, no pot seguir a la mateixa entitat. Es tracta d'un professional especialitzat en DEL i amb coneixements específics que podrien ser de valor per altres EELL. Així, si existís una xarxa, la cerca i contractació d'AODL amb les aptituds i experiència necessària seria més senzilla. De fet moltes de les EELL participants han manifestat les seves dificultats a l'hora de trobar aquests perfils.</li> <li>2. Pels AODL: aquests professionals desenvolupen plans de treball i activitats molts diverses. Seria de gran utilitat disposar d'un espai on compartir experiències, bones pràctiques i amb accés a formacions especialitzades</li> </ol> <p>Aquesta xarxa de col·laboració es podria operativitzar a través de la creació d'una oficina tècnica.</p> <p>Si es desenvolupa una plataforma digital de suport, aquesta podria ser la mateixa tant per la xarxa d'AODL com la xarxa de les EELL</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Xarxa d'AODL:</b> permetria que els AODL poguessin fer xarxa i poguessin compartir experiències i transferir el coneixement entre ells. Així mateix, es podrien impulsar formacions que facilitarien l'adaptació dels agents nous i la correcta execució dels Plans de Treball.</li> <li>2. <b>Contractació d'AODL:</b> serviria per facilitar aquest procés de contractació a les EELL, ja que podrien disposar d'un llistat d'agents propers al seu territori i un historial de la seva experiència. D'aquesta manera, podrien contactar amb aquells que els encaixessin millor per als projectes que tinguessin voluntat d'implementar.</li> </ol>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Comunicació i difusió del programa</b></p>	<p>Tot i que existeix un volum considerable d'EELL que participen al programa recurrentment, n'hi ha d'altres que no hi han participat mai.</p> <p>Així doncs, seria recomanable dur a terme <b>accions de difusió</b> del programa, dirigides a les EELL. Aquestes, podrien servir també per donar a conèixer el programa a d'altres actors clau del territori, sobretot a potencials col·laboradors dels projectes.</p> <p>Alhora, si aquestes accions es sustenten amb un <b>model de dades</b>, on es tingui actualitzat el correu del responsable de cada entitat, es podria dur a terme una comunicació massiva automatitzada i molt fàcil de fer</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Captació d'EELL poc recurrents:</b> dur a terme <b>accions de comunicació i difusió</b> del programa podria ser útil per arribar a la proporció d'EELL <b>que no participen</b> al programa</li> <li>2. <b>Potenciació de les xarxes de col·laboració:</b> donar a conèixer el programa a la <b>resta d'actors clau</b> dels territoris, per <b>facilitar les xarxes de col·laboració</b> dels projectes i la seva implicació</li> <li>3. Contribuiria a la <b>difusió de la possible complementarietat</b> entre els tres programes avaluats</li> </ol>
<p><b>Planificació de les convocatòries</b></p>	<p><b>Des del SOC</b>, seria recomanable valorar la planificació les convocatòries i l'elaboració d'un <b>calendari temptatiu</b>. Aquest, seria de gran utilitat tant per les EELL com per l'equip de SDEL</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tot i no trobar-se dins les competències de l'equip de SDEL, es recomana que <b>des del SOC</b> es dediquin esforços a avaluar un possible <b>calendari temptatiu de les convocatòries previstes</b> per tal de que les EELL puguin planificar-se (moltes es presenten a diverses convocatòries del SOC) i també pels equips tècnics de cada programa, ja que d'aquesta manera, optimitzarien la seva gestió</li> </ol>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p><b>Reflexió sobre la eina que dona suport al programa</b></p>	<p>El programa es vehicula a través de l'eina de la <b>subvenció</b>. Aquesta disposa de certes limitacions i per això, es creu convenient la necessitat de crear un espai de reflexió per valorar si és o no la més adequada. En concret, en tractar-se de la subvenció, és un instrument rígid que no sempre és el més adequat en situacions on la flexibilitat i la promoció de la heterogeneïtat del territori és una prioritat.</p> <p>En el cas concret d'AODL, a més dels factors anteriors, se suma la sol·licitud de pròrroga fins a 4 anys, per gairebé tots els casos. Aquest fet qüestiona encara més l'adequació del instrument, la subvenció, ja que a nivell temporal segurament seria més adient plantejar, d'entrada, un període de 4 o 5 anys, sense haver de sol·licitar pròrrogues anualment.</p> <p>En aquest sentit, amb la <b>Reforma Laboral</b> que esta pendent de ser aprovada pel Senat, la contractació dels AODL es complica ja que la figura dels contractes temporals que sovint era la que feia possible la contractació dels AODL, deixarà de ser possible. Aquest fet, a dia d'avui ja s'està treballant des del SDEL sobre com fer-li front, valorant la possibilitat d'incorporar la figura de funcionari interí. No obstant, no totes les EELL podrien utilitzar aquesta figura, i per tant, cal seguir treballant en com abordar la nova situació laboral que vindrà i els efectes que tindrà en el funcionament del programa.</p> <p>Malgrat tot l'anterior, aquesta reforma també obriria dues portes que podrien servir per a modificar la forma de gestió d'aquest programa:</p> <p>1. Els contractes programa: essent una figura més flexible que la subvenció, i més adient per a projectes de major abast</p>	<p>n/a</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
	<p>2. Programes plurianuals: dona peu a programes a dos anys, ampliables a quatre. En aquest cas, caldria contractar 2 AODL diferents per a l'execució d'un projecte per poder assolir el període de 4+1.</p> <p>La reforma laboral es troba en fase de Senat i, per tant, cal estar a l'espera de la versió definitiva i aprovada</p>	

Font: Elaboració pròpia

## 9. BIBLIOGRAFIA I DOCUMENTACIÓ

- [1] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Guia de Prescripcions Tècniques del programa de Planificació Estratègica, 2019.*
- [2] *(INE), Instituto Nacional de Estadística, «Nacimientos y muertes provisionales de empresas,»*
- [3] *(Ideascap), Institut d'Estadística de Catalunya, «Empresas por sectores de actividad y condición jurídica,»*
- [4] *(FEGP), Federació Empresarial del Gran Penedès, «Índex FEGP 2020 de competitivitat comarcal,» 2020.*
- [5] *(Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, «Població empadronada*
- [6] *(Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya,*
- [7] *Eurostat, "Real GDP per capita,"*
- [8] *(Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya.*
  
- [9] *(INE), Instituto Nacional de Estadística.*
- [10] *(Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, «Afirmacions al Règim especial de treballadors autònoms,»*
- [11] *(Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, «Afirmacions al règim general de la Seguretat Social i al règim especial de la mineria del carbó,»*
- [12] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Annex Acta Òrgan Col·legiat del programa d'AODL, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.*

- [13] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Guia de Prescripcions Tècniques del programa d'AODL, Barcelona, 2019.*
- [14] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Fitxa de planificació del programa AODL, Barcelona.*
- [15] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Ordre TSF 123/2018, 24 de Juliol del programa d'AODL, Barcelona, 2018.*
- [16] *Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC), ORDRE TSF-158-2020, de 21 de setembre, de modificació de l'Ordre TSF-123-2018, de 24 de juliol del programa AODL, Barcelona, 2020.*
- [17] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Annex Acta Òrgan Col·legiat programa de Projectes Innovadors i Experimentals, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.*
- [18] *Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Acta visita programa AODL, Barcelona, 2021.*

## 10. ANNEXOS

### Annex 1 – Matriu d'avaluació

La matriu d'avaluació utilitzada consta de **tres grans blocs**: (1) Disseny, (2) Resultats, i (3) Impacte. A continuació, es mostra el detall dels aspectes avaluats i les tècniques utilitzades en cada cas:

