



Centre d'Estudis Sociològics  
sobre la Vida Quotidiana  
i el Treball

# AVALUACIÓ DEL DISSENY, LA IMPLEMENTACIÓ I L'IMPACTE DEL PROGRAMA REEMPRESA-SOC

Joan Miquel Verd Pericàs  
Álvaro Fernández Junquera  
Caterina Molero Borrás





## **RESUM EXECUTIU**

El present treball desenvolupa una triple avaluació del subprograma Reempresa-SOC en tant que aborda tres fases del seu cicle vital: la seva formulació, la seva implementació i la seva avaluació (expost). Cadascuna de les tres avaluacions s'ha dut a terme seguint una metodologia mixta en la qual es combinen tècniques de producció i anàlisi tant quantitativa com qualitativa. El període de referència de l'avaluació han estat els anys d'implementació que van des de 2017 a 2020, ambdós inclosos. A continuació, revisem sintèticament els elements més importants de cada avaluació.

### *Avaluació del disseny*

L'avaluació de disseny comença descrivint la teoria del canvi adoptada en els convenis i la teoria del canvi percebuda pels dissenyadors. Metodològicament, es desenvolupa una avaluació de la validesa interna del disseny. Aquesta estratègia es basa en comparar la teoria del canvi d'un programa amb les bones pràctiques sobre teories del canvi que s'estableixen en la literatura especialitzada. De manera sintètica, es tracta de valorar si el disseny del programa és complet, clar, coherent, lògic i avaluable.

Els primers elements analitzats de la teoria del canvi són els problemes i els objectius abordats en el programa. D'una banda, s'ha detectat que el problema social que pretén mitigar Reempresa-SOC està insuficientment definit i desactualitzat. Per l'altre, els objectius declarats en els successius dissenys tampoc s'han establert de manera clara. Tant en els documents com en les entrevistes es dóna una barreja entre els objectius de cada activitat i els objectius finals del programa. A mode de suggeriment, proposem: (1) realitzar una avaluació de necessitats que serveixi per a delimitar el problema a abordar, (2) concretar la població diana en els propis objectius i (3) quantitativitzar els objectius del programa amb una escala de prioritats explícita.

El segon element de la teoria del canvi són els insums o recursos amb els quals compta el programa. S'ha identificat que, al no existir una cadena causal compartida pels dissenyadors, es fa molt difícil jutjar si els insums són suficients i adequats. En altres paraules, no podem valorar la utilitat d'uns recursos si no sabem a quins fins concrets

serveixen. Si el programa seguís una cadena causal com la que presentem en l'apartat d'impactes recomanem: (1) comptar amb quatre perfils professionals corresponents a quatre àrees de coneixement i que cada perfil només imparteixi formació/orientació sobre la seva àrea, (2) normalitzar quins mèrits han de presentar les persones contractades; (3) distribuir els recursos sobre la base de l'avaluació de necessitats i a una revisió de literatura científica que consideri la magnitud de l'efecte esperat de cada intervenció.

El tercer element analitzat de la teoria del canvi són les activitats. El nostre diagnòstic principal és que les activitats estan vagament descrites i que es desconeix el fonament de les seves característiques. Per això, suggerim que: (1) el contingut de les formacions quedi fixat en els convenis, (2) aquest contingut estigui adaptat al nivell formatiu dels participants de cada taller o càpsula i (3) les petites decisions sobre les formacions (com la durada o la dimensió del grup) estiguin basades en la literatura científica.

El quart element de la teoria del canvi són els productes, un concepte que fa referència a la quantitat d'implementacions esperades (com el nombre de persones formades o el nombre de serveis proveïts). Hem detectat que l'apartat de productes no explicita com pretén arribar a les quantitats esperades. D'aquesta manera, les nostres recomanacions són: (1) que s'informi prèviament els demandants d'ocupació i als tècnics del SOC sobre quines són les característiques del programa per a evitar que es proveeixin serveis a persones que abandonaran el programa aviat per un malentès sobre la seva missió i (2) descriure la seqüència de tractament tenint en compte la possible participació en programes semblants com Catalunya Emprèn.

El cinquè element de la teoria del canvi són els impactes previstos, que acostumen a articular-se en una cadena causal o representació de la seqüència impactes intermedis-impactes finals. L'equip investigador ha identificat que aquesta cadena causal mai ha estat descrita en els successius dissenys, ni de manera qualitativa ni de manera quantitativa. Per això, se suggereix: (1) explicitar les variables mediadores per les quals s'espera que les activitats generin un canvi en el problema, (2) indicar quines variables moderadores i de confusió es pensa que poden condicionar cadascun dels impactes previstos i (3) representar tota aquesta informació gràficament.

*Avaluació de la implementació*

L'avaluació de la implementació conté un apartat descriptiu sobre l'execució del programa i un apartat valoratiu en el qual s'ofereixen judicis tant de persones involucrades com de l'equip investigador. En el cas dels aspectes regulats en el disseny, s'analitzarà si existeixen desviaments o concordances amb el que s'estableix en la teoria del canvi.

Durant la implementació del programa existeixen dos grups de persones receptores de tractaments: els que volen comprar una empresa (els usuaris o demandants) i els que volen vendre una empresa (els empresaris o oferents). Respecte a les formes de participació, hem diferenciat tres tipus de tractament: formació, orientació i formació conjuntament amb 'orientació.

Entre els demandants hem detectat que existeixen vuit perfils de participants. A continuació, es presenten els noms que hem donat a aquests vuit grups, ordenats per la quantitat de membres que sumen en tot el període de referència: homes espanyols sense prestació (874), dones residents a la província de Barcelona (452), estrangers sense prestació (318), dones no residents a la província de Barcelona (263), espanyols amb prestació (200), els ocupats (142), persones amb discapacitat (69), i estrangers amb prestació (47). Si dividim els demandants per tipus de tractament rebut, no trobem diferències en la distribució dels nivells formatius.

No hem tingut accés ni a les característiques dels oferents ni de totes les empreses ofertes, només coneixem alguns atributs de les empreses prospectades. A nivell agregat, s'observa que el nombre d'empreses prospectades finalment venudes en cada anualitat ha anat descendint molt considerablement conforme passaven els anys. A més, s'observa que el nombre total d'ocupats associats a empreses venudes cada any ha anat variant entre 104 i 184. No obstant això, la mitjana d'ocupats de les empreses venudes s'ha situat al llarg del temps entre 0 i 1,5 treballadors. Per tant, a Reempresa tenen èxit fonamentalment les societats unipersonals i microempreses.

Respecte als tractaments, observem com el paquet de tractament més demandat ha estat el d'orientació. En general, el tractament té una durada inferior al mes i els percentatges de participació en Reempresa-SOC són molt petits i semblants en la majoria de municipis. No obstant això, existeixen diferències més pronunciades entre la ràtio de derivacions, indicant l'heterogeneïtat de criteris de derivació en la pràctica en funció del

municipi. Les dades qualitatives corroboren la notable amplitud de la població diana i les diferents maneres de derivar o captar usuaris.

El treball de camp qualitatiu també mostra que, entre els usuaris demandants entrevistats, ha existit confusió sobre les activitats i les empreses que ofereix Reempresa-SOC. Detectem que la comunicació amb l'usuari abans d'entrar en el programa potser hauria de millorar-se. Durant el tractament, les entrevistes recullen que amb la pandèmia hi ha hagut una major flexibilitat per a desenvolupar les sessions d'orientació respecte a l'horari i al lloc d'implementació. No obstant això, es continuen identificant algunes rigideses que continuen dificultant el desenvolupament del tractament, com els terminis de la capitalització de l'atur o la tardança en la convocatòria de formacions.

Per la banda dels proveïdors de serveis també es registren desajustos. Especialment, en les dades qualitatives es recull la sensació que el nombre de potencials reemprenedors és massa gran com per a realitzar una comunicació personalitzada i contínua entre proveïdors i usuaris demandants. Per l'altre costat, la comunicació entre proveïdors (tècnics de Reempresa) i tècnics del SOC sembla ser correcta. Així i tot, alguns dels entrevistats expliquen que existeixen oficines del SOC que no coneixen o recolzen insuficientment el programa.

Des d'un vessant més valoratiu, les dades provinents de qüestionaris mostren que els usuaris participants han posat sistemàticament una bona nota a les activitats de formació. Amb tot, la valoració que l'equip investigador fa de la resta de la implementació és més matisada. Primer, percebem que l'enorme amplitud que existeix en el disseny sobre la població diana s'ha traslladat a la pràctica, la qual cosa dificulta la provisió de serveis personalitzats. Segon, la comunicació amb els demandants inscrits en el programa sembla ser millorable quan utilitza eines (com el *newsletter*) que no s'ajusten als mitjans dels usuaris. Tercer, es detecta que la derivació massiva ha provocat ineficiències, en donar tractaments a persones que abandonen prematurament el programa, l'abandó d'aquestes persones es podria haver evitat amb una millor comunicació de les característiques de Reempresa-SOC a aquestes persones.

*Avaluació d'impacte*

L'avaluació d'impacte segueix fonamentalment la lògica de la inferència causal i empra la tècnica cuasiexperimental de l'aparellament combinat amb un model de regressió que controla els desequilibris residuals. En primer lloc, s'estimen els impactes de cada tipus de tractament en diferents línies de base tant a sis com a dotze mesos vista. En segon lloc, aquesta anàlisi es complementa amb una anàlisi de dades qualitatives que apunta a possibles millores en l'estimació de l'impacte a través de la inclusió de variables possiblement rellevants ara inobservades. Finalment, s'indiquen alguns camins futurs amb els quals estendre el present treball.

Respecte al tractament de formació, amb l'evidència empírica disponible, es pot dir que de mitja no té cap efecte sobre la probabilitat d'estar ocupat (per compte propi o d'altri) o d'autoocupar-se. Aquesta conclusió és idèntica tant si mirem l'efecte en un horitzó temporal de sis com de dotze mesos.

Respecte al tractament d'orientació, començarem comentant els efectes a sis mesos vista. En el cas de l'impacte sobre l'ocupació (sigui per compte propi o d'altri), trobem evidència empírica que ens permetria afirmar que des de 2019 en endavant, de mitja, hi ha un efecte positiu sobre aquesta. En els anys anteriors no podem dir que el programa hagi generat un impacte positiu o negatiu a curt termini. En el cas de l'impacte exclusivament sobre l'autoocupació, considerant només les estimacions més fiables (les que com a màxim tenen 1 variable observada desequilibrada), trobem dos trimestres abans de 2019 en els quals l'efecte és positiu i estadísticament significatiu (2017T1 i 2018T1). De nou, 2019 compta amb trimestres en els quals l'efecte poblacional sembla ser positiu, encara que no ho és en el primer trimestre.

Els efectes de l'orientació en l'horitzó temporal de 12 mesos són més clars. Si mirem les estimacions sobre l'impacte en l'ocupació (sigui per compte propi o d'altri), en totes elles existeix evidència empírica com per a afirmar que l'efecte va ser positiu. El punt feble d'aquestes estimacions és que els seus intervals de confiança són generalment grans. Si mirem l'impacte sobre l'autoocupació exclusivament, la majoria d'estimacions també apunten cap a efectes positius estadísticament significatius.

Respecte al tractament de formació més orientació, no ha estat generalment possible trobar estimacions amb una fiabilitat suficient com per a obtenir conclusions sòlides. Aquest conjunt d'estimacions presenta major desequilibri entre variables que la resta d'anàlisi, per tant, només hauríem de considerar l'estimació de l'efecte que va tenir

aquest tractament en 2019 sobre l'ocupació (per compte propi o d'altri). Aquesta en concret indica que van existir efectes positius i estadísticament significatius. No hauríem de concloure res sobre les onze estimacions restants.

D'afegitó, hem analitzat dades qualitatives per a detectar algunes variables no introduïdes ni en el *matching* ni en el model de regressió que podrien estar afectant les diferents estimacions. D'aquesta manera, cinc han estat les variables dels usuaris demandants que podrien estar jugant el paper de variable omesa: el capital disponible, l'amplitud de l'àrea geogràfica considerada, l'amplitud del conjunt de sectors considerats, els antecedents d'emprenedoria i la disposició a emprendre. Igualment, també podrien estar afectant l'estimació les assumpcions de modelització i la no inclusió de variables observades no considerades.

Finalment, hem ofert algunes pistes sobre cap a on podrien dirigir-se futures recerques sobre l'impacte de Reempresa-SOC. Pel costat de l'anàlisi de dades, es proposen tres estratègies: anàlisi de sensibilitat, considerar el tractament una variable contínua i estudiar interaccions entre la variable tractament i variables individuals. També es proposa estudiar l'impacte de les accions de publicitat o l'impacte del programa sobre altres variables (autoocupació comprant en Reempresa, temps d'activitat de l'empresa comprada o participació en tercers programes).



# ÍNDIX

<b>1. INTRODUCCIÓ</b> .....	11
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	12
<b>2.1. Objectius i disseny general de la recerca</b> .....	12
<b>2.2. Metodologia de l'avaluació de disseny</b> .....	17
2.2.1. <i>Què és el disseny</i> .....	17
2.2.2. <i>Com s'ha avaluat el disseny</i> .....	20
<b>2.3. Metodologia de l'avaluació d'implementació</b> .....	22
2.3.1. <i>Què es la implementació</i> .....	22
2.3.2. <i>Com avaluem la implementació</i> .....	25
<b>2.3. Metodologia de l'avaluació d'impacte</b> .....	27
2.3.1. <i>Què és l'impacte</i> .....	27
2.3.2. <i>Com avaluem l'impacte</i> .....	28
<b>3. AVALUACIÓ DE DISSENY</b> .....	38
<b>3.1. Descripció de la teoria del canvi adoptada</b> .....	38
3.1.1. <i>Problemes identificats i objectius del programa</i> .....	38
3.1.2. <i>Insums</i> .....	40
3.1.3. <i>Activitats</i> .....	42
3.1.4. <i>Productes</i> .....	44
3.1.5. <i>Impactes</i> .....	46
<b>3.2. Descripció de la teoria del canvi percebuda pels responsables del disseny</b> .....	47
3.2.1. <i>Problemes identificats i objectius del programa</i> .....	47
3.2.2. <i>Insums</i> .....	49
3.2.3. <i>Activitats</i> .....	50
3.2.4. <i>Productes</i> .....	51
3.2.5. <i>Impactes</i> .....	56
<b>3.3. Avaluació de la teoria del canvi</b> .....	57
3.3.1. <i>Problemes identificats i objectius del programa</i> .....	58
3.3.2. <i>Insums</i> .....	63
3.3.3. <i>Activitats</i> .....	65
3.3.4. <i>Productes</i> .....	66
3.3.5. <i>Impactes</i> .....	68
<b>4. AVALUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ</b> .....	71

<b>4.1. La implementació del programa: usuaris, empreses i tractaments .....</b>	<b>71</b>
4.1.1. <i>Usuaris participants.....</i>	72
4.1.2. <i>Empreses participants .....</i>	80
4.1.3. <i>Tractaments implementats.....</i>	83
<b>4.2. La implementació del programa: captació, informació i comunicació amb els usuaris, comunicació entre SOC i FCECOT .....</b>	<b>87</b>
4.2.1. <i>Captació i derivació dels usuaris.....</i>	87
4.2.2. <i>Informació sobre les característiques del programa.....</i>	90
4.2.3. <i>Comunicació amb els usuaris.....</i>	92
4.2.4. <i>Comunicació entre SOC i Reempresa.....</i>	94
<b>4.3. Valoració de la implementació .....</b>	<b>95</b>
4.3.1. <i>Valoració quantitativa de la formació rebuda en el programa.....</i>	95
4.3.2. <i>Usuaris participants.....</i>	96
4.3.3. <i>Empreses prospectades .....</i>	98
4.3.4. <i>Tractaments implementats.....</i>	99
4.3.5. <i>Informació i comunicació amb els usuaris.....</i>	100
<b>5. AVALUACIÓ DE L'IMPACTE .....</b>	<b>102</b>
<b>5.1. L'estimació de l'impacte del programa.....</b>	<b>102</b>
5.1.1. <i>Impacte del tractament X (paquet de formació).....</i>	102
5.1.2. <i>Impacte del tractament Y (paquet d'orientació).....</i>	105
5.1.3. <i>Impacte del tractament Z (paquet de formació i orientació).....</i>	109
<b>5.2. Aspectes que poden influenciar l'estimació de l'impacte del programa.....</b>	<b>112</b>
5.2.1. <i>Sobre les variables inobservades en les bases de dades .....</i>	112
5.2.2. <i>Sobre les variables observades en les bases de dades .....</i>	117
<b>5.3. Com ampliar l'avaluació d'impacte realitzada.....</b>	<b>119</b>
5.3.1. <i>En l'anàlisi de dades.....</i>	119
5.3.2. <i>En la producció de dades.....</i>	120
<b>6. CONCLUSIONS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÈNCIES .....</b>	<b>123</b>

# 1. INTRODUCCIÓ

Reempresa-SOC és un subprograma de col·laboració públic-privada formulat pel Servei d'Ocupació de Catalunya (en endavant, SOC) i la Fundació Cecot Innovació (en endavant, FCECOT). Desenvolupat entorn d'un mercat de compravenda d'empreses econòmicament viables, FCECOT proveeix serveis de formació, orientació i publicitat per a fomentar les transaccions dins d'aquest mercat. No obstant això, per les característiques de les seves intervencions, és plausible esperar que el programa també tingui impactes en la inserció laboral dels seus tractats a través de camins diferents a la compra d'una empresa en la seva *marketplace*.

Aquest treball desenvolupa una avaluació de disseny, d'implementació i d'impacte d'aquest programa<sup>1</sup>. Per a això, s'han utilitzat tant dades quantitatives com qualitatives (generades o no per l'equip investigador) analitzades tant amb tècniques quantitatives com qualitatives. Metodològicament, tractem d'integrar totes dues caixes d'eines aprofitant les potencialitats de cadascuna d'elles.

L'avaluació del disseny cobreix els dissenys de 2016 a 2020, tots dos inclosos. Les avaluacions d'implementació i d'impacte abasten les intervencions realitzades entre el primer trimestre de 2017 i el primer trimestre de 2020, tots dos inclosos. La raó de no avaluar 2016 és que no disposem de microdades de participació per a aquest any. A més, les últimes microdades d'ocupació rebudes registren afiliacions a la Seguretat Social en el tercer trimestre de 2020, per la qual cosa podem observar l'efecte del programa a 6 mesos vista fins al primer trimestre de 2020.

En la Secció 2 es detalla la metodologia desenvolupada per a cadascuna de les avaluacions, afegint també el que entenem per disseny, implementació i impacte. La Secció 3 desplega l'avaluació de disseny, dividida en una part més descriptiva i en una altra més valorativa. La Secció 4 exposa l'avaluació de la implementació, on es retranscriuen comptes de l'execució del programa, de les desviacions respecte al disseny i de les seves valoracions. La Secció 5 conté l'avaluació d'impacte, que part del marc conceptual de la inferència causal de resultats potencials, encara que serà complementada amb anàlisis de dades qualitatives i reflexions sobre com millorar-la en un futur.

---

<sup>1</sup> Tot i que estrictament parlem d'un subprograma, parlarem al llarg del treball de manera indistinta de programa i subprograma.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Objectius i disseny general de la recerca

El programa que abordem en aquest document es coneix com a Reempresa-SOC, perquè es tracta d'una col·laboració públic-privada entre el SOC i FCECOT per al desenvolupament d'un *subprograma* de Reempresa. Més concretament, parlem d'un *subprograma* pel fet que Reempresa-SOC es refereix a només un dels convenis amb diferents entitats acordats per FCECOT. Sota la marca comercial «Centre de Reempresa de Catalunya», FCECOT ha signat altres convenis amb altres institucions com ara ajuntaments i cambres de comerç amb qui desenvolupa intervencions amb especificitats pròpies (diferents poblacions diana, diferent distribució territorial...). No obstant això, en aquest document ens centrem exclusivament en el conveni de Reempresa-SOC.

L'estudi que ens ocupa es caracteritza per desenvolupar *tres* avaluacions entorn d'un mateix programa: avaluació de disseny, d'implementació i d'impacte. Conseqüentment, tres seran també els objectius generals d'aquest treball:

- 1) Descriure i avaluar el disseny del programa Reempresa-SOC
- 2) Descriure i avaluar la implementació del programa Reempresa-SOC
- 3) Estimar l'efecte net, l'impacte, del programa Reempresa-SOC

Així mateix, cada objectiu té associat una o diverses preguntes de recerca.

Concretament, aquestes preguntes són les següents:

- 1) Quin és el disseny del programa? El disseny del programa és lògic i avaluable?
- 2) Quines han estat les desviacions entre el disseny i la implementació? Quina és la valoració que els agents involucrats fan de la implementació?
- 3) Quin ha estat l'efecte net dels tractaments en el programa sobre la probabilitat de trobar una ocupació (per compte d'altri o per compte propi)? Quines altres variables i procediments podrien haver afavorit o entorpit la consecució de l'impacte identificat?

Per a respondre a aquestes preguntes, hem desenvolupat una recerca de caràcter mixt amb una lògica seqüencial que s'ha desplegat en tres fases, definides segons les tècniques de producció i anàlisi de dades emprades. D'aquesta manera, la primera fase és qualitativa, la segona és quantitativa i la tercera és qualitativa. D'altra banda, les tres

avaluacions també segueixen una metodologia mixta. No obstant això, la del disseny és majoritàriament qualitativa, la d'impacte majoritàriament quantitativa i la d'implementació té un equilibri entre tots dos grups de tècniques. La taula 1 resumeix el conjunt de tècniques que s'han fet servir per a cadascuna de les avaluacions.

Taula 1. Quadre resum de tècniques de producció i anàlisis de dades en funció de la fase de la investigació (eix vertical) i la avaluació a la que serveix (eix horitzontal)

	<i>Disseny</i>	<i>Implementació</i>	<i>Impacte</i>
<i>Primera fase (qualitativa)</i>	Entrevistes a experts (informants clau)	Entrevistes a experts (informants clau)	Entrevistes a experts (informants clau)
	Ús de documentació		
	Anàlisi qualitatiu de continguts	Anàlisi qualitatiu de continguts	Anàlisi qualitatiu de continguts
<i>Segona fase (quantitativa)</i>	Anàlisi d'estadístics de resum	Anàlisi d'estadístics de resum	Anàlisi d'inferència causal
		Anàlisi de conglomerats	
<i>Tercera fase (qualitativa)</i>	Entrevistes i grups triangulars a dissenyadors	Entrevistes i grups triangulars a dissenyadors, derivadors, proveïdors i participants	Entrevistes i grups triangulars a dissenyadors, derivadors, proveïdors i participants
	Anàlisi qualitatiu de continguts	Anàlisi qualitatiu de continguts	Anàlisi qualitatiu de continguts

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar en la Taula 1, una mateixa tècnica de producció de dades ha permès incloure qüestions pertanyents a diferents avaluacions. Concretament, les entrevistes de la primera fase pretenien recollir dades útils per a les tres avaluacions. Per això, el mostreig és no probabilístic (també anomenat intencional), seleccionant a

informants clau. Aquests informants són persones que, per la posició que ocupen actualment dins de les organitzacions involucrades, presumim que tenen una major quantitat d'informació sobre totes les fases per les quals passa el programa. Es van realitzar un total de quatre entrevistes a informants clau. Igualment, les entrevistes i grups triangulars<sup>2</sup> de la tercera fase han estat emprats, a vegades, per a dues o tres avaluacions. Per a l'anàlisi de tota la informació qualitativa s'ha fet servir el mètode de l'anàlisi qualitativa de continguts assistit pel programa ATLAS.ti. Així mateix, tot el material qualitatiu obtingut durant el treball de camp qualitatiu ha estat arxivat i tractat d'acord amb el que es preveu en el Reglament (UE) 2016/679 del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i en la Llei orgànica 3/2018, de 5 de de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.

Per a la segona fase, hem obtingut dades quantitatives procedents de tres fonts: els convenis, els informes de gestió i les bases de microdades utilitzades pel SOC. A partir de les primeres dues fonts hem construït bases de dades *ad hoc* en les quals es comparen l'evolució de diferents indicadors d'insums, activitats i productes. Les bases de microdades del SOC tenen una major grandària, ja que procedeixen de registres administratius. Aquestes van permetre conèixer les característiques dels individus, les seves trajectòries laborals i les seves participacions prèvies en altres programes o serveis. Una vegada harmonitzades, aquestes dades van ser analitzades tant de manera descriptiva com de manera inferencial segons les necessitats de l'avaluació.

Finalment, la producció de dades qualitatives de la tercera fase ha seguit un mostreig intencional apuntant a quatre poblacions diferents: els dissenyadors, *els derivadors*, els proveïdors i els participants. La distinció d'aquestes quatre poblacions té una base teòrica fonamentada en Schneider i Ingram (1988). Revisant la literatura, trobem que el “nivell de responsabilitat de l'agent involucrat” és l'única variable amb un argument lògic desenvolupat que fonamenta la possible influència d'aquest factor sobre els tres aspectes que ens interessin. Aquests tres aspectes serien: la descripció de la teoria del canvi, la percepció sobre la implementació i la percepció dels mecanismes explicatius de l'impacte.

---

<sup>2</sup> Més endavant s'ofereix una definició específica per aquesta tècnica.

Tal com sostenen Schneider i Ingram (1988), els dissenys de les polítiques assignen diferents responsabilitats als agents involucrats. Per això, és plausible assumir que el disseny declarat podria diferir segons l'agent involucrat que aporti la informació. El motiu rau en que, en el context d'una avaluació, el subjecte entrevistat podria tenir la percepció que declarar responsabilitats o compromisos propis no executats podria tenir costos. D'aquesta manera, la variable explicativa que ens permet traçar una taula tipològica serà el “nivell de responsabilitat de l'agent involucrat”. Així, hem distingit entre els dissenyadors (els que van adoptar la teoria del canvi del programa), els *derivadors* (els tècnics de les oficines del SOC que deriven a usuaris a Reempresa-SOC), els proveïdors (aquells tècnics de Reempresa que ofereixen els serveis o tractaments de Reempresa-SOC) i els participants en Reempresa-SOC. A aquests diferents perfils se'ls identifica en la Taula 3, i al llarg de tot l'informe, de manera genèrica com a “agents involucrats en el programa”, amb l'objectiu de respectar al màxim el seu anonimat i impedir la identificació dels perfils amb els extractes literals que es presenten al llarg de l'informe.

El disseny planejat inicialment preveia aplicar la tècnica de grups triangulars a aquest grup d'agents involucrats. Un grup triangular és una tècnica de producció de dades qualitatives mitjançant la discussió en grup, essent la mida més habitual la composta per tres individus. Té com a objectiu estimular l'expressió d'un discurs grupal, però mantenint en un major grau les posicions pròpies de l'individu (Ruiz Ruiz, 2012). No obstant això, finalment, per motius d'agenda de les persones contactades, dels tres grups triangulars previstos només se'n va poder desenvolupar un. Tot i això, com a alternativa, es van organitzar tres “entrevistes dobles” amb les persones que no van poder assistir als grups triangulars. Aquestes “entrevistes dobles” se situen en una posició intermèdia entre l'entrevista individual, que permet l'expressió oberta de la subjectivitat de la persona entrevistada i els mètodes grupals (inclosos els grups triangulars) en què la subjectivitat es modera i es matisa davant un/(es) altra(es) persona(es) que poden expressar punts de vista diferents.

En relació amb els participants en el programa, es va optar pel desenvolupament d'entrevistes qualitatives semidirigides, en les quals es va utilitzar el qüestionari que s'adjunta en l'Annex 1 d'una manera molt flexible, adaptant-lo al perfil de cada persona entrevistada. Aquestes entrevistes es van desenvolupar de manera telemàtica mitjançant la plataforma Zoom. Aquesta estratègia va permetre adaptar el treball de camp qualitatiu

a la disponibilitat temporal de les persones entrevistades, al mateix temps que va permetre aplicar els diferents mètodes i tècniques de manera més eficient, donades les restriccions encara existents en relació amb les reunions personals durant part del treball de camp.

En la Taula 2 s'exposa la mida de la mostra dels grups triangulars i entrevistes que es van preveure inicialment, així com les tècniques finalment utilitzades i el nombre de persones a les quals es van aplicar. En l'última columna d'aquesta taula es presenta la mostra qualitativa (N obtinguda) que finalment s'ha treballat en el projecte.

Taula 2 – Tècniques de producció de dades qualitatives emprades en el projecte (primera i tercera fase), perfils de les persones informants i mides de la mostra prevista i obtinguda

<i>Tècniques</i>	<i>Perfil</i>	<i>N prevista</i>	<i>N obtinguda</i>
Entrevista individual	Experts (informants clau)	4	4 + 1*
Grup triangular	Agents involucrats en el programa	9 (3x3)	3 (1x3)
Entrevista doble	Agents involucrats en el programa	0	6 (2x3)
Entrevista individual	Participants en el programa	12 (1x12)	10 (1x10)

Font: Elaboració pròpia.

