

SOC-Avalua

AVALUACIÓ DE LES POLÍTIQUES ACTIVES D'OCUPACIÓ EN CATALUNYA

Programa: Projectes Innovadors i Experimentals

2015 a 2019

SOC

Servei d'Ocupació
de Catalunya



**Generalitat
de Catalunya**



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL
SEPE
SERVEI PÚBLIC
D'OCUPACIÓ ESTATAL



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 Projectes Innovadors i Experimentals permet que les entitats locals participants puguin executar projectes pilot que consideren innovadors o nous pel territori. Es tracta d'una eina clau i molt ben valorada, doncs permet dur a terme noves accions o millores a les actuals que moltes vegades, no seria possible d'altra manera.

La innovació requereix de flexibilitat, i la heterogeneïtat del territori, d'adaptabilitat. I precisament aquests són els dos pilars bàsics que marquen tot el disseny i l'execució del programa. Perquè en la innovació, la solució del tipus one-fits-all no pot aplicar-se; i per cobrir necessitats reals, cal potenciar un DEL pròxim al territori i que neixi des de baix.

Un altre dels aspectes més destacats és que es tracta d'un programa on els seus participants, que poden escollir entre executar accions enfocades a l'ocupació o destinades al teixit empresarial, normalment opten per les segones. Així, el programa d'Innovadors es converteix en un complement idoni d'altres polítiques i serveis del SOC que normalment es dirigeixen més a la persona.

Amb tot, i tenint en compte la necessitat de disposar de programes d'aquest tipus, les recomanacions el que pretenen és que s'exploti, encara més, tot el seu potencial. En concret, existeixen dos tipus de recomanacions: les que són de caire operatiu, enfocades a simplificar o matissar conceptes rellevants; i aquelles més globals i estratègiques. En les darreres, destaca la conveniència de simplificar l'estructura del programa per facilitar que els projectes que s'executen puguin entendre's i conceptualitzar-se de manera global, evitant que es trossegui en petites accions i que es corri el risc de pèrdua de visió global. De fet, l'equip de SDEL ja hi està treballant. Tanmateix, destaca 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 innovació, i d'altres que pretenen afavorir la relació i cooperació entre EELL. Aquesta última es de gran importància en un context d'innovació i proves pilot, i és que conèixer que fan altres territoris, pot ajudar a inspirar-se en els seus casos d'èxit i evitar els mateixos error.

Finalment, existeixen d'altres reflexions més profundes per tal de garantir no només l'èxit del programa, sinó l'establiment de processos estables de DEL dins del territori. I és que, actualment, el Servei de DEL del SOC està orientat i limitat per l'eina que vehicula els programes: la subvenció. No obstant, el 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. També, cal reflexionar sobre si l'eina de la subvenció és la més adequada per la gestió d'aquest tipus de projectes, doncs la limitació temporal i els aspectes estrictes que hi

van associats poden no ser els adients en aquest context. Per acabar, i tenint en compte les diferents velocitats i graus de maduresa que conviuen en el territori en matèria de DEL, cal estudiar com pot aconseguir-se que es fomenti la continuïtat en el temps dels projectes exitosos i que totes les EELL, poc a poc, vagin incorporant en les seves maneres de fer, bones pràctiques per la correcta gestió, seguiment i avaluació de projectes.

ÍNDIX

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	1
2.1 Definició de DEL.....	1
2.2 Actors del desenvolupament local.....	2
3. CONTEXT DEL TERRITORI	4
3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables.....	4
3.2 La població de Catalunya i el mercat de treball	7
3.3 Aspectes destacats.....	12
4. MARC METODOLÒGIC DE L'AVALUACIÓ	13
4.1 Tècniques i eines d'avaluació	13
4.2 Limitacions de l'anàlisi	17
5. GRANS XIFRES	19
6. AVALUACIÓ DEL PROGRAMA DE PROJECTES INNOVADORS I EXPERIMENTALS	23
6.1 Disseny del Programa.....	23
6.2 Resultats	48
6.2.1 Resultats del Procés de Subvenció.....	48
6.2.2 Resultats del Programa	63
6.3 Impacte del Programa	75
7. CONCLUSIONS	81
8. RECOMANACIONS	86
9. BIBLIOGRAFIA I DOCUMENTACIÓ	100
10. ANNEXOS	102
Annex 1 – Matriu d'avaluació	102
Annex 2 – Guió de les entrevistes	105
Annex 3 – Itinerari dels Focus Group	108
Annex 4 – Preguntes de l'enquesta a les EELL.....	109
Annex 5 – Dades del context del territori	110

1. Abast de l'avaluació

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

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

El **present Informe**, d'un total de tres, se centra únicament en l'avaluació del **programa de Projectes Innovadors i Experimentals**.

1.1 Objectiu de l'avaluació

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

Per a aconseguir aquest objectiu global és necessari:

- 1) identificar i recollir la informació rellevant de cada programa, mitjançant **l'avaluació del disseny** del programa, els **resultats** obtinguts i el seu **impacte**;
- 2) realitzar una anàlisi dels resultats específics de les avaluacions de cada programa per a l'extracció de **conclusions**,
- 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 Projectes Innovadors i Experimentals s'ha agafat de **referència la convocatòria de l'any 2017**, per la qual s'ha dut a terme l'estudi exhaustiu.

No obstant, s'han analitzat les grans xifres i resultats del **període de 2015 a 2019**, de la mateixa manera que pels altres dos programes, amb l'objectiu d'estudiar l'evolució del programa des de 2015 fins a l'actualitat.

2. El desenvolupament econòmic i 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]. I és que, cada territori ha de tenir la llibertat de coordinar-se i concentrar els recursos de la manera més adequada, perquè en l'àmbit de DEL, la premissa de one-fits-all no pot ser d'aplicació.

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

2.2 Actors del desenvolupament local

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

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

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

- **consensuar el diagnòstic de l'economia local**, que permeti identificar les **oportunitats** i les **amenaces** de l'entorn, i establir les **fortaleses** i les **debilitats** internes,
- acordar l'**objectiu central de l'estratègia** de desenvolupament, determinar les **línies estratègiques** i formular els corresponents **objectius** de línia que permetin aconseguir-los;
- **concebre el pla d'acció, definir i prioritzar** els programes i projectes que aquest conté; i
- participar en l'**execució, el seguiment i avaluació** dels resultats de la seva execució. [1]

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

3. Context del territori

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

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

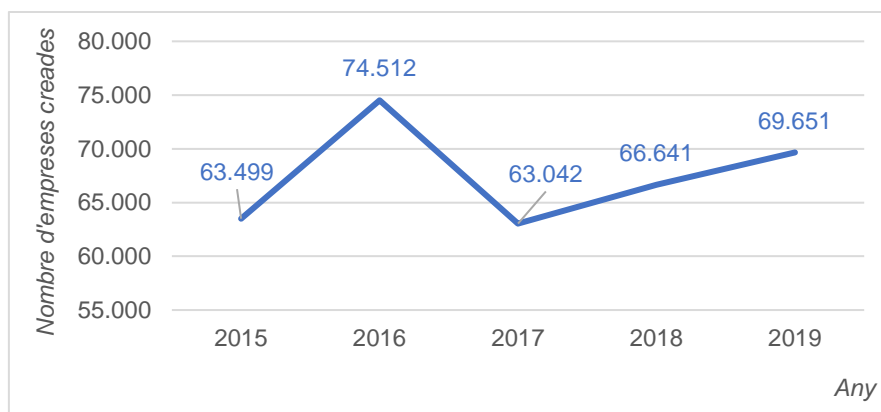
3.1 El teixit empresarial de Catalunya i les principals variables

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

1. Creació d'empreses

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

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



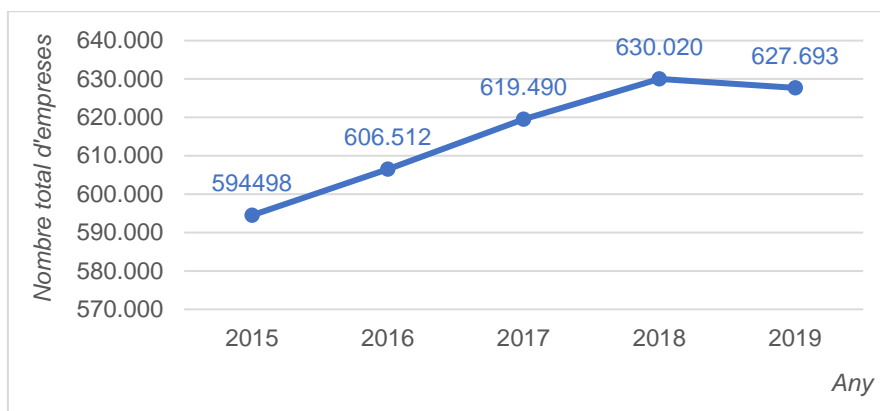
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'INE [2]

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

2. Nombre d'empreses de Catalunya

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

Gràfic nº2. Evolució del nombre d'empreses de Catalunya



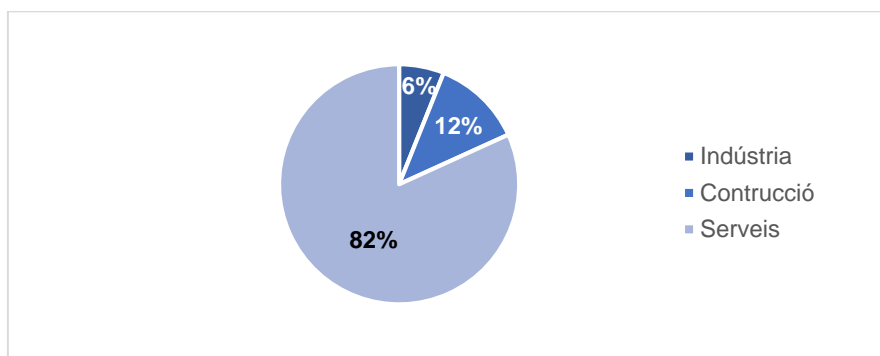
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [3]

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

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

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

Gràfic nº3. Distribució per sectors del teixit empresarial de Catalunya



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

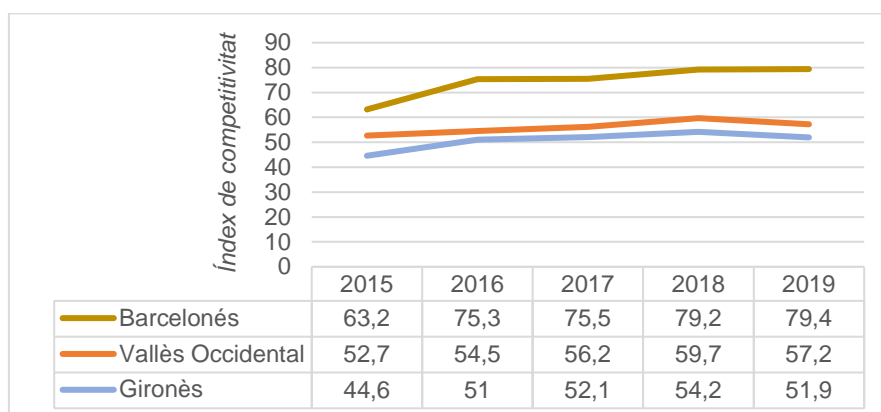
3. Índex de competitivitat

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

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

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

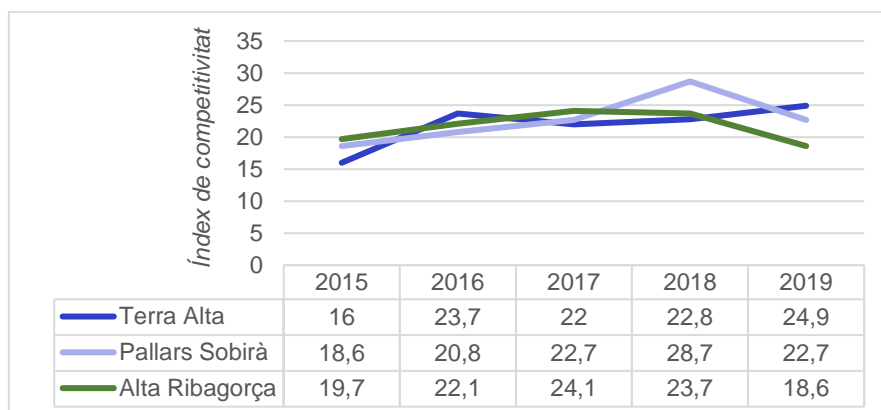
Gràfic nº4. Comarques amb major índex de competitivitat



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

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

Gràfic nº5. Comarques amb menor índex de competitivitat



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

Pel que fa a **les tendències**, les dades mostren com, de mitja, **totes** les comarques, a **excepció d'Alta Ribagorça**, han **incrementat** el seu índex de competitivitat durant el període analitzat (2015-2019) (veure més detall a l'Annex 5 Taula nº10). És a dir, gairebé totes les comarques han incrementat la seva competitivitat i capacitat d'atracció a noves empreses.

3.2 La població de Catalunya i el mercat de treball

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

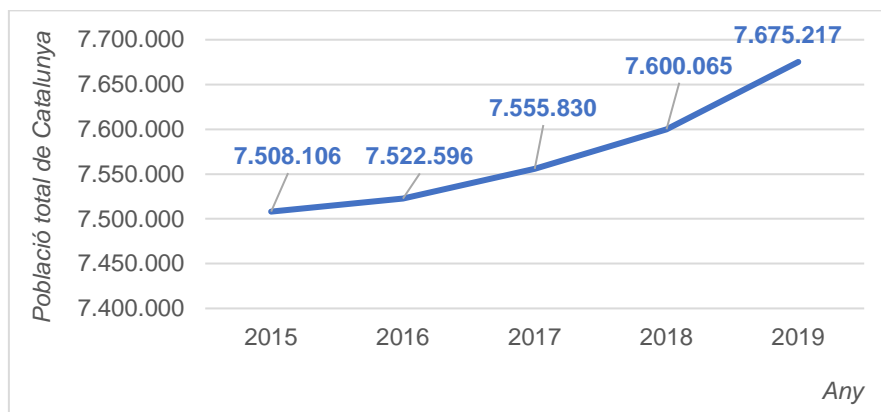
- 1) L'evolució de la població
- 2) El PIB per càpita
- 3) La taxa d'atur

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

1. Evolució de la població

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

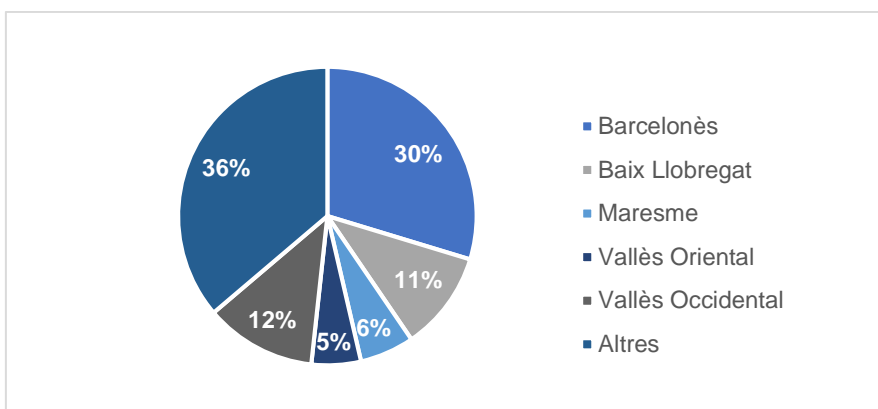
Gràfic nº6. Població total de Catalunya



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

Tal i com s'observa al gràfic següent, de la població total de Catalunya, destaquen les següents comarques com les que representen una **proporció de població major de mitja**: el Barcelonès, amb un 30% (2.248.363 persones de mitja sobre el total de 7.589.992); el Vallès Occidental, amb un 12% (914.052 persones); el Baix Llobregat amb un 11% (816.602 persones); el Maresme, amb un 6% (446.502 persones); i el Vallès Oriental, amb un 5% de la població (405.410 persones). La resta de comarques, oscil·len entre (262.000- 3.945), essent el Tarragonès la següent comarca amb un major nombre d'habitants, i Alta Ribagorça el menor nombre (veure l'Annex 5 Taula nº11 per més detall).

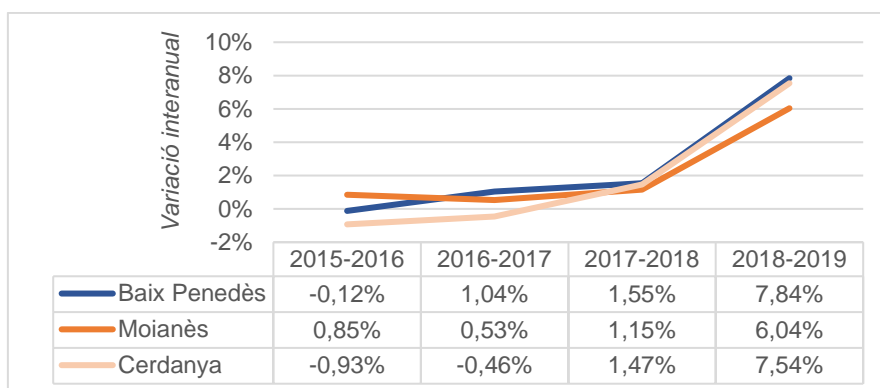
Gràfic nº7. Distribució comarcal de la població mitja de Catalunya entre els anys 2015-2019



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

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

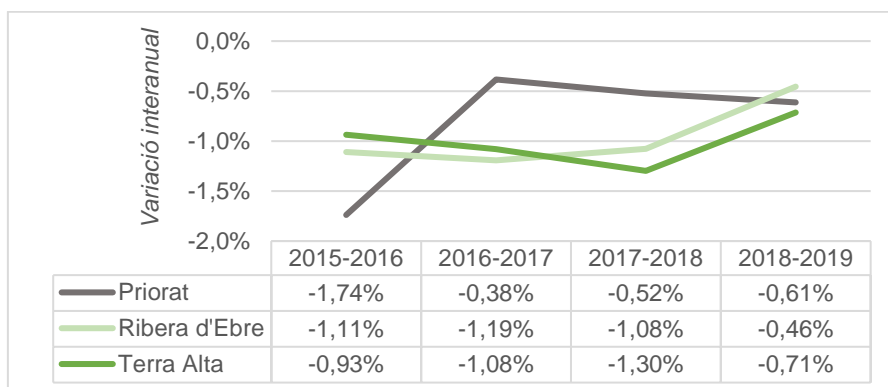
Gràfic nº8. Comarques amb major variació interanual



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

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

Gràfic nº9. Comarques amb menor variació interanual



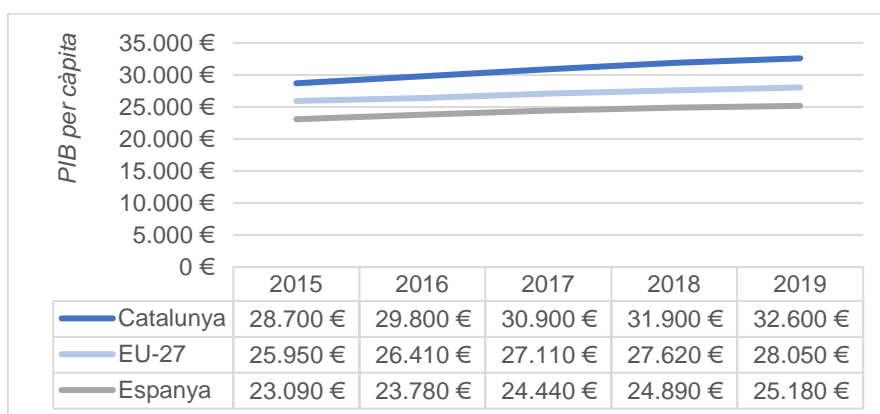
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [5]

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

2. PIB per càpita

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

Gràfic nº10. Comparativa del PIB per càpita



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

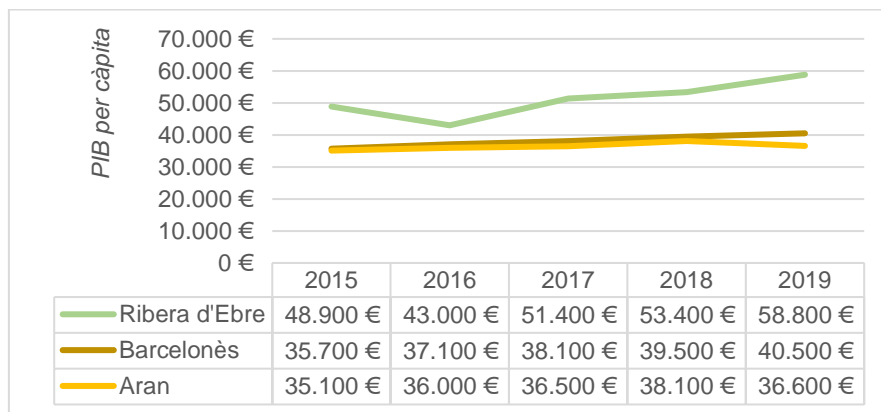
D'acord amb el què s'observa al gràfic anterior, convé fer els següents apunts:

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

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 l'Annex 5 Taula nº12).

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€.

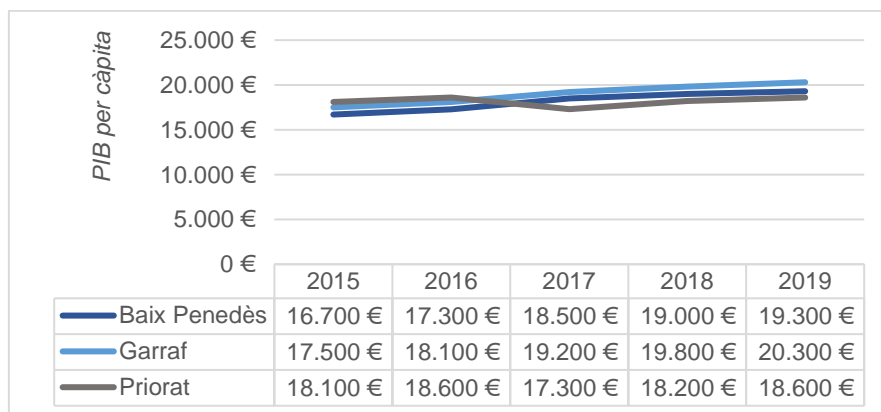
Gràfic nº11. Comarques amb un major PIB per càpita



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-

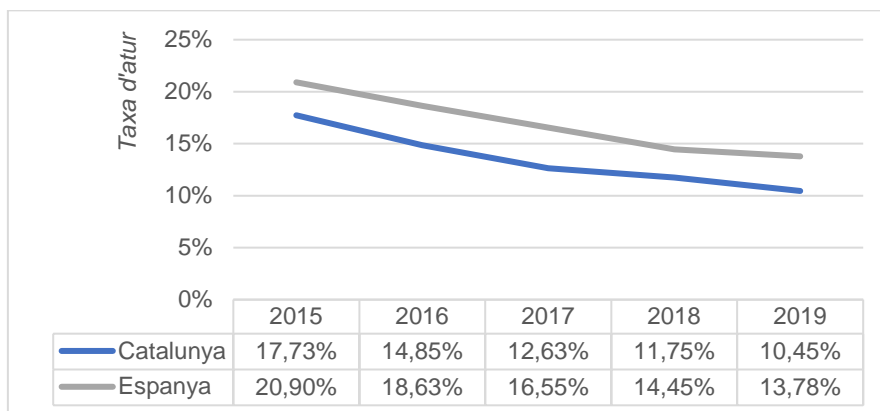
¹ Degut a la manca de dades de la taxa d'atur a nivell **comarcal**, s'ha calculat de la següent manera:

$$\frac{\text{Atur registrat}}{\text{Total de persones afiliades a la SS i al règim de mineria + Persones autònomes + Atur registrat}}$$

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.

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

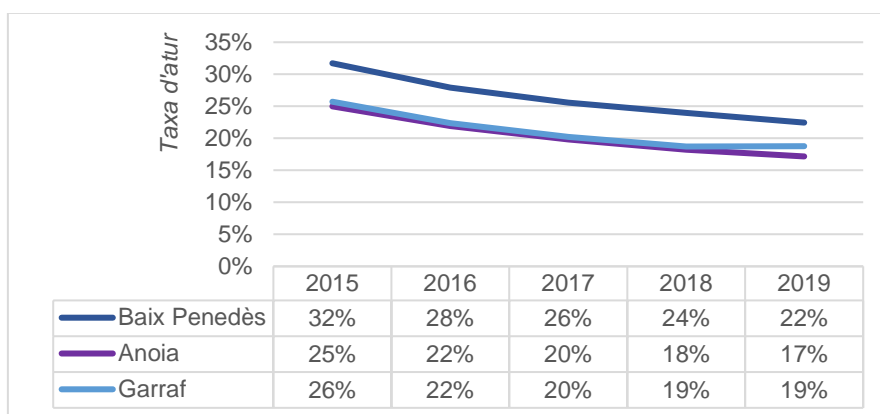


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Idescat [8] i INE [9]

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 l'Annex 5 Taula nº13).

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

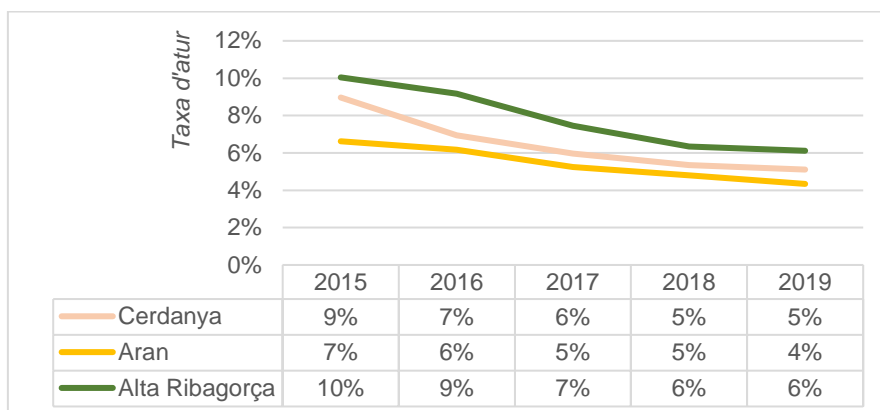
Gràfic nº14. Comarques amb una major taxa d'atur



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

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

Gràfic 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 el programa de **Projectes Innovadors i Experimentals** (Innovadors, en endavant).

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

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

S'ha dividit l'avaluació en **tres 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 els beneficiaris i la societat en general.

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

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 complementaritat 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) Enquestes

1.1 Anàlisi de dades disponibles

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

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

1. Primer, definició de l'objecte de l'anàlisi i els resultats que es volen avaluar;
2. Segon, identificació de les dades necessàries per a l'avaluació del programa;
3. Tercer, recepció de les bases de dades disponibles relacionades amb l'àmbit d'avaluació;
4. Quart, explotació de les principals variables d'aquestes bases de dades;
5. Cinquè, consolidació i anàlisi de la informació;
6. Sisè, 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 d'extracció de dades de les persones participants al programa (extracció de dades dels qüestionaris d'ocupabilitat)

Respecte el segon document, convé entrar més en detall en l'anàlisi concreta que es va dur a terme i la seva finalitat.

1.1.1 Anàlisi dels qüestionaris d'ocupabilitat

L'anàlisi de les dades dels qüestionaris d'ocupabilitat té per **objectiu** conèixer els **canvis en l'ocupabilitat de les persones participants** al programa, per tal d'avaluar quins poden veure's a la seva participació i, conseqüentment, quin **impacte** pot haver tingut el programa.

Per fer-ho, es va utilitzar la base de dades dels participants a la convocatòria d'anàlisi, (any 2017), formada per un total de 108 persones.

1.2 Enquestes

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

La **metodologia** seguida és la següent:

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

Per dur a terme la present avaluació, es van realitzar una enquesta a diverses entitats locals (**EELL, en endavant**) participants a la convocatòria d'estudi (2017). La previsió

inicial era rebre resposta de 14 del total de 27 EELL participants. No obstant, la participació final respecte les enquestes enviades va ser del **71,4%** (10 EELL respecte les 14).

2. Mètodes qualitatius

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

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

2.1 Focus Group

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

La **metodologia** es detalla a continuació:

1. Primer, definició dels objectius a perseguir;
2. Segon, identificació dels potencials participants de les sessions;
3. Tercer, definició del plantejament de la sessió i elaboració dels materials necessaris (veure l'Annex 3 – Itinerari dels Focus Group per més detall).;
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 EELL participants en la convocatòria d'anàlisi (2017), un total de 27 EELL. No obstant, la **participació final** obtinguda va ser del **37%** (10 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 l'Annex 2 – Guió de les entrevistes per més detall). 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 2017), 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 (2017). La previsió inicial era dur a terme 12 entrevistes (un 44% de les EELL). No obstant, la participació final va ser del **30%** (8 EELL respecte el total de 27 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** 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 detallada de primera mà sobre tot el cicle.

La **metodologia** seguida és la següent:

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

L'anàlisi de la documentació es va basar en:

- l'estructura dels documents i la seva adequació a l'estructura mínima requerida;
- els continguts i la seva qualitat, així com la incorporació dels continguts mínims requerits;
- la coherència entre el contingut de la documentació de sol·licitud i el de la documentació de justificació;
- i la homogeneïtat de la documentació entre EELL.