**Taula nº2. Matriu d'avaluació**

Àmbits	Blocs d'anàlisi	Tècniques d'anàlisi
<b>Disseny</b> - Anàlisi de la pertinència i la coherència del programa	<b>Objectius</b> (p.ex. concreció, claredat, abast, quantificació)	- Entrevistes exploratòries SOC - Anàlisi d'informació qualitativa
	<b>Harmonia amb altres programes SOC</b> (p.ex coherència entre programes, solapaments, contradiccions, complementarietat, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC
	<b>Harmonia amb altres programes SOC-DEL</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Anàlisi d'informació qualitativa
	<b>Harmonia amb altres programes públics</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Anàlisi d'informació qualitativa
	<b>Públic objectiu</b> (p.ex. definició, segmentació, abast, recurrència en la participació, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC - Focus Group - entitats beneficiàries - Anàlisi d'informació qualitativa
	<b>Comunicació del programa</b> (p.ex adequació del missatge, canals de comunicació, periodicitat, interlocutors, valoració)	- Entrevistes exploratòries SOC - Focus Group - entitats beneficiàries - Anàlisi d'informació qualitativa
	<b>Planificació</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Focus Group - entitats beneficiàries
	<b>Coordinació interna</b>	- Entrevistes exploratòries SOC
	<b>Coordinació externa</b> (p.ex mapa de relacions)	- Entrevistes exploratòries SOC - Focus Group - entitats beneficiàries
	<b>Estructura interna del SOC</b> (p.ex. Delimitació de referents, coordinació entre territoris, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC - Focus Group - entitats beneficiàries
<b>Riscos</b>	- Entrevistes exploratòries SOC	

Àmbits	Blocs d'anàlisi	Tècniques d'anàlisi
<b>Resultats - Eficàcia</b> - Anàlisi dels resultats del programa	<b>Experiència i satisfacció EELL beneficiàries - cycle de projecte</b>	- Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Anàlisi cycle de subvenció</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Experiència i satisfacció dels agents de desenvolupament local del programa</b>	- Entrevistes exploratòries no SOC - Enquestes - AODL
	<b>Alineament del cycle del projecte i el cycle de subvencions</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Adequació de les ofertes presentades</b> (p.ex facilitat de la valoració de criteris, dificultats, durada, ràtio acceptades/denegades, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC - Anàlisi de dades
	<b>Eficàcia de l'assessorament</b> (p.ex recurrència, dinàmiques utilitzades, elements a valorar, accions de reconducció, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Eficàcia de l'assistència tècnica</b> (p.ex recurrència, dinàmiques utilitzades, tipologia de propostes, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Eficàcia de l'avaluació anual</b> (p.ex estandardització, elements a valorar, tipologia de casuístiques, accions de millora, etc.)	- Entrevistes exploratòries SOC
<b>Eficàcia per tipologia de projecte</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries - Enquestes - AODL	



Àmbits	Blocs d'anàlisi	Tècniques d'anàlisi
	<b>Eficàcia per tipologia d'entitat</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Eficàcia segons territori</b>	- Entrevistes exploratòries no SOC - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries - Anàlisi de dades
	<b>Adequació i funcionament del rol "agent de desenvolupament local"</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries - Enquestes - AODL
	<b>Compliment dels objectius de resultats definits</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Anàlisi de dades
	<b>Adequació de les eines</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
	<b>Continuïtat dels programes</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Entrevistes exploratòries no SOC - Estudi personalitzat de projectes + plans d'acció - Focus Group - entitats beneficiàries - Enquestes - entitats beneficiàries
<b>Resultats - Eficiència - Anàlisi del cost del programa</b>	<b>Anàlisi de cost - total (variacions de pressupost)</b>	- Anàlisi de dades
	<b>Anàlisi de cost - per tipologia de projecte</b>	- Anàlisi de dades
	<b>Anàlisi de cost per beneficiari</b>	- Anàlisi de dades
	<b>Anàlisi del cost per territori</b>	- Anàlisi de dades
	<b>Anàlisi del cost per tipologia de despesa</b>	- Anàlisi de dades
	<b>Evolució dels recursos interns del SOC</b>	- Entrevistes exploratòries SOC - Anàlisi de dades
<b>Impactes - Anàlisi de les externalitats positives</b>	<b>Competitivitat empresarial</b>	- Entrevistes exploratòries no SOC - Enquestes - AODL
	<b>Evolució PIB territori</b>	- Anàlisi de dades
	<b>A valorar: indicadors del mercat laboral</b>	- Entrevistes exploratòries no SOC - Enquestes - AODL - Anàlisi de dades

Font: Elaboració pròpia

## Annex 2 – Guió de les entrevistes

Tal i com s'esmenta a l'apartat 4. Marc metodològic de l'avaluació, una de les tècniques d'avaluació utilitzades és l'**entrevista**.

A continuació, es mostren els grans temes tractats a les entrevistes realitzades a les **EELL** beneficiàries del programa:

**Taula nº3. Temes tractats a les entrevistes amb les EELL**

<b>TEMES</b>	<b>DESCRIPCIÓ</b>
<b>1. Presentació de l'entitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abast territorial, participació als tres programes de DEL i recurrència als programes</li></ul>
<b>2. Plantejament del programa i dinàmiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilitat del programa a la realitat i les necessitats de l'entitat, i a l'actualitat del DEL</li><li>• Idoneïtat dels objectius establerts</li><li>• Riscos i oportunitats de treballar amb AODL's</li></ul>
<b>3. Sol·licitud</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generació de la documentació, definició del Pla d'Acció i vehiculació amb altres programes</li><li>• Suport del SOC</li><li>• Àmbits del programa</li></ul>
<b>4. Concertació territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agrupació d'entitats del territori per a la coordinació i la integració d'accions conjuntes en el marc del programa AODL</li></ul>
<b>5. Execució del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinació amb col·laboradors i altres AODL's</li><li>• Importància del lideratge territorial en l'efectiva realització i implementació dels projectes</li><li>• Flexibilitat i adaptabilitat del Pla de Treball durant la seva execució</li></ul>
<b>6. Figura de l'AODL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contractació de l'AODL</li><li>• Abandonament de l'AODL</li><li>• Pròrroga de l'AODL</li></ul>
<b>7. Documentació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoració global de la documentació de justificació</li><li>• Memòria final i informe semestral del programa</li></ul>
<b>8. Tancament de la sessió</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoració global del programa</li><li>• Peticions al SOC</li></ul>

Font: Elaboració pròpia

A continuació, es mostren els grans temes tractats a les entrevistes realitzades als professionals del **SDEL** del SOC:

**Taula nº4. Temes tractats a les entrevistes amb SDEL**

<b>TEMES</b>	<b>DESCRIPCIÓ</b>
<b>1. Definició del marc conceptual del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecció d'àmbits del programa (i concreció sobre la diferència entre tipologies)</li> <li>• Particularitats i dinàmiques del programa</li> <li>• Punts forts i punts dèbils</li> </ul>
<b>2. Divisió del territori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectatives sobre l'impacte de la concertació territorial</li> <li>• Canvi de perspectiva dels programes i necessitat de fomentar les sol·licituds conjuntes</li> </ul>
<b>3. Planificació del programa (convocatòries)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinàmiques en la planificació de les convocatòries</li> <li>• Establiment de terminis de sol·licitud</li> <li>• Punts forts i punts dèbils</li> </ul>
<b>4. Sol·licitud del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipologia de documentació a sol·licitada (visió global dels 3 programes)</li> <li>• Necessitat de la documentació sol·licitada i requisits de la sol·licitud</li> <li>• Moment d'atorgament (comunicació, justificació, rectificació)</li> <li>• Punts forts i punts dèbils</li> </ul>
<b>5. Seguiment del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinàmiques i bases de dades disponibles per dur a terme el seguiment del programa</li> <li>• Punts forts i punts dèbils del seguiment del programa</li> </ul>
<b>6. Execució</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminis d'execució</li> <li>• Propòsit dels informes semestrals</li> <li>• Punts forts i punts dèbils</li> </ul>
<b>7. Justificació del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentació, justificació i requeriments</li> <li>• Punts forts i punts dèbils</li> </ul>
<b>8. La figura de l'AODL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situació de l'AODL: problemàtiques actuals i solucions</li> <li>• Abandonaments i canvis d'AODL</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