\* Es va afegir una entrevista individual corresponent a un “agent involucrat en el programa” (es fa servir aquest terme a fi de garantir l’anonimat de la persona).

Més endavant, en els apartats en què es descriu la metodologia emprada per a cadascuna de les tres avaluacions plantejades (de disseny, d'implementació i d'impacte) s'especifiquen els detalls de cadascuna de les tècniques qualitatives de producció de dades. En aquests mateixos apartats s'ofereixen les taules amb els codis d'identificació corresponents a totes les persones informants.



## 2.2. Metodologia de l'avaluació de disseny

### 2.2.1. Què és el disseny

La primera pregunta de recerca de l'avaluació de disseny és la següent: “quin és el disseny del programa Reempresa-SOC?”. Per a respondre-la, hem d'aclarir prèviament què és el disseny d'un programa.

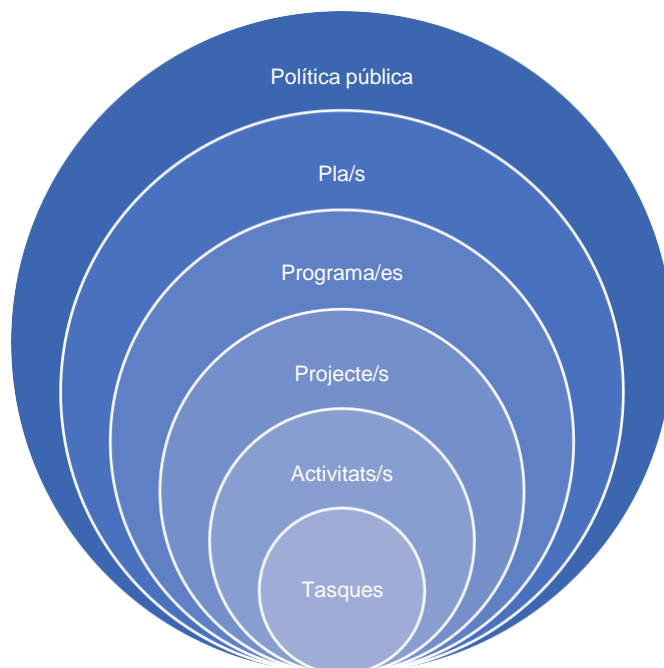
En primer lloc, necessitem tenir clar què és un programa i què és una política pública. Hem de considerar que els estudis de polítiques públiques provinents de la politologia s'han centrat en el nivell de la *política pública* (Birkland, 2010; Subirats et al., 2008). No obstant això, tal com veiem en el Gràfic 1, les intervencions públiques poden organitzar-se en diferents nivells de planificació. Seguint el principi de jerarquia del Dret, la política pública seria la gran nina russa que marca els límits de les altres nines que té en el seu interior. Així, el nivell inferior anirà successivament emplenant algun dels buits<sup>3</sup> (decisiones no preses) que deixa el nivell que té just a sobre. Al seu torn, la política pública acostuma a tenir la seva principal manifestació en una norma amb rang de llei, per la qual cosa sempre haurà de respectar els límits fixats per les normes de rang constitucional.

Els programes acostumen a integrar-se en un pla, que al seu torn forma part d'una política pública. En l'avaluació de disseny és important diferenciar els nivells de planificació, pel fet que el disseny d'un programa pot estar delimitat pels nivells superiors (pla i política pública). Igualment, els dissenyadors dels programes en alguns casos són seleccionats a partir de decisions circumscrites en el pla o en la política pública. Però a què ens referim quan parlem del disseny d'un programa?

---

<sup>3</sup> Aquests buits poden existir: (a) de manera intencionada, perquè el decisor s'estimi més que sigui el nivell inferior qui prengui aquesta decisió, o (b) de manera no-intencionada, bé perquè- fins i tot sent previsible- a cap d'ells se li hauria ocorregut aquesta situació o bé perquè aquest problema en concret no existís en aquell moment.

Gràfic 1 – Nivells operacionals de la planificació



Font: Adaptat de Ander-Egg (1991)

Quan fem referència al disseny, la implementació o l'avaluació d'un programa estem fent ús del marc conceptual predominant en els estudis de polítiques públiques<sup>4</sup>. Aquest marc conceptual és conegut com el model de *fases* del procés de la política pública i ha estat emprat per diferents teories per a tractar de descriure la vida d'una política pública (DeLeon, 1999). Aquest model es visualitza en el Gràfic 2. Seguint aquesta lògica, la primera accepció clàssica de “disseny” concerneix una fase del procés de la política pública. Hem de tenir en compte que alguns autors utilitzen de manera equivalent els conceptes de “disseny” i “formulació” del programa.

No obstant això, seguint a Schneider i Ingram (1988), realment tots dos conceptes poden entendre's com a *verb* que descriu un procés pel qual es defineix el contingut inicial del programa o com a *substantiu* que referencia tal contingut. La primera accepció abans esmentada és la que entén el disseny com a verb (com una de les fases del Gràfic 2), però nosaltres farem servir la segona accepció, la que ho entén com a substantiu. És en la fase de formulació quan competeixen diferents dissenys, mentre que

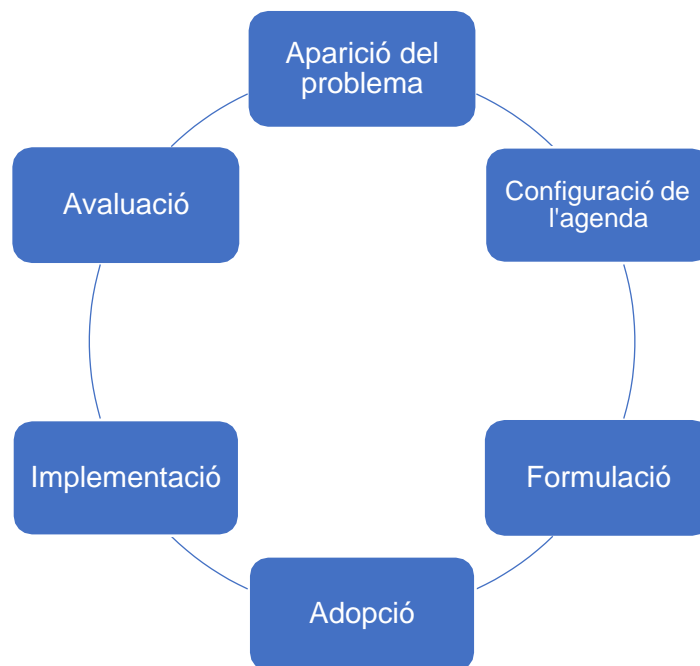
---

<sup>4</sup> Els estudis de polítiques públiques, o *policy science* en anglès, són un camp d'estudi interdisciplinari al qual han contribuït fonamentalment politòlegs, sociòlegs i economistes.

en la fase d'adopció només un d'ells es materialitza. Al llarg d'aquest estudi, quan parlem de disseny ens referim al contingut substantiu del programa, al contingut promulgat.

Aquest concepte de *disseny* pot ser operativitzat com el conjunt de decisions manifestades en un o diversos textos associats al programa i aprovats en la fase d'adopció. Aquest concepte de disseny es defineix per contraposició al concepte d'implementació que desenvoluparem en l'apartat 2.3.1. Els acadèmics i professionals vinculats al sector de les polítiques públiques acostumen a sintetitzar els elements més importants del disseny d'un programa a través de la teoria del canvi.

Gràfic 2 – Fases del procés de la política pública



Font: Adaptat de Birkland (2010).

La teoria del canvi és aquella explicació –fonamentada o no empíricament– sobre els processos pels quals es desenvolupa el canvi que es pretén amb el programa (Funell i Rogers, 2011). És comú veure representada la teoria del canvi a través de diagrames de flux. En el nostre cas, partim de la idea que la teoria del canvi ha d'hipotetitzar com esperem arribar a un canvi *grup*al expressant el vincle micro-macro. Aplicant aquesta idea a la teoria del canvi, els seus diagrames anotarien canvis *macro* dins del sistema, és

a dir: l'assignació total de recursos per a fer front al programa o als impactes totals esperats. No obstant això, també hem d'indicar que esperem que canvis *micro* tinguin lloc dins del sistema perquè es produeixi l'impacte desitjat. Per exemple, hauria d'indicar-se com s'expliquen els canvis de comportament o cognició a nivell d'individu o què explica la participació de l'individu en el tractament si aquest no és obligatori.

Des de les ciències socials, alguns acadèmics han subratllat que tot disseny hauria de contenir uns certs elements si volem avaluar el seu impacte més endavant. Aquesta sèrie d'elements i la interrelació entre ells és el que es coneix com la teoria del canvi (Gertler et al., 2017). En el context estatunidenc, Schneider i Ingram (1997) consideren que són elements nuclears del disseny de qualsevol política: la finalitat o els problemes a resoldre, els agents decisors i executors, les poblacions diana, les eines, les normes sobre procediments, la fonamentació de la intervenció pública i les assumpcions sobre la connexió d'aquests elements. En resum, la teoria del canvi mostra com es preveuen aconseguir els fins desitjats amb la resta dels elements del disseny.

### 2.2.2. Com s'ha avaluat el disseny

L'avaluació del disseny d'un programa pot dur-se a terme seguint diferents metodologies. L'elecció d'una d'elles acostuma a dependre de l'estat del programa i de l'encàrrec de la unitat promotora de l'avaluació (Blasco, 2009). En el nostre cas, per la curta durada d'aquest projecte de recerca<sup>5</sup> i per l'estat en el qual es troba Reempresa-SOC, ens limitarem a avaluar la *validesa interna* del programa. L'avaluació de la validesa interna (Funell i Rogers, 2011) o de la lògica (Rossi et al., 2019) es basa en la comparació de la teoria del programa amb el coneixement *teòric* especialitzat sobre disseny de programes.

D'aquesta manera, no es tracta d'enfrontar la cadena causal de Reempresa-SOC amb l'evidència empírica disponible que prové de l'avaluació de programes similars. En aquest treball realitzem un pas previ: examinem la teoria del canvi de Reempresa-SOC i valorem si està completa, és clara, coherent, lògica i si es correspon amb les recomanacions metodològiques de la literatura sobre el disseny de programes. Aquesta primera aproximació es recomana quan la teoria del canvi no està majoritàriament

---

<sup>5</sup> La triple avaluació que aquí presentem va ser encarregada amb un termini d'execució de tres mesos.

explícita<sup>6</sup> i, per tant, no podem saber quines intervencions són comparables a les desplegades en el programa en qüestió.

L'avaluació del disseny s'inicia amb una part descriptiva (per a mostrar quina és la teoria del canvi adoptada) i continua amb una part valorativa (en la qual l'equip investigador emet judicis sobre el disseny). Aquesta part valorativa es fonamenta tant en l'anàlisi dels documents com en el de les entrevistes als informants clau.

Respecte a la part descriptiva, algunes avaluacions del nostre entorn distingeixen entre la “teoria del canvi *adoptada*” i la “teoria del canvi *percebuda*” pels diversos agents (Casado et al., 2012; Casado, 2009). Nosaltres seguim aquesta mateixa estratègia i descriurem en la secció 3.1 la teoria del canvi adoptada; és a dir, la que és present en el disseny d'aquest, en els convenis. Per a això, en primer lloc, hem analitzat els documents lliurats per la Secretaria Tècnica del SOC en els quals s'exposa el disseny de Reempresa-SOC. Hem dut a terme una anàlisi de continguts qualitativa (Spencer et al., 2014; Verd i Lozares, 2016) amb l'objectiu de descriure els diferents atributs del disseny. Les diferents etapes de l'anàlisi, principalment la condensació de les dades, han estat notablement guiades pel marc conceptual existent (Funell i Rogers, 2011).

Com que de les entrevistes a experts i de l'anàlisi de documents es va poder inferir que la teoria del canvi es trobava implícita en bastants aspectes, es va decidir fer ús de la informació provinent de les entrevistes a informants clau i les entrevistes dobles i grups triangulars per a complementar la informació obtinguda i analitzada en la primera fase de la recerca. Aquestes dades qualitatives han servit per a forjar la “teoria del canvi percebuda” (secció 3.2). Per a la producció d'aquestes dades, es va fixar com a població objectiu a totes aquelles persones que coneguessin la formulació adoptada del programa. La mostra final de persones informants es va conformar seguint un mostreig intencional. És intencional en tant que es va seleccionar a aquelles persones que van participar en la formulació del disseny d'acord amb les declaracions dels informants clau (Verd i Lozares, 2016). De la mateixa manera que amb els documents, la informació obtinguda de les entrevistes i grups triangulars han estat analitzades seguint la tècnica de l'anàlisi de continguts qualitativa.

---

<sup>6</sup> La teoria del canvi pot estar articulada o implícita (Rossi et al., 2019). Els dissenys articulats mostren la teoria del canvi de manera explícita i completa en un o diversos documents. Tanmateix, això no és el comú.

A la Taula 3 a continuació s’ofereixen els codis identificadors de les informacions utilitzades per construir la “teoria del canvi *percebuda*”, així com la tècnica utilitzada per produir la informació. Els codis identificadors són utilitzats més endavant per referenciar la font d’informació, tant en els casos de cites literals, com en els casos en què s’ha resumit o parafrasejat aquesta informació.

Taula 3 – Taula resum dels perfils experts i involucrats entrevistats

<i>Codi identificador</i>	<i>Perfil</i>	<i>Tècnica utilitzada</i>
EE1	Expert	Entrevista individual
EE2	Expert	Entrevista individual
EE3	Expert	Entrevista individual
EE4	Expert	Entrevista individual
EE5	Agent involucrat en el programa	Entrevista individual
ED1	Agents involucrats en el programa	Entrevista doble
ED2	Agents involucrats en el programa	Entrevista doble
ED3	Agents involucrats en el programa	Entrevista doble
GT1	Agents involucrats en el programa	Grup triangular

## 2.3. Metodologia de l’avaluació d’implementació

### 2.3.1. Què es la implementació

La frontera entre el disseny i la implementació d’un programa no sempre ha estat clara (Robertson, 1984). Per això, per a poder comprendre bé aquests conceptes hem de considerar prèviament què és la implementació del programa.

Diferents autors han utilitzat diferents criteris per a separar les fases de disseny i implementació. En la literatura espanyola, Blázquez Vilaplana i García de la Puerta (2005) sostenen que la fase d’implementació engloba tant decisions com execucions. D’una banda, les decisions refereixen a actuacions volitives, afectin o no a tercers a través d’ordres donades autònomament pel decisor. En elles, l’error a l’hora de produir un mal servei que no generi l’impacte desitjat podria residir en què el camí que hem triat (fruit de la voluntat pròpia) no era l’efectiu: “Sóc conscient que estic prenent una decisió i la prenc”.

D'altra banda, en les execucions s'acata una ordre i es du a terme. En tant que les ordres no solen detallar-se al mil·límetre, l'ordenat interpretarà la informació rebuda d'acord amb els seus coneixements i la seva experiència. Per això, l'error que explica la no consecució d'un impacte desitjat podria ser, per exemple, fruit d'una execució desfasada. Malgrat la seva bona voluntat, un psicòleg graduat fa trenta anys podria estar aplicant tècniques de motivació a l'emprenedoria que avui sabem són inefectives i que en aquell moment es donaven per recomanables.

Ens sembla clar que aquells que executen decisions, com ara posar una multa a qui sobrepassi una certa velocitat, formen part de la fase d'implementació. No obstant això, la implementació també ens interessa perquè recull el conjunt de decisions no establertes en el disseny. Un conjunt de decisions que podrà afectar tant als productes i impactes del programa com a l'avaluabilitat d'aquests. Amb tot, en la literatura no existeix consens a l'hora de separar quines decisions pertanyen a la fase del disseny i quines decisions pertanyen a la d'implementació. Així, alguns dels grans criteris utilitzats en la literatura han estat: *qui* pren les decisions, *sobre què* es prenen decisions i *com* es manifesta la presa de decisions.

El primer dels enfocaments no considera la possibilitat d'aplicar el model de fases de la política pública a altres nivells de planificació com el programa. En posar el focus en qui pren les decisions en el nivell "política pública", considera que els decisors<sup>7</sup> polítics són els que dissenyen i els decisores no-polítics (ja siguin empleats públics o actors privats) són els que implementen (Birkland, 2010). D'aquesta manera, tant els plans com els programes són implementacions de la política pública i no cal parlar de *disseny* del programa. Tot allò que estigui per sota de la política pública és implementació. Més matissada, és també la proposta de Pressmann i Wildavsky (1973). Aquests autors sostenen que els decisors que sí són legisladors s'encarreguen del disseny i els decisors que no són legisladors duen a terme la implementació.

El segon enfocament manté que la implementació és una fase en la qual s'executen i prenen decisions *sobre* la mobilització dels recursos financers i humans (Dunn, 2018).

---

<sup>7</sup> En aquest estudi, en analitzar una política pública, quan parlem de «decisor» ens referim a aquell que pren una decisió sobre recursos públics.

En aquesta concepció de la implementació, el que importa és la matèria sobre la qual es prenen decisions.

El tercer enfocament, al contrari, sosté que la variable que permet classificar a les decisions com a pròpies de la fase de disseny o com pròpies de la fase d'implementació és la *forma* en què es manifesten les decisions. D'aquesta manera, les decisions pertanyen al disseny si queden plasmades per escrit en un document com una llei, una ordre governamental o una decisió judicial (Sabatier i Mazmanian, 1980).

En el nostre cas, pensem que el tercer enfocament és el que millor permet copsar allò succeït, d'acord amb els recursos disponibles per a aquesta recerca. D'una banda, aquest considera que totes aquelles decisions que són preses amb *posterioritat* a la publicació del document principal pertanyen a la implementació. Això facilita una separació clara entre tots dos moments. D'altra, sosté que aquelles decisions que s'han pres abans de la publicació del document principal, però que finalment *no* es recullen de manera *escrita*, no pertanyen al disseny. Això evita que l'avaluador caigui en el parany de creure declaracions falses de les parts i valorar positivament un disseny per elements que veritablement no es van establir. Podria donar-se el cas que els dissenyadors, sent conscients que estan sent avaluats, sostinguessin que sí que es van fixar els objectius estratègics del programa quan en realitat no es van fixar.

Fins i tot en el cas de disposar de recursos suficients per a desenvolupar una enquesta als proveïdors, això no hauria estat una bona idea. El desconeixement dels proveïdors (tècnics que ofereixen el servei) podria ser mostra d'una fallada d'implementació (manca de comunicació), enlloc d'una fallada de disseny (falta de planificació). Com que el disseny, definit com a decisions registrades i no registrades per escrit, només seria accessible a través dels propis dissenyadors, l'avaluador no podria assegurar que no està rebent informació incorrecta o incompleta<sup>8</sup>.

D'aquesta manera, al llarg d'aquesta recerca, la implementació s'entén tant com l'*execució* de les decisions plasmades en els convenis Reeempresa-SOC, com la *presa* de decisions posteriors a la publicació d'aquest document i/o no registrades en cap altre document.

---

<sup>8</sup> Podríem dir, fins i tot, que el fet que el dissenyador oferís informació incorrecta a l'avaluador seria una situació esperable, en tant que la capacitat que té el dissenyador de conèixer el que realment va ocórrer és molt limitada en situacions en les quals no es va preveure una avaluació de disseny.



### 2.3.2. Com avaluem la implementació

Per a avaluar la implementació de Reempresa-SOC hem desenvolupat una doble estratègia. La primera part reflecteix el que hem denominat com a “implementació objectiva”, atès que es basa en una sèrie d'indicadors sobre els insums, activitats i productes que realment s'han aconseguit. La segona part es refereix a la “implementació subjectiva” ja que recull les opinions i percepcions de diferents actors respecte a la pròpia implementació del programa.

Per a aquesta primera part, s'ha realitzat tant una anàlisi dels estadístics de resum més representatius de la implementació com una anàlisi de conglomerats (o *cluster analysis*) per a agrupar els seus tractats reemprenedors. En el primer pas, comentem alguns dels estadístics descriptius més importants a través de taules de freqüències absolutes i relatives. Aquests estadístics caracteritzen majoritàriament als participants encaminats a comprar una empresa, no als que volen vendre l'empresa. Sobre aquests últims, l'equip investigador no ha comptat amb dades ni sobre els seus trets ni sobre els de la seva empresa. Per això, en l'apartat d'empreses participants ens limitem a analitzar les poques dades que tenim sobre empreses prospectades i sobre les empreses finalment venudes en Reempresa.

El segon pas ha estat l'execució d'un *cluster analysis*. Per a això, hem fet servir el paquet *cluster* de Maechler et al. (2021) i el paquet *fpc* de Hennig (2020), tots dos implementats en R. Aquest tipus d'anàlisi genera grups o conglomerats d'individus que s'assemblen entre si (dins del grup) i es distingeixen dels altres (els de fora del grup). Per a classificar als participants, hem realitzat una anàlisi de conglomerats tant de tipus jeràrquic aglomeratiu com a jeràrquic divisiu. Noteu que, en el *clustering* jeràrquic, el nombre de grups resultants no està fixat per endavant per l'equip investigador.

Nou variables van ser introduïdes: sexe (binària simètrica), ocupat (binària asimètrica), estranger (binària asimètrica), persona amb discapacitat (binària asimètrica), edat (contínua), província (nominal no ordenada), nivell formatiu (nominal ordenada), recepció d'alguna prestació (binària asimètrica) i número d'altres tractaments rebuts anteriorment (contínua). Les diferències entre individus es van calcular a través de la distància de Gower.

Posteriorment, es van provar diferents criteris d'enllaç (*linkage*) per a la classificació aglomerativa fins a trobar el que millor representés les dissimilituds de les dades.

Després d'estimar els coeficients de correlació cofenètics, es va triar el criteri d'enllaç de dissimilitud mitjana intergrup. El següent pas clau és determinar el nombre de grups (conglomerats) amb els quals finalment ens quedem. Per a això, hem comparat els resultats obtinguts en dos estadístics de validació de grups (Elbow i Silhouette) per a tots dos mètodes de classificació (aglomeratiu i divisiu). El mètode divisiu proporciona grups de mida menys extrema, assegurant així que no obtindrem grups tan petits que impossibilitin la realització posterior de les entrevistes. Considerar tots dos estadístics permet a l'equip investigador aconseguir grups tant compactes internament (alta semblança intragrupal), com a consistents entre si (alta diferència intergrup).

L'avaluació de la "implementació subjectiva" s'ha realitzat majoritàriament amb dades qualitatives produïdes per l'equip investigador, encara que també es compta amb algunes dades quantitatives proveïdes per Reempresa. Hem emprat tècniques de producció de dades qualitatives com a eina per a obtenir dades sobre percepcions que tenen els perfils típics de cada *cluster*. Concretament, aprofitem els resultats de l'anàlisi de conglomerats per a realitzar deu entrevistes segons un mostreig intencional. En obtenir vuit *clusters*, el pla inicial va ser entrevistar dos individus de cada grup en el cas dels conglomerats més grans i un individu per grup en aquells més petits. Finalment, vam obtenir dades sobre integrants de set dels vuit grups. No vam trobar cap membre del *cluster 3* que estigués disposat o disponible per a realitzar l'entrevista. Amb tot, els resultats de les entrevistes complementen les estimacions quantitatives quan ofereixen línies d'explicació alternatives a l'èxit del programa.

La selecció dels individus de cada grup que formaren part de la mostra s'ha fet de manera intencional. En primer lloc, s'han seleccionat aquells individus que encaixaven amb el que hem anomenat el "perfil d'usuari" del grup, és a dir, que tenien totes les característiques majoritàries en el seu grup. Quan no va ser possible, es van preseleccionar als individus que es desviaven el mínim possible del perfil d'usuari del grup. Per mínim desviament total entenem la possessió de característiques amb major presència en el grup. Posem que un grup presenta, d'una banda, un 35% d'individus de la província de Barcelona i un 30% d'individus de la província de Tarragona i, per un altre, un 85% d'homes i un 15% de dones. Si no trobem un individu que posseeixi totes les característiques majoritàries, hem de passar a una estratègia segon-millor. Així, l'estratègia que en aquest cas bivariàble minimitza el desviament total és buscar un individu de Tarragona i home, perquè la distància entre la categoria amb més presència

dins de la variable província i la segona amb més presència dins de la mateixa és de tan sols un 5%. Quan trobem en la base de dades més d'un individu en el primer o segon procediment, optem per aleatoritzar la selecció final de les persones a entrevistar entre aquelles preseleccionades.

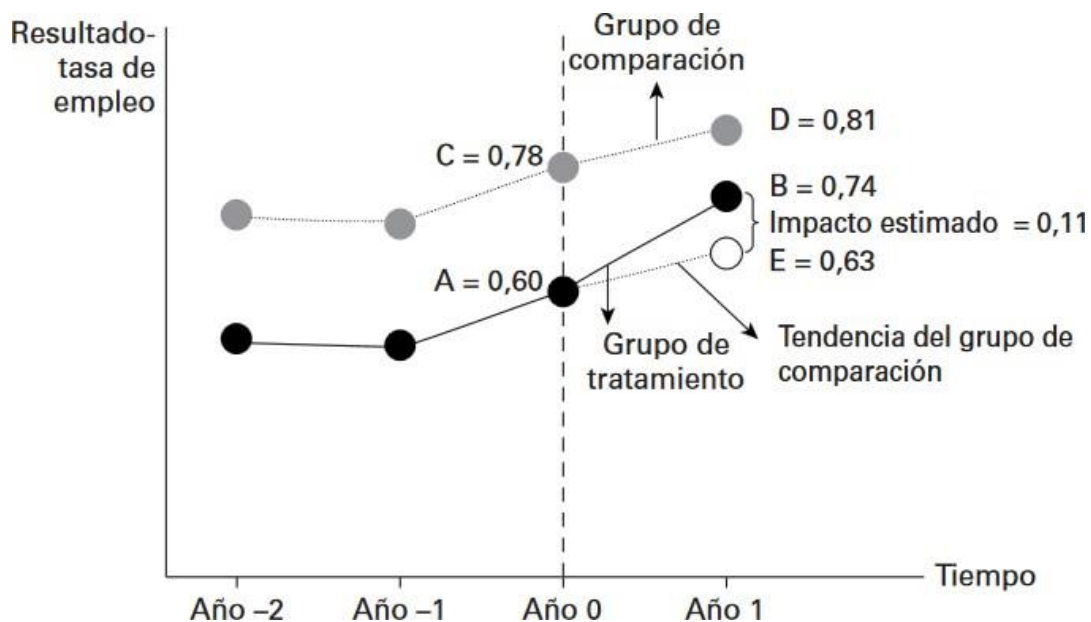
## **2.3. Metodologia de l'avaluació d'impacte**

### *2.3.1. Què és l'impacte*

Quan parlem de l'impacte d'un programa fem referència a la contribució que aquest genera sobre algun fenomen d'interès. Si, per exemple, ens interessa la pobresa absoluta, es tracta d'estimar si el programa ha *causat* un descens/augment d'aquesta i en quina magnitud. És important subratllar la paraula “causat”, ja que el que fa una avaluació d'impacte és *aïllar* l'efecte del programa de l'efecte que generen altres intervencions o fenòmens socials sobre el fenomen d'interès. Per tant, sempre que parlem d'impacte parlem de relacions causals, no de meres associacions en les quals no es pot distingir què provoca què.

Aïllar correctament l'efecte d'un programa amb assignació al tractament no aleatori de l'efecte d'altres variables depèn tant de la tècnica d'anàlisi com de les dades amb els quals comptem. D'una banda, la major o menor confiabilitat de l'estimació d'impacte depèn del fet que tinguem informació sobre totes les variables rellevants en el fenomen a estudiar. Una vegada que es compta amb totes elles, durant l'anàlisi de la intervenció podem formar grups iguals en totes les variables importants excepte en l'assignació al tractament. És el que tècnicament es coneix com a assumptió d'*ignorabilitat* o d'independència condicional (CIA). D'altra banda, les anàlisis d'inferència causal també solen mantenir la *Stable Unit Treatment Values Assumption* (SUTVA). Aquest supòsit estableix que: (1) el resultat potencial d'un individu no es veu afectat per l'exposició d'uns altres al tractament i (2) no hi ha diferents versions de cada tractament. Al llarg d'aquest treball, hem mantingut totes dues assumpcions. Per a una introducció més detallada a la inferència causal en el marc teòric de resultats potencials, vegeu Imbens i Rubin (2015).

Gràfic 3 – Estimació de l'impacte d'un programa per diferències en diferències



Font: Extret de Gertler et al. (2017)

D'aquesta manera, les tècniques quasi-experimentals que s'han desenvolupat per a analitzar dades observacionals intenten complir amb l'assumpció d'ignorabilitat. El Gràfic 3 mostra l'aplicació de la tècnica de diferències-en-diferències en la qual el grup de control marca el resultat potencial del grup de tractament en el cas que no hagués participat en la intervenció. La nostra estratègia d'anàlisi serà diferent, però el gràfic fa referència als elements més importants de la inferència causal: dades longitudinals, grups “realment comparables” i un tractament consistent i que no interfereixi en els resultats del control.

