

SOC-Avalua

AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES ACTIVES D'OCUPACIÓ EN CATALUNYA

Programa: Suport i acompanyament a la planificació estratègica

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 de Planificació Estratègica pretén afavorir la creació d'espais de reflexió en el territori on els actors clau siguin capaços de debatre, consensuar i estructurar plans i projectes estratègics que cobreixin les seves necessitats, potenciant un DEL que neix des de baix i és pròxim a les necessitats reals locals. És per aquest motiu, que el programa té una vocació flexible i adaptativa, doncs és conscient de la realitat rica, diversa i heterogènia que conforma Catalunya, i que cal seguir mantenint. Així, són les pròpies EELL beneficiàries de la subvenció, les que defineixen, juntament amb l'ecosistema, el territori d'actuació, en el qual detecten les necessitats i acorden el marc estratègic.

La present avaluació mostra que el programa és una eina clau per garantir la planificació i estratègia territorial de Catalunya, on actualment conviuen diferents velocitats, tal i com verifiquen totes les EELL participants. En conseqüència, el seu objectiu es troba adequadament definit i manté la coherència amb el disseny i la operativització del programa. D'aquesta manera, les millores proposades, no afecten a la naturalesa ni a la raó de ser del programa, sinó que pretenen potenciar els seus resultats i impacte, a la vegada que, posar-se en els peus de les EELL per tal de simplificar i facilitar la seva participació, i millorar la seva experiència amb el programa.

Amb tot, moltes de les recomanacions són de caire operatiu i concret, enfocades a simplificar o matissar conceptes rellevants. Tot i així, existeixen recomanacions més globals i estratègiques, destacant: l'establiment d'un model i sistema de seguiment eficaç que enforteixi la seva gestió; la identificació d'eines per garantir i mesurar l'impacte de la implementació dels plans i projectes estratègics que es defineixen, i d'altres que pretenen afavorir la relació i cooperació entre EELL.

Finalment, com es veurà al llarg de l'informe, cal fer una reflexió més profunda i clau, 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 cicle dels projectes va més enllà de la anualitat i, per tal de fer de la teoria del canvi una realitat, cal vetllar per l'establiment d'un DEL 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 projectes i plans estratègics, 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.

ÍNDEX

1. ABAST DE L'AVALUACIÓ	1
1.1 Objectiu de l'avaluació.....	1
1.2 Marc temporal de l'avaluació.....	1
2. EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC LOCAL	2
2.1 Definició de DEL.....	2
2.2 Actors del desenvolupament local.....	2
3. CONTEXT DEL TERRITORI	3
3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables.....	3
3.2 La població de Catalunya i el mercat de treball	5
3.3 Aspectes destacats.....	10
4. MARC METODOLÒGIC DE L'AVALUACIÓ	12
4.1 Tècniques i eines d'avaluació	12
4.2 Limitacions de l'anàlisi	15
5. GRANS XIFRES	17
6. AVALUACIÓ DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	20
6.1 Disseny del Programa.....	20
6.2 Resultats.....	28
6.2.1 Resultats del Procés de Subvenció.....	28
6.2.2 Resultats del Programa	38
6.3 Impacte del Programa	44
7. CONCLUSIONS	50
8. RECOMANACIONS	54
9. BIBLIOGRAFIA I DOCUMENTACIÓ	61
10. ANNEXOS	63
Annex 1 – Matriu d'avaluació	63
Annex 2 – Guió de les entrevistes.....	66
Annex 3 – Itinerari dels Focus Group	69
Annex 4 – Dades del context del territori	70

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 (SOC, en endavant):

- Programa de **Suport i Acompanyament a la Planificació Estratègica** (programa de Planificació Estratègica o PE, en endavant), 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**, (programa Innovadors, en endavant) 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** (programa AODL, en endavant) 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 de Planificació Estratègica**

1.1 Objectiu de l'avaluació

L'objectiu últim de l'avaluació és **millorar les polítiques públiques** 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 de Planificació Estratègica 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 les dades i valoracions dels **quatre anys següents**, cobrint, en conseqüència, el **període de 2015 a 2019**; tot, amb l'objectiu d'estudiar l'evolució del programa fins a l'actualitat, i garantir que les conclusions i recomanacions resultants siguin aplicables a dia d'avui.

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 público-privada**:

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].

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 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**, fet que permet posar de relleu l'**heterogeneïtat i riquesa que caracteritza el territori**.

Per una banda, s'analiza 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**.

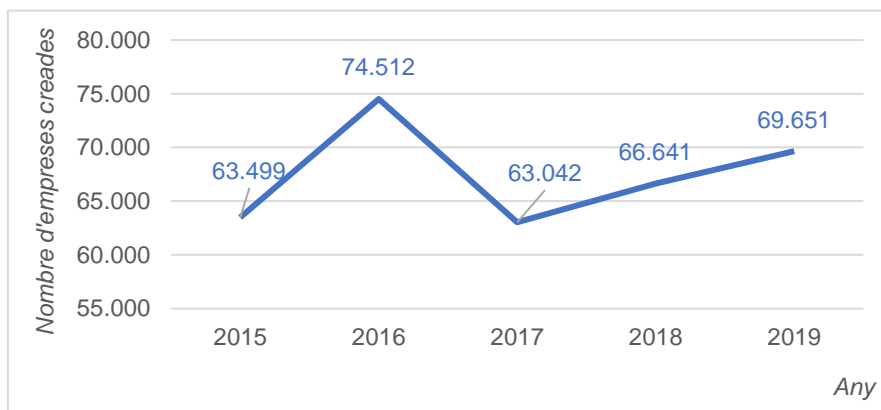
3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables

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



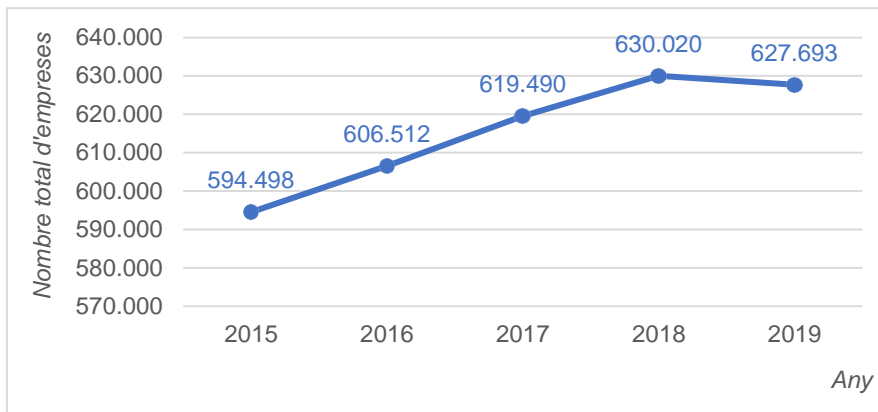
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE [2]

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



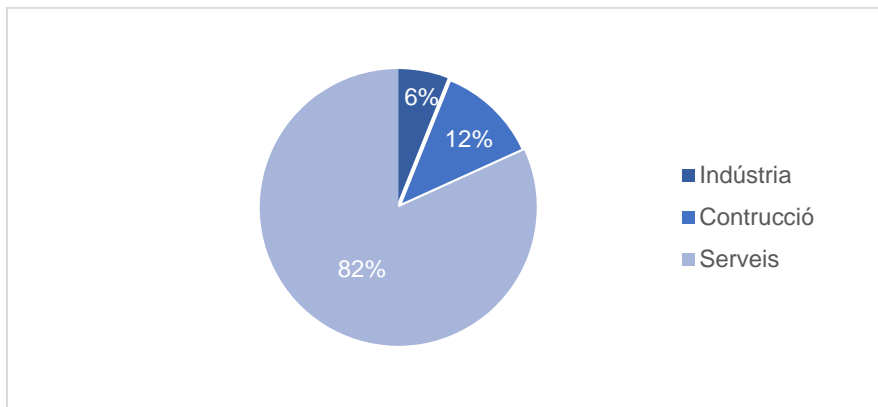
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [3]

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]

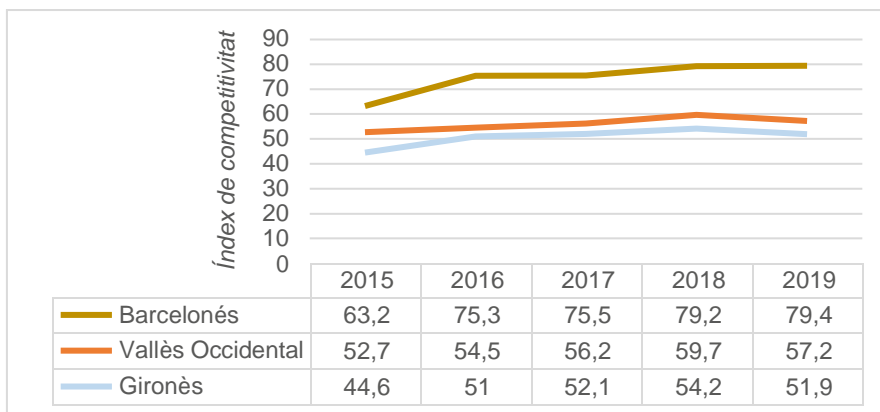
3. Índex de competitivitat

L'**índex de competitivitat** de les **comarques** catalanes fa referència a la capacitat de crear i mantenir el valor afegit a les empreses situades en els territoris.

El valor mig 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.

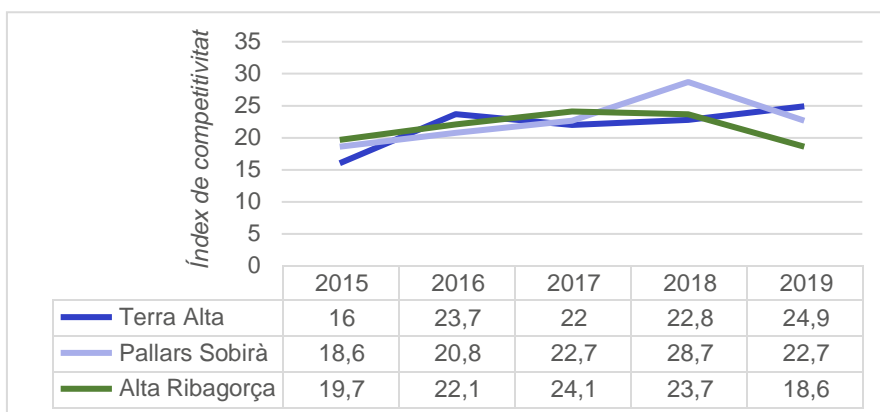
Gràfic nº4. Comarques amb major índex de competitivitat



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 4 Taula nº8). És a dir, gairebé totes han millorat 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:

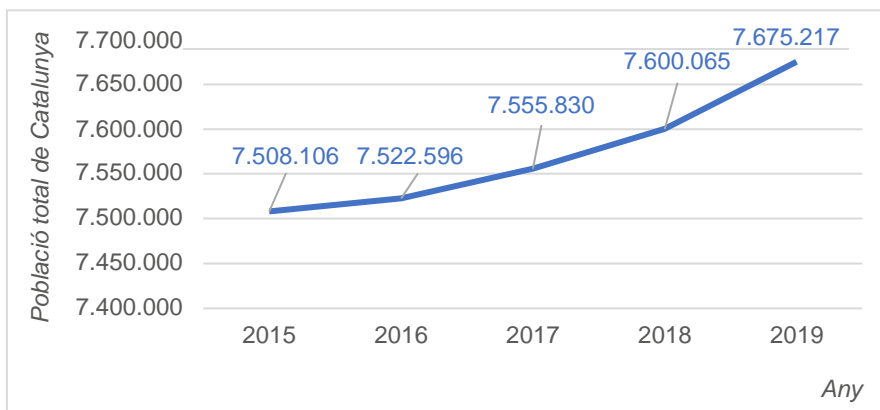
- 1) L'evolució de la població
- 2) El PIB per càpita
- 3) La taxa d'atur

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.

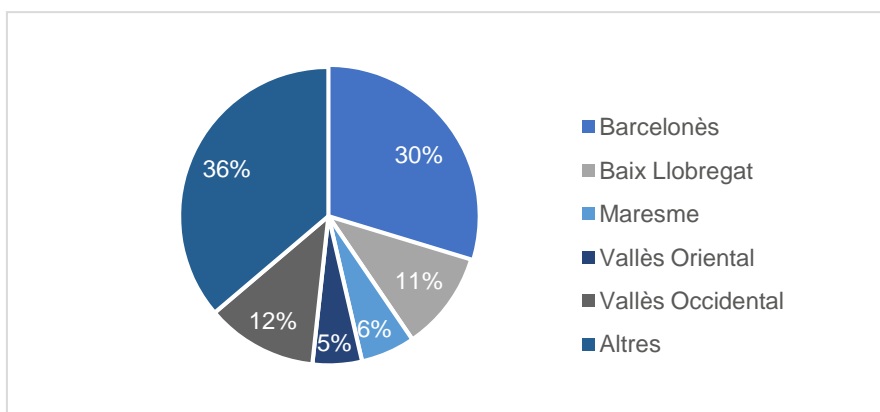
Gràfic nº6. Població total de Catalunya



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 Annex 4 Taula nº9 per més detall).

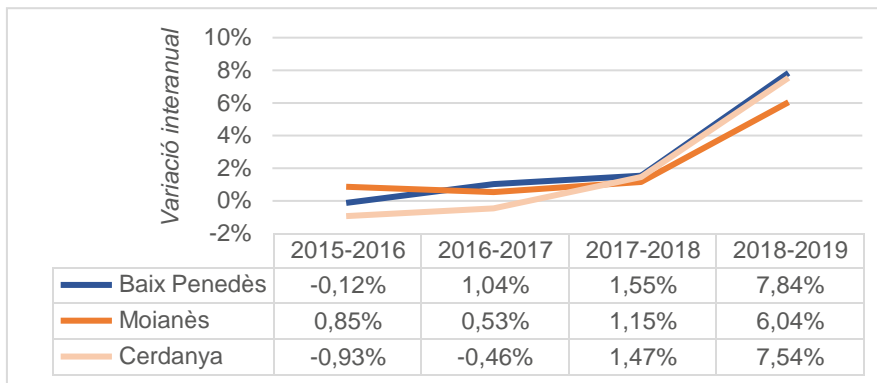
Gràfic nº7. Distribució comarcal de la població mitja de Catalunya entre els anys 2015-2019



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.

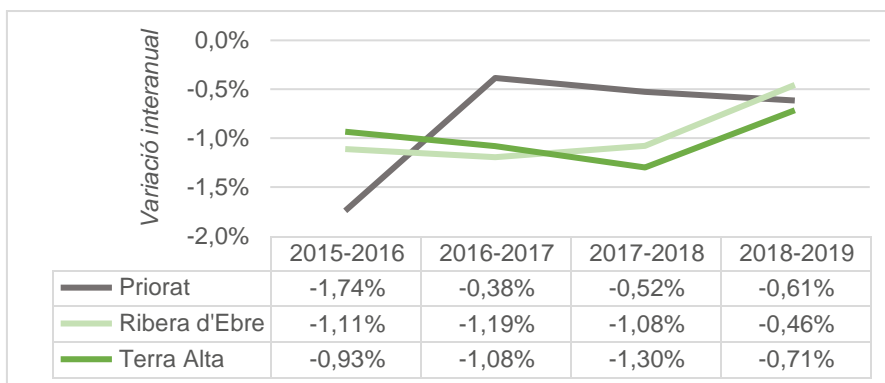
Gràfic nº8. Comarques amb major variació interanual



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



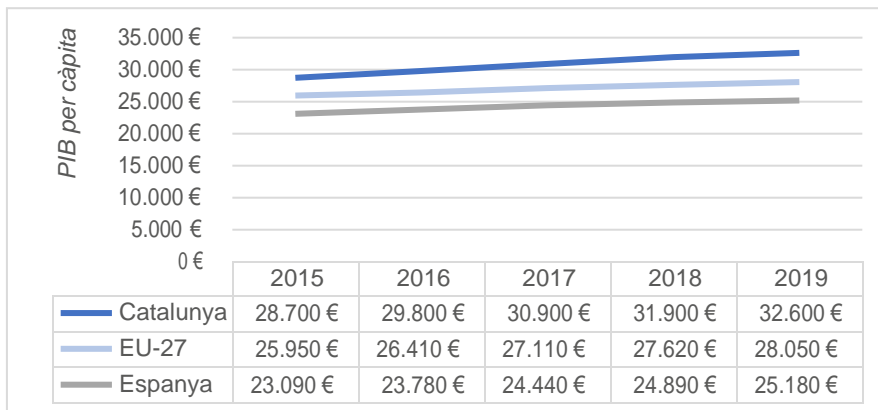
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [5]

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).

2. PIB per càpita

Pel que fa al PIB per càpita, 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]

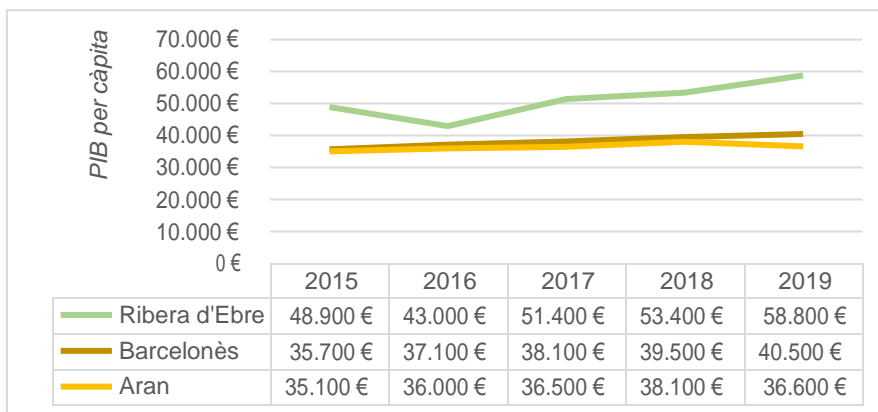
D'acord amb el què s'observa al gràfic anterior, convé fer els següents apunts:

- 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% superioral 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€).

Entrant més al detall, convé analitzar quines **comarques** es caracteritzen per un PIB per càpita major i quines per un menor (veure més detall a Annex 4 Taula nº10).

Per una banda, tal i com s'observa al gràfic següent, respecte les **comarques** amb un **major PIB per càpita mitjà**, destaquen les següents: la **Ribera d'Ebre**, amb un PIB per càpita mitjà de 51.100€; el **Barcelonès**, amb 38.180€; i **Aran**, amb 36.460€.