A continuació, es mostren els grans temes tractats a les entrevistes realitzades als professionals del **Servei de Verificació de Programes d'Ocupació** i als del **Servei de Control i Justificació Econòmica** del SOC:

**Taula nº5. Temes tractats a les entrevistes amb els Serveis de Verificació de Programes d'Ocupació i de Control i Justificació Econòmica**

<b>TEMES</b>	<b>DESCRIPCIÓ</b>
<b>1. Visió Global dels Serveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcions dels Serveis</li> <li>• Coordinació amb altres àrees</li> </ul>
<b>2. Anàlisi de la documentació</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detall de la documentació</li> <li>• Errors i incoherències comunes</li> <li>• Terminis de les sol·licituds de requeriments/mesures correctores a les EELL</li> <li>• Elaboració i tramitació d'informes i de certificacions</li> </ul>
<b>3. Pagament</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revocacions i liquidacions</li> <li>• Criteris de valoració</li> <li>• Renuncies de l'import atorgat</li> <li>• Reintegracions de l'import atorgat</li> </ul>
<b>4. Visites in situ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració del pla anual de verificació</li> <li>• Objectiu de les visites in situ</li> <li>• Incoherències i errors més comuns</li> <li>• Diferències de les visites in situ entre programes</li> </ul>
<b>5. Punts de millora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectes del programa a millorar</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

### Annex 3 – Itinerari dels Focus Group

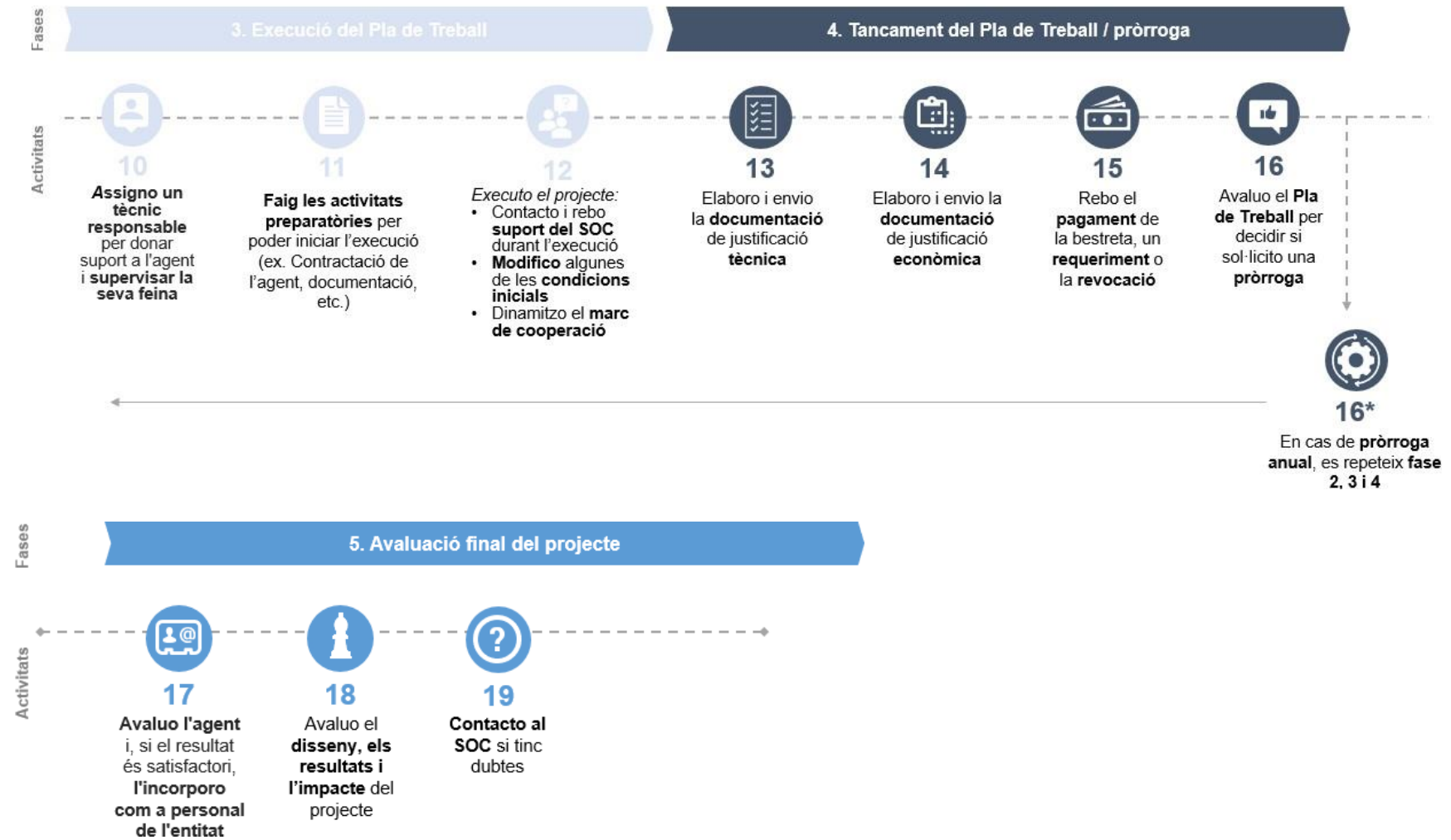
Per a dur a terme els Focus Group amb les EELL beneficiàries del programa, es va definir l'**itinerari** que es mostra a continuació, amb l'objectiu de plasmar l'**experiència de les EELL al llarg de tot el cicle dels projectes**, des de la fase prèvia de preparació dels projectes per presentar-se al programa, fins la fase posterior d'avaluació de la seva implementació. Durant els Focus Group es va anar navegant per cada una de les activitats que conformen les cinc fases definides, per conèixer l'experiència de les EELL en cada moment.