### 2.3.2. Com avaluem l'impacte

A partir de mètodes quantitius hem estimat l'impacte del programa emprant tres bases de dades: Galileu, Sicas i Afiliacions a la Seguretat Social. Per a identificar relacions causals, hem preparat *a posteriori* un grup de tractament i un grup de control el més semblant possible. L'equilibri de les distribucions de les covariables observades s'ha dut a terme amb algorismes d'aparellament (*matching*). Addicionalment, s'han desenvolupat 10 entrevistes individuals a usuaris i usuàries del programa amb l'objectiu d'identificar

aquells elements del disseny i la implementació del programa que han facilitat o, més aviat al contrari, han dificultat, obtenir l'impacte del programa desitjat.

### *Dividint el grup de tractament en diferents línies de base*

La primera tasca ha estat harmonitzar la informació, disposant totes les bases de dades amb la mateixa unitat d'informació: la persona. Després d'això, hem conformat els grups de tractament i control *bruts*. Amb bruts ens referim al fet que són producte d'una simple separació de la mostra entre tractats i no tractats, és a dir, sense que les distribucions de la resta de variables siguin necessàriament iguals. A l'inici, l'equip investigador va considerar utilitzar com a grup de control brut a aquelles persones que havien assistit a la sessió informativa però finalment no van participar en el tractament. Aquesta estratègia es va acabar descartant per dos motius. Primer, les dades qualitatives van mostrar que existia una gran heterogeneïtat de criteris per a derivar a un demandant d'ocupació a les sessions informatives. En altres paraules, no totes les oficines del SOC havien complert estrictament la instrucció que indicava que s'havien de derivar només a aquelles persones amb intenció (o almenys no predisposició negativa) a emprendre. Segon, les sessions informatives van deixar d'implementar-se des de principis de 2019. La idea era controlar la variable “predisposició a aprendre”, però no va ser possible pels motius que acabem d'exposar.

Després de dividir la base de dades en tractats i controls, l'avaluació de disseny va mostrar que en realitat s'estaven duent a terme tres grans tractaments diferents. Aquests tres tractaments poden resumir-se en: a rebre només formació (paquet de tractament X), només orientació (paquet de tractament Y) o tant formació com orientació (paquet de tractament Z). D'aquesta manera, el grup de tractament va ser dividit en tres, un per a cada paquet de tractament.

També es va voler controlar el “efecte calendari”, és a dir, la influència del moment del cicle econòmic sobre la probabilitat d'ocupar-se de tractats i controls. Per a això, es va establir 13 línies de base diferents per a cada paquet de tractament: tretze trimestres diferents en els quals començar el tractament. Al costat de la configuració de 13 grups de tractats per a cada tractament s'han hagut de construir 13 grups de control, un per a línia de base.

Taula 4 – Línies de base de tractament considerades

2017T1	2018T1	2019T1	2020T1
2017T2	2018T2	2019T2	
2017T3	2018T3	2019T3	
2017T4	2018T4	2019T4	

Nota: L'últim trimestre sobre el qual tenim dades és 2020T3, per això, la línia de base més tardana sobre la qual podem estimar l'impacte del programa a 6 mesos vista és 2020T1. En el cas de l'avaluació de l'impacte a 12 mesos vista, l'última línia de base de la qual estimarem l'efecte del tractament és 2019T3.

Per a construir cadascun d'aquests 13 grups de control partim del grup de control brut la configuració del qual hem descrit abans. La partició en 13 línies de base pretén respectar el fet que l'efecte és observat veritablement sis mesos després de l'inici del tractament, amb un possible error (per la categorització en trimestres) de com a màxim tres mesos. Amb això ens referim al fet que, si establíssim una sola línia de base on s'engloben a tots els individus tractats en un cert any, pot existir un error màxim de dotze mesos<sup>9</sup>. És a dir, en el cas que l'horitzó temporal de comprovació de l'efecte fora de 6 mesos, si hi hagués una sola línia de base anual podríem estar observant *de facto* a un individu 6 mesos després d'iniciar el seu tractament (si iniciés el seu tractament al desembre de l'any  $t$  i l'observació de l'horitzó temporal fos al juny de l'any  $t+1$ ) i a un altre individu 18 mesos després d'iniciar el seu tractament (si iniciés el seu tractament al gener de l'any  $t$  i també observéssim l'horitzó temporal al juny de l'any  $t+1$ ).

En el nostre cas, aprofitem en major mesura les dades disponibles en permetre que un mateix individu pugui aparèixer en més d'un grup de control brut si es troba aturat en el trimestre de referència de la línia de base. A tall d'exemple, si l'individu  $i$  es troba desocupat en el trimestre 2017T3, apareixerà en el grup de control de la línia de base 2017T3. Igualment, si aquest mateix individu segueix desocupat en el 2018T1, també estarà en el grup de control que es compara amb el grup de tractament 2018T1<sup>10</sup>. Així,

<sup>9</sup> Podria solucionar-se codificant la situació de cada individu 6 mesos després, però el tractament de les dades en aquest cas seria molt més complex i menys eficient.

<sup>10</sup> Podria argumentar-se que aquest mateix individu tindrà menys probabilitat d'estar aturat en 2018T1 que en 2017T3. En el nostre cas, no ho sabem, perquè no sabem la durada del seu episodi d'atur ni dels tractats. Recordem que només tenim observacions a últim dia de trimestre des de 2017T1 i que no tenim dades sobre la durada de l'episodi d'atur a 2017T1.

es van conformar 13 grups de control diferents. Són diferents perquè no tots tenen la mateixa mida (igual  $N$ ), ja que varia el nombre d'individus de control que es troben desocupats en la línia de base del grup de tractament amb el qual es comparen.

Aquesta partició en 13 grups de control bruts inicialment va seguir el següent procediment: dividir la matriu d'individus que van iniciar el seu tractament X/Z/Y entre el 2017T1 i el 2020T1 en tretze grups de tractament segons les tretze línies de base. El problema és que, si apliquem aquest procediment als tractaments X i Z, la majoria de grups de tractament resultants tindrien una  $N$  massa petita. Això provocaria uns intervals de confiança en l'estimació de l'efecte marginal mig massa grans. Per a continuar controlant l'“efecte calendari”, provem estratègies diferents a la de dividir la mostra en 13 parts.

La primera estratègia que plantegem va ser reunir de nou tots els individus en un sol grup de tractament. Emulant l'estratègia utilitzada per a avaluar el tractament Y, ajuntem els 13 subgrups de tractament amb els 13 grups de control. Aquesta vegada el control de la variable “data de tractament” no es va fer dividint la mostra, sinó exigint un aparellament exacte sobre aquesta variable i un aparellament aproximat sobre la resta de covariables. El problema és que tant el mètode del veí més pròxim com el mètode genètic són molt exigents computacionalment i requereixen de molta memòria per a poder estimar les matrius de pesos.

Per tot això, passem a una estratègia més pròxima a la d'establir 13 línies de base: establir 4 línies de base en funció de l'any de tractament i no el trimestre.

#### *Emulant els grups que s'obtidrien amb un experiment*

Una vegada que tenim els grups de tractament i control bruts, és hora de construir les versions *netes* de tots dos grups. Ara sí, es busquen grups que siguin realment comparables, és a dir, que emulin als grups que haguessin resultat d'un experiment. El mètode cuasi-experimental que es va emprar per a això ha estat l'aparellament (*matching*). D'aquesta manera, per a conèixer l'impacte del programa, es va dur a terme un aparellament i posteriorment una anàlisi de regressió que va permetre refinar l'estimació de l'efecte mitjà del tractament sobre els tractats (denominat ATT en la

literatura<sup>11</sup>). L'ATT serà estimat a través del càlcul de l'efecte marginal mitjà (Coca Perrailon, 2020)<sup>12</sup>, que no és més que una forma més accessible de presentar els resultats de l'ajust d'un model de regressió logística.

S'han provat diverses tècniques d'aparellament per a cada tractament i línia de base fins a quedar-nos amb aquella que satisfà els dos criteris de Greifer (2021): (1) ofereix el millor equilibri entre les distribucions de tots dos grups i (2) no rebutja una proporció notable d'individus tractats. Per a seleccionar la tècnica d'aparellament que aplicarem en cada tractament, l'algorisme ha de satisfer els dos criteris plantejats. El primer requisit s'avalua a partir de la mitjana dels valors absoluts de la diferència de mitjanes estandarditzades (o MSMD) que presenta cada covariable després de l'aparellament. Aquell procediment que generi el menor MSMD serà considerat el que millor equilibri produeixi entre les distribucions de tots dos grups. Sobre el segon requisit, entenem que una tècnica d'aparellament rebutja una proporció notable d'individus tractats quan es descarten almenys el 20% d'ells.

Concretament, s'han executat els següents algorismes: aparellament exacte, aparellament exacte agrupat (tant amb agrupació automàtica com manual)<sup>13</sup>, aparellament del veí més pròxim (sense reemplaçament), aparellament òptim per parells (sense reemplaçament<sup>14</sup>), aparellament òptim complet i aparellament genètic (Diamond i Sekhon, 2013). En el cas de les primeres dues tècniques d'aparellament aproximat, com a indicador de distància entre individus hem fet servir tant la puntuació de propensió al tractament (el *propensity score*) a partir de models lineals generalitzats de tipus logístic, com la distància de Mahalanobis. En l'aparellament genètic no s'ha incorporat el *propensity score*, només s'ha utilitzat la distància generalitzada de Mahalanobis. Per a l'aparellament del veí més pròxim i l'aparellament òptim per parells

---

<sup>11</sup> ATT: *Average Treatment effect on the Treated*.

<sup>12</sup> També és conegut com a «efecte parcial mig». No confondre amb l'efecte marginal per a l'individu promig o amb l'efecte marginal per a un individu representatiu.

<sup>13</sup> La tècnica del *coarsened exact matching* no ha tingut, fins on sabem, traducció al català. Literalment significa “aparellament exacte embrutit”. S'encarrega de recodificar les variables amb molts valors, ja siguin quantitatives o qualitatives, aglomerant diferents valors previs en noves categories. Per això, proposem denominar-ho “aparellament agrupat exacte”.

<sup>14</sup> També es van estimar aparellaments amb l'algorisme del veí més pròxim amb reemplaçament. No obstant això, aquests han estat obviats en la selecció de la tècnica d'aparellament. La raó és que encara no han estat validats en la literatura els procediments per a estimar errors estàndard de l'estimador quan l'aparellament és amb reemplaçament i el model de variable resposta és de variable dependent binària.



s'han realitzat variacions en la ràtio controls:tractat, havent provat la ràtio variable [1, 4]:1 i la ràtio constant 2:1. Per a l'aparellament genètic hem provat les ràtios 2:1 i 1:1.

Seguint a Ho et al. (2007), s'han introduït en els models d'aparellament les següents variables com a predictors de ser tractat: sexe, edat, província, nivell formatiu, estranger, percepció de prestació autonòmica, percepció de prestació estatal, nombre de tractaments d'orientació rebuts anteriorment, nombre de tractaments d'incentiu a la contractació rebuts anteriorment, nombre de tractaments de qualificació rebuts anteriorment i nombre de tractaments d'autoocupació rebuts anteriorment. La classificació de tractaments és la que realitza el propi SOC a nivell intern, separant els programes i serveis en àmbits.

Les dades de la variable “nivell formatiu” originalment inclouen tant aquells nivells formatius assolits a través de formació professional del sistema educatiu (àmbit educatiu), com aquells associats amb la formació professional per a l'ocupació (àmbit laboral). Això es produeix perquè estan codificats seguint la Classificació Nacional d'Educació 2000 de nivells de formació assolit (d'ara endavant, CNED-A-2000).

L'agrupació de categories s'ha realitzat seguint: en primer lloc, la taula de correspondències entre la CNED-A-2000 i la CNED-A-2014 oferta per l'INE (2021a) i, en segon lloc, amb les correspondències entre els nivells de la CNED-A-2014 i els nivells de la Classificació Internacional Normalitzada de l'Educació (CINE-2011, o en anglès ISCED-2011) també ofertes per l'INE (2021b). D'aquesta manera, els grups de categories considerat en l'aparellament són els nivells ISCED-2011, mentre que les categories desagregades considerades en la posterior estimació del model es corresponen amb els nivells de la CNED-A-2014 associats amb cada nivell ISCED-2011.

### *Estimant l'efecte mitjà del tractament sobre els tractats*

El segon pas correspon a l'estimació de l'efecte mig del tractament sobre els tractats (ATT). En el nostre cas, el mesurarem a través de l'estadístic puntual conegut com a efecte marginal mig, la implementació en R del qual ha estat realitzada per Leeper (2021). La incertesa de l'efecte marginal mig l'estimarem a través d'errors estàndard heterocedàstic-robustos i agrupats, que seran estimats a través del paquet sandvitx (Zeilis et al., 2020).

Estimarem l'impacte del programa sobre dos fenòmens lleugerament diferents: estar ocupat en una feina (ja sigui per compte d'altri o per compte propi) i estar ocupat en una feina per compte propi. D'aquesta manera, després de l'aparellament, estimarem dos models de regressió, cadascun amb una variable dependent diferent. No podem estimar l'efecte causal del programa sobre la probabilitat de comprar una empresa de Reempresa perquè no tenim microdades sobre els individus que van comprar una empresa en aquest mercat.

Alguns autors anomenen a aquests procediments “doble-robustos” pel fet que realitzen un doble ajust de covariables. Primer, es refà la mostra del grup de control amb l'aparellament (que pot realitzar-se amb l'ajuda d'un model o amb una altra forma no-paramètrica de mesurar la similitud entre individus) i, segon, s'estima un model de regressió per a obtenir coeficients ajustats que considerin els desequilibris residuals entre distribucions de covariables.

Com en tot ajust d'un model, per a evitar estimacions esbiaixades, el nombre de predictors que poden introduir-se en l'especificació està en funció de la mida de la mostra (Riley et al., 2019). Per a saber el nombre de paràmetres de regressió que poden incloure's en aquest segon model hem utilitzat el paquet *pmsampsize*, implementat en R per Ensor (2021), que segueix les conclusions de Riley et al. (2019)<sup>15</sup>. Un cop calculat, seguint els resultats de Nguyen et al. (2017), hem prioritzat l'entrada de covariables amb diferència de mitjanes estandarditzades major a 0.1. A igualtat de diferència de mitjanes estandarditzades, hem prioritzat aquelles variables amb “diferències substancials”

Fins on sabem, no existeix consens en la literatura sobre mesurament de desequilibri després de l'aparellament sobre el llindar de SMD a partir del qual una variable hauria de considerar-se desequilibrada. Per això, i a manca de referències de recerca sobre aquest tema i a més de considerar els resultats de Nguyen et al. (2017), hem introduït el concepte binari de “diferència substancial”. Amb això, hem categoritzat com a tal a aquelles variables que després de l'aparellament seguien amb una diferència de mitjanes no-estandarditzada d'almenys 0,05 (en el cas de variables qualitatives), de 5 unitats (en el cas de la variable contínua “edat en anys”) o d'1 unitat (en el cas de la resta de variables contínues). El motiu pel qual es separaren criteris per a tots dos grups de

---

<sup>15</sup> En cas que la mida de mostra sigui tan petita que no permeti afegir cap covariable, abandonem el criteri més exigent i seguim la recomanació del segon criteri més exigent.

variables contínues és que sembla raonable pensar que diferències d'1 any no tindran grans efectes sobre la probabilitat d'estar ocupat, però sí que podrien tenir-ho l'haver participat en 1 programa més.

### *Identificació d'altres factors que han afavorit o dificultat obtenir l'impacte desitjat del programa*

Una vegada que s'ha estimat l'impacte del programa quantitativament, s'han complementat els resultats obtinguts mitjançant una anàlisi de dades qualitatives. Per a això, s'han desenvolupat entrevistes a una mostra intencional de persones participants en el programa. L'objectiu d'aquest treball de camp qualitatiu ha estat detectar aquelles variables i procediments que, segons el parer dels usuaris i usuàries, podrien haver afavorit o dificultat obtenir l'impacte desitjat del programa i que no s'han pogut identificar en les bases de dades disponibles.

Inicialment, es va proveir una mostra de 12 persones participants, encara que la mostra final, a causa de la impossibilitat de contactar amb alguns dels participants o la negativa d'aquests a participar, ha estat de 10 persones. Els perfils corresponents a aquesta mostra intencional s'han obtingut de l'anàlisi de conglomerats realitzat per a tenir una visió global dels diferents perfils participants en el programa (vegeu l'apartat 4). Inicialment es van programar entrevistes a dos individus de cada grup en el cas dels grups més grans i un individu per grup en aquells més petits. Finalment, pels motius assenyalats, només es van dur a terme 10 entrevistes.

Totes les persones contactades es van oferir voluntàriament per a ser entrevistades per intermediació del SOC, i van donar el seu consentiment per al registre de les seves entrevistes i l'ús de la informació obtinguda. Indicar també, com s'ha assenyalat amb anterioritat, que el material obtingut va ser posteriorment arxivat per part de l'equip investigador i tractat d'acord amb el que es preveu en el Reglament 2016/679 del Parlament i del Consell de la UE, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i en la Llei orgànica 3/2018, de 5 de de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.

A la Taula 5 a continuació s'ofereixen els codis identificadors de les informacions provinents de les entrevistes a les persones participants en el programa. Els codis identificadors són utilitzats més endavant per referenciar la font d'informació, tant en els casos de cites literals, com en els casos en què s'ha resumit o parafrasejat aquesta informació.

Taula 5 – Característiques de les persones entrevistades

<i>ID</i>	<i>Clúster</i>	<i>Gènere DT</i>	<i>Estranger</i>	<i>Discapacitat DT</i>	<i>Edat DT</i>	<i>Situació laboral DT</i>	<i>Situació laboral DE</i>	<i>Província DT</i>	<i>Formació DE</i>	<i>Responsabilitats familiars DT</i>	<i>Prestació d'atur DT</i>	<i>Capacitat de finançament DT</i>
EI1	7	Home	Si	No	45-54	Desocupat	Desocupat	Barcelona	Educació obligatòria acabada o no	No	Si	No
EI2	1	Home	Si	No	45-55	Desocupat	Desocupat	Barcelona	Estudis superiors	Si	No	No
EI3	2	Home	No	No	45-56	Desocupat	Desocupat	Barcelona	Educació obligatòria acabada o no	Si	Si	Si
EI4	5	Home	Si	No	35-44	Desocupat	Ocupat	Barcelona	Batxillerat o FP grau mig	No		Si
EI5	4	Dona	No	No	35-44	Desocupat	Ocupat	Tarragona	Batxillerat o FP grau mig	No		Si
EI6	5	Home	Si	No	35-44	Desocupat	Ocupat	Barcelona	Estudis superiors	Si		No
EI7	8	Dona	No	No	45-54	Desocupat	Desocupat	Barcelona	Batxillerat o FP grau mig	Si	No	No
EI8	8	Dona	No	No	45-54	Desocupat	Irregular	Barcelona	Estudis superiors	Si	No	No
EI9	6	Home	No	Si	55-67	Desocupat	Prejubilat	Barcelona	Educació obligatòria acabada o no		Altres	Si
EI10	4	Dona	NO	No	35-44	Desocupat	Desocupat	Lleida	Educació obligatòria acabada o no	No	No	Si

ID: codi identificador de l'usuari. DE: a data d'entrevista. DT: a data d'inici del tractament.

### 3. AVALUACIÓ DE DISSENY

En aquesta secció es mostren els resultats de l'avaluació de disseny. Com s'ha explicat anteriorment, començarem descrivint la teoria del canvi de Reempresa-SOC tal com està reflectida als documents consultats. En segon lloc es presentarà la teoria del canvi percebuda pels diferents actors entrevistats, fruit del treball de camp qualitatiu desenvolupat. Finalment, s'avaluarà aquesta teoria del canvi fent servir la informació obtinguda en els dos apartats anteriors i d'acord amb les teories més acceptades sobre el disseny de programes.

#### 3.1. Descripció de la teoria del canvi adoptada

Descriure la teoria del canvi significa exposar els elements del disseny i els mecanismes lògics que els relacionen a tots ells. Així doncs, hem de detectar la problemàtica que SOC i FCECOT pretenen abordar amb el seu conveni, quins objectius es plantegen, com distribueixen recursos, quines activitats plantegen per a arribar a la població diana, quins productes s'esperen i quins seran els impactes previstos de les intervencions.

En l'Annex 2 podem trobar la construcció del gràfic de la teoria del canvi adoptada, és a dir aquella que s'extreu sobre la base dels convenis i que comentarem al llarg d'aquest apartat 3.1.

##### *3.1.1. Problemes identificats i objectius del programa*

Respecte al problema que pretén afrontar Reempresa-SOC, tots els dissenys han esmentat els “processos de Reempresa” com a fenòmens a abordar, encara que no s'indica quin problema hi ha amb ells:

“A Catalunya, al voltant de 120.000 empreses i 258.000 persones treballadores podrien estar involucrades en processos de Reempresa en els pròxims 10 anys, malgrat estar en correcte funcionament, i es considera convenient reforçar la seva activitat preparant persones que agafin el relleu en la seva gestió, evitant la consegüent pèrdua de llocs de treball i de riquesa per al territori” (SOC y FCECOT, 2020, p. 2).

Respecte als objectius, encara que no queda escrit de manera clara, podem interpretar que els successius dissenys tenen com a objectiu final la continuïtat de les empreses. No queda del tot clar quins objectius són els objectius *finals* i quins són els objectius intermedis o específics de cada activitat<sup>16</sup>. La distinció entre objectius finals i objectius intermedis és equivalent a la que altres autors fan entre objectius estratègics i objectius operatius (DG de Pressupostos, 2006). Recordem que l'objectiu que representem en la teoria del canvi és la finalitat última, mentre que tota activitat hauria de ser un mitjà encaminat a tal fi. La Taula 6 mostra com a partir de 2018 s'introdueix “facilitar l'ocupació de les persones desocupades” (SOC i FCECOT, 2018, p. 3) com un objectiu del programa.

Taula 6 – Objectius presents en els dissenys de Reempresa-SOC

<i>Any</i>	<i>Objectiu/s</i>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que continuï l'activitat de l'empresa cedent</li> <li>• Recolzar la continuïtat de l'empresa catalana</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que continuï l'activitat de l'empresa cedent</li> <li>• Recolzar la continuïtat de l'empresa catalana</li> <li>• Afavorir la transmissió d'empreses</li> </ul>
2018, 2019 i 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que continuï l'activitat de l'empresa cedent</li> <li>• Recolzar la continuïtat de l'empresa catalana</li> <li>• Afavorir la transmissió d'empreses</li> <li>• Facilitar l'ocupació de les persones desocupades a través del projecte Reempresa</li> </ul>

Font: SOC i FCECOT (2016), SOC i FCECOT (2017), SOC i FCECOT (2018), SOC i FCECOT (2019) i SOC i FCECOT (2020).

<sup>16</sup> No queda clar si “promocionar i sensibilitzar [sobre] la transmissió d'empreses” (SOC i FCECOT, 2018, p. 3) és un objectiu final o un objectiu intermedi. Igualment, en tots els dissenys, en el paràgraf on es descriu l'activitat d'assessorament es diu que aquesta activitat té “l'objectiu final de permetre salvar el número més gran possible d'empreses i de llocs de treball” (SOC i FCECOT, 2020, p. 3). No té molt sentit que un objectiu intermedi sigui més ampli que un objectiu final. A més, en altres parts del text no es planteja mantenir els llocs de treball de les empreses ofertes com un objectiu del programa. Sens dubte, l'apartat d'objectius necessita més precisió.

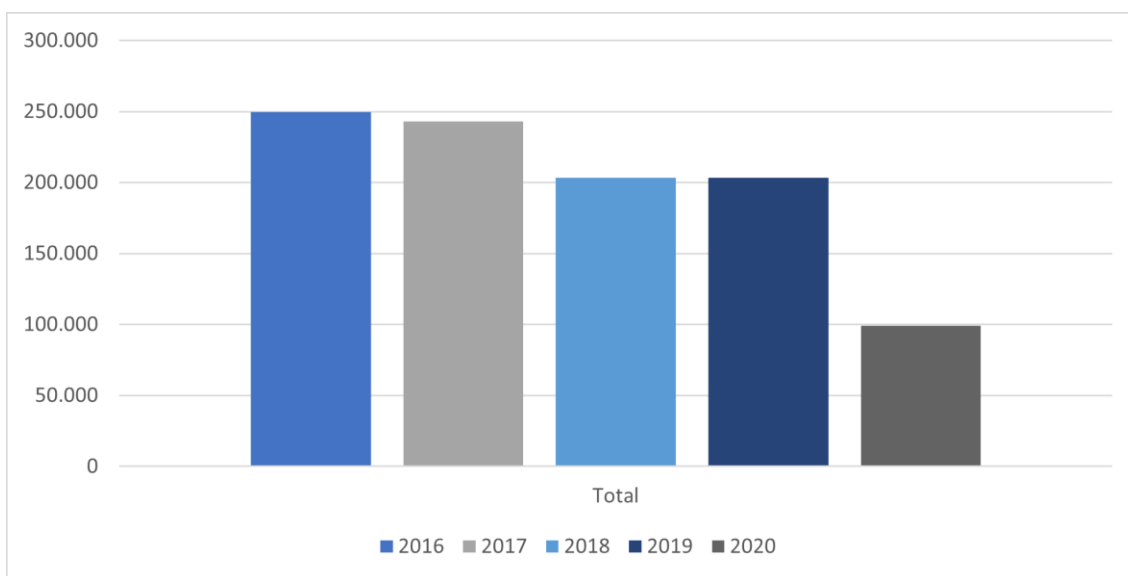
Els objectius de Reempresa-SOC es plantegen com alineats amb els objectius d'organismes superiors com el Departament de Treball, Assumptes Socials i Famílies i, posteriorment, amb els del SOC.

### 3.1.2. Insums

Els insums són tots aquells recursos que permeten la realització de les activitats. Els dissenys que ha presentat Reempresa-SOC contenen dos grans tipus d'insums: el pressupost en forma de subvenció i recursos propis ja existents, siguin del SOC o de FCECOT

Respecte al finançament que rep FCECOT per a implementar el programa, ha de considerar-se que la quantitat total i la distribució d'aquest ha anat canviant amb el temps. Com pot observar-se en el Gràfic 4, la suma total rebuda ha anat minvant cada any, amb una forta baixada en 2020. En aquest conveni, la subvenció concedida va ser de 150.000 € menys que l'obtinguda en 2016. Això suposa perdre més de la meitat dels ingressos del primer any.

Gràfic 4 – Import total en euros de la subvenció que rep FCECOT per conveni

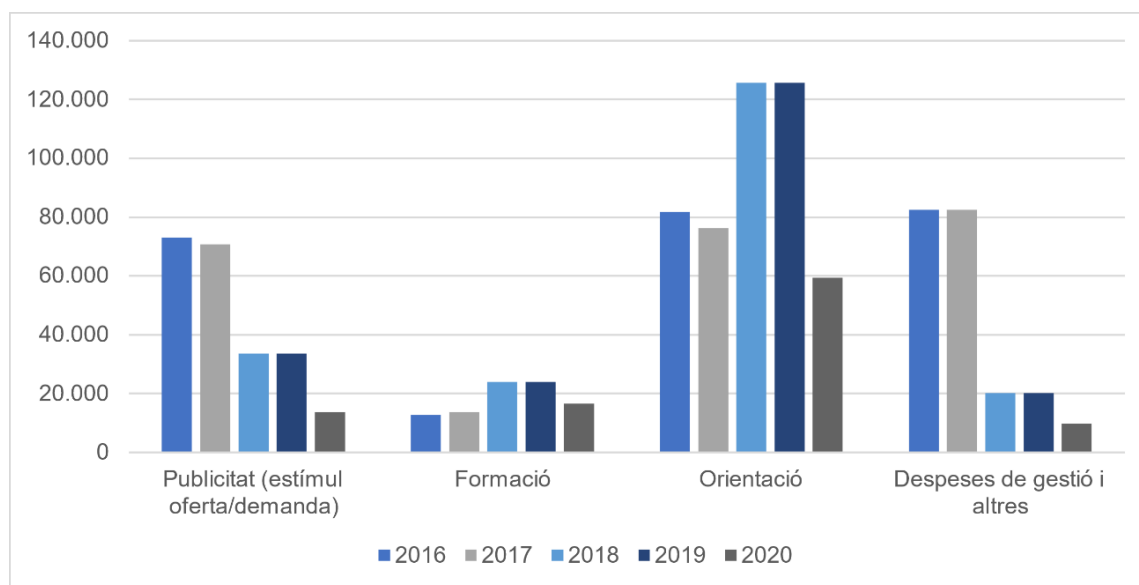


El Gràfic 5 mostra les variacions en els diferents conceptes en termes absoluts. Aquests conceptes han estat organitzats per l'equip investigador per a facilitar la comparació



entre anys. Crida l'atenció que en els dos primers anys el compte de despeses de gestió sigui superior al d'assessorament i formació, sent tots dos conceptes nuclears per a la intervenció. També és notori el gran pes que han ocupat les despeses de publicitat<sup>17</sup>, superant en quatre dels cinc anys al compte de despeses de formació. D'altra banda, com veiem, la partida d'accions d'orientació es va multiplicar en més d'un 1,5 de 2017 a 2018.