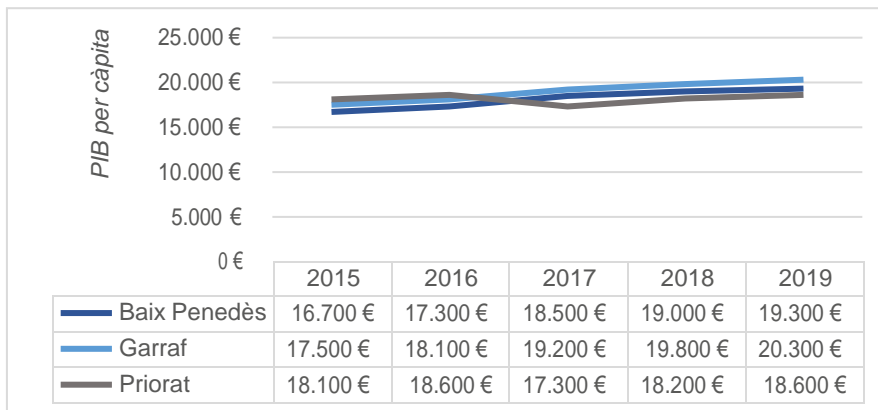
Gràfic nº11. Comarques amb un major PIB per càpita



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

Per altra banda, d'acord amb el gràfic següent, les **comarques** catalanes que es caracteritzen per un **menor PIB per càpita mitjà** són: el **Baix Penedès**, amb un PIB per càpita mitjà de 18.160€; el **Priorat**, amb 18.160€; i el **Garraf**, amb 18.980€.

Gràfic nº12. Comarques amb un menor PIB per càpita

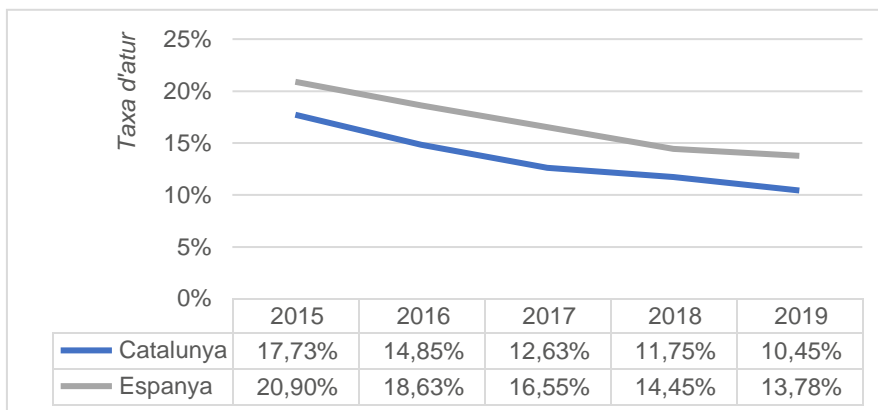


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [6]

3. Taxa d'atur

La taxa d'atur¹ mitjana de Catalunya del període analitzat (2015-2019) va ser del **13,48%**. Pel que fa a la seva evolució, tal i com s'observa al gràfic següent, la **taxa d'atur catalana** es troba **per sota de l'espanyola** al llarg de tot el període (2015-2019). 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 Annex 4 Taula nº11).

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:

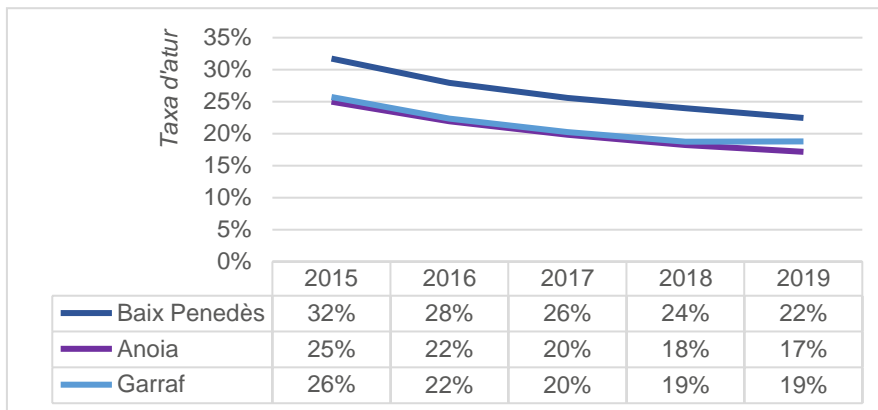
¹ Degut a la manca de dades de la taxa d'atur a nivell **comarcal**, s'ha calculat de la següent manera:

$$\text{Atur remmstrat}$$

$$\text{Total de persones afiliades a la SSII al règim de mitjermana} + \text{Persones autònomes} + \text{Atur remmstrat}$$

D'aquesta manera, s'ha obtingut la taxa d'atur, tenint en compte el nombre de persones aturades entre el nombre de persones actives al mercat laboral, ja siguin ocupades o aturades.

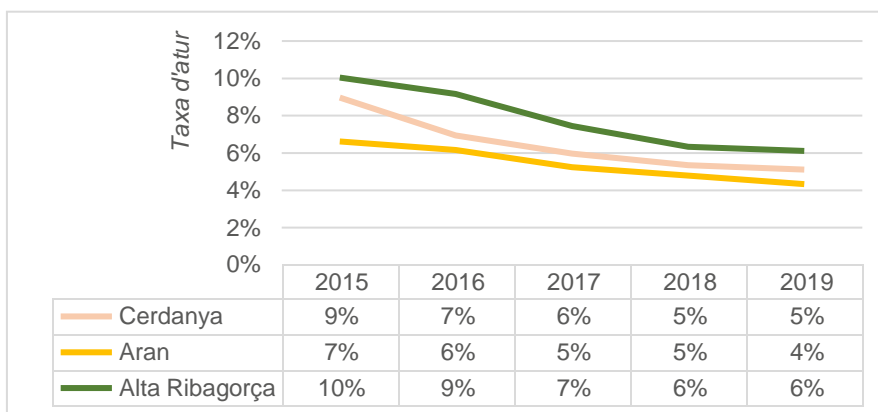
Gràfic nº14. Comarques amb una major taxa d'atur



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 nº15. 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 en el **Programa de Planificació Estratègica**.

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 blocs (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 les entitats locals beneficiàries 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 aspectes 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 360° 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) Avaluació quasi-experimental

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 DEL del SOC (Informe PE_2020)

1.2 Avaluació quasi-experimental

L'avaluació **quasi-experimental** consisteix en la construcció **d'hipòtesis contrafactuals** sòlides, dissenyant i definint grups de comparació. L'**objectiu** és determinar la possible **relació causal** entre el **programa** i els resultats **d'impacte** obtinguts (és a dir, la millora en la situació econòmica i ocupacional del territori).

En aquest sentit, és necessari:

- a) identificar els condicionants per tal de construir el **grup de comparació**,
- b) seleccionar el **mètode** adequat,
- c) escollir la forma de construcció idònia del **grup de control**,
- d) identificar els **potencials participants**, i finalment,
- e) **comparar** els **resultats** rellevants entre el grup d'intervenció i el grup de control.

En aquest cas, el mètode seleccionat és **Diff-in-Diff**. Aquest, compara la **diferència de resultats entre grups amb i sense intervenció** al llarg dels diferents moments en el temps.

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 entitats beneficiàries, amb l'objectiu d'indagar en les seves **experiències i percepcions envers el programa**.

La **metodologia** seguida és la següent:

1. Primer, definició dels objectius a perseguir;
2. Segon, identificació dels potencials participants a les sessions;

3. Tercer, definició del plantejament de la sessió i elaboració dels materials necessaris (veure detall a l'Annex 3 – Itinerari dels Focus Group);
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 la totalitat d'entitats locals participants (**EELL, en endavant**) a la convocatòria d'anàlisi (2015), un total de 26 EELL. No obstant, la **participació final** obtinguda va ser del **50%** (13 EELL).

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 (veure detall a l'Annex 2 – Guió de les entrevistes). 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 13 entrevistes (un 50% de les EELL). No obstant, la participació final va ser del 46%, és a dir, es va entrevistar a un total de 12 EELL respecte les 26 participants a la convocatòria.

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 (SDEL, en endavant) 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 Verificació Econòmica**.

2.3 Estudi de casos personalitzats

L'anàlisi dels casos personalitzats tenen per **objectiu** obtenir informació **detaillada** 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 3 casos, un 12% del total d'EELL participants a la convocatòria de 2015 (26 EELL). Les tres EELL estudiades són:

- Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell
- Ajuntament de Manlleu
- Consorci per la Promoció dels municipis del Moianès

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**; 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	
Focus Group	13 EELL	
Entrevistes	10 EELL	
Estudi de casos personalitzats	3 EELL	
Total	26 EELL	
- Participació a més d'una tècnica	- 8 EELL	
Participació total	18 EELL	70%

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 26 EELL, i que 8 d'elles va participar a dues tècniques, la **participació total** ha estat d'aproximadament el **70%** (18 EELL respecte les 26).

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. Avaluació quasi-experimental

L'anàlisi contrafactual mostra un abast limitat que **no permet realitzar inferències concloents** a causa del propi disseny de la tècnica.

En aquest sentit, entre d'altres aspectes, les dades analitzades corresponen a variables macroeconòmiques, on la causalitat dels fets és difusa, ja que interfereixen molts factors diversos difícils de mesurar.

Malgrat les limitacions metodològiques anteriors, s'ha realitzat el contrafactual, analitzant els seus resultats amb extrema prudència. En aquest sentit, cal tenir en compte que els programes de DEL tenen un gran bagatge i anys d'experiència, cobrint una població molt ampla (EELL arreu de tot Catalunya). Per aquest motiu, es creu convenient ressaltar que aquesta tipologia d'anàlisi seria adequada, també, en fases prèvies al disseny i implementació d'una determinada acció.

3. Entrevistes, Focus Group i estudi de casos personalitzats

Per a dur a terme aquestes tècniques 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 per a cada una de les EELL, en molts casos han resultat ser **poc acurades**.

Això 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'un **mecanisme automàtic d'actualització de les dades** de contacte a mesura que passen els anys, en comptes d'un document estàtic com és l'actual Excel, en registrar els nous contactes per a les EELL corresponents, apareixeria actualitzat automàticament a la base de dades de 2015 o qualsevol altre any.

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 extremes: o molt satisfactòries o molt negatives.

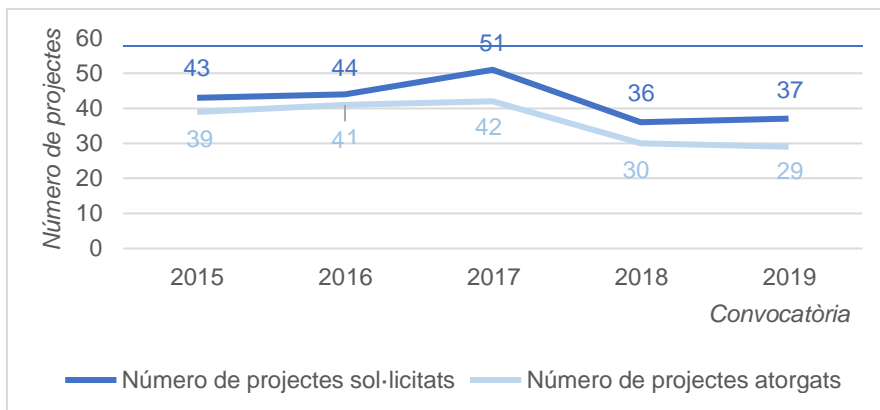
Per últim, els estudis de casos personalitzats són un mètode **no aleatori** i per tant, serveixen per a **complementar**, però els seus resultats no poden, en cap cas, extrapolar-se al conjunt de la població estudiada.

5. GRANS XIFRES

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

En primer lloc, el **número de projectes atorgats i sol·licitats** ha evolucionat paral·lelament al llarg dels anys, amb una **tendència decreixent**, tal i com s'observa al gràfic següent:

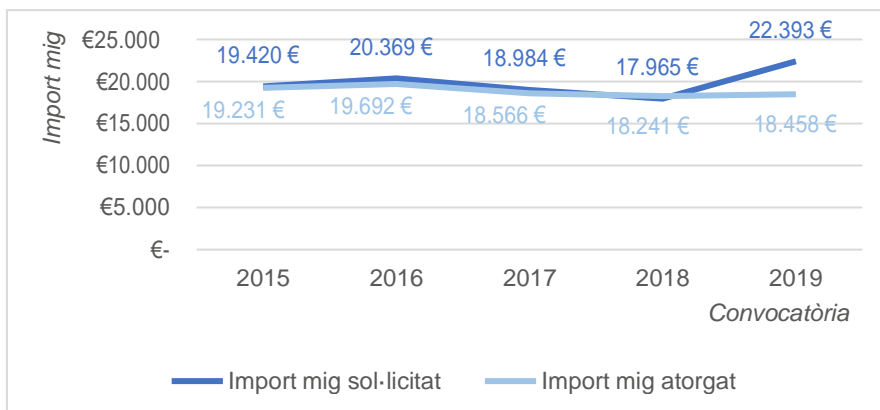
Gràfic nº16. Evolució del número de projectes atorgats vs. sol·licitats



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

En segon lloc, la **diferència entre l'import mig per projecte sol·licitat i l'atorgat ha estat mínima** al llarg dels anys, exceptuant l'any 2019 on l'import sol·licitat va augmentar considerablement i en comparació amb l'atorgat. El següent gràfic mostra el detall al respecte:

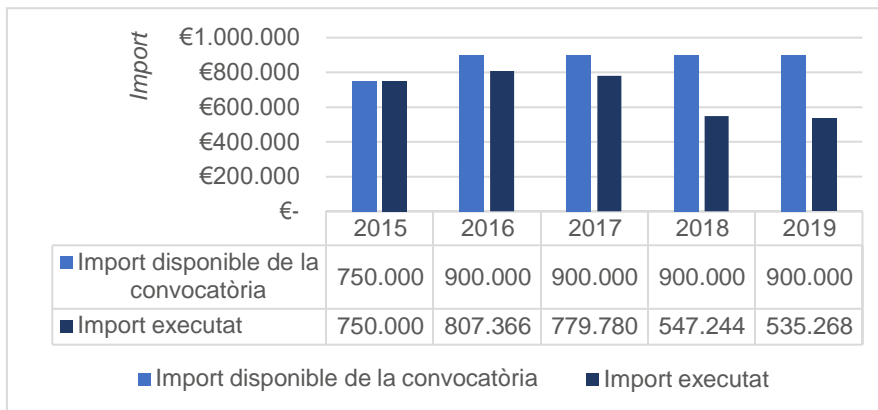
Gràfic nº17. Evolució de l'import mig per projecte sol·licitat vs. atorgat



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

En tercer lloc, exceptuant l'any 2015, la resta d'anys **l'import executat ha estat menor al disponible**, és a dir, l'execució del pressupost disponible per a la convocatòria ha sigut menor al 100%, d'acord amb el gràfic següent. Així mateix, s'observa com **l'import executat disminueix** amb els anys, arribant al seu mínim l'any 2019.

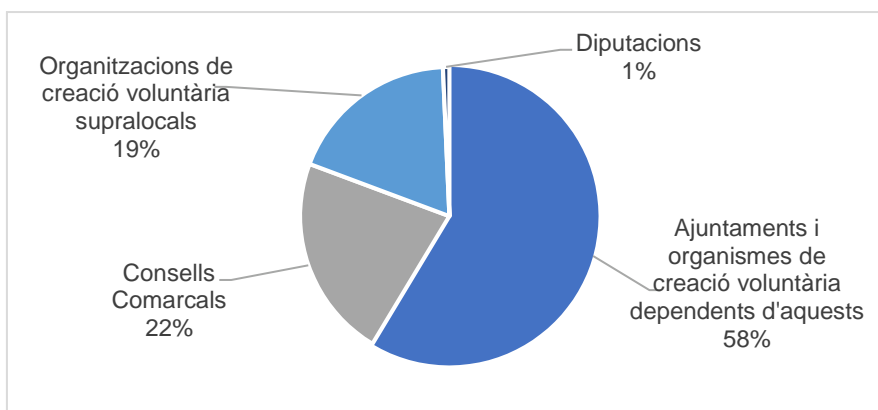
Gràfic nº18. Evolució de l'import executat vs. disponible



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [13]

En quart lloc, tal i com es mostra al gràfic següent, un 58% de les sol·licituds rebudes al llarg del període 2015-2019 (85 respecte el total de 145) van ser **d'Ajuntaments o organismes de creació voluntària dependents d'aquests**. De la resta, els Consells Comarcals, van representar un 22% de les sol·licituds (32 sol·licituds); les Organitzacions de creació voluntària amb abast supralocal (Consortis, Organismes Autònoms, agències), un 19% (27 sol·licituds); i les Diputacions, un 1% (1 sol·licitud).

Gràfic nº19. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)

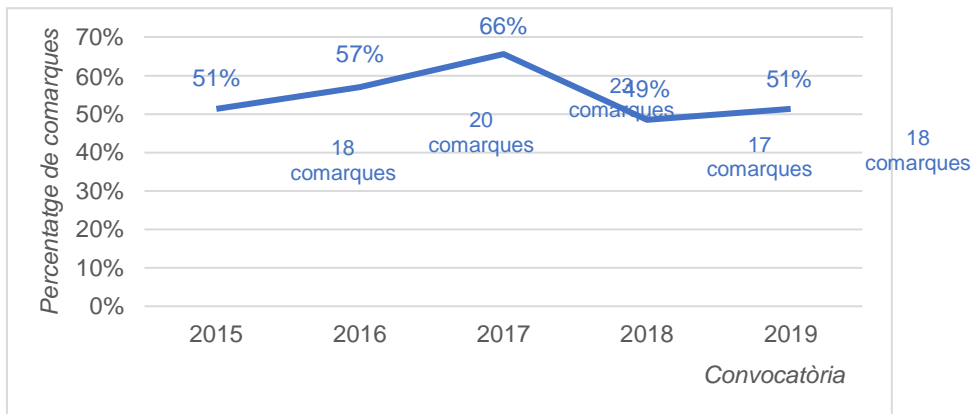


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En cinquè 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 2018, amb un **49%** de comarques amb EELL participants al programa (17 comarques respecte les 35 candidates²), i el màxim de representació l'any 2017, amb un **66%** de les comarques (23 comarques), tal i com s'observa al gràfic següent:

² 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.

Gràfic nº20. Evolució del percentatge de comarques representades



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

6. AVALUACIÓ DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

6.1 Disseny del Programa

Per valorar la **fase de disseny** del programa de Planificació Estratègica cal tenir en compte, per una banda, la **complementarietat dels tres programes** de DEL objectes de la present avaluació, i per l'altra, les **particularitats concretes** del programa.

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)." [1]

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 Planificació Estratègica està pensat per **reflexionar i definir** aquells projectes i activitats estratègiques que, posteriorment, **es podrien executar**, a través, tant del programa d'Innovadors, 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

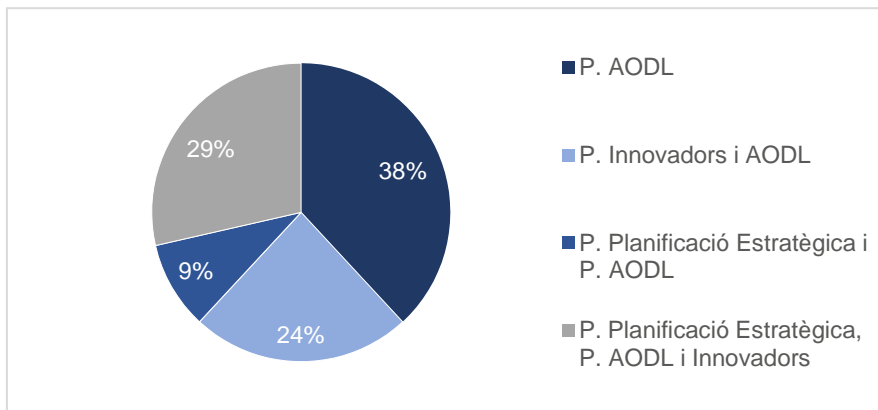


Font: Elaboració pròpia

En aquest punt, cal remarcar que, tant les 13 EELL participants en els Focus Group desenvolupats, com les 10 entrevistades, van coincidir amb què són els **millors programes que ofereix el SOC**, gràcies a l'ampli marc d'oportunitats que generen i 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, següent gràfic mostra la seva participació en els altres dos programes (PE i Innovadors):

Gràfic nº21. Participació als programes de DEL



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'enquesta d'AODL³

Com es pot observar, per una banda, el **38% de les EELL dels enquestats** (8 EELL respecte el total de 21) **participat únicament al programa d'AODL**, i per tant, la definició del Pla d'Acció no s'ha realitzat a través del programa de Planificació Estratègica que ofereix el SOC. Sovint, les EELL que no participen al programa de Planificació Estratègica és per **desconeixement** del programa o perquè defineixen l'estratègia territorial amb l'ajuda **d'altres fonts de finançament**.