Per a l'avaluació del programa, es va realitzar un estudi personalitzat de 3 casos, un **11%** del total d'EELL participants a la convocatòria de 2017 (27 EELL). Les tres EELL estudiades són:

- Ajuntament d'Igualada
- Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda
- Mancomunitat d'Iniciatives pel Desenvolupament Integral del Territori (MIDIT)

3. Participació total de les EELL a les tècniques

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

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

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

Tècnica d'avaluació	Participació	
Enquestes	10 EELL	
Focus Group	10 EELL	
Entrevistes	8 EELL	
Estudi de casos personalitzats	3 EELL	
Total	31 EELL	
- Participació a més d'una tècnica	- 13 EELL	
Participació total	18 EELL	66,70%

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 2017 va ser de 27 EELL, i que 13 d'elles va participar a dues tècniques, la **participació total** ha estat del **66,70%** (18 EELL respecte les 27).

4.2 Limitacions de l'anàlisi

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

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

1. Anàlisi de les dades disponibles

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

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

2. Enquestes

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

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

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

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 **incorrectes**.

Això pot ser degut a que es va contactar amb les EELL participants a la convocatòria de 2017, 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, al registrar els nous contactes per a les EELL corresponents, apareixeria actualitzat automàticament a la base de dades de 2017 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 molt satisfactòries amb els programes.

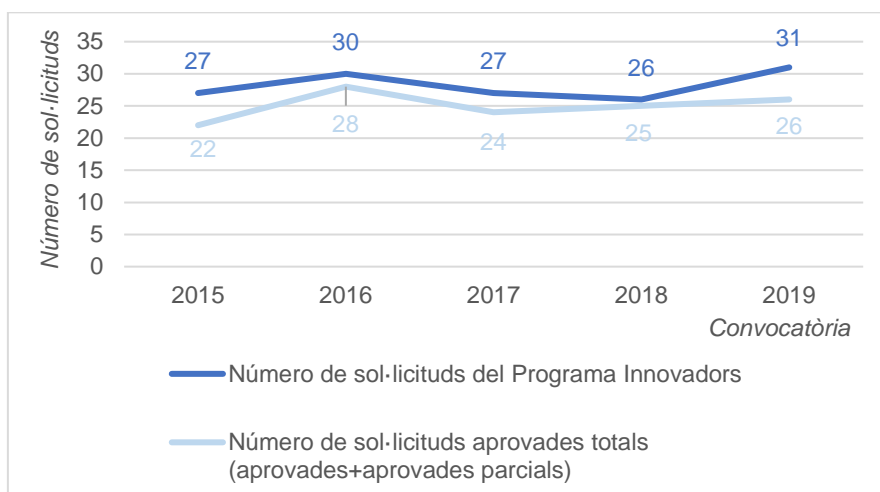
Per últim, els estudis de casos personalitzats són un mètode **no aleatori** i per tant, serveixen per a **complementar**, però els seus resultats no poden, en cap cas, extrapolar-se al conjunt de la població estudiada.

5. Grans xifres

L'evolució del programa d'Innovadors al llarg del període analitzat (2015-2019), ha estat la següent:

En primer lloc, el **número de sol·licituds rebudes i aprovades** ha evolucionat paral·lelament al llarg dels anys, excepte entre els anys 2017 i 2018, on les rebudes i aprovades quasi coincidien. La tendència ha estat gairebé **lineal** per ambdós indicadors al llarg del període (2015-2019), oscil·lant entre el màxim de sol·licituds (31) l'any 2019 i el mínim (26), l'any 2018. El gràfic següent mostra el detall al respecte:

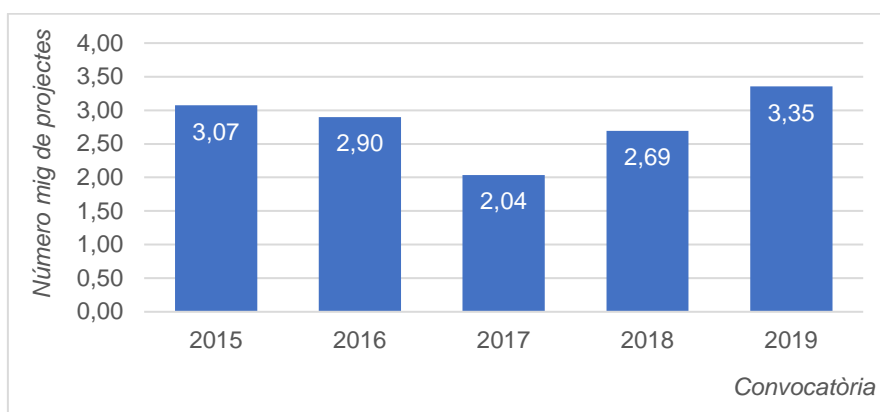
Gràfic nº16. Evolució del número de sol·licituds rebudes vs. aprovades



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

En segon lloc, d'acord amb el gràfic següent, el número mig de projectes per sol·licitud fluctua entre el màxim de 3,35 l'any 2019 i el mínim de 2,04 l'any 2017. Amb tot, la **mitja** de projectes per sol·licitud al llarg del període és de 2,81, és a dir, **gairebé 3 projectes per sol·licitud**:

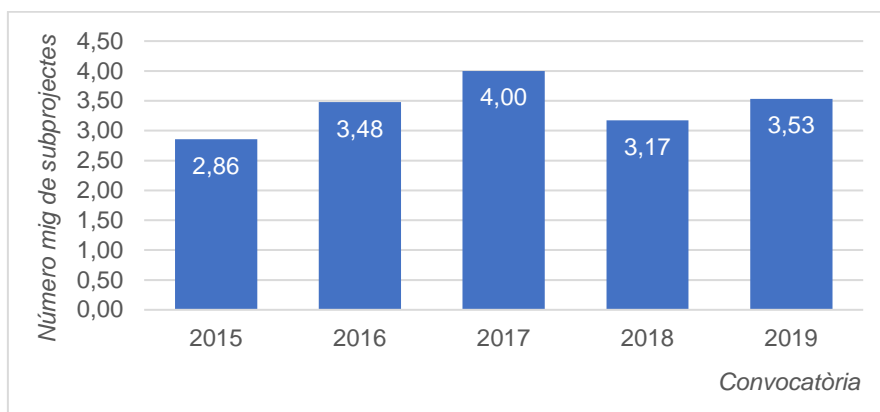
Gràfic nº17. Evolució del número mig de projectes per sol·licitud



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

Aprofundint una mica més, el número mig de subprojectes per projecte al llarg del període és de 3,4, és a dir, **entre 3 i 4 subprojectes per cada projecte aprovat**, tal i com s'observa al gràfic següent:

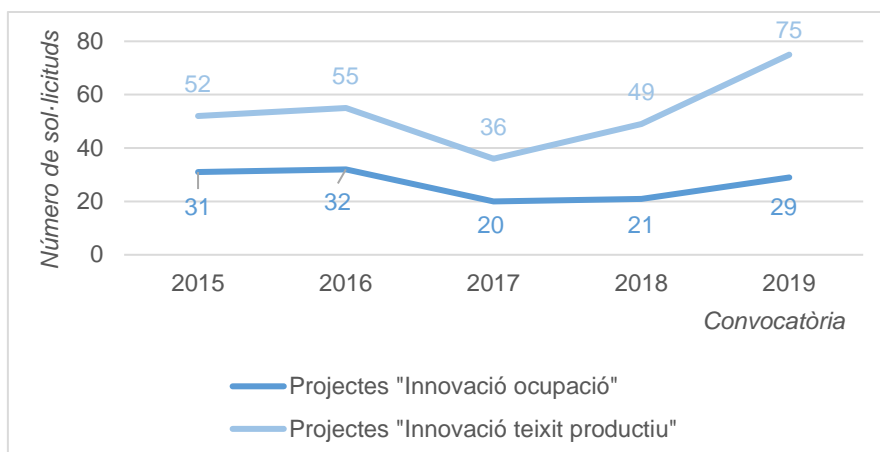
Gràfic nº18. Evolució del número mig de subprojectes per projecte



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

En tercer lloc, tenint en compte que el programa d'Innovadors ofereix la possibilitat d'executar projectes en el marc de **dos tipologies de programa** diferents, convé analitzar el **volum de sol·licituds** per cadascuna d'elles. En aquest sentit, el nombre de sol·licituds pel **programa d'Innovació en el Teixit Productiu** ha estat sempre **superior** a les sol·licituds pel **programa d'Innovació en l'Ocupació**. Ambdós han evolucionat **paral·lelament** al llarg dels anys, d'acord amb el gràfic següent:

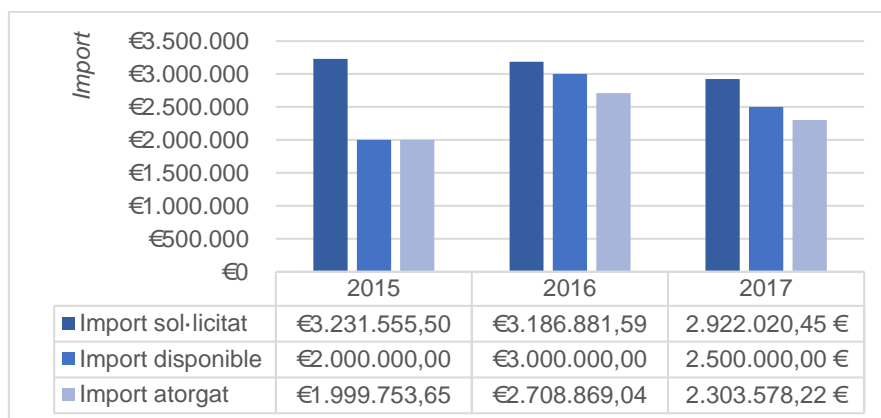
Gràfic nº19. Evolució del número de sol·licituds per tipologia de programa



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

En quart lloc, exceptuant l'any 2015, la resta d'anys **l'import atorgat 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, l'import **atorgat** i **sol·licitat** evolucionen paral·lelament, assolint els màxims l'any 2016, i els mínims l'any 2015.

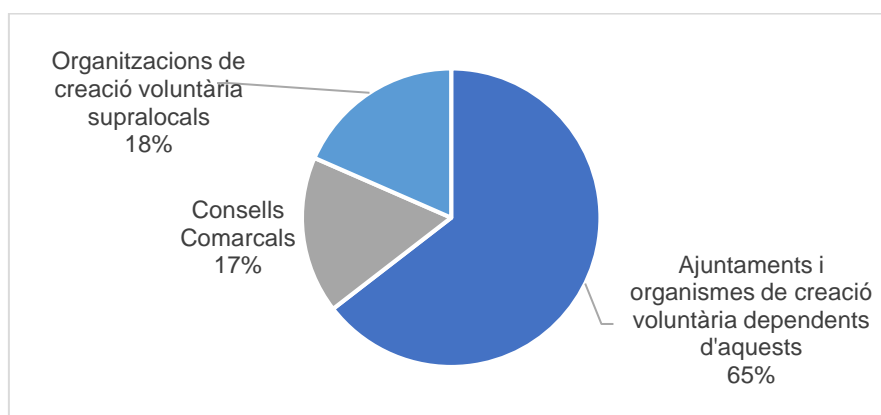
Gràfic nº20. Evolució de l'import sol·licitat, disponible i atorgat (2015-2017)



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

En cinquè lloc, tal i com es mostra al gràfic següent, un **65%** de les sol·licituds rebudes al llarg del període 2015-2019 (91 respecte el total de 141) van ser **d'Ajuntaments i organismes de creació voluntària dependents d'aquests**. De la resta, les organitzacions de creació voluntària d'abast supralocal suposen un 18% (26 sol·licituds); i els Consells Comarcals un 17% (24 sol·licituds).

Gràfic nº21. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)

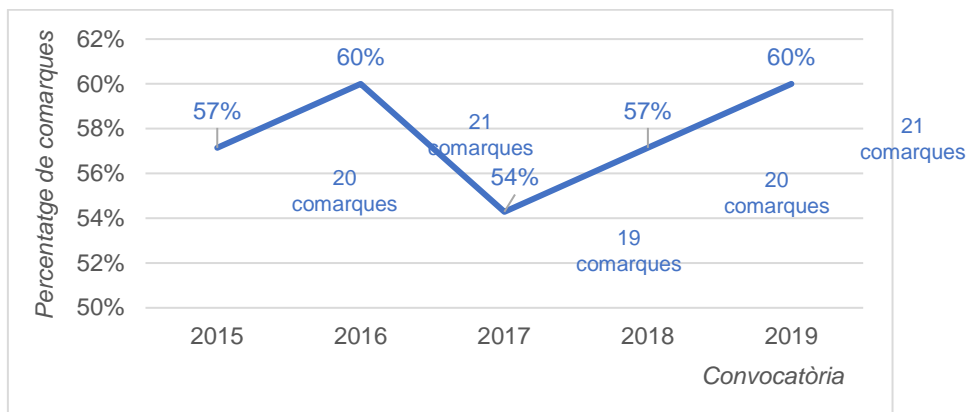


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

En sisè lloc, la **representació del territori de Catalunya** al programa a nivell comarcal ha oscil·lat entre el mínim de representació l'any 2017, amb un **54%** de comarques amb EELL participants al programa (19 comarques respecte les 35 candidates²), i el màxim de representació els anys 2016 i 2019, amb un **60%** de les comarques (21 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 nº22. Evolució del percentatge de comarques representades



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

6. Avaluació del programa de Projectes innovadors i experimentals

6.1 Disseny del Programa

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

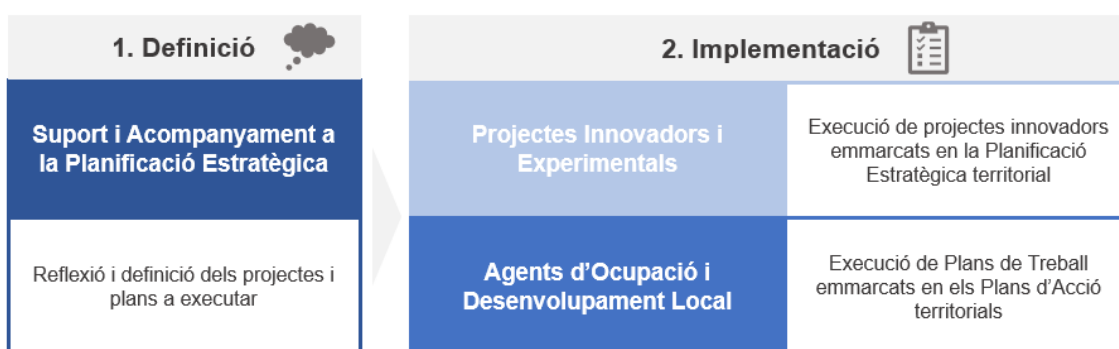
1. Complementarietat dels tres programes

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

Esquema nº1. Complementarietat dels tres programes



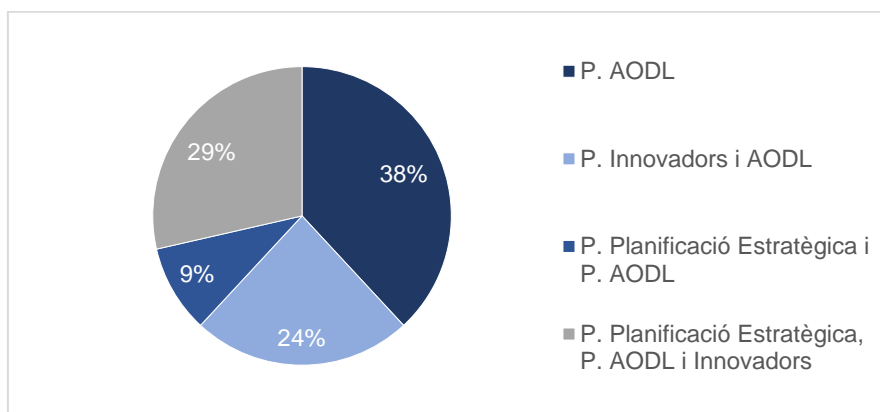
Font: Elaboració pròpia

En aquest punt, cal remarcar que, tant les 10 EELL participants en els Focus Group desenvolupats, com les 8 entrevistes, van coincidir amb què són els **millors programes que ofereix el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya** (SOC, en endavant) 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, el següent gràfic mostra la seva participació en els altres dos programes (PE i Innovadors):

Gràfic nº23. Participació als programes de DEL



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

D'acord amb el gràfic exposat, s'observa que **el 62%** de les EELL (13 EELL respecte el total de 21) **combinen els programes** ja sigui sol·licitant dos dels tres programes, o bé la combinació completa dels tres. A tall d'exemple, un 24% de les EELL (5 EELL respecte el total de 21) ha participat al programa de Projectes Innovadors i Experimentals i al d'AODL. De fet, del total de les EELL participants al programa d'AODL l'any 2015, el **52%** (11 EELL) ha participat també al programa d'Innovadors durant els darrers anys.

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 Projectes Innovadors i Experimentals

Amb la finalitat d'avaluar l'adequació del programa de Projectes Innovadors i Experimentals, 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.

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

2.1 Objectius del programa

El programa de **Projectes Innovadors i Experimentals** SOC pretén “donar suport a les entitats locals que exerceixen un lideratge territorial en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local per a l'**execució de projectes innovadors i experimentals** identificats prèviament des del territori en el marc de la seva **planificació territorial** derivats de la concertació territorial. La seva finalitat és respondre als nous reptes que planteja la situació socioeconòmica i ocupacional actual amb l'**objectiu de crear i mantenir ocupació de qualitat, millorar l'activitat dels sectors productius estratègics** generadors d'ocupació dels territoris, mitjançant la **cooperació público-privada** i possibilitar la **inserció sociolaboral de les persones més desfavorides.**” [14]

Per l'assoliment d'aquest objectiu, és essencial la definició del caràcter innovador que han de tenir els projectes desenvolupats en el marc del programa.

2.1.1 Definició d'Innovació

Definir què s'entén pel **concepte “innovació”**, en el marc d'aquest programa, és clau pel seu correcte desenvolupament.

Les Bases reguladores de la Convocatòria estableixen unes **condicions i continguts** que han de complir els **projectes** susceptibles a ser subvencionats i uns **paràmetres** per mesurar el **caràcter innovador** d'aquests.

Per una banda, tal i com es detalla més endavant a l'apartat 2.4.1.1. Estructura del programa del present bloc, a les Bases reguladores de la Convocatòria, es fa referència a que els projectes han de donar resposta a un caràcter innovador. Concretament, s'estableix que aquests: “hauran de **justificar el seu caràcter innovador**, ja sigui per les **metodologies** que utilitzen, els **resultats** que s'espera obtenir, l'**enfocament** adoptat o els **continguts** proposats.”

Així doncs, en el marc del programa, es consideren innovadors aquells projectes que justifiquin el desenvolupament de noves metodologies, resultats, enfocaments o continguts. Tot i que aquestes **variables** poden servir per justificar el caràcter innovador d'un projecte, es proposen les següents variables addicionals que ajudarien a completar aquesta justificació del caràcter innovador dels projectes: col·lectiu beneficiari; col·laboradors i creació d'una xarxa; mètodes nous; orientació a resultats; àmbits; noves tecnologies. Al final del present apartat s'entra al detall respecte aquesta recomanació.

Per altra banda, els **paràmetres** per mesurar el caràcter innovador detallats a les Bases reguladores són els següents:

- (1) “noves maneres de respondre als problemes socioeconòmics i ocupacionals en un context definit;
- (2) noves maneres de donar-hi les respostes adequades;
- (3) nous tipus de relació i col·laboració entre els actors públics i d'aquests amb altres actors socioeconòmics;
- (4) la inscripció dels projectes en processos a mig termini articulats sobre objectius estratègics;
- (5) l'establiment de dispositius de control, seguiment i avaluació;
- (6) la possibilitat de transferència dels processos d'innovació, de manera que els seus resultats puguin ser reproduïts, adaptats, en altres contextos.” [15]

En aquest sentit, existeix marge de millora a l'hora de definir aquests paràmetres ja que:

1. Els sis paràmetres estan definits a **diferent nivell**, alguns fan referència a coses molt genèriques i d'altres a coses molt concretes;
2. Hi ha paràmetres que poden quedar **poc clars**, com p.ex., els números 4 i 6, com a conseqüència de la complexitat d'entendre quin és el factor considerat innovador;
3. Hi ha paràmetres, com el 1 i el 2, que pot resultar difícil distingir-los entre ells.

D'altra banda, l'equip del Servei de Desenvolupament Econòmic Local (SDEL, en endavant) va fer un exercici intern on es va dur a terme una **reflexió preliminar sobre què és la innovació**. El resultat va ser: "la millora de la capacitat de resposta als problemes existents i a la identificació anticipada dels problemes futurs, així com a la possibilitat d'abordar el desenvolupament i la creació d'ocupació en un entorn global des de la innovació local i territorial; intervenint d'una **forma diferent**, buscant **noves fórmules més eficaces i més eficients**, així com aconseguint una **millor optimització dels recursos assignats**." [16]

Atesa la realitat del concepte "innovació", com a terme ampli i ambigu per se, en aquest punt, caldria tenir en compte que la **informació vàlida i vinculant a la Convocatòria** és la que apareix a l'**Ordre de Bases**. Per tant, seria una millora pel programa poder diferenciar entre una **definició del concepte** d'innovació per una banda, i per l'altre, els **paràmetres que la justifiquen i permeten verificar-la**.

En primer lloc, és essencial poder valorar si un projecte és innovador o no (resultat), i en segon lloc, quines característiques té que el facin innovador (impacte). Així doncs, a continuació s'exposen, a mode de propostes de millora, els següents aspectes:

1. Primer, caldria **revisar i concretar la definició del concepte d'innovació a les Bases** reguladores de la Convocatòria.
2. Segon, la definició esmentada anteriorment de la Fitxa de Planificació, fruit d'un exercici intern, es creu convenient objectivar-la i millorar-la. Es proposa, d'acord amb la metodologia d'identificació de bones pràctiques del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), fer la següent classificació de tipologia d'innovació, en funció del projecte:
 - **Desenvolupament** d'un servei o programa **nou**, que no existia anteriorment a l'entitat
 - **Millora** objectiva en la operativa, els serveis o programes ja existents a l'entitat
3. Tercer, els **paràmetres** per valorar el caràcter innovador dels projectes són essencials perquè els projectes executats serveixin per assolir l'objectiu del programa. Tal i com s'esmenta a l'inici del present apartat, per a dur a terme la present avaluació, s'han definit les següents categories, que es testegen a l'apartat 1. Avaluació del grau d'innovació dels projectes del bloc d'Impacte i es basen en una anàlisi de bones pràctiques d'altres serveis d'ocupació:
 - **Col·lectiu beneficiari**: destinació a un col·lectiu beneficiari el qual l'entitat mai s'havia dirigit
 - **Col·laboradors i creació d'una xarxa**: establiment d'un vincle de col·laboració amb agents nous del territori, tant públics com privats
 - **Mètodes nous**: desenvolupament de noves maneres de fer (noves activitats, tipologia de programes o serveis)

- **Orientació a resultats:** aplicació de noves metodologies per avaluar l'impacte, la satisfacció, o similars
- **Àmbits:** treball de nous àmbits o temàtiques que abans no es tractaven
- **Noves tecnologies:** implementació de millores tecnològiques en l'execució o gestió del programa/ servei

Amb tot, es recomanen les següents millores: (1) revisar i diferenciar la **definició d'innovació** a l'ordre de **Bases** reguladores del programa; (2) **definir-la** de tal manera que sigui objectiva, i per tant fàcil de mesurar; i (3) **modificar** els **paràmetres** de valoració del **caràcter innovador** dels projectes en base a les 3 propostes de millora anteriorment comentades seguint així la metodologia d'identificació de bones pràctiques del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

2.1.2 Tipologies de programes

El programa aspira a què els territoris executin projectes que es consideren innovadors, d'acord amb la definició esmentada a l'apartat anterior, 2.1.1 Definició d'Innovació. Per aconseguir-ho, existeixen dos programes: un enfocat en la millora o desenvolupament de noves maneres de fer dels serveis públics d'ocupació, i l'altre, en l'ocupació de qualitat en sectors clau del territori. En concret:

- a) Programa d'Innovació en l'**Ocupació**
- b) Programa d'Innovació en el **Teixit productiu**

Per a cada un dels programes, s'estableixen uns **objectius específics**, tal i com es detalla als següents apartats.

2.1.2.1 Objectius del programa d'Innovació en l'Ocupació

D'acord amb les Bases reguladores de la Convocatòria, el programa d'Innovació en l'Ocupació "pretén millorar els mecanismes d'intervenció dels serveis públics d'ocupació en un àmbit territorial determinat, mitjançant la posada en marxa i l'experimentació de **nous enfocaments, noves tècniques o metodologies, nous processos i nous continguts** que s'adaptin a les necessitats reals del mercat de treball, per tal d'obtenir millors resultats i facilitar al màxim la incorporació de les persones a aquest." [15]

En aquest sentit, caldria fer els següents apunts al respecte:

1. El **nom del programa** és **descriptiu i clar**. Aquest dona a entendre que és un programa per implementar projectes innovadors que contribueixin a la millora en l'oferta d'ocupació i, per tant, les beneficiàries finals són les **persones** en edat de treballar.
2. En segon lloc, ates que es fa referència a un objectiu, es proposa **posar més èmfasis a la finalitat**, és a dir, el "què" es vol aconseguir. Tal com està definit actualment, el "com - a través de l'experimentació de nous enfocaments, noves tècniques o metodologies, nous processos i nous continguts" és on recau la major part d'importància i caldria revertir-ho.

A banda de l'objectiu esmentat a l'Ordre de Bases, l'equip del SDEL va identificar els **objectius del programa amb valors objectius associats** a cadascun d'ells. Abans de res, convé destacar que aquests objectius es van definir a nivell **intern** amb l'objectiu de dur a terme un exercici preliminar de definició d'indicadors mesurables, la qual cosa es considera **positiva i molt necessària**. Per aquest motiu, per a la present avaluació s'utilitzen aquests objectius com a punt de partida i s'incorporen aspectes de millora en relació a aquests, per tal que acabin sent útils i aplicables a la realitat.

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

(1) "Millorar l'ocupabilitat de les persones participants, mesurat amb que el **70% dels/les participants** hagin **finalitzat amb èxit les activitats** previstes";

(2) "Acompanyar a les persones **participants en situació d'atur** en el seu procés de recerca de feina, mesurat amb que el **30% de les persones participants** en el Programa d'Innovació en l'Ocupació **trobin feina** finalitzat el programa";

En relació amb aquests objectius, convé considerar les següents recomanacions:

- Respecte el primer objectiu:

1. L'objectiu definit fa referència a un objectiu de **resultats**; concretament, que les persones participants finalitzin amb èxit les activitats previstes en el marc del programa. Ara bé, finalitzar amb èxit les activitats no deriva en un impacte en l'ocupabilitat de les persones per se, si després aquestes no apliquen els coneixements obtinguts al món laboral. Per aquest últim cas, a mode de proposta, es podrien recopilar les dades a través d'una **enquesta** enviada a les **persones** participants al programa, i una altra a les **EELL**, que permeti identificar si la millora en la seva ocupabilitat pot tenir relació amb la seva participació al programa, tenint en consideració les característiques de l'activitat en què va participar.

- Respecte el segon objectiu:

1. Primer, tal i com està definit podria fer referència tant a un objectiu **d'impacte** com a un de **resultats**:
 - a. Si aquest objectiu és "acompanyar a les persones participants en situació d'atur en el seu procés de recerca de feina", es tractaria d'un **objectiu de resultats** i un indicador per mesurar-lo podria ser: Número de persones ateses / Població aturada en el territori.
 - b. Si es vol completar amb un **objectiu d'impacte**, aquest podria ser, entre d'altres, "promoure la inserció laboral de les persones participants" i mesurar-se a través de l'indicador: inserció laboral de les persones; i si es vol afegir un indicador de la qualitat de la inserció: la durada mitja de la inserció superior a 'x', per evitar la temporalitat.
2. Segon, per mesurar els indicadors, caldria definir la seva **temporalitat**. Tenint en compte que l'impacte esperat és sobre les **persones**, es podria recopilar la informació dels indicadors, primer, **al cap de 6 mesos** de la seva participació al programa, i segon, **al cap d'un any**. Tenint en compte que el major impacte en les persones s'hauria d'observar en el curt termini, i a mesura que passa el temps, l'impacte s'hauria d'atenuar i baixar la relació causa-efecte.
3. Tercer, respecte la **recopilació d'informació** sobre els indicadors establerts, a través dels DNI's de les persones participants, es podria recopilar la informació de la **base de dades de Contrat@** en diferents moments per tal de poder fer un seguiment de la trajectòria laboral del beneficiari i avaluar-ne l'impacte generat.

Pel que fa als valors objectius definits d'ambdós objectius, 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.