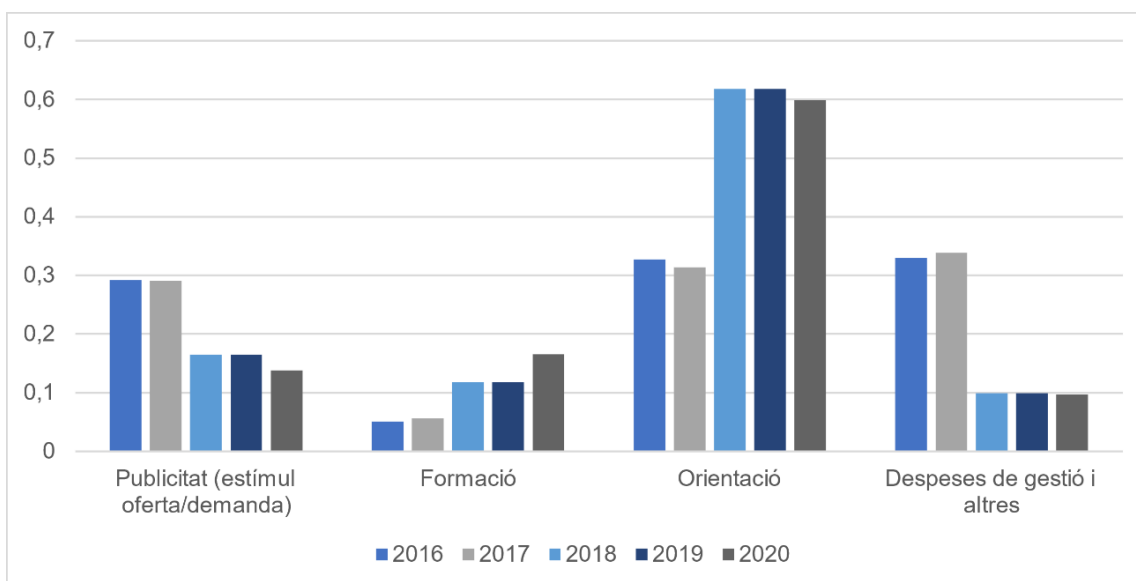
Gràfic 5 – Imports absoluts en euros per conceptes de despesa segons conveni



Malgrat que en el Gràfic 5 vegem un fort descens en els recursos destinats a assessorament en el conveni de 2020, es pot comprovar en el Gràfic 5 que la baixada respon a la retallada en els recursos totals. El Gràfic 6 presenta, en termes relatius, quines partides han disposat de més recursos en cada any. Així, es pot afirmar que en 2018 existeix un canvi de prioritat de la publicitat cap a l'orientació. Encara més notable va ser la reducció en aquest conveni dels recursos destinats a despeses de gestió i altres (subministraments, coordinació del programa, assegurances, etc.). Des d'aleshores, les accions d'orientació són les que compten amb més recursos en el pressupost.

<sup>17</sup> Hem agrupat sota el títol de «publicitat» a totes aquestes partides que financen accions dirigides a estimular l'oferta d'empreses en el mercat i la demanda de tals empreses per part de potencials reemprenedors. Més endavant distingirem entre publicitat massiva i publicitat en persona.

Gràfic 6 – Imports relatius en proporció per conceptes de despesa segons conveni



A banda dels recursos monetaris, com s'ha mencionat anteriorment, el programa compta amb insums propis de cadascuna de les institucions signants. En els convenis es recull que per a la implementació de Reempresa-SOC es compta amb: els espais físics del SOC, els tècnics de les oficines de treball del SOC, els mitjans de difusió del SOC (tant presencials com els d'internet) i els contactes del SOC amb entitats col·laboradores de polítiques actives d'ocupació.

### 3.1.3. Activitats

Tornant al Gràfic 1, es pot comprovar que quan parlem d'activitats ens referim a un dels nivells operacionals de planificació més baixos. Són intervencions concretes en les quals se subdivideix un programa. En el cas de Reempresa-SOC, s'ha sintetitzat el conjunt d'activitats que ha ofert el programa en tres blocs: publicitat, orientació i formació. Com veurem en l'apartat de productes, no s'ha establert l'ordre de les activitats per les quals el participant hauria de passar. Totes elles són voluntàries i ordenades a gust de l'usuari.

La publicitat engloba a totes les accions que pretenen augmentar bé el nombre d'empreses en venda en el mercat de Reempresa (oferta) bé el nombre de persones disposades a comprar un dels negocis d'aquest mercat (demanda). Podem distingir entre la publicitat en persona i la publicitat massiva. La primera tracta de convèncer al públic

objectiu a través d'un comercial de manera presencial. La segona prescindeix d'aquest intermediari i pot manifestar-se a través de cartells, publicacions en xarxes socials, periòdics...

Un dels factors que principalment diferencien a les accions d'assessorament de les de formació és el seu caràcter individualitzat. A Reempresa-SOC, les activitats de formació sempre han estat en grups, mentre que les accions d'assessorament són adaptades a la persona i compten amb un tècnic assignat per a cada usuari. Els dissenys generalment no recullen el contingut de la formació, només es presenten amb una mica més de detall en el cas de l'activitat "generació de *matchings*". En aquest treball, per disponibilitat de dades, només avaluarem les activitats d'orientació i formació.

Respecte a la formació, trobem tres tipus d'accions: taller, càpsula i generació de *matchings*. La diferència fonamental entre el taller i la càpsula és que el primer dura 16 hores i el segon només 4. Seguint els convenis, no haurien d'haver-hi diferències en els continguts de totes dues accions. La veritat és que no es troben descrits els temes concrets de cap d'aquestes dues accions. D'altra banda, la generació de *matchings* és una activitat que també té una durada de 4 hores amb un contingut molt particular. En ella s'imparteix formació sobre "l'estudi de la viabilitat i criteris de preferència en la cerca de potencials empreses a reemprendre i orientades a la generació de nous encreuaments i processos" (FCECOT i SOC, 2018, p. 5).

Dins de les activitats d'orientació trobem tant l'assessorament (a vegades anomenat acompanyament) com els itineraris. La diferència entre tots dos és senzilla: l'assessorament va destinat a tota la població diana i l'itinerari només a aturats de llarga durada. A més, els inscrits en itineraris poden participar en càpsules formatives.

Taula 7 – Activitats en funció dels convenis

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Publicitat</b>					
Prospecció d'empreses					
Sessions informatives					
<b>Orientació</b>					
Assessorament					
Itinerari					
<b>Formació</b>					
Taller de formació					
Càpsula formativa	*				
Matchings					

(\*) En aquest conveni, les càpsules formatives no es dirigeixen a tota la població diana, sinó exclusivament al grup de demandants d'ocupació aturats de llarga durada.

Com podem veure en la Taula 7, la llista concreta d'activitats que han integrat el programa ha anat variant subtilment amb el pas dels anys. Destaca l'abandó dels itineraris com a activitats reservades a aturats de llarga durada i les sessions informatives en les que els tècnics de Reempresa promocionaven el programa entre demandants d'ocupació. Per contra, des de 2018 s'ha començat a realitzar una altra activitat formativa denominada “generació de *matchings*”. En aquesta s'instrueix als participants sobre com triar correctament l'empresa a comprar.

S'ha de tenir en compte que en la taula només es recullen aquelles activitats *directament* dirigides a la població diana del programa, aquelles que realment han estat intervencions que cerquen canvis cognitius, afectius o de conducta en els participants. Per això, no s'inclouen processos interns del programa que faciliten la provisió de les anteriors activitats, com ara els de gestió administrativa. A més, tampoc s'han inclòs les activitats de publicitat massiva.

### 3.1.4. Productes

Tal com mencionen Funell i Rogers (2011), no existeix un consens sòlid ni entre acadèmics ni entre professionals sobre la definició d'alguns components de la teoria del

canvi. Un dels elements en els quals hi ha menys acord a l'hora d'establir una definició comuna és el producte (*output*). Al llarg d'aquest treball, el compte de productes recull la “implementació esperada” per a aconseguir l'impacte grupal previst. En altres paraules, aquest component hauria de recollir el nombre de persones que s'espera que participin i el nombre de vegades que s'espera que es “consumeixi” o completi el servei proveït.

Tots els dissenys de Reempresa-SOC contenen dades sobre la implementació esperada per a cada activitat, sobre el total de productes que es preveu proveir. Poden consultar-se els annexos de cada conveni per a veure aquestes quantitats, tant pel que fa al nombre de sessions grupals previstes, com pel nombre de participants o serveis individuals previstos.

No obstant això, ha de tenir-se en compte que la provisió d'un cert nombre de productes no sols depèn de l'oferta d'activitats, sinó també de la demanda d'aquestes. És precisament el conjunt de factors condicionants de la demanda el que ha de contemplar l'apartat de productes en una teoria del canvi ben elaborada.

Dos dels aspectes que delimitaran l'abast de la demanda de tractament seran: (a) l'obligatorietat del tractament i (b) la població diana. Respecte al primer, queda clar en tots els convenis que Reempresa-SOC és un programa pel qual la seva població diana no ha de passar obligatòriament. Que sigui de tractament voluntari fa que prenguin especial importància tant les accions dirigides a l'estimulació de la participació com la seqüència de tractament<sup>18</sup>, perquè delimita la seva accessibilitat. Tots els dissenys de Reempresa-SOC contenen mesures per a incentivar la participació, però no apareix en cap d'ells de manera explícita quin és el camí que l'individu ha de seguir per a rebre el tractament.

Respecte a les poblacions diana, segons el conveni de 2016 són les següents<sup>19</sup>:

“(a) persones desocupades i inscrites en les oficines de Treball que es plantegin dur a terme un projecte de reorientació professional mitjançant l'emprenedoria, (b) persones desocupades de llarga durada inscrites en les oficines de Treball que volen reactivar la

---

<sup>18</sup> La seqüència de tractament fa referència al procediment que ha de seguir un individu fins a rebre el tractament en qüestió. Acostuma a representar-se amb un diagrama en el qual es mostren els passos i possibles camins que poden recórrer-se fins a participar en una intervenció

<sup>19</sup> En realitat, la població (b) és un subconjunt de la població (a).

seva vida laboral a través de l'emprenedoria i (c) petites empreses que es volen transmetre per a garantir la seva continuïtat” (SOC i FCECOT, 2016).

Al febrer de 2017, la subdirectora general d'Ocupació i Territori del SOC va emetre una instrucció en la qual es delimita més detalladament la població diana i la data límit de derivació de persones a les sessions informatives. Sobre la població diana, la instrucció amplia la població diana a altres col·lectius com ara les persones amb possibilitat de capitalitzar la prestació per desocupació i les persones amb interès per la “reemprenedoria”. D'aquesta manera, s'amplia substancialment de facto la població diana, ja que no només s'inclouen persones desocupades, sinó també ocupades.

La comesa del SOC seria derivar a les sessions informatives: si una persona encaixa en la població diana, serà derivada. Sobre el subgrup de persones amb interès per la reemprenedoria, s'entén que en formen part: tant el que ho manifesta a iniciativa pròpia, com el que respon “és possible” o “no tinc prou informació per a valorar-ho” a la pregunta “seria una alternativa a valorar per a vostè adquirir un negoci en funcionament?” (Díaz Martínez, 2017, p. 3)

Posteriorment, en el conveni de 2018, es produeixen alguns canvis. En primer lloc, s'elimina la població diana b i c. En segon lloc, s'incorpora com a població diana (b) “aquelles persones desocupades inscrites en el SOC que tenen un projecte d'adquisició d'una empresa en desenvolupament i necessiten l'assessorament i acompanyament de Reempresa per a poder finalitzar-lo” (SOC i FCECOT, 2018, p. 7).

### 3.1.5. Impactes

Els impactes són aquells canvis en la conducta, en els afectes o en les cognicions de la població diana que es preveuen que tinguin lloc. Alguns acadèmics o professionals parlen de resultats (*outcomes*) per a fer referència a canvis a curt/mitjà termini i d'impactes (*impacts*) per a canvis a llarg termini. Nosaltres parlarem simplement d'impactes intermedis i impactes finals.

Cap edició dels dissenys de Reempresa-SOC inclou els impactes previstos del programa. No s'incorporen ni els impactes intermedis ni els impactes finals, per això, tampoc s'expliciten les hipòtesis o assumpcions que explicarien els mecanismes causals que el programa intenta provocar.

### **3.2. Descripció de la teoria del canvi percebuda pels responsables del disseny**

Per a identificar la teoria del canvi percebuda s'han utilitzat les entrevistes realitzades a informants clau del SOC, FCECOT i Autoocupació. També ha resultat útil la informació obtinguda de les entrevistes dobles, l'entrevista individual i el grup triangular desenvolupats amb els agents involucrats en el programa.

De la informació proporcionada a l'EE5 s'obté una dada important que afecta de manera transversal el disseny del programa i que és clau per comprendre com es construeix i quins límits té. Segons aquesta informació, el conveni es finança amb fons de la Conferència Sectorial d'Ocupació i Afers Laborals. Per poder justificar l'ús d'aquests fons les activitats del programa han d'estar dins dels serveis ocupacionals, com ho serien l'orientació professional i l'emprenedoria. Aquest fet afecta de manera transversal la manera com es pot dur a terme el programa, des d'establir els seus objectius al voltant de l'ocupació fins a certes activitats que es poden justificar i d'altres que no.

A l'apartat 3.1.3. s'ha descrit l'evolució en les activitats i és en la realització d'entrevistes amb els agents involucrats que veiem la justificació d'aquestes variacions. Les activitats relacionades amb la difusió i la formació interna són activitats, segons el criteri de les persones entrevistades, allunyades de l'impacte directe sobre els usuaris i de més difícil justificació per demanar els fons de la Conferència Sectorial d'Ocupació i Assumptes Laborals. Per aquests motius, segons les persones entrevistades, aquest parell d'activitats han perdut pes als convenis, amb la intenció de dedicar més atenció a activitats formatives i d'assessorament.

#### *3.2.1. Problemes identificats i objectius del programa*

Atesa l'escassa definició explícita de la teoria del canvi adoptada (la que figura en els convenis), s'ha constatat que diferents actors entrevistats tenen la seva pròpia versió sobre el problema a abordar i sobre els objectius que persegueix el programa. No obstant això, s'ha detectat l'existència de consens en relació amb les necessitats que vol cobrir el programa. En aquest sentit, hi ha acord sobre la necessitat de formalitzar la transmissió de petites empreses i oferir un servei que amb anterioritat només existia de manera informal i ineficient. Segons els entrevistats, aquesta informalitat provocava la pèrdua de molts llocs de treball i de teixit empresarial solvent. Segons la informació proporcionada per EE1: “obrim Reempresa perquè identifiquem que no hi ha un mercat

més o menys ordenat de compravenda d'empreses petites a Catalunya". De la mateixa manera, segons EE4, Reempresa ofereix un servei que calia i que no existia:

“tot aquest entorn de transaccions de petites empreses era un entorn que anteriorment era... no diré negre, però ho diré [...] la gent ho feien informalment, amb la qual cosa es trobaven amb molts problemes. Fins i tot la formalitat de passar d'una forma jurídica a una altra amb un propietari de vegades es perdia i havies de fer com si tornessis a començar de nou. [...] Hem modelitzat el procés de manera que el contracte de Reempresa té en compte tot allò que és la transmissió d'una empresa. I hem facilitat el procés perquè qualsevol persona pugui tenir l'assessorament, la formació i la capacitació adequada per fer aquest procés sense haver de ser aquí... Hem donat el mateix servei que es dona, per exemple, a les grans empreses de fusions i adquisicions, doncs el mateix per la part de baix”

No obstant això, de nou, no queda clar si el que s'afronta de manera prioritària és la continuïtat de les empreses o augmentar la probabilitat d'autoocupació de les persones aturades. Les referències a la possibilitat que les persones aturades es puguin ocupar mitjançant el programa Reempresa posa de manifest que hi ha més d'un problema específic que es vol abordar amb el conveni SOC-FCECOT (EE1):

“Ens adonem que [...] una part important dels usuaris que tenim són aturats. Atès que ens n'adonem i veiem que Reempresa pot ser una solució per al col·lectiu de desocupats, expliquem aquesta situació al Servei d'Ocupació de Catalunya. [...] Ens ho deien, jo mai m'havia plantejat ser empresari, però [...] tinc 45 anys i no em puc permetre el luxe d'esperar-me a casa esperant que algú vingui a buscar-me, provaré a veure si aconseguixo que això funcioni. I bé, com que d'aquests casos en tenim bastants, de gent que per motius diversos ha hagut de fer un canvi en les seves vides i el tema d'autoocupar-se l'han vist com a una solució”

De fet, en cas d'algun entrevistat s'esmenta clarament que l'objectiu del programa és doble (EE3):

“Té dues finalitats, per una banda, la finalitat més adreçada a l'empresari, salvaguardar patrimoni empresarial, lligat a salvaguardar patrimoni... salvaguardar llocs de treball, és a dir, evitar que les empreses es tanquin, sinó que puguin continuar en mans d'altres persones. L'altre objectiu seria cercar una alternativa a l'autoocupació tradicional que seria mitjançant la creació d'una empresa. [...] Crear empreses des de zero està molt bé quan tens un projecte molt innovador, però comporta molts riscos, i a més moltes persones que decidien emprendre negocis, la majoria de vegades eren negocis



tradicionals, és a dir, tipologies de negocis [...] que estaven ja al nostre entorn. L'objectiu de Reempresa era arribar a aquest tipus de persones emprenedores amb projectes diguem-ne tradicionals i oferir-los que en lloc de crear l'empresa des de zero i assumir tants riscos continués una empresa que estigués en funcionament, aprofitant recursos...”

Adicionalment, s'ha identificat un altre objectiu que no es recull al conveni i que EE4 identifica com l'objectiu fonamental:

“L'objectiu és que aquestes persones tinguin una motivació addicional per a la compra, l'estimulació... que es vegin amb prou capacitat per treballar per compte propi almenys amb una empresa que ja estigui en marxa”

Aquest objectiu de formació, estímul i acompanyament per a l'emprenedoria també s'esmenta mitjançant la formulació següent (EE1):

“La filosofia del servei és la mateixa, al final és identificar a través de la seva xarxa persones aturades que puguin tenir interès en comprar un negoci i intentar donar-los la cobertura de coneixement, formació i acompanyament perquè això es dugui a terme”

Veurem més endavant que aquests diferents objectius expressats en les entrevistes impliquen també que les persones implicades en el programa Reempresa tinguin al cap com a població diana uns perfils de persones desocupades amb característiques que no sempre coincideixen.

Sí resulta més fàcil identificar un consens en relació amb la població d'empreses a les quals hauria d'afectar el programa. Es considera que el programa hauria de ser útil per a totes les empreses catalanes, no només per a aquelles que de forma autònoma acudeixin a Reempresa. És per aquest motiu que agafa força l'activitat de difusió del programa, per arribar a més gent i ampliar l'oferta d'empreses. No només es busca incentivar la inscripció de cedents, sinó també de possibles compradors (EE1): “Al final és allò que ens agradaria, poder incrementar el volum d'usuaris per poder arribar a més gent i que vegin... que almenys coneguin que això és una oportunitat per a ells.”

### 3.2.2. *Insums*

Val la pena recordar que els insums són tots aquells recursos que permeten la realització de les activitats. En aquest sentit és important recordar que el finançament del programa

prové dels fons de la Conferència Sectorial d'Ocupació i Afers Laborals, la qual cosa marca les activitats que preferiblement s'haurien de desenvolupar.

A banda dels recursos econòmics, es pot entendre que un altre dels insums del programa té un caràcter més intangible, tot i ser també important per al desenvolupament amb èxit del programa. Té a veure amb el que genèricament podríem definir com a capital social<sup>20</sup>. Aquí es poden mencionar els contactes amb l'Administració, amb agents econòmics, amb entitats de finançament i altres contactes potencials poden ser clau per a que una compravenda s'acabi materialitzant (EE3). En aquest sentit, tot i que Reempresa no pot oferir un finançament directe, el paraigua de contactes i la confiança que ofereix estar dins del programa pot constituir l'aval necessari per arribar a aquest finançament que necessiti l'usuari.

“Nosaltres no oferim finançament [...]. Nosaltres el que tenim són convenis o contractes o col·laboració amb diferents entitats a través de les quals podem orientar els usuaris si encaixen, diguem-ne, amb el perfil d'aquestes entitats. [...] Aquestes entitats ofereixen microcrèdits, val, petitets, de 10-15 mil euros a persones que estan a l'atur, sense interès, persones que estan a l'atur i que tinguin projectes d'emprenedoria. Sigui de creació d'empreses, sigui de compravenda. [...] Tenim un conveni amb [banc anonimitzat], on arriba d'alguna manera l'operació amb el segell de Reempresa. I el tècnic de [banc anonimitzat] ja sap que hem treballat amb l'empresa, que no hi ha cap frau al darrere, que ha trobat aquesta persona amb l'ajuda d'un consultor. [...] La meua recomanació amb tots els usuaris és, un, que vagin al seu banc [...] serà més fàcil que els concedeixin el préstec. I dos, els dic que parlin amb el banc del cedent [...] segurament a aquest banc no li interessa que l'empresa es tanqui...”

### 3.2.3. *Activitats*

Les activitats que apareixen mencionades en les entrevistes coincideixen amb les activitats que es contemplen en els documents oficials del programa (EE1):

---

<sup>20</sup> Aquí entenem que el capital social, seguint Bourdieu (1986), són aquells contactes que funcionen com a intermediacions per aconseguir altres recursos als quals algú, de manera directa, no hi té accés. En el context de Reempresa aquests contactes poden ser, per exemple; finançadors, agents econòmics, altres projectes europeus de transmissió d'empreses, etc.

“Al final es identificar a través de [persona anonimizada] personas desocupadas que tinguin interès en comprar un negoci i intentar donar-los-hi la cobertura de coneixement, formació i acompanyament per a que això es porti a terme”

La cita precedent mostra bé que en les entrevistes es tendeix a parlar de forma indiferenciada d'orientació, assessorament o itineraris com a activitats pròpies de Reempresa, sense donar més prevalença a una o altra. D'aquesta les activitats presentades anteriorment a la Taula 7 per separat s'identifiquen dins un “paquet genèric” com a activitats rellevants del programa. En el fragment literal que es mostra continuació es mostren bé els trets generals d'aquestes activitats (EE3):

“Hi ha tres grans, *bueno*, hi ha dues grans partides d'actuació. Que serien 1) la d'oferir assessorament i acompanyament a les persones Reemprenedores i l'altre el de formació. I després hi ha altres activitats més de complementació, no? L'activitat diguem que d'orientació i acompanyament als usuaris en què consisteix? Doncs a oferir exactament això, fer difusió, *bueno*, en aquest cas es marca també un objectiu. Fins l'any 2020 havíem d'arribar a 840 persones desocupades durant tot l'any, aquest any, com que el pressupost ha baixat a la meitat son 420 persones. Llavors, bàsicament el que diu aquesta activitat és que hem d'assessorar i explicar Reempresa a 420 persones al llarg de l'any i a més hem d'assessorar-les en els diferents aspectes dins de Reempresa. Es a dir, els hi donem un assessorament tant en la part inicial d'explicar-los-hi en que consisteix el programa, donar-los d'alta com a usuaris de Reempresa, com també, en tot el procés de crear *matching* amb els cedents, es a dir, presentar-li una persona que estigui cedint una empresa i promoure entrevistes, ajudar-lo a tota la negociació, ajudar-lo a l'evaluació de la viabilitat del negoci. Ajudar-lo a entendre aspectes legals, fiscals i també inclús en el mateix procés de firma del contracte de compravenda”

Aquesta visió de tot el conjunt d'activitats com a un sol paquet també permet explicar que en la ED1 les persones intervinents coincideixin en què s'hauria de parlar d'una capacitació, més que d'una formació ja que no es busca donar uns coneixements molt amplis sinó que l'objectiu de les activitats es dotar d'unes capacitats en relació amb l'emprenedoria.

#### 3.2.4. Productes

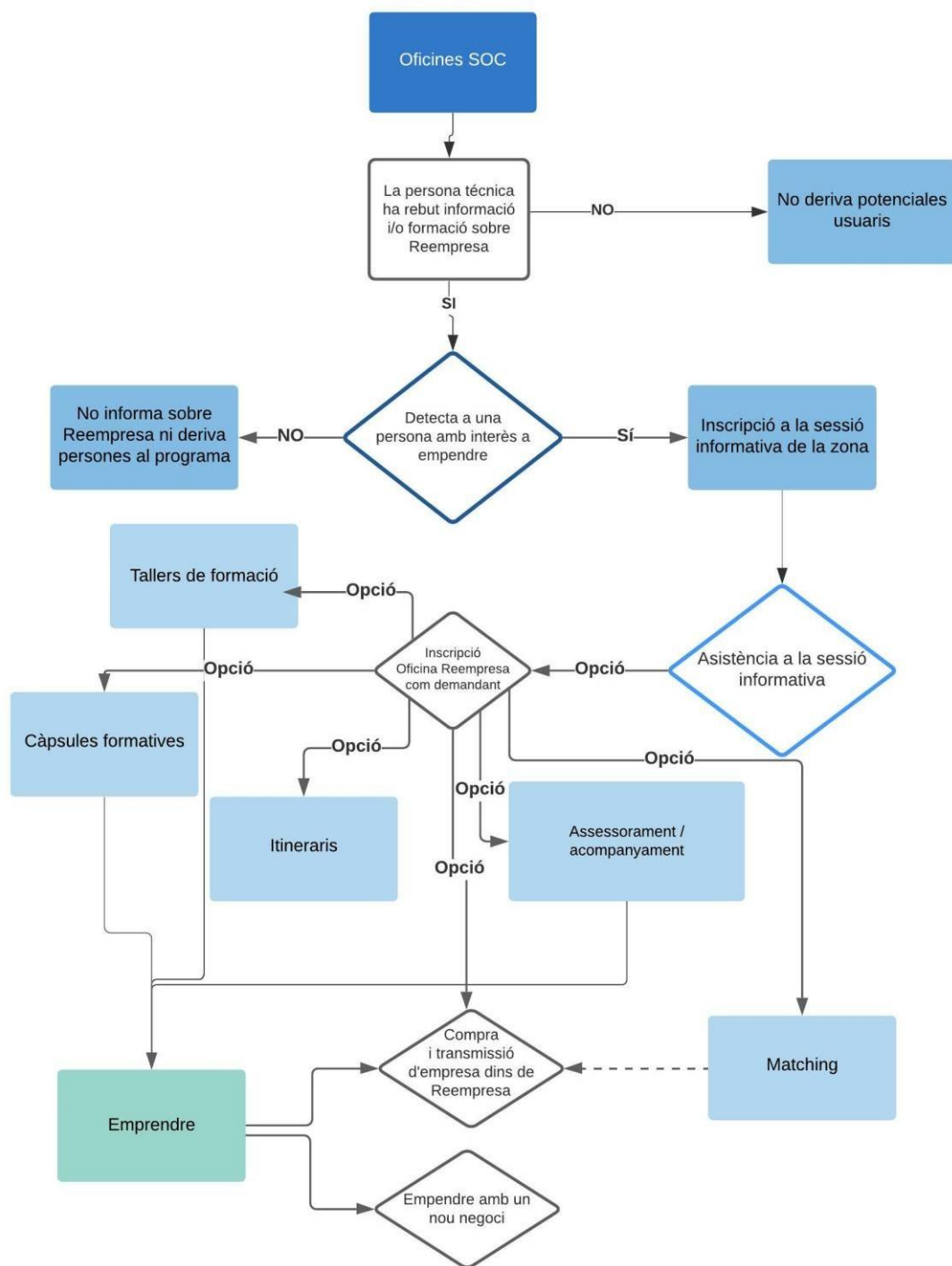
Arran de les entrevistes realitzades, s'ha pogut identificar que en la teoria del canvi percebuda, tant pels informants clau com pels agents involucrats en el programa, es

conceben com a productes del programa la formació en dret, en administració d'empreses, i en finançament i negociació que s'ofereix a les persones reemprenedores. També es contempla com a producte la motivació a emprendre, l'ajuda a les persones per a què obtinguin crèdits i/o ajudes financeres, i l'increment de la demanda de persones reemprenedores i l'increment d'empreses en oferta.

També mitjançant les entrevistes s'ha pogut establir la seqüència de tractament i quines són les activitats proposades pel programa (EE1): “El nostre punt d'entrada és la sessió informativa, els tècnics de les oficines ens deriven gent per a les sessions informatives, d'alguna manera nosaltres necessitem explicar què estem oferint”. Segons la informació obtinguda de les entrevistes, depenent de quins objectius hagi establert la persona participant es dona més o menys importància a segons quines activitats. En qualsevol cas, s'insisteix en la importància de l'acompanyament. És més, de la informació proporcionada en les entrevistes es pot inferir que els elements que fan augmentar la probabilitat d'èxit del programa és que aquest acompanyament sigui presencial, juntament amb el fet que l'usuari tingui gran voluntat i persistència personal.