D'altra banda, el 62% (13 EELL respecte el total de 21) ha participat, de forma addicional, en algun dels altres dos programes; de fet el **29% de les EELL** (6 EELL respecte el total de 21) **ha participat en els tres programes de DEL en algun dels anys entre 2015 i 2019**.

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 de Suport i Acompanyament a la Planificació Estratègica

Amb la finalitat d'avaluar l'adequació del programa de Planificació Estratègica, primer cal analitzar tres elements: (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, i el que acaba participant-hi; i (3) el disseny del marc conceptual del programa per donar resposta als dos aspectes anteriors.

2.1 Objectius del programa

El programa de **Planificació Estratègica** del SOC pretén "oferir suport tècnic i financer als processos de planificació estratègica d'ampli abast territorial, que permeti a les diferents estructures de desenvolupament local de Catalunya l'elaboració de plans estratègics territorials, aportar assistència tècnica i financera per al disseny i implementació de plans d'acció i garantir a les entitats locals el suport en el lideratge per al desenvolupament socioeconòmic." [1]

En aquesta línia, l'equip del SDEL va fer l'exercici d'anar un pas més enllà, identificant els objectius **d'impacte del programa i associant valors objectius** a cadascun d'ells, amb l'elaboració de la "Fitxa planificació Programa Planificació estratègica". Els resultats de l'exercici intern dut a terme per l'equip de SDEL van ser els següents:

³ Veure l'Informe d'avaluació del programa d'Agents d'Ocupació i Desenvolupament Local per més informació

(1) “Aconseguir que els territoris de Catalunya disposin progressivament de **documentació de planificació estratègica** territorial actualitzada en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local, mesurat amb l'obtenció de documents de planificació estratègica d'un **mínim de 20 territoris anuals**”;

(2) “Aconseguir que a mig termini **s'implementin els projectes identificats** en la documentació de planificació estratègica elaborada, mesurat amb la implementació d'un **mínim del 50% dels projectes** definits en un **termini de dos anys**”. [14]

Abans de res, convé destacar que aquests objectius es van definir a nivell **intern** per a dur a terme un primer exercici de definició d'indicadors mesurables, un exercici que es considera **molt necessari i positiu**. Per aquest motiu, s'utilitzen aquests objectius de base per a la present avaluació i s'incorporen aspectes de millora en relació a aquests per tal que acabin sent útils i aplicables a la realitat.

En aquest sentit, convé esmentar, que, el primer objectiu, més que a un impacte, faria referència a un objectiu de **resultats**, doncs valora el disposar de documentació estratègica per part dels territoris. Ara bé, disposar de documentació de planificació **no deriva en cap impacte si aquesta no s'implementa**. I en aquest, sentit, es trobaria l'objectiu número dos, aquest cop sí, adequat per mesurar d'alguna manera l'impacte en el territori. Malgrat això, atès que va ser un exercici intern que es va dur a terme com a primera aproximació, posteriorment no s'ha recopilat **informació** al respecte, i en conseqüència, no ha pogut avaluar-se el seu grau d'assoliment.

Pel que fa als valors objectius definits, caldria reflexionar al respecte i valorar si responen a una anàlisi i justificació prèvia, p.ex. utilitzant la base a les dades històriques, com a punt de partida; en cas contrari, caldria re-definir-los. A l'apartat 1.1 Compliment dels indicadors establerts pel SOC del bloc de Resultats del programa s'aprofundeix en aquesta qüestió.

2.1.1 Objectius de resultats i la seva mesura

Aprofundint en l'objectiu de resultats: “Aconseguir que els territoris de Catalunya disposin progressivament de **documentació de planificació estratègica** territorial actualitzada en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local”, es creu convenient realitzar els següents apunts:

1. Primer, tot i que l'objectiu es defineix tenint en compte l'heterogeneïtat dels territoris i s'estableix el concepte “territori” com a concepte **ampli**, convindria reflexionar envers la seva mesura. Plantejar-se arribar a un mínim de 20 **territoris** es considera **indeterminat** per poder mesurar-se de manera clara, i caldria delimitar de quin territori es tracta per tal que els resultats obtinguts siguin comparables. P. ex., es podria utilitzar la **comarca** com a territori, tal i com s'ha dut a terme en la present avaluació.
2. Segon, tenint en compte el públic objectiu del programa, caldria matissar que l'objectiu és respecte els territoris subjectes a ser subvencionats amb el programa. És a dir, si parlem de comarques, caldria tenir en compte que només 35 comarques de les 42 que té Catalunya poden participar al programa (ja que n'hi ha 7 excloses per la seva participació al programa Treball a les Comarques).
3. Tercer, tal i com ha establert el SOC, els indicadors del Número de beneficiaris i el Número de projectes executats i finalitzats, són una bona mesura, tot i que perquè siguin efectius, cal fer-ne un seguiment.
4. Quart, disposar de documents de planificació estratègica, és necessari però no suficient. En aquest sentit, caldria vetllar perquè la planificació estratègica sigui fàcilment implementable. Així doncs, hauria de tenir unes característiques que garantissin la seva qualitat, la seva viabilitat tècnica i econòmica, i per tant, posterior implementació.

2.1.2 Objectius d'impacte i la seva mesura

Aprofundint en l'objectiu d'impacte "Aconseguir que a mig termini **s'implementin els projectes identificats** en la documentació de planificació estratègica elaborada", es creu convenient realitzar els següents apunts:

1. Primer, la **implementació** dels projectes és imprescindible i permet tenir un impacte immediat en el territori. Per aquest motiu, s'hauria, no només de definir l'indicador, sinó també fer-ne un seguiment, identificant: font de la informació, periodicitat i responsable. Com a font d'informació, es podria fer arribar una **enquesta** a les EELL, passat un temps concret des de la seva participació al programa, per valorar el grau d'implementació dels projectes.
2. Segon, tenint en compte que el programa hauria de tenir algun impacte en el territori a llarg termini, per aquells projectes o plans que si s'han implementat total o parcialment, s'hauria de contrastar amb **dades macroeconòmiques** bàsiques del territori. Atesa la heterogeneïtat dels tipus de projecte que poden finançar-se pel programa, la selecció de les variables macroeconòmiques no hauria de ser general i s'hauria de personalitzar i adaptar segons el **tipus de projecte**. Tot i que s'obtidria una visió parcial, no exempta de biaixos, és un primer pas, recomanat per la Unió Europea. I és que tota política pública hauria de tenir mecanismes per avaluar o identificar l'impacte dels programes que finança. A l'apartat 2.1 Anàlisi comparativa de variables macroeconòmiques del bloc d'Impacte del present informe es duu a terme una petita aproximació.

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

D'acord amb el que s'estableix a l'Ordre de Bases, poden ser **beneficiàries del programa** de "les **entitats locals de Catalunya**, els seus organismes autònoms i les entitats amb competències en matèria de desenvolupament local i de promoció de l'ocupació, dependents o vinculades a aquelles, d'acord amb el que estableix el Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya, que compleixin algun dels **requisits** següents:

- a) Les **entitats locals** que representen municipis de **més de 20.000 habitants**.
- b) Les **entitats jurídiques** de creació voluntària, constituïdes d'acord amb la normativa de règim local vigent a Catalunya, d'àmbit **supramunicipal** amb participació majoritària per part d'administracions públiques i amb competències en desenvolupament local i promoció de l'ocupació que abastin un territori de **més de 10.000 habitants**.
- c) Excepcionalment, les **entitats locals** amb un àmbit territorial que no coincideix amb les anteriors quan **per raons d'estructura socioeconòmica diferenciada** es justifiqui de manera suficient, abastin un territori de **més de 10.000 habitants** i l'àmbit d'intervenció de les **accions** sol·licitades sigui **supralocal**.

Estan **exclosoes** les entitats locals, els seus organismes autònoms i les entitats amb competències en matèria de desenvolupament local i promoció de l'ocupació, dependents o vinculades, d'acord amb el que estableix el Decret legislatiu 2/2003 destinataris de les accions ocupacionals i de desenvolupament local cofinançades en el marc del **programa Treball a les comarques** (Anoia, Baix Ebre, Montsià, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Ripollès i Terra Alta)".
[15]

L'especificació del requisit c) s'incorpora per donar cabuda a aquelles EELL que no compleixin explícitament els dos requisits anteriors. Podran participar sempre i quant **justifiquin la seva realitat socioeconòmica diferenciada**. Atès que es tracta d'un concepte que permet cert grau de **flexibilitat i adaptabilitat**, i tot i que la valoració de

les sol·licituds es fa d'acord amb uns criteris de valoració, es podrien **definir** algunes **variables clau i rangs de desviació** per a la valoració concreta d'aquest aspecte, en funció del tipus de projecte i el seu abast.

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:

1. 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)”.
2. 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.”
3. 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.” [1]

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 Planificació i marc conceptual del programa

2.4.1 Disseny de les Bases

El **disseny de l'Ordre de Bases** del programa de Planificació Estratègica va executar-se per l'equip del **SDEL** del SOC, l'any **2012**, i s'ha mantingut en les seves característiques essencials fins a dia d'avui. Aquest disseny és fruit d'un programa anterior del SOC Foment del Desenvolupament Local (FDL) i l'anàlisi d'experiències passades. Des d'aleshores, els canvis principals han sigut de caràcter administratiu, **mantenint les bases i l'estructura inicial** del programa quant a contingut. Des de SDEL es considera un programa **prou flexible i adaptable** a tot tipus de projectes, i que alhora estableix els límits necessaris perquè siguin projectes potents i útils per al territori en qüestió.

2.4.1.1 Tipus de projectes

El programa permet a les **EELL beneficiàries** presentar una **única sol·licitud per convocatòria**, amb **un o més projectes** d'entre els **tipus** següents:

- a) “Elaboració de **plans estratègics territorials** en l'àmbit del DEL.
- b) Elaboració de **plans d'acció de DEL i ocupació**.
- c) Elaboració de **plans d'acció sectorials** identificats com a **estratègics** pel territori per tal generar i/o mantenir ocupació.

- d) **Activitats** d'identificació, diagnòsi, planificació, seguiment i promoció de **projectes estratègics territorials** que tinguin impacte en la generació d'ocupació.
- e) Elaboració de **programes operatius** per afavorir la diversificació i la reestructuració econòmica del territori per afavorir la creació d'ocupació.
- f) **Diagnòsi i plans d'oportunitat, factibilitat i viabilitat** de noves formes de gestió del desenvolupament econòmic i local i l'ocupació.
- g) Elaboració de **plans d'acció** per a la **dinamització dels polígons** d'activitat econòmica per tal de generar i/o mantenir ocupació.
- h) **Activitats** de creació **d'espais de reflexió** conjunta entre el sector públic i privat del territori, per tal de portar endavant els projectes estratègics de desenvolupament econòmic i ocupacional identificats.
- i) Elaboració de **plans i mapes formatius territorials** a mida de les persones i les empreses del territori” [15]

Els tipus de projecte definits actualment són amplis i permeten moltes possibilitats a les EELL. No obstant, s'observa cert espai de millora en com es troben definits, ja que alguns d'ells poden **provocar confusió** a les EELL quan han d'encabir-hi els seus projectes. Així s'ha corroborat durant els Focus Group i les entrevistes. P.ex. algunes tipologies fan referència al **resultat** que s'obté amb el desenvolupament d'aquell projecte -p.ex. elaboració de plans estratègics territorials o plans d'acció-, i d'altres a les **activitats** a desenvolupar durant els projectes – p.ex. activitats de creació d'espais de reflexió conjunta entre el sector públic i privat del territori-. Per homogeneïtzar-ho, es recomanaria enfocar tots els tipus de projecte al **resultat**, doncs obliga a les EELL a fer la reflexió de 'què' i 'per què' necessiten aquella cosa.

2.4.1.2 Documentació

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

Respecte aquesta documentació, convé entrar al detall de cada una de les fases.

En primer lloc, la documentació de la fase de **sol·licitud** està formada per tres tipus de document:

1. **“Memòria del Programa de Planificació Estratègica.**
2. **Acords del Ple o de l'òrgan** que sigui competent de les entitats locals, convenis, acords de **col·laboració, cartes de suport, d'adhesió, compromisos de participació**, o altres documents per part d'entitats públiques i privades i/o dels agents econòmics i socials del territori objecte d'actuació, que acrediten el suport al programa o projecte.
3. **Sol·licitud de transferència bancària** (només s'ha d'aportar en cas de canvi de dades, si és el primer cop que se sol·licita un ajut al SOC o si han transcorregut més de 5 anys), d'acord amb el model del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda”. [1]

Respecte el seu **contingut**, aquest és clar per les EELL que participen al programa, ja que a la Guia de Prescripcions Tècniques (guia de PT, en endavant) es detalla i es donen les directrius necessàries al respecte (veure més detall a l'apartat 2.3.2 Disseny de la guia de Prescripcions Tècniques del present bloc).

En segon lloc, la documentació de la fase **d'execució**, que correspon a informació sobre **l'empresa consultora contractada** (“Documentació de solvència tècnica o professional de l'empresa, entitat o persona física que farà el/s servei/s”), consta de **quatre documents**:

1. “Proposta o oferta de serveis i pressupost degudament desglossat per conceptes.
2. Còpia de l'alta de l'IAE de l'empresa o persona física, i/o declaració censal d'alta o modificació.
3. Memòria-currículum dels treballs realitzats per l'empresa o persona física, que incorpori una relació dels principals serveis o treballs realitzats en el mateix àmbit que inclogui l'import, les dates d'execució i els destinataris, públics o privats, d'aquests.

4. Currículum del personal directiu i dels experts concrets que faran el/s projecte/s.” [1]

Aquesta documentació, es requereix per garantir que el contracte amb l'empresa que executarà el/s servei/s s'hagi fet efectiu i comprovar la seva solvència tècnica i professional.

En tercer lloc, la documentació requerida per la **justificació** consta de la **tècnica** i **l'econòmica**, i varia segons la tipologia de projecte. Aquesta és la següent:

- **Justificació tècnica:**

“Tipus de projecte a), b), c), e), f), g), i)⁴:

- Còpia completa dels plans i programes subvencionats.
- Informe de desenvolupament de cada projecte.
- Llistat amb les dades de les empreses participants en el programa, si s'escau.
- Qualsevol altre producte identificat inicialment en la memòria descriptiva dels projectes subvencionats.

Tipus de projecte d) i h)⁵:

- Informes de desenvolupament de les activitats subvencionades.
- Llistat amb les dades de les empreses participants en el programa, si s'escau.
- Qualsevol altre producte identificat inicialment en la memòria descriptiva dels projectes subvencionats.”

- **Justificació econòmica:**

- “Relació general de despeses que contingui tots els projectes subvencionats, només quan s'hagi subvencionat més d'un projecte en el marc de l'expedient administratiu. Aquest document s'haurà de presentar tant en format pdf, degudament signat, com en format excel.
- Per a cada projecte subvencionat, relació específica classificada de totes les despeses subvencionables imputables al desenvolupament de l'actuació. Aquest document s'haurà de presentar tant en format pdf, degudament signat, com en format excel
- Declaració responsable de la persona representant legal de l'entitat beneficiària.
- Si s'escau, una relació detallada dels altres ingressos o subvencions que hagin finançat l'activitat subvencionada amb indicació de l'import i la seva procedència.
- Si s'escau, i només quan l'import de la despesa subvencionable superi les quanties que estableix la normativa vigent que regula els contractes del sector públic per al contracte menor, l'entitat beneficiària haurà de lliurar, com a mínim, 3 ofertes de diferents proveïdors. En cas que l'elecció no hagi estat l'oferta més econòmica, s'adjuntarà un document explicatiu o memòria justificant expressament l'elecció.
- Factures o documents de valor probatori equivalent en el tràfic jurídic mercantil o amb eficàcia administrativa i la documentació acreditativa del pagament consistent en extracte bancari o, en el cas de pagament en efectiu, documentació acreditativa de la percepció de l'import per part del creditor.
- Si s'escau, carta de pagament de reintegrament de la subvenció en el supòsit de fons públics percebuts com a bestreta i no aplicats a l'objecte subvencionable, així com dels interessos que se'n derivin (veure les instruccions que consten al final d'aquest annex).” [1]

⁴ a) Elaboració de **plans estratègics territorials** en l'àmbit del DEL i l'ocupació; b) Elaboració de **plans d'acció de DEL i ocupació**; c) Elaboració de **plans d'acció sectorials** identificats com a **estratègics** pel territori per tal generar i/o mantenir ocupació; e) Elaboració de **programes operatius** per afavorir la diversificació i la reestructuració econòmica del territori per afavorir la creació d'ocupació; f) **Diagnosis i plans d'oportunitat, factibilitat i viabilitat** de noves formes de gestió del desenvolupament econòmic i local i l'ocupació; g) Elaboració de **plans d'acció** per a la **dinamització dels polígons** d'activitat econòmica per tal generar i/o mantenir ocupació; i) Elaboració de **plans i mapes formatius territorials** a mida de les persones i les empreses del territori.

⁵ d) **Activitats** d'identificació, diagnosi, planificació, seguiment i promoció de **projectes estratègics territorials** que tinguin impacte en la generació d'ocupació; h) **Activitats** de creació **d'espais de reflexió** conjunta entre el sector públic i privat del territori, per tal de portar endavant els projectes estratègics de desenvolupament econòmic i ocupacional identificats.

En aquest cas, la documentació de justificació **tècnica** té molta importància ja que és el **producte que resulta del programa**, on es detallen els projectes i plans estratègics definits, i que idealment s'haurien d'implementar en un futur. Per aquest motiu, convé que aquesta documentació sigui de **qualitat**. A l'apartat 1.2 Qualitat de la documentació entregada del bloc de Resultats del programa s'aprofundeix al respecte.

Envers la documentació de justificació **econòmica** requerida, es considera que, tot i ser extensa, es troba ben detallada a la guia de PT i no comporta dificultats per a les EELL la seva elaboració.