2.1.2.2 Objectius del programa d'Innovació en el Teixit Productiu

D'acord amb les Bases reguladores, el programa d'Innovació en el Teixit Productiu “pretén donar suport a projectes que comportin la **creació i el manteniment d'ocupació de qualitat** en sectors econòmics emergents i/o estratègics del territori o en sectors tradicionals en procés de reestructuració. També preveu la realització de projectes que incideixin en la diversificació econòmica i l'anticipació de processos de destrucció de llocs de treball en les empreses”. [15]

Respecte l'objectiu del programa, convé destacar els següents punt:

1. En primer lloc, igual que amb l'altre programa, el **nom** establert és **descriptiu** i aporta informació sobre la seva finalitat. Aquest dona a entendre que és un programa destinat a donar suport a projectes innovadors en el marc de la demanda de treball, el teixit productiu.
2. En segon lloc, caldria valorar si la primera frase de l'objectiu “pretén donar suport a projectes que comportin la **creació i el manteniment d'ocupació de qualitat** en sectors econòmics emergents i/o estratègics del territori o en sectors tradicionals en procés de reestructuració” podria donar peu a confusió entre l'objectiu d'un programa i l'altre, ja que fa referència a l'ocupació.

De la mateixa manera que amb el primer programa d'Innovació en l'Ocupació, l'equip del SDEL també va fer l'exercici d'identificar els **objectius preliminars per aquest programa amb valors objectius associats** a cadascun d'ells. El resultat va ser el següent:

(1) “Millorar la competitivitat de les empreses participants, mesurat amb que el **50% de les empreses** que participen a les actuacions dels diversos plans d'execució anual **millorin la seva competitivitat**”. [16]

En aquest sentit, l'objectiu establert es podria considerar un **objectiu d'impacte** però la mesura que es planteja és podria **concretar**, ja que “millorar la competitivitat” pot fer referència a molts aspectes no especificats. 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.

Així doncs, a mode de proposta de millora, es podria llançar una **enquesta** a les empreses participants per avaluar els canvis en la competitivitat que hagin pogut experimentar gràcies a la seva participació al programa, a través d'uns indicadors envers unes variables de competitivitat pre-definides. De la mateixa manera, caldria establir la **temporalitat** amb què s'enviarà l'enquesta i definir uns **valors objectius** adequats.

2.2 Públic objectiu del programa

Abans d'entrar en el detall, cal tenir en compte que la principal finalitat és vetllar per un programa flexible que doni cabuda a la totalitat d'EELL amb planificació territorial, on l'origen del disseny d'aquesta no sigui un limitador o requisit. Per aquest motiu, el públic objectiu del programa de Projectes Innovadors i Experimentals està destinat a les EELL que disposin de documents de **planificació territorial**, ja sigui per haver participat al programa de Suport i Acompanyament a la Planificació Estratègica del SOC, o per haver-los desenvolupat, a través de qualsevol altra via.

L'Ordre de Bases especifica les següents condicions en relació amb el públic objectiu:

Per una banda, les EELL participants prèviament al programa de Planificació Estratègica del SOC, d'una de les dues tipologies següents:

- a) “Els **ajuntaments i consells comarcals** de Catalunya i els seus **organismes autònoms i les entitats** amb competència en matèria de promoció de l'ocupació i desenvolupament local, dependents o vinculades a aquells, que representen municipis de **més de 20.000 habitants**.
- b) Les **entitats jurídiques** de creació voluntària d'àmbit supramunicipal amb participació majoritària per part de les administracions públiques amb competències en promoció de l'ocupació i desenvolupament local —constituïdes 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 abastin un territori de **més de 10.000 habitants**—.” [15]

D'altra banda, les següents EELL, que acreditin disposar de documents de planificació territorial en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local elaborats per qualsevol altra via, poden participar si corresponen als **àmbits territorials previstos als articles 15.2 i 15.3 de la Llei 13/2015, del 9 de juliol**, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya:

- a) “Els **ajuntaments i consells comarcals, els seus organismes autònoms i les entitats** amb competència en matèria de promoció de l'ocupació i desenvolupament local, dependents o vinculades.
- c) Les **entitats jurídiques** de creació voluntària d'àmbit **supramunicipal** amb participació majoritària per part d'administracions públiques amb competències en matèria de desenvolupament local i promoció de l'ocupació, constituïdes 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.” [15]

En aquest sentit, la única diferència entre les tipologies d'EELL establertes, segons si han participat al programa de Planificació Estratègica o no, és el seu **àmbit territorial i abast**. Per exemple, en el primer cas, d'acord amb els requisits del programa de Planificació Estratègica, els ajuntaments i consells comarcals, i els seus organismes autònoms i entitats amb les corresponents competències, han de representar **municipis de més de 20.000 habitants**; i les entitats jurídiques d'àmbit **supramunicipal** han de tenir un abast de **més de 10.000 habitants**.

Així doncs, caldria valorar la **unificació dels criteris**, per tal de millorar aquesta classificació i oferir la màxima claredat. Per això caldria valorar els següents aspectes:

- a) Les EELL que han participat la programa de Planificació Estratègica tenen uns **criteris més estrictes**, doncs s'especifica un número d'habitants concret.
- b) Les EELL amb realitat socioeconòmica i ocupacional diferenciada i que han participat al programa de Planificació Estratègica, **podrien arribar a sentir-se excloses**; ja que per les que provenen del programa de Planificació Estratègica no es detalla explícitament que puguin participar a aquest.

2.3 Òrgans del SOC

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

- Primer, el SDEL, és el responsable de:
 1. “el disseny, la planificació i resolució de la convocatòria,

2. la gestió de l'inici dels projectes per a l'ordenació del pagament de la bestreta,
 3. les autoritzacions dels canvis sol·licitats respecte el previst inicialment,
 4. el seguiment i l'assistència tècnica al llarg de totes les fases del projecte
 5. l'avaluació dels projectes durant la seva execució i a la seva finalització (mitjançant l'anàlisi de documentació tècnica generada)". A l'apartat 4.1 Model de seguiment durant l'execució del projecte del bloc de Resultats del procés de subvenció s'aprofundeix al respecte.
- Segon, el Servei de Verificació de Programes d'Ocupació és responsable de:
 1. "fer les tasques de verificació administrativa de la documentació acreditativa de dels projectes
 2. dur a terme la verificació in situ de la fase d'execució dels mateixos, per tal de garantir que aquests s'executen d'acord amb les condicions i obligacions establertes a la resolució d'atorgament."
 - Tercer, el Servei de Control i Justificació Econòmica, és responsable de:
 1. "fer les tasques de verificació i revisió de la justificació econòmica,
 2. si s'escau, fer les revocacions que corresponguin,
 3. fer les liquidacions de les actuacions subvencionades,
 4. 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 Marc conceptual del programa

2.4.1 Disseny de les Bases

El **disseny de l'Ordre de Bases** del programa d'Innovadors el va dur a terme l'equip del **Servei de Desenvolupament Econòmic Local** del SOC, l'any **2015**, i s'ha mantingut fins a dia d'avui. Aquest disseny és fruit de la recerca i l'estudi en l'àmbit de la innovació, així com 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.

En aquest sentit, convé destacar els següents aspectes en el marc del disseny de l'Ordre de Bases del programa:

- 1) l'estructura del programa;
- 2) la documentació;
- 3) i els terminis d'execució.

2.4.1.1 Estructura del programa

El programa pretén que les EELL executin **projectes** definits prèviament a la seva planificació territorial. Aquests projectes han de complir les **condicions** següents:

- a) "Han de ser projectes que responguin a una **diagnosi i planificació prèvia**.
- b) S'han d'implementar en un determinat **àmbit territorial**, prèviament definit i identificat.

- c) Han de permetre **donar resposta a les necessitats** socioeconòmiques del territori, amb **noves propostes** d'intervenció amb polítiques actives més flexibles i integrades, més individualitzades i vinculades a les estratègies territorials.
- d) Han de ser projectes de **cooperació territorial** per al desenvolupament social i econòmic i han d'acreditar el suport i la participació i implicació dels actors més rellevants, públics i privats, en l'àmbit territorial d'actuació.
- e) Han d'obtenir **resultats i productes concrets** dins del període d'execució subvencionat.
- f) Hauran de **justificar el seu caràcter innovador**, ja sigui per les **metodologies** que utilitzen, els **resultats** que s'espera obtenir, l'**enfocament** adoptat o els **continguts** proposats.
- g) Han de ser projectes que tinguin articulats **mecanismes de cooperació i gestió compartida** en la planificació i implementació de les estratègies ocupacionals i desenvolupament socioeconòmic" [15]

Aquestes condicions s'estableixen amb la finalitat de que els projectes implementats parteixin d'unes **característiques** determinades, essencials per tal d'aconseguir l'objectiu del programa, així com per al seu correcte desenvolupament, destacant: (1) la planificació prèvia del territori; (2) la cooperació amb agents clau; i (3) el caràcter innovador dels projectes.

En aquest punt i com s'anirà concretant al llarg del present apartat, es destaca un **ampli recorregut de millora** en relació amb l'**estructura del programa**. Aquesta estructura està formada per:

- 1) dos tipus de programa;
- 2) vint àmbits d'actuació;
- 3) i deu tipus d'acció.

A continuació, s'entra en detall a cadascun d'aquests aspectes que conformen l'estructura del programa.

2.4.1.1.1 Tipus de programa

Com s'ha esmentat a l'apartat 2.1 Objectius del programa del present bloc, es distingeixen **dos programes** dins del programa de Projectes Innovadors i Experimentals:

- (1) el Programa d'Innovació en l'**Ocupació**;
- (2) el Programa d'Innovació en el **Teixit Productiu**.

Per una banda, el **Programa d'Innovació en l'Ocupació**, tal i com es detalla a l'apartat 2.1 Objectius del programa del bloc de Disseny, busca la innovació lligada a la millora en l'ocupació de les persones dels territoris participants. Així mateix, les persones destinatàries en el marc d'aquest programa han d'estar inscrites com a demandants d'ocupació i es prioritzen els projectes adreçats als **col·lectius** següents:

- "Persones en situació de risc d'exclusió social.
- Persones en situació d'atur de llarga durada i/o sense prestació.
- Dones amb baixa qualificació professional.
- Dones que han patit o pateixen situacions de violència de gènere.
- Dones en situació de reincorporació al mercat de treball.
- Persones nouvingudes provinents de països extracomunitaris en situació de desavantatge laboral, amb o sense experiència laboral.
- Persones amb necessitats de reciclatge professional.
- Persones amb discapacitat física, psíquica, mental o sensorial.

- Persones en tractament de salut mental.
- Altres persones en situació de desavantatge laboral i/o risc d'exclusió social en funció de les característiques del territori objecte d'actuació." [14]

Aquesta **priorització de col·lectius específics** pretén donar resposta a l'objectiu de "possibilitar la inserció sociolaboral de les persones més desfavorides". En aquest sentit, s'identifiquen dues recomanacions a considerar:

1. Si es volen definir els col·lectius explícitament i que serveixi per donar idees a les EELL, tal i com es fa actualment, es recomana **revisar els col·lectius** identificats a la l'Estratègia Catalana per a l'Ocupació 2012-2020 (**ECO**) i valorar l'encaix d'uns i altres.
2. En el cas de que no es consideri necessari definir els col·lectius prioritaris, es recomanaria deixar el **criteri a escala més general**, especificant simplement que siguin persones en situació de desavantatge laboral i/o risc d'exclusió social. D'aquesta manera, s'evitaria la possible influència a les EELL per escollir els col·lectius proposats a la Guia, i es recomana deixar-ho en mans de les EELL que són les coneixedores de les realitats concretes de cada territori i els col·lectius vulnerables que hi predominen.

D'altra banda, el **Programa d'Innovació en el Teixit Productiu** busca la innovació lligada a la creació i manteniment d'ocupació en sectors econòmics estratègics, emergents o tradicionals en procés de reestructuració. D'aquesta manera, en el marc d'aquest programa es **prioritzen** els projectes que "pretenguin implicar les **micro, petites i mitjanes empreses** pertanyents a sectors estratègics del territori, dinàmiques i amb capacitat d'innovació, que mostrin voluntat de cooperar amb el sector públic, capacitat de lideratge i compromís amb les dinàmiques territorials i la qualitat de vida de les persones, i que siguin potencialment generadores d'ocupació. També aquells projectes que impliquin empreses pertanyents a **sectors tradicionals o madurs** que, per la seva importància en termes d'ocupació per al territori, mereixen una atenció especial." [14]

Habitualment, els sectors estratègics poden classificar-se com a tradicionals, o bé emergents. Tal com està expressat actualment, es pot arribar a entendre que els sectors tradicionals són addicionals als sectors estratègics, i per tant excloents entre ells. En aquest sentit, es proposa revisar aquesta definició per tal que la classificació establerta sigui coherent i clara, d'acord amb l'objectiu que es pretén assolir amb el programa.

Adicionalment, cadascun d'aquests **dos programes**, contempla **deu àmbits d'actuació**, que es poden desenvolupar a través de **deu tipus d'acció** diferents, tal i com es detalla als següents apartats 2.4.1.1.2 Àmbits d'actuació i 2.4.1.1.3 Tipus d'acció.

2.4.1.1.2 Àmbits d'actuació

El programa de Projectes Innovadors i Experimentals permet la implementació de plans d'execució anuals integrats per projectes que s'han de classificar segons el seu **àmbit d'actuació**. En aquest sentit, en el marc del programa, es **prioritzen** els projectes emmarcats en uns àmbits concrets, segons el programa al que corresponguin.

Abans d'entrar en el detall, es considera oportú i positiu definir **grans àmbits** ja que poden servir com a exemple d'inspiració per a les EELL. Malgrat això, s'han identificat algunes millores que es presenten a continuació.

Els àmbits d'actuació prioritàris per al programa **d'Innovació en l'Ocupació** són:

1. "Establiment de ponts entre el teixit productiu i els recursos formatius locals.
2. Creació i adaptació de nous perfils professionals.
3. Elaboració i implementació de noves metodologies.
4. Detecció, retenció i atracció de talent.
5. Suport a l'emergència del coneixement científic.
6. Creació d'instruments d'estalvi locals/territorials de proximitat.
7. Establiment de sistemes de suport a la immigració.
8. Creació i implementació de recursos ocupacionals.
9. Construcció de sistemes territorials d'ocupació.
10. Altres de naturalesa anàloga." [14]

En quant als àmbits d'actuació definits, convindria destacar els següents punts:

1. Primer, els **àmbits número 1 i 4** podrien encabir-se al programa d'Innovació en el Teixit Productiu atès que fan referència a la demanda d'ocupació. Es proposa valorar-ho i revisar-ho amb l'objectiu d'optimitzar la claredat dels àmbits d'actuació definits.
2. Segon, la **classificació** dels àmbits **barreja el 'què' i el 'com'**. P.ex., l'àmbit 3. Elaboració i implementació de noves metodologies seria el 'com', i podria utilitzar-se per a desenvolupar qualsevol dels altres àmbits, que serien el 'què'.
3. Tercer, en la mateixa línia, els **àmbits** establerts estan a **diferent nivell**. P.ex., els àmbits 5 i 7 són molt concrets i, en canvi, l'àmbit 2 és molt genèric. Aquesta classificació podria millorar-se definint tots els àmbits d'actuació al mateix nivell, ja que formen part d'una sola classificació.
4. Quart, l'àmbit **número 7** fa referència a un **col·lectiu prioritari** en concret. En aquest sentit, és una aspecte molt positiu però caldria valorar si la resta d'àmbits haurien de **donar resposta a tots els col·lectius prioritàris** de forma genèrica, o bé, caldria esmentar-ne un en concret com el cas del número 7.

En aquest sentit, tot i que la classificació dels àmbits permet aconseguir el propòsit de la seva categorització, aquests es podrien **revisar i/o actualitzar** de forma periòdica, amb l'objectiu de que: (1) siguin clars i concisos; (2) es defineixin de la mateixa manera -enfocats al 'què'-; (3) estiguin tots al mateix nivell; i (4) donin resposta a tots els col·lectius que formen el públic objectiu dels projectes.

Els àmbits d'actuació prioritàris per al Programa d'Innovació en el **Teixit productiu** són:

1. Activació i consolidació de sectors emergents del territori objecte d'actuació identificats prèviament.
2. Creació de sistemes d'informació territorial.
3. Establiment de relacions empresarials de proximitat.
4. Innovació en sectors tradicionals.
5. Economia social i solidària en el desenvolupament local i l'ocupació.
6. Regeneració del teixit industrial.
7. Creació de sistemes d'anticipació a processos de reestructuració d'empreses.
8. Constitució de xarxes d'actors.
9. Acords de cooperació entre centres de recerca i teixit productiu.
10. Altres de naturalesa anàloga."

En aquest cas, respecte els àmbits d'actuació definits, convé destacar:

1. Primer, igual que amb l'altre programa, la **classificació** dels àmbits **barreja el 'què' i el 'com'**. P.ex., els àmbits número 3. Establiment de relacions

empresarials de proximitat i 9. Acords de cooperació entre centres de recerca i teixit productiu serien el 'com', i podria utilitzar-se per a desenvolupar projectes en l'àmbit 7. Creació de sistemes d'anticipació a processos de reestructuració d'empreses, corresponent al 'què'.

2. Segon, els àmbits número 1 i 4 fan referència a uns **sectors** en concret, en el primer cas, sectors emergents, i en el segon, sectors tradicionals. De la mateixa manera que el programa anterior, els àmbits d'actuació haurien de **donar resposta a tots els sectors objectius** dels projectes.
3. Tercer, els àmbits 8 i 9 es consideren **molt similars** entre ells i podrien arribar a solapar-se, ja que ambdós fan referència a la creació de xarxes de col·laboració entre actors del territori.

Així doncs, en línia amb la recomanació pels àmbits d'actuació del programa d'Innovació en l'Ocupació, seria interessant **revisar i/o actualitzar** de forma periòdica aquesta classificació per tal de fomentar la millora contínua del programa.

Amb tot, podem concloure que, disposar de **dues tipologies de programa és positiu**, sempre i quan els **projectes** que es puguin desenvolupar amb cadascuna d'elles siguin **diferents** i no es solapin. Així mateix, establir uns **àmbits d'actuació prioritari**s pot servir d'**inspiració** per a les EELL, tot i que caldria fer-ne una revisió periòdica per garantir la seva comprensió i claredat.

2.4.1.1.3 Tipus d'acció

Tal i com s'ha mencionat, els projectes que sol·licitin les EELL, no només han d'estar emmarcats en un **dels dos programes**, i algun dels **vint àmbits d'actuació** esmentats a l'apartat anterior, sinó també han d'estar plantejats per implementar-se mitjançant algun dels **deu tipus d'acció** següents:

- a) **"Personal adscrit al projecte:** personal tècnic contractat específicament, i/o personal propi de l'entitat beneficiària
- b) **Informes i dictàmens:** elaboració d'informes i dictàmens per proporcionar eines, informació i propostes per a la implementació dels projectes.
- c) **Assessorament i assistència tècnica:** tasques d'assessorament, suport i assistència tècnica per a la realització del projecte.
- d) **Difusió i Promoció:** activitats d'informació, promoció, sensibilització i difusió dels projectes.
- e) **Jornades i seminaris:** realització de jornades i seminaris productius com a eines de suport per tal de establir propostes en la implementació del projecte o per a donar impuls a noves iniciatives.
- f) **Capacitació especialitzada:** execució d'activitats de capacitació especialitzada adequades, flexibles i innovadores, orientades a satisfer les necessitats específiques detectades al territori i obertes a noves oportunitats d'ocupació.
- g) **Xarxes de cooperació:** disseny, creació, promoció i manteniment de xarxes que fomentin les relacions estables entre entitats locals, agents socials i econòmics i teixit productiu, per tal de transferir coneixements, experiències singulars i establir col·laboracions entre actors amb objectius compartits.
- h) **Bones pràctiques:** anàlisi sobre la viabilitat de bones pràctiques implementació de les lliçons apreses al projecte innovador.
- i) **Recursos ocupacionals:** implementació de programes i recursos ocupacionals de caràcter innovador que millorin l'efectivitat de la inserció sociolaboral de les persones participants.
- j) **Tutoria i acompanyament:** activitats de tutoria, suport i acompanyament per tal de potenciar les habilitats, experiència i capacitats de les persones participants i aconseguir la seva efectiva inserció sociolaboral en el mercat de treball."

Els **tipus d'acció b), c), d) i e)** hauran de ser realitzats amb **mitjans aliens** a l'entitat beneficiària, i, quan es prevegi dedicar personal propi a temps parcial, caldrà tenir en compte els límits establerts a l'apartat a) de la base 9.3 de l'Ordre TSF/138/2018, d'1 d'agost. L'entitat beneficiària **podrà** utilitzar mitjans aliens en els **tipus d'acció f), g), h), i) i j)**, sempre que siguin despeses de contractació de serveis amb tercers en que hagi d'incórrer per a la realització per sí mateixa de l'activitat subvencionada." [14]

Respecte el **tipus d'acció a)**, a les Bases reguladores s'estableixen uns criteris mínims per a la **contractació del personal tècnic**. Aquests criteris són: (1) disposar d'una titulació universitària oficial de grau o equivalent; (2) tenir una experiència professional adequada a les activitats a desenvolupar; (3) estar inscrit/a com a demandant d'ocupació. Tanmateix, es contempla la substitució de la persona contractada si prèviament es sol·licita de manera formal al SOC, la qual cosa afegeix flexibilitat al programa, aspecte valorat per part de les EELL.

En quant als tipus d'acció esmentats, convé destacar els següents aspectes:

1. Primer, hi ha **tipus d'acció que només apliquen per un dels dos programes**, i en teoria haurien de ser comuns per ambdós tipologies. P.ex., el tipus d'acció g) Xarxes de cooperació, aplicaria a la tipologia de programa Innovació en el Teixit Productiu.
2. Segon, en línia amb l'anterior, hi ha **tipus d'acció que es solapen amb els àmbits d'actuació**. P.ex., el mateix tipus d'acció g), amb l'àmbit d'actuació 8. Constitució de xarxes d'actors del programa d'Innovació en el Teixit Productiu; i el tipus i) Recursos ocupacionals, amb l'àmbit 8. Creació i implementació de recursos ocupacionals del programa d'Innovació en l'Ocupació.
3. Tercer, aquests tipus d'acció, tal i com estan definits, es troben a diferents nivells. Alguns són activitats **finalistes** -crear una xarxa de cooperació-; d'altres, activitats **intermèdies** -fer informes i dictàmens o difusió i promoció-; i d'altres, descriuen el '**com**' desenvolupar els projectes -amb personal adscrit al projecte o assessorament i assistència tècnica-.

Els tres punts esmentats, evidencien que la classificació dels projectes en aquests tipus d'acció té un **ampli recorregut de millora**. Alhora, convé tenir en compte que un projecte es pot desenvolupar a través de varies accions (més enllà de les mencionades), i aquestes accions s'utilitzen per desenvolupar unes altres. Així doncs, haver de classificar els subprojectes per tipus d'acció també afegeix complexitat al programa, no només a la sol·licitud, sinó també a la justificació.

Amb tot, tenint en compte que el programa impulsa el desenvolupament de projectes innovadors i experimentals, i que per tant, aspira a ser un **programa flexible i adaptable**, es recomana **valorar la simplificació d'aquest llistat de tipus d'acció** i deixar major llibertat a les EELL envers com desenvoluparan els projectes.

2.4.1.1.4 Conclusions de l'estructura del programa

Amb tot, el programa permet a les EELL executar projectes de caire innovador la qual cosa és molt interessant i valorat per part de les EELL. Malgrat això, aquests té un **ampli recorregut de millora** en relació amb la seva estructura i disseny. Tal com s'ha explicat anteriorment, les EELL han d'encabir els seus projectes definits amb la planificació territorial, dins d'un dels **dos tipus de programa**, seguidament reflexionar sobre quin tipus **d'àmbit d'actuació** es tracten dels **vint** que hi ha i, finalment, per cada un dels **subprojectes**, definir amb quin **tipus d'acció** es desenvoluparan, d'entre els **deu** possibles. Tota aquesta informació queda recollida en el **Pla d'Execució**

Anual que presenten les EELL a la sol·licitud i que es detalla a l'apartat 2.4.1.2.1 Contingut del Pla d'Execució Anual del present bloc.

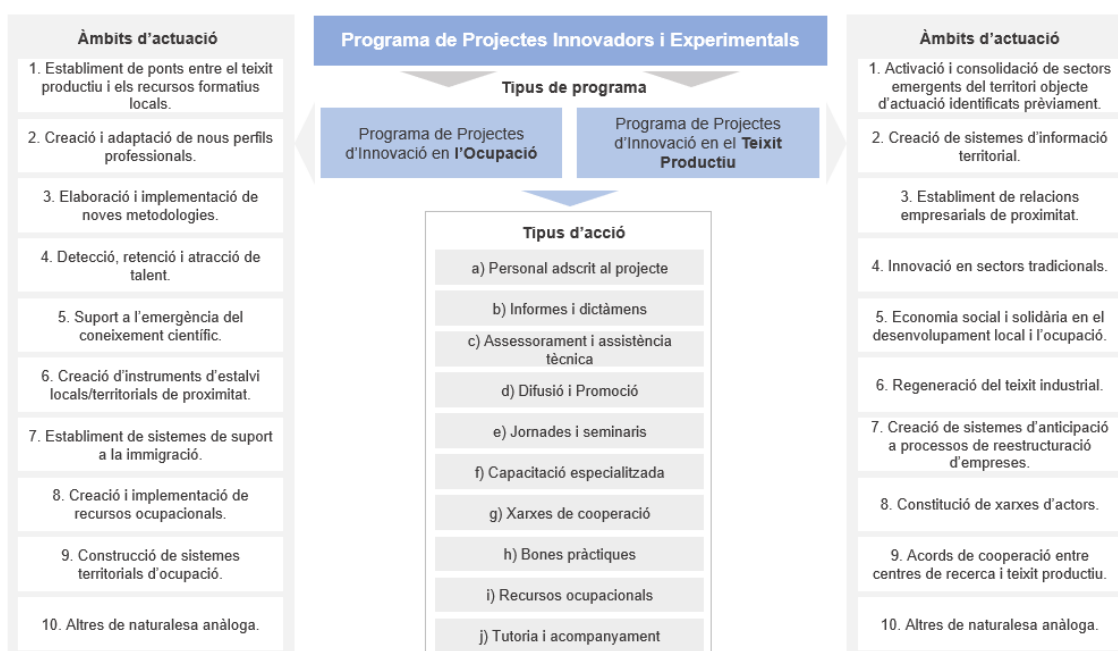
A tall d'exemple, l'any 2017 l'entitat Mancomunitat d'Iniciatives pel Desenvolupament Integral de Territori (MIDIT) va presentar com a **Pla d'Execució Anual** "el Pla Estratègic de desenvolupament econòmic local de la MIDIT: Més enllà de l'horitzó 2020".

Dins d'aquest Pla d'Execució, a presentar **tres projectes**, cadascun emmarcat dins d'un **àmbit d'actuació** i d'un **subprograma**: un dins del programa d'Innovació en l'Ocupació: "1. Orientació, intermediació i acompanyament laboral al territori MIDIT III"; i dos dins del programa d'Innovació en el Teixit Productiu: "2. Estratègies de millora de la competitivitat de les empreses que formen part de la marca turística Terres de Mestral" i "3. Horitzó 2020".

Dins del projecte 1. va presentar **4 subprojectes**, cadascun emmarcat dins d'una **tipologia d'acció**: 1/ Promoció del projecte entre la població objectiu; 2/ Entrevista diagnòstica inicial; 3/ Acompanyament a l'orientació; i 4/ Seguiment i avaluació del procés d'orientació laboral. I dins dels altres 2 projectes va presentar 4 i 6 subprojectes més.

A mode resum, es mostra l'estructura del programa a l'esquema següent:

Esquema nº2. Estructura del programa



Font: Elaboració pròpia

En aquest sentit, les EELL participants al programa, tal i com es va comentar als Focus Group i les entrevistes, creuen que és un programa molt interessant i el seu propòsit pot tenir un impacte positiu en el territori. Malgrat això, tenen **dificultats** a l'hora de comprendre i generar la documentació com a conseqüència de tots els aspectes mencionats anteriorment al llarg de l'apartat 2.4.1.1. Estructura del programa.

L'estructura del programa deriva en diverses **problemàtiques** en cada una de les fases del programa:

1. **Sol·licitud:** l'elaboració de **documentació de sol·licitud és molt complexa**, amb un elevat nivell de detall per definir cada projecte que es vol implementar. Aquest fet, en diversos casos, pot arribar a dissuadir a les EELL de presentar-se al programa. Així mateix, en l'**atorgament** de la subvenció, si es **denega** algun **subprojecte** això condiona l'execució de la resta, ja que inicialment estan plantejats com a projecte. A l'apartat 3.4. Resolució de convocatòries del bloc de Resultats del procés de subvenció s'aprofundeix en aquest aspecte.
2. **Execució:** els projectes queden trossets en diversos àmbits d'actuació i tipus d'acció. Simplificant i millorant l'estructura del programa, les EELL podrien aconseguir una major **visió global** dels projectes, i també facilitaria fer-ne el **seguiment** posterior.
3. **Justificació:** l'elaboració de la documentació de justificació, així com la de sol·licitud, és molt complexa. En aquest moment del programa, es demana a les EELL justificar les despeses de cada subprojecte de manera detallada i, en ocasions, poc clara. A l'apartat 3.3.1. Fitxa-resum dels projectes del bloc de Resultats del procés de subvenció s'aprofundeix en aquest aspecte.