Amb totes aquestes informacions s'ha construït el Gràfic 7, que representa la seqüència percebuda de tractament i els productes resultants. Cal dir, que es tracta de la seqüència de tractament vigent durant els primers anys d'implementació del programa (2016, 2017 i 2018), quan encara existien les sessions informatives.

Gràfic 7 – Seqüència percebuda de tractament i productes resultants



Font: Elaboració pròpia

La seqüència de tractament representada en el Gràfic 7, mostra bé el marge d'optativitat que les persones entrevistades entenen que es dóna en el programa. En les entrevistes es destaca l'autonomia de la persona que participa en el programa. Se li dóna molt marge per a triar quin tractament vol seguir. Aquest fet afavoreix especialment als participants més actius en el programa (EE1):

“També és cert que els emprenedors més actius et persegueixen, parlen amb els seus consultors de referència [...] llavors et focalitza en aquests, els més actius són els que acaben trobant alguna cosa. Els que van mirant... aquí no saps molt bé si és que no estan actius, perquè és una opció per a ells no prioritària, cosa que és un handicap.”

El fet que la participació a les activitats sigui opcional i que sigui el mateix usuari del programa qui decideixi quin camí prendre i quina implicació adoptar no necessàriament hauria de tenir implicacions negatives, més enllà del que ja s'ha indicat respecte les persones que tenen menys clara la seva participació. Però quan aquest fet es barreja amb el caràcter anual del conveni sí pot acabar desanimant a certes persones (EE2; EE5). Els terminis de justificació i el caràcter anual del conveni pot provocar que persones interessades pel programa pateixin períodes d'inseguretats respecte a la seva continuïtat i períodes més o menys llargs d'espera fins a la realització i/o programació de noves activitats formatives en què estiguin interessades.

Aquesta flexibilitat pel que fa a la implicació dels usuaris es correspon també amb el gran marge d'actuació que es té a les oficines del SOC pel que fa a la derivació de persones aturades cap al programa. El fet que molts punts del flux del tractament dissenyat quedin oberts (vegi's Gràfic 7) provoca que una bona part dels agents involucrats en el programa expressin la seva preocupació en relació amb la derivació per part de les oficines del SOC. Aquesta derivació pot estar marcada pel coneixement del programa que té el personal tècnic de l'oficina o pel volum de feina que té aquest personal tècnic. Així, d'una banda, es valora negativament que s'hagin deixat de desenvolupar, segons han passat els anys, sessions de formació o informació sobre el programa a les persones tècniques del SOC. D'altra banda, es detecta una preocupació pel fet que algunes oficines estiguin saturades i això impedeixi la derivació d'usuaris al programa.

Un aspecte molt vinculat a la seqüència de tractament i que apareix de forma reiterada en les entrevistes realitzades és la preocupació pel perfil al qual es dirigeix el programa.

Les entrevistes posen de manifest les diferents visions que existeixen en relació amb la població diana del programa. En primer lloc, les entrevistes permeten detectar una manca de coincidència en l'opinió sobre si la capacitat econòmica de la persona és una característica determinant o no per a la participació (EE1; EE2; EE3):

“El nostre públic objectiu era tothom, és a dir, emprenedors que tenien una feina i aturats, no distingíem, no fèiem una campanya exclusiva explicant Reempresa com una sortida per a gent aturada, no ho havíem fet. No teníem ni el canal ni les eines per poder-ho fer. El que canvia amb l'entrada del SOC és això. Reempresa es converteix en una de les potencials oportunitats per a les persones aturades a Catalunya”

“Des de les Oficines d'Ocupació se seleccionen les persones idònies perquè puguin participar en aquest programa i es passa la informació a Reempresa per un aplicatiu que tenim. [...] El que busquen és que tinguin una base reguladora de la prestació alta, d'acord? I que no cobrin subsidi, que cobrin prestació, que els quedi molt de temps i que tinguin una base de 1000€ cap amunt, d'acord? I principalment aquest és el criteri que segueixen”

“Sí que ho marquem, sí que ho preguntem [la capacitat econòmica], però des del meu punt de vista és relatiu, és molt relatiu. I a més després nosaltres intentem també ajudar-los amb la cerca de finançament o recursos a través dels quals puguin finançar-se”

En segon lloc, hi ha qui prefereix que el cribratge es faci des del SOC i qui prefereix que se'n faci una difusió més àmplia. La segona opció es defensa indicant que és preferible que sigui el mateix usuari qui, un cop conegut el programa, es posi en contacte amb Reempresa. Aquesta segona opció permetria, teòricament, una major difusió, encara que no necessàriament un nombre més gran de persones finalment interessades.

En tercer lloc, s'observen discrepàncies respecte a si és important que les persones usuàries del programa tinguin o no una motivació per emprendre o simplement cal una indecisió sobre la manera de sortir de la situació d'atur. Aquesta discrepància torna a posar de manifest el desacord respecte al perfilat inicial dels usuaris i els productes que es poden oferir en funció del perfil que va finalment al programa (EE3):

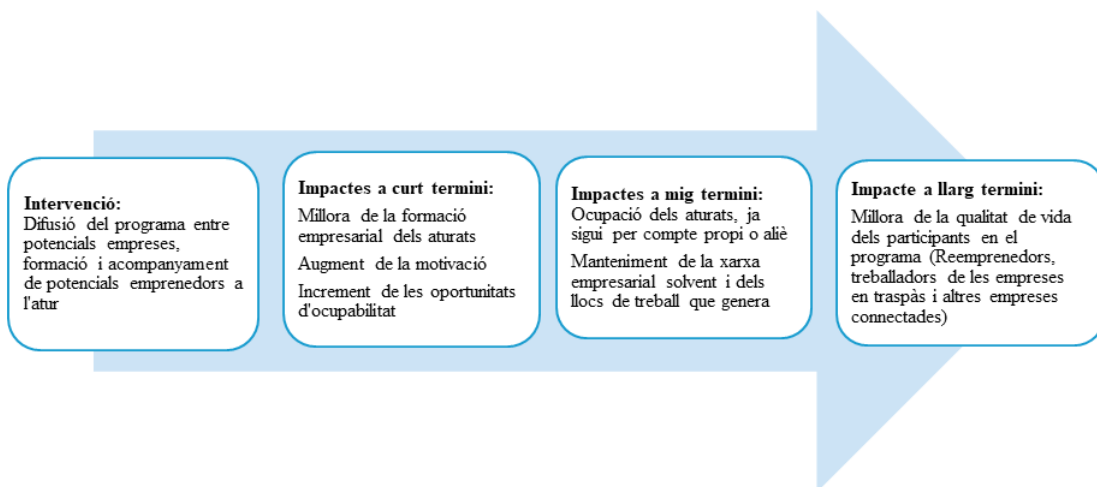
“Tenim usuaris que venen per curiositat simplement, els han enviat la informació per correu electrònic, els sembla interessant i ok. És cert que si està ben explicat, si està ben feta la prescripció per part de l'oficina del SOC, la majoria dels que venen és perquè ja tenen una lleugera base o no ho descarten [emprendre]. La majoria de vegades no tenen

ben definit el projecte. Aleshores per a mi és molt important que la prescripció que facin les oficines del SOC no es centri únicament en usuaris que tinguin claríssim i que ja estiguin per demanar la capitalització de l'atur. Que sí, que aquests usuaris estan molt bé i són molt valuosos i els hi podem ajudar. Però hi ha moltes persones que no tenen el perfil definit i que ostres, se'ls obre una porta que pot ser una oportunitat per a ells. I que jo crec que val la pena que ens coneguim. [...] hi ha un perfil d'usuari que és persona, sobretot més gran de 50 i 55 anys que s'han quedat a l'atur i que no veuen manera de poder tornar a incorporar-se al mercat laboral perquè ja ningú els contracta per l'edat que tenen. [...] Aquestes persones l'única sortida que hi veuen és l'autoocupació. [...] no saben quin tipus de negoci ni com fer-ho. Aquest és el perfil que més podem ajudar. [...] hi ha moltíssimes persones en aquesta situació i jo crec que són les més vulnerables i les que més necessiten el nostre assessorament”.

### 3.2.5. Impactes

Tal com s'ha indicat anteriorment, de la lectura dels convenis resulta impossible identificar els tipus d'impacte considerats en el disseny de Reempresa-SOC. No s'hi incorporen ni els impactes intermedis ni els impactes finals. Això no treu que les persones entrevistades mencionin i reflexionin sobre aquests impactes. El Gràfic 8 recull l'esquema de l'estructura del canvi que es podria assignar al programa inferint-la de les aportacions d'EE1, EE2, EE3, EE4, EE5 i ED1. Cal dir que es tracta de la cadena d'impactes desitjada o esperada, atès que, com s'indica a continuació, les persones entrevistades no tenen constància que aquesta cadena d'impactes s'estigui produint.

Gràfic 8 – Estructura del canvi (impactes) que es pot inferir de les entrevistes



Font: Elaboració pròpia



En relació amb les evidències sobre l'impacte aconseguit, només en un cas es menciona l'impacte constatat. Així en l'entrevista a EE2 es menciona l'impacte positiu del programa, tot i reconeixent que és un impacte només constatat a curt termini:

“No fan [FCECOT] una comprovació de què passa al cap de 2-3 anys amb aquestes persones que han atès, que han aconseguit cedir una empresa i què hi passa, quina vida tenen aquestes empreses. 1 any, 2 anys, 3 anys o moren abans d'hora. Aquesta dada és una cosa que reconeixen ells que no ho treballen prou.”

En qualsevol cas, aquesta mateixa persona entrevistada (EE2) valora positivament l'impacte aconseguit. Més endavant, en l'apartat següent dedicat a l'avaluació de la teoria del canvi del disseny i la teoria del canvi es retornarà sobre aquesta qüestió de l'impacte:

“És un programa per a mi, molt interessant i amb bons resultats. Ells tenen una pàgina web molt potent on expliquen els casos d'èxit amb testimonis, amb vídeos, així amb l'experiència d'haver vist i justificat altres tipus de programa, veus com moltes vegades o algunes vegades li dones més pompa que el que realment és... en el cas de Reempresa no és així.”

### **3.3. Avaluació de la teoria del canvi**

Tal com s'ha detallat en la secció metodològica, l'aproximació que seguirem per a l'avaluació de la teoria del canvi serà la valoració de la lògica de la mateixa (Rossi et al., 2019). En els següents apartats, anirem avaluant per separat com estan presentats cadascun dels components de la teoria del canvi de Reempresa-SOC.

Alhora, quan sigui pertinent, s'incorporarà informació de caràcter qualitatiu provinent del treball de camp realitzat per complementar les conclusions i recomanacions realitzades en relació a cada un dels aspectes del disseny.

Abans de començar amb aquests diferents aspectes cal tenir en compte que els textos que s'han consultat per identificar el disseny de Reempresa no tenen la forma de documents sobre la teoria del canvi, sinó que són més aviat documents de caràcter jurídic que formalitzen la concessió d'una subvenció. Per això, els textos tenen una estructura molt menys flexible i no inclouen representacions gràfiques que ajudin a expressar aspectes fonamentals del programa. Per altra banda, la teoria del canvi

percebuda pels diferents actors entrevistats no sempre és coincident, la qual cosa dificulta conèixer fins a quin punt existeix una teoria del canvi compartida, encara que no estigui, d'entrada, expressada en els documents dels convenis.

### *3.3.1. Problemes identificats i objectius del programa*

#### *Què diu el disseny de Reempresa-SOC*

Respecte als objectius del programa, hem de tenir en compte prèviament quin problema pretén afrontar cadascun d'ells. Segons Birkland (2010), les polítiques públiques són una resposta a un problema social que reclama atenció. Per això, cada política, o programa en el nostre cas, ha d'estar orientada a l'acompliment d'uns objectius, que al seu torn serveixin a la solució d'un o diversos problemes. Aquests objectius han d'estar contemplats en el programa i tenir una lògica d'acció. En altres paraules, ha d'haver-hi una connexió raonable entre el que el programa fa i el que vol aconseguir (Rossi et al., 2019).

Els problemes que afronta Reempresa-SOC estan insuficientment definits en tots els seus convenis. En tots ells es repeteix:

A Catalunya, al voltant de 120.000 empreses i 258.000 persones treballadores podrien estar involucrades en processos de Reempresa en els pròxims 10 anys, malgrat estar en correcte funcionament, i es considera convenient reforçar la seva activitat preparant persones que agafin el relleu en la seva gestió, evitant la consegüent pèrdua de llocs de treball i de riquesa per al territori (SOC y FCECOT, 2020, p. 2).

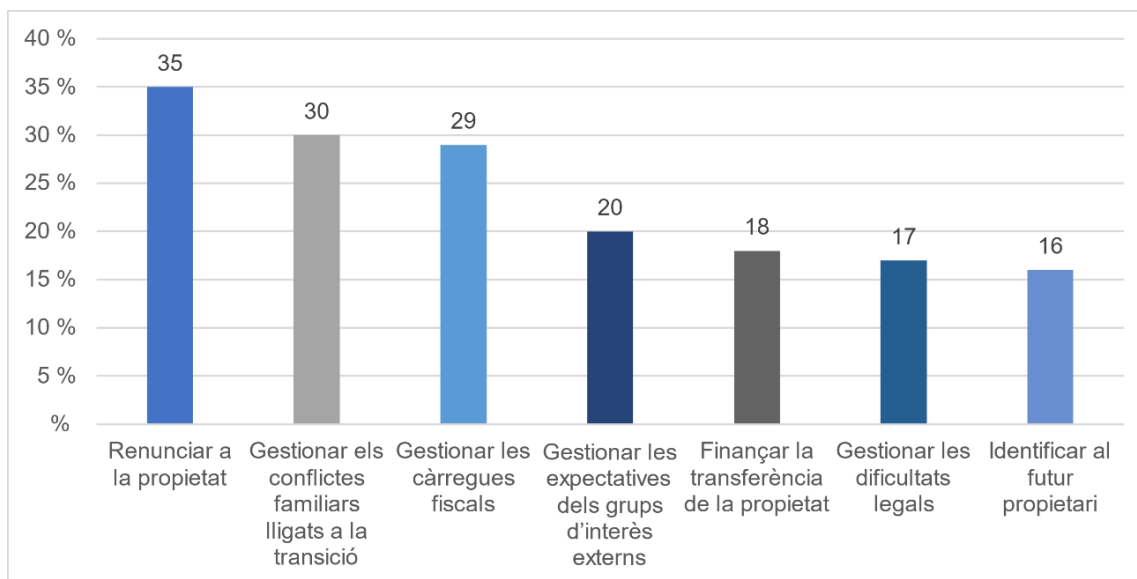
En primer lloc, no s'indica la font de la qual s'extreuen aquestes dades. Aquest fet impedeix saber de quina manera van ser estimades aquestes quantitats i com mesurar, de manera consistent, l'evolució del problema. És important indicar la font de les dades ja que, tal com relata l'informe de DIW ECON (2020) per a la Comissió Europea, actualment existeixen molt poques bases de dades que mesurin la transferència d'empreses a Europa. Les dades que acostumen a citar-se a nivell europeu en diversos espais són els següents:

Es calcula que unes quatre-centes cinquanta mil pimes canvien de propietaris cada any, la qual cosa afecta més de dos milions de treballadors. No obstant això, en un terç dels

casos la transmissió de la propietat no prospera i, en conseqüència, Europa perd al voltant de cent cinquanta mil empreses i sis-cents mil llocs de treball (Comissió Europea, 2020).

Aquestes dades procedeixen de l'informe de Calogirou et al. (2010). No obstant això, és pertinent referir-nos l'estudi de CSES (2013), el qual analitza amb detall la metodologia emprada per a l'estimació d'aquestes quantitats. Expliquen que tracta d'una agregació de diferents bases de dades amb notable heterogeneïtat en la producció de les dades (diferents tècniques de producció, diferents poblacions d'empreses estudiades) i amb fortes assumpcions. Respecte a l'estudi principal en el qual es basa la quantitat abans citada, la conclusió dels autors és bastant clarificadora: “L'informe deixa clar que, per les assumpcions fetes, les xifres calculades haurien de ser tractades amb molta cautela. Els desenvolupaments posteriors mostren com això mai no ha passat així” (CSES, 2013, p. 23)<sup>21</sup>. Tot això en relació amb les dades a nivell europeu, a nivell català desconeixem com arribem als números que es presenten.

Gràfic 9 – Proporció d'enquestats que va respondre a cadascuna de les opcions davant la pregunta: «Quins aspectes preveu més difícils a l'hora de dur a terme la transició de la propietat de l'empresa familiar?»



Font: KPMG (2019). El total de percentatges no suma cent perquè es permet a l'enquestat triar més d'una opció.

<sup>21</sup> La traducció al català és nostra, ja que l'informe està disponible només en anglès.

A Espanya no existeix cap agència estadística pública que ofereixi dades sobre aquest fenomen. No obstant això, sí que existeixen investigadors que han produït dades sobre un subconjunt d'empreses: les empreses familiars. En el Gràfic 9 es mostra un dels resultats obtinguts en l'estudi de KPMG (2019). Aquest treball utilitza la submostra espanyola (N = 327 empresaris) d'una enquesta europea sobre empreses familiars. Com es pot observar, “identificar al futur propietari” és l'opció que els enquestats preveuen menys difícil de resoldre.

L'estudi d'Escribá-Esteve et al. (2021) és més recent, encara que té una mida de la mostra més reduïda (N = 110 empreses). Dues de les seves principals conclusions són especialment interessants per al problema que aborda Reempresa-SOC:

“El 28% de les empreses familiars de la mostra té un pla de successió formal, i un 44% té clar el que faria si es produís una successió sobrevinguda per una emergència. Davant una potencial successió, el 27% optaria per un relleu en la direcció per part d'un membre de la família, i un 57% estima que això és una possibilitat factible. Només un 16% pensen que és improbable que això succeeixi” (Escribá-Esteve et al., 2021, p. 3).

Encara que aquestes dades només parlen d'un subconjunt del total d'empreses, realment no sabem si Reempresa-SOC es focalitza en totes elles o només en algunes. En els convenis es parla de “processos de Reempresa”, però no queda clar si per això entenem (a) tots els episodis de compravenda d'empreses, sigui qui sigui el seu venedor o el motiu de la venda, o (b) uns certs episodis de compravenda d'empreses. En aquest últim cas, no sabem si Reempresa-SOC es dirigiria exclusivament a episodis de compravenda d'empreses (b1) motivats per la jubilació, defunció o canvi de circumstàncies personals dels seus propietaris, i/o (b2) amb qualsevol nombre d'empleats o qualsevol volum de facturació.

En segon lloc, si interpretem de manera literal l'aparició del mateix enunciat en tots els convenis des de 2015 a 2020, hauríem de pensar que el problema roman en el mateix estat des de l'inici del programa fins als nostres dies. Els “pròxims 10 anys” són de 2015 a 2025 o de 2020 a 2030? El més probable és que aquest fragment del conveni es tracti d'una còpia que s'ha mantingut sense actualitzar des del primer conveni. Amb tot, és l'única referència específica que es fa en aquests documents als problemes a mitigar a través de Reempresa-SOC.

Una cop comentats alguns aspectes respecte als problemes que atén el programa, els seus *objectius* tampoc són clars. Quan parlem dels objectius del programa estem fent referència als objectius *finals*, és a dir, als fins últims que es pretenen assolir. Com ja s'ha indicat en l'apartat 3.1.1, de la lectura dels convenis no queda clar quins són els objectius finals i quins són els objectius intermedis o específics de cada activitat. A més, sense l'especificació en el conveni de la problemàtica i els objectius que persegueix el programa Reempresa-SOC, ens trobem amb incongruències en les entrevistes realitzades. En aquest sentit, les persones entrevistades posen el focus en objectius diferents en funció de la seva proximitat al SOC o la seva proximitat a la FCECOT. Encara que tots els actors coincideixen que el programa hauria de servir per a facilitar l'ocupació de persones desocupada mitjançant la compra d'empreses a les persones cedents inscrites en el programa, des de les persones pròximes al SOC prenen més pes els objectius relacionats amb la ocupabilitat de les persones desocupades, fins i tot si no acaben comprant cap empresa, mentre que per part de les persones properes a FCECOT es tendeix a establir com a objectiu la difusió i el créixer com a programa, i el ser coneguts pel màxim nombre d'empreses potencialment cedides i pel màxim de persones.

La manca d'un disseny explícit i clar genera múltiples lectures i interpretacions sobre quins problemes s'aborden amb el programa i quins objectius en té. I és que els objectius clars no sols serveixen com a recurs d'avaluació, també com a guia als actors que implementen el programa, per a evitar així discrepàncies (Sabatier & Mazmanian, 1979)

### *Recomanacions*

En relació amb els objectius del programa, es recomana una identificació clara dels *objectius intermedis i finals*. D'acord amb Sabatier i Mazmanian (1980), podem classificar la conceptualització dels objectius d'un programa a través de la següent escala ordinal, presentats de menor a major claredat i consistència:

1. Objectius ambigus: Són aquelles declaracions massa generals com per a saber a què es refereixen concretament. A més, no estableixen una escala de prioritats entre objectius que no poden ser assolits en el seu màxim nivell de manera simultània.
  - Exemple: “augmentar la qualitat de l'aire i augmentar l'ocupació en el sector manufacturer”.

2. Objectius amb prioritació definida: Encara que també tenen una conceptualització massa general, sí que s'estableix una escala de prioritats entre objectius en conflicte. Es tracta d'ordenar els objectius de més a menys prioritaris.
  - Exemple: “augmentar la qualitat de l'aire, fins i tot si això produeix cert descens de l'ocupació en el sector manufacturer”.
3. Objectius qualitatius: Són més precisos en la seva conceptualització que els dos tipus d'objectius anteriors, però encara poden ser-ho més. Fan un pas endavant en la concreció en aspectes com el moment, la zona o la població a atendre.
  - Exemple: “amb prioritat un, augmentar la qualitat de l'aire en les zones amb població sensible”.
4. Objectius quantitius: És la forma més precisa de conceptualitzar un objectiu, ja que operativitza l'objectiu qualitatiu i descriu de manera exhaustiva tant l'objectiu en si mateix com el moment, zona o població atesa.
  - Exemple: “amb prioritat un, reduir a 31 de desembre de 1975 a Nova York les emissions automobilístiques registrades en 1970 en un 90%”.

De manera molt semblant, Amezcua i Jiménez (1996) defineixen un bon objectiu com aquell que especifica i descriu un resultat, com es pretén arribar a aquest resultat i quan. També aquest objectiu ha d'estar relacionat amb les línies de treball de qui el proposa i finalment ha de ser mesurable i ha d'estar escrit explícitament. En el cas de Reempresa-SOC, és necessari també especificar en quin període de temps esperem complir els objectius. En definitiva, passar de “objectius ambigus” a “objectius quantitius” dins de la classificació de Sabatier i Mazmanian (1980).

Respecte als objectius com a recursos per a l'avaluació, existeixen diversos elements vagament definits que, encara que semblin menors, són importants per a poder avaluar el programa. Aquesta mateixa qüestió ha estat abordada en CSES (2013) a nivell europeu. Recomanem encaridament la seva lectura per a una millor definició del problema.

En primer lloc, el disseny ha d'explicitar clarament la “classe” de població diana: les empreses o els aturats? Si l'objectiu és augmentar la probabilitat de continuïtat d'empreses, haurem d'avaluar el programa amb les empreses com a unitat d'anàlisi. Si l'objectiu és augmentar la probabilitat d'autoocupació d'aturats, haurem de mirar als

individus com a unitat d'anàlisi. Observi's que, definit de la primera forma, si el programa causa la continuïtat de 5 empreses (d'una població d'empreses de 5) a través de la compra de 5 persones diferents (d'una població de 100 persones)<sup>22</sup>, el programa seria un èxit. En canvi, si el programa es fixa el segon dels objectius esmentats, el fet que només augmenti la probabilitat d'autoocupació en 5 de 100 persones, ho converteix en un fracàs.

En segon lloc, seria convenient detallar més la població diana del programa quan es formulen els objectius. En el cas d'empreses, és important assenyalar si es dirigeix a promoure la continuïtat d'empreses cedents o catalanes. El primer és un subconjunt del segon, ja que indicaria que només interessaria garantir la continuïtat d'aquelles empreses que es posin en contacte amb Reempresa. El segon cas és més consistent amb les activitats realitzades, ja que inclouria tasques de prospecció per a atreure al mercat de Reempresa a empreses que no s'haurien inscrit de no haver contactat amb elles.

Finalment, al llarg de tots els convenis, es plantegen dos fenòmens com a conseqüències directes de la consecució de l'objectiu del programa: “evitar la conseqüent pèrdua de llocs de treball i [la pèrdua] de riquesa per al territori”. No obstant això, el primer dels fenòmens no té per què ser una conseqüència directa del fet que una empresa continuï amb la seva activitat. D'aquesta manera, els dissenyadors haurien de plantejar-se si “mantenir el total de llocs de treball” ha de ser el segon objectiu, amb la prioritat que ells considerin.

### 3.3.2. *Insums*

#### *Què diu el disseny de Reempresa-SOC*

Com ja s'ha indicat, el principal insum explícit del programa és de caràcter econòmic, però això no és concreta en cap tipus de despesa específica. Per altra banda, s'ha identificat també, amb el treball de camp qualitatiu, la capacitat d'aval o suport que el programa ofereix als reemprenedors a l'hora de negociar finançament pels seus projectes.

No obstant això, el fet que el disseny d'un programa sigui plausible en relació amb els seus insums depèn en gran mesura dels productes i impactes previstos. Pel fet que els

---

<sup>22</sup> Assumint que el programa genera uns guanys de probabilitat d'autoocupació en aquestes 5 persones d'un 50%, mentre que en la resta els guanys són d'un 0%.

impactes previstos no estan explicitats, és molt difícil jutjar si els insums són suficients i adequats per als seus objectius. Per això, assumirem que els dissenyadors de Reempresa-SOC conceben o podrien concebre una cadena causal equivalent a la que es representa en el Gràfic 10 de la Secció 3.3.5. Bàsicament, segons aquest plantejament, els insums del programa haurien de servir a activitats que cerquin: disminuir la incertesa sobre la viabilitat econòmica, augmentar la capacitat de negociar raonablement i augmentar el capital disponible.

### *Recomanacions*

Respecte als recursos humans, seguint la cadena causal establerta, sembla raonable establir quatre perfils de personal. La primera variable medidora sobre la qual haurien d'incidir és la incertesa sobre la viabilitat, que recull el nombre de dubtes sobre el futur, principalment ingressos i costos, que implicaria comprar una empresa de Reempresa. Sembla raonable pensar que farien falta dos perfils de personal per a bregar amb aquestes incerteses: un perfil relacionat amb el Dret de l'empresa i un altre més relacionat amb les Ciències Econòmiques que informi sobre l'estat del mercat (tant de productes com laboral) del sector al qual s'apunta.

Respecte a la variable de negociació, seria recomanable comptar amb experts en Psicologia. Igualment, també seria important conèixer l'estat real del mercat de compravenda d'empreses per a tenir expectatives realistes sobre el preu de venda. La tercera variable medidora és el capital disponible i requeriria d'una persona experta en el mercat financer existent, perquè hauria d'informar sobre operacions útils segons les característiques dels participants. No obstant això, el disseny actual de Reempresa-SOC deixa bastant flexibilitat a FCECOT en la contractació dels tècnics proveïdors de serveis. De cara al futur, podria ser convenient introduir clàusules específiques sobre els tècnics a contractar per a assegurar la qualitat de la formació i l'orientació.

Sobre la distribució dels recursos monetaris, aquesta hauria de basar-se tant en una revisió sistemàtica sobre l'eficàcia de les intervencions plantejades com en una avaluació de necessitats. Aquesta última hauria de detectar quina variable medidora és la que té major influència sobre la compra en Reempresa i quina és la que necessita de major intervenció. Actualment, per l'escassetat d'evidència, no sabem què és el que impedeix en major mesura que demandants d'ocupació comprin un negoci ofert en



Reempresa. Si el que més estigués dificultant la compra d'una empresa fos l'accés a finançament, hem de ser conscients que avui dia Reempresa-SOC no destina cap import a microcrèdits o a acords amb entitats financeres. De fet, en les nostres entrevistes hem detectat que existeixen persones que consideren el finançament un dels grans obstacles per a emprendre o reemprendre. Per això, seria recomanable destinar una fracció dels recursos a realitzar un diagnòstic exhaustiu del problema del qual es parteix.

### *3.3.3. Activitats*

#### *Què diu el disseny de Reempresa-SOC*

Si es fan servir com a font d'informació els successius convenis de Reempresa-SOC, les activitats contemplades en el disseny del programa pateixen tres problemes: insuficient detall, absència de fonaments teòrics o empírics i no integració de les activitats en la cadena causal.