2.4.1.2 Terminis d'execució

El programa està dissenyat perquè el **termini d'execució** dels projectes sigui d'un any, **prorrogable sis mesos** més, d'acord amb la normativa vigent. Tenint en compte que el funcionament del programa requereix la **contractació d'una empresa consultora externa** que s'encarregarà de desenvolupar el projecte, el termini real d'execució queda molt reduït (ja que en contractes superiors a 15.000€, el termini mig de contractació sol oscil·lar entre els 4 i 6 mesos). Aquesta problemàtica es veu **minimitzada gràcies a la possibilitat de sol·licitar una pròrroga de sis mesos**, tot i que no totes les EELL la sol·liciten.

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 sol·licitud, com el tancament.

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.

En aquest punt, per una banda, convé destacar l'apartat II de la guia "**Les polítiques de desenvolupament local**", on es dona informació envers el concepte de DEL i les seves peculiaritats. Aquesta informació es considera essencial ja que la definició del DEL és el punt de partida del programa i convé que totes les EELL beneficiàries l'entenguin correctament. D'altra banda, convé també posar en valor l'apartat V "**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.

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 planificació de la convocatòria, és a dir, en el delimitar quan es publicarà. La **convocatòria** del programa de Planificació Estratègica habitualment es publica cap a **finals de juny**, finalitzant el termini de sol·licitud a **mitjans de setembre**.

Tot i ser un programa estable en el temps, s'ha comentat als Focus Group i a les entrevistes que per les EELL seria d'utilitat disposar d'una **planificació de les convocatòries** que sortiran al llarg de l'any, no només en el marc del programa de Planificació Estratègica, sinó amb la resta de programes del SOC. Això les ajudaria a planificar-se millor a inicis d'any en termes de recursos i per plantejar amb més temps els projectes 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 del llançament de la convocatòria

Un cop planificada i publicada la convocatòria, s'inicia la seva difusió i comunicació, mitjançant la publicació oficial a la **pàgina web del SOC i el DOGC**. 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 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 per desconeixement del programa, i d'altra banda, a altres **agents clau** del territori (empreses, patronats, entitats, etc.) que podrien participar com a col·laboradors dels projectes, malgrat les EELL són les que lideren els projectes i les que haurien de comunicar-se amb els agents 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 tres aspectes:

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

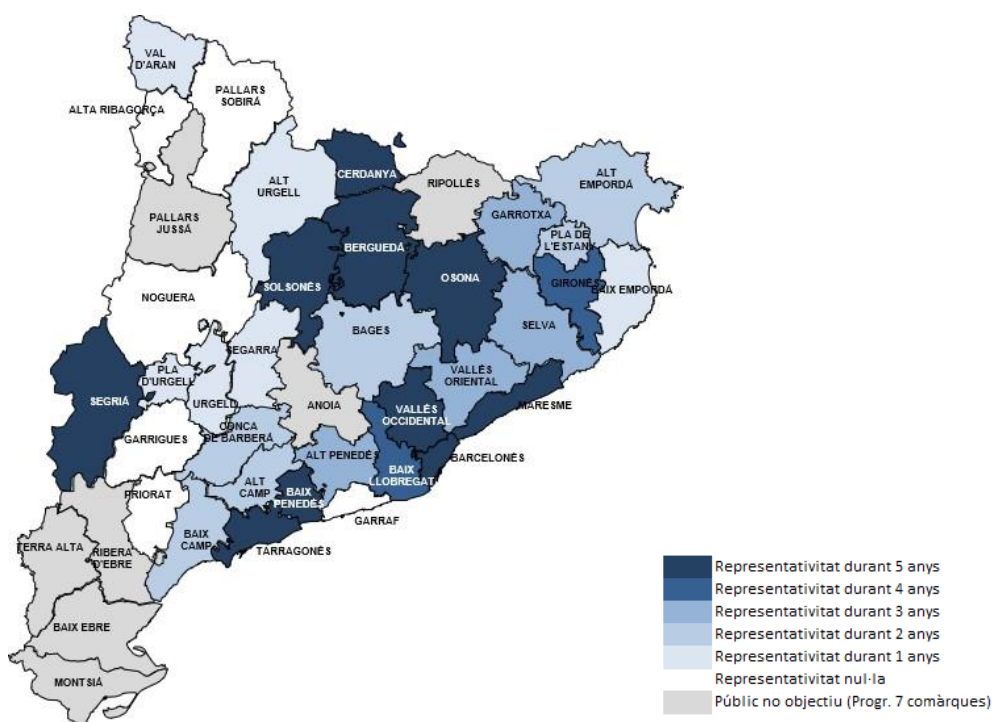
3.1. Perfil de les EELL participants

El perfil de les EELL s'ha delimitat des de dos punts de vista: 1) més general i fent referència a la representació del territori de Catalunya en el programa, i 2) 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 a nivell comarcal en el programa de Planificació Estratègica 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.

Imatge n^o1. Representació del territori des de l'any 2015



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

(*) En el mapa està exclosa la comarca del Moianès que ha tingut representació durant 4 anys.

Com pot observar-se, hi ha un **28,6% de les comarques** (10 comarques respecte les 35 candidates⁶) que **han tingut representació al programa els 5 anys estudiats**.

Aquest fet evidencia el que s'esmenta a l'apartat següent (3.1.2 Caracterització de les EELL participants) respecte l'elevada recurrència d'algunes EELL.

Malgrat tot l'anterior, cal tenir en compte també que existeixen **6 comarques** de Catalunya que **no han tingut representació** en el període 2015-2019, representant un **17%** del territori català (6 comarques). En concret:

1. El Garraf de la província de Barcelona
2. Alta Ribagorça, Les Garrigues, Noguera i Pallars Sobirà de Lleida
3. El Priorat de Tarragona

⁶ S'exclouen les EELL que poden participar al programa **Treball a les comarques** (Anoia, Baix Ebre, Montsià, Pallars Jussà, Ribera d'Ebre, Ripollès i Terra Alta). Cal considerar que a partir de l'any 2022, les comarques en el marc del programa Treball a les comarques, passen a ser 12 enlloc de 7.

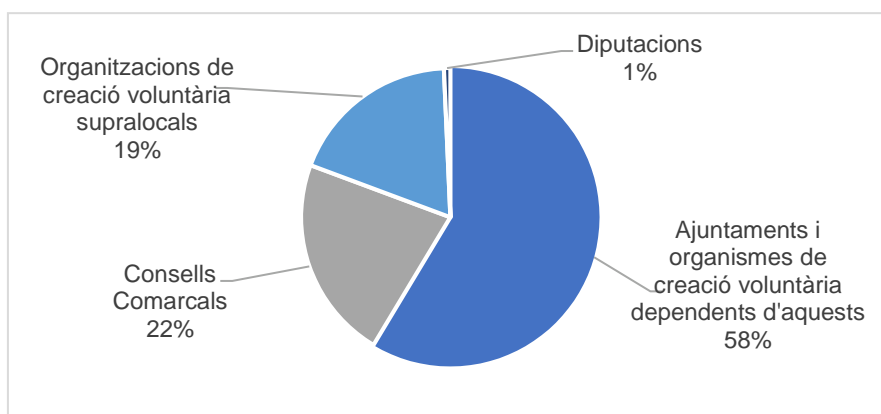
Atès que és un programa ampli i flexible, molt ben valorat per les EELL beneficiàries, caldria aprofundir en **per què aquests territoris no han tingut representació**. D'acord amb els professionals de SDEL, en la major part dels casos, això es deu a: la manca de **capacitat tècnica** d'algunes EELL, el no compliment de l'**abast territorial mínim** o altres requisits de la convocatòria, o la possibilitat de destinar recursos propis o altres fonts de finançament per a dur a terme aquest tipus de planificació.

No obstant, considerant que algunes EELL no hi participen per **desconeixement** del programa, d'acord amb la informació extreta a la enquesta del programa d', es podrien proposar **accions de comunicació i difusió** del programa, tal i com s'esmenta a l'apartat anterior (2. Comunicació del programa i del llançament de la convocatòria)

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 organismes de creació voluntària dependents d'aquests**. Concretament, el **58%** (85 respecte el total de 145) de les EELL sol·licitants al llarg del període (2015-2019) corresponen a Ajuntaments o organitzacions de creació voluntària dependents d'aquests.

Gràfic nº22. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)



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

El fet que els Consells Comarcals sol·licitin menys projectes que la tipologia d'Ajuntaments i organismes de creació voluntària dependents d'aquests, és conseqüència de que, els Consells Comarcals habitualment disposen d'una dotació d'ingressos molt menor que, per exemple, els Ajuntaments. Això sovint deriva en que les capitals de comarca siguin les que lideren els processos de DEL enlloc dels Consells Comarcals, ja que aquestes disposen no només dels recursos econòmics, sinó també de l'experiència, de la capacitat tècnica, i del lideratge institucional per dur-los a terme de manera satisfactòria.

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** que 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

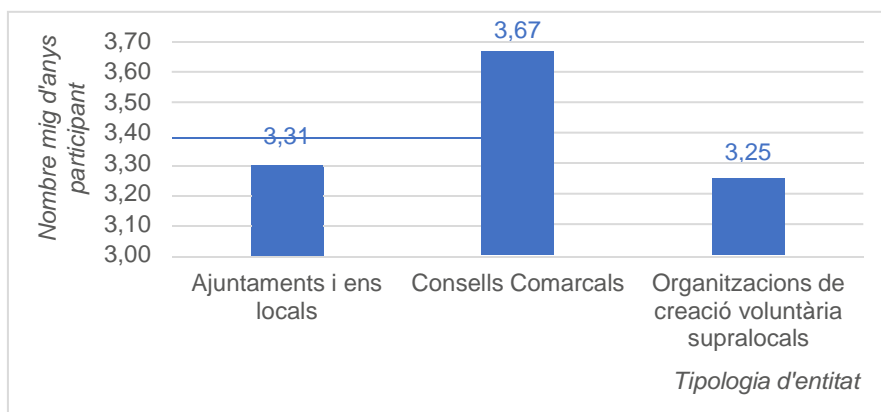
del territori autònom. Això beneficia a les EELL d'aquest territori, en concret, perquè tenen més facilitat d'accés a ajudes provinents de la diputació per finançar projectes i a una xarxa de col·laboradors més estructurada (veure l'apartat 4.3 Importància de la col·laboració en xarxa del bloc de Resultats del procés de subvenció).

Una altra variable macroeconòmica utilitzada a l'estudi és el **PIB per càpita**. Aquí, s'observa que la mitjana per les comarques amb representació al programa l'any 2015 és de 26.300€, superior a la mitjana del conjunt de Catalunya amb 24.900 €. Atès que la majoria d'EELL són recurrents al programa, a l'apartat 2.1.3 Variació del PIB per càpita del bloc d'Impacte del present document, s'analitzaran els possibles efectes quehi pot haver tingut la participació al programa.

Tal i com s'acaba d'esmentar, s'observa que la majoria d'EELL que han participat a la convocatòria de 2015, són recurrents.

El gràfic següent mostra, de les EELL que van participar a la convocatòria de 2015, el **nombre mig d'anys** que han participat al programa, agrupant-les per tipologia d'entitat, essent **superior als 3 anys** pels tres casos i assolint nombre mig **major** els **Consells Comarcals**:

Gràfic nº23. Recurrència de les EELL participants l'any 2015 per tipologia d'entitat



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

Així doncs, tot i que els **Consells Comarcals** no formin la tipologia d'entitat amb més sol·licituds al llarg del període 2015-2019, és la **tipologia més recurrent**, de mitja, al llarg dels cinc anys estudiats, tenint en compte les EELL participants a la convocatòria de 2015.

Finalment, en quant a organització i estructura, hi ha EELL que són de nova creació i d'altres molt consolidades amb molts anys d'experiència; hi ha EELL que tenen millor relació amb les EELL del territori propers i d'altres que els costa posar-se d'acord. En definitiva, hi ha moltes característiques que contribueixen a la seva heterogeneïtat.

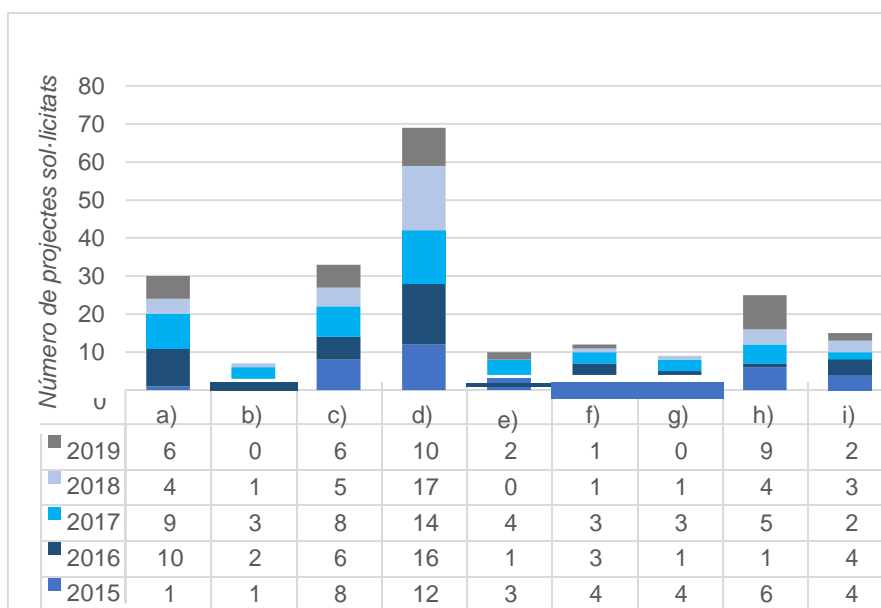
Amb tot, des de l'equip de SDEL caldria valorar si és necessari **donar suport o eines a les EELL** que a dia d'avui es troben en una situació més endarrerida; tot amb vistes de generar activitat econòmica i ocupació. En aquest sentit, el suport que ofereix el SDEL durant la fase de sol·licitud esdevé clau. Malgrat això, seria recomanable **reprendre la Xarxa de Desenvolupament Local de Catalunya** impulsada anys enrere pel SDEL, i que aquesta servís perquè les EELL poguessin conèixer experiències d'altres arreu del territori català. Es considera que podria ser una eina molt útil, i així es va valorar també per les EELL als Focus Group i a les entrevistes realitzades.

3.2 Documentació durant la sol·licitud i experiència de les EELL

Tal i com ja s'ha esmentat al bloc de Disseny, en aquesta fase es requereix de l'elaboració i presentació de la **documentació de sol·licitud**. Aquesta, segons les EELL entrevistades i participants en els Focus Group, es troba ben detallada a la guia de PT i, per tant, no comporta moltes dificultats. No obstant, sovint la informació de la guia de PT ha de ser complementada amb el suport del SDEL, ja que encabir els projectes en les diferents tipologies de projecte possibles en el marc del programa, pot resultar una tasca complexa. Aquest suport i acompanyament que ofereix el SDEL és molt ben valorat per les EELL, ja que sempre es troben disponibles per ajudar a aquelles que ho sol·liciten. A l'apartat següent s'aprofundeix en el rol del SOC en aquesta fase de sol·licitud (3.3 Suport del SOC).

En relació amb les tipologies de projecte del programa, tal i com es pot observar al gràfic següent, la **tipologia més sol·licitada** al llarg dels 5 anys estudiats (2015-2019) és la d) Activitats d'identificació, diagnòsi, planificació, seguiment i promoció de projectes estratègics territorials que tinguin impacte en la generació d'ocupació. Aquest fet es va corroborar als Focus Group, on moltes EELL participants van afirmar que quan no tenien clar en quina tipologia encabir els seus projectes, escollien la **d) perquè la consideraven la més flexible**. Així doncs, tenint en compte que el programa pretén ser flexible i adaptar-se a les necessitats heterogènies del territori, tenir tipologies de programa àmplies permet no deixar fora projectes amb potencial.

Gràfic nº24. Tipologia de projectes sol·licitats



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

En resum, cal destacar que al llarg dels anys s'ha aconseguit **simplificar la documentació requerida en el moment de sol·licitud**, de fet, no només s'ha simplificat el "què" presentar sinó el "com". És a dir, avui en dia es disposa de plataformes electròniques per tramitar la subvenció, la qual cosa agilitza i facilita tot el tràmit de sol·licitud.

Tot i així, donat que les tipologies de projecte més sol·licitades són les més flexibles, seria bo estudiar l'opció de **simplificar la classificació de tipus de projecte i afegir una petita descripció de cadascun d'ells**, per tal d'evitar la possible confusió que generen actualment i optimitzar el procés de sol·licitud, d'acord amb el que s'esmenta a l'apartat 2.3.1.2 Tipus de projecte del bloc de Disseny.

3.3 Resolució de les convocatòries

El procediment de concessió de la subvenció en el marc d'aquest programa és de **concurrència competitiva**, i l'òrgan competent per a la instrucció del procediment és la **Subdirecció General de Polítiques Actives d'Ocupació** del SOC.

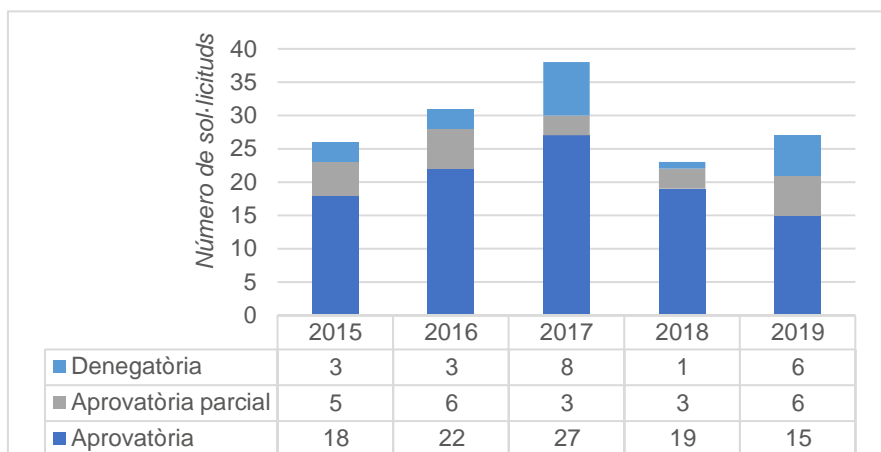
La **Comissió de valoració** o òrgan col·legiat encarregat d'analitzar i avaluar les sol·licituds està format per: (1) la persona titular de la Subdirecció General de **Polítiques Actives d'Ocupació**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representant territorial** del SOC; i (4) la persona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

La documentació es presenta a través de la plataforma EACAT i la resolució dels atorgaments es comunica, per una banda, a través del Tauler electrònic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i d'altra banda, des del SOC mitjançant notificació individual a les EELL.

Al llarg dels cinc anys estudiats (2015-2019), es van rebre un total de **145 sol·licituds**, formades per un total de **211 projectes**. La mitja de projectes sol·licitats per entitat local al llarg del període va ser de 1,47 projectes, és a dir, entre 1 i 2 projectes.

D'aquestes sol·licituds, un 70% van ser aprovades (101 sol·licituds respecte les 145), un 16% aprovades parcialment (23 sol·licituds), i el 14% restant, denegades (21). El gràfic següent mostra l'evolució del número de sol·licituds aprovades i denegades:

Gràfic nº25. Evolució del número de sol·licituds aprovades i denegades



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

En aquest sentit, la valoració de les sol·licituds es fa mitjançant uns criteris de valoració. Per aquest motiu, al següent apartat s'analitzen detalladament.