Per fer front a aquesta problemàtica, es recomana valorar la **simplificació de l'estructura** del programa. Primer, es creu oportú mantenir els dos programes i els àmbits d'actuació prioritaris, i segon, caldria eliminar els tipus d'acció ja que és un dels factors que afegix més complexitat al programa.

2.4.1.2 Documentació

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

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. "**Pla d'execució anual** explicatiu dels projectes innovadors i experimentals que es vol portar a terme.
2. **Fitxa-resum** de cadascun dels **projectes** previstos.
3. Documents de **planificació territorial** (estratègies, plans o qualsevol altre instrument de planificació territorial que fomentin l'ocupació i el desenvolupament econòmic) que contingui l'estratègia ocupacional i de desenvolupament socioeconòmic.
4. 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 acreditin el seu **recolzament** al pla d'execució anual.
5. Document/s d'assignació formal al projecte, en cas que es prevegi assignar personal propi de l'entitat a temps parcial per a la realització dels projectes.
6. Si s'escau, document/s de nomenament de l'entitat representant.
7. Si s'escau, sol·licitud de transferència bancària" [14]

Respecte aquesta documentació, cal entrar en detall en el contingut del **Pla d'execució anual**, doncs és el document principal que han d'entregar les EELL i on es detallen els projectes que es pretenen executar en el marc del programa. A l'apartat 2.4.1.2.1 Contingut del Pla d'Execució anual es duu a terme aquesta anàlisi.

En segon lloc, la documentació de la fase **d'execució**, consta de documentació a presentar al SOC i documentació a custodiar per part de les EELL.

La documentació a **presentar** consta dels següents **documents**:

- a) “**Abans de l’inici del pla d’execució anual**, cal adreçar al Servei de Desenvolupament Econòmic Local:
- Declaració sobre les retribucions dels òrgans de direcció o administració, d’acord amb el model

- b) **Abans de l’inici** de les **actuacions** corresponents:

En cas de contractació de **personal tècnic** específicament per a la realització del/s projecte/s subvencionat/s, cal adreçar al Servei de Desenvolupament Econòmic Local:

- Currículum i còpia de la titulació universitària de cada nova persona que es proposa contractar.
- Certificat emès pel/per la secretari/ària en relació al procés de selecció.

En cas de realitzar amb **mitjans aliens** algun dels projectes o activitats previstos, cal adreçar al Servei de Desenvolupament Econòmic Local:

- Documentació de **solvència tècnica o professional** de l’empresa, entitat o persona física que farà el/s servei/s, que es compona de la documentació següent:
 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 servei.

En cas de realitzar **activitats de capacitació especialitzada**, cal adreçar a la secció corresponent del Servei de verificació de Programes d’Ocupació:

- Certificat d’assegurança d’accidents personals.
- Còpia del certificat de solidesa de l’immoble o immobles on s’impartiran les activitats de capacitació, visat per qualsevol dels col·legis autoritzats.

En cas de realització de **pràctiques no laborals** en empresa, cal adreçar a la secció corresponent del Servei de verificació de Programes d’Ocupació:

- Conveni de pràctiques.
- Full resum de pràctiques.
- Relació nominal de participants en pràctiques.

- c) **Als vuit mesos** després de l’inici, cal adreçar a la secció corresponent del Servei de verificació de Programes d’Ocupació:

- **Informe semestral** de l’activitat desenvolupada fins aquell moment en el marc del pla d’execució anual subvencionat.

- d) **Als vuit mesos** després de l’inici i **al cap d’un mes** a partir de la **finalització** del pla d’execució anual, cal adreçar al Servei de Desenvolupament Econòmic Local:

- **Indicadors de realització** de les persones destinatàries finals participants en el Programa.”
- [14]

En quant a la documentació a **custodiar**, aquesta consta dels següents **documents**:

“En cas de **contractació de personal tècnic** específicament per a la realització del/s projecte/s subvencionat/s:

- Documentació que acredita la realització del/s procés/sos de selecció.
- Contracte treball i IDC o document que acredita el manteniment de la relació laboral.

En cas que s’haguessin previst imputacions a **prorrata de personal propi**:

- Document amb el detall d’hores de dedicació mensual al pla d’execució anual.

En cas de realitzar amb **mitjans aliens** algun dels projectes o activitats previstos:

- Documentació que acredita la realització del/s procediment/s de contractació administrativa.

En cas de realitzar projectes que tinguin **persones** com a **participants** mitjançant els **tipus d'acció f), i) i j)**, i en funció de les actuacions previstes:

- Recull de signatures de les persones participants en les activitats de capacitació especialitzada.
- Declaració de les persones participants de recepció de material didàctic.
- Recull de signatures de les persones participants en altres activitats grupals.
- Recull de signatures de les sessions de tutories/sessions individuals.
- Recull de signatures de les persones participants en pràctiques no laborals en empreses.
- Valoració final de les pràctiques per part de la persona participant.
- Valoració final de les pràctiques per part de l'empresa i l'entitat.

A més a més, les entitats beneficiàries de les subvencions del Programa de projectes innovadors i experimentals hauran de **custodiar tota la documentació que acredita el compliment dels requisits i obligacions** establerts a l'Ordre TSF/138/2018, d'1 d'agost." [14]

Respecte la documentació de la fase **d'execució**, malgrat aquesta va en funció del tipus d'acció i d'altres característiques dels projectes en concret, és a dir, depenent del cas cal entregar uns documents o uns altres; es considera que és **excessiva**. Tenint en compte que el **període d'execució** dels projectes és **ajustat**, requerir tanta documentació a les EELL suposa una **càrrega de treball** elevada i un nivell de **burocràcia** excessiu. Aquest aspecte es va corroborar als Focus Group i les entrevistes realitzades, i els professionals del SDEL també van fer menció a la necessitat de reduir la documentació requerida en aquest moment del programa.

A més, cal entrar al detall del contingut de l'**Informe semestral**, ja que és un document que pretén que les EELL reflexionin i analitzin el grau d'execució dels projectes plantejats a la sol·licitud. Per aquest motiu, a l'apartat 2.4.1.2.2 Contingut de l'Informe semestral es duu a terme una anàlisi detallada.

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:
 - a) "Un informe **semestral** de l'activitat desenvolupada fins aquell moment en el marc del pla d'execució anual subvencionat, on s'especificaran els resultats aconseguits, degudament quantificats, en la implementació de les actuacions ocupacionals i de desenvolupament local subvencionades, comparant-los amb els resultats previstos inicialment.
 - b) Un informe **anual** de l'activitat duta a terme durant tot el període, on s'especificaran els resultats aconseguits, degudament quantificats, en la implementació de les actuacions ocupacionals i de desenvolupament local subvencionades, comparant-los amb els resultats previstos inicialment.
 - c) Dades de les empreses participants en els projectes del Programa de projectes innovadors i experimentals, per tal d'acreditar les tasques realitzades amb les empreses del territori." [14]

Respecte aquesta documentació, convé destacar que, l'informe semestral correspon a la documentació de la fase d'execució i, per tant, no caldria incloure'l en l'apartat de documentació a entregar a la fase de justificació. A banda d'això, cal entrar al detall del contingut de l'**Informe anual**, tenint en compte que és el producte resultant del programa i on es detalla l'execució dels projectes durant l'annualitat. A l'apartat 2.4.1.2.3 Contingut de l'Informe anual s'entra al detall al respecte.

- Justificació econòmica:
 - a) "El certificat emès per l'interventor/a o bé el secretari/ària-interventor/a de l'entitat local.

- b) Una relació general de despeses que contingui tots els projectes subvencionats, en cas que s'hagi subvencionat més d'un projecte en el marc del pla d'execució anual.
- c) Una relació específica classificada de totes les despeses subvencionables imputables al desenvolupament de l'actuació, per a cada projecte subvencionat.
- d) Si s'escau, una relació detallada dels altres ingressos o subvencions que hagin finançat l'activitat subvencionada
- e) 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.
- f) 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"
[14]

Envers la documentació de justificació **econòmica** requerida, es considera que, malgrat es troba ben detallada a la guia de PT, sol comportar dificultats a les EELL per la complexitat que deriva de l'estructura del programa, tal i com s'ha esmentat prèviament al llarg del present informe.

Així doncs, per optimitzar l'elaboració de la documentació per part de les EELL es recomana **potenciar el suport i l'assistència tècnica** que ofereix el SDEL, per ajudar a les EELL, sobretot aquelles que no són recurrents al programa i per tant, no dominen la seva estructura.

Tal i com s'esmenta anteriorment, a continuació es detalla l'anàlisi profunda dels **continguts mínims** dels principals documents del programa: (1) el Pla d'Execució anual; (2) l'Informe semestral; i (3) l'Informe anual.

2.4.1.2.1 Contingut del Pla d'Execució anual

El **Pla d'Execució anual** és el document principal a presentar per part de les EELL a la fase de sol·licitud, ja que "hi figuren el conjunt de programes i projectes ocupacionals i de desenvolupament local que les entitats locals tenen previst executar" [14] en el marc del programa durant l'annualitat corresponent.

Així doncs, convé que aquest **document** sigui **de qualitat**, ja que una bona planificació i delimitació de l'abast dels projectes és imprescindible i pot servir de garantia del seu èxit. Si a la documentació presentada a la sol·licitud es defineixen correctament els riscos dels projectes, es planifiquen els terminis d'execució i es dimensionen els recursos necessaris, és més probable que l'execució sigui satisfactòria.

En primer lloc, resulta essencial **diferenciar** els següents **conceptes** i com es relacionen entre ells: [1] Pla d'Execució Anual, [2] programes, [3] projectes, i [4] subprojectes.

El **Pla d'Execució Anual**, tal i com s'ha esmentat, és el document on es planifica i es detalla com s'executaran els **projectes**. Aquests projectes han d'estar emmarcats dins d'un dels **dos programes** (Innovació en l'Ocupació o Innovació en el Teixit Productiu) i d'un **àmbit d'actuació**. I dins dels projectes, es troben els **subprojectes**, que es classifiquen segons el **tipus d'acció** amb què es desenvoluparan.

Per una banda, segons les Bases reguladores de la Convocatòria (TSF 138/2018), els **continguts generals** del Pla d'Execució són els següents:

1. Denominació del pla d'execució anual.
2. Denominació del programa o programes que es volen portar a terme.
3. Emmarcament dels programes i projectes proposats en els documents de **planificació territorial** (plans, acords o qualsevol altre instrument) d'ocupació i desenvolupament socioeconòmic del territori objecte d'actuació, que s'adjunten amb la sol·licitud.
4. Identificació de les entitats locals, dels actors públics i privats i dels agents econòmics i socials del territori que concerten el pla d'execució anual i descripció del **marc de cooperació** existent entre ells.
5. Persona **responsable** tècnica per part de l'entitat sol·licitant.
6. **Diagnosi del territori** objecte d'intervenció.
7. Identificació dels principals **problemes socioeconòmics** detectats a la diagnosi del territori als que es pretén donar resposta.
8. **Objectiu** general i objectius específics del pla d'execució anual.
9. Breu **descripció** general del programa o programes a executar.
10. Justificació del **caràcter integrat** del pla d'execució anual, analitzant la complementarietat entre els projectes a executar, si s'escau.
11. **Complementarietat** del programa o programes sol·licitats amb **altres actuacions** anteriors i actuals que es porten a terme en el territori objecte d'actuació per part de l'entitat local sol·licitant o bé d'altres actors públics i privats en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament local.
12. **Cronograma** general amb calendarització del programa o programes i dels projectes que conformen el pla d'execució anual, agrupats per programes.
13. **Pressupost** global desglossat per programes.
14. Grau de **prioritat**, dins de cada programa, de cadascun dels projectes. Aquesta prioritat caldrà establir-la tenint com a referència els principals problemes socioeconòmics i necessitats identificades a la diagnosi territorial.
15. Descripció del sistema de **gestió compartida** del pla d'execució anual, que inclogui: a) els compromisos adquirits per les entitats que cooperen en el marc del pla d'execució anual, b) el sistema de presa de decisions, c) el sistema de coordinació i gestió interna per afavorir la implementació dels programes i projectes i d) el sistema d'avaluació global i conjunta del pla d'execució anual.
16. Descripció dels **recursos humans fixos i temporals** amb els que compta l'entitat així com el pressupost corresponent a l'any anterior a la sol·licitud, diferenciant recursos propis de recursos provinents de subvencions i transferències, disponibles per impulsar el desenvolupament econòmic i la creació d'ocupació al territori.
17. Principals **projectes executats** en els darrers 3 anys per part de l'entitat sol·licitant en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament econòmic local.

En quant als continguts generals definits, es considera adient fer els següents apunts:

1. Primer, alguns dels continguts identificats es **podrien confondre** amb els continguts de la **planificació territorial** requerida. P.ex., el punt 6 sobre la diagnosi territorial i els problemes socioeconòmics, és un aspecte que ha d'aparèixer a qualsevol planificació estratègica territorial, i que, malgrat s'incorpora per fer reflexionar a les EELL envers la planificació territorial presentada, afegir-los aquí podria suposar duplicar la informació.
2. Segon, es considera essencial el **punt 14**, ja que serveix per **consensuar** amb les EELL sol·licitants, aquells projectes que creuen més importants.

D'altra banda, els **continguts específics** a detallar per a cada projecte són:

1. "Identificació del Programa i de l'**àmbit d'actuació** on queda inscrit el projecte que es prevegi executar.
2. Denominació del projecte.
3. Descripció del projecte.
4. Justificació específica de la **necessitat** del projecte.

5. Justificació del seu **caràcter innovador**.
6. **Objectiu** específic de cadascun dels projectes que expressa per anticipat el que s'espera aconseguir com a conseqüència del projecte.
7. **Àmbit territorial** del projecte.
8. Identificació de l'entitat local/entitats locals que executaran el projecte.
9. Identificació dels **destinatari**s del projecte, diferenciant tant persones físiques com jurídiques i establint una previsió aproximada de participants.
10. Denominació dels **subprojectes** que conformen els projectes sol·licitats.
11. Descripció, per a cada subprojecte, de les **activitats, metodologies i instruments metodològics** que es proposen dur a terme per a complir l'objectiu específic. S'entén per activitats, les accions concretes i específiques que es fan per executar un projecte i produir uns resultats.
12. **Resultats esperats**, com a conseqüència de l'execució de les activitats del projecte. Aquests hauran de ser concrets, mesurables, contrastables, coherents, eficaços i eficients per a les persones i els territoris destinataris, en el sentit que expressen la realització dels objectius específics.
13. **Productes** a lliurar.
14. **Pressupost** estimat del projecte.
15. Identificació dels **recursos humans, tècnics i de serveis** necessaris per executar els projectes, indicant, si s'escau, el cost que s'imputa al mateix com a despesa de personal.
16. **Indicadors de seguiment** del projecte.
17. **Fitxa-resum** de cadascun dels projectes previstos.
18. Data d'inici i període d'execució previstos." [15]

Malgrat es considera que el **contingut** del Pla d'Execució anual es troba ben detallat a la **guia de PT**, hi ha EELL no sempre interpreten els continguts de la manera correcta. Per aquest motiu, són essencials els **criteris de valoració** del programa, ja que cal interpretar de manera flexible la informació proporcionada per les EELL.

A més, tal i com es detalla a l'apartat 3.5 Suport del SOC del bloc de Resultats del procés de subvenció, el **suport i assistència tècnica** que ofereixen els professionals del SDEL en aquest moment del programa és essencial per ajudar a les EELL a elaborar la documentació de la manera més òptima possible.

2.4.1.2.2 Contingut de l'Informe semestral

L'**informe de seguiment** o **informe semestral** és el document que han de presentar les EELL participants al programa al SOC, passats **6 mesos** des de l'inici del període d'execució dels projectes.

L'objectiu d'aquest document hauria de ser ajudar a les EELL a avaluar l'**estat d'execució** dels seus projectes i així, des del SOC, conèixer en quin moment es troben i poder anticipar riscos. Els tècnics del SDEL són els encarregats de revisar aquest document per dur a terme un seguiment de l'execució dels projectes en curs. En cas que hi hagi modificacions en els projectes, el SDEL s'encarrega de validar que els canvis hagin estat prèviament sol·licitats i aprovats per ells, i si no, idealment, haurien de contactar amb les EELL per conèixer els motius. No obstant, la manca de recursos humans del SDEL limita dur a terme aquest seguiment de manera satisfactòria.

D'acord amb el que s'estableix a la Guia de PT, el **contingut** de l'informe ha de ser el següent:

- A. “**Quadre-resum** on hi constin tots els **projectes** subvencionats **agrupats per programes**, amb indicació del seu **estat d’execució** (pendent d’inici / en curs / finalitzat, iniciat en data XX i finalització prevista pel XX /finalitzat en data XX).
- B. Descripció de l’**estat d’execució** de cadascun dels projectes subvencionats, que inclourà:
 - a) Identificació del projecte.
 - b) Descripció de les **activitats** concretes realitzades durant el període a justificar adjuntant, mitjançant annexos, els documents que acrediten la seva realització, com per exemple, actes de les reunions mantingudes, llistes de persones participants (on consti el seu nom, l’empresa o entitat a la que representen, si s’escau, i signatura, així com el nom de l’activitat i la data de realització), evidències gràfiques de la realització de les activitats (fotos, vídeos, ...), materials de treball, presentacions, convenis, llistes de bones pràctiques analitzades, etc.
 - c) Descripció, si s’escau, dels **críteris** utilitzats per a la selecció de les empreses i entitats participants en el projecte.
 - d) Enumeració dels **resultats** efectivament aconseguits durant el període a justificar comparant-los amb els resultats esperats previstos al Pla d’execució aprovat. Cal no confondre aquests resultats, que han de ser concrets i mesurables, amb els objectius que es volien assolir.
 - e) Càlcul dels **indicadors de seguiment** que es van definir al Pla d’execució aprovat.” [14]

Partint d’aquí, es considera que la informació requerida és adient per a dur a terme el seguiment dels projectes, però convindria matissar alguns aspectes:

1. Un dels objectius del seguiment dels projectes hauria de ser **anticipar riscos** que es puguin donar durant la seva execució. Aquest aspecte seria beneficiós tant per les EELL com pel SOC. Així doncs, es recomana incorporar un apartat de “Identificació dels riscos”.
2. Els projectes a desenvolupar haurien de seguir una **calendarització**, i tot i que es poden donar casos de modificacions, convindria afegir un apartat de “Calendari” per portar el control sobre l’assoliment de la planificació feta a l’inici. Tot i que aquesta informació es podria deduir de l’apartat A, es recomana simplificar-ho afegint un apartat específic.
3. Per simplificar el seguiment de tasques, es recomana **separar les tasques realitzades de les tasques pendents**. Aquest punt correspondria a la indicació de l’**estat d’execució** i la seva descripció. No obstant, establir els apartats per separat es considera més oportú, ja que la informació a proporcionar per a les tasques realitzades és diferent a la de les altres i, tal i com es defineix actualment, podria generar confusió.

En quant al **format**, al llarg dels anys s’ha millorat substancialment. Inicialment, s’entregava en **format paper**, i la seva gestió i anàlisi es feien molt complicades. En l’actualitat, la documentació es presenta a través de l’**eina EACAT**, i d’acord amb el que van mencionar els tècnics del SDEL a l’entrevista, això ha suposat una millora important.

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

2.4.1.2.3 Contingut de l'Informe anual

L'**Informe anual** és el document que han de presentar les EELL al SOC, als tres mesos de la finalització del Pla d'Execució anual.

L'objectiu d'aquest document és veure els resultats obtinguts durant tot el període, la implementació de les actuacions subvencionades i la comparació amb els resultats previstos a l'inici.

L'estructura dels **continguts mínims** de l'informe és la **mateixa** que la de l'**informe semestral** (veure detall a l'apartat anterior 2.4.1.2.2 Contingut de l'Informe semestral) **però amb la següent informació addicional segons el tipus d'acció** desenvolupat, i un apartat específic de **conclusions**:

“Tipus d'acció **a) Personal adscrit al projecte**: Per a cadascuna de les persones contractades específicament i/o corresponent a personal propi de l'entitat assignades a temps parcial per a la realització dels projectes, caldrà incloure **totes les activitats** que han desenvolupat així com els **resultats efectivament aconseguits** en el marc de la “Descripció de l'estat d'execució de cadascun dels projectes subvencionats”. Per tant, no és necessària la presentació d'un informe justificatiu específic en el marc d'aquest tipus d'acció.

Tipus d'acció **b) i c) Informes i dictàmens / Assessorament i assistència tècnica**: Còpia completa de l'**informe o dictamen objecte de subvenció** o bé de l'**informe de realització de l'assessorament o l'assistència tècnica**, elaborat per part de l'empresa o persona física que ha fet el servei.

Tipus d'acció **d) Difusió i Promoció: Informe de desenvolupament de l'actuació**, que inclourà una descripció de les **activitats** portades a terme, el seu **cronograma** efectiu, la identificació dels **productes** efectivament obtinguts i una **valoració** dels resultats, elaborat per part de l'empresa o persona física que ha fet el servei. Caldrà acompanyar aquest informe amb tota la documentació, productes i els materials produïts objecte de la subvenció, identificats inicialment al pla d'execució anual aprovat.

Tipus d'acció **e) Jornades i seminaris: Informe de desenvolupament de l'actuació**, que inclogui les **dates** de realització, una descripció de les **activitats** realitzades i la **valoració** dels resultats aconseguits, elaborat per part de l'empresa o persona física que ha fet el servei. Caldrà acompanyar aquest informe dels currículums vitae dels ponents, una còpia de les ponències i altres materials distribuïts, la llista de persones assistents (on consti el seu nom, l'empresa o entitat a la que representen, si s'escau, i signatura, així com el nom de l'activitat i la data de realització) i evidències gràfiques de la realització de les activitats (fotos, vídeos, ...).

Tipus d'acció **f) Activitats de capacitació especialitzada**: Caldrà incloure un **informe de desenvolupament per a cada activitat** de capacitació especialitzada desenvolupada, amb els continguts següents:

- Denominació de l'activitat i entitat local que l'ha executat.
- Descripció de les activitats desenvolupades per a la selecció de les persones participants, l'organització de l'activitat, la recerca i el seguiment de les pràctiques no laborals en empreses, si s'escau, i la seva avaluació.
- Anàlisi de la causa dels abandonaments, si s'han produït.
- Nombre de persones participants definitiu.
- Nombre de persones inserides, si s'escau, en el moment de la justificació.
- Anàlisi dels principals punts forts i de les principals dificultats aparegudes en la seva implementació.
- Desviacions produïdes respecte al previst inicialment. Tipus d'acció g), h), i) i j): Caldrà presentar els productes obtinguts que es van identificar al pla d'execució anual subvencionat com a conseqüència de la implementació dels projectes.”

I l'apartat de **C. Conclusions** ha de contenir la informació següent:

- “Valoració del marc de cooperació entre les entitats locals i d’altres entitats públiques i privades que van donar suport al pla d’execució anual, descripció de les activitats de seguiment del projectes i descripció dels avenços assolits durant la seva implementació.
- Valoració general dels projectes portats a terme i lliçons apreses en la seva implementació.
- Descripció de la complementarietat entre els diferents projectes executats en el marc del pla d’execució anual.
- Descripció de la complementarietat de les projectes executats amb d’altres actuacions desenvolupades per l’entitat o d’altres entitats del territori.
- Anàlisi de les principals dificultats presentades en l’execució del pla d’execució anual durant el període a justificar.
- Altres.” [14]

Respecte els continguts mínims de l’Informe anual, convé destacar de nou que l’estructura del programa afegeix complexitat, ja que segons el tipus d’acció, el contingut mínim varia i, en molts casos, es requereix un detall excessiu de les accions dutes a terme en el marc del programa.

Així doncs, d’acord amb la recomanació que es fa al llarg de l’informe, convindria **eliminar la classificació per tipus d’acció**. En conseqüència, l’Informe anual es simplificaria i no suposaria tantes dificultats a les EELL, d’acord amb el que es va comentar als Focus Group i les entrevistes realitzades.

2.4.1.2.4 Recomanacions de la documentació

Per treure el màxim de profit del programa, caldria que les EELL utilitzessin l’elaboració del Pla d’Execució anual com a exercici previ de reflexió sobre diversos aspectes importants dels projectes que volen implementar.

Per aquest motiu, els continguts mínims establerts són essencials, perquè són el punt de partida des d’on elles treballaran per fer aquesta reflexió. Alguns dels aspectes importants sobre els quals haurien de reflexionar són: el pla de sostenibilitat dels projectes exitosos, l’anticipació de riscos dels projectes, la planificació de l’execució, etc.

Aquesta reflexió s’hauria de fer, no només abans d’executar els projectes (amb el Pla d’Execució anual), sinó també durant la seva execució. L’informe semestral pretén ser l’eina que permeti dur a terme aquest exercici durant l’execució dels projectes. Malgrat això, les EELL sovint el perceben com una càrrega administrativa.

Per evitar-ho i treure’n el màxim profit, caldria treballar en aquest aspecte i potenciar que les EELL **s’acostumin a treballar seguint la metodologia de gestió de projectes**: planifico - executo - avaluo.

Per fer-ho, es podria **ampliar el detall a la guia de PT**, posant en valor la necessitat de seguir una **metodologia estructurada**; es podrien dur a terme **formacions** al respecte; o es podria potenciar que **les EELL es comuniquin entre elles** per compartir coneixement i metodologies, d’acord amb la recomanació de la creació d’una xarxa de col·laboració.

2.4.1.3 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 programa pretén potenciar la **innovació i l'execució de projectes pilot**, el període d'un any dificulta la possibilitat de testejar l'efectivitat real dels projectes en qüestió, ja que, segons les EELL participants als Focus Group i les entrevistes, es considera que és insuficient.

Ahora, en molts casos, les EELL han de contractar personal o serveis aliens per desenvolupar els projectes, tal i com s'esmenta a l'apartat 3.2 Tipologia d'acció dels subprojectes sol·licitats del bloc de Resultats del procés de subvenció. La contractació limita encara més el termini d'execució i, tot i que 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.

No obstant, la Reforma Laboral que està pendent de ser aprovada pel Senat, obriria dues portes que podrien servir per a modificar la forma de gestió d'aquest programa:

1. Els **contractes programa**: essent una figura més flexible que la subvenció, i més adient per a projectes de major abast
2. **Programes plurianuals**: dona peu a programes a dos anys, ampliables a quatre.

Amb l'aprovació d'aquesta llei, es podria replantejar aquest aspecte i aplicar la forma que més s'adapti al programa i les necessitats de les EELL.

2.4.2 Disseny de la guia de Prescripcions Tècniques

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

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

No obstant, a diferència del programa de Planificació Estratègica i el d'AODL, en la guia de PT del programa d'Innovadors no apareix **l'apartat introductori amb informació sobre les polítiques de desenvolupament local**. En aquest sentit, es recomana **incloure aquest apartat** per assegurar que les EELL beneficiàries del programa siguin coneixedores de la informació que conté.

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 de l'execució del programa es troba en la planificació de la convocatòria, és a dir, en la delimitació de quan es publicarà. La **convocatòria** del programa de Projectes Innovadors i Experimentals, tot i que habitualment s'ha publicat a unes dates concretes, no sempre ha estat un programa estable en el temps.

Si bé és cert que és un programa amb anys de trajectòria, va haver un any que no es va publicar, l'any 2020, per manca de pressupost, i d'altres s'ha publicat en un termini diferent a l'habitual. Aquest fet, va donar peu, durant els Focus Group i a les entrevistes, a plantejar la necessitat de disposar d'una **planificació de les convocatòries** que pugessin sortir al llarg de l'any, no només en el marc del programa de Projectes Innovadors i Experimentals, sinó amb la resta de programes del SOC. D'aquesta manera, s'ajudaria a les EELL, en primer lloc, a planificar-se millor a inicis d'any en termes de recursos i, en segon lloc, a 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 difusió i la comunicació de la publicació de la convocatòria, aquesta es publica oficialment a la **pàgina web del SOC**, i les EELL que tenen voluntat de participar-hi, **cerquen proactivament** de manera periòdica la **pàgina web del SOC o el DOGC** per informar-se de noves convocatòries. Existeix la casuística d'EELL recurrents al programa, que truquen al SDEL, pregunten i se'ls informa al respecte. També és possible que rebin la informació a través d'altres vies, com ara a través d'entitats municipalistes (p.ex., la Federació de Municipis de Catalunya).