En primer lloc, en els convenis no s'aclareix quin és el contingut ni dels tallers, ni de les càpsules, ni de l'assessorament. Aquesta informació s'ha obtingut en la recerca a partir de les entrevistes realitzades, la qual cosa dona peu a informacions no sempre coincidents. En segon lloc, els pocs elements que s'inclouen en el disseny sobre les activitats a realitzar no sabem si tenen fonaments científics. Per què realitzar càpsules de formació amb una durada d'una sola sessió de 4 hores? Per què els tallers de formació duren 16 hores? Per què els tallers tenen una ràtio de participants/professor de 11/1? Respecte a la no existència d'una cadena causal explícita en la qual estiguin incloses les activitats (o els seus productes), ens remetem al que comentarem en l'apartat 3.3.5 sobre els impactes.

#### *Recomanacions*

En relació amb la manca de detall en el contingut de les activitats, comentar, en primer lloc, que aquesta decisió sobre el contingut és fonamental, ja que indica quins comportaments, cognicions o afectes pretén canviar el programa. Seria recomanable que el contingut de les activitats es plasmés en el conveni o en un altre document a banda. Igualment, aquest contingut hauria de ser consistent amb les característiques dels participants. No tindria sentit donar xerrades de motivació a persones ja disposades a emprendre, com tampoc tindria sentit formar en administració d'empreses a tècnics

superiors en administració o comptabilitat. D'aquesta manera, si el contingut d'aquestes accions es planteja en funció dels participants de cada sessió, hauria de fer-se públic aquest procediment i ponderar si és el més adequat considerant costos i beneficis. En aquest sentit és rellevant la identificació de dues visions diferents entre les persones entrevistades respecte quines són les activitats que han de tenir més pes dins el programa Reempresa. Per un costat existeix la visió que és prioritari poder oferir un servei útil i adequat en funció de les característiques de les persones interessades pel programa. Per un altre costat existeix la visió que és prioritari en el programa augmentar la difusió del programa i per tant el nombre de persones cedents, de forma que això augmenti la probabilitat de trobar el *matching* amb les persones interessades amb reemprendre.

Pel que fa a la fonamentació teòrica o empírica de les activitats, mencionar simplement que si es vol optimitzar el disseny, les decisions respecte a les activitats han d'estar basades en la literatura científica. Per descomptat, aquelles decisions no incloses en els dissenys (com el tema específic de la formació o els objectius dels manuals/guies lliurats<sup>23</sup>) també haurien de tenir un fonament científic.

#### 3.3.4. Productes

##### *Què diu el disseny de Reempresa-SOC*

En el cas dels productes, el principal problema al qual ens enfrontem és que no està prou planificada la seqüència de tractament. En els anys en què s'oferien sessions informatives, existia un procediment pautat sobre la derivació a aquestes com a pas previ per a entrar en Reempresa-SOC. No obstant això, és raonable assumir que amb l'ampliació de la població diana que va suposar el canvi en la instrucció, els límits d'aforament de les sessions informatives haurien obligat les oficines a establir criteris propis de prioritització en la derivació a les sessions informatives. Tot i això, en les entrevistes qualitatives aquestes sessions informatives continuen considerant-se com a elements molt importants de la seqüència de tractament.

---

<sup>23</sup> Sobre aquest particular, recomanem llegir l'article de Sanders et al. (2021) sobre l'aplicació de la ciència conductual en un programa semblant. A través d'experiments van trobar que canvis molt petits en la provisió del servei d'orientació a aturats tenen efectes sobre l'ocupació.

Per altra banda, la seqüència de tractament obtinguda del Gràfic 7 mostra bé l'enorme discrecionalitat pel que fa a la recomanació o tria d'activitats. La flexibilitat és valorada positivament per part dels actors, però alhora s'expressa el temor que no existeixen, hores d'ara, uns criteris explícits per recomanar unes activitats o altres i per tant resulta impossible conèixer els productes esperats d'una determinada seqüència o combinació de tractaments.

Així mateix, del treball de camp qualitatiu també s'obté una altra informació molt rellevant pel que fa als productes del programa: no es fa el seguiment suficient de les persones una vegada implementades les activitats, ni tampoc existeix una expectativa específica sobre el resultat del tractament en relació amb el perfil específic de l'usuari (per tant no es dóna una comparació entre el resultat esperat i el resultat obtingut). Sí que s'informa per part dels actors sobre els resultats d'algunes activitats, però són resultats constatats una vegada implementada l'activitat, com si no hi hagués hagut una previsió sobre les conseqüències esperades.

### *Recomanacions*

Es recomana, en primer lloc, en la mesura que sigui possible, reprendre les sessions informatives per a les persones desocupades. En cas de no resultar factibles, es recomana establir programes de formació o informació del personal tècnic del SOC en relació amb les activitats, tractament i resultats esperats d'aquestes activitats.

En relació amb la seqüència de tractament, es recomana desenvolupar una reflexió respecte a la diferents activitats i els beneficis que poden obtenir d'elles els diferents perfils d'usuaris. Aquesta seqüència de tractament hauria de considerar que existeixen altres programes, com ara Catalunya Emprèn, amb similar o igual població diana. Ha de derivar-se a l'individu als dos programes? Quan ha de dirigir-se a un i quan a un altre? Totes aquestes decisions demanen una reflexió, tot valorant els avantatges i els desavantatges tant de (a) la participació simultània en diversos programes com de (b) la cessió de responsabilitat a l'individu perquè sigui ell qui triï quin tractament prendre.

### 3.3.5. Impactes

#### *Què diu el disseny de Reempresa-SOC*

El principal problema identificat en el programa Reempresa-SOC en relació amb l'impacte és que la teoria del canvi no explicita els impactes previstos a nivell agregat. Aquests impactes poden explicar-se i representar-se mitjançant el que alguns autors diuen cadena de resultats, cadena causal o camí causal.

Funnel i Rogers (2011) defineixen una cadena de resultats com l'exposició de les relacions causa-efecte i relacions de mediació assumides o hipotetitzades en el disseny del nostre programa entre els productes, els impactes intermedis i els impactes finals.

Per la nostra banda, afegiríem que també haurien d'incorporar-se les relacions de moderació<sup>24</sup>. De manera més senzilla, les cadenes de resultats desxifren com creuen els dissenyadors que els productes (o les activitats) generaran un canvi en la conducta, en les cognicions o en els afectes dels participants. Altres autors han aprofundit en la representació de camins causals dibuixant gràfics acíclics dirigits, més coneguts en anglès com *direct acyclical graphs* o simplement DAGs (Pearl, 2009). Cunningham (2021) ofereix una bona introducció a aquesta mena de gràfics que permeten recollir amb major rigor la complexitat dels fenòmens socials. No obstant això, encara que aquesta metodologia permet una representació més precisa, la literatura de polítiques públiques ha recomanat tradicionalment l'ús de gràfics com el que presentem en l'Annex 2. Aquests diagrames de flux o de «canonada» requereixen d'un menor coneixement expert en la matèria, acostant la teoria del programa a tota mena de dissenyadors.

En el cas de Reempresa-SOC, és raonable pensar que s'espera un efecte causal indirecte. Sembla plausible pensar que els diferents tractaments no augmentarien directament la probabilitat d'aconseguir ocupació (o de comprar una empresa), sinó que incrementarien aquesta per intermediació d'altres variables. En canvi, en el Gràfic 8 presentat amb anterioritat en l'apartat sobre la teoria del canvi percebuda, s'ha presentat una cadena causal que no considera efectes indirectes. A més, com es reconeix en les informacions recollides, l'impacte es considera, quan es fa, a curt termini.

---

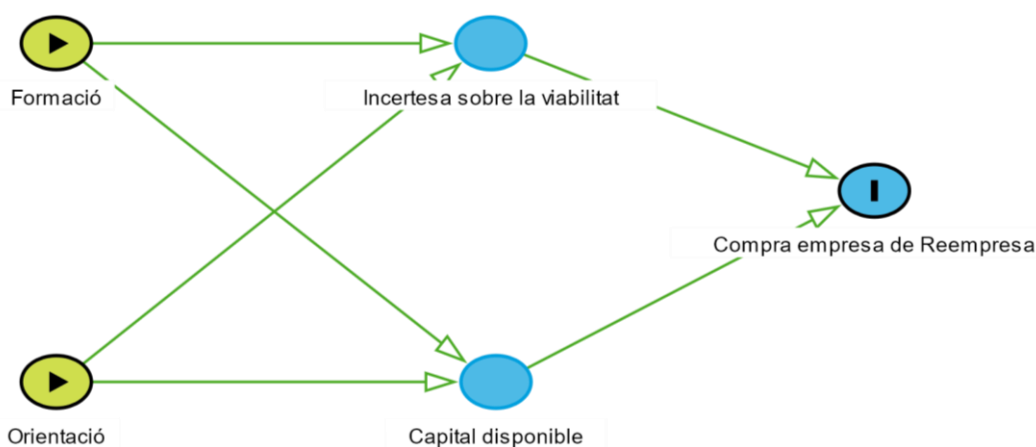
<sup>24</sup> Per a una introducció a les relacions de mediació i de moderació, veure Hayes (2017).

## Recomanacions

Un bon disseny, no només cita els impactes esperats, sinó que també explica com sorgeixen i què provoquen. Com s'ha indicat, tots aquests elements poden representar-se mitjançant el que alguns autors anomenen cadena de resultats, cadena causal o camí causal. En relació amb el possible DAG del programa Reempresa-SOC, s'ofereix en el Gràfic 10, a tall d'exemple, una proposta simplificada sobre la cadena causal que podria figurar en un disseny del programa. Dues de les vies per les quals sembla lògic que les activitats generin l'impacte final desitjat serien: disminuir la incertesa sobre la viabilitat econòmica i augmentar el capital disponible.

Com van avançar anteriorment, d'una banda, la incertesa recull el nombre de dubtes que una persona té sobre la viabilitat futura d'emprendre un negoci. De l'altra, el capital disponible registra els diners amb el qual finalment una persona compta per a fer front a la compra d'una empresa. Aquesta quantitat pot augmentar si descobreix noves vies de finançament no previstes prèviament. Totes dues variables mediadores serien els impactes intermedis que es podrien preveure. Per a estimar l'impacte esperat sobre elles podríem recórrer a literatura especialitzada que hagi avaluat intervencions similars sobre resultats semblants. Actualment no es disposen dades sobre aquestes variables després de la intervenció, encara que podrien produir-se. Finalment, els impactes intermedis generarien un impacte final: augmentar la probabilitat de comprar un negoci ofert en Reempresa.

Gràfic 10 – Possible DAG simplificat de Reempresa-SOC per als tractaments avaluats amb dues variables mediadores inobservades

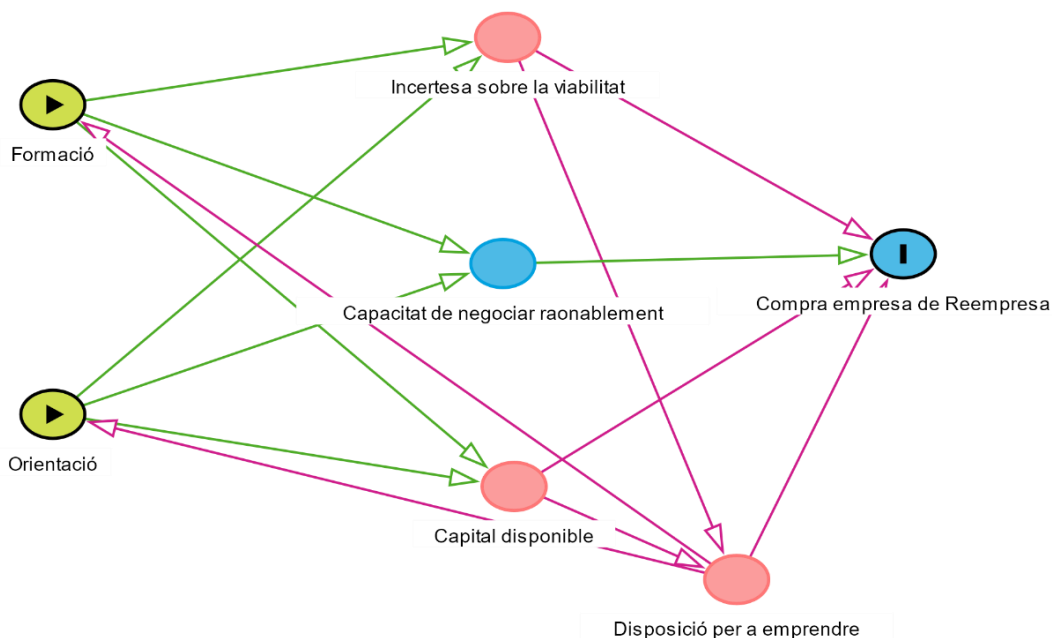


Nota: Elaborat en base al paquet *dagitty* de Textor et al. (2016).

El Gràfic 11 presenta una altra versió de la cadena causal que podria estar darrere de Reempresa-SOC. En aquesta ocasió, hem introduït una tercera variable mediadora (“capacitat de negociar raonablement”) i una variable de confusió (“disposició a emprendre”). La capacitat de negociar raonablement podria concebre's com un índex que recull tant el coneixement de tècniques de negociació com la possessió d'expectatives realistes sobre el cost d'un negoci. Les diferents activitats podrien alterar aquest índex, el qual raonablement també podria influir sobre la compra d'un negoci de Reempresa.

A més, com hem comentat, aquesta cadena causal inclou la possibilitat que els resultats d'una futura avaluació d'impacte estiguin esbiaixats per una variable de confusió inobservada: la disposició a emprendre. Aquesta variable afectaria tant la variable de tractament com a la variable resultat, així doncs, necessitem controlar-la per a obtenir estimacions no esbiaixades. Finalment, també s'assumeix que les variables mediadores poden –al seu torn– influenciar la variable de confusió, augmentant els camins causals.

Gràfic 11 – Possible DAG simplificat de Reempresa-SOC per als tractaments avaluats amb tres variables mediadores inobservades i una variable de confusió inobservada



Nota: Elaborat en base al paquet *dagitty* de Textor et al. (2016).

## 4. AVALUACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ

Aquest apartat s'ha dividit en tres grans seccions. La secció 4.1 presenta les característiques principals que descriuen l'execució del programa, centrant-se en tres elements clau, els usuaris, les empreses i els tractaments. La informació que es presenta és fonamentalment quantitativa, encara que en els casos en què resultava pertinent, s'ha completat la imatge obtinguda de cadascun d'aquests aspectes incorporant informació que prové del treball de camp qualitatiu. En la secció 4.2 es presenta informació relativa a la captació, informació i comunicació amb els usuaris, així com a la comunicació entre SOC i FCECOT. Encara que a priori podrien considerar-se elements menors respecte a la implementació, es comprovarà que incideixen clarament en la manera en què s'executa el programa, amb efectes sobre les accions dels usuaris i els tractaments. En aquesta secció tota la informació presentada té un caràcter qualitatiu. Finalment, en l'apartat 4.3, es realitza una valoració de la implementació del programa, la qual se fonamenta en les informacions presentades en les dues seccions anteriors.

### 4.1. La implementació del programa: usuaris, empreses i tractaments

L'anàlisi dels components principals de la implementació del programa -usuaris, empreses i tractaments- ha estat limitat per la disponibilitat de les dades. Pel costat de la demanda, sí que comptem amb dades més detallades sobre els participants en el programa, sobre els que serien els nous compradors de l'empresa. Pel costat de l'oferta, l'equip investigador no ha comptat amb dades sobre totes les empreses que són posades a la venda en el mercat de Reempresa, però sí que tenim dades sobre les empreses prospectades.

Una altra qüestió a tenir en compte en relació amb l'avaluació de la implementació és que els convenis acostumen a signar-se en un any i la implementació dels acords en aquest disseny sol dur-se a terme l'any següent. A tall d'exemple, el disseny de 2016 va ser implementat al llarg de 2017. Per això, no ha de sorprendre'ns que, per exemple, existeixin activitats implementades en 2017 que al seu torn no estiguin incloses en el conveni de 2017, ja que aquest últim s'executa en 2018.

#### 4.1.1. Usuaris participants

En aquesta secció analitzarem quants són i com són els participants en el programa Reempresa-SOC. Per a això, començarem exposant alguns estadístics de resum sobre el total de participants i després realitzarem una anàlisi de conglomerats amb el qual construirem una tipologia de participants.

Recordem que considerem a una persona com a participant del programa Reempresa-SOC quan ha iniciat almenys una de les cinc activitats de formació o orientació que llistem en l'avaluació de disseny (assessorament, itinerari, taller, càpsula, o *matchings*). En funció de la combinació d'activitats realitzades, parlarem de diferents “paquets de tractament”.

Com hem mencionat, passem a comentar en primer lloc les característiques generals del total de participants en Reempresa-SOC. La Taula 8 mostra també com han variat aquestes característiques a través dels anys d'implementació del programa. Algunes característiques s'han mantingut al llarg dels anys, com són la presència majoritària d'espanyols, de residents a la província de Barcelona i de persones sense discapacitat. Al contrari, i pel que fa al sexe dels participants, s'ha experimentat un continu augment en la presència de dones. Això ha provocat que en l'últim any la proporció de dones i d'homes sigui pràcticament igual.

Taula 8 – Característiques dels participants a través de freqüències relatives (per a variables categòriques) o mitges (per a variables contínues) en funció de l'any d'implementació

	2017	2018	2019	2020	Total
Dona	41,6 %	42,9 %	46,7 %	50,3 %	45,5 %
Home	58,4 %	57,1 %	53,3 %	49,7 %	54,5 %
Espanyol	87,8 %	85,9 %	82,6 %	83 %	84,6 %
Estranger	12,2 %	14,1 %	17,4 %	17 %	15,4 %
Barcelona	64,4 %	67,8 %	59,9 %	61,9 %	63 %
Girona	11,8 %	10,4 %	12,5 %	16,2 %	12,7 %
Lleida	8,7 %	9,2 %	10,7 %	5,7 %	8,9 %
Tarragona	15,1 %	12,6 %	16,8 %	16,2 %	15,4 %
Desocupat	86,8 %	87,2 %	84,8 %	89,9 %	86,8 %
Ocupat	13,2 %	12,8 %	15,2 %	10,1 %	13,2 %
Amb discapacitat	2,7 %	4,5 %	3,2 %	2,8 %	3,3 %
Sense discapacitat	97,3 %	95,5 %	96,8 %	97,2 %	96,7 %
No rep prestació	96,9 %	95,9 %	89,3 %	70,4 %	88,3 %
Sí rep prestació	3,1 %	4,1 %	10,7 %	29,6 %	11,7 %
Edat	44,3	45,7	44,4	44,4	44,6



Nombre de tractaments previs	14,1	11,3	8,3	4,3	9,4
Educació primària incompleta	0,5 %	0,6 %	0,8 %	1,2 %	0,8 %
Educació primària completa	1,6 %	0,9 %	1,6 %	0,4 %	1,2 %
Educació secundària obligatòria i FPL per a ESO	30,9 %	29,2 %	34,4 %	29,4 %	31,5 %
Educació secundària no obligatòria i FPL per a ESNO	25 %	24,5 %	25,8 %	20,5 %	24,2 %
Educació terciària no universitària*	12,9 %	13,2 %	12,9 %	14,4 %	13,3 %
Grau universitari, diplomatura o equivalent	9,8 %	12,6 %	8,4 %	10,3 %	9,9 %
Máster, llicenciatura, especialització o equivalent	18,7 %	18,6 %	15,8 %	23,5 %	18,6 %
Doctorat	0,5 %	0,4 %	0,5 %	0,4 %	0,5 %

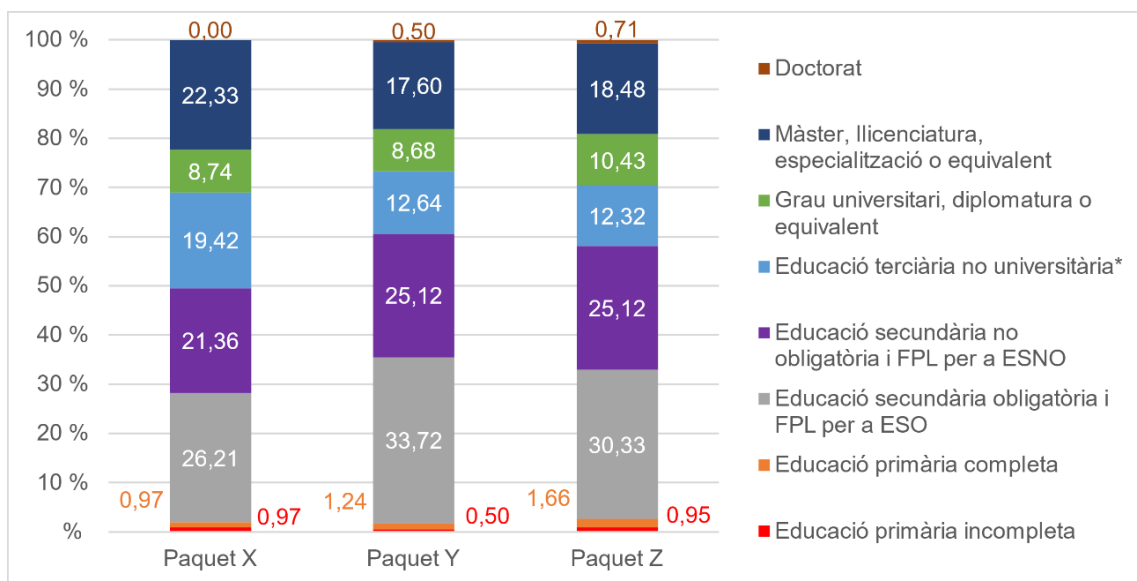
Nota: FPL = Formació Professional de l'àmbit Laboral, ESO = Educació Secundària Obligatòria (tant l'actual com equivalents), ESNO = Educació Secundària No Obligatòria. (\*) També s'inclouen en aquesta categoria els títols propis universitaris per a graduats en batxillerat.

Altres característiques remarcables són l'alt percentatge de participants que inicien el tractament estant ocupats, el notable augment en la proporció de persones participants que reben una prestació i la disminució de la participació de persones amb llarga trajectòria en tractaments del SOC. Respecte al primer, hem de recordar que, encara que la instrucció va ampliar la població diana a ocupats i aturats, els col·lectius que més vegades s'assenyalen com a públic objectiu són els aturats. No obstant això, existeix un percentatge gens menyspreable de persones que són tractades i que ja compten amb una ocupació.

El notable descens en el nombre mig de tractaments previs dels participants també és remarcable. Podria pensar-se que és fruit de la participació de persones amb valors extrems que augmenta considerablement la desviació típica de l'estadístic. Hem comprovat les mitges anuals per a aquesta variable i sembla no ser així<sup>25</sup>. Això podria indicar també un canvi de tendència en la derivació de demandants inscrits o bé un notable augment en la inscripció en el SOC de nous demandants d'ocupació. Sigui com sigui, estem davant un perfil mig probablement menys allunyat del mercat laboral amb notables diferències en aquest aspecte.

<sup>25</sup> Mitja de 2017 = 10 tractaments, de 2018 = 8 tractaments, de 2019 = 5 tractaments, de 2020 = 3 tractaments.

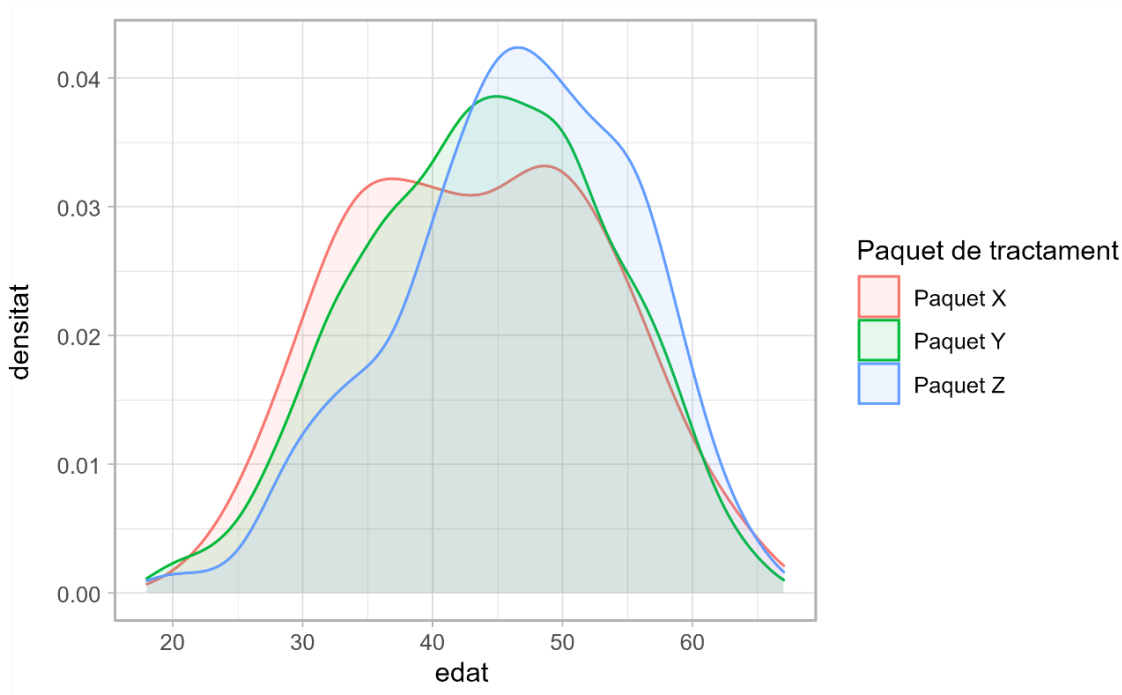
Gràfic 12 – Freqüència relativa de cada nivell formatiu dels participants en funció del paquet de tractament



Els gràfics 12 i 13 mostren la distribució de les variables “nivell formatiu” i “edat” separant als participants que van participar només en formació (paquet X), només en orientació (paquet Y) i en totes dues coses (paquet Z). Respecte a la formació, a penes existeixen diferències entre els que van participar en el paquet Y i els que van participar en el paquet Z. En canvi, entre els que van acudir exclusivament a formació, hi ha una major presència d'individus amb educació terciària (més freqüència relativa de FP superior i de màster/licenciatura). Amb tot, les diferències entre grups no són extremes.

Sobre l'edat, si mirem tota la distribució, els que van participar només en activitats de formació són més joves que els del paquet Y o el paquet Z. En aquest últim cas, els que participen tant en formació com en orientació són notablement més grans. Això és coherent amb la idea que estiguin més desconnectats del sistema educatiu i tinguin més temps lliure per a afrontar la compra d'un negoci.

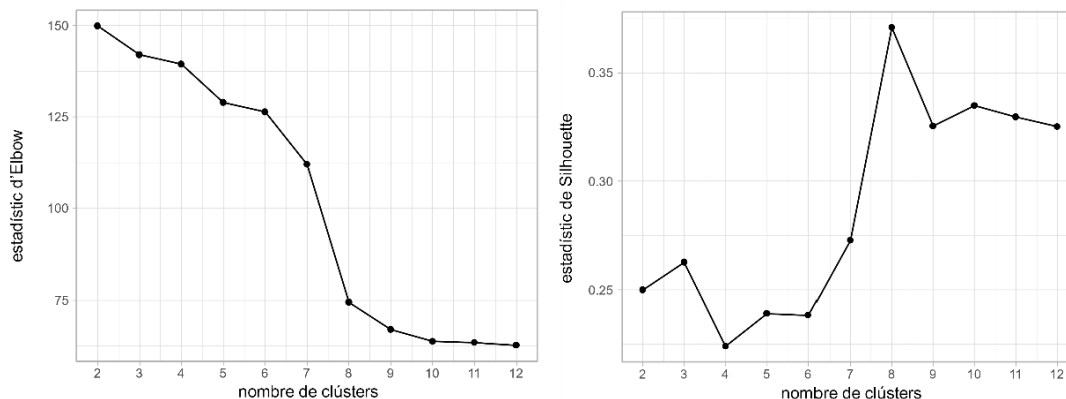
Gràfic 13 – Edat dels participants en Reempresa-SOC en funció del paquet de tractament



Font: Elaboració pròpia.

En segon lloc, amb l'objectiu d'explorar l'existència de diferents perfils de participant, hem dut a terme una anàlisi de conglomerats (també anomenat *cluster analysis*). Hem seguit la metodologia descrita en l'apartat 2.3.2. Com avançàvem, per a decidir el nombre de perfils més plausible d'acord amb l'evidència empírica hem tingut en compte els estadístics de Elbow i Silhouette al costat del criteri de rebuig d'existència de grups disminuïts. Tots dos estadístics es mostren en els Gràfics 14 en funció de diferents nombres de *clusters*. Considerant tot això, el nombre òptim de grups sembla ser 8.

Gràfics 14 – Estadístics d’Elbow (esquerra) i de Silhouette (dreta) en funció del nombre de *clusters* per a l’anàlisi de conglomerats jeràrquic divisiu



Font: Elaboració pròpia.

Un cop dividida la població en 8 grups o perfils de participant, podem conèixer quines són les característiques de cadascun d'ells. La Taula 9 representa la distribució de freqüències relatives de cadascuna de les categories introduïdes en el *clustering* per a cada grup. Per a analitzar les característiques més destacables de cada grup, comentarem les proporcions per columna que s'ofereixen en la Taula 9.