3.3.1 Criteris de valoració

D'acord amb l'Ordre de Bases, els **criteris de valoració de les sol·licituds** i la seva ponderació són els següents:

- “Que el Programa tingui un **abast territorial supralocal o plurilocal** i respongui a **l'acció concertada**, degudament acreditada, entre diverses entitats locals. Màxim 15 punts.
- Que el Programa impliqui la **participació** degudament acreditada dels principals **actors públics i privats** i/o dels agents econòmics i socials del territori objecte d'actuació. Màxim 15 punts.
- Que el Programa serveixi per a determinar un marc d'actuació al territori en l'àmbit de **l'ocupació i desenvolupament local**. Màxim 10 punts.
- Que la **memòria** descriptiva del Programa **contingui** tots els **elements** previstos convenientment **descrits** i siguin **coherents** entre si. Màxim 10 punts.
- Que els **resultats** siguin concrets, mesurables i contrastables. Màxim 10 punts.
- Capacitat tècnica i experiència** de l'entitat local sol·licitant. Màxim 17 punts.

- g) **Complementarietat** dels projectes proposats amb altres actuacions que es porten a terme en l'àmbit del DEL i l'ocupació en el territori. Màxim 10 punts.
- h) Que el Programa s'adeqüi al **model de cooperació** al territori. Màxim 13 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) L'abast territorial ampli, essent prioritaris aquells projectes d'abast supralocal o plurilocal;
- 2) La col·laboració amb actors clau del territori, perquè l'elaboració de la planificació estratègica es dugui a terme amb el consens del territori i donant resposta a un marc més ampli;
- 3) El DEL, tenint en compte la finalitat que sustenta el programa;
- 4) La qualitat de la memòria de sol·licitud, donada la seva importància per a valorar el contingut dels projectes proposats;
- 5) Els resultats esperats, per tal de poder valorar el grau d'execució dels projectes i dur a terme un seguiment adequat;
- 6) La capacitat tècnica de les EELL, per garantir que els projectes es podran dur a terme de manera satisfactòria.

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

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

Així doncs, 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 sorgeixen dubtes a l'hora d'encabir el projecte a alguna de les categoritzacions de tipus de projecte, sobretot en aquells casos que el projecte plantejat és més abstracte. 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. Execució del programa

Un cop la subvenció s'ha sol·licitat i atorgat, s'inicia la **fase d'execució** del programa. 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 i canvis durant l'execució en el projecte inicialment plantejat

4.1 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 i control per part del **SDEL**

4.1.1 Seguiment de l'evolució del projecte per part de la pròpia entitat local

En aquest punt, l'empresa consultora contractada comença a definir el projecte, i únicament aquelles EELL que disposen de **recursos suficients**, assignen un tècnic propi per **supervisar l'evolució de la definició del pla i/o projecte**.

En aquests casos, les EELL consideren que esdevé una figura essencial per tal **d'anticipar riscos i garantir l'alineament de l'evolució i bon desenvolupament del projecte**. D'aquesta manera, s'asseguren que la documentació presentada al final del període d'execució, és la esperada, compleix amb els estàndards de qualitat desitjats i s'adapta a la seva realitat.

Per aquest motiu, es considera essencial la **capacitat tècnica mínima que han de tenir les EELL per ser beneficiàries** del programa, ja que en cas de no tenir-la, no podrien dur a terme aquest seguiment que és tan important pel correcte desenvolupament dels projectes.

4.1.2 Seguiment per part del Servei de DEL

A banda del seguiment realitzat per part de la pròpia entitat, el SDEL del SOC també reporta i fa un seguiment del treball realitzat durant l'execució del programa.

Al llarg de l'avaluació, s'ha evidenciat la **manca de recursos humans formats del SDEL** i els efectes que té en el seguiment que es duu a terme. En aquest sentit, donat que existeix aquesta manca de recursos humans i que el SDEL s'encarrega de gestionar els quatre programes de DEL, el seguiment que es duu a terme respecte el grau d'execució d'aquest programa es veu molt limitat, i les dades que es recullen al respecte també.

Així doncs, tenint en compte que per a qualsevol programa de desenvolupament de projectes és important disposar d'un **model de dades**, o bé, disposar d'**eines per compartir informació estructurada i explotar-la** en funció de les necessitats de seguiment. A tall d'exemple, es podrien incorporar indicadors com, recollir les dates d'inici del contracte amb l'empresa consultora, dades dels agents del territori col·laboradors en la definició del Pla (quan i com hi participen), número de reunions de seguiment executades amb la consultora, entre d'altres.

4.2 Control del SOC durant l'execució

En relació al control que es duu a terme des del SOC durant l'execució dels projectes, aquest es desenvolupa mitjançant les **verificacions sobre el terreny**.

El Servei de Verificació de Programes d'Ocupació és l'encarregat de dur a terme les verificacions in situ o sobre el terreny durant l'execució dels projectes. Aquestes, tenen com a objectiu **verificar** que els projectes s'estan executant 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 de verificacions per les visites a les EELL:

1. "Hi ha elements, ja sigui documentals com altres en suport informàtic, gràfic, imatges, etc., que permeten constatar que s'està duent a terme el/s projecte/s subvencionat/s? (recollir evidències)
2. Es constata que en paral·lel a la implementació del pla o projecte subvencionat, l'entitat està elaborant un informe de desenvolupament del projecte d'acord amb les indicacions de la GPT (pàg. 41-42)?
3. En el cas dels tipus de projectes d) Activitats d'identificació, diagnosi, planificació, seguiment i promoció de projectes estratègics territorials, o h) Activitats de creació

- d'espais de reflexió conjunta entre el sector públic i privat del territori, és constata que s'estan portant a terme les activitats previstes en la sol·licitud? (recollir evidències)
4. Es constata que s'està executant el projecte d'acord amb el cronograma previst, en forma de seqüència temporal de les fases d'execució del projecte i s'està executant les activitats previstes? En cas que s'hagin hagut d'introduir ajustos en el calendari d'execució, demanar al representant de l'entitat que expliqui el cas i recollir evidències (Annex 3, apartat 3 j) Ordre TSF/123/2018, de 24 de juliol)
 5. En cas de contractes d'importos superiors a 15.000,00 €, és constata que disposa de tres ofertes que va obtenir de tres proveïdors diferents de forma prèvia a la contractació? i s'ha publicat en el perfil del contractant el procediment de contractació (web Entitat local)? Recollir evidència (impressió pantalla web) (Base 23 o) Ordre TSF/123/2018, de 24 de juliol)
 6. Es detecta o es posa de manifest alguna incidència en relació al correcte desenvolupament del/s projecte/s o altres aspectes que pugui suposar un incompliment de la normativa d'aplicació (p.ex. canvis en el projecte no comunicats)?" [16]

Si bé és cert que aquesta llista de verificació **s'ha modificat i millorat al llarg dels anys**, encara **existeix recorregut de millora**. Com es pot observar, els aspectes que incorpora estan enfocats a aspectes administratius, d'acord amb el què s'estableix a la separació de funcions, i per tant, aquestes no contemplen entrar en el detall dels projectes. No obstant, seria de gran utilitat que recollissin informació més detallada envers els projectes, per anticipar riscos i tenir capacitat de reacció i millora. 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.

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).

4.3 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 el marc d'aquest programa es dona suport a projectes que comptin amb **mecanismes de cooperació i gestió compartida** degudament acreditats, per tal d'assegurar l'adequada planificació dels

projectes proposats, i que siguin executats per **EELL** amb la **capacitat tècnica i experiència adequades**.

L'aplicació pràctica d'aquest concepte no és tant senzilla; sobretot pel caràcter heterogeni de les EELL que potencialment poden participar al programa. Així, hi ha **moltes EELL** de Catalunya que no acaben de complir amb aquest requisit perquè, a dia d'avui, no estan ben estructurades o no tenen la capacitat tècnica i experiència requerides. En algunes ocasions, tampoc tenen clar com podrien enfortir la seva xarxa de col·laboradors i socis. Aquests aspectes s'han observat durant les entrevistes i Focus Group de manera recurrent.

Entrant en detall, s'ha observat que la **col·laboració públic-privada** sovint ve condicionada pel tipus d'entitat, la seva estructura i el territori en el què es troba. Segons la informació extreta amb els Focus Group i les entrevistes, aquelles EELL que disposen **d'una xarxa de col·laboradors pre-establerta** dins del seu territori, sovint els resulta **més fàcil cooperar** en el marc d'aquests programes. Generalment, la seva creació deriva d'un **pacte territorial** o d'una **Agència** creada amb agents rellevants del territori. Per contra, les que no disposen de col·laboradors estables tenen dificultats en crear la xarxa per a presentar-se al programa i, un cop l'aconsegueixen i se'ls atorga la subvenció, els hi **costa mantenir la implicació** dels col·laboradors al llarg dels projectes. En línia amb això, les EELL que tenen un **abast territorial menor**, generalment **necessiten més col·laboracions** per poder desenvolupar els projectes i, alhora, són les que tenen majors dificultats per crear la xarxa, ja que desconeixen els mecanismes adequats per fer-ho.

L'anterior dona espai a la **reflexió sobre com es podria donar suport a aquestes EELL, existint diverses opcions** de major o menor envergadura:

1. El desenvolupament **d'iniciatives** encaminades a donar **assistència tècnica** a les EELL que necessitin crear aquestes xarxes de col·laboració. Actualment, a la guia de PT s'incorpora informació envers la importància de l'establiment de mecanismes de cooperació i gestió compartida, però existeix marge de millora en les directrius proporcionades, ja que es podrien incorporar consells específics al respecte i combinar-los amb l'assistència tècnica proposada.
2. La creació **d'espais d'intercanvi de bones pràctiques** on les EELL poguessin compartir experiències, bones pràctiques i lliçons apreses. Durant els Focus Group s'han observat els beneficis directes d'aquesta opció; i és que les pròpies EELL han tingut l'oportunitat de debatre i compartir experiències amb el programa, cosa que han valorat molt positivament. Totes elles han coincidit amb què els seria molt útil conèixer com treballen altres EELL. Aquesta és una conclusió compartida també per l'equip tècnic del SDEL.

4.4 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 SDEL del SOC 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."

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

Un dels aspectes més importants de la present avaluació és analitzar si el programa ha complert amb el seu propòsit, tal i com es troba definit a dia d'avui.

Tal i com s'esmenta a l'apartat 2.1.Objectius del programa del bloc de Disseny, els **objectis específics i mesurables** del programa es van definir en un **exercici intern** dut a terme pel SDEL. Malgrat no se'ls hi ha donat continuïtat, s'han utilitzat de punt de partida per a la present avaluació. Així doncs, un dels objectius és: "aconseguir que els territoris de Catalunya disposin progressivament de **documentació de planificació estratègica** territorial actualitzada en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local, mesurat amb l'obtenció de documents de planificació estratègica d'un **mínim de 20 territoris anuals**".

En aquest apartat es pretén avaluar l'execució d'aquest objectiu en base a les dades disponibles, tenint en compte les limitacions de definició de l'objectiu ja esmentades.

Per testejar l'assoliment d'aquest objectiu s'analitza:

- 1) El compliment o no dels indicadors, essent:
 - Per una banda, el **número de beneficiaris** i el **número de projectes executats i finalitzats**
 - Per l'altre, la representativitat d'un **mínim de 20 territoris anuals**
- 2) La **qualitat de la documentació** entregada, és a dir, si compleix amb les característiques per poder considerar-se planificació o projecte estratègic.

1.1 Compliment dels indicadors establerts pel SOC

Abans d'entrar en el detall dels resultats, cal destacar el fet que a l'hora d'avaluar el **grau d'assoliment d'un objectiu**, és imprescindible disposar d'un **valor objectiu** per poder fer un judici de valor.

El present apartat avalua dos aspectes:

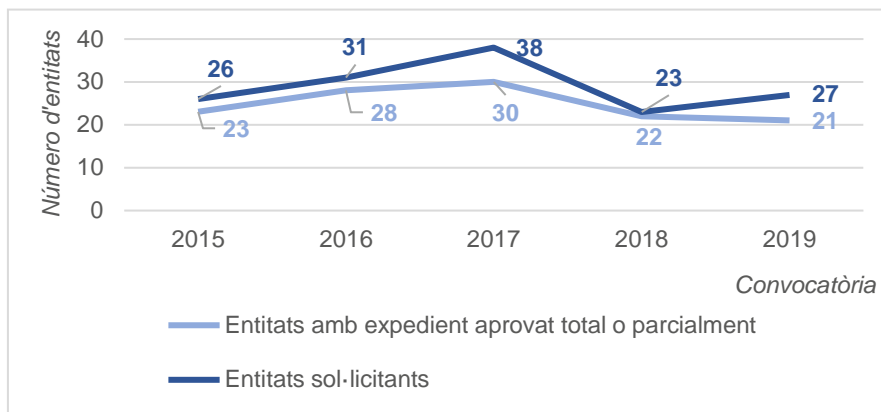
- 1) El número de beneficiaris i número de projectes executats i finalitzats, on **no es disposa de cap valor objectiu**.
- 2) El número de territoris anuals amb representativitat en la convocatòria, on **sí que disposa d'un valor objectiu**, que són 20 territoris anuals.

Així doncs, per tal d'analitzar el compliment dels indicadors, en primer lloc, es presenten els principals resultats en relació amb els dos indicadors, i posteriorment, s'exposen les recomanacions globals en base a l'anàlisi dels mateixos.

1.1.1 Número de beneficiaris i número de projectes executats i finalitzats

Pel que fa el número d'**EELL sol·licitants** al llarg del període avaluat, aquest oscil·la entre les 26 EELL el 2015, i les 27 EELL el 2019. Tot i així, el número d'**EELL beneficiàries**, és a dir, el número d'aquestes sol·licituds que han estat aprovades parcial o totalment, també varia al llarg del període essent 23 EELL l'any 2015, i 21 al 2019.

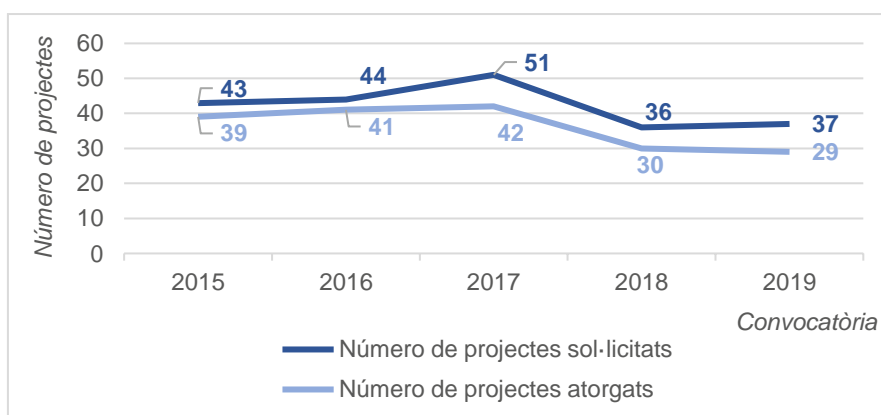
Gràfic nº26. Número d'EELL sol·licitants vs. beneficiàries (2015 – 2019)



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

Per altra banda, cada entitat pot sol·licitar més d'un projecte i és per això que l'indicador del **número de projectes executats i finalitzats** durant el període esdevé important. Igualment, tot i ser un bon indicador per analitzar la capacitat que ha tingut el programa per **generar documents de planificació i projectes estratègics en el territori català**, es podria complementar amb altres indicadors, com p.ex. el número de projectes sol·licitats/atorgats per entitat. El segon, a priori, donaria una visió més acurada i comparable pel que fa la distribució de projectes en el territori (es mostra al gràfic més endavant).

Gràfic nº27. Número de projectes sol·licitats vs. atorgats (2015 – 2019)

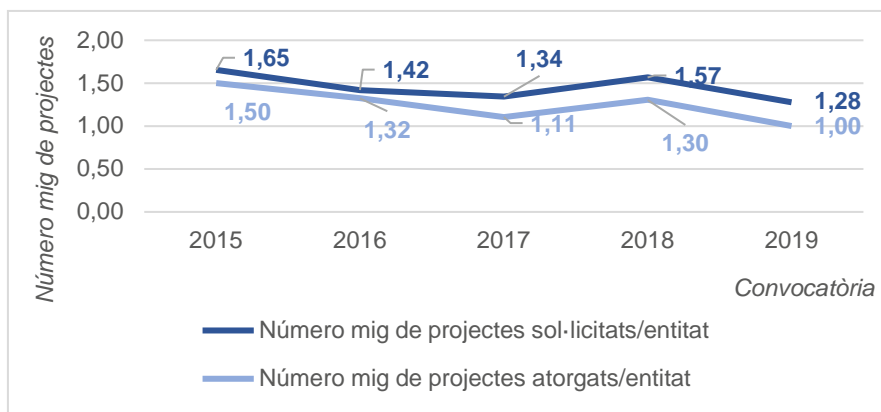


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

Així doncs, com es pot observar, l'evolució dels projectes sol·licitats i executats es manté **força lineal en el temps**, patint una disminució poc rellevant entre els anys 2017 i 2018. S'observa com el màxim de projectes atorgats en una convocatòria és de 51 projectes l'any 2017, i el mínim 37 l'any 2019. També, cal destacar la variació del percentatge de projectes atorgats versus els projectes sol·licitats, oscil·lant entre el 91% al 2015, i el 78% al 2019.

A continuació, es mostra la relació entre el número de projectes i el número d'EELL de la convocatòria:

Gràfic nº28. Número mig de projectes sol·licitats per entitat (2015 – 2019)



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

De mitjana, les EELL que es presenten al programa sol·liciten una combinació de projectes, en concret d'una mitjana de 1,45, essent 7 el número màxim de projectes que han arribat a sol·licitar des d'una mateixa entitat en una mateixa convocatòria. Pel que fa el número màxim de projectes atorgats en una mateixa entitat a la mateixa convocatòria, és de 5. Aleshores, és interessant analitzar quines són aquelles tipologies de projectes que normalment se sol·liciten conjuntament.

Amb això, tot i que no s'observa una tendència i/o patró repetitiu i comú entre les EELL, normalment es combinen projectes dels tipus a) i d), és a dir, plans i projectes estratègics, o bé, el d) i h), en aquest cas els dos són activitats de suport de projectes estratègics. Així, caldria valorar si seria possible agrupar o re-enfocar alguns tipus de projectes. Com s'ha esmentat a l'apartat 2.3.1.2 Tipus de projectes del bloc de Disseny, algunes tipologies s'enfoquen al 'què vull aconseguir' i d'altres al 'com ho vull aconseguir'.

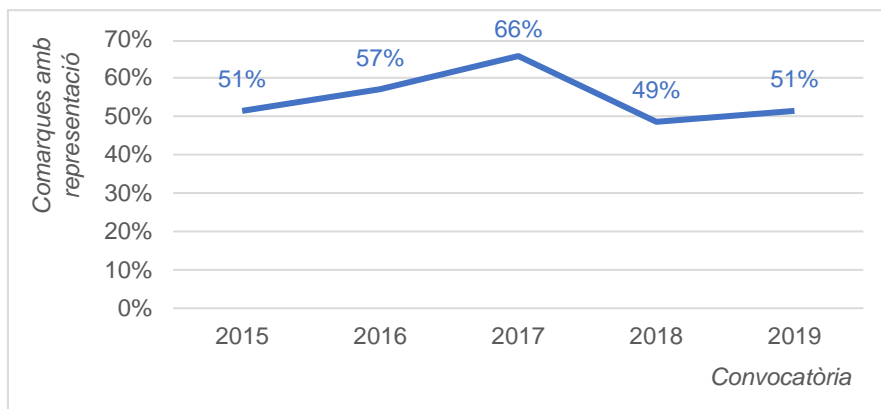
Les recomanacions del compliment dels indicadors es troben agrupades a l'apartat 1.1.3.