#### Esquema nº3. Itinerari dels Focus Group

##### Fases i activitats principals



## Fases i activitats principals



## Annex 4 – Preguntes de les enquestes

### 4.1 Enquesta a les EELL

L'enquesta enviada a les **EELL** beneficiàries del programa constava de les **33 preguntes** que es mostren a continuació:

1. Quin és el **nom de l'entitat** de la que formes part? (oberta)
2. Quin és l'**abast territorial de l'entitat** de la que formes part? (Opció múltiple)
  - Municipal
  - Supramunicipal
  - Comarcal
  - Supracomarcal
  - Altres
3. A **quins** d'aquests programes de Desenvolupament Econòmic Local del SOC ha **participat l'entitat** des de 2015 a l'actualitat? (es pot marcar més d'una opció) (Opció múltiple)
  - Programa de Suport i Acompanyament en la Planificació Estratègica
  - Programa de Projectes Innovadors i Experimentals
  - Programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local
4. Creus que els tres programes (Planificació Estratègica, AODL i Projectes Innovadors i Experimentals) aconseguen **assolir els objectius de Desenvolupament Econòmic Local**? (Sí o No)
  - (1) millorar la qualitat de vida i el benestar social de les poblacions locals,
  - (2) crear ocupació decent i fomentar
  - i (3) diversificar l'activitat econòmica

### 4.2 En cas que no, quins són els motius?

5. Participeu al programa de **Planificació Estratègica** per **definir els projectes a presentar** en el programa d'AODLs i Projectes Innovadors i Experimentals? (Opció múltiple)
  - No, no hem participat mai en el programa de Planificació Estratègica
  - Si, participem en el programa de Planificació Estratègica per després executar a través d'ambdós programes (AODL i Innovadors)
  - Si, participem en el programa de Planificació Estratègica per després executar a través d'AODL
  - Si, participem en el programa de Planificació Estratègica per després executar a través d'Innovadors

### 5.2 Si no, Quin és el principal motiu? (Opció múltiple)

- No coneixia el programa de Planificació Estratègica
- No s'adapta a la realitat de l'entitat i/o territori
- La documentació del programa és massa feixuga
- Participo en altres ajudes autonòmiques que m'ofereixen una planificació estratègica més adaptada al meu territori
- Altres

### 5.3 Disposeu de **Planificació Estratègica territorial**? Com definiu el **Pla d'Acció** que requereix la convocatòria d'AODLs? (Pregunta oberta)

6. El disseny d'aquests tres programes busca utilitzar la Planificació Estratègica com a **definició** de les actuacions i línies estratègiques, i els AODL i Innovadors com a

programes per **executar-les**. Creieu que és **d'utilitat** aquesta correlació? (Opció múltiple)

- Sí, però a la realitat no l'aplico
- Sí, i l'aplico
- No, i per això no l'aplico
- Altres

7. Teniu una **xarxa de col·laboradors** independentment de la vostra participació en el programa d'AODLs? (espais estructurats i estables en el temps, de cooperació i col·laboració entre els possibles actors del desenvolupament del territori) (Sí o No)

7.1 En cas que si, com l'heu creada? (p.ex. a través d'un Pacte, conveni, agència, etc.) (Oberta)

7.2 En cas que no, En cas de que la **creeu explícitament per l'execució de l'AODL**, us costa aconseguir-la? Per quins motius? (Oberta)

8. Disposeu d'una **xarxa d'AODLs del territori**? (una plataforma on canalitzar el conjunt d'actuacions de desenvolupament local i generar un espai central de relacions múltiples entre els seus actors) (Sí o No)

8.1 En cas que no, quins són els motius? Creieu que seria d'utilitat? (Oberta)

9. La **forma temporal** del programa de 4 anys + 1 s'adapta a la vostra realitat administrativa en el marc de la contractació laboral de l'AODL? (Sí o No)

9.1 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

10. En base a la vostra opinió, creieu que la **professió dels AODLs** està poc reconeguda oficialment, i això es trasllada en dificultat per trobar perfils amb les competències adequades per la posició? (Sí o No)

10.1 En cas que si, quins creieu que són els motius principals? (Oberta)

11. Creieu que la **quantia de la subvenció** en format **fixe** de 36.000 euros s'adapta a la vostra realitat? (Opció múltiple)

- Sí
- No, la quantia no està alineada amb la normativa local al ser superior
- No, la quantia no està alineada amb la normativa local al ser inferior
- Altres

12. Creieu que els **àmbits dels AODLs** s'adapten a la vostra realitat? (Sí o No)

- Desenvolupament Comercial
- Desenvolupament Industrial
- Desenvolupament Social
- Desenvolupament Sostenible i Recuperació del Patrimoni
- Desenvolupament Territorial
- Desenvolupament Turístic
- Dinamització Empresarial
- Organització i Cooperació pel Desenvolupament
- Sistemes d'Informació Territorial

12.1 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

13. Quins **àmbits** són els **més demandats**, en base a la realitat del vostre territori? (es pot marcar més d'una opció) (Opció múltiple)



- Desenvolupament Comercial
- Desenvolupament Industrial
- Desenvolupament Social
- Desenvolupament Sostenible i Recuperació del Patrimoni
- Desenvolupament Territorial
- Desenvolupament Turístic
- Dinamització Empresarial
- Organització i Cooperació pel Desenvolupament
- Sistemes d'Informació Territorial

14. Durant la sol·licitud sou **proactives demanant suport del SOC**? (p.ex. teniu dubtes en relació amb documentació a presentar i sol·liciteu suport per part dels tècnics del SOC) (Sí o No)

14.1 En cas que si, quina ha estat la vostra **satisfacció** en aquest aspecte? Essent 1 poc satisfactòria i 5 molt satisfactòria

14.2 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

15. Us han **denegat** alguna sol·licitud? (Opció múltiple)

- Sí, ens han denegat alguna sol·licitud total o parcialment
- No, no ens han denegat mai una sol·licitud

15.1 En cas que si, heu rebut el **feedback** suficientment detallat per entendre els motius i poder millorar en un futur? (Sí o No)

15.2 En cas que si, quins han sigut els **motius** més habituals per denegar total o parcialment una sol·licitud? (Oberta)

16. Teniu **inquietuds** de cara a **com afectarà el nou marc de concertació territorial** als programes de DEL? Com us ho imagineu? (Oberta)

17. Darrerament es demana des del SOC que les sol·licituds d'AODL es facin a nivell de territori agrupat i no a nivell micro (local). Esteu tenint algun **problema per adaptar-vos**? Creieu que des del **SOC es dona suport i guia** per complir amb aquesta recomanació? Com ho valoreu en general? (Oberta)

18. Creieu que el **cicle electoral** té impacte en l'efectiva implementació dels projectes del Pla de treball? (Sí o No)

18.1 En cas que si, com us ha afectat? (Oberta)

19. Heu hagut de fer **canvis en el Pla de Treball** durant la seva execució? (Sí o No)

19.1 En cas que si, de quin tipus de canvis es tractava? (Oberta)

20. Us ha passat que l'AODL **abandoni** a mig Pla de Treball? (Sí o No)

20.1 En cas que si, a què es deu? (Oberta)

20.2 En cas que si, Com heu **donat continuïtat al Pla de Treball**? Si li heu donat continuïtat, heu tingut **dificultats** per aconseguir un **substitut**? Des del SOC us han donat **flexibilitat** en aquests casos? (Oberta)

21. Heu tingut **dificultats** per sol·licitar la **pròrroga** dels AODL? (Sí o No)

21.1 En cas que si, per quin motiu? (Oberta)

22. Avalueu la **satisfacció o experiència** dels usuaris dels programes en aquells plans de treball destinats a un públic objectiu concret (destaquen empreses, centres docents, etc.)? (p.ex. avalueu la satisfacció dels usuaris mitjançant una enquesta) (Sí o No)

22.1 En cas que si, **com** feu aquesta avaluació? (Oberta)

22.2 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

23. Quines són les principals **problemàtiques** amb les que us trobeu en relació amb la contractació de l'AODL per l'execució del Pla de Treball? (Opció múltiple)

- Termini per contractar personal molt just
- Ens costa trobar el personal adequat a la necessitat del projecte
- Altres

24. Comenceu el **procés de selecció** dels AODL de manera **prèvia a l'atorgament**? (Sí o No)

25. Considereu que seria d'interès disposar d'una **borsa de tècnics AODL** a nivell Catalunya, en la qual es pugui filtrar per coneixement, experiència en projectes similars, territori on viuen, etc.? (Sí o No)