Primerament, revisarem aquells *clusters* amb característiques menys comunes en el total de la població. El grup 3 està format per 142 persones i podríem denominar-lo «ocupats», ja que inclou exclusivament a persones que van iniciar el tractament estant ja ocupades. Són persones espanyoles, sense discapacitat i que no reben prestació. Malgrat que és un grup d'edat intermèdia (66% entre 35 i 45 anys), no han participat prèviament en moltes polítiques actives (gairebé el 60% amb menys de 7 participacions).

El grup 3 (142 persones), pel seu conjunt de característiques, té com a grup germà al grup 2 (200 persones). Tots dos són persones que compten amb ingressos, ja sigui procedents de transferències de l'Estat o del treball. Així i tot, existeixen diferències entre ells, perquè el grup 3 és notablement més jove i el grup 2 té un nivell formatiu lleugerament més alt.

El grup 6 (69 persones) acull a les “persones amb discapacitat”, totes elles desocupades i de nacionalitat espanyola. Són generalment persones d'edat avançada (45-64 anys),

amb major distribució territorial que la resta de grups i amb una formació secundària amb una notable presència de batxillerat o FP de grau mig.

Els grups 5 i 7 agrupen persones estrangeres. D'una banda, el grup 5 (318 persones) són “estrangers sense prestació”. Tres de cada quatre tenen educació secundària, tenen gran pes els de mitjana edat (35-44 anys) i no existeix una categoria amb gran predominança respecte al nombre de tractaments previs. Per l'altre, el grup 7 (47 persones) representa a “estrangers amb prestació”, sent el grup més petit en termes absoluts. Són d'edat més avançada que l'altre *cluster* d'estrangers, la qual cosa és raonable, perquè l'edat augmenta el nombre de prestacions a les quals acollir-se. A més, aquest grup té major nivell formatiu que l'anterior, ja que quatre de cada deu compten amb educació terciària.

Taula 9 – Característiques dels grups

	<i>Gr. 1</i>	<i>Gr. 2</i>	<i>Gr. 3</i>	<i>Gr. 4</i>	<i>Gr. 5</i>	<i>Gr. 6</i>	<i>Gr. 7</i>	<i>Gr. 8</i>
Ocupat a l'iniciament	0	0	100	0	8,81	0	8,51	0
Desocupat a l'iniciament	100	100	0	100	91,19	100	91,49	100
Espanyol	100	100	100	100	0	100	0	100
Estranger	0	0	0	0	100	0	100	0
Home	100	57	51,41	0	50,31	62,32	53,19	0
Dona	0	43	48,59	100	49,69	37,68	46,81	100
Persona amb discap.	0	0	2,82	0	0,94	100	2,13	0
Persona sense discap.	100	100	97,18	100	99,06	0	97,87	100
edat 18-24	1,83	0	3,52	3,42	2,52	0	0	0
edat 25-34	13,39	0	16,2	20,53	20,75	0	0	12,83
edat 35-44	27,92	22,5	36,62	30,42	44,03	18,84	34,04	33,63
edat 45-54	38,79	42	29,58	34,6	26,42	43,48	40,43	40,27
edat 55-64	18,08	28,5	14,08	11,03	6,29	27,54	12,77	12,83
Lleida	5,26	12	11,97	27,76	11,64	7,25	17,02	0
Barcelona	69,57	58,5	54,23	0	56,6	49,28	44,68	100

Tarragona	13,62	16	21,13	39,54	16,98	26,09	17,02	0
Girona	11,56	13,5	12,68	32,7	14,78	17,39	21,28	0
Educac. obligatòria completada o no	28,26	28,5	35,21	28,9	62,58	39,13	48,94	24,78
Educac. secundària no obligatòria i FPL per ESNO	25,86	28	21,13	26,62	15,72	28,99	8,51	25,88
Educ. terciària no universitària*	13,27	11	14,08	18,63	4,4	18,84	10,64	16,59
Grau universitari, diplomatura	9,5	12	11,97	10,65	6,6	5,8	12,77	11,5
Llicenciatura o postgrau	23,11	20,5	17,61	15,21	10,69	7,25	19,15	21,24
Sí rep prestació	0	100	9,86	0	0	24,64	95,74	0
No rep prestac.	100	0	90,14	100	100	75,36	4,26	100
OT = 1-2	25,97	28	29,58	17,49	26,42	15,94	17,02	29,42
OT = 3-6	37,53	26,5	28,87	29,28	33,96	23,19	44,68	28,76
OT = 7-12	20,14	16,5	19,72	23,57	20,44	24,64	12,77	20,8
OT = 13-20	8,35	9	11,97	11,41	11,64	13,04	0	11,28
OT = 21-144	8,01	20	0	18,25	7,55	0	17,02	9,73
Ocupat a 6 mesos (c. altri o propi)	45,5	6,5	54,3	40,3	44,6	27,1	32,1	37,9
Ocupat a 6 mesos (compte propi)	22,1	2	27	22,5	23,4	11,9	13,1	8,3
N	874	200	142	263	318	69	47	452

Font: Elaboració pròpia. Les cel·les mostren proporcions en el cas de variables qualitatives i mitjanes en el cas de variables quantitatives. (\*) Inclou títols propis d'universitats per a graduats en batxillerat. OT = Altres Tractaments del SOC rebuts anteriorment.

Hi han altres dos conglomerats protagonitzats per dones. El grup 4 (263 persones) podríem anomenar-lo “dones no residents a la província de Barcelona”. Inclou un conjunt de persones que sembla haver patit una difícil inserció, perquè 1 de cada 3 membres té registrades 13 o més accions realitzades en el SOC. És, a més, el grup amb major presència relativa de joves (el 24% té com a molt 34 anys). El grup 8, per contra, només està format per “dones residents a la província de Barcelona”. És un *cluster* amb

major nivell formatiu, ja que és el que més graduades o postgraduades inclou (33%). És el segon grup més gran, ja que compta amb 452 individus.

El *cluster* número 1 és el més nombrós, ja que compta amb 874 persones, i podríem batejar-ho com a “homes espanyols sense prestació”. La seva distribució d'edat és més uniforme que la de la resta de grups, encara que la franja d'edat amb més freqüència relativa –com en la població no agrupada– és la de 45-54 anys. És a més el grup amb major freqüència relativa de llicenciats o postgraduats i de residents a la província de Barcelona.

Finalment, en el grup número 2 (200 persones) estan gairebé tots els “espanyols amb prestació”. Això és consistent amb el fet de que sigui el grup que relativament té més individus amb una molt llarga llista de tractaments previs en polítiques actives (el 20% té registrades més de 20 accions). Estem davant un *cluster* sense persones joves i amb una presència relativament notable d'individus amb formació terciària (gairebé 1 de cada 3).

Encara que no va ser una variable activa en l'anàlisi de conglomerats, sí que podem veure una vegada conformatos els grups quina proporció de membres de cada *cluster* està ocupat sis mesos després d'iniciar el tractament. Així, observant les últimes files de la Taula 9 sobresurt el baixíssim percentatge d'integrants del grup 2 que estaven treballant sis mesos després (només el 6,5%). Aquesta proporció es redueix encara més si atenem només autoocupació, perquè només el 2% està ocupat per compte propi a sis mesos vista. També és notable com els grups 6, 7 i 8 tenen percentatges d'autoocupació substancialment menors que els del grup 1, 3, 4 i 5 en l'horitzó fixat.

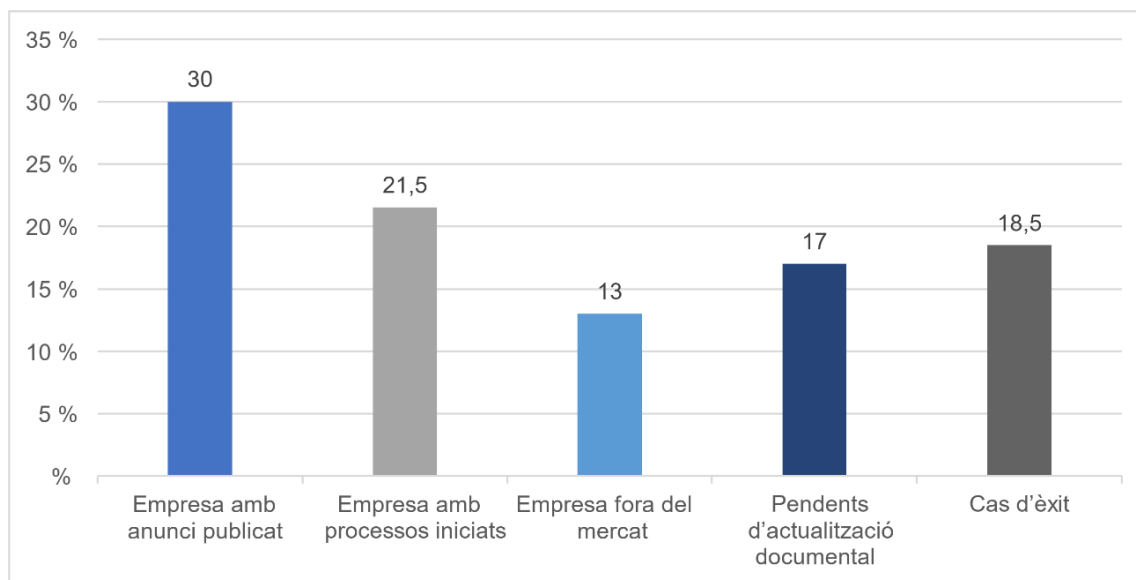
A manera de conclusió, podem observar que existeix una considerable variabilitat de perfils entre els participants en Reempresa. Veiem que existeix un notable percentatge de persones amb ingressos i de persones estrangeres. Igualment, existeixen alguns *clusters* amb una baixa inserció laboral als sis mesos, mentre que en altres dos grups el 50% dels seus membres aconseguix ocupació sis mesos després. No obstant això, comptem amb característiques molt esteses com l'interval d'edat amb més presència en els grups (gairebé sempre el de 45-54) o la residència a la província de Barcelona. Finalment, veiem com en gairebé tots els *clusters* menys d'1 de cada 4 membres acaba estant autoocupat sis mesos després d'entrar en el programa.

#### 4.1.2. Empreses participants

Tal com avançàvem anteriorment, l'equip investigador no ha disposat de microdades a nivell d'empresa sobre els negocis oferts en el mercat de Reempresa. Per això, podrem analitzar algunes característiques únicament de les empreses prospectades. A més, només per al primer any analitzat s'ha tingut accés a dades sobre si l'empresa prospectada va acceptar o no entrar en Reempresa.

Respecte a la prospecció, tal com mostra el Gràfic 15, només el 13% de les empreses contactades es van negar a participar en Reempresa. La resta es troba dins del *marketplace* de Reempresa, encara que en diferent fase del procés de compravenda. Hem de tenir en compte, a més, que el disseny del programa de 2016 no estableix quin tipus d'empreses seran prospectades. No obstant això, en l'informe de gestió s'indica que els tècnics del SOC els recomanen als tècnics de Reempresa una llista d'empreses i aquests últims criden a algunes d'elles seguint “uns criteris d'empreses objectiu” (FCECOT, 2017, p. 44). No coneixem ni els criteris del SOC ni els de FCECOT.

Gràfic 15 – Resultats de la prospecció en termes relatius per les empreses prospectades al 2017



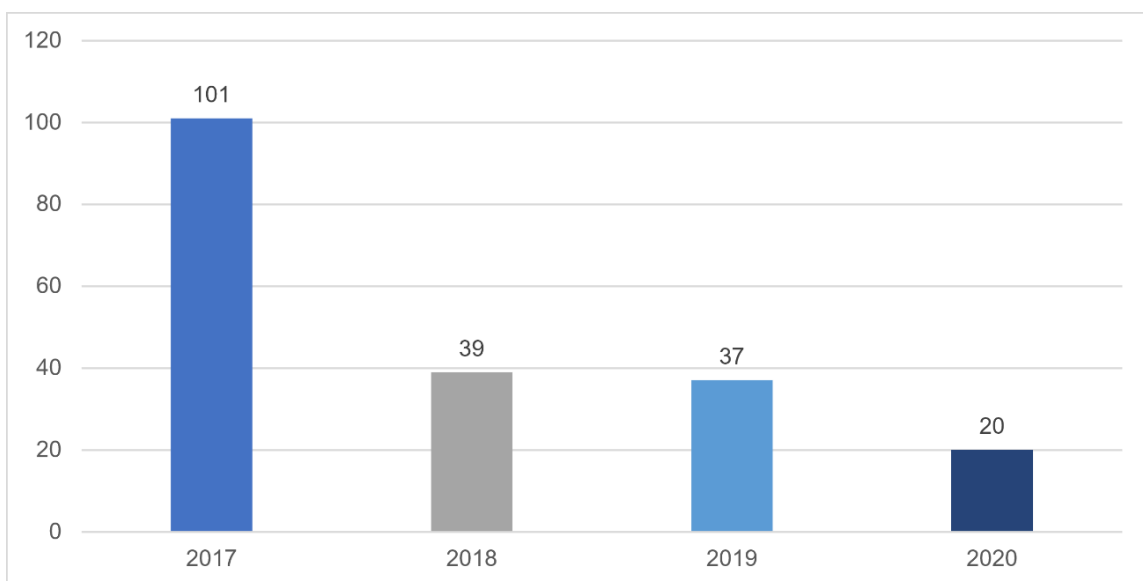
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'informe de gestió del conveni 2016.

Si anem més enllà de les empreses prospectades i comptabilitzem tant les inscrites per apropament de l'empresa com per apropament per part de Reempresa, podem observar



quantas d'elles van ser casos d'èxit en el Gràfic 16. Un cas d'èxit és aquella empresa inclosa en el *marketplace* de Reempresa que finalment aconseguix ser venuda. Abans de comentar les dades, ha de tenir-se en compte que les xifres es presenten en termes absoluts perquè ha resultat impossible conèixer el total d'empreses que han format part del mercat de Reempresa en cadascun dels anys d'implementació. Amb tot, el descens de casos d'èxit de 2017 a 2018-2019 és molt important.

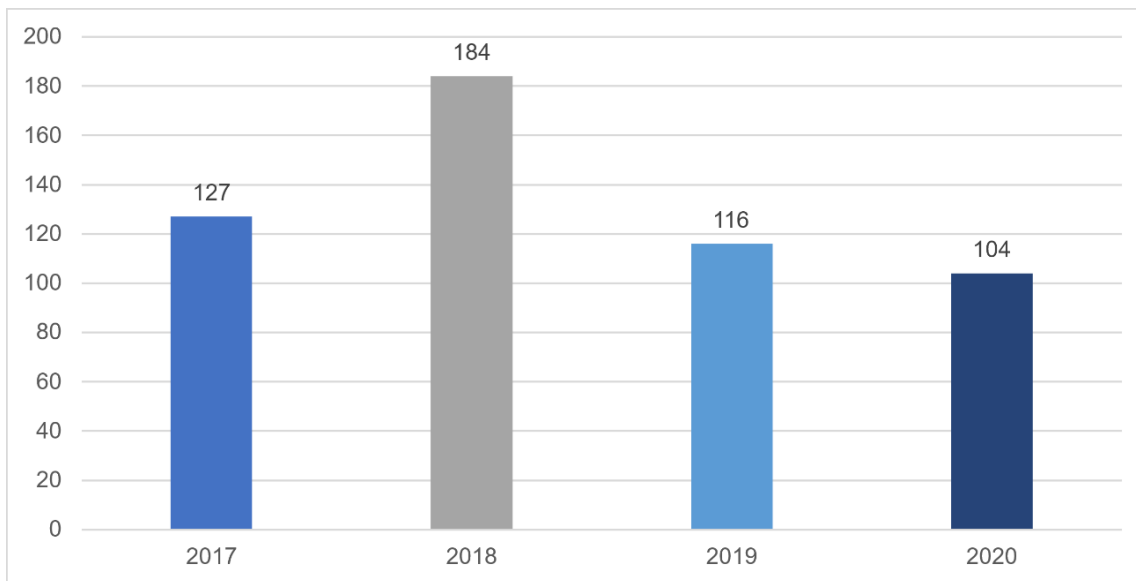
Gràfic 16 – Nombre d'empreses venudes (casos d'èxit) cada any d'entre les prospectades durant aquest mateix any o en anys anteriors



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades dels informes de gestió. Nota: El primer any de implementació de Reempresa-SOC va ser 2016.

Finalment, el Gràfic 17 presenta la quantitat anual de treballadors lligats a empreses inscrites en Reempresa que finalment sí que van ser venudes. Recordem que amb això només estem observant els productes implementats, encara no podem extreure conclusions sobre si els llocs es van salvar *gràcies* a Reempresa-SOC. Amb tot, veiem que tots els anys s'han comptabilitzat més de 100 llocs de treball associats a les empreses venudes. L'ideal seria veure quants llocs poden atribuir-se a la contribució de Reempresa-SOC i realitzar, posteriorment, una anàlisi cost-benefici del programa.

Gràfic 17 – Nombre total d'empleats associats a casos d'èxit de Reempresa de cada any d'implementació



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades dels informes de gestió.

Per a completar la informació anterior, seria interessant conèixer com són la majoria d'empreses que acaben en cas d'èxit. La Taula 10 presenta la mitjana per any del nombre d'empleats de l'empresa en cas d'èxit. Com es pot observar, almenys la meitat de les empreses venudes tenien només 1 treballador tant al 2017 com al 2019. D'altra banda, en 2018 la mitjana és de 0, indicant que principalment es van vendre societats d'autònoms. L'any de 2020, sí que majoritàriament es venen empreses més grans, encara que continuem obtenint una mitjana de treballadors baixa. Les empreses més grans en nombre de treballadors es van vendre en 2016, 2019 i 2020, presentant les tres 40 treballadors cadascuna.

Taula 10 – Nombre mitjà d'empleats en casos d'èxit de Reempresa en funció de l'any d'implementació

	2017	2018	2019	2020
Mitjana de treballadors en els casos d'èxit	1	0	1	1,5

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades dels informes de gestió. (FCECOT, 2017; FCECOT, 2018; FCECOT, 2019; FCECOT, 2020).

#### 4.1.3. Tractaments implementats

Com s'ha mostrat amb anterioritat, el disseny del programa estableix una seqüència de tractament en la qual aquest tractament (1) no és obligatori i (2) deixa a voluntat de l'usuari les activitats en les quals participar. A més, el total de serveis disponibles ha anat variant segons el conveni anual. D'aquesta manera, la implementació s'ha vist influenciada tant per factors d'oferta com de demanda.

La Taula 11 mostra el nombre de persones desocupades que van iniciar el seu tractament en el trimestre de referència. Com es pot observar, l'opció més triada amb diferència ha estat la de rebre exclusivament orientació (paquet Y). Aquest paquet ha tingut trimestres en els quals ha rebut fins a 212 o 137 noves persones tractades, dues xifres que superen el nombre de participants total del paquet de formació (X). El paquet Z, en el qual es combinen tots dos grups d'accions, registra quatre vegades més persones tractades que el paquet X. Amb tot, com s'observa en la columna de totals, la participació ha estat irregular al llarg dels trimestres. Existeixen trimestres, com el tercer de 2019, amb un altíssim nombre de noves persones tractades (367). No obstant això, el mateix trimestre un any abans només té 59 noves persones participants en tot el territori.

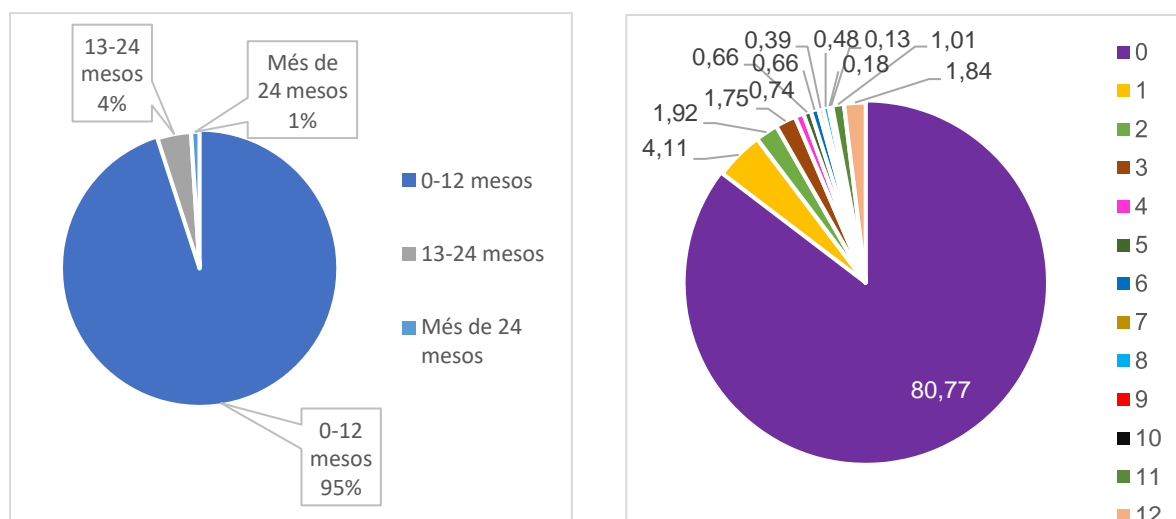
Taula 11 – Nombre de nous tractats desocupats per paquet de tractament per trimestre

	<i>Paquet X</i>	<i>Paquet Y</i>	<i>Paquet Z</i>	TOTAL
2017T1	6	99	17	122
2017T2	14	137	19	170
2017T3	3	90	8	101
2017T4	2	76	7	85
2018T1	0	86	6	92
2018T2	19	95	21	135
2018T3	0	54	5	59
2018T4	7	98	18	123
2019T1	1	47	8	56
2019T2	6	27	37	70
2019T3	21	98	99	218
2019T4	10	212	145	367
2020T1	14	91	32	137
TOTAL	103	1210	422	1735

Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Respecte a la durada dels tractaments, tal com reflecteix el Gràfic 18, la immensa majoria de participants va dur a terme un tractament que va durar de 0 a 12 mesos. No obstant això, una vegada que s'observen més de prop aquestes dades, es posa de manifest que la durada del tractament va ser de menys d'un mes en el 80,77% dels participants. Aquest fet indica que la gran majoria de participants va tenir un pas molt breu per Reempresa-SOC. El percentatge de persones que van tenir un tractament d'almenys un mes (i menys de dos) continua sent baix, representant a un 4,11% del total de participants. Aquesta curta durada de la majoria de tractaments pot reflectir el fet que moltes persones participants perden l'interès pel programa una vegada que coneixen bé les seves característiques. Aquesta possible explicació es desenvolupa en la secció 4.3.3.

Gràfic 18 – Percentatge de la durada del tractament de cada individu en grups de mesos (gràfic de l'esquerra) i en mesos (gràfic de la dreta)

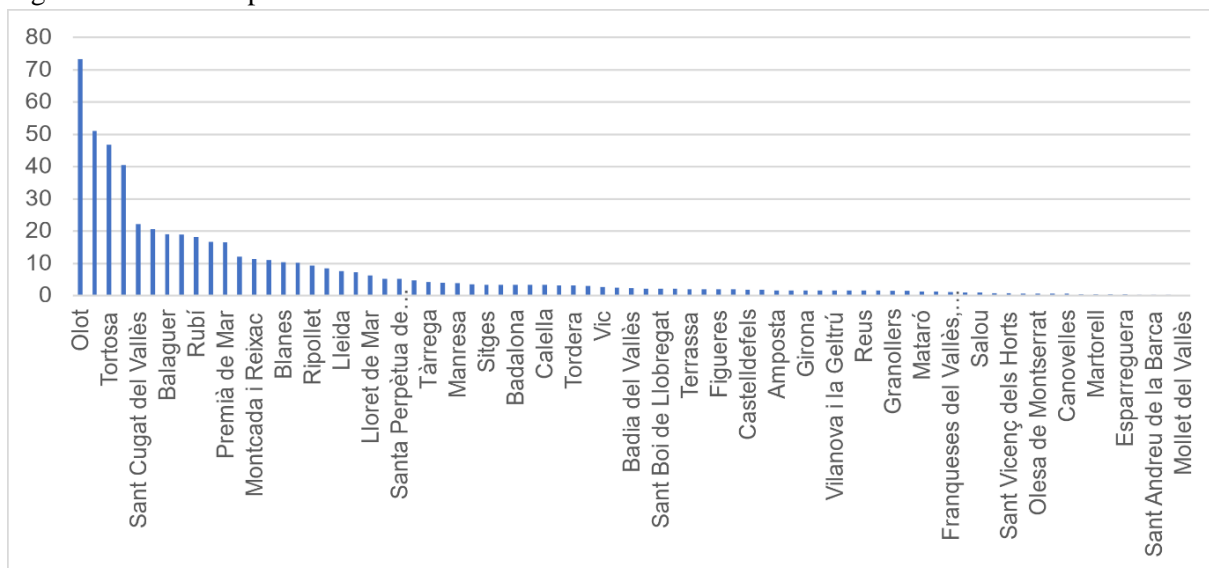


Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides. Noti's que el gràfic de la dreta reflecteix proporcions respecte al total, no proporcions dins d'una proporció de les de l'esquerra.

Si en lloc d'analitzar la demanda del programa per part dels demandants d'ocupació, s'analitzen les oficines municipals del SOC que han ofert el programa, s'observa en el Gràfic 19 que existeix una enorme heterogeneïtat en els percentatges de demandants d'ocupació derivats a Reempresa. Així i tot, el 75% dels municipis deriva com a molt al 7,32% dels seus aturats registrats. Això contrasta amb municipis com Olot, que deriva al 73,21% dels seus demandants d'ocupació, o Esplugues de Llobregat que recomana la participació en Reempresa al 50,98% dels seus aturats registrats. En l'altre extrem,

tenim l'estratègia de les oficines del SOC de Sant Adrià de Besòs o Mollet del Vallès. Aquestes oficines a penes van derivar a Reempresa a cap dels seus demandants d'ocupació, perquè presenten ràtios del 0,24% i del 0,11% respectivament. A l'Annex 3 podem trobar una taula on es detallen les ràtios de derivació de cada municipi.

Gràfic 19 – Percentatge de derivats a Reempresa per municipi respecte al total d'aturats registrats del municipi

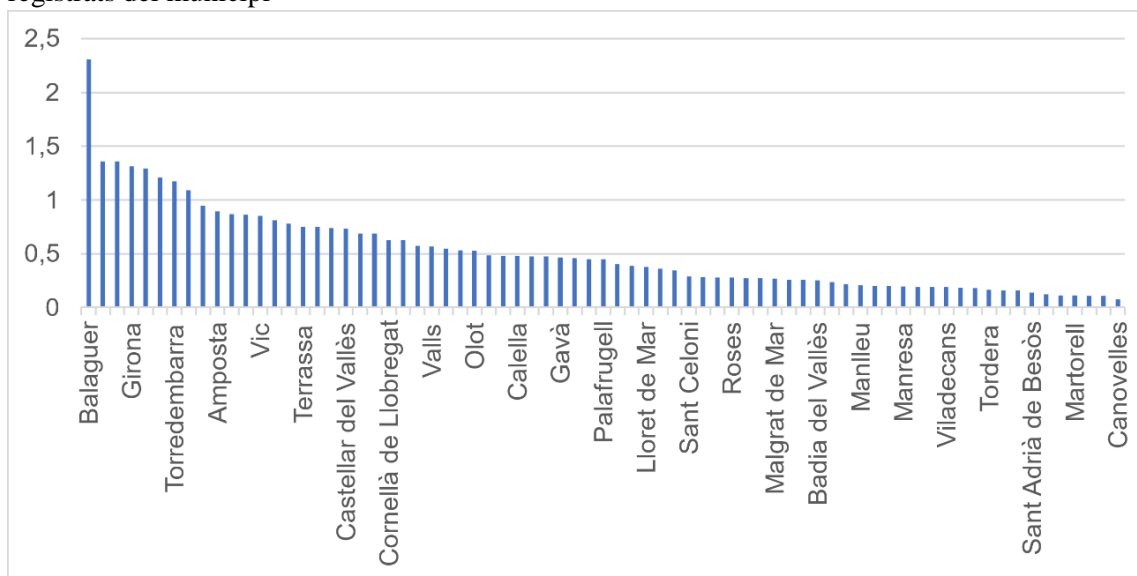


Font: Elaboració pròpia a partir de dades proporcionades pel SOC i l'OTMP (2021). Només s'han calculat els percentatges per a municipis amb almenys 1000 aturats registrats. La xifra d'aturats es correspon amb el nombre mitjà de demandants d'ocupació registrats a últim dia del mes en les oficines del SOC entre gener de 2017 i desembre de 2020, tots dos inclosos.