Tenint en compte que és un programa molt ben valorat per les EELL que en són beneficiàries i n'hi ha moltes que són recurrents, seria recomanable dur a **terme accions comunicatives** des del SOC per arribar, per una banda, a aquelles EELL que no han participat mai 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) Tipologia d'acció dels subprojectes sol·licitats
- 3) Documentació de la sol·licitud i experiència de les EELL durant la sol·licitud
- 4) El rol del SOC durant la fase de sol·licitud

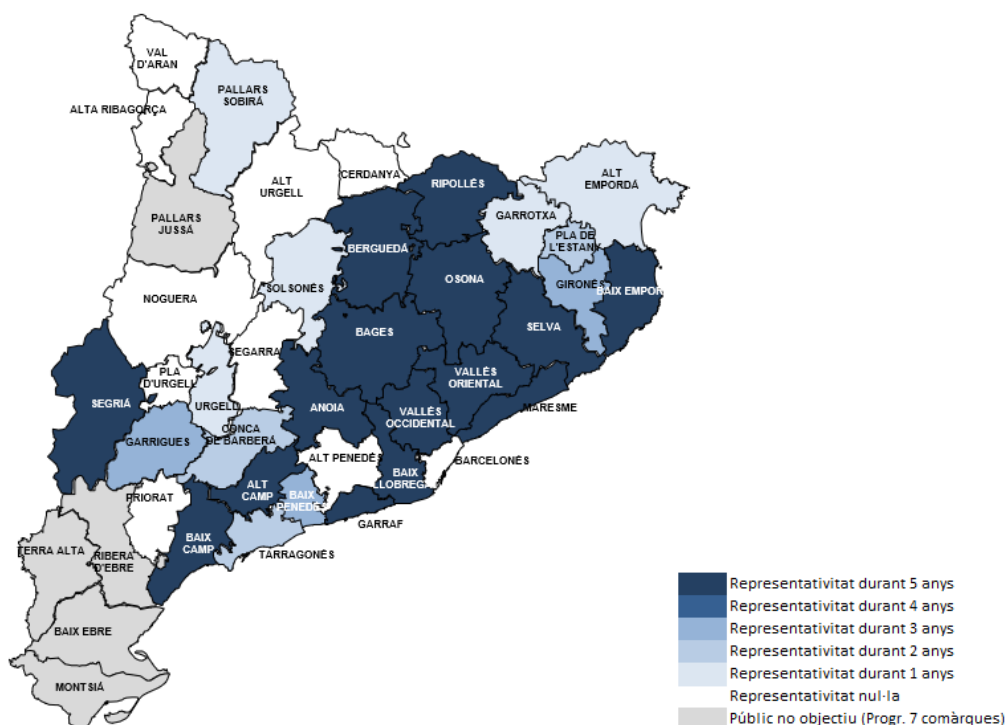
3.1 Perfil de les EELL participants

El perfil de les EELL s'ha delimitat des de dos punts de vista: 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 color que es mostra a continuació detalla la representació a nivell comarcal en el programa de Projectes Innovadors i Experimentals, 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 nº1. Representació comarcal 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 representativitat durant 5 anys.

Com pot observar-se al gràfic anterior, hi ha un **40,5%** de les comarques (15 comarques respecte les 37 candidates⁴) 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.

No obstant, cal tenir en compte també existeixen **15 comarques** de Catalunya que no han participat al programa en el període 2015-2019 i convé entrar al detall de quines comarques són i per què es podrien haver donat aquests fets. Aquestes són:

1. Barcelonès i Alt Penedès, de la província de Barcelona
2. Cerdanya, de les províncies de Lleida i Girona
3. Alt Urgell, Alta Ribagorça, Noguera, Pallars Jussà, Pla d'Urgell, Segarra i Vall d'Aran, de Lleida
4. Priorat, Ribera d'Ebre, Terra Alta, Baix Ebre i Montsià de Tarragona.

D'aquestes 15 comarques, **5 formen part de les elegibles pel programa de Treball a les Comarques, cosa que justifica la seva manca de participació**.

En aquest punt, convé destacar que, algunes comarques, tot i haver tingut **representativitat més anys** que unes altres, el **nombre total d'EELL** d'aquella comarca que han executat projectes **pot ser inferior**, i viceversa. Així mateix, el nombre de projectes executats que han implementat unes EELL i les altres també varia.

Atès que és un programa ben valorat per les EELL beneficiàries, que permet experimentar amb la implementació de projectes innovadors i proves pilot, caldria aprofundir en per què un **27% de les comarques** (10 comarques respecte les 37 candidates⁵) no ha 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.

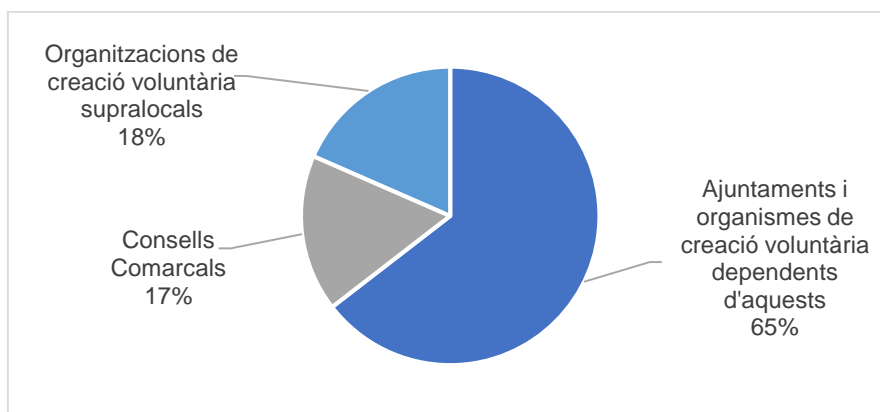
No obstant, d'acord amb la informació extreta als Focus Group i les entrevistes, la **complexitat en l'estructura i el procés de sol·licitud** és el motiu principal que dissuadeix a les EELL de presentar-se al programa de manera recurrent.

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 **65%** (91 respecte el total de 141) de les EELL sol·licitants al llarg del període (2015-2019) corresponen a Ajuntaments o organismes de creació voluntària dependents d'aquests (Instituts Municipals, entre d'altres).

⁴ Restant les 5 comarques que per la seva participació al programa de Treball a les Comarques no participen al programa d'Innovadors.

Gràfic nº23. Percentatge de sol·licituds per tipologia d'entitat (2015-2019)



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.

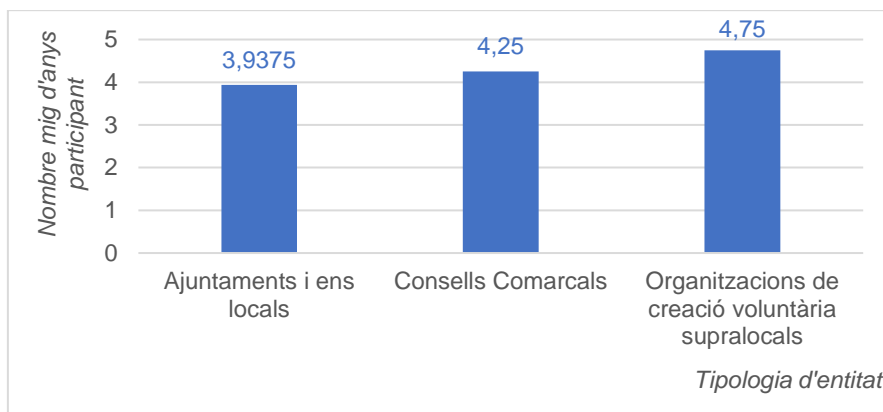
Al llarg de l'avaluació s'ha observat que el perfil de les EELL és **heterogeni i conviu realitats molt diverses**; tant en relació amb variables socioeconòmiques, com a nivell d'estructura organitzativa i metodologies de treball; cosa que és clau per l'efectivitat dels programes i el DEL.

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

Les bases de dades del SOC indiquen que la majoria d'EELL que van participar a la convocatòria de 2017, són recurrents.

El gràfic següent mostra, de les EELL que van participar a la convocatòria de 2017, el **nombre mig d'anys** que han participat al programa, agrupant-les per tipologia d'entitat, essent **superior als 4 anys** per dos dels casos i assolint nombre mig **major** les **organitzacions de creació voluntària d'abast supralocal**:

Gràfic nº24. Recurrència de les EELL participants l'any 2017 per tipologia d'entitat



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

Així doncs, tot i que els Ajuntaments i organismes de creació voluntària dependents d'aquests formin la tipologia d'entitat amb més sol·licituds al llarg del període 2015-2019, és la **tipologia menys recurrent**, de mitja, al llarg dels cinc anys estudiats, tenint en compte les EELL participants a la convocatòria de 2017.

L'elevada recurrència de les EELL al programa, d'acord amb la informació extreta als Focus Group i entrevistes, va molt relacionada amb la **complexitat del programa**. Les EELL que hi participen recurrentment, se'l coneixen bé i dominen la complexa estructura del programa i la elaboració de la documentació requerida. Ara bé, la resta d'EELL que no hi participen o que no ho fan de manera recurrent, sovint és perquè tenen dificultats amb l'elaboració de la documentació i la classificació dels projectes; o perquè se'ls ha denegat parcialment algun projecte i això les ha portat encara més dificultats per dur-lo a terme.

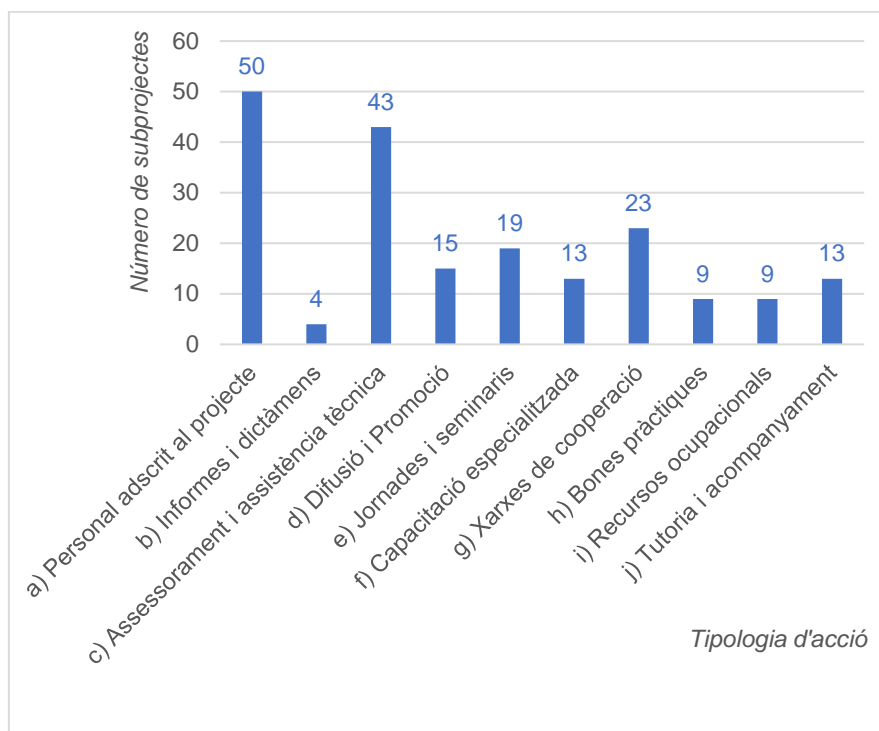
Així doncs, tenint en compte que l'objectiu del programa està molt ben valorat per les EELL que aconsegueixen ser-ne beneficiàries, seria de valor reconsiderar el disseny de l'estructura del programa per tal de simplificar-lo i potenciar que més EELL hi participin, tal i com es detalla a l'apartat 2.4.1.1 Estructura del programa del bloc de Disseny.

3.2 Tipologia d'acció dels subprojectes sol·licitats

Tal i com es detalla a l'apartat 2.4.1.1.3 Tipus d'acció del bloc de Disseny, les EELL han de determinar amb quin **tipus d'acció desenvoluparan els subprojectes** que conformen els projectes que pretenen executar en el marc del programa.

Tal i com s'observa en el gràfic, les tipologies d'acció més sol·licitades l'any 2017 van ser el a) Personal Adscrit al projecte i el c) Assessorament i assistència tècnica.

Gràfic nº25. Tipus d'acció dels projectes sol·licitats l'any 2017



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

Així doncs, tenint en compte el que ens mostren les dades, i tal i com s'ha esmentat al llarg del programa, convé reflexionar sobre la classificació dels subprojectes per tipus d'acció, ja que la majoria d'EELL sol·liciten els mateixos dos tipus i n'hi ha alguns que gairebé no s'utilitzen, com ara el b) Informes i dictàmens.

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

En aquesta fase, es requereix de l'elaboració i presentació de la **documentació de sol·licitud**. Tal i com s'esmenta a l'apartat 2.4.1.2 Documentació del bloc de Disseny, està formada per: (1) el Pla d'Execució anual; (2) la fitxa-resum de cada projecte; (3) els documents de planificació territorial; (4) el certificat de l'òrgan competent; i (5) els convenis, acords de col·laboració, cartes de suport, etc.

Segons les EELL entrevistades i participants en el Focus Group, resulta difícil elaborar la documentació requerida, principalment els documents (1) i (2), atès que **l'estructura del programa és complexa** i comporta **molt de detall** per cada un dels projectes, tal i com s'ha comentat a l'apartat 2.4.1 Disseny de les Bases del bloc de Disseny.

En conseqüència, algunes EELL opten per **contactar al SDEL** pel seu **suport i acompanyament**, que **sempre es troben disponibles per ajudar** a les EELL que ho sol·liciten, per tal de reenforçar els projectes i tenir clar en quina tipologia emmarcar-los. A l'apartat 3.5 Suport del SOC del present bloc s'aprofundeix en el rol del SOC en la fase de sol·licitud.

En aquest punt, convé destacar l'experiència de les EELL respecte l'elaboració de la Fitxa-resum dels projectes.

3.3.1 Fitxa-resum dels projectes

La **fitxa-resum dels projectes** és el document Excel que han de presentar les EELL, omplint la plantilla facilitada pel SOC, amb la informació sobre cada un dels **subprojectes** que volen sol·licitar. Aquests, han d'estar emmarcats dins de cada projecte que es sol·licita en el marc d'algun dels dos **programes**.

Aquest document està estructurat de la següent manera:

1. Informació general sobre els subprojectes sol·licitats
2. Pressupost desglossat per a cada un dels subprojectes

A continuació, es mostra l'exemple de l'any 2017 amb la sol·licitud de l'Ajuntament d'Igualada:

Taula nº2. Exemple Fitxa-resum 2017 Ajuntament d'Igualada

Número de subprojecte	Nom del subprojecte	Tipus d'acció	Entitat local que executa el subprojecte	Pressupost							Total		
				Personal contractat	Despeses directes			Contractacions de serveis	Altres despeses directes	Despeses indirectes			
					Despeses de realització	Despeses de coordinació	Preparació i tancament					Mobilitat	
1	Coordinació del projecte	a) Personal adscrit al projecte	Ajuntament d'Igualada, Ajuntament de Manresa i Promoció econòmica de Sabadell, SL	19.500,00 €		8.550,00 €						28.050,00 €	
2	Tècnic/a en Patronatge de productes de moda	f) Capacitació especialitzada	Promoció econòmica de Sabadell, SL		3.400,00 €					11.000,00 €	2.370,00 €		16.770,00 €
3	Tècnic/a en producció de prototips d'articles de moda, en plana i gènere de punt	f) Capacitació especialitzada	Ajuntament d'Igualada		6.000,00 €					13.000,00 €	2.500,00 €		21.500,00 €
4	Difusió i promoció del projecte	d) Difusió i Promoció	Ajuntament d'Igualada, Ajuntament de Manresa		1.400,00 €					4.000,00 €			5.400,00 €
5	Transferència de resultats, en l'àmbit d'Ocupació	h) Bones pràctiques	Promoció econòmica de Sabadell, SL		1.750,00 €					6.315,00 €			8.065,00 €

Font: Documentació interna del SOC [17]

Per una banda, respecte aquesta informació, d'acord amb el que s'ha esmentat al llarg de l'informe, la classificació per subprojectes i tipus d'acció afegeix molta **complexitat**.

La classificació dels **tipus de despesa** per cada **tipus d'acció** és confusa, ja que resulta complex distingir algunes categories entre elles. P.ex., el tipus d'acció a) Personal adscrit al projecte i tipus de despesa "personal contractat" i "personal propi dedicat a temps parcial". Seria recomanable doncs, en cas de mantenir la classificació dels tipus d'acció, **re-definir els tipus de despesa** per tal que fossin aplicables a tots els tipus d'acció i poguessin conviure ambdós classificacions sense provocar confusió.

Així mateix, malgrat l'estimació dels costos és essencial en la planificació i plantejament de qualsevol projecte, calcular el cost estimat dels subprojectes a la fase de sol·licitud, resulta difícil per a les EELL. Així doncs, d'acord amb les EELL participants als Focus Group i les entrevistes realitzades, aquesta estimació sovint es fa de manera **totalment aproximada**, aplicant percentatges sense poder fer un càlcul adequat al tractar-se d'un nivell específic de les actuacions.

Alhora, aquesta estimació de costos és **la base de la resolució** de la subvenció, és a dir, el **cost total estimat és el cost màxim que se li atorgarà a aquella entitat** per a invertir en el subprojecte corresponent. Això comporta dues problemàtiques a considerar, d'acord amb la informació extreta als Focus Group i les entrevistes realitzades:

1. Primer, en cas de **denegació d'un subprojecte**, la resta que conformen el projecte queden condicionats per aquella denegació i, habitualment, s'han de replantejar perquè siguin viables i no perdin sentit.
2. Segon, en el cas que una part de l'**import concedit** per a un dels subprojectes finalment no s'inverteixi en aquella acció, és difícil valorar la redistribució a la resta de subprojectes, atès que no es poden fer modificacions substancials dels projectes atorgats que impliquin una modificació de l'objecte principal.

En aquest punt, convé destacar el què s'esmenta a l'apartat 2.4.1.1.3 Tipus d'acció del bloc de Disseny, sobre la recomanació **d'eliminar la categorització per tipus d'acció**. En conseqüència, es solucionaria les dues problemàtiques esmentades.

3.4 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.

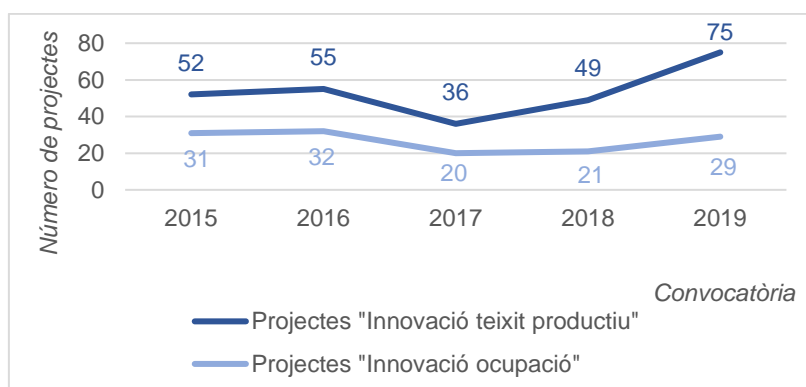
La **Comissió de valoració** o òrgan col·legiat encarregat d'analitzar i avaluar les sol·licituds està format per: (1) la persona titular de la Subdirecció General de **Polítiques Actives d'Ocupació**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representant territorial** del SOC; i (4) la persona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

La documentació es presenta a través de la plataforma EACAT i la resolució dels atorgaments es comunica a través del Tauler electrònic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Al llarg dels cinc anys estudiats (2015-2019), es van rebre un total de **141 sol·licituds**, formades per un total de **400 projectes: 267** per al programa d'Innovació en el **Teixit Productiu** i **133** per al programa d'Innovació en l'**Ocupació**. Així doncs, **la major part dels projectes subvencionats es troben en el marc del teixit productiu**, ja que pretén ser un programa complementari a d'altres més centrats en donar suport a les persones i la seva ocupació.

El següent gràfic mostra l'evolució en el número de projectes sol·licitats segons el tipus de programa:

Gràfic nº26. Número de projectes per tipus de programa (2015-2019)

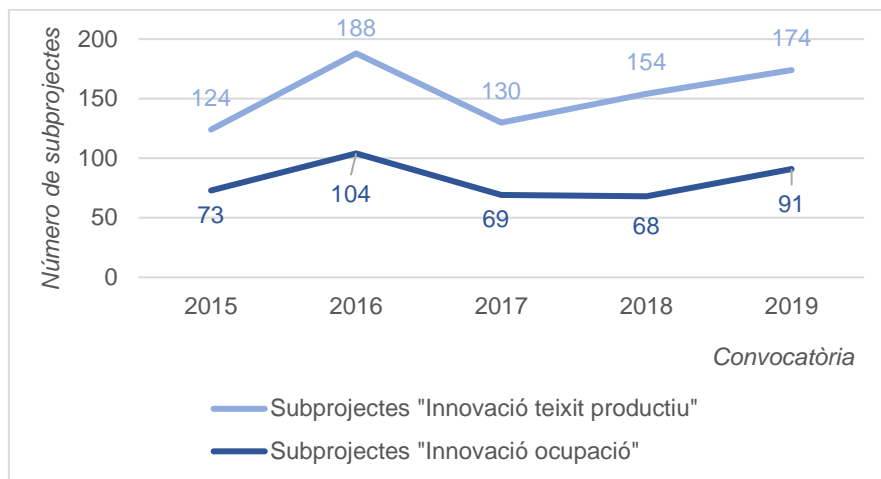


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [12]

De les 141 sol·licituds rebudes entre 2015 i 2019, se'n van **aprovar** (total o parcialment) un total de **125**. Aquestes 125, estaven formades per **348 projectes**, amb

els quals es van sol·licitar **1175 subprojectes**⁶: **770** per al programa d'Innovació en el **Teixit Productiu** i **405** per al programa d'Innovació en l'**Ocupació**. El següent gràfic mostra l'evolució en el número de subprojectes sol·licitats segons la tipologia de programa:

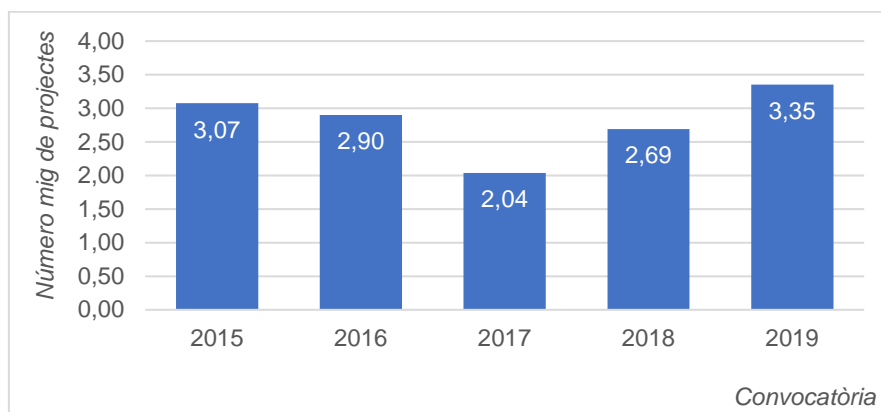
Gràfic nº27. Número de subprojectes per tipus de programa (2015-2019)



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

Els següents gràfics mostra com, de mitja, les EELL van sol·licitar entre 2 i 4 projectes per sol·licitud, i entre 3 i 4 subprojectes per projecte, al llarg dels 5 anys estudiats (2015-2019):

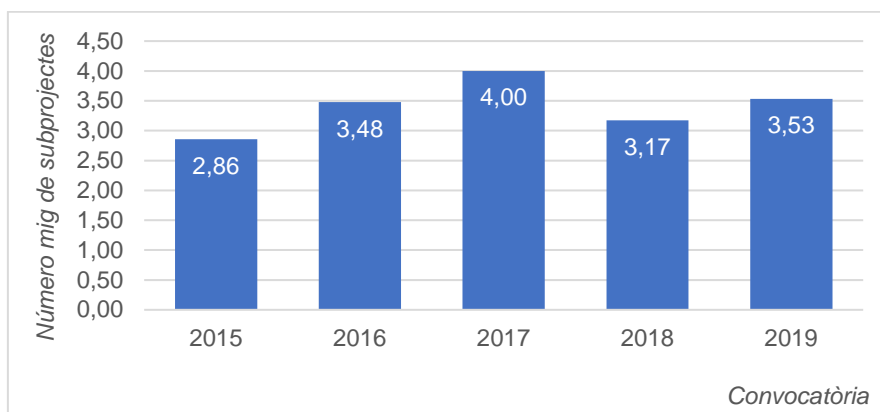
Gràfic nº28. Número mig de projectes per sol·licitud (2015-2019)



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

⁶ Només es disposa de dades dels subprojectes sol·licitats per aquelles sol·licituds aprovades total o parcialment

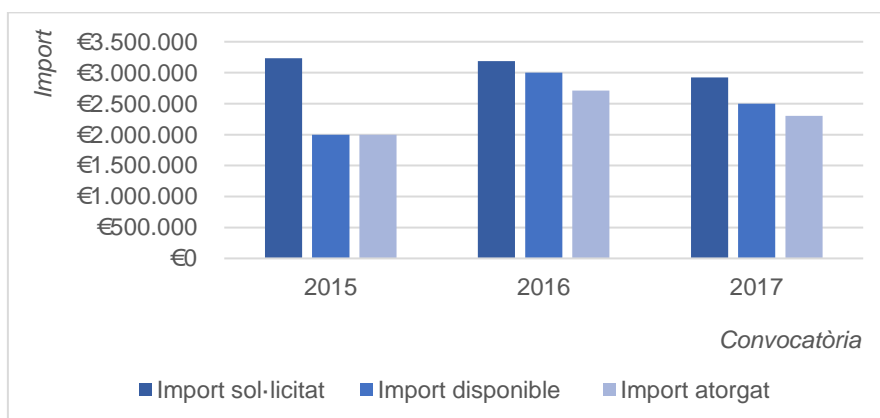
Gràfic nº29. Número mig de subprojectes per projecte (2015-2019)



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

L'atorgament de la subvenció pot resultar en una **reducció parcial o total** de l'import sol·licitat. Com s'observa al següent gràfic, entre els anys 2015 i 2017, **l'import sol·licitat** per les EELL sempre ha estat **per sobre de l'import disponible**, i per tant, de l'atorgat. Així mateix, s'observa que l'import sol·licitat es manté bastant constant al llarg dels anys, tot i que amb un petit decreixement, i cada vegada es redueix més la diferència entre l'import sol·licitat i l'atorgat. Alhora, la diferència entre l'import disponible i l'atorgat és molt petita o gairebé nul·la.

Gràfic nº30. Evolució de l'import sol·licitat, disponible i atorgat (2015-2017)



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

En aquest sentit, la taula següent mostra, per una banda, que les EELL van **renunciar** a un **8,8%** i un **10,6%** de l'import **atorgat** els anys 2016 i 2017, en aquest ordre; i d'altra banda, que se'ls va **revocar** un **2,97%** i un **3,78%** de l'import justificat, respectivament.

Així doncs, **l'import revocat** definitivament va ser significativament **menor** que el **renunciat** per part de les EELL. Tot i que les **causes** poden ser diverses, d'acord amb les EELL participants als Focus Group i les entrevistades, pot deure's a que sovint es veuen obligades a **renunciar** a una part o la totalitat de l'ajuda quan se'ls **aprova parcialment un projecte**, ja que tenen dificultats per mantenir la coherència i viabilitat de la resta.

Tal i com es mostra a la taula següent, **l'import revocat** és significativament petit. D'acord amb els tècnics de Control i Justificació Econòmica, les revocacions definitives

generalment són imports petits que les EELL havien justificat com a despesa i que es consideren despeses no subvencionables, com p.ex. baixes mèdiques, vagues, etc.

Taula nº3. Imports per convocatòria (2016-2017)

Convocatòria	2016	2017
Import atorgat	2.599.868,99 €	2.303.578,22 €
Import justificat	2.396.542,66 €	2.046.644,41 €
Import renunciat	228.652,70 €	245.193,17 €
Ràtio renunciat	8,79%	10,64%
Import revocat inicialment	77.057,01 €	84.448,62 €
Import revocat definitiu	71.121,70 €	77.411,92 €
Diferència revocat	5.935,31 €	7.036,70 €
Ràtio revocat	2,97%	3,78%
Import justificat definitiu	2.300.094,59 €	1.980.973,13 €
Diferència justificat	-96.448,07 €	-65.671,28 €
Diferència atorgat justificat	299.774,40 €	322.605,09 €

Font: Elaboració pròpia a partir de documentació interna del SOC [18]

D'acord amb el que s'esmenta a l'apartat 3.3.1 Fitxa-resum dels projectes del present bloc, la **resolució de l'import atorgat** per al programa d'Innovadors es duu a terme tenint en compte **l'estimació del cost per subprojecte** que presenten les EELL a la sol·licitud. Així doncs, amb la **resolució** es poden donar **tres casos**: (1) **l'aprovació total** de la sol·licitud; (2) **l'aprovació parcial** de la sol·licitud; o (3) la **denegació** de la sol·licitud.