1.1.2 Representativitat mínima de 20 territoris anuals

En aquest indicador, **sí que es disposa d'un valor objectiu**, essent **20 territoris** com a mínim amb planificació estratègica en cada convocatòria. Abans però, cal tenir en compte que el **concepte "territori"** s'estableix per **donar resposta a l'heterogeneïtat** que caracteritza Catalunya i les seves EELL. No obstant, per mesurar l'assoliment d'aquest objectiu en el marc de la present avaluació, s'ha concretat el territori a nivell **comarca**, per facilitar la comparativa dels resultats obtinguts.

Així doncs, a través de l'explotació de les dades disponibles, s'observa que **en cap convocatòria s'aconsegueix una representativitat mínima de 20 comarques**, la qual cosa indicaria que, en cas de referir-nos a comarques, l'objectiu establert no s'assoliria. A continuació, es comparteix l'evolució a mode de resultat del **número de comarques representades de Catalunya** en cada convocatòria.

Gràfic nº29. Número de comarques amb representació a cada convocatòria



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

Taula nº2. Percentatge de comarques⁷ representades per cada convocatòria

Any de la convocatòria	2015	2016	2017	2018	2019
% de comarques representades	31%	34%	43%	29%	34%

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

Com es pot observar, el 66% ha sigut el percentatge màxim de representació aconseguit durant el període d'avaluació (2015-2019). Tenint en compte que el percentatge equivalent al **valor objectiu de 20 comarques seria del 57%**, aquest s'assoliria tots els anys menys el 2018, si es considera el "territori" com a comarca.

Amb tot, pot deduir-se que l'objectiu d'aconseguir representativitat de 20 comarques podria considerar-se adequat,

Les recomanacions del compliment dels indicadors es troben agrupades al següent apartat.

1.1.3 Recomanacions per definir i avaluar els indicadors

Després de presentar els resultats, s'exposen les següents recomanacions:

- 1) Primer de tot, cal **valorar i revisar que els indicadors són els correctes i més adients** pel propòsit de l'avaluació (l'objectiu inicial). P.ex. per avaluar els resultats del programa, s'hauria de fer referència únicament a **EELL i/o projectes atorgats i no als sol·licitats**. En efecte, el número d'EELL i/o projectes sol·licitats, seria un indicador per avaluar l'estratègia de comunicació, i per tant, no seria d'interès per avaluar l'efectivitat del programa. Addicionalment, caldria valorar si existeixen indicadors complementaris als actuals, que permetin fer un judici de valor més acurat. Així, disposar de l'indicador del número de projectes atorgats per entitat, aporta una mesura més específica i la visió territori.
- 2) Segon, una vegada identificats els indicadors, és important **definir la temporalitat** d'aquests per tal de poder posteriorment definir el valor objectiu. Aquí s'ha de tenir en consideració la naturalesa del programa, i és que els projectes relatius a planificacions estratègiques són a llarg termini, cobrint un marc temporal de 4 anys (tot i que sí que és cert que també es permet el desenvolupament de projectes i plans d'acció més acotats en el temps). Amb tot, sembla raonable valorar els indicadors des de dos perspectives: una a curt termini i l'altre cobrint un període més llarg per abastir tot el cicle. De fet, si s'analitzen tots els territoris que han participat en alguna de les convocatòries

⁷ Sobre el total de comarques subjectes a ser subvencionades pel programa de Planificació Estratègica (excloses les del programa de Treball a les comarques)

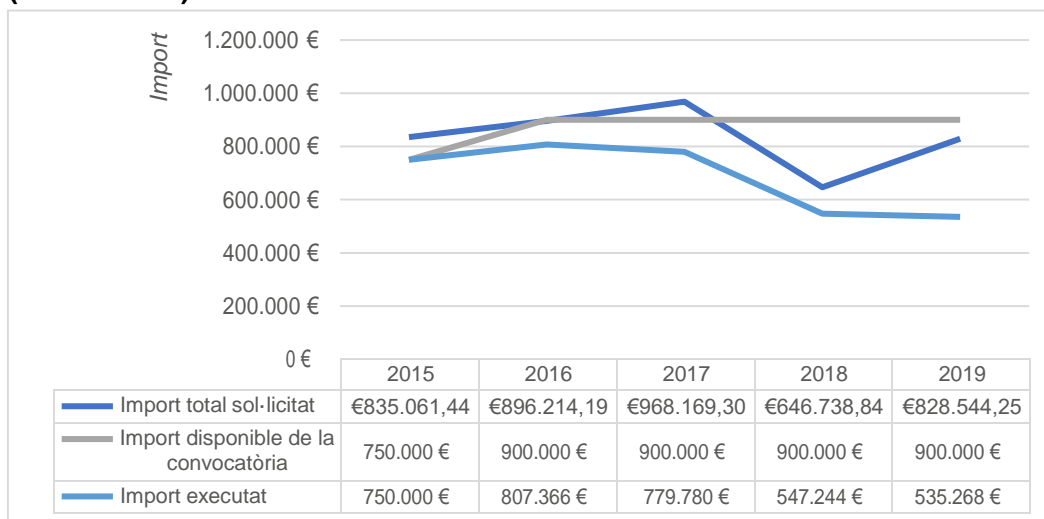
avaluades, s'aconsegueix un 80% de representació de les comarques de tot Catalunya, excloent les de 7 comarques (veure més detall en l'apartat de 3.1.1 Representació del territori del bloc de Resultats del procés de subvenció).

- 3) Tercer, una vegada delimitats els objectius del programa, els indicadors per mesurar-los i l'abast temporal d'aquests, cal concretar com s'avaluarà per tal de **quantificar el grau d'assoliment d'aquests**. Així doncs, 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%.

Per avaluar la conveniència del criteri **pressupost** disponible com a factor limitant, s'ha analitzat si aquest ha sigut realment una barrera a l'hora d'atorgar. Tal i com es pot observar en el següent gràfic, el pressupost, a partir de l'any 2016, no ha estat una limitació.

De fet, a partir de l'any 2018, l'import disponible ha estat **per sobre** del sol·licitat i, per tant, de l'executat.

Gràfic nº30. Comparativa entre l'import disponible, sol·licitat i executat (2015 – 2019)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [13]

1.2 Qualitat de la documentació entregada

En aquest apartat **s'aprofundeix** en les **característiques** que hauria de tenir la **memòria tècnica** per a considerar-se de **qualitat**.

Així doncs, primer de tot, cal destacar la **heterogeneïtat de les memòries tècniques**. En alguns casos, les memòries no sempre tenen les característiques òptimes, essent documents abstractes i poc concrets. En altres casos, la traçabilitat del contingut és complexa, p.ex. es troben annexos sense referenciar.

Sense anar més enllà, aquest aspecte s'ha vist clarament reflectit a la **documentació de concreció dels projectes resultants dels processos de reflexió conjunta realitzats en el marc del Programa** analitzada en els casos d'estudi personalitzats. Entrant en detall, es destaquen els següents punts:

- En la majoria dels documents analitzats s'especifica el **títol del projecte, descripció, objectiu i activitats concretes**, amb més o menys detall, i de forma més o menys estructurada.

- Addicionalment, en varis casos els projectes **no es troben dimensionats** en quant a recursos econòmics i humans necessaris per a la seva implementació. Això provoca que, un cop finalitza el període de la subvenció, no s'acabin implementant. Aquest fet es potencia en el cas de les **EELL** que **depenen** totalment de **subvencions públiques**, ja que no disposen de recursos propis suficients, o no planifiquen, tenint en compte que hauran de destinar una part del pressupost a la implementació de les accions plantejades amb el programa. A tall d'exemple, en alguns documents s'especifica el cost estimat dels projectes però no la manera de finançar-los. En altres, no s'especifica cap cost i la font de finançament és abstracte (p.ex. es fa referència a subvencions del SOC en general). També, en algun cas, a l'apartat de pressupost s'especifica l'import invertit en definir la planificació estratègica, però no l'import necessari per implementar-la en un futur, i en altres, directament no es fa un estudi o previsió de les que s'utilitzarà.
- Per últim, no sempre es defineixen **indicadors de seguiment i d'avaluació dels projectes** de manera adequada. De fet, alguns documents inclouen l'apartat però no el desenvolupen. Això, esdevé clau per dues raons: per una banda, per tal de mesurar el grau d'execució del pla i/o projecte. Per l'altre, per avaluar, un cop finalitzada l'execució total del pla i/o projecte, els seus resultats i l'impacte generat en el territori. D'aquesta manera, s'aconsegueix tenir una visió completa de la utilitat del pla i/o projecte, i dels aspectes positius i/o negatius que hagi pogut generar en el territori.

En aquest moment, el SDEL esdevé clau ja que, d'acord amb la separació de funcions, és el responsable de **revisar la documentació tècnica** entregada per les EELL. No obstant, tal i com s'ha esmentat al llarg de l'informe, aquest servei té una **manca de recursos humans** important, que **limita la possibilitat de dur a terme un correcte seguiment, revisió i avaluació** posterior. Per aquest motiu, la tasca de revisió del contingut de la documentació tècnica de justificació, a dia d'avui té cert marge de millora.

Es recomana doncs, formalitzar el SDEL i re-enfocar el seu rol dins del marc del DEL, per destinar-hi més recursos tenint en compte les tasques de seguiment i avaluació que requereix el programa.

Relacionat amb això, la majoria de les EELL també coincideixen en el fet de que els **requeriments de justificació econòmica arriben passat un període massa llarg** de temps, aproximadament de 3-4 anys. És cert, que segons l'entrevista amb el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació i el Servei de Control i Justificació Econòmica, la insuficiència de recursos humans a l'equip també **dificulta l'agilitat del procés de revocació** o enviament de requeriments.

No obstant, al llarg dels anys ha millorat el procés de recepció de la informació ja que ha passat de ser en format paper a ser digital. Malgrat això, actualment encara s'arrossega 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.

6.3 Impacte del Programa

1. Model d'avaluació d'impacte dels plans i/o projectes estratègics

Per poder **avaluar l'impacte** dels plans i projectes fruits del programa de Planificació Estratègica, és essencial, primer, **definir els indicadors** adients, i segon, fer-ne el **seguiment** corresponent.

Tal i com s'esmenta a l'apartat 2.1.2 Objectius d'impacte i la seva mesura del bloc de Disseny, l'objectiu d'impacte que va definir el SDEL a nivell **intern** és "Aconseguir que a mig termini s'implementin els projectes identificats en la documentació de planificació estratègica elaborada", i l'impacte esperat es mesura amb "la implementació d'un **mínim del 50% dels projectes** definits en un **termini de dos anys**". Per mesurar aquest impacte van identificar l'indicador "**Percentatge de projectes implementats**", mesurable al cap de dos anys de la participació al programa.

Definir aquests indicadors mesurables es considera un exercici molt **positiu i necessari**. No obstant, tenint en compte que els objectius específics plantejats es van definir a nivell **intern** i **no se'ls hi ha donat continuïtat**, actualment no es disposa d'informació respecte els indicadors esmentats.

Malgrat l'anterior, a la present avaluació s'ha testejat la posterior implementació dels plans i projectes a través dels Focus Group i les entrevistes.

En aquestes tècniques, es van identificar les següents **casuístiques**:

1. Hi ha EELL que, malgrat **no** disposen dels **recursos propis** per implementar els projectes definits, explicaven que haver participat al programa de Planificació Estratègica **els facilitava l'obtenció de fonts de finançament externes** per la seva implementació i habitualment, acabaven podent implementar-los;
2. D'altres, argumentaven que **dependre de finançament extern els limita la implementació** dels projectes, ja que van a cavall de les subvencions i només poden implementar allò que es correspon a les subvencions que aconsegueixen, sense poder seguir el seu calendari propi;
3. Una petita part, concretava que, si disposaven de la planificació estratègica a inicis d'any, **podien reservar una part del pressupost** de l'entitat per implementar els projectes prioritaris amb **recursos propis**;
4. I una altra proporció d'EELL explicava que el **cicle electoral els limita molt** la implementació dels projectes definits. A continuació, s'aprofundeix al respecte.

1.1 Impacte del cicle electoral

En alguns territoris, si canvia el **lideratge polític**, afecta a la implementació dels projectes estratègics definits, pel canvi d'interessos i prioritats que això comporta.

Ara bé, tenint en compte la heterogeneïtat de les EELL de Catalunya, tal i com es comenta a l'apartat 3.1.2 Caracterització de les EELL participants del bloc de Resultats del procés de subvenció del present informe, el **cicle electoral només impacta en alguns casos**.

Principalment, als Focus Group i entrevistes es va remarcar **la importància de la cooperació i el treball en xarxa**, ja que si hi ha consens entre els diversos agents clau del territori és més fàcil que s'acabin implementant els projectes.

Així doncs, perquè s'implementin els plans i projectes definits amb el programa de Planificació Estratègica i que, conseqüentment, aquest pugui tenir impacte en el territori, és important tenir en compte el cicle electoral dels territoris que hi participen. Per aquest motiu, els **criteris de valoració del marc de cooperació** amb el territori, **l'abast territorial** i la **col·laboració** amb actors clau, es consideren essencials per

garantir que l'entitat local té el lideratge territorial necessari i augmentar la probabilitat de que els projectes s'implementin posteriorment.

No obstant, per poder mesurar l'indicador del nombre de projectes implementats, es recomana, un cop revisats i definits correctament els objectius, **articular un mecanisme de recopilació i emmagatzematge de dades**, que permeti explotar-les de manera homogènia i fer-ne el correcte seguiment, per veure quin impacte té el programa i com evoluciona. De la mateixa manera, seria imprescindible definir la **periodicitat** amb què es recopilaran les dades, i la persona o persones **responsables** de fer-ho, així com de fer-ne el seguiment posterior.

Com a font d'informació, es recomana llançar una **enquesta** a les EELL, p.ex. dos anys després de la seva participació al programa.

Tot l'anterior, hauria d'anar de la mà de la **dotació** corresponent de **recursos humans** al SDEL, que fes possible el seguiment i avaluació del programa.

2. Avaluació global dels territoris

Com s'ha esmentat a l'apartat 2.1 Objectius del programa del bloc de Disseny, implementar els projectes definits amb el programa té un impacte **immediat** en el territori. No obstant, a part d'aquest impacte immediat, existeix l'impacte a **llarg termini** que també s'hauria de considerar, en la mesura del possible.

Aquest impacte a llarg termini s'hauria de mesurar, per una banda, tenint en compte l'evolució de les principals variables macroeconòmiques dels territoris participants al programa, en comparació amb aquells territoris que no hi participen. D'altra banda, caldria avaluar l'experiència i satisfacció de les EELL amb la implementació dels projectes i la implicació dels col·laboradors.

En el present apartat es mostra l'anàlisi que s'ha dut a terme per **testejar l'impacte del programa a llarg termini**, com a primera aproximació. Per fer-ho, primer s'han observat diverses **variables macroeconòmiques rellevants** pel DEL i la tipologia de projectes que es desenvolupen, i segon, s'han **comparat** les dades per aquelles **comarques** que participen al programa i les que no.

Tot i que l'anàlisi desenvolupada **no quedi exempta de biaixos**, serveix per tenir una visió aproximada de la realitat del territori i l'impacte del programa a llarg termini, tal i com recomana la Unió Europea respecte l'avaluació de polítiques públiques.

2.1 Anàlisi comparativa de variables macroeconòmiques

D'acord amb l'objectiu principal del DEL "afavorir el **procés reactivador** de l'economia i **dinamitzador** dels territoris; per tal d'estimular, fomentar i diversificar l'activitat econòmica; crear ocupació, renda i riquesa; i millorar la qualitat de vida i el benestar de les poblacions territorials locals"; s'han considerat les **següents variables macroeconòmiques**, cadascuna amb la seva justificació corresponent:

1. **Atur**: com a variable de mesura de l'ocupació creada als territoris.
2. **Índex de competitivitat**: com a variable de mesura de la reactivació de l'economia i la dinamització del territori.
3. **PIB per càpita**: com a variable de mesura de la creació de renda i riquesa als territoris.

Per analitzar l'evolució d'aquestes variables, s'han identificat **tres grups de control**:

(1) les **comarques amb EELL recurrents** al programa al llarg dels anys estudiats (2015-2019) i que han desenvolupat projectes dels tipus a), b), c) o d)⁸ ja que es consideren les tipologies més estratègiques i globals, que podrien tenir un major impacte al territori. Aquestes comarques són: Baix Llobregat, Baix Penedès, Barcelonès, Berguedà, Cerdanya, Gironès, Maresme, Moianès, Osona, Segrià, Solsonès, Tarragonès i Vallès Occidental;

(2) les **comarques excloses** de participar al programa per formar part del programa Treball a les Comarques: Anoia, Ripollès, Pallars Jussà, Baix Ebre, Ribera d'Ebre, Montsià i Terra Alta;

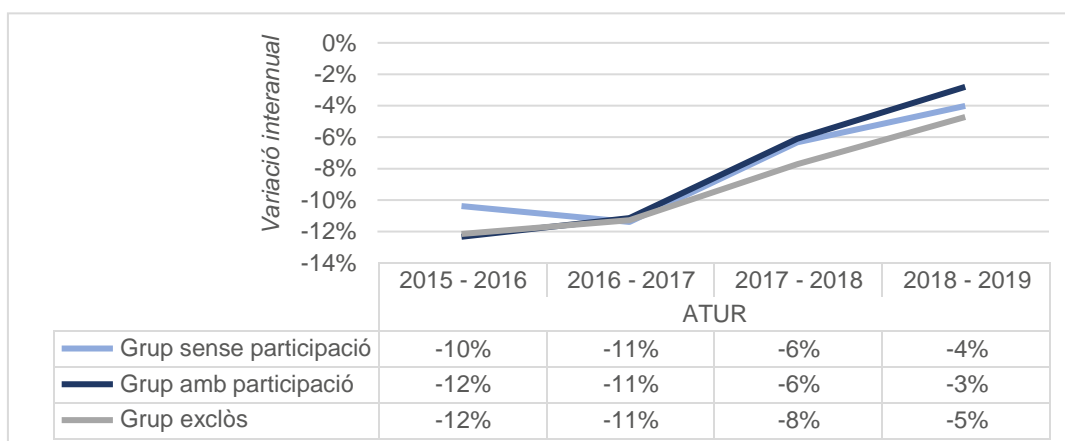
i (3) les **comarques que no tenen cap entitat participant** al llarg del període analitzat i que no estan excloses de fer-ho: Garraf, Alta Ribagorça, Les Garrigues, Noguera, Pallars Sobirà, Baix Camp i Priorat.

Per a les variables analitzades, s'ha calculat la **variació interanual mitja** en el període de **2015 a 2019**, per a cadascun dels grups de control.