25.1 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

26. Us resulta fàcil **consolidar** els llocs de treball i incorporar els AODL en plantilla un cop finalitzat el període de subvenció? (Sí o No)

26.1 En cas que si, quins són els motius? (Oberta)

26.2 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

27. A dia d'avui, quin **percentatge de la plantilla** està format per tècnics AODL contractats a través del programa? (Opció múltiple)

- Menys del 10% són AODL
- Del 10% al 30% són AODL
- Del 30% al 60% són AODL
- Més del 60% són AODL

28. Actualment, teniu **personal a la plantilla** que **antigament** va ser AODL? (Opció múltiple)

- Sí, de 1 a 5 persones eren AODL i ara són personal propi
- Sí, de 6 a 10 persones eren AODL i ara són personal propi
- Sí, més de 10 persones eren AODL i ara són personal propi
- No

29. Creus que seria d'utilitat **homogeneïtzar els formats i continguts de la documentació** a presentar durant l'execució i tancament del programa (p.ex. tenint a disposició plantilles i models estàndards)? (Sí o No)

29.1 En cas que si, què consideres que hauria de ser homogeni per a totes les entitats? (Opció múltiple)

- Número màxim i mínim de pàgines
- Apartats i subapartats homogenis, amb directrius de com omplir-los
- Indicadors de seguiment i d'avaluació dels Plans de Treball

- Altres

30. Com valoreu la **utilitat de l'informe semestral**? Essent 0 poc útil i 5 molt útil

30.1 Quins son els motius? (Oberta)

31. L'informe semestral es demana, en molts casos, en el mateix moment d'elaboració de la sol·licitud de pròrroga i, per tant, s'ha de duplicar molta informació. Creieu que es podria **simplificar**? (Sí o No)

31.1 En cas que si, quins són els motius? (Oberta)

31.2 En cas que no, quins són els motius? (Oberta)

32. Si haguéssiu de recomanar a un company el programa d'AODLs, de l'**1 al 10 quant el recomanaries**? Essent 1 poc recomanable i 10 molt recomanable

**33.** Per últim, us deixem aquest espai per si voleu fer qualsevol **comentari addicional** (Oberta)

#### 4.2 Enquesta als AODL

L'enquesta enviada als **AODL** constava de les **24 preguntes** que es mostren a continuació:

1. Quin és el **nom de l'entitat** en la que treballes actualment? (Oberta)
2. Quants **professionals** hi treballen? (Opció múltiple)
  - Hi treballen menys de 10 professionals
  - Hi treballen entre 10 i 50 professionals
  - Hi treballen més de 50 professionals
3. Quants anys fa que **ets AODL a l'entitat** on treballes actualment? (Opció múltiple)
  - Menys d'1 any
  - 1 any
  - 2 anys
  - 3 anys
  - 4 anys
4. Quants anys fa que treballes com a **AODL en general** (és a dir, incloent altres Entitats Locals (EELL) prèvies a l'actual)? (Opció múltiple)
  - Menys d'1 any
  - Entre 1 i 3 anys
  - Entre 4 i 6 anys
  - Entre 7 i 9 anys
  - Més de 10 anys
5. Has treballat sempre en EELL amb actuacions en el **mateix territori**?(Sí o No)
  - 5.2 En cas que sí, Quins són els motius? (Oberta)
  - 5.3 En cas que no, Quins són els motius? (Oberta)
6. Creus que s'aconsegueix **l'objectiu** concret del Programa dels AODL? (Sí o No)  
Objectiu: Dinamitzar, promoure i executar, en col·laboració amb altres actors del territori (agents socials, econòmics, empresarials i altres), les polítiques i els programes i projectes que en el marc dels diferents Plans d'acció de desenvolupament econòmic local porten a terme les entitats locals, per tal d'afavorir la promoció econòmica dels seus territoris d'actuació, cercant un

desenvolupament socioeconòmic generador d'ocupació el més integrat, equilibrat, equitatiu i sostenible possible.

6.2 En cas que sí, Per quin motiu? (Oberta)

6.3 En cas que no, Per quin motiu? (Oberta)

7. Consideres que el Pla de treball que has d'implementar es troba **suficientment detallat** a nivell **d'objectius**? (Sí o No)

7.2 En cas que sí, Quins són els motius? (Oberta)

7.3 En cas que no, Quins són els motius? (Oberta)

8. Consideres que el Pla de treball que has d'implementar es troba **suficientment detallat** a nivell de detall **d'activitats**? (Sí o No)

8.2 En cas que sí, Quins són els motius? (Oberta)

8.3 En cas que no, Quins són els motius? (Oberta)

9. Consideres que el Pla de treball que has d'implementar es troba **suficientment detallat** a nivell de **metodologies i passes a seguir per executar-lo**? (Sí o No)

9.2 En cas que sí, Quins són els motius? (Oberta)

9.3 En cas que no, Quins són els motius? (Oberta)

10. Consideres que el Pla de treball es troba **ben dimensionat en el temps** i a nivell de **recursos**? Sí o No)

10.1 Per quin motiu? (Oberta)

11. Què **milloraries** del Pla de Treball? (Oberta)

12. Els Plans de Treball en els que has participat, pertanyien sempre al **mateix àmbit**? El programa AODL defineix els àmbits següents: (Opció múltiple)

a) Desenvolupament Comercial

b) Desenvolupament Industrial

c) Desenvolupament Social

d) Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni

e) Desenvolupament Territorial

f) Desenvolupament Turístic

g) Dinamització empresarial

h) Organització i cooperació pel desenvolupament

i) Sistemes d'informació territorial

- Sí

- No

- No sabia que el programa AODL pre-definia àmbits

12.2 Quin àmbit? (Opció múltiple)

- Desenvolupament Comercial

- Desenvolupament Industrial

- Desenvolupament Social

- Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni

- Desenvolupament Territorial

- Desenvolupament Turístic

- Dinamització empresarial

- Organització i cooperació pel desenvolupament

- Sistemes d'informació territorial

12.3 En base a la teva experiència, quins són els **àmbits** on has observat un **major impacte positiu** en el territori? (Pots marcar més d'una opció) (Opció múltiple)

- Desenvolupament Comercial

- Desenvolupament Industrial

- Desenvolupament Social

- Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni

- Desenvolupament Territorial
- Desenvolupament Turístic
- Dinamització empresarial
- Organització i cooperació pel desenvolupament
- Sistemes d'informació territorial
- Crec que no hi ha diferència d'impacte en funció de l'àmbit

13. Treballes habitualment de manera **independent o conjuntament** amb personal de l'EELL? (Opció múltiple)

- Normalment treball de manera independent i tinc un referent per plantejar dubtes i inquietuds
- Normalment treball de manera independent i tinc un referent al que reporto el grau d'avançament
- Normalment treball de manera independent i tinc un referent per: (1) plantejar dubtes i inquietuds, i (2) reportar el grau d'avançament del pla de treball
- Normalment treball conjuntament amb personal de les EELL
- Altres

14. Reps **suport del SOC** en algun moment del cicle del programa? (Sí o No)

14.1 En cas que no, Per quin motiu no reps suport? (Opció múltiple)

- No me l'han ofert
- No el necessito, ja dispeno de la informació necessària a través de la Guia de Prescripcions Tècniques
- No l'he demanat
- No el necessito, amb el suport dels companys/es de l'entitat és suficient
- L'he demanat i no n'estic satisfet/a
- Altres

14.2 En cas que sí, En quin **moment** reps el suport del SOC? (Opció múltiple)

- Fase de sol·licitud
- Fase d'execució
- Fase de justificació
- Altres

14.2 En cas que sí, En què es basa aquest **suport** que reps del SOC? (Oberta)

15. A l'inici d'un Pla de Treball, ja ets coneixedor de **quants anys** es voldrà **prorrogar**? (Sí o No)

16. Valora de l'1-5 els següents aspectes del procés de contractació: Essent 1 poc satisfactori a 5 molt satisfactori (Opció múltiple)

- Temps d'espera entre l'oferta de feina una vegada completat amb èxit el procés de selecció i l'inici efectiu
- Comunicació durant el procés de selecció
- Agilitat del procés de selecció

17. Com de fàcil creus que és **consolidar els llocs de treball** dels AODL per part de les EELL? Essent 1 molt fàcil i 5 molt difícil

Consolidar: convertir el lloc de treball de l'AODL en un lloc de treball en plantilla pròpia de l'entitat

17.2 Per quins motius fas la valoració anterior? (Oberta)

18. Consideres que seria d'interès dispenar d'una **borsa de tècnics AODL** a nivell Catalunya, en el qual es pugui filtrar per coneixement, experiència en projectes similars, territori on viuen, etc. per facilitar la contractació? (Sí o No)

- 18.2 Quins són els motius? (Oberta)
19. Creus que la figura d'AODL està **ben reconeguda i valorada**? (Sí o No)
- 19.2 En cas que sí, Per quins motius? (Oberta)
- 19.3 En cas que no, Per quins motius? (Oberta)
20. Valora de l'1-5 els següents **riscos** de la Figura AODL: Essent 1 risc de baixa importància i 5 risc d'alta importància (Opció múltiple)
- Inestabilitat laboral per la temporalitat del contracte
  - Pèrdua de coneixement per part de l'EELL ja que l'AODL hi treballa únicament durant el període del Pla de Treball
- 20.1 Consideres que l'AODL té **altres riscos** no comentats en la pregunta anterior? (Oberta)
21. Valora de l'1-5 les següents **oportunitats** de la Figura AODL: Essent 1 oportunitat de baixa importància i 5 oportunitat d'alta importància (Opció múltiple)
- Experiència laboral dinàmica com a conseqüència de treballar a diferents EELL
  - Treball pròxim amb agents clau del territori
  - Possibilitat de consolidar el lloc de treball
  - Coneixement en diversos àmbits per l'execució de Plans de Treball diferents
- 21.1 Consideres que l'AODL té **altres oportunitats** no comentades en la pregunta anterior? (Oberta)
22. Valora del 1-5 les següents **eines de suport** que serien útils pel desenvolupament de la feina de l'AODL: Essent 1 eina de suport poc útil i 5 eina de suport molt útil (Opció múltiple)
- Formació
  - Xarxa d'AODL a nivell Catalunya per compartir experiències i bones pràctiques
  - Eines digitals per facilitar el dia a dia
- 22.1 Per quins motius fas la valoració anterior? (Oberta)
23. Si haguessis de **recomanar a un amic treballar** com a Agent d'Ocupació de Desenvolupament Local, de l'1 al 10 quant ho recomanaries? (Opció múltiple)
24. Per últim, et deixem aquest espai per si vols fer qualsevol **comentari addicional** (Oberta)

#### 4.3 Enquesta a les empreses i entitats col·laboradores

L'enquesta enviada a les **empreses i entitats col·laboradores** en els projectes executats en el marc del programa constava de les **18 preguntes** que es mostren a continuació:

1. Quin és el **nom de l'empresa/entitat** de la que formes part actualment? (Oberta)
2. De quin **tipus d'organisme** formes part? (Opció múltiple)
  - Públic
  - Privat
3. De quin **tipus d'entitat pública** formes part? (Opció múltiple)
  - Institut
  - Patronal

- Agència
  - Altres
4. Quants **professionals** hi treballen? (Opció múltiple)
- Hi treballen menys de 10 professionals
  - Hi treballen entre 10 i 49 professionals
  - Hi treballen entre 50 i 249 professionals
  - Hi treballen 250 o més professionals
5. Quin tipus d'empresa és? (Opció múltiple)
- Empresa individual (1 treballador/a, ja sigui autònom, empresari individual o per compte pròpia)
  - Microempresa (entre 2 i 9 treballadors/es)
  - Petita empresa (entre 10 i 49 treballadors/es)
  - Mitjana empresa (entre 50 i 249 treballadors/es)
  - Gran empresa (250 o més treballadors/es)
6. Quin és el seu mercat principal? (Opció múltiple)
- Local
  - Comarcal
  - Provincial
  - Autonòmic
  - Nacional
  - Europeu
  - Internacional
7. A quin **municipi** estàs ubicat? (Oberta)
8. Formes part d'una **xarxa de col·laboradors** específica pel desenvolupament econòmic del territori? Xarxa de col·laboradors: espai estructurat de cooperació i col·laboració entre els possibles actors del desenvolupament del territori. (Sí o No)
- 8.1 Quina xarxa i de quina manera fometeu el desenvolupament del territori? (Oberta)
9. Coneixes la figura de l'**Agent de Desenvolupament Econòmic Local (AODL)**?  
 AODL: Els Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local (AODL) són tècnics i tècniques amb l'objectiu d'afavorir la creació d'ocupació, diversificació de l'activitat econòmica i la creació de llocs de treball. Un AODL és un tècnic o tècnica de grau mitjà o superior, el qual treballa a jornada completa en un projecte de desenvolupament econòmic impulsat per un ens territorial local. La seva feina consisteix en l'execució d'un o diversos projectes inclosos en un pla d'acció, el qual idealment hauria de ser un pla estratègic territorial, realitzat en concertació amb la resta d'agents econòmics del territori de referència. (Si o No)
10. Els AODL desenvolupen Plans de Treball en el marc dels **9 àmbits** enumerats a continuació. Quins d'ells creus que podrien tenir un **major impacte** en el teu territori? (Pots marcar més d'una opció) (Opció múltiple)
- Desenvolupament Comercial
  - Desenvolupament Industrial
  - Desenvolupament Social
  - Desenvolupament sostenible i recuperació del patrimoni
  - Desenvolupament Territorial
  - Desenvolupament Turístic

- Dinamització empresarial
  - Organització i cooperació pel desenvolupament
  - Sistemes d'informació territorial
- 10.1 Creus que hi ha algun **àmbit, no mencionat** a la pregunta anterior, en el que **podria treballar un AODL** i tindria un **impacte positiu** al territori? (Oberta)
11. Creus que s'aconsegueix **l'objectiu** concret del programa dels AODLs?  
Objectiu: Dinamitzar, promoure i executar, en col·laboració amb altres actors del territori (agents socials, econòmics, empresarials i altres), les polítiques i els programes i projectes que en el marc dels diferents Plans d'acció de desenvolupament econòmic local porten a terme les entitats locals, per tal d'afavorir la promoció econòmica dels seus territoris d'actuació, cercant un desenvolupament socioeconòmic generador d'ocupació el més integrat, equilibrat, equitatiu i sostenible possible. (Sí o No)
- 11.1 Per quin motiu?
12. Has **participat** mai en algun **projecte executat per part d'un AODL** d'alguna Entitat Local del territori? (Sí o No)
- 12.1 En cas que no, Per quin motiu? (Oberta)
13. En base a la teva experiència, **valora del 0 al 4** les següents **accions** que desenvolupen els AODL **en relació amb l'intercanvi d'informació** de l'entitat amb les empreses del seu territori. Essent: (Opció múltiple)
- 0 --> No he participat mai d'aquest tipus d'acció
- 1 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte nul a la meva entitat/empresa
- 2 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte baix a la meva entitat/empresa
- 3 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte mig a la meva entitat/empresa
- 4--> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte alt a la meva entitat/empresa
- L'entitat m'ha presentat la seva carta de serveis
  - He participat en el marc d'un estudi per a la definició d'estratègies de desenvolupament territorial
  - He participat en el marc d'un estudi per a la definició d'actuacions de suport sectorial
  - He participat en la identificació de necessitats empresarials del territori
  - Hem treballat en la intermediació entre l'entitat i l'empresa
14. En base a la teva experiència, **valora del 0 al 4** les següents **accions** que desenvolupen els AODL **en relació amb el suport** de l'entitat cap a les empreses del seu territori. Essent: (Opció múltiple)
- 0 --> No he participat mai d'aquest tipus d'acció
- 1 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte nul a la meva entitat/empresa
- 2 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte baix a la meva entitat/empresa
- 3 --> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte mig a la meva entitat/empresa
- 4--> He participat en aquesta acció i ha tingut un impacte alt a la meva entitat/empresa
- He participat en la transformació d'informació general o sectorial d'interès per a dur a terme l'activitat empresarial



- He rebut suport en un projecte d'emprenedoria (suport a la realització del pla d'empresa, pla de viabilitat, etc.).
  - He rebut suport en la selecció i contractació de personal
  - He rebut suport en la millora de la gestió dels RRHH de la meva empresa (Realització d'un mapa ocupacional, Responsabilitat social empresarial,...).
  - He rebut suport en la millora de la gestió interna de la meva empresa (comptabilitat, organització de la producció, introducció de millores en la gestió energètica, hídrica i de residus, logística, proveïdors, etc.)
  - He rebut suport en la creació i millora d'un producte (transferència tecnològica, creació de producte, etc.).
  - He rebut suport en la millora dels sistemes de comercialització de la meva empresa
  - He rebut suport en la internacionalització de la meva empresa
  - He rebut suport en la recerca de finançament
  - He rebut suport en la cooperació amb altres empreses
15. Hi ha alguna **acció, no mencionada** a les dues preguntes anteriors, **en la que hagueu participat** amb un AODL? Quin **impacte** va tenir a la vostra entitat/empresa? (Oberta)
16. Hi ha alguna **acció, no mencionada** a les dues preguntes anteriors, que **us agradaria** que els AODL desenvolupessin en el vostre territori? (Oberta)
17. Si haguessis de **valorar la teva experiència** amb el Programa d'AODL, del **0 al 10** quina nota li posaries? Essent 0 una experiència molt dolenta o nul·la i 10 totalment satisfactòria
18. Per últim, et deixem aquest espai per si vols fer qualsevol **comentari addicional**

## Annex 5 – Dades del context del territori

A continuació, es mostra el detall de les **dades comarcals** per a les variables esmentades a l'apartat 3. Context del territori que requereixen de major informació.

**Taula nº6. Índex de competitivitat de les comarques de Catalunya (2015-2019)**

Índex de competitivitat	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	34,6	37,6	37,6	40,9	41
Alt Empordà	32,5	35,6	34,4	39	38
Alt Penedès	33,7	39	39,3	43,5	40
Alt Urgell	24,5	26,2	24,8	27,6	27,6
Alta Ribagorça	19,7	22,1	24,1	23,7	18,6
Anoia	30,3	35,6	36,1	38	37,4
Aran	26,1	24,6	26,2	30,2	28,2
Bages	33,9	38,7	40,7	44	41,4
Baix Camp	36,5	40,1	38,7	43,3	41,9
Baix Ebre	31,2	30,7	32,4	35,3	32,6
Baix Empordà	29,1	31,7	31,8	35,6	32,5
Baix Llobregat	45,9	47,6	48,8	52,9	51,8
Baix Penedès	32,7	34,2	36,2	37,8	38,3
Barcelonès	63,2	75,3	75,5	79,2	79,4
Berguedà	23,4	27,9	28,1	31,9	32,6
Cerdanya	27,4	30,4	31,3	35,4	34,2
Conca de Barberà	28,6	31,4	30,5	36,6	33,9
Garraf	36,7	42,1	41,1	45,4	43
Garrigues	21,9	25,3	26,8	26,5	30,7
Garrotxa	31,1	38,2	38,8	40,5	38,1
Gironès	44,6	51	52,1	54,2	51,9
Maresme	37,8	41,5	42,9	46,2	44,7
Moianès	24,4	32,7	31,2	34,5	31,3
Montsià	26	28,5	31,1	32,5	31,7
Noguera	27,2	29	29,6	30,4	32,1
Osona	36,5	42,1	42,5	43,9	43,1
Pallars Jussà	25,4	26,8	26,8	26,9	28,7
Pallars Sobirà	18,6	20,8	22,7	28,7	22,7
Pla de l'Estany	31,9	36,9	38,2	42,6	40,8
Pla d'Urgell	28,6	32	33,3	38,3	36,3
Priorat	17,5	27,4	28,3	31,4	32,5
Ribera d'Ebre	23,1	24,2	23,3	28	26,6
Ripollès	25	27,2	28	34	31
Segarra	27	32,5	32,6	34,9	38
Segrià	40,9	45,2	45,4	48,3	47,1
Selva	32,8	33,6	34,1	37,9	37,2
Solsonès	30,8	40	39	35	35,7
Tarragonès	44,7	47,6	47,4	50,8	48,9
Terra Alta	16	23,7	22	22,8	24,9
Urgell	30,6	33,4	35,1	38,8	38,5
Vallès Oriental	39,3	43	43,4	47,1	45,2
Vallès Occidental	52,7	54,5	56,2	59,7	57,2

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la FEGP [4]

Taula nº7. Població de les comarques de Catalunya (2015-2019)

Població comarcal (habitants)	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	44.306	44.107	43.995	44.065	45.045
Alt Empordà	139.838	140.118	139.705	140.569	143.762
Alt Penedès	106.168	106.275	106.930	108.122	110.172
Alt Urgell	20.695	20.548	20.296	20.224	20.453
Alta Ribagorça	3.884	3.867	3.827	3.774	3.945
Anoia	117.444	117.504	118.277	119.089	124.112
Aran	9.926	9.930	9.985	9.983	10.372
Bages	174.604	174.381	175.095	176.485	180.962
Baix Camp	188.026	188.358	187.471	188.841	195.098
Baix Ebre	79.748	78.977	78.180	77.868	78.721
Baix Empordà	132.355	132.598	132.906	133.461	137.268
Baix Llobregat	806.651	809.883	813.996	819.168	833.312
Baix Penedès	99.934	99.813	100.850	102.409	110.439
Barcelonès	2.225.144	2.232.833	2.248.227	2.254.642	2.280.967
Berguedà	39.517	39.178	39.013	39.104	40.004
Cerdanya	17.870	17.704	17.623	17.882	19.230
Conca de Barberà	20.482	20.220	20.036	20.103	20.104
Garraf	145.983	146.876	147.504	149.103	154.264
Garrigues	19.342	19.090	18.975	18.771	19.010
Garrotxa	56.063	55.999	56.184	56.613	59.163
Gironès	184.993	186.178	188.083	190.786	196.768
Maresme	439.512	441.505	444.046	447.824	459.625
Moianès	13.098	13.209	13.279	13.432	14.243
Montsià	68.524	67.646	67.491	67.083	68.397
Noguera	39.109	38.955	38.726	38.708	39.169
Osona	154.925	155.641	156.572	158.334	164.077
Pallars Jussà	13.609	13.453	13.280	13.091	13.170
Pallars Sobirà	7.060	6.986	6.947	6.934	7.101
Pla d'Urgell	37.053	36.711	36.614	36.740	36.769
Pla de l'Estany	31.536	31.561	31.738	32.006	32.876
Priorat	9.547	9.381	9.345	9.296	9.239
Ribera d'Ebre	22.723	22.471	22.203	21.964	21.864
Ripollès	25.342	25.101	24.999	25.000	25.449
Segarra	22.647	22.688	22.736	22.822	23.412
Segrià	209.324	208.881	208.059	208.638	211.609
Selva	168.555	167.694	167.837	169.029	175.702
Solsonès	13.414	13.313	13.360	13.392	13.600
Tarragonès	249.939	249.565	250.488	252.790	262.001
Terra Alta	11.872	11.761	11.634	11.483	11.401
Urgell	36.308	36.059	36.028	36.243	37.276
Vallès Occidental	900.661	904.240	910.031	917.905	937.422
Vallès Oriental	400.375	401.338	403.259	406.289	415.789

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Idescat [5]

**Taula n°8. PIB per càpita de les comarques de Catalunya (2015-2019)**

PIB per càpita (milers d'euros)	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	29,6	31,6	33,3	33,3	34
Alt Empordà	22	22,8	23,2	24,7	25,6
Alt Penedès	27,2	27,9	28,9	29,7	29,7
Alt Urgell	20,7	21,5	22,8	24,2	24,4
Alta Ribagorça	23,5	25,6	30,7	32,1	26,7
Anoia	21	20,6	21,4	21,3	23
Aran	35,1	36	36,5	38,1	36,6
Bages	25,6	26,1	28	28,3	28,5
Baix Camp	22,4	22,6	24	22,8	22,8
Baix Ebre	20,7	21	22,4	22,9	23,5
Baix Empordà	21,3	21,6	22,7	23,2	23,8
Baix Llobregat	29,3	30,8	32,2	33,4	34
Baix Penedès	16,7	17,3	18,5	19	19,3
Barcelonès	35,7	37,1	38,1	39,5	40,5
Berguedà	21	22	23,5	24,9	25,9
Cerdanya	23	22,8	23,6	25,6	25,6
Conca de Barberà	29,8	30,7	32,1	33,3	33,7
Garraf	17,5	18,1	19,2	19,8	20,3
Garrigues	20,4	20,5	22,1	23,2	23,3
Garrotxa	27,6	28,9	30,2	30,4	30,4
Gironès	30,4	31,8	32,1	33,1	33,4
Maresme	20,2	20,2	21,3	22,2	22,5
Moianès	21,6	21	21,3	23,2	23
Montsià	16,8	17,5	18,4	18,5	19,1
Noguera	21,1	22	24,7	24,7	25,4
Osona	27,4	28	28,8	30,1	30,9
Pallars Jussà	19,7	19,9	21,3	22,6	22,1
Pallars Sobirà	23,3	24,2	25,7	28	27,3
Pla d'Urgell	24,2	26,1	27	28	29,9
Pla de l'Estany	25,5	26,6	27,6	28,2	27,9
Priorat	18,1	18,6	17,3	18,2	18,6
Ribera d'Ebre	48,9	43	51,4	53,4	58,8
Ripollès	23,1	24	23,8	25,2	25,6
Segarra	27,9	29,7	33,8	35,3	35,5
Segrià	26,1	27,5	28,4	29,2	30
Selva	24	24,5	25,5	26,8	27,8
Solsonès	22,5	24,2	25,9	26,8	26,8
Tarragonès	33,4	34,5	34,7	34,4	33,9
Terra Alta	22,9	21,8	23,9	23,9	24,4
Urgell	23,2	24,5	26,6	27	28,5
Vallès Occidental	27,4	28,6	29,8	31	31,8
Vallès Oriental	28,4	29,4	30,2	31,3	31,9

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Idescat [6]

**Taula nº9. Taxa d'atur de les comarques de Catalunya (2015-2019)**

Taxa d'Atur	2015	2016	2017	2018	2019
Alt Camp	16,78%	14,74%	13,18%	12,42%	12,40%
Alt Empordà	18,75%	17,06%	15,64%	14,66%	13,58%
Alt Penedès	17,83%	15,24%	13,16%	12,07%	11,38%
Alt Urgell	15,48%	13,75%	12,50%	11,35%	11,02%
Alta Ribagorça	10,04%	9,17%	7,46%	6,34%	6,12%
Anoia	24,99%	21,91%	19,83%	18,22%	17,17%
Aran	6,62%	6,17%	5,24%	4,80%	4,34%
Bages	17,84%	15,41%	13,04%	12,25%	12,17%
Baix Camp	20,69%	18,32%	16,53%	15,68%	15,17%
Baix Ebre	21,74%	19,09%	16,31%	14,59%	13,93%
Baix Empordà	19,37%	16,96%	15,01%	13,73%	12,99%
Baix Llobregat	17,56%	14,95%	12,69%	11,46%	10,55%
Baix Penedès	31,72%	27,91%	25,58%	23,97%	22,45%
Barcelonès	11,30%	9,77%	8,64%	7,95%	7,62%
Berguedà	19,34%	16,99%	15,75%	14,42%	13,91%
Cerdanya	8,97%	6,94%	5,96%	5,35%	5,11%
Conca de Barberà	14,39%	11,99%	10,42%	9,54%	8,63%
Garraf	25,71%	22,35%	20,24%	18,72%	18,76%
Garrigues	15,29%	13,78%	12,28%	11,91%	10,94%
Garrotxa	11,69%	9,90%	8,57%	7,77%	7,61%
Gironès	11,60%	10,16%	8,75%	8,13%	7,81%
Maresme	22,17%	19,57%	16,97%	15,71%	15,15%
Moianès	14,41%	12,87%	11,28%	10,66%	10,76%
Montsià	23,23%	20,49%	17,99%	16,56%	15,23%
Noguera	16,95%	15,58%	13,86%	13,47%	12,61%
Osona	15,05%	12,75%	10,98%	9,94%	9,65%
Pallars Jussà	17,35%	15,46%	12,97%	12,40%	12,96%
Pallars Sobirà	11,63%	10,00%	9,23%	8,05%	7,75%
Pla d'Urgell	13,90%	12,04%	10,43%	9,61%	8,79%
Pla de l'Estany	11,29%	9,75%	8,62%	7,74%	7,32%
Priorat	19,82%	17,14%	15,28%	14,22%	13,28%
Ribera d'Ebre	22,26%	21,16%	18,88%	18,31%	16,97%
Ripollès	12,22%	10,54%	9,52%	8,24%	7,70%
Segarra	11,00%	9,41%	7,87%	6,97%	6,25%
Segrià	13,89%	12,31%	10,80%	10,72%	10,10%
Selva	19,44%	17,24%	15,47%	14,13%	13,17%
Solsonès	13,25%	11,05%	9,48%	8,14%	7,94%
Tarragonès	14,88%	13,03%	11,72%	10,95%	10,41%
Terra Alta	14,53%	12,55%	10,68%	10,25%	9,95%
Urgell	16,81%	14,73%	12,75%	12,02%	11,53%
Vallès Occidental	17,02%	14,73%	12,67%	11,56%	11,26%
Vallès Oriental	18,94%	16,45%	14,33%	13,07%	12,75%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [10] [11]





# SOC-Avalua

AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES ACTIVES D'OCUPACIÓ A CATALUNYA