El cas de **l'aprovació parcial**, d'acord amb el SDEL generalment deguda a la imputació per part de les EELL de despeses no subvencionables o assignacions de personal propi excessives, deriven en:

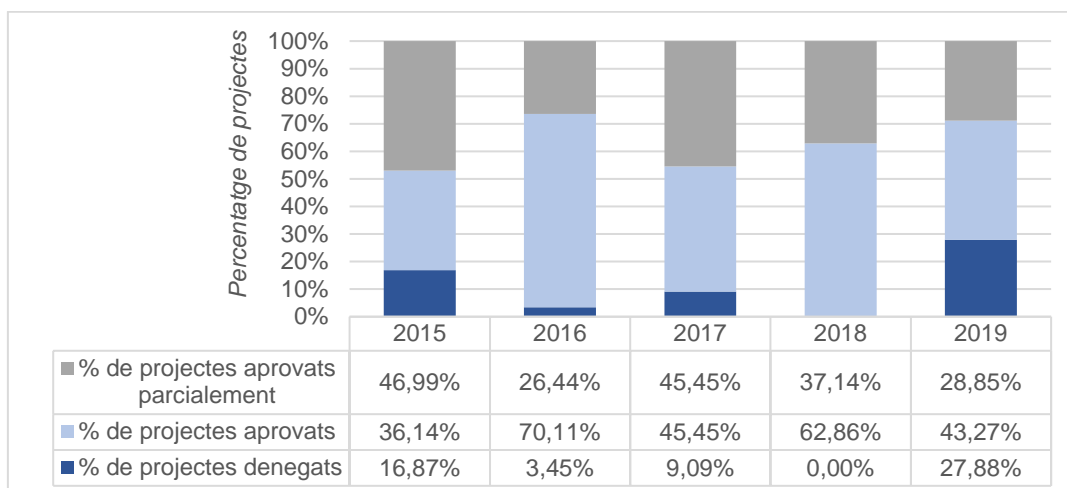
- a. la **denegació d'un o varis projectes** en la seva totalitat;
- b. la **denegació d'algun dels subprojectes** que conformen un projecte;
- c. o la **denegació d'una part de l'import** sol·licitat per un **subprojecte**.

La **segona** i la **tercera** casuístiques són les que **comporten majors dificultats** a les EELL participants, ja que els projectes estan plantejats a nivell global i si se'n denega una part, sovint és complicat re-definir la resta perquè segueixin encaixant.

En aquest punt, es considera rellevant mostrar la **proporció d'aprovacions parcials** de les sol·licituds en el marc d'aquest programa i la seva **evolució**.

El següent gràfic mostra, dels 5 anys estudiats (2015-2019), el **percentatge de projectes** aprovats totalment, parcialment, i denegats:

Gràfic nº31. Proporció de projectes aprovats, aprovats parcialment i denegats



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

D'acord amb el present gràfic, es pot observar com la proporció de projectes **aprovats parcialment** és significativament alta, d'entre quasi un **47%** l'any 2015 (39 sobre 83) i un **26,44%** l'any 2016 (23 sobre 87).

Convé destacar també que, entre els anys 2016 i 2017, la **proporció d'aprovacions parcials es va quasi duplicar**. Aquest fet podria ser un motiu per justificar les dades de la Taula nº3. Imports per convocatòria (2016-2017) sobre **l'increment de l'import renunciat d'un any a l'altre**.

Amb tot, es pot concloure que l'aprovació parcial dels projectes **no és un cas aïllat** en les convocatòries i comporta moltes dificultats a les EELL participants.

Així doncs, tal i com s'ha esmentat al llarg de l'informe, seria recomanable considerar **l'eliminació dels tipus d'acció**. Conseqüentment, la resolució de les sol·licituds es faria en base als **projectes** presentats i no als subprojectes, de manera que la denegació no condicionaria l'execució de la resta de projectes aprovats.

3.4.1 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 pla d'execució anual presentat compti amb el **suport degudament acreditat** de les entitats locals, dels actors públics i privats i dels agents econòmics i socials del territori. Màxim 20 punts.
- Que el pla d'execució anual articuli **mecanismes de cooperació i gestió compartida** per a l'adequada realització dels programes i projectes proposats. Màxim 10 punts.
- Que el **pla d'execució anual** contingui tots els elements previstos, convenientment descrits i siguin coherents entre si per conformar un projecte ocupacional integrat. Màxim 15 punts.
- Que els **projectes** continguts al pla d'execució anual presentat es derivin del/s document/s de **planificació territorial** en l'àmbit de l'ocupació i el desenvolupament socioeconòmic (plans o altres instruments de planificació territorial) del territori objecte d'actuació. Màxim 20 punts.
- Que els **resultats** dels projectes siguin concrets, mesurables i contrastables. Màxim 15 punts.

- f) **Complementarietat** del programa o programes sol·licitats amb altres actuacions que es porten a terme en l'àmbit del desenvolupament local i l'ocupació al territori. Màxim 5 punts.
- g) **Capacitat tècnica** i experiència de l'entitat local sol·licitant. Màxim 15 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) El suport i col·laboració dels principals actors del territori;
- 2) Els mecanismes de cooperació i gestió compartida necessaris per a la correcta execució dels projectes;
- 3) La qualitat del Pla d'Execució anual, donada la seva importància per a valorar el contingut dels projectes proposats;
- 4) La necessitat de disposar de documentació de planificació territorial que sustenti els projectes presentats;
- 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.

3.5 Suport del SOC

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

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

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

4. Execució del programa

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

- 1) Model de seguiment durant l'execució del projecte
- 2) Control durant l'execució del projecte
- 3) 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 d'un mecanisme clau; **l'informe semestral**.

4.1.1 Informe semestral

Tal i com es detalla a l'apartat 2.4.1.2.2 Contingut de l'informe semestral del bloc de Disseny, és el document que han de presentar les EELL participants al programa al SOC, als **6 mesos** d'iniciar el Pla d'Execució anual.

En aquest moment del programa, és essencial dur a terme un seguiment i control de l'execució dels projectes, ja que permet anticipar riscos. No obstant, d'acord amb el que es va comentar als Focus Group i les entrevistes realitzades, moltes EELL tenen dificultats per elaborar aquest informe. Això es deu, principalment, a la brevetat del termini d'execució. Així mateix, tenint en compte que el programa dona suport a **projectes pilot i innovadors** en els territoris, i molts d'ells van acompanyats de la contractació de serveis o personal extern, als 6 mesos quan han d'entregar l'informe de seguiment, sovint no han tingut temps d'executar gairebé res dels projectes. No obstant, la informació requerida no és només sobre les accions realitzades, sinó que serveix per veure l'estat de totes les tasques, per anticipar riscos i veure si es compleix la planificació. D'aquesta manera, les EELL que pretenguin contractar personal o serveis externs, haurien **d'anticipar-se** a que el seu termini d'execució serà menor, i **planificar-se des de l'inici en conseqüència**.

Amb tot, es conclou que fer un seguiment dels projectes es considera necessari però caldria replantejar la manera de fer-ho.

Per una banda, **l'estructura de l'informe** es podria **simplificar** i el **format** es podria **estandarditzar i digitalitzar**, tal i com es detalla anteriorment. D'altra banda, les EELL haurien de planificar-se de manera realista i, en conseqüència, podrien dur a terme el seguiment dels projectes de manera més acurada i satisfactòria.

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

4.2 Control durant l'execució del projecte

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

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

1. "La documentació de caràcter públic elaborada en el marc de la seva activitat porta els logos i la llegenda que disposa la normativa (SOC-GENERALITAT DE CATALUNYA-MTES)?"
2. En el cas de nova contractació, l'entitat custodia la documentació que acredita la realització del procés de selecció, que permeti valorar l'experiència professional, els

coneixements específics i les habilitats i capacitats necessàries per al correcte desenvolupament de les activitats previstes al pla de treball? Base 5.6.1 Annex 1 Ordre TSF/138/2018, d'agost.

3. En cas contractació de personal tècnic específicament per a la realització del projecte, l'entitat custodia el contracte de treball i l'IDC o document que acredita el manteniment de la relació laboral? (Recollir evidència)
4. En cas de substitució del tècnic contractat a l'inici del projecte, l'entitat disposa de l'autorització del SOC, així com de la documentació que acredita la realització del seu procés de selecció? Base 5.6.1 Annex 1 Ordre TSF/138/2018, d'agost
5. L'entitat ha comunicat ja a l'oficina de treball del SOC les dades corresponents al personal contractat (tant si és nou com si és pròrroga o substitut), per a la seva codificació (codi servei iniciat 93D)? Pàgina 80 Guia de Prescripcions Tècniques del Programa.
6. Hi ha elements, ja sigui documentals com altres en suport informàtic, gràfic, imatges, etc., que permeten constatar que s'està duent a terme el seu pla de treball? Recollir evidència
7. Es detecta o es posa de manifest alguna incidència en relació a la dedicació del/la tècnic/a, al correcte desenvolupament de l'acció o altres aspectes que puguin suposar un incompliment de la normativa d'aplicació (substitució no autoritzada, canvis en el pla de treball no comunicats, etc.)?" [19]

Adicionalment, s'incorporen altres preguntes específiques, segons el tipus d'acció dels projectes.

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.

Adicionalment, 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 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/138/2018, de 1 d'agost, especifica a l'article 18.2: "l'entitat beneficiària té l'obligació de proposar a l'òrgan concedent **qualsevol canvi** que, dins de la mateixa finalitat, es pugui produir en la destinació de la subvenció que, si s'escau, ha d'ésser expressament autoritzat per la persona titular del Servei de Desenvolupament Econòmic Local del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, en els termes de l'article 95 e) del Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya."

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 rebí algunes notificacions d'aquest tipus de modificacions, i per tant hagin de revisar-les i validar-les, quan realment no faria falta.

Per aquest motiu, malgrat actualment s'incorpora informació a la guia de PT envers els canvis que cal notificar, seria recomanable incorporar **exemples** més clars que ajudessin a les EELL a entendre què vol dir "**qualsevol canvi** que, d'acord amb la normativa vigent, es pugui produir en la destinació de la subvenció, **sense variar-ne la finalitat.**" Així mateix, es podria solucionar aquesta confusió potenciant **l'assistència tècnica** que ofereix el SDEL a les EELL que ho sol·liciten.

6.2.2 Resultats del Programa

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

1. Efectivitat del programa

Per valorar l'efectivitat del programa, convé analitzar dos aspectes que, a continuació, s'analitzen de manera detallada

- 1) El **caràcter innovador** dels projectes executats
- 2) L'assoliment dels **objectius de resultats**

1.1 Caràcter innovador dels projectes

Analitzar si els projectes executats, en el marc del programa, són realment innovadors és essencial per veure si aquest és efectiu.

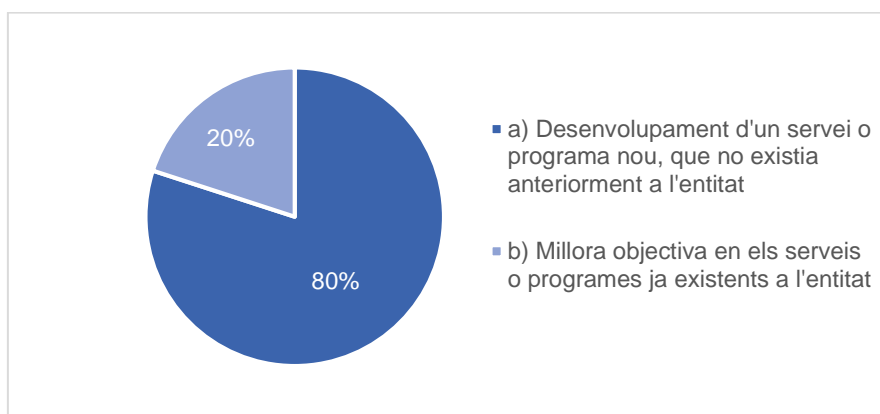
Per una banda, el programa tracta de definir el concepte d'innovació, tal i com es detalla a l'apartat 2.1.1 Definició d'Innovació del bloc de Disseny, i pretén establir els paràmetres clau que permetin valorar-la. D'altra banda, s'exigeix a les EELL la justificació del caràcter innovador dels projectes que sol·liciten.

Tenint això en compte, per a la present avaluació, es va enviar una **enquesta a algunes EELL participants a la convocatòria de 2017** (veure més detall a l'Annex 4), concretament a aquelles que havien intervingut a altres tècniques qualitatives, com els Focus Group i les entrevistes realitzades. Un dels objectius de l'enquesta era fer una primera avaluació del caràcter innovador dels projectes executats per les EELL. La pregunta enfocada a valorar aquest aspecte implicava per a les EELL fer la reflexió sobre quina tipologia de projecte havien desenvolupat:

- a) **Desenvolupament** d'un servei o programa **nou**, que no existia anteriorment a l'entitat
- b) **Millora objectiva** en els serveis o programes ja existents a l'entitat

Tal i com es mostra al gràfic següent, els resultats obtinguts al respecte van ser: de les 10 EELL que van respondre l'enquesta, un **80%** (8 EELL) van emmarcar els projectes com a **desenvolupament d'un servei o programa nou**, i el 20% restant (2 EELL), com a millores objectives en serveis o programes ja existents.

Gràfic nº32. Tipologia d'innovació dels projectes executats



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

Així doncs, es pot concloure que els projectes executats en el marc del programa l'any 2017, efectivament van tenir caràcter innovador, principalment basat en la creació de serveis o programes nous a les EELL.

1.2 Assoliment dels objectius de resultats

Un altre aspecte important a analitzar és si el programa ha complert amb el seu propòsit. Tal i com es detalla a l'apartat 2.1. Objectius del programa del bloc de Disseny, les dues tipologies de programa tenen associats uns objectius específics a assolir que convindria analitzar per separat, tot i tenir en compte que no s'ha donat seguiment als indicadors plantejats atès que es van definir en un exercici intern dut a terme pel SDEL.

No obstant, en aquest apartat es pretén avaluar l'assoliment dels dos **objectius de resultats**, ambdós corresponents al programa d'Innovació en l'Ocupació:

- (1) "Millorar l'ocupabilitat de les persones participants, mesurat amb que el **70% dels/les participants** hagin **finalitzat amb èxit les activitats** previstes";
- (2) "Acompanyar a les persones **participants en situació d'atur** en el seu procés de recerca de feina, mesurat amb que el **30% de les persones participants** en el Programa d'Innovació en l'Ocupació **trobin feina** finalitzat el programa";

1.2.1 Objectiu de finalització de les activitats amb èxit

Respecte el **primer objectiu**, convé centrar-se en com es pretén mesurar el seu assoliment “un 70% dels/les participants hagin finalitzat amb èxit les activitats previstes”. A la pràctica, tot i que es disposa de dades sobre el nombre de persones participants al programa, **la informació sobre si les activitats es finalitzen “amb èxit”**, entenent com a finalització amb èxit, acabar les activitats amb bona nota o bons resultats, només es pot extreure dels Informes Anuals entregats per les EELL.

Per aquest motiu, s’ha dut a terme un primer exercici d’anàlisi de l’execució dels projectes plantejats a la sol·licitud i els seus resultats obtinguts, analitzant la informació de les tres EELL dels casos d’estudi personalitzat:

- Ajuntament d’Igualada
- Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda
- Mancomunitat d’Iniciatives pel Desenvolupament Integral del Territori (MIDIT)

Per cada subprojecte plantejat, les EELL estableixen uns resultats esperats a la fase de sol·licitud que posteriorment valoren si s’han assolit o no, amb l’elaboració de l’Informe Anual entregat a la fase de justificació.

Partint d’aquests **resultats esperats**, s’han considerat aquells **quantitatius** per poder mesurar el seu grau d’assoliment. En el cas que els subprojectes tinguessin més d’un resultat esperat quantitatiu, s’ha calculat el **percentatge d’assoliment mig**, i per aquells subprojectes que el resultat obtingut ha estat **per sobre de l’esperat**, s’ha valorat com a un assoliment de **més del 100%**. A la taula següent s’incorpora el detall dels resultats obtinguts per a cada una de les EELL estudiades, amb els seus projectes i subprojectes corresponents:

Taula nº.4 Assoliment dels resultats esperats⁷

Projecte	Subprojecte	Sol·licitud	Justificació	% d'assoliment dels indicadors	Mitja
Ajuntament d'Igualada					
Projecte 1: Innovació en Ocupació del sector tèxtil	Subprojecte 1: Tècnic/a en patronatge i confecció de productes de moda	15 alumnes participants al projecte	17 persones participants - 12 persones finalitzen amb èxit	80%	>81,4%
	Subprojecte 3: Tècnic/a en producció de prototips d'articles de moda, en plana i gènere de punt	15 persones	12 persones participants - 4 persones finalitzen amb èxit	27%	
Projecte 2: Innovació en el Teixit Productiu del sector tèxtil	Subprojecte 2: Futur Mod-emprenedors	15-20 projectes emprenedores	19 projectes emprenedors seleccionats	>100%	
		+ 30 nous projectes emprenedors	42 nous projectes emprenedors a la BBDD	>100%	
	Subprojecte 3: Futur Mod - Empreses tradicionals	20 emprenedors identificats	59 emprenedors identificats	>100%	
		15 empreses de nova creació i emprenedors assessorats	20 empreses de nova creació i emprenedors assessorats	>100%	
		15 empreses de nova creació i emprenedors participants als seminaris	116 empreses de nova creació i emprenedors participants als seminaris	>100%	
		50 noves empreses contractades	47 noves empreses contractades	94%	
		6 seminaris formatius	12 seminaris formatius	>100%	
		Subprojecte 4: Cooperació empresarial	50 prospecció d'empreses (contactes)	131 prospecció d'empreses (contactes)	
	25 empreses incorporades al Cooperatèxtil		29 empreses incorporades al Cooperatèxtil	>100%	
	Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda				

⁷ En el cas de la MIDIT, els resultats esperats no estaven establerts per subprojecte sinó per projecte, per aquest motiu no es mostra la informació dels subprojectes com a la resta dels casos.

Projecte	Subprojecte	Sol·licitud	Justificació	% d'assoliment dels indicadors	Mitja
Projecte 1: Empoderament en noves tecnologies digitals	Subprojecte 1: Foment de la fabricació digital	12 sessions introductòries a la fabricació digital	7 sessions introductòries a la fabricació digital	58%	>94,2%
		10 projectes de fabricació digital amb atenció individualitzada	22 projectes de fabricació digital amb atenció individualitzada	>100%	
		4 tallers d'especialització digital	11 tallers d'especialització digital	>100%	
	Subprojecte 2: Divulgació de les tecnologies 4.0 a l'entorn del manteniment industrial	6 sessions d'introducció a les tecnologies 4.0 en l'entorn del manteniment industrial	6 sessions d'introducció a les tecnologies 4.0 en l'entorn del manteniment industrial	100%	
		4 reunions de seguiment durant l'execució del projecte amb l'empresa contractada per realitzar l'assessorament per la nova línia	4 reunions de seguiment durant l'execució del projecte amb l'empresa contractada per realitzar l'assessorament per la nova línia	100%	
Projecte 2: Impuls de les tecnologies emergents a l'entorn industrial	Subprojecte 1: TaskForce I4.0	25 empreses participants als workshops	25 empreses participants als workshops	100%	
		4 sessions de workshop	3 sessions de workshop	75%	
		12 empreses seleccionades per assessorament in company	12 empreses seleccionades per assessorament in company	100%	
		8 empreses seleccionades per participar al Project Management	7 empreses seleccionades per participar al Project Management	88%	
	Suprojecte 2: Transferència i difusió de coneixements a l'entorn industrial en tecnologies emergents	12 sessions demostratives i de promoció de les tecnologies 4.0	3 sessions demostratives i de promoció de les tecnologies 4.0	25%	
		10 projectes de fabricació dins de l'acció Atenció individualitzada i suport a la fabricació digital	24 projectes de fabricació dins de l'acció Atenció individualitzada i suport a la fabricació digital	>100%	
		3 accions dins de les activitats de reciclatge i especialització digital	17 accions dins de les activitats de reciclatge i especialització digital	>100%	

Projecte	Subprojecte	Sol·licitud	Justificació	% d'assoliment dels indicadors	Mitja
		2 sessions demostratives de les tecnologies digitals per a empreses	6 sessions demostratives de les tecnologies digitals per a empreses	>100%	
	Subprojecte 3: Pla de difusió i comunicació sobre I4.0	5 notes de premsa publicades	31 notes de premsa publicades	>100%	
		3 articles d'opinió d'un expert sobre I4.0 a la Riera de Caldes	2 articles d'opinió d'un expert sobre I4.0 a la Riera de Caldes	67%	
		10% d'augment en el tràfic web industria40.rieradecaldes.com per captar noves empreses i usuaris per les accions a desenvolupar	81% d'augment en el tràfic web industria40.rieradecaldes.com per captar noves empreses i usuaris per les accions a desenvolupar	>100%	
		10% increment de seguidors a Twitter per canal @pespm	10,4% increment de seguidors a Twitter per canal @pespm	>100%	
		100 visualitzacions totals a les càpsules de vídeos de I4.0 de Youtube	457 visualitzacions totals a les càpsules de vídeos de I4.0 de Youtube	>100%	
Mancomunitat d'Iniciatives pel Desenvolupament Integral del Territori (MIDIT)					
Projecte 1: Orientació, intermediació i acompanyament laboral al territori MIDIT II	n/a	5 persones tutoritzades/acompanyades	6 persones tutoritzades/acompanyades/mentoritzades/participants	>100%	>77%
		75 hores de tutoria/acompanyament	102 hores de tutoria/acompanyament/mentoring	>100%	
Projecte 2: Estratègies de millora de la competitivitat de les empreses que formen part de la marca turística Terres de Mestral	n/a	20 empreses participants a les sessions de formació i assessoraments individualitzats del club de producte	12 empreses participants a les sessions de formació i assessoraments individualitzats del club de producte	60%	
		3 sessions grupals	2 sessions grupals	67%	
		2 sessions individualitzades per empresa participant	1 sessió individualitzada per empresa participant	50%	
		10 empreses participants al producte enogastronòmic	4 empreses participants al producte enogastronòmic	40%	

Projecte	Subprojecte	Sol·licitud	Justificació	% d'assoliment dels indicadors	Mitja
Projecte 3: Horitzó 2020	n/a	25 empreses participants al projecte	33 empreses participants al projecte	>100%	
		3 taules de treball d'Alineació de les estratègies territorials	3 taules de treball d'Alineació de les estratègies territorials	100%	
		9 sessions d'acompanyament per a la realització del Pla operatiu al grup motor de la CAE	9 sessions d'acompanyament per a la realització del Pla operatiu al grup motor de la CAE	100%	
		7 sessions de millora competencial	4 sessions de millora competencial	57%	
		4 visites/jornades de Lliçons apreses en estratègies territorials	3 visites/jornades de Lliçons apreses en estratègies territorials	75%	

Font: Elaboració pròpia a partir de documentació interna del SOC [20] [21] [22]

Tal i com es pot observar a la taula, el percentatge d'assoliment dels resultats esperats de l'Ajuntament d'Igualada va ser de més del 80%; pel cas de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda va ser de més del 95%; i per la MIDIT de més del 77%.

En aquest punt, cal matissar que els indicadors de resultats utilitzats no fan referència només a la **finalització amb èxit de les activitats** per part de les **persones participants** als projectes, fan referència a resultats d'índole diversa, depenent de la finalitat del subprojecte en qüestió. P.ex. un indicador de l'Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda era el "Nombre de tallers d'especialització digital", i un indicador de la MIDIT era el nombre de "Sessions de millora competencials".

Així doncs, per tal de poder calcular el grau d'assoliment de l'objectiu del programa esmentat anteriorment, caldria tenir una **base de dades estructurada** amb la informació necessària per a la seva mesura, en aquest cas, el nombre de participants que finalitzen les activitats amb èxit.

1.2.2 Objectiu d'acompanyament a les persones en situació d'atur

Respecte el **segon objectiu**, enfocant-lo als resultats obtinguts amb el programa, convé analitzar quina **proporció de persones han participat al programa**, respecte el **total de persones demandants d'ocupació** de Catalunya que, en principi, podrien ser-ne beneficiàries. En aquest sentit, l'any 2017 van participar un total de **544 persones** arreu de Catalunya, és a dir, un **0,11%** respecte el total de 479,2k persones que estaven aturades aquell any al territori autonòmic.

Partint d'aquestes dades, convé analitzar quin és el **perfil de les persones participants** al programa, tenint en compte que s'estableixen uns **col·lectius prioritaris** a les Bases del programa, tal i com es detalla a l'apartat 2.4.1.1.1 Tipus de programa del bloc de Disseny.

A mode recordatori, els col·lectius prioritaris establerts són:

- "Persones en situació de risc d'exclusió social.
- Persones en situació d'atur de llarga durada i/o sense prestació.
- Dones amb baixa qualificació professional.
- Dones que han patit o pateixen situacions de violència de gènere.
- Dones en situació de reincorporació al mercat de treball.
- Persones nouvingudes provinents de països extracomunitaris en situació de desavantatge laboral, amb o sense experiència laboral.
- Persones amb necessitats de reciclatge professional.
- Persones amb discapacitat física, psíquica, mental o sensorial.
- Persones en tractament de salut mental.
- Altres persones en situació de desavantatge laboral i/o risc d'exclusió social en funció de les característiques del territori objecte d'actuació."

D'aquests col·lectius s'identifiquen diverses **característiques** de les persones participants, que es podrien contrastar i veure si les compleixen aquelles que acaben sent beneficiàries del programa:

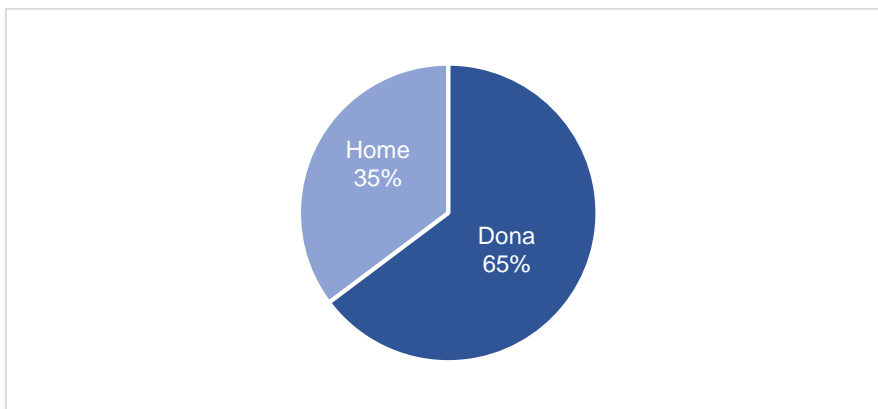
- (1) Gènere femení
- (2) Nacionalitat estrangera
- (3) Baixa qualificació professional

Amb les dades disponibles, s'ha analitzat quin va ser el **perfil de les persones participants** al programa l'any 2017. De les 544 participants, es disposa de dades específiques sobre el perfil de **522 persones**.

1.2.2.1 Gènere de les persones participants

En primer lloc, un **65% del total de persones participants van ser dones** (338 persones) i el 35% restant (184 persones), homes, tal i com s'observa al gràfic següent. Així doncs, efectivament les **dones** són un **col·lectiu que es prioritza** amb el programa. Alhora, convé tenir en compte que la proporció de dones aturades a Catalunya l'any 2017 va ser d'un 51% (242,8k dones), d'acord amb les dades de l'INE, és a dir, un **0,14% va participar al programa**.

Gràfic nº33. Perfil de les persones beneficiàries del programa l'any 2017 – Gènere



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

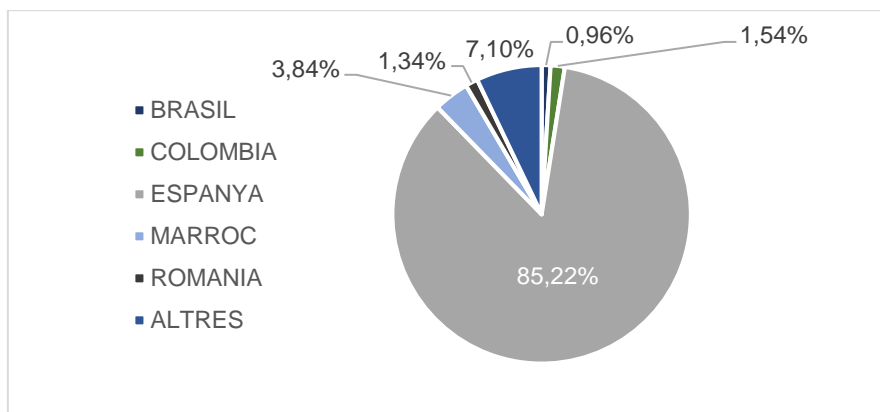
1.2.2.2 Nacionalitat de les persones participants

En segon lloc, tal i com s'observa al següent gràfic, un **85%** (444 persones) van ser de nacionalitat **espanyola**; gairebé un 4% (20 persones) del Marroc; un 1,5% (8 persones) de Colòmbia; aproximadament un 1% (5 persones) del Brasil; un 1,3% (7 persones) de Romania; i el 7% restant (38 persones), d'altres nacionalitats diverses. És a dir, en total, un **15% de les persones beneficiàries** (78 persones) van ser de **nacionalitat estrangera**. Tenint en compte que, el total de persones estrangeres residents a Catalunya provinents d'aquestes altres regions aquell any (2017) era:

- d'un 2% d'Amèrica del Sud (com ara Brasil i Colòmbia);
- d'un 4% Àfrica (com el Marroc);
- i d'un 4% d'altres països de la UE (entre ells Romania)

En total, un **10%** dels habitants de Catalunya provenen de les regions on es troben els països mencionats. Així doncs, les dades obtingudes podrien indicar que **una proporció significativa de persones d'altres nacionalitats** residents a Catalunya, van ser beneficiàries del programa.