Tanmateix, això són meres derivacions que, a causa del caràcter voluntari del programa, no tenen per què traslladar-se en tractaments implementats. El Gràfic 20 expressa la proporció de tractats en Reempresa que presenta cada municipi respecte al total d'aturats registrats que té registrats en la seva oficina. De nou, en l'Annex 3 es troben les dades en format taula. Breument, observem que el municipi lleidatà de Balaguer és el que major ràtio presenta, amb més d'un 2% d'aturats registrats que finalment van participar en Reempresa. Veiem també que aquesta distribució és més suau, que no presenta un descens tan brusc com ho fa la de les ràtios de derivacions. Observeu també com Olot, que derivava a 7 de cada 10 demandants d'ocupació, presenta un percentatge de tractats molt proper a la mitjana. Els que inicialment derivaven poc, com Martorell, presenten en aquest gràfic ràtios també molt baixes. Futures anàlisis podrien estudiar si aquesta

ràtio de persones tractades per municipi està fort o feblement associada amb la ràtio de derivacions o bé amb altres mesures com la despesa en publicitat.

Gràfic 20 – Percentatge de tractats en Reempresa per municipi respecte al total d'aturats registrats del municipi



Font: Elaboració pròpia a partir de dades proporcionades pel SOC i l'OTMP (2021). Només s'han calculat els percentatges per a municipis amb almenys 1000 aturats registrats. La xifra d'aturats es correspon amb el nombre mitjà de demandants d'ocupació registrats a últim dia del mes en les oficines del SOC entre gener de 2017 i desembre de 2020, tots dos inclosos.

A mode de síntesi, l'anàlisi dels tractaments implementats revela quatre elements fonamentals. En primer lloc, existeix una clara preferència dels usuaris per les accions d'orientació. En segon lloc, 8 de cada 10 individus romanen en el programa menys d'un mes. En tercer lloc, amb notables excepcions, la immensa majoria d'oficines del SOC deriven a menys d'un 5% dels seus usuaris a Reempresa-SOC. Finalment, estem davant un programa amb una escassa participació, ja que en la majoria de municipis, com a màxim un 0,5% dels seus usuaris acaba sent tractat.

## **4.2. La implementació del programa: captació, informació i comunicació amb els usuaris, comunicació entre SOC i FCECOT**

Tota la informació que es presenta en aquest apartat prové de l'anàlisi de les entrevistes dobles i el grup triangular realitzats als agents involucrats en el programa (ED1, ED2, GT1) i de les entrevistes a persones usuàries (EI\_1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, i 10). Més endavant, en l'apartat 4.3 aquesta informació és utilitzada també per valorar la implementació que s'està fent del programa.

### *4.2.1. Captació i derivació dels usuaris*

Si es compara amb el disseny del programa recollit en la documentació analitzada es pot identificar un desviament respecte el que es considera la població diana. L'ús d'una definició de població diana més oberta de la que figura en el conveni és comú, tal com es reflecteix en la següent cita (ED1):

“*Bueno, gent potent, jo no crec que tingui un perfil, jo crec que és per tothom, gent que tingui ganes de reinventar-se, imagino, jo crec. Mai ens han dit, ai aquest tipus, no sé, jo crec que es gent que tingui ganes de reinventar-se, no sé*”

Aquesta visió àmplia dels usuaris es trasllada a la captació i derivació d'usuaris. Aquest fet es reflecteix, per exemple, en la variabilitat detectada respecte on se situa la derivació dels usuaris dins de les oficines. Tant en la ED1 com en la ED2 apareixen exemples d'oficines que concentren la informació del programa al departament d'orientació i altres que ho fan en el de capitalització. No hi ha un mateix *modus operandi* en totes les oficines, és a dir, es donen diferències entre les oficines pel que fa al departament des d'on es dona informació del programa i es fa la derivació.

En qualsevol cas, existeix consens entre el personal del SOC que és en el moment de fer una entrevista presencial quan es poden arribar a detectar els interessos i necessitats de l'usuari i es pot fer una derivació o una altra. De l'ED1 presentem un extracte literal que il·lustra molt bé quin és el moment ideal per a captar potencials usuaris:

“Els primer volen fer el tràmit de la prestació d'atur i un cop l'han fet, a llavors més endavant els vas citant, ja cobren la prestació d'atur, ja venen més tranquils i potser ja t'escolten bastant més el que els expliques. Si el mateix dia que venen a fer el tràmit els hi expliques tota la carta del SOC [...] no es bon moment aquell. Sí que van bé els codis

[codis interns per a informatitzar la informació dels usuaris] si està interessat o veus que té una mica d'interès per a rescatar-lo més endavant”

Aquesta derivació també es pot veure afectada pel context particular de cada oficina. Quan qui atén els usuaris és una oficina petita, sovint es té una gran quantitat de feina a realitzar, la qual cosa implica, a vegades, que hi hagi programes que es quedin a l'últim calaix (ED2\_1). A aquests obstacles per fer una derivació adient cal afegir-ne un altre que té un caràcter més aviat estructural. En la informació obtinguda s'observa una coincidència en el fet que els usuaris del SOC no perceben el SOC com un espai d'orientació o formació sinó com un SEPE, on fer tràmits administratiu (ED2\_1).

Aquesta variabilitat també es reflecteix en els criteris utilitzats per a la captació d'usuaris. Segons la informació obtinguda, en la majoria de les oficines s'estableix un dia per a una sessió informativa grupal que permeti trobar a persones interessades en el programa. En aquestes sessions es conviden persones que encaixen amb els perfils que Reempresa busca, de manera que s'envia un correu electrònic per convidar a assistir a aquelles persones que coincideixen amb el perfil que Reempresa demana en aquell moment. Hi ha oficines que aturen la cerca de persones en enviar els correus electrònics i n'hi ha alguna altra que va més enllà (ED2):

“ens donaven una sèrie de requisits però com que la realitat no es cenyia, *pues*, la veritat es que ens passàvem una mica, si estaven interessats, ja no miràvem que la gent estigues ajustada al perfil, buscàvem més bé que la gent estigues interessada [...] els enviàvem un *mail* informatiu per si estaven interessats, llavors els trucàvem, els hi explicàvem una mica de què anava per a veure si estaven interessats i si volien realment confirmàvem la cita”.

Seria interessant obtenir una informació quantitativa més àmplia per identificar les diferents formes d'actuació pel que fa a la captació i derivació i poder estudiar quin impacte té la manera com es contacten els potencials usuaris per a assistir a la sessió informativa i quin impacte té el format d'aquesta sessió informativa. Amb la informació obtinguda de les entrevistes realitzades a usuaris, que es pot obtenir alguna pinzellada que pot resultar esclaridora respecte a aquest impacte.

Per altra banda, de la informació obtinguda en el GT1 s'infereix que depenent de la quantitat de persones que es derivin les oficines decideixen si fer una sessió informativa grupal o informar individualment. A més aquestes sessions individuals s'indica que és



molt rellevant la confiança en el programa per part dels tècnics en les oficines del SOC (GT1):

“Per mi es molt important la conscienciació per part dels tècnics del SOC, és clau, perquè amb el tècnic que tens molta confiança *pues* ja directament et diu, m’ha trucat un per capitalització, te’l derivo [...] per mi es la conscienciació del tècnic de que és positiu i podem fer molt per ajudar”

Es tractaria en aquests casos d’una captació i derivació ràpida que assegura que la “primera” informació sobre el programa és a partir d’un tècnic de Reempresa. Aquesta modalitat de derivació, en què es fan directament cites individuals amb els tècnics de Reempresa és confirmada per part del personal tècnic del SOC. Segons les dades provinents del treball de camp qualitatiu, tot apunta a que les sessions informatives individuals són més útils per a l’activació de les persones desocupades que les grupals.

Les entrevistes a usuaris mostren també aquesta diversitat de comportaments i estratègies pel que fa a la derivació. L’única persona de totes les entrevistades en el treball de camp qualitatiu que va acabar comprant una empresa explica que va tenir un contacte directe amb Reempresa sense passar per una sessió informativa grupal. Va ser una derivació del SOC directament per a reunir-se individualment amb un tècnic de Reempresa.

Dues persones més del conjunt d’entrevistades també varen tenir el mateix tipus de contacte individual amb els tècnics de Reempresa. Un dels casos, que coincideix amb el clúster 5, un dels de més èxit, es va veure frenat de tirar endavant la seva idea de negoci pel context personal de responsabilitat familiar, context social de desconfiança cap els negocis d’estrangers per la zona, i per problemes de finançament, circumstàncies que es varen afegir al context de pandèmia. En aquest cas, tot i donar-se un primer contacte personalitzat i tenir una actitud proactiva, aquesta persona no va seguir la seqüència de tractament i tampoc va acabar comprant cap empresa; no obstant, tot i aturar la seva relació amb Reempresa, actualment aquesta persona està ocupada. En el segon dels casos (ED10), tot i que tampoc va acabar comprant cap empresa, sí que va participar en tota la seqüència de tractament del programa.

La resta de persones entrevistades (ED1, ED2, ED3, ED5, ED7, ED8, ED9) varen ser contactades per correu electrònic o mitjançant trucada, però no varen tenir una derivació directa cap als tècnics de Reempresa. D’aquestes persones, dues no segueixen dins el

programa per circumstàncies personals (ED3, ED7) i una altra persona no continua perquè veu, consultat les empreses en traspàs, que el seu sector professional no encaixa en els perfils d'empresa de Reempresa, alhora que tampoc identifica una oferta assequible per al seu pressupost (ED8).

#### *4.2.2. Informació sobre les característiques del programa*

En principi, les característiques de les activitats de Reempresa són conegudes pel conjunt del personal tècnic del SOC, atès que tothom participa de les mateixes formacions internes i disposa dels mateixos materials. Per altra banda, de la informació transmesa pel personal de Reempresa s'infereix que l'objectiu de les càpsules, tallers i activitats relacionades amb la formació, és que els continguts vinculats a finances, a negociació, sobre la normativa legal, etc. arribi i sigui útil per a l'usuari. Pel que fa a les sessions informatives, l'objectiu es fer conèixer el programa Reempresa i que quedi clar què és i en què consisteix.

No obstant, de les entrevistes realitzades a usuaris es pot inferir que en la majoria dels casos no hi ha hagut correspondència entre la informació del programa que rebien en el SOC amb la idea de programa que rebien a la sessió informativa per part de Reempresa. Aquests usuaris perceben Reempresa únicament com un *marketplace* d'empreses. Tot i que la gran majoria d'entrevistats, 9 de 10, es plantegen emprendre, 5 d'aquests 9 entrevistats té la sensació que Reempresa no els pot ajudar. En aquestes entrevistes a usuaris no ha arribat el missatge de la existència d'un assessorament per part de Reempresa, ni de l'existència de tallers i càpsules de temàtica emprenedora. Aquesta percepció contrasta amb el missatge transmès en les entrevistes realitzades als informants clau i als agents involucrats en el programa, en què s'afirma que el paper del conveni entre el SOC i FCECOT no és només aconseguir la compra-venta d'empreses (EE1, EE3, EE4, GT1). En aquestes entrevistes s'afirmava que el programa té eines, com els tallers, les càpsules, l'assessoria per part de tècnics... que poden ajudar a la creació de noves empreses, i eines de motivació per a activar als desocupats en general, no necessàriament mitjançant la compra d'una empresa. Però aquest missatge sembla no arribar als usuaris quan es posen en contacte amb Reempresa.

Caldria estudiar més el perquè d'aquesta discrepància en les percepcions, que pot estar causada per una falta de comunicació clara amb els usuaris. De les entrevistes als agents

involucrats en el programa sí es pot derivar que el programa no només s'orienta a la compra d'empreses. En aquestes entrevistes sí apareix la idea que encara que no hi hagi una compra, s'ajuda a l'usuari amb formació o orientació per a crear una empresa nova. Però per algun motiu en la sessió informativa això no arriba als usuaris, o si més no, senten que si no formen part d'un procés de compra no poden accedir a tallers, orientacions, etc. (EI7):

“[Què necessaries per valorar-ho millor?] Que et donessin aquesta informació, d'on pots formar-te i de manera gratuïta. [...] Trobo doncs això, que les persones que et formen haurien de tenir tota la informació, les persones que formen a les persones que estan obertes a fer projectes, haurien de tenir tota la informació o molta informació d'aquest tipus, com d'on et pots agrupar aquí a la comarca, ... el que sigui [...] a quins cursos puc optar del meu gremi, *de lo* que a mi m'interessa, on em puc bellugar, fins i tot on trobar feina per tenir la formació necessària per obrir el negoci”

En aquest sentit, semblaria que cal millorar la informació que es dona tant per part dels tècnics de Reempresa com en les oficines del SOC. Pel que fa a la informació que s'ofereix des de dins Reempresa, s'afirma en una de les entrevistes dobles que cal millorar l'assessorament, però no es menciona la part de capacitació o formació al voltant de l'emprenedoria (ED2):

“Jo crec que fa falta es que la gent sàpiguen que hi ha aquesta part d'assessorament, que et digui, escolta que el negoci que t'estem oferint els números són clars, no hi ha deutes amb seguretat social, vull dir, no hi ha cap hipoteca penjada del local o qualsevol cosa. Hi ha un estudi de mercat, et poden ensenyar els números reals de facturació dels darrers anys, hi pot haver la part d'acompanyament de qui ho traspasa per a que et presenti els clients... això sí.”

Pel que fa a la informació que s'ofereix des del SOC, s'insisteix en la idea que algunes oficines del SOC podrien informar més extensament dels beneficis del programa (GT1):

“Des de l'oficina, que tinguin molt clar de quina manera els podem ajudar des de Reempresa, perquè una és explicar el programa i que sigui una altra via d'ocupar-se, però l'altra es que els podem ajudar en una fase com és la capitalització de l'atur, quan ja venen amb un negoci que coneixen per fora nosaltres els podem ajudar a fer els papers de capitalització, a revisar el contracte de compravenda final, llavors aquestes derivacions no s'estan produint a dia d'avui”

#### 4.2.3. Comunicació amb els usuaris

Pel que fa a la comunicació amb els usuaris es detecten diverses situacions que allunyen o dificulten que els usuaris segueixin la seqüència de tractament esperada.

Es primer lloc, mitjançant la informació obtinguda en les entrevistes s'han detectat diferències entre la percepció que es té per part de les persones involucrades en el programa pel que fa a la comunicació amb els usuaris i la que tenen els propis usuaris. Per part de les persones tècniques de Reempresa es té la sensació que ha millorat el contacte amb els usuaris i cedents gràcies a la flexibilitat horària, fet que ha permès oferir més proximitat i personalització del contacte. Aquesta personalització ha estat una eina útil per a persones que tenen fills o persones al seu càrrec (GT1):

“Ara estem donant un millor servei [...] quan donem d'alta una persona usuària li donem les dues opcions, no? És a dir, de fer les reunions o bé presencials o bé telemàtiques. És l'usuari qui acaba decidint quina comunicació vol tenir amb Reempresa. Cosa que abans això no era així i havíem tingut alguna vegada per algun cedent de dir ostres, es que jo tinc un horari laboral que és el que és i no puc venir en certes hores. [...] amb això ens hem adaptat als usuaris i els hi posem més fàcil.”

Tot i aquesta personalització, el mitjà més utilitzat per mantenir el contacte amb els usuaris és una *newsletter* setmanal enviada per correu electrònic. Sobre aquest mitjà, de les deu persones usuàries entrevistades, només quatre expliquen que varen rebre o reben informació per correu electrònic de les empreses vinculades al seu sector o als seus interessos. Aquest fet pot ser mostra de la falta d'interès en el programa per part d'aquests usuaris, però també pot ser mostra que cal millorar el mitjà pel qual es s'envia la informació del programa.

Un altre aspecte molt important vinculat amb la comunicació i el seguiment afecta especialment a la possible capitalització de l'atur. El 100% dels usuaris entrevistats que volen emprendre veuen el finançament com el principal problema per tirar endavant els seus plans. D'aquests, un terç expressa que la capitalització de l'atur és un factor clau per a comprar un local o engegar un negoci. Tirar endavant l'emprenedoria a través de la capitalització implica tenir un temps limitat per a mobilitzar tots els seus recursos i acabar engegant el negoci, tal i com s'infereix des de les entrevistes a usuaris i al personal tècnic de les oficines. Sobre aquest aspecte, s'ha identificat mitjançant les entrevistes realitzades una possible falta d'adequació entre els *timings* que imposa la capitalització de l'atur i el desenvolupament temporal del programa. Les sessions

informatives grupals estan fixades en dates molt específiques, sovint allunyades de les dates en què les persones entrevistades es varen interessar pel programa. D'aquesta manera, si una persona interessada no rep una sessió informativa individual ha d'esperar a ser trucada per a que acudeixi a una sessió informativa en grup, que sovint es fa molt tard respecte la seva expressió d'interès. Per altra banda, succeeix un problema similar pel que fa a les activitats formatives: quan una persona s'interessa per aquestes activitats (tot i que no totes les persones entrevistades semblen tenir-ne coneixement), pot haver-hi esperes i llargs períodes entre l'accés al programa i l'expressió de l'interès i el poder assistir a l'activitat.

Pel que fa al seguiment de les persones inscrites, indicar que el seguiment per part de les oficines de Reempresa es fa de manera anual o semestral, amb campanyes de revisió de les persones que estan en actiu, que són les que reben la *newsletter*. Aquest tipus de contacte i aquesta revisió de les bases de dades anual o bianual pot jugar en contra de la possibilitat de posar en marxa la capitalització de l'atur que poden tenir algunes persones aturades. De la informació extreta del (GT1) s'infereix que no es té temps per fer un seguiment personalitzat de les persones inscrites, atès el volum de persones inscrites simultàniament (més de 100). Això no treu que no es facin trucades específiques a persones amb certes característiques per actualitzar la seva fitxa i per veure si estan interessats en els tallers que s'ofereixen:

“No és viable fer un seguiment de tots, amb els cedents sí, perquè es més petita [la base de dades] i ho tens més a prop, però amb els emprenedors és més reactiu. [...] No es pot fer tan personalitzat com volem perquè de reemprenedors n'hi ha un volum molt elevat. Sí que és veritat que quan et ve una persona i et diu jo busco això i tu saps que t'ha entrat una empresa que es d'aquesta activitat concreta i te'n recordes dius 'ostres li vaig a fer un truc per reactivar, per saber si segueix interessat, per fer una reunió'”

Per tant, el tracta personalitzat sí existeix però segurament es podria generalitzar més. En el cas de la persona EI5, que va acabar comprant una empresa, es va mantenir un contacte regular amb Reempresa, va rebre informació respecte al traspàs via correu electrònic i trucades, i explica que inclús revisaven amb ella que tingués tota la documentació correcta. Aquesta informació contrasta amb la queixa d'una altra persona entrevistada pel que fa al seguiment (EI6): “Mai m'han trucat, ni cursos ni res, no hi ha un seguiment”. En aquest cas aquesta persona manifesta que anava a contrarellotge per poder capitalitzar una quantitat gran d'atur i que va contactar amb els locals pels quals

es va interessar fent gestions de manera presencial o per internet, sense l'ajuda de Reempresa. Segons la informació proporcionada, tampoc rep la *newsletter*.

#### 4.2.4. Comunicació entre SOC i Reempresa

En aquesta secció es tracta la comunicació interna dins les oficines del SOC i entre les oficines i Reempresa. Com es veurà aquesta comunicació té efectes pel que fa a la informació sobre el programa a les persones inscrites en les oficines del SOC.

Pel que fa a la comunicació interna dins de les oficines del SOC (ED2, ED3) es detecta una gran variabilitat segons la grandària de l'oficina. Hi ha un consens en que en les oficines més grans es necessari el repartiment de tasques i la codificació tant del perfil dels usuaris com dels programes. En les oficines més petites és més fàcil la comunicació i la derivació d'usuaris dins de la mateixa oficina als diferents departaments.

En la comunicació entre els tècnics del SOC i de Reempresa es detecten valoracions més matisades. Des de les oficines del SOC es valora la comunicació amb els tècnics de Reempresa com correcte i fàcil, no hi ha aspectes negatius, veuen als tècnics com a persones que es posen a disposició de les oficines. Per altra banda, també el personal tècnic de Reempresa coincideix en què hi ha una molt bona comunicació entre els tècnics, i que aquesta s'ha millorat amb l'ús recent del Teams, una eina molt útil per al contacte entre tècnics que va més enllà de una connexió entre dues persones via telèfon (GT1): .

“Gràcies a per exemple al Teams, i als nous canals de comunicació ens estem veient entre tots i està fluint molt més la informació entre els diferents punts d'informació i jo crec que això facilita molt doncs aquest intercanvi d'usuaris o d'informació d'usuaris que això facilita matchings o un millor assessorament”

No obstant, es manifesta certa recança pel fet que no en totes les oficines del SOC es té present el programa (GT1) o no es rep suficient atenció:

“A vegades hi ha oficines que son menys proactives, però això ja depèn del tècnic [...], que considerava que no anava bé o que no era interessant Reempresa, però això era per la opinió personal del tècnic [...] i això t'acaba perjudicant en aquesta difusió”

“nosaltres d’alguna manera incentivem molt aquesta comunicació amb els tècnics del SOC però hi està havent poc *feedback* i qui s’està veient perjudicada en tot això son les persones usuàries”

En aquest sentit, s’aposta per incrementar la formació dels tècnics (GT1):

“ho hem intentat eh, de fer una formació conjunta amb els tècnics i tal, crec que es podria millorar aquest canal de comunicació”

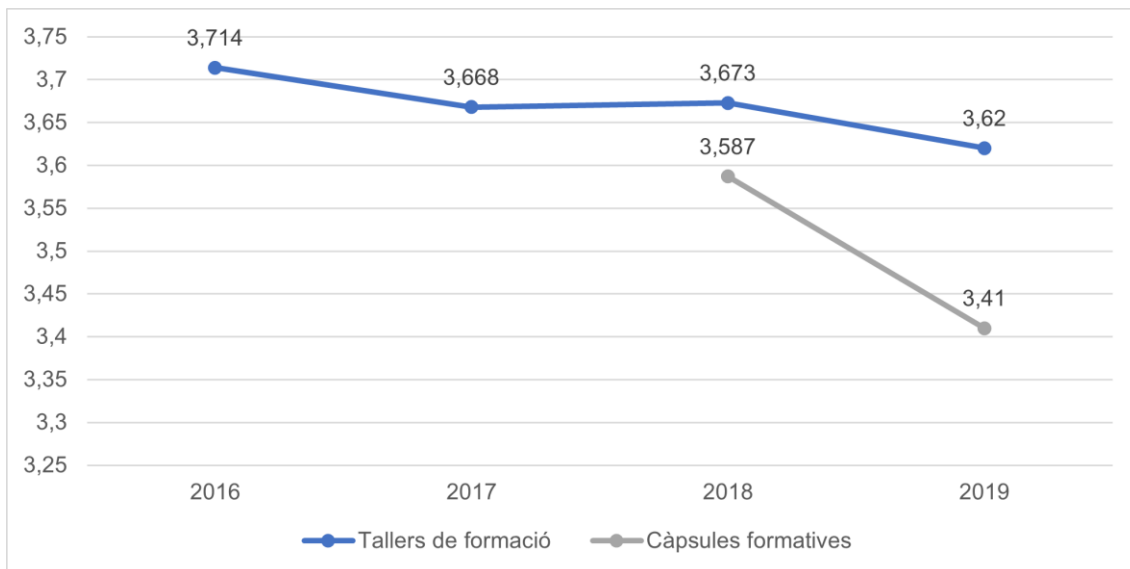
### **4.3. Valoració de la implementació**

En les següents seccions s’identifiquen quins són els aspectes de la implementació del programa Reempresa que es podrien millorar o potenciar, així com les necessitats a tenir en compte en aquesta implementació. Es comença amb una secció que fa l’anàlisi d’un conjunt de dades quantitatives sobre la valoració que fan els usuaris del programa. A continuació es fa servir informació eminentment, però no només, qualitativa, que també serveix per a identificar possibles desviacions entre disseny i implementació.

#### *4.3.1. Valoració quantitativa de la formació rebuda en el programa*

En aquesta secció es mostren i analitzen breument les dades quantitatives obtingudes sobre la valoració que fan els participants sobre les activitats de formació de Reempresa. Aquestes dades (Gràfic 21) provenen de qüestionaris que la totalitat de participants van contestar en acabar cadascuna de les sessions de formació i s’han obtingut dels informes de gestió elaborats per FCECOT.

Gràfic 21 – Nota mitjana, sobre 4, de tallers i càpsules obtinguda a les avaluacions realitzades pels participants en funció de l'any de conveni



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades dels informes de gestió (FCECOT 2017, 2018, 2019 y 2020).

Les dades del Gràfic 21 tenen el valor de ser representatives del total de la població de persones tractades amb tallers o càpsules formatives. Aquestes dades mostren que la valoració que els participants fan d'aquestes accions formatives és força positiva i que s'ha mantingut pràcticament estable al llarg dels anys. És cert que es pot identificar un lleuger descens amb el pas del temps, més pronunciat en el cas de les càpsules. Tot i així, amb aquesta anàlisi no podem saber fins a quin punt aquests canvis es deuen al propi tractament o a les característiques de les persones que van respondre en els diferents anys.

#### 4.3.2. Usuaris participants

Com s'ha mostrat anteriorment en l'apartat 4.1.1, en els darrers anys ha pujat molt el nombre de persones que passen pel programa Reempresa i que reben una prestació o que ja compten amb una ocupació. Per poder explicar aquest doble fenomen caldria investigar què ha estat passant en la seqüència de tractament –concretament en la derivació– perquè aquest programa hagi comptat cada any amb més persones ocupades o aturades que reben prestació, ja sigui autonòmica, estatal o municipal. En el cas del



2020, una possible explicació seria l'augment notable de persones que han passat a cobrar prestacions lligades a les pèrdues ocasionades per la pandèmia de COVID-19.

No obstant, el treball de camp qualitatiu ofereix nous elements per valorar i jutjar què pot estar en la base d'aquests canvis de perfil. Com ja quedava apuntat en les entrevistes a informants clau, existeixen diverses visions de qui pot ser beneficiari d'aquest programa, visions que no coincideixen amb el que es recull de manera escrita en els convenis. Hi ha qui pensa que totes les persones aturades haurien de formar part del programa, hi ha qui pensa que han de ser persones que ja tinguin mentalitat emprenedora, hi ha qui pensa que han de tenir un mínim de capital i hi ha qui pensa que no cal. El conveni concreta que la població diana són "persones desocupades i inscrites en les Oficines de Treball que es plantegin portar a terme un projecte de reorientació professional mitjançant l'emprenedoria" (SOC i FCECOT, 2016). Però com ja s'ha mostrat, aquesta definició no sempre és la que es té a les oficines, la qual cosa és un factor que pot estar interferint en la correcta implementació del conveni (ED1).

Aquestes variacions pel que fa la concepció de la població diana estan relacionades amb la coexistència de diferents maneres d'afrontar la captació per part de les oficines del SOC. Així, en termes generals, com ja s'ha indicat, s'han identificat mitjançant les entrevistes dos tipus d'organització interna dins el SOC pel que fa a la captació: per una banda, la captació d'usuaris a través del departament d'orientació i per altra a través del departament de capitalització. Quan la derivació es fa des del departament de capitalització es corre el risc d'estar perdent potencials usuaris, a causa de no estar informant del programa des del departament d'orientació. Això pot estar incrementant la derivació de persones amb prestació. No obstant, també cal tenir en compte, tal com s'afirma per part dels tècnics de les oficines que gestionen la captació des del departament de capitalització, que els usuaris que desitgen capitalitzar l'atur ja acudeixen amb una idea clara de futur i un projecte propi, la qual cosa fa que rebutgin entrar en el programa de Reempresa. En canvi, en les entrevistes fetes al personal tècnic de Reempresa només es concep la derivació feta a les persones que acudeixen al SOC amb la idea de capitalitzar.

Les entrevistes també han permès identificar diferències pel que fa a la captació d'usuaris segons on es doni aquesta captació en el territori. En l'entrevista (EI5) feta al perfil d'usuari que representa els usuaris de fora de Barcelona, clúster 4, s'ha comprovat que hi ha una derivació d'una persona que inicialment no encaixaria amb el programa

Reempresa. Segons les seves paraules, aquesta persona mai s'apuntaria a un programa relacionat amb l'emprenedoria però sí que quan està a l'atur s'apunta a tots els cursos que pot fer perquè amb anterioritat aquesta activació ha sigut el que l'ha tret de l'atur (EI5):

“Aquí no hi ha moltes opcions, es A, B o C, sincerament, és molt trist. Veus que els cursos que hi ha Barcelona i veus que hi ha una quantitat de cursos súper xulos que no pots accedir. Quan estàs a l'atur el que busques és minimitzar els *gastos*.”

Es podria tractar en aquest cas d'una derivació forçada pel context? Forçat per la poca carta d'opcions locals? El programa ha pogut ajudar en el procés d'activació d'aquesta persona però la seva idea d'activació no és mitjançant l'emprenedoria.

#### 4.3.3. *Empresas prospectades*

Pel que fa a la prospecció d'empreses, i tal com s'ha mostrat en l'apartat 4.1.2, la majoria d'empreses contactades durant l'any 2017 (única dada disponible) es troba dins el *marketplace* de