2.1.1 Variació en l'atur

Respecte **l'atur**, si la variació interanual és positiva, significa que l'atur augmenta, i si és negativa, que disminueix; com més negatiu, major és la caiguda. En aquest sentit, amb les dades analitzades, s'observa:

Gràfic nº31. Variació en l'atur



Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'Idescat [8]

Idealment, per poder associar un impacte positiu del programa, el grup amb participació al programa hauria de seguir la mateixa tendència o una millor que la resta de grups.

El gràfic ens mostra una lleugera **tendència similar**, tot i que entre els anys 2018 i 2019 l'atur cau només un 3%, un punt percentual menys que el grup sense participació al programa (-4%) i dos punts menys que el grup exclosos (-5%).

En aquest sentit, en el **grup participant al programa Treball en les Comarques** ("grup exclosos"), l'atur sempre cau de manera més pronunciada que a la resta de grups. Això podria indicar que l'atur del grup de comarques excloses de participar al programa, **evoluciona millor**.

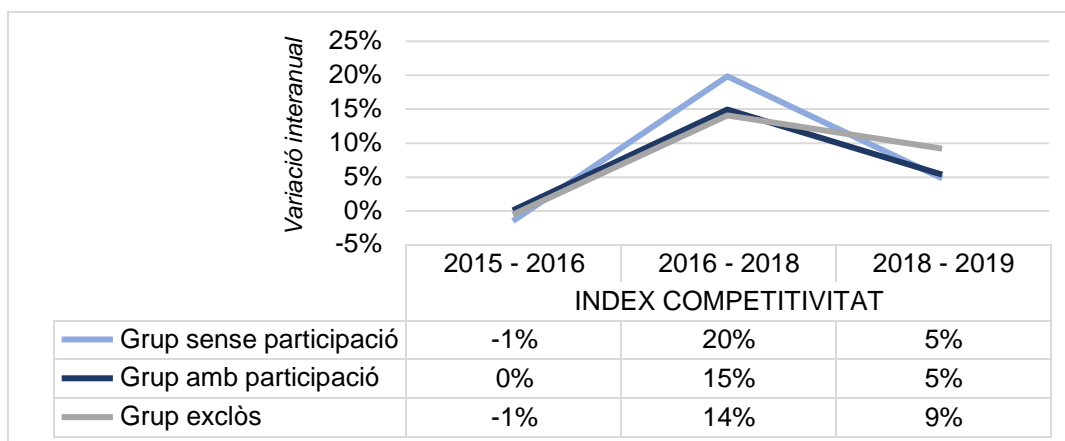
⁸ a) Elaboració de **plans estratègics territorials** en l'àmbit del DEL i l'ocupació; b) Elaboració de **plans d'acció de DEL i ocupació**; c) Elaboració de **plans d'acció sectorials** identificats com a **estratègics** pel territori per tal generar i/o mantenir ocupació; i d) **Activitats** d'identificació, diagnòsi, planificació, seguiment i promoció de **projectes estratègics territorials** que tinguin impacte en la generació d'ocupació.

Amb tot, pot dir-se que els **resultats obtinguts** en aquest cas indiquen que l'impacte del programa al territori estudiat, **no pot considerar-se positiu** perquè no s'observa una tendència millor que la resta, però **tampoc negatiu**, ja que la tendència en l'evolució de l'atur és similar pels tres grups de control.

2.1.2 Variació en l'índex de competitivitat

En quant a la competitivitat de les comarques, si la variació interanual és positiva, vol dir que aquesta augmenta, i si és negativa, que disminueix. Tenint en compte la variació interanual mitja per a cada grup, s'observa el següent:

Gràfic nº32. Variació en l'índex de competitivitat



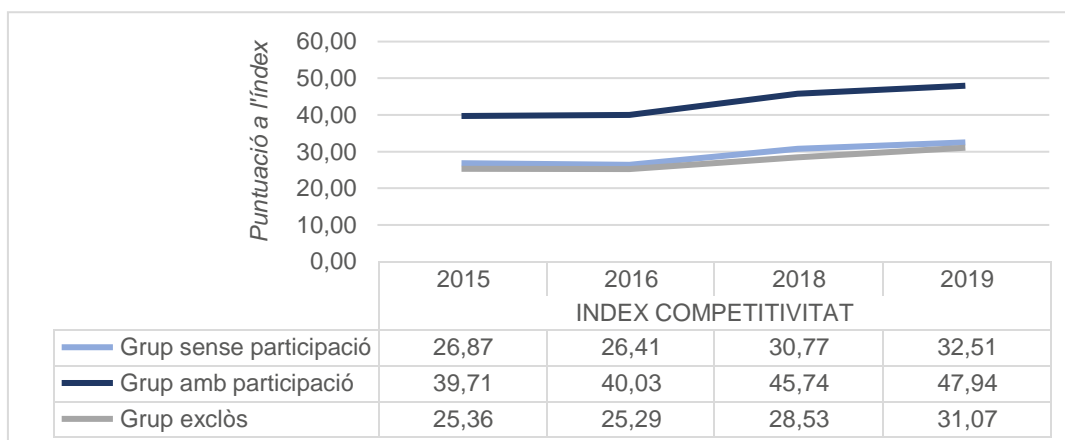
*S'exclou l'any 2017 per manca de dades al respecte

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

En aquest cas, s'observa com els tres grups segueixen una **tendència similar**. No obstant, el **grup sense participació al programa**, entre els anys 2016 i 2018 va experimentar un **increment significatiu en el seu índex de competitivitat mitjà** (un increment del 20%, en comparació al 15% i 14% dels altres). No obstant, traient la comarca del Priorat, que aquell període va experimentar un 62% d'augment al seu índex, i per tant, altera significativament la mitja del grup, la variació mitja passa a ser del 13%, un valor molt similar als altres dos grups.

Ara bé, si s'analiza l'**evolució de l'índex de competitivitat mitjà** de cada un dels grups de control, el resultat obtingut és diferent, tal i com es mostra al gràfic següent:

Gràfic nº33. Evolució de l'índex de competitivitat



*S'exclou l'any 2017 per manca de dades al respecte

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

Com s'observa en el gràfic, el **grup de comarques amb EELL participants recurrentment** al programa té un **índex de competitivitat significativament per sobre** que la resta. L'índex pel grup participant el programa oscil·la entre els 39 i els 48 punts, mentre que els altres dos es troben molt igualats i varien entre els 25 i els 33 punts.

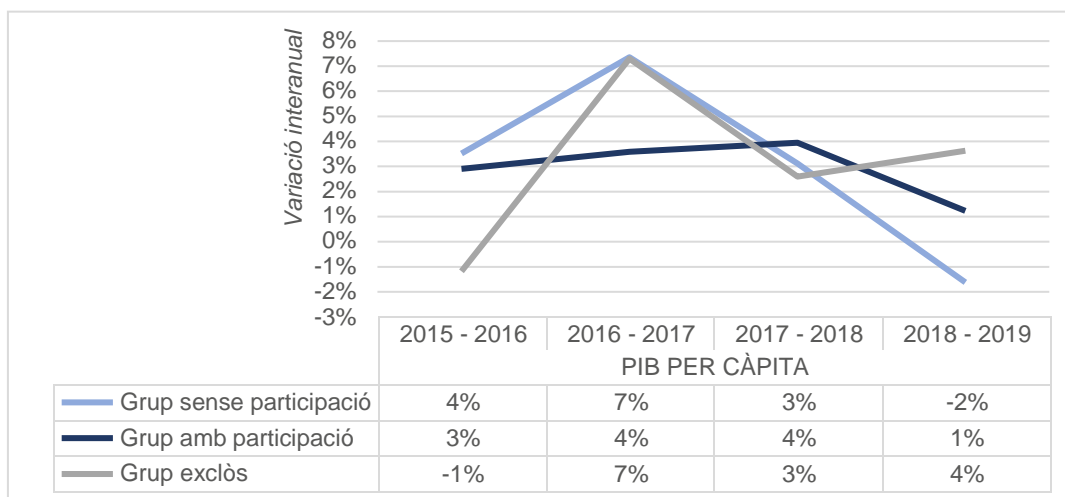
En aquest cas, el resultat obtingut permet observar un tret destacable que podria ser fruit del programa: els territoris amb EELL recurrents al programa de Planificació Estratègica tenen, de mitja, un índex de competitivitat major que la resta. Tanmateix, convé matissar que en cap cas es conclou que sigui un conseqüència directa del programa.

De fet, cal remarcar que el grup de comarques amb EELL participants al programa està format per tres capitals de província, Barcelona, Girona i Tarragona, la qual cosa possiblement és un factor molt influent en el seu índex de competitivitat. Alhora, cal tenir en compte també que la tendència observada al llarg dels anys no és millor que la de la resta de grups.

2.1.3 Variació del PIB per càpita

Pel PIB per càpita, si la variació interanual és positiva, indica que aquest augmenta, i si és negativa, que disminueix. El resultat obtingut amb el període estudiat és el següent:

Gràfic nº34. Variació en el PIB per càpita



Font: Elaboració pròpia amb dades extretes d'Idescat [6]

Com s'observa en el gràfic anterior, la variació en el PIB per càpita dels tres grups ha evolucionat diferent durant el període estudiat, tot i que de manera més similar pels grups no participants al programa ("grup sense participació" i "grup exclòs").

A diferència dels altres, el **PIB per càpita mitjà del grup de comarques participants al programa segueix una tendència bastant estable** al llarg dels anys, i en cap cas negativa.

Entre l'any 2016 i el 2017, els territoris **no participants al programa van experimentar un accentuat augment** del 7% al PIB per càpita mitjà. Posteriorment, aquest augment va deixar de ser tan pronunciat.

De l'any 2018 al 2019 els tres grups van tenir, de mitja, variacions diferents: en el cas del grup amb EELL participants al programa, la variació va ser positiva però molt baixa (1%); en el cas del grup exclòs va ser una mica superior a l'anterior (4%); i en el cas de l'altre grup va ser negativa (-2%).

En aquest punt, cal remarcar que del grup exclòs, el PIB per càpita de la comarca de Ribera d'Ebre pateix variacions molt pronunciades entre els anys 2015 i 2017. Traient la variació d'aquesta comarca del càlcul de la mitja del grup, s'observa que la variació interanual mitja del grup és positiva (1%), en comptes de negativa.

Així mateix, la comarca Alta Ribagorça del grup de comarques sense participació també pateix variacions accentuades, sobretot entre els anys 2018 i 2019. Traient la seva variació del càlcul de la mitja, s'observa que la variació mitja interanual del grup esdevé positiva (1%).

D'aquesta manera, traient aquests dos outliers del càlcul, la tendència entre ambdós grups no participants al programa resulta ser encara més similar.

Així doncs, el resultat en aquest cas no resulta gaire vinculant. No obstant, cal remarcar el fet que el **PIB per càpita del grup participant al programa**, no només **segueix una tendència més estable**, sinó que **en cap cas decreix**.

2.1.4 Conclusions de l'anàlisi comparativa

Amb tot, es pot concloure que l'impacte a llarg termini del programa al territori, si hi és, és poc pronunciat però positiu.

En concret, respecte la variació interanual de variable atur, s'observa una tendència similar pels tres grups; respecte l'índex de competitivitat, la variació també és similar, però la puntuació de l'índex és significativament superior a la resta; i respecte el PIB per càpita, la seva variació interanual segueix una tendència més estable que la resta i en cap cas decreix.

Així doncs, per poder avaluar correctament l'impacte a llarg termini del programa al territori, caldria **estudiar detingudament i definir les variables clau** a analitzar en funció dels diferents **tipus de projecte**, per després contrastar la informació amb aquella extreta per les EELL. Així mateix, es recomana enviar una enquesta a les EELL per conèixer la seva satisfacció i experiència amb la implementació dels projectes, per tal de complementar l'impacte del programa a nivell micro, de les EELL, i a nivell macro, del territori.

7. CONCLUSIONS

1. Disseny

- La raó de ser del programa de Planificació Estratègica el converteix en una eina útil i necessària pels territoris de Catalunya, doncs **disposar d'espais de reflexió que promoguin la creació de xarxes de cooperació i col·laboració** entre els agents clau del territori és la base per promoure un canvi i progrés consensuats. Així ho han afirmat totes les EELL participants en la present avaluació. En aquesta línia, i per tal d'acomplir amb aquests objectius, es valora molt positivament que sigui requisit per accedir al programa el disposar d'algun tipus de lideratge en el territori.
- Es tracta d'un programa **coherent** amb el seu disseny, que **promociona la flexibilitat** de les EELL a l'hora d'organitzar-se i dissenyar els seus plans i projectes estratègics, responent així al concepte bottom-up. En aquest sentit,
 - El programa dona peu a iniciatives molt diverses, d'acord amb l'heterogeneïtat del territori. És per això, que l'Ordre de Bases, elaborada l'any 2012, s'ha mantingut en les seves característiques essencials fins a dia d'avui, ja que la seva estructura inicial no ha suposat dificultats ni limitacions en l'execució de projectes amb potencial. De fet, no s'han denegat sol·licituds per l'únic motiu de no poder encabir-se en cap de les tipologies de projectes definides a les Bases reguladores
 - Les EELL valoren molt positivament aquesta flexibilitat

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. De fet, com s'ha observarà al següent capítol, les EELL amb major trajectòria dins del DEL, amb una estructura de cooperació pre-establerta i institucionalitzada, tenen un millor desenvolupament en el marc del programa i major èxit a l'hora d'implementar els projectes; que al cap i a la fi, és la finalitat última.

- **L'assistència tècnica que presta el SDEL** del SOC és un dels aspectes més valorats per les EELL, doncs es tracta d'un acompanyament que consideren essencial a l'hora de conceptualitzar els seus projectes, millorar-ne el seu disseny o trobar agents clau amb els quals cooperar. Tanmateix, la guia de PT consta d'un marc didàctic i pedagògic que dona suport a les EELL a l'hora de definir els seus plans i projectes estratègics, convertint-se en un element essencial i indispensable. Fins i tot, algunes EELL consideren que és un material que hauria de replicar-se per la resta de programes del SOC. En conseqüència, com s'observarà a les Recomanacions, cal enfortir i institucionalitzar aquest rol que presta l'equip de SDEL, sobretot, si es té en compte que l'heterogeneïtat i madureses diverses del territori. Aquí, un acompanyament i suport esdevé clau. Tanmateix, una correcta definició i formalització del rol de SDEL té un impacte directe i positiu en el seguiment i avaluació dels projectes, ja que podrà permetre que pugui dur-se a terme de manera adequada, i en el correcte dimensionament de l'equip.

- 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 complementaritat, per tal d'afavorir el seu ús i evitar que el desconeixement sigui la causa de no participar-hi.
- 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 es 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 28,6% de comarques que poden participar potencialment, ho ha fet durant 5 anys consecutius.
 - 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 poder definir un bon pla o projecte estratègic.
 - La possibilitat d'iniciar una reflexió amb els agents clau del territori, que moltes vegades, no seria possible d'una altra manera.
 - Quant als aspectes amb **més marge de millora**, cal esmentar:
 - La justificació i verificació econòmica se centra 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, i

- 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).
- 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.
 - 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.
- La **tipologia d'entitat local** amb més sol·licituds entre els anys 2015 i 2019 és **l'Ajuntament i organitzacions de creació autònoma dependents d'aquests**. Concretament, **el 58%** (85 respecte el total de 145). Amb tot, podria dir-se que són aquestes les més actives a nivell de DEL i que potser, caldria potenciar la participació d'EELL de caràcter comarcal per fomentar l'agrupació territorial en la planificació i desenvolupament de projectes estratègics.
- En relació amb l'**efectivitat del programa**:
 - Es van aprovar (total o parcialment) entre 21 i 23 sol·licituds anualment al llarg del període estudiat (2015-2019)

En aquest sentit, cal potenciar que la qualitat i la estructura de la documentació siguin sempre les adequades per facilitar la posterior implementació dels plans i projectes estratègics definits amb el programa. Per tant, com es veurà en el capítol següent relatiu a les Recomanacions, cal posar èmfasi en aquest punt i trobar mecanismes que ajudin a millorar aquesta documentació estratègica. Malgrat tot, actualment, l'equip de SDEL no disposa dels mitjans suficients per dur a terme una anàlisi tant exhaustiva com seria desitjable.
- La flexibilitat del programa és un dels seus aspectes diferencials i garantia del seu èxit; sense perjudici que calgui trobar un **balanç entre flexibilitat i gestió** dins del marc de la subvenció. Així, i seguint aquesta línia, els criteris de valoració, es consideren clars, mesurables i adients segons la raó de ser i objectius del programa. I és que, es dona molta importància a l'ús de criteris que permetin avaluar el lideratge i capacitat d'influència en el territori de les EELL, aspectes fonamentals per poder fugir d'una planificació estratègica segmentada i micro que generi ineficiències i duplicitats en el territori.
- A **nivell pressupostari**, mentre que el pressupost disponible es manté constant en el temps en aproximadament 900.000€, l'import sol·licitat i l'executat fluctuen de manera similar, i trobant-se, lleugerament per sota del disponible. Així, és important donar a conèixer dins del territori el programa per tal d'atraure a noves EELL i fomentar la seva recurrència. Al cap i a la fi, les tipologies de projectes que poden subvencionar-se són àmplies: des de plans estratègics, fins a projectes estratègics concrets i que afavoreixen la competitivitat empresarial i la generació d'ocupació.

3. Impacte

- L'avaluació de l'impacte de les polítiques públiques es considera una bona pràctica necessària, tot i ser complexa la seva mesura. És per això, que habitualment, aquest impacte se sol mesurar a partir de la **complementarietat de**

diverses tècniques. En el marc del programa, actualment no es disposen dades al respecte, sobretot perquè, el SDEL del SOC, en trobar-se limitat pel caràcter anual de les convocatòries, acaba fent el paper de gestor de subvencions amb data inici i fi, sense poder tenir un rol continu dins del territori. Amb tot, i tenint en compte les limitacions actuals, s'ha trobat que:

- **L'impacte immediat del programa**, és a dir, el poder conèixer si hi ha hagut una implementació posterior, és positiu, tot i que molt variat en funció de la entitat. Així, existeixen EELL més estructurades que ja destinen amb antelació, part del seu pressupost a una possible implementació futura; mentre que n'hi ha d'altres que, en tenir una forta dependència de les subvencions, la implementació queda subrogada a aquestes (fet que implica que, el calendari previst en la memòria pugui veure's afectat). Així mateix, per algunes EELL, el cicle electoral dificulta la implementació d'alguns dels projectes, d'aquí la importància del lideratge i de la creació d'una xarxa de cooperació forta. En qualsevol cas, totes les EELL afirmen que el disposar de la documentació resultant del programa facilita la posterior cerca de finançament i l'estructuració d'idees.
- **L'impacte a llarg termini és incert i l'anàlisi contrafactual no permet extraure afirmacions conclusives.** Per tant, es recomana dur a terme enquestes addicionals o tècniques similars que complementin aquest anàlisi amb dades micro i concretes de cada entitat i territori afectat.

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.