Gràfic nº34. Perfil de les persones beneficiàries del programa l'any 2017 – Nacionalitat



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

Adicionalment, tenint en compte les dades de l'Observatori de Treball de Catalunya sobre la **població estrangera en situació d'atur** a Catalunya l'any 2017, aquesta era de 86.528 persones, un 20,6% de l'atur registrat a Catalunya. Considerant les principals nacionalitats de les persones beneficiàries del programa, convé destacar:

1. de les persones aturades provinents de fora de la UE, el nombre de **marroquins**, 35.356;
2. i de les persones aturades provinents de la UE, el nombre de **romanesos**, 8.998.

Així doncs, un **0,05% dels marroquins** en situació d'atur i un **0,08% dels romanesos** van participar al programa.

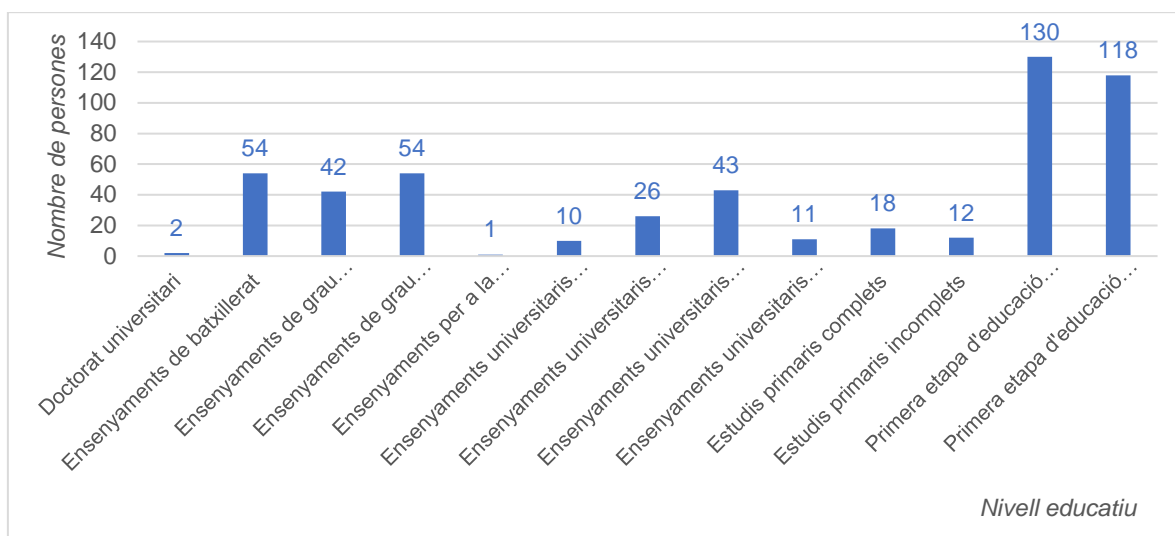
Amb tot, es pot concloure que, malgrat la proporció de persones estrangeres aturades a Catalunya (20,6%) es correspon bastant amb la proporció de persones estrangeres participants al programa (15%), es podria fer **més esforços per representar bé aquest col·lectiu**. A tall d'exemple, es podria:

1. Establir un **grau de prioritat al llistat de col·lectius**, donant major importància a aquest, revisant-lo i reajustant-lo periòdicament, en funció de les dades de participació al programa;
2. O, en funció de l'objectiu que es vulgui arribar, **incentivant a les EELL a que facin accions comunicatives** que arribin a aquestes persones, sobre les actuacions que desenvolupin el marc del programa.

1.2.2.3 Nivell educatiu de les persones participants

En tercer lloc, en quant al nivell educatiu, el següent gràfic presenta que quasi la meitat de persones participants l'any 2017, un **48%** (248 persones), tenien un nivell molt baix d'educació: **primera etapa d'educació** amb o sense títol. Aquest resultat mostra que efectivament es prioritza la participació de persones amb **baixa qualificació professional**. A més, tenint en compte que el nombre total de persones aturades a Catalunya amb educació primària, amb o sense completar, l'any 2017 era 212.384, d'acord amb les dades de l'INE, un **0,12%** van participar al programa.

Gràfic nº35. Perfil de les persones beneficiàries del programa l'any 2017 – Nivell educatiu

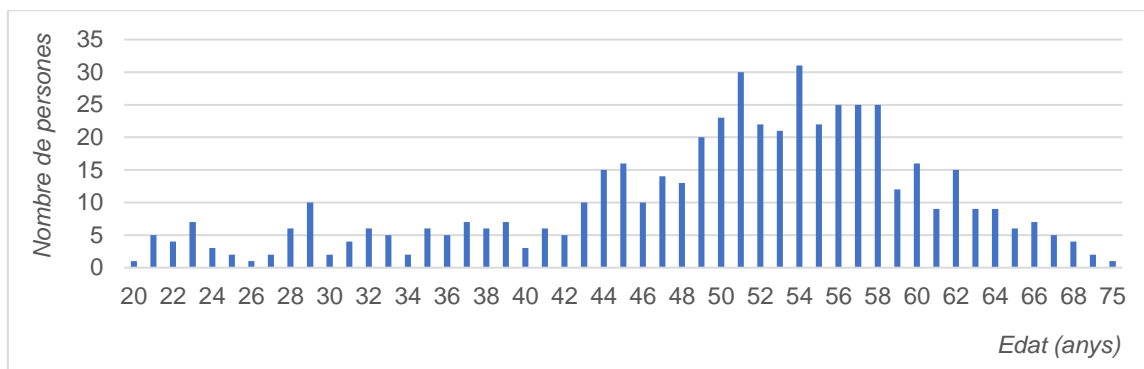


Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

1.2.2.4 Edat de les persones participants

En quart lloc, el següent gràfic mostra la distribució de les persones participants al programa segons la seva edat. Així doncs, la major part de la població participant, **un 70%** (364 persones respecte les 522), es troba **entre els 45 i els 60 anys d'edat**. Tenint en compte que l'any 2017 hi havia 1.103.314 persones aturades a Catalunya de més de 40 anys, d'acord amb les dades de l'INE, només un **0,03%** van participar al programa.

Gràfic nº36. Perfil de les persones beneficiàries del programa l'any 2017 – Edat



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

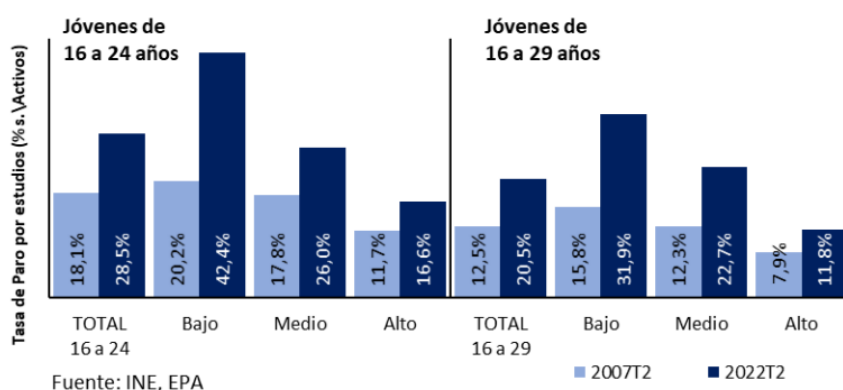
1.2.2.5 Conclusions de l'assoliment de l'objectiu d'acompanyament a les persones en situació d'atur

Amb tot, es pot concloure que, tot i només **cobrir una petita part de la població desocupada**, els **col·lectius** que es consideren **prioritaris** pel seu desavantatge laboral i/o risc d'exclusió social **efectivament són els principals beneficiaris** del programa d'Innovació en l'Ocupació.

En aquest sentit, d'acord amb el què s'estableix a la Estratègia Catalana per a l'Ocupació 2012-2020 (ECO), convindria afegir els col·lectius següents com a prioritaris del programa ja que també són vulnerables al mercat de treball:

1. **Persones majors de 45 anys:** tenint en compte que, actualment, representa gairebé el 60% de l'atur de Catalunya
2. **Joves menors de 25 anys amb un nivell educatiu baix:** tenint en compte que l'atur juvenil per a la població poc formada és molt elevat i segueix un tendència creixent els últims anys, tal i com es mostra al següent gràfic del Ministeri de Treball i Economia Social d'Espanya:

Gràfic nº37. Atur juvenil a Espanya per nivell educatiu



Font: Informe jóvenes y mercado de Trabajo [24]

6.3 Impacte del Programa

Per avaluar l'impacte del programa convé analitzar tres aspectes:

1. El **grau d'innovació** dels projectes executats en el marc del programa
2. L'**assoliment dels objectius d'impacte** del programa
3. La **sostenibilitat dels projectes** executats

A continuació, s'analitza cadascun d'ells de manera detallada.

1. Avaluació del grau d'innovació dels projectes

Convé **analitzar on ha tingut impacte el caràcter innovador dels projectes executats**, per part de les EELL en el marc del programa. Per aquest motiu, tal i com s'esmenta a l'apartat 1.1 Caràcter innovador dels projectes del bloc de Resultats del programa, a la present avaluació s'ha fet un primer exercici d'avaluació del grau d'innovació dels projectes executats i el seu impacte. Per dur-ho a terme, es va enviar una **enquesta** a les EELL que havien intervingut als Focus Group i a les entrevistes, per la seva participació a la **convocatòria de 2017**.

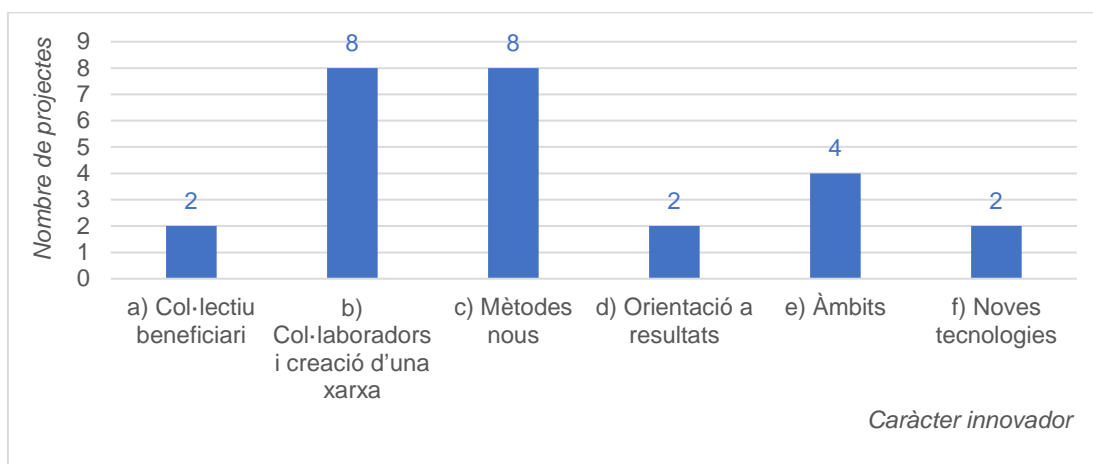
L'enquesta constava de **cinc preguntes**, definides d'acord amb les característiques del caràcter innovador, fruit de l'anàlisi de bones pràctiques d'altres polítiques d'ocupació, tal i com s'esmenta a l'apartat 2.1.1 Definició d'Innovació del bloc de Disseny. Aquestes preguntes eren:

1. El **nom del projecte** més recent executat en el marc del programa
2. **L'any** o convocatòria en què es va executar
3. La **tipologia** del projecte:
 - a) **Desenvolupament** d'un servei o programa **nou**, que no existia anteriorment a l'entitat
 - b) **Millora objectiva** en els serveis o programes ja existents a l'entitat
4. El **caràcter innovador** dels projectes:
 - a) **Col·lectiu beneficiari**: destinació a un col·lectiu beneficiari el qual l'entitat mai s'havia dirigit
 - b) **Col·laboradors i creació d'una xarxa**: establiment d'un vincle de col·laboració amb agents nous del territori, tant públics com privats
 - c) **Mètodes nous**: desenvolupament de noves maneres de fer (noves activitats, tipologia de programes o serveis)
 - d) **Orientació a resultats**: aplicació de noves metodologies per avaluar l'impacte, la satisfacció, o similars
 - e) **Àmbits**: treball de nous àmbits o temàtiques que abans no es tractaven
 - f) **Noves tecnologies**: implementació de millores tecnològiques en l'execució o gestió del programa/ servei
5. Breu **resum** del projecte

L'apartat 1.1 Caràcter innovador dels projectes del bloc de Resultats del programa se centra en la pregunta número 3, enfocada als resultats obtinguts (si els projectes són innovadors o no). En aquest cas, per tal d'avaluar l'impacte el programa, convé destacar la número 4, que és la que permet valorar **on ha tingut impacte el caràcter innovador** dels projectes, en base a les categories establertes.

A l'enquesta, les EELL podien seleccionar més d'una categoria, i un **80%** (8 EELL sobre el total de 10) van classificar la innovació dels seus projectes executats en les **categories b) i/o c).**

Gràfic nº38. Caràcter innovador dels projectes



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

Amb tot, es conclou que la majoria de projectes executats en el marc del programa serveixen per establir **noves xarxes de col·laboració** i **desenvolupar noves maneres** de fer a les EELL.

D'aquesta manera, es recomanaria analitzar, de cara a futures edicions del programa, **on s'innova** amb els projectes innovadors i experimentals executats, i una possible manera de fer-ho és aquesta: l'enviament d'una **enquesta** a les EELL participants.

2. Avaluació de l'assoliment dels objectius d'impacte

Els objectius d'impacte plantejats, tal i com es detalla a l'apartat 2.1 Objectius del programa del bloc de Disseny, són:

Del programa d'Innovació en l'Ocupació:

- “Acompanyar a les persones **participants en situació d'atur** en el seu procés de recerca de feina, mesurat amb que el **30% de les persones participants** en el Programa d'Innovació en l'Ocupació **trobin feina** finalitzat el programa”;

Del programa d'Innovació en el Teixit Productiu:

- “Millorar la competitivitat de les empreses participants, mesurat amb que el **50% de les empreses** que participen a les actuacions dels diversos plans d'execució anual **millorin la seva competitivitat**”.

En quant al **primer objectiu**, per poder mesurar l'impacte del programa en la **inserció laboral de les persones** participants al programa caldria recopilar les dades de la seva situació laboral als 6 mesos i als 12 d'haver participat al programa. No obstant, actualment les dades recopilades no permeten obtenir aquesta informació. Abans i després de participar al programa, les persones participants responen uns **qüestionaris d'ocupabilitat** que permeten identificar si, a l'acabar les activitats en el marc del programa, **millora la seva ocupabilitat**. Les opcions possibles de resposta són les següents, segons el grup d'ocupació de les persones i la categoria:

“A. Persona que es dirigeix a un mercat de treball favorable

A1. Persona que prioritza una ocupació viable dins d'un sector que no està en retrocés o que es pot exercir en diversos sectors. La persona no necessita millorar la formació ni incrementar l'experiència

A2. Persona que prioritza una ocupació viable dins d'un sector que no està en retrocés o que es pot exercir en diversos sectors. La persona necessita incrementar l'experiència

A3. Persona que prioritza una ocupació viable dins d'un sector que no està en retrocés o que es pot exercir en diversos sectors. La persona necessita millorar la formació

A4. Persona que prioritza una ocupació viable dins d'un sector que no està en retrocés o que es pot exercir en diversos sectors. La persona necessita millorar la formació i incrementar l'experiència

B. Persona que es dirigeix a un mercat de treball inestable

B3. Persona que prioritza una ocupació amb índex d'inserció moderat o bé una ocupació viable dins d'un sector en retrocés. La persona necessita millorar la formació

B2. Persona que prioritza una ocupació amb índex d'inserció moderat o bé una ocupació viable dins d'un sector en retrocés. La persona no necessita millorar la formació ni incrementar l'experiència

C. Persona amb un itinerari previst a mig o llarg termini per dèficits en un dels factors (estructurals o competencials)

C1. Persona que prioritza una ocupació amb índex d'inserció moderat o bé una ocupació viable dins d'un sector en retrocés. La persona necessita millorar la formació i incrementar l'experiència

C2. Persona que prioritza una ocupació i/o sector en retrocés o que no té una ocupació definida, amb formació i experiència

D. Persona amb un itinerari previst a llarg termini, ja que es dirigeix a un mercat de treball crític o no té una ocupació definida

D1. Persona que prioritza una ocupació i/o sector en retrocés o que no té una ocupació definida, sense formació i/o experiència

R. Persona sense disponibilitat per treball i/o sense disponibilitat pao

Z. Persona que té més d'un objectiu professional i que no pot prioritzar-ne cap

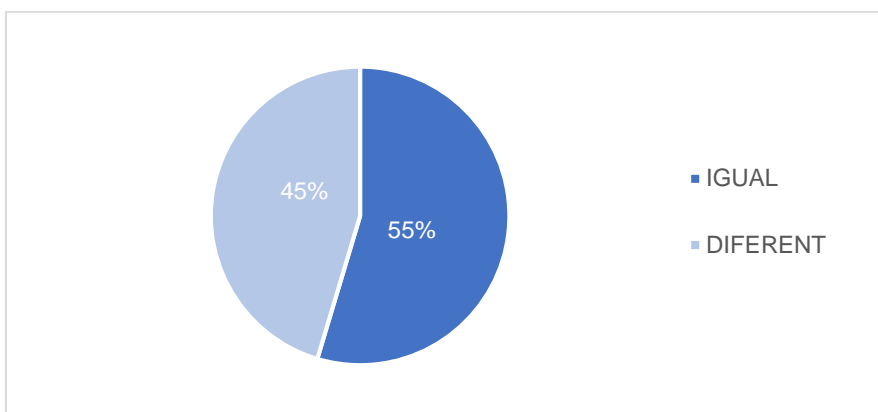
Z1. Persona amb diferents ocupacions viables, la majoria dins d'un sector que no està en retrocés o que s'adreça a diversos sectors

Z2. Persona amb diferents ocupacions, la majoria amb índex d'inserció moderat o bé ocupacions viables dins d'un sector en retrocés

Z3. Persona amb diferents ocupacions, la majoria en retrocés o dins d'un sector en retrocés”
[23]

Tal i com s'observa al gràfic següent, l'anàlisi de les respostes de les persones participants a la convocatòria de 2017, permet identificar que només un **45%** (49 persones respecte el total de 108) **canvien la seva resposta** després d'haver participat al programa i per tant, aquest podria haver tingut algun impacte en la seva ocupabilitat.

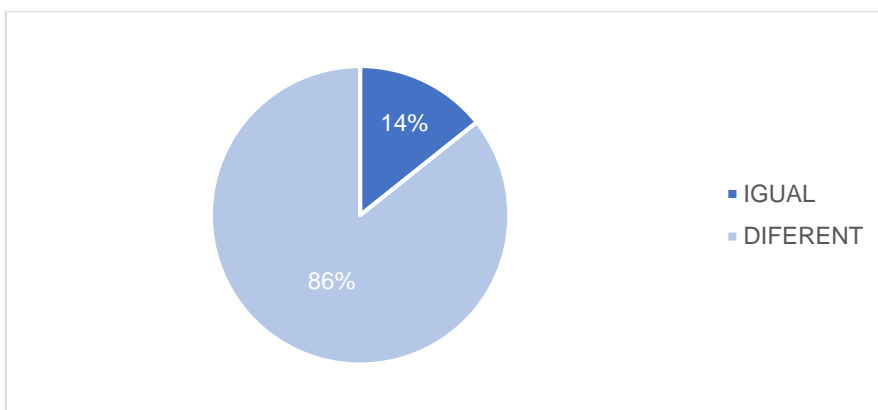
Gràfic nº39. Canvi en l'ocupabilitat de les persones



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

El **86%** (42 respostes respecte 49 que canvien) dels canvis observats passen a considerar-se dins d'algun **grup diferent** (p.ex, passen del grup A al grup B), i només el **14%** restant (7 persones) es mantenen en el mateix grup però en diferent categoria. Aquest resultat es pot observar al gràfic següent:

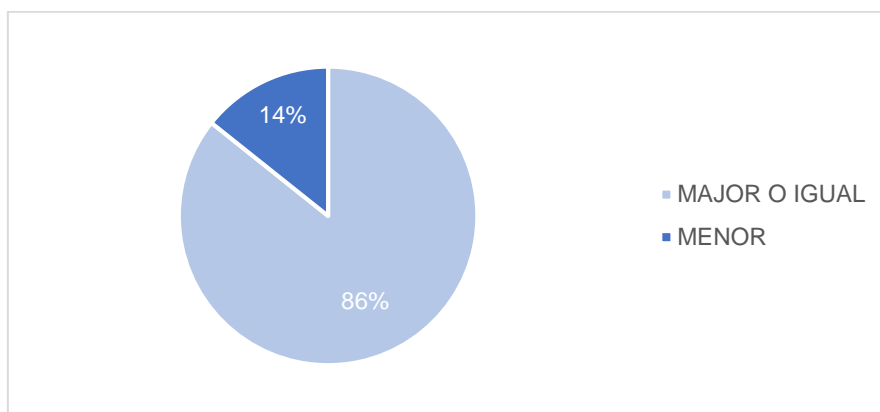
Gràfic nº40. Canvi en el grup d'ocupació



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

Del 14% de persones que canvien de grup, el **85,7%** (6 persones sobre 7) ho fan **millorant la seva ocupabilitat** segons les categories establertes amb el qüestionari, passant a una categoria superior.

Gràfic nº41. Canvi en la categoria del grup d'ocupació



Font: Elaboració pròpia a partir de dades internes del SOC [23]

Així doncs, es conclou que el programa pot haver tingut algun impacte positiu sobre l'ocupabilitat de les persones participants, segons els resultats obtinguts amb els qüestionaris. No obstant, aquests no permeten identificar si troben feina o no al finalitzar la seva participació al programa.

Per fer-ho, es podria recollir les dades, a través dels mateixos qüestionaris d'ocupabilitat, afegint unes preguntes específiques que permetessin extreure aquesta informació.

Respecte el **segon objectiu**, per valorar l'impacte del programa en la **competitivitat de les empreses** que hi participen, es necessitaria:

1. Primer, definir uns indicadors de competitivitat (p.ex. l'increment de la facturació mitja anual o del nombre de clients mitjos anuals)
2. Segon, recollir dades al respecte i, tal i com s'esmenta a l'apartat 2.1 Objectius del programa del bloc de Disseny, es recomana fer-ho a través d'una enquesta a les empreses beneficiàries.

Així doncs, actualment no es disposa d'aquestes dades i, per tant, no es pot avaluar el grau d'assoliment d'aquests dos objectius.

3. Avaluació de la sostenibilitat dels projectes

Cal considerar que l'impacte serà major si el projecte executat és sostenible i perdura més enllà de la subvenció; és a dir, en aquelles proves pilot que han tingut èxit, seria convenient que es pogués donar continuïtat.

En aquest sentit, tenint en compte que a dia d'avui no es disposa de dades respecte la continuïtat dels projectes, per a la present avaluació, s'ha testejat a través de les entrevistes efectuades.

En les entrevistes es van identificar diversos **casos d'èxit que s'han pogut mantenir a l'entitat local**. Entre ells, es troba el **cas del Consell Comarcal del Baix Empordà**, on la persona entrevistada comentava que els projectes executats en el marc del programa permetien **plantejar línies de treball amb continuïtat** a l'entitat, evolucionades a partir del projecte en sí.

Un altre exemple és el cas de l'**Ajuntament d'Igualada**. La persona entrevistada explicava que han realitzat molts projectes en el marc del programa, ja que és una

entitat molt recurrent. D'aquests projectes, els que principalment s'han mantingut a l'entitat han estat els projectes en el **marc del programa d'Innovació en l'Ocupació**, i s'han mantingut ja sigui a través d'altres fonts de finançament o amb recursos propis. Aquells projectes que no han mantingut a l'entitat local ha estat pel motiu de manca de recursos.

Amb tot, es conclou que la sostenibilitat dels projectes exitosos està condicionada als recursos de les EELL i, degut a que aquests són escassos, sovint és complicat garantir la seva continuïtat. No obstant, algunes EELL ho aconsegueixen, ja sigui a través de recursos propis o amb finançament extern.

En aquest punt, atès que totes les EELL entrevistades van argumentar la seva dificultat de sostenir els projectes exitosos, amb la **manca de recursos propis** que les caracteritza, seria recomanable que el SOC potenciés el **suport i l'assistència tècnica** que ofereix el SDEL a les EELL, per **accedir a fons de finançament** addicionals, a través d'accions d'acompanyament, capacitació, mentoratge, etc. per tal d'aconseguir que estiguin formades i ho apliquin en benefici del programa.

7. Conclusions

1. Disseny

- La raó de ser del programa Projectes Innovadors i Experimentals el converteix en una eina útil i necessària per les EELL, doncs facilita l'execució de projectes i proves pilot que es consideren innovadors i enfocats a la millora del territori. Així ho han afirmat totes les EELL participants en la present avaluació, afegint, fins i tot, que en moltes ocasions, de no existir aquesta subvenció, tindrien dificultats per testejar noves idees. No obstant, es troba a faltar una definició del concepte innovació, que tot i que acabi essent genèrica, permeti la seva mesura. En aquest sentit, en el següent capítol es plantegen algunes recomanacions al respecte.
- Es tracta d'un programa **coherent** amb el seu disseny, que **promociona la flexibilitat** de les EELL a l'hora d'implementar projectes innovadors, responen així al concepte bottom-up i a la importància d'adaptar i personalitzar. En aquest sentit,
 - El programa dona peu a projectes molt diversos que corresponguin a l'àmbit de l'ocupació o millora del teixit empresarial;
 - Les denegacions de sol·licituds són escasses, valorant-se així el potencial de totes les propostes i el coneixement especialitzat de cada territori.

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

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

- La **subvenció**, com a eina de gestió del programa, porta necessàriament associades una sèrie de limitacions com ara una sèrie de **requisits** molt estrictes, que en un programa on es fomenta la innovació poden no ser els més adequats. En concret:
 - **La durada del programa és d'un any.** A la pràctica, i tenint en compte que la majoria de projectes fan referència a la contractació de personal o assistència tècnica; aquest marc temporal pot representar una limitació, doncs el temps d'execució efectiva es redueix.
- Els tres programes de DEL **permeten cobrir tot el cicle d'un projecte**, des de que es defineix fins que s'implementa, per aquelles EELL que ho necessitin. No obstant, **hi ha EELL que no tenen la necessitat de seguir tot el cicle**, ja que defineixen o implementen per altres vies. Atès que es tracta d'un programa flexible i que dona cabuda a una àmplia gama de projectes estratègics, es considera essencial dur a terme una bona comunicació i difusió, dels programes i dels beneficis de la seva complementarietat, per tal d'afavorir el seu ús i evitar que el desconeixement sigui la causa de no participar-hi.

- El **públic objectiu** s'ha definit des d'un punt de vista ampli i posant com a criteri principal la disposició d'un cert lideratge en el territori. Aquest matís es considera adequat i necessari ja que, així, es facilita l'organització i la intervenció d'agents clau durant l'execució, es fomenta el **consens**, i d'alguna manera, és aquest lideratge el que pot després possibilitar la continuïtat dels projectes pilot testejats. Addicionalment a l'anterior, s'ha establert, una distinció entre públics objectius, en funció de si les EELL han participat o no prèviament al programa de Planificació Estratègica. Com es veurà a l'apartat de recomanacions, la seva unificació seria desitjable ja que es mantindria la vocació d'apertura, a la vegada que s'eliminarien les restriccions que afecten només a un grup.
- L'**estructura** actual del programa és **complexa** i pot provocar el risc que tant les EELL com l'equip de SDEL perdin la visió global dels projectes que s'executen, en torcejar-los en parts molt petites i subvencionar-los, no com un tot, sinó acció a acció. En aquest sentit,
 - Els projectes han d'emmarcar-se dins d'un programa; a continuació dins d'uns àmbits d'actuació prèviament definits (ascendeixen a 20), i finalment, escollir d'un llistat tancat les accions que utilitzaran per executar cada un dels subprojectes que conformen els projectes. L'atorgament de la subvenció es duu a terme per tipus d'acció i no per projecte, provocant que atorgaments parcials afectin negativament a la correcta execució d'un projecte.
- 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.
- Tot i que no es considera problemàtic per l'equip de SDEL, recomanar el límit d'extensió en la documentació entregada i certa estructura, és desitjable per poder millorar i fer viable el seguiment i correcte acompanyament dels projectes. A tall d'exemple, existeix documentació de 20 pàgines i altra de més de 900 pàgines.

2. Resultats

- **La satisfacció de les EELL amb el programa és elevada**, fet que es corrobora amb la seva **recurrència**. En concret, un 40,5% de les comarques de Catalunya (15 respecte les 37 candidates⁸) tenen EELL beneficiàries del programa al llarg del període estudiat (2015-2019)
 - Pel que fa als **aspectes més ben valorats**, destaquen:
 - El suport i proximitat de SDEL al llarg de tot el procés, sempre que se'ls contacta de manera proactiva
 - La guia de PT com a eina que aporta directrius i exemples per poder definir i executar un bon projecte innovador
 - 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'annualitat
 - La sensació de que es duu a terme poc anàlisi i seguiment qualitatiu del contingut de la documentació entregada, aspecte que es consideraria molt valuós per poder millorar de cara al futur
 - La planificació dels períodes d'apertura de convocatòries amb antelació suficient i a nivell de SOC, doncs seria de gran ajuda per les EELL a l'hora de planificar les seves accions (sobretot, tenint en compte, que la majoria participa de manera simultània en diversos programes del SOC). Atès que el projecte innovador que es vol executar ha d'estar prèviament definit a la sol·licitud, disposar de temps suficient podria millorar la qualitat i precisió. De fet, la convocatòria no ha sigut oberta tots els anys d'anàlisi, generant així, major incertesa
 - Poc coneixement de què duen a terme altres territoris
 - L'estructura del programa, que es considera complexa, tant per la sol·licitud de la subvenció, com per la fase de justificació econòmica
 - El que se subvenciona, que correspon a tipus d'accions concretes que s'inclouen dins d'un mateix projecte i no al projecte com a tal. En cas d'obtenir una aprovació parcial, la correcta execució del projecte es dificulta i es perd la visió global i única. Un dels factors que agreuja aquesta situació és que a la sol·licitud, es demana prioritzar projectes enlloc de tipus d'acció. Cal tenir en compte que la proporció de projectes **aprovats parcialment** és significativament alta, d'entre quasi un **47%** l'any 2015 (39 sobre 83) i un **26,44%** l'any 2016 (23 sobre 87)
- Es tracta d'un programa que finança projectes en dos àmbits: la Innovació en **l'Ocupació** i la Innovació en el **Teixit Productiu**. Al llarg dels 5 anys estudiats sempre ha estat superior pel programa d'Innovació en el Teixit Productiu, oscil·lant entre els 36 i 75 projectes, els anys 2017 i 2019, respectivament. Aspecte molt positiu i que cal seguir potenciant, doncs els serveis i programes del SOC habitualment es destinen més a la persona, i en menor mesura a l'ecosistema empresarial. Es tracta, per tant, d'un complement important a la resta de polítiques; i és que per millorar l'ocupació cal tenir en compte tant la oferta com la demanda de treball.

⁸ Restant les 5 comarques que per la seva participació al programa de Treball a les Comarques no participen al programa d'Innovadors.

- La **tipologia d'entitat local** amb més sol·licituds entre els anys 2015 i 2019 és **Ajuntaments i organismes de creació voluntària dependents d'aquests**. Concretament, el **65%** (91 respecte el total de 141) de les EELL sol·licitants al llarg del període (2015-2019) corresponen a Ajuntaments o organismes de creació voluntària dependents d'aquests (Instituts Municipals, entre d'altres). Amb tot, podria dir-se que son aquestes les més actives a nivell de DEL, segurament pel seu abast i capacitat tècnica, així com lideratge territorial d'entitats, com per exemple, els Ajuntaments.
- El **seguiment del programa** per part de l'equip de SDEL és difícil degut a:
 - Baixa usabilitat de les eines de gestió disponibles, que provoca que hagin de treballar amb BBDD pròpies que generen manualment.
 - Poca disponibilitat de dades agregades per obtenir una visió global del programa, de l'estat d'execució dels projectes i dels resultats. A tall d'exemple, la finalització amb èxit o no dels projectes no es troba digitalitzada o en un sistema d'informació, sinó que s'ha de cercar una a una dins de la documentació
 - Pocs recursos de persones per poder dur a terme un seguiment adequat, doncs el volum de càrrega administrativa lligat a la gestió de la subvenció és elevat.
- En relació amb l'**efectivitat del programa**, a grans trets, es tracta d'un programa que assoleix els seus objectius ja que els projectes executats, compleixen amb la definició d'innovació proposada a l'informe; en concret, provoquen una millora del resultat, gràcies a la optimització de serveis o programes actuals, o al desenvolupament de nous. Segons els resultats obtinguts a la present avaluació, els projectes analitzats s'emmarcarien, la majoria, en aquesta segona categoria. Addicionalment, l'anàlisi duta a terme mostra que la taxa d'acompliment dels objectius previstos per les entitats oscil·la entre un 70-80%, aspecte molt positiu. Tot i així, com es veurà al següent apartat e recomanacions, és important agilitzar l'explotació d'aquestes dades per facilitar el seguiment, i repensar alguns dels indicadors ja definits.
- La diversitat del territori català es reflecteix en els resultats del programa, on pot apreciar-se com, territoris menys madurs a nivell de DEL, tenen majors dificultats per dur a terme una bona execució dels seus projectes. Tot i que la diversitat no és, per se, un aspecte negatiu, aquesta sí que provoca que, per manca d'experiència, algunes planificacions de projectes no siguin del tot detallades, d'altres ho siguin massa i no donin espai a la incertesa inherent de l'entorn, i algunes es trobin amb majors problemes davant aprovacions parcials. Per tant, en aquests casos, la flexibilitat i llibertat del programa pot jugar en contra i, per això, és important trobar un balanç entre aquesta flexibilitat i la necessitat de pedagogia d'algunes entitats. Així, el que es creu molt positiu és la possibilitat de disposar d'uns criteris de valoració, clars i mesurables, que a la vegada permetin un marge de maniobra suficient per donar a cabuda a projectes amb potencial
- A **nivell pressupostari**, mentre que l'import **disponible** per a les convocatòries ha estat al voltant dels 2.000.000€ i els 3.000.000€ entre els anys 2015, 2016 i 2017, l'import **mig** sol·licitat aquells anys va ser de 3.113.485€ i l'atorgat de 2.337.400€. Així, l'import sol·licitat i atorgat sempre ha estat per sobre de l'import disponible. Per tant, cal seguir fent difusió del programa per promoure la innovació en el territori.

3. Impacte

- L'avaluació de l'impacte de les polítiques públiques es considera una bona pràctica necessària, tot i ser complexa la seva mesura. En tractar-se de projectes innovadors, **l'impacte ha de mesurar-se en dos nivells: el primer, en la pròpia innovació**, i el segon, amb **l'impacte en el territori**.
 - Pel primer, s'han seguit les bones pràctiques proposades per la UE i el SEPE, per definir i aplicar diversos criteris que permeten avaluar com i en què s'ha innovat, per cadascuna de les EELL (col·lectiu beneficiari, col·laboradors i creació d'una xarxa, mètodes nous, orientació a resultats, àmbits, noves tecnologies).

Els resultats mostren que, el major impacte es troba en la manera d'innovar en la col·laboració amb els actors del territori, seguit de la manera de fer i mètodes empleats per les EELL. Per tant, la innovació en el marc del programa i en la convocatòria analitzada aniria enfocada, sobretot, a millores internes, metodologies i maneres de fer, essent la innovació en els col·lectius més reduïda.
 - Pel segon, l'avaluació de l'impacte ha tingut un abast més reduït tot i que es proposen recomanacions en el següent capítol.
 - En concret, pels projectes destinats a la Innovació en l'Ocupació, s'ha pogut verificar un impacte positiu sobre l'ocupabilitat de les persones participants. Aquesta conclusió es basa en què la majoria de persones responents als qüestionaris d'ocupabilitat va canviar o millorar la seva categoria de grup d'ocupació un cop finalitzada la seva participació en el marc del programa d'Innovació en l'Ocupació
- Una de les aspiracions últimes del programa i de les EELL participants, és que els projectes que testegen i son un èxit, acabin tenint una **continuïtat**. Segons ha pogut observar-se, aquesta sostenibilitat en el temps dels projectes exitosos no és clara i molts cops queda supeditada a la **disponibilitat de recursos** de la entitat local. De fet, les EELL participants en el programa, no especifiquen a la sol·licitud quins mecanismes tenen a la seva disposició per poder donar aquesta continuïtat. Tot i així, sí que és cert que alguns projectes s'han mogut mantenir, ja sigui amb recursos propis que havien anticipat o amb finançament extern. La segona opció, no obstant, segueix creant inestabilitat i dependència de subvencions.

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 nº5 Recomanacions de l'avaluació del programa

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
Simplificació de l'estructura del programa	Es recomana simplificar l'estructura del programa, doncs actualment, es pot perdre la visió de projecte i el seu cicle, en desglossar-ho tant i parlar de projecte-subprojecte. Convindria doncs, prescindir dels tipus d'acció i subvencionar per projectes enlloc de subprojectes. Actualment, l'equip de SDEL es troba treballant en aquest punt, i gràcies a aquesta simplificació s'eliminaran els efectes negatius de les aprovacions parcials, i s'afavorirà la planificació i gestió de projectes integral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura del programa: tot i que es valora positivament que el programa impulsi projectes amb impacte tant en el marc de l'ocupació com en el teixit productiu, i estigui dissenyat de manera que doni cabuda a projectes de diverses tipologies per adaptar-se a l'heterogeneïtat del territori; es recomana simplificar l'estructura del programa. Actualment, una entitat que vol presentar-se a la convocatòria ha d'encabir els seus projectes dins d'un dels dos tipus de programa, després reflexionar sobre quin àmbit d'actuació es tracten dels vint que hi ha i, finalment, per cada un dels subprojectes, definir amb quin tipus d'acció es desenvoluparan, d'entre els deu possibles. La subvenció s'emmarca en el tipus d'acció i no en el projecte. 2. Captació d'EELL: hi ha un volum important d'EELL que participen recurrentment al programa ja que se'l coneixen bé, dominen el seu funcionament i la elaboració de la documentació requerida. Per tant, tot i considerar complexa la seva estructura, consideren que és un programa rellevant i, del qual cal fer-ne ús. Ara bé, la resta d'EELL que no hi participen o que no ho fan de manera recurrent, sovint és perquè tenen dificultats amb l'elaboració de la documentació i la classificació dels projectes, degut a la complexitat de l'estructura actual. La simplificació d'aquesta estructura serviria, entre d'altres motius, per incentivar a participar al programa a aquest conjunt d'EELL. 3. Aprovacions parcials: l'estructura actual del programa formada per projectes i subprojectes, deriva en un percentatge d'aprovacions parcials molt elevat, cosa que dificulta la implementació dels projectes que queden aprovats parcialment, doncs sovint els subprojectes que s'aproven van condicionats a la resta.

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Actualització de les Bases del programa</p>	<p>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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Públic objectiu: tot i que el públic objectiu definit actualment està pensat per donar cabuda a totes les EELL que tinguin algun tipus de lideratge territorial i una planificació establerta; i que la distinció, duta a terme entre EELL que deriven del programa de PE i les EELL que arriben per qualsevol altre via, pretenia garantir l'accessibilitat i la flexibilitat, es proposa unificar criteris. Això és així perquè, tal i com estan definits a l'actualitat, els criteris establerts per les EELL que provenen del programa PE semblen més estrictes que els establerts per la resta. Amb tot, s'aconseguiria un accés al programa ampli i igualitari. 2. Concepte innovació: malgrat actualment es defineix el concepte innovació, es recomana concretar-la per poder comprovar que les projectes implementats siguin realment innovadors. Seguint la lògica del programa i del concepte de DEL, ambdós definits sota la premissa de flexibilitat, es proposa i es recomana establir una definició d'Innovació, que tot i ser general, permeti d'alguna manera, guiar a les EELL i facilitar la mesura del seu acompliment a través de diferents paràmetres. Aquesta definició i els paràmetres per la seva mesura, es podrien incloure a les bases. En aquest sentit, es proposa, seguint la metodologia d'identificació de bones pràctiques del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Així, innovació podria considerar-se un canvi que millora el resultat. Aquest canvi pot correspondre a: <ul style="list-style-type: none"> • Un desenvolupament d'un servei o programa nou, que no existia anteriorment a l'entitat, o • Una millora objectiva en la operativa, els serveis o programes ja existents a l'entitat Respecte els paràmetres per valorar el caràcter innovador dels projectes, s'han definit les següents categories i es basen en una anàlisi de bones pràctiques d'altres serveis d'ocupació: <ul style="list-style-type: none"> • Col·lectiu beneficiari: destinació a un col·lectiu beneficiari el qual l'entitat mai s'havia dirigit • Col·laboradors i creació d'una xarxa: establiment d'un vincle de col·laboració amb agents nous del territori, tant públics com privats • Mètodes nous: desenvolupament de noves maneres de fer (noves activitats, tipologia de programes o serveis) • Orientació a resultats: aplicació de noves metodologies per avaluar l'impacte, la satisfacció, o similars • Àmbits: treball de nous àmbits o temàtiques que abans no es tractaven • Noves tecnologies: implementació de millores tecnològiques en l'execució o

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
		<p>gestió del programa/ servei Tot l'anterior, s'ha testejat durant l'avaluació</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Potenciació de la metodologia de gestió de projectes entre les EELL</p>	<p>Per treure el màxim de profit del programa, les EELL haurien de dur a terme un exercici previ de reflexió sobre diversos aspectes importants dels projectes que volen implementar. Per aquest motiu, existeixen uns continguts mínims que les EELL idealment haurien d'incloure al seu Pla d'Execució Anual, on representa que han de fer aquesta reflexió. Alguns dels aspectes importants a reflexionar són: el pla de sostenibilitat dels projectes exitosos, l'anticipació de riscos dels projectes, la planificació de l'execució, etc.</p> <p>Aquesta reflexió s'hauria de fer, no només abans d'executar els projectes, sinó també durant la seva execució. L'informe semestral pretén ser l'eina que permeti dur a terme aquest exercici. Malgrat això, les EELL sovint el perceben com una càrrega administrativa.</p> <p>Per aquest motiu, caldria treballar en aquest aspecte i potenciar que les EELL s'acostumin a treballar seguint la metodologia de gestió de projectes: planifico - executo - avaluo.</p> <p>Atès el grau de maduresa divers de les EELL del territori, posar èmfasi en aquest punt és important, doncs el suport prestat des del SOC pot servir com a "formació" que ajudi a interioritzar bones pràctiques. En situacions d'aquest tipus, se sol recomanar disposar de certes pautes, directrius i estàndards que donen suport a aquelles EELL menys avançades.</p>	<p>n/a</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
	<p>Per fer-ho, es podria ampliar el detall a la guia de PT, posant en valor la necessitat de seguir una metodologia estructurada; es podrien dur a terme formacions al respecte; o es podria potenciar que les EELL es comuniquin entre elles per compartir coneixement i metodologies (tal i com es detalla a la recomanació de la creació d'una xarxa de col·laboració)</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.</p> <p>Amb tot, es disposaria d'un espai d'acompanyament i formació que ajudaria a equilibrar la diversitat de madureses en l'àmbit de DEL del territori català</p>	<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 projectes implementats, 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. 3. El suport prestat per SDEL a les EELL és un dels aspectes més ben valorats dels programes

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
	<p>Si aquesta formalització no fos possible, s'hi podria destinar una part de pressupost de la convocatòria.</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, cal definir els indicadors adequats, la seva font de dades, periodicitat i persona responsable assignada.</p> <p>En aquest sentit, caldria que els indicadors es definissin a dos nivells:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. General: indicadors del SOC a nivell global (veure l'exemple) 2. Projecte: indicadors de resultats dels projectes implementats per les EELL. <p>Aquests els haurien de definir les EELL a la planificació dels projectes i caldria que els anessin perfeccionant i actualitzant durant l'execució, mantenint informat al SOC dels canvis aplicats.</p> <p>Actualment la principal eina de seguiment és l'informe semestral. No obstant, es recomanaria digitalitzar la recopilació dels indicadors de seguiment dels projectes de manera que fos àgil i senzill avaluar-los posteriorment.</p> <p>Tanmateix, per dur a terme un seguiment òptim i adequat, és necessari que la informació i documentació a l'abast de SDEL sigui "digerible"; de no ser així, el seguiment seria ineficient i poc viable, doncs caldria destinar-hi masses recursos. Per aquest</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. Per una banda, caldria tenir en compte que l'impacte esperat del programa d'Innovació en l'Ocupació és sobre les persones, caldria recopilar la informació dels indicadors, primer, al cap de 6 mesos de la seva participació al programa, i segon, al cap d'un any. Tenint en compte que el major impacte en les persones s'hauria d'observar en el curt termini, i a mesura que passa el temps, l'impacte s'hauria d'atenuar i baixar la relació causa-efecte. D'altra banda, respecte el programa d'Innovació en el Teixit Productiu, caldria tenir en compte que l'impacte esperat és sobre les empreses per tal de definir la temporalitat adequada.</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 estudiar quines dades són necessàries i definir mecanismes per recopilar-les de manera que siguin fàcilment explotables. La tècnica recomanada és l'enquesta.</p> <p>Per avaluar l'impacte des del SOC cal tenir en compte dos nivells:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bàsic: per una banda, que el caràcter innovador dels projectes implementats tingui un impacte. Per mesurar aquest impacte, es recomana enviar una enquesta a les EELL al final del període de la subvenció, preguntant pels paràmetres definits que permeten mesurar el caràcter innovador dels projectes, i així veure on han impactat els projectes efectivament implementats. D'altra banda, que els projectes exitosos es puguin sostenir a les EELL. Aquesta informació es podria recollir també amb una enquesta a les

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
	<p>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. Actualment s'han detectat memòries de projecte molt diverses: algunes de 20 pàgines i d'altres de més de 900.</p>	<p>EELL, aquesta un any més tard, per veure quins projectes exitosos segueixen implementats a les EELL en qüestió.</p> <p>2. Micro: que les persones i empreses participants millorin la seva situació prèvia a la seva participació al programa. Per recollir la informació al respecte, es podria fer mitjançant una enquesta, tant a les persones com a les empreses, d'acord amb la temporalitat establerta.</p>

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 el cas d'aquest programa la xarxa pren encara més importància ja que, en tractar-se de projectes innovadors, serveix de gran ajuda conèixer altres experiències arreu del territori català per, entre d'altres motius: (1) no començar de zero a plantejar els projectes; (2) no testejar projectes que ja s'han intentat executar i no han tingut èxit.</p> <p>En aquest sentit, es podria crear una xarxa de col·laboració que permetés:</p> <p>1) que les EELL coneguin bones pràctiques, lliçons apreses i casos d'èxit d'altres EELL perquè així es poden inspirar, ja que en tractar-se de projectes innovadors és molt important tenir una referència i no crear de 0;</p> <p>2) networking entre EELL per fomentar la col·laboració</p> <p>3) posar a la seva disposició formacions i materials d'interès</p> <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>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 innovadors d'altres territoris que serveixin com a font d'inspiració, és un dels aspectes més comentats per part de les EELL.</p>

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
	<p>Aquesta xarxa de col·laboració es podria operativitzar a través de la creació d'una oficina tècnica.</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.</p> <p>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

RECOMANACIÓ	DESCRIPCIÓ	DETALL I EXEMPLES
<p>Reflexió sobre la eina que dona suport al programa</p>	<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> <p>En el cas concret d'Innovadors, a més dels factors anteriors, se suma la problemàtica de si l'anualitat és suficient per poder executar amb èxit un projecte innovador. De fet, la majoria de les EELL participants en el programa han manifestat que el període d'un any és massa breu, sobretot perquè abans d'iniciar l'execució i quan hi ha contractacions involucrades, el procés es demora.</p>	<p>n/a</p>

Font: Elaboració pròpia

9. Bibliografia i documentació

- [1] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Guia de Prescripcions Tècniques del programa de Planificació Estratègica, 2019.
- [2] (INE), Instituto Nacional de Estadística, [Nacimientos y muertes provisionales de empresas](#)
- [3] (Ideascat), 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](#)
- [5] (Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, [Població empadronada](#)
- [6] (Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, [PIB i PIB per habitant](#)
- [7] Eurostat, [Real GDP per capita](#)
- [8] (Idescat), 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] (Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, [Afilacions al Règim especial de treballadors autònoms](#)
- [11] (Idescat), Institut d'Estadística de Catalunya, [Afilacions al règim general de la Seguretat Social i al règim especial de la mineria del carbó](#)
- [12] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Annex Acta Òrgan Col·legiat programa de Projectes Innovadors i Experimentals, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [13] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Acta Òrgan Col·legiat programa Projectes Innovadors i Experimentals, Barcelona, 2015, 2016, 2017.
- [14] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Guia de Prescripcions Tècniques del programa Projectes Innovadors i Experimentals, Barcelona, 2019.
- [15] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), ORDRE TSF/138/2018, d'1 d'agost, Programa de projectes innovadors i experimentals, Barcelona, 2018.
- [16] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Fitxa planificació Programa projectes innovadors i experimentals_v3, Barcelona.
- [17] Ajuntament d'Igualada, Memòria de sol·licitud Ajuntament d'Igualada 2017, Fitxa-resum projecte Ocupació, 2017.
- [18] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Informe de Resultats, Barcelona, 2016, 2017.
- [19] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), Acta de visita IE, Barcelona, 2019.

- [20] Ajuntament d'Igualada, Informe Anual ACTE III: "Teixit idees i xarxes", 2017.
- [21] Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda, Programa Indústria: Futur 4.0 a la Riera de Caldes, 2017.
- [22] Mancomunitat d'Iniciatives pel Desenvolupament Integral del Territori (MIDIT), Informe Anual Projecte Innovador: "El Pla Estratègic de desenvolupament econòmic local de la MIDIT: Més enllà de l'horitzó 2020", 2017.
- [23] Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), *Qüestionaris d'ocupabilitat*, 2017.
- [24] Ministerio de Trabajo y Economía Social, Vicepresidencia Segunda del Gobierno, Informe jóvenes y mercado de trabajo, 2022.

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 nº6. Matriu d'avaluació

Blocs	Aspectes d'anàlisi	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 (p.ex. 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 (p.ex. adequació del missatge, canals de comunicació, periodicitat, interlocutors, valoració)	- 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 d'anàlisi	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
	Experiència i satisfacció participants del programa	- Entrevistes EELL - Enquestes - participants (persones/empreses)
	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
	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 (p.ex. estandardització, elements a valorar, tipologia de casuístiques, accions de millora, etc.)	- Entrevistes SOC
	Eficàcia per tipologia de projecte	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group - Enquestes - participants (persones/empreses)
	Eficàcia per tipologia d'entitat	- Entrevistes SOC - Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Focus Group
	Eficàcia per tipologia de col·lectiu participant	- Entrevistes EELL - Estudi de casos personalitzats - Enquestes - participants (persones/empreses) - Anàlisi de dades disponibles
Compliment dels objectius de resultats definits	- Entrevistes SOC - Anàlisi de dades disponibles	

Blocs	Aspectes d'anàlisi	Tècniques d'anàlisi
	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
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
	Anàlisi del cost per tipologia de despesa	- Anàlisi de les dades disponibles
	Evolució dels recursos interns del SOC	- Entrevistes SOC - Anàlisi de les dades disponibles
Impacte - Anàlisi de les externalitats positives	Competitivitat empresarial	- Entrevistes EELL - Enquestes - participants (persones/empreses)
	Evolució PIB territori	- Anàlisi de les dades disponibles
	Qualitat de l'ocupació	- Entrevistes EELL - Enquestes - participants (persones/empreses) - Anàlisi de les dades disponibles
	Creació de nova ocupació	- Entrevistes EELL - Enquestes - participants (persones/empreses) - Anàlisi de les dades disponibles
	Reactivació dels participants	- Entrevistes EELL - Enquestes - participants (persones/empreses) - Anàlisi de les dades disponibles

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 nº7. 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·laboradores al llarg del projecte
4. Aprovatòries parcials	<ul style="list-style-type: none">• Experiència amb sol·licituds aprovatòries parcials i dificultats associades
5. Flexibilitat del programa	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilitat respecte els canvis durant l'execució i notificació al SOC
6. Documentació	<ul style="list-style-type: none">• Estructura de les memòries i detall de la documentació (sol·licitud, execució i justificació)
7. Continuïtat dels projectes	<ul style="list-style-type: none">• Dificultats en mantenir a l'entitat els projectes exitosos un cop finalitzat el període subvencionable• Avaluació i seguiment dels projectes a posteriori
8. 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 nº8. 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) • 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 • Propòsit dels informes semestrals • Punts forts i punts dèbils
7. 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 nº9. 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

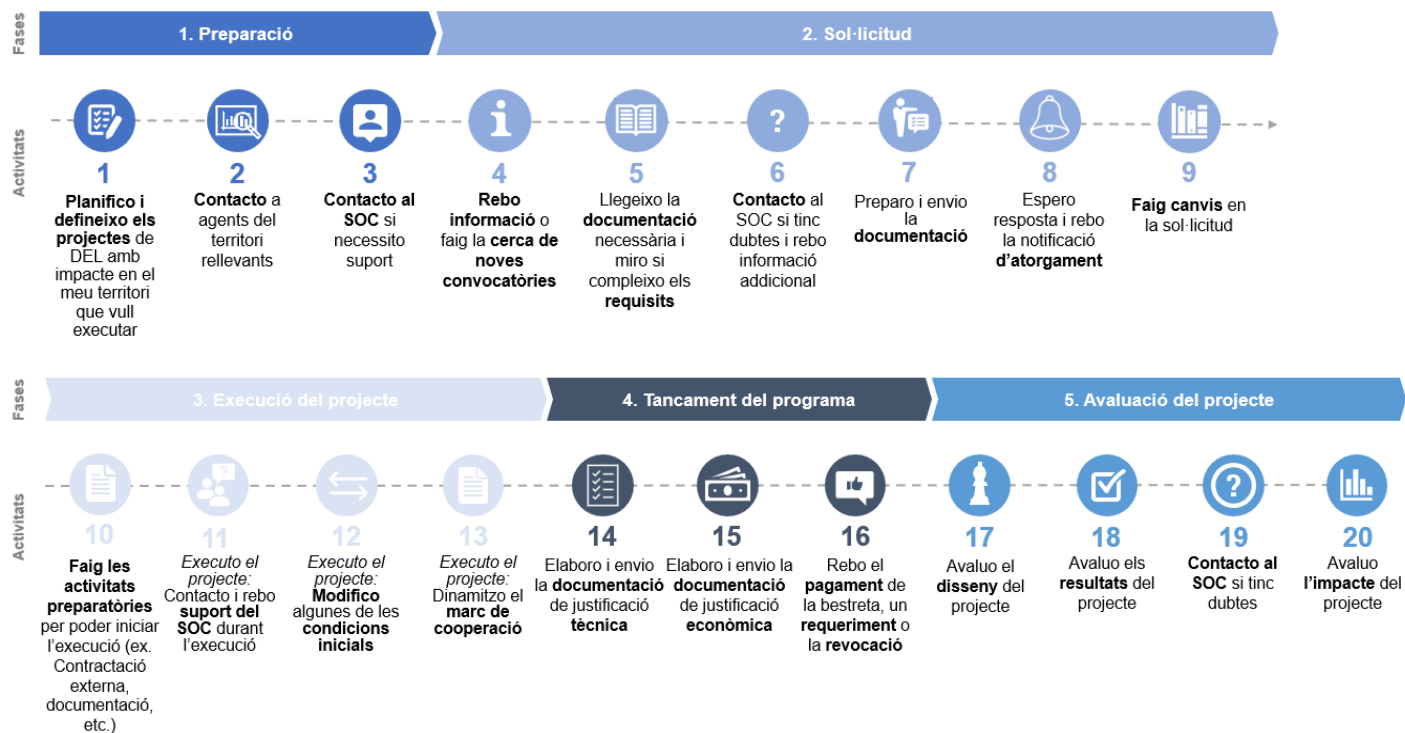
Font: Elaboració pròpia

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 avaluació de la seva implementació. Durant els Focus Group es va anar navegant per cada una de les activitats que conformen les cinc fases definides, per conèixer l'experiència de les EELL en cada moment.

Esquema nº2. Itinerari dels Focus Group

Fases i activitats principals



Annex 4 – Preguntes de l'enquesta a les EELL

L'enquesta enviada a les EELL beneficiàries del programa constava de les **5 preguntes** que es mostren a continuació:

1. Quin és el **nom** del **projecte més recent** que heu desenvolupat en el marc del Programa Projectes Innovadors i Experimentals? (Oberta)
2. Quin **any** va desenvolupar aquest projecte? (Oberta)
3. **En què consistia** el projecte? (Múltiple opció)
 - Desenvolupament d'un servei o programa **nou**, que no existia anteriorment a l'entitat
 - **Millora objectiva** en els serveis o programes ja existents a l'entitat
4. Concretament, en què creus que era **innovador** el vostre projecte? (Podeu marcar més d'una opció) (Múltiple opció)
 - COL·LECTIU BENEFICIARI: Estava destinat a un col·lectiu beneficiari el qual l'entitat mai s'havia dirigit
 - COL·LABORADORS I CREACIÓ D'UNA XARXA: Es va establir un vincle de col·laboració amb agents nous del territori, tant públics com privats
 - MÈTODES NOUS: Es van implementar noves maneres de fer (noves activitats, tipologia de programes o serveis)
 - ORIENTACIÓ A RESULTATS: Es van utilitzar noves metodologies per avaluar l'impacte, la satisfacció, o similars.
 - ÀMBITS: Es van tractar nous àmbits o temàtiques que abans no es tractaven
 - NOVES TECNOLOGIES: Es van incorporar millores tecnològiques en l'execució o gestió del programa/ servei
 - ALTRES
5. Ens podries explicar breument **en què consistia el vostre projecte**? (Oberta)

Annex 5 – Dades del context del territori

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

Taula nº10. 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 nº11. 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 nº12. 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 nº13. 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