Taula nº3. Recomanacions de l'avaluació del programa

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
Actualització de les Bases del programa	Es recomana revisar les Bases del programa per simplificar i clarificar alguns conceptes. Aquest procés requeriria, com a conseqüència, una actualització de la guia de PT.	<p>1. Tipologia de projectes: tot i que les tipologies de projectes actuals estan pensades per ser flexibles i àmplies per encabir projectes de tot tipus i donar resposta a les necessitats heterogènies dels territoris, en alguns casos podrien resultar confuses tal i com estan definides actualment. Es recomana doncs, re-enfocar la tipologia de projectes i orientar-les al resultat que s'obté, per tal d'afavorir que les EELL facin la reflexió de 'què' i 'per què' necessiten aquells projectes. Alhora, permetria simplificar la classificació actual. Segurament, aquest re-estructurament implicaria una reducció del nombre de tipologies, així com una simplificació de les mateixes, que ajudaria a la correcta interpretació de les EELL en el moment de emmarcar-hi els projectes. Amb tot, cal aplicar el concepte MECE (Mútuament Excloents i Col·lectivament Exhaustius).</p> <p>Actualment, per exemple, algunes tipologies fan referència al resultat que s'obté amb el desenvolupament d'aquell projecte -p.ex. elaboració de plans estratègics territorials o plans d'acció-, i d'altres a les activitats a desenvolupar durant els projectes – p.ex. activitats de creació d'espais de reflexió conjunta entre el sector públic i privat del territori-. Per homogeneïtzar-ho, es recomanaria enfocar tots els tipus de projecte al resultat.</p> <p>2. Públic objectiu: el concepte "realitat socioeconòmica diferenciada" s'inclou per donar cabuda a aquelles EELL amb voluntat de participar i que puguin justificar-la, amb l'objectiu de donar l'oportunitat de participar a un ventall ampli d'EELL que tinguin les característiques necessàries per ser beneficiàries del programa.</p> <p>Actualment l'anàlisi de la sol·licitud es duu a terme seguint uns criteris de valoració pre establerts. Pel cas de "realitat socioeconòmica diferenciada" podria valorar-se establir variables clau i rangs de desviació a model il·lustratiu que facilitessin l'anàlisi. Els criteris haurien d'adaptar-se segons la tipologia de projecte.</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Formalització del SDEL (re-enfocament del seu rol dins del marc del DEL)</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 cicle dels projectes va més enllà de la anualitat i, per tal de fer de la teoria del canvi una realitat, cal vetllar per l'establiment d'un DEL 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 projectes i plans estratègics, 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 anuals no permet prestar tota l'assistència que seria desitjable i per això cal re-enfocar com es concep el servei de SDEL. D'aquesta manera, no només es formalitzaria un suport que ja s'està prestant, sinó que aquest podria ampliar-se. Tanmateix, es garantiria el seguiment i avaluació dels projectes implementats més enllà de l'anualitat, aspecte fonamental per poder fer realitat la teoria del canvi. Finalment, permetria el correcte dimensionament de l'equip. Tot l'anterior, permetria disposar 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>Si aquesta formalització no fos possible, s'hi podria destinar una part de pressupost de la convocatòria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. D'acord amb la separació de funcions, el SDEL és responsable de revisar documentació tècnica del programa. No obstant, la documentació de justificació sovint no la poden revisar detalladament ja que no disposen dels recursos humans suficients per fer-ho. Si el SDEL es formalitzés i s'hi destinessin més recursos econòmics, podria resoldre's aquesta problemàtica. 2. L'avaluació d'impacte i seguiment dels plans i projectes definits, tot i ser desitjable, avui dia no es duu a terme, doncs el servei gira entorn a la gestió de la subvenció, sense tenir en compte la continuïtat i estabilitat dels projectes definits. 3. El suport prestat per SDEL a les EELL és un dels aspectes més ben valorats per les EELL dels programes

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Garantia de la qualitat de la documentació de planificació estratègica</p>	<p>L'objectiu principal del programa és crear un espai de reflexió estructurat on el seu resultat sigui el marc d'una planificació o projecte de caràcter estratègic. Per tant, en aquest context, on el resultat és un document que posteriorment haurà d'implementar-se, és important assegurar que aquest disposa d'una qualitat i continguts adequats que facin possible la seva implementació. Així, durant l'avaluació s'ha observat que tot i estar recomanat, no totes les entitats dimensionen els projectes, calendaritzen o defineixen les fons de finançament.</p> <p>Amb tot, és important, analitzar la qüestió en profunditat i el perquè, per poder implementar les accions de millora corresponent. Depenent de la causa real del problema, podria donar-se més materials o suport durant l'elaboració de la memòria, un seguiment més proactiu per anticipar riscos i actuar amb temps, detallar o modificar els continguts mínims, generar formacions al respecte, etc.</p>	<p>n/a</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Model de seguiment i avaluació del programa</p>	<p>Per garantir l'efectivitat del programa i sobretot, l'impacte real en el territori, és necessari dur a terme un bon seguiment del programa durant la seva execució i l'avaluació posterior.</p> <p>Per aconseguir-ho, caldria definir els indicadors adequats, la seva font de dades, periodicitat i persona responsable assignada.</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) OBJECTIUS I INDICADORS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivell estratègic: revisió dels objectius globals del programa i assignació d'indicadors (objectius de resultats i d'impacte) 2. Nivell operatiu: identificació de les dades necessàries pel correcte seguiment i avaluació (per exemple, execució del pressupost, número de beneficiaris, número de projectes executats i finalitzats, representativitat del territori, entre d'altres) <p>b) TEMPORALITAT: Aquí s'ha de tenir en consideració la naturalesa del programa, i és que els projectes relatius a planificacions estratègiques són a llarg termini, cobrint un marc temporal de 4 anys (tot i que sí que es cert que també es permet el desenvolupant de projectes i plans d'acció més acotats en el temps). Amb tot, sembla que seria raonable valorar els indicadors des de dos perspectives: una a curt termini i l'altre cobrint un període més llarg per abastir tot el cicle.</p> <p>c) IDENTIFICACIÓ DELS VALORS OBJECTIUS: 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) RESPONSABLE: d'acord amb la separació de funcions, cal determinar qui s'encarregaria de dur a terme el seguiment i avaluació plantejats</p> <p>e) MODEL DE DADES: per poder mantenir un control i una visió global de l'evolució dels projectes i com aquests estan sent definits caldria establir l'estructura "arbre": entitat – tipus de projecte – avançament, i a partir d'aquí, analitzar, segons els tipus de projecte, quines dades són necessàries.</p> <p>Per avaluar l'impacte cal tenir en compte tres nivells:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bàsic: que els projectes i plans definits amb el programa s'implementin. Caldria considerar el percentatge de projectes implementats en un període concret de temps 2. Macro: impacte de la seva implementació al territori. Caldria tenir en compte la variació interanual de diverses variables macroeconòmiques rellevants com ara la taxa d'atur, el PIB per càpita i l'índex de competitivitat. 3. Micro: experiència i satisfacció de les EELL amb la seva implementació. Caldria saber el grau de satisfacció de les EELL amb els projectes implementats i la implicació dels col·laboradors. Per recollir aquesta informació, es podria fer mitjançant una enquesta a les EELL

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Enfocament i concreció de les funcions dels Serveis de Verificació de Programes d'Ocupació i el Servei de Control i Justificació Econòmica</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"> 1) L'adequació del llistat de verificacions in situ 2) El termini de revisió de la documentació econòmica i de l'emissió de revocacions 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisió de l'adequació del llistat de verificacions in situ: malgrat les verificacions in situ actuals estan enfocades a aspectes administratius, tal i com s'estableix a la separació de funcions, aquestes no contemplen entrar en el detall de les evidències, la qual cosa seria de gran utilitat per anticipar riscos i tenir capacitat de reacció i millora. 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. 2. Ajust del termini de revisió de la documentació econòmica: 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.

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Xarxa de col·laboració entre EELL i el SOC</p>	<p>Seria recomanable reprendre la Xarxa de Desenvolupament Local de Catalunya que es va impulsar des del SDEL anys enrere. En aquest sentit, es podria crear una xarxa de col·laboració que permetés:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) que les EELL coneguin bones pràctiques, lliçons apreses i casos d'èxit d'altres EELL perquè així es poden inspirar; 2) networking entre EELL per fomentar la col·laboració 3) posar a la seva disposició formacions i materials d'interès <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>Cal tenir en compte que les EELL han posat molt d'èmfasi en aquesta iniciativa, i de fet, han valorat molt positivament els Focus Group duts a terme en el marc de l'avaluació, com a espai que conèixer les maneres de fer d'altres EELL i territoris.</p> <p>Aquesta xarxa de col·laboració es podria operativitzar a través de la creació d'una oficina tècnica.</p>	<p>1. Mecanismes de col·laboració: serviria a les EELL per compartir mecanismes per establir vincles o xarxes de col·laboració amb agents clau del seu territori</p> <p>2. Bones pràctiques: conèixer projectes estratègics d'altres territoris que serveixin com a font d'inspiració, és un dels aspectes més comentats per part de les EELL locals</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
Comunicació i difusió del programa	<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. En alguns casos, no hi participen per desconeixement del programa i els seus beneficis.</p> <p>Així doncs, seria recomanable dur a terme accions de difusió del programa, dirigies a les EELL. Aquestes, podrien servir també per donar a conèixer el programa a d'altres actors clau del territori, potencials col·laboradors dels projectes. Alhora, si aquestes accions es sustenten amb un model de dades, 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"> 1. Captació d'EELL poc recurrents: dur a terme accions de comunicació i difusió del programa podria ser útil per arribar a la proporció d'EELL que, per desconeixement, no participen al programa 2. Potenciació de les xarxes de col·laboració: donar a conèixer el programa a la resta d'agents clau dels territoris, per facilitar les xarxes de col·laboració dels projectes i la seva implicació 3. Contribuiria a la difusió de la complementarietat entre els tres programes avaluats
Planificació de les convocatòries	<p>Des del SOC, seria recomanable valorar la planificació les convocatòries i l'elaboració d'un calendari temptatiu.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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
Reflexió sobre la eina que dona suport al programa	<p>El programa es vehicula a través de l'eina de la subvenció. 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>	n/a

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] (Idescap), Institut d'Estadística de Catalunya, «Població empadronada,»
- [6] (Idescap), Institut d'Estadística de Catalunya, «PIB i PIB per habitant,»
- [7] Eurostat, "Real GDP per capita," [Online].
- [8] (Idescap), Institut d'Estadística de Catalunya, «Taxa d'activitat, ocupació i atur,»
- [9] (INE), Instituto Nacional de Estadística, «Tasa de paro por sexo y grupo de edad,»
- [10] (Idescap), Institut d'Estadística de Catalunya, «Afiliacions al Règim especial de treballadors autònoms,»
- [11] (Idescap), Institut d'Estadística de Catalunya, «Afiliacions al règim general de la Seguretat Social i al règim especial de la mineria del carbó,»

- [12] (SOC), Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, Annex Acta Òrgan Col·legiat Programa Planificació Estratègica, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [13] (SOC), Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, Acta Òrgan Col·legiat, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [14] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC, Fitxa planificació Programa Planificació Estratègica_v3, Barcelona.
- [15] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), ORDRE TSF-123-2018-24 de juliol_Planificació Estratègica i AODL, Barcelona, 2018.
- [16] (SOC), Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, Acta Visita PE, 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 nº4. Matriu d'avaluació

Blocs	Aspectes a analitzar	Tècniques d'anàlisi
Disseny - Anàlisi de la pertinència i la coherència del programa	Objectius (p.ex. concreció, claredat, abast, quantificació)	- Entrevistes SOC - Anàlisi de les dades disponibles
	Harmonia amb altres programes SOC (i.e. coherència entre programes, solapaments, contradiccions, complementarietat, etc.)	- Entrevistes SOC
	Harmonia amb altres programes SOC-DEL	- Entrevistes SOC - Anàlisi de les dades disponibles
	Harmonia amb altres programes públics	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group - Anàlisi de les dades disponibles
	Públic objectiu (p.ex. definició, segmentació, abast, recurrència en la participació, etc.)	- Entrevistes SOC - Focus Group - Anàlisi de les dades disponibles
	Comunicació del programa	- Entrevistes SOC - Focus Group - Anàlisi de les dades disponibles
	Planificació de les convocatòries	- Entrevistes SOC - Focus Group
	Coordinació interna	- Entrevistes SOC
	Coordinació externa (p.ex. mapa de relacions)	- Entrevistes SOC - Focus Group
	Estructura interna del SOC (p.ex. delimitació de referents, coordinació entre territoris, etc.)	- Entrevistes SOC - Focus Group
	Riscos	- Entrevistes SOC

Blocs	Aspectes a analitzar	Tècniques d'anàlisi
Resultats - Eficàcia - Anàlisi dels resultats del programa	Experiència i satisfacció entitats beneficiàries - cicle de projecte	- Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Experiència i satisfacció entitats beneficiàries - cicle de subvenció	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Alineament del cicle del projecte i el cicle de subvencions	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Adequació de les ofertes presentades (p.ex. facilitat de la valoració de criteris, dificultats, durada, ràtio acceptades/denegades, etc.)	- Entrevistes SOC - Estudi de casos personalitzats
	Eficàcia de l'assessorament i l'assistència tècnica (p.ex. recurrència, dinàmiques utilitzades, tipologia de propostes, etc.)	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Eficàcia de l'avaluació anual	- Entrevistes SOC
	Eficàcia per tipologia de projecte	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Eficàcia per tipologia d'entitat	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Compliment dels objectius de resultats definits	- Entrevistes SOC
	Adequació de les eines	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
Continuïtat dels programes	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group	

Blocs	Aspectes a analitzar	Tècniques d'anàlisi
Resultats - Eficiència - Anàlisi del cost del programa	Anàlisi de cost - total (variacions de pressupost)	- Anàlisi de les dades disponibles
	Anàlisi de cost - per tipologia de projecte	- Anàlisi de les dades disponibles
	Anàlisi de cost per beneficiari	- Anàlisi de les dades disponibles
	Evolució dels recursos interns del SOC	- Entrevistes SOC - Anàlisi de les dades disponibles
Impactes - Anàlisi de les externalitats positives	Competitivitat empresarial	- Anàlisi de les dades disponibles
	Evolució PIB territori	- Anàlisi de les dades disponibles
	Manteniment ocupació	- Anàlisi de les dades disponibles
	Creació de nova ocupació	- Entrevistes EELL - Avaluació quasi-experimental

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 nº5. Temes tractats a les entrevistes amb les EELL

TEMES	DESCRIPCIÓ
1. Presentació de l'entitat	<ul style="list-style-type: none">• Abast territorial, participació als tres programes de DEL i recurrència als programes
2. Marc teòric del programa	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilitat del programa a la realitat i les necessitats de l'entitat, i a l'actualitat del DEL
3. Col·laboracions	<ul style="list-style-type: none">• Existència d'una xarxa de col·laboradors prèvia i manteniment del compromís dels col·laboradors al llarg del projecte
4. Lideratge territorial	<ul style="list-style-type: none">• Importància del lideratge territorial en l'efectiva realització i implementació dels projectes; impacte del cicle electoral
5. Flexibilitat del programa	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilitat del programa respecte els canvis durant l'execució i procés de notificació de les modificacions al SOC
6. Consultora externa	<ul style="list-style-type: none">• Dificultats amb la relació amb l'empresa consultora contractada
7. Justificació	<ul style="list-style-type: none">• Estructura mínima de la memòria de justificació i rol de la consultora en la seva elaboració
8. Implementació del pla d'acció	<ul style="list-style-type: none">• Dificultats en l'efectiva implementació de la planificació definida• Avaluació i seguiment dels projectes definits
9. Tancament de la sessió	<ul style="list-style-type: none">• Valoració global del programa• Peticions al SOC

Font: Elaboració pròpia

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

Taula nº6. Temes tractats a les entrevistes amb SDEL

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

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 nº7. Temes tractats a les entrevistes amb els Serveis de Verificació de Programes d'Ocupació i de Control i Justificació Econòmica

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

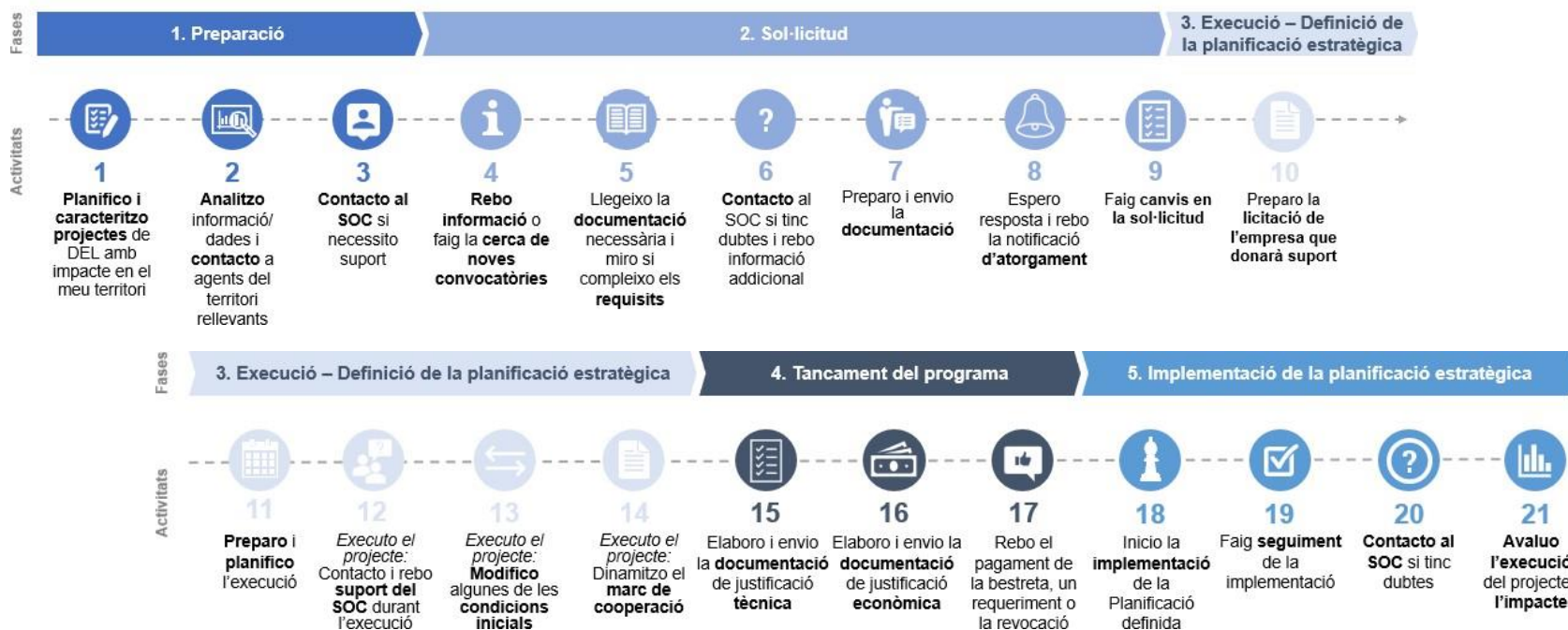
Font: Elaboració pròpia

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'implementació d'aquests. 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 nº2. Itinerari dels Focus Group

Fases i activitats principals



Annex 4 – 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 nº8. 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 nº9. 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 nº10. 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 nº11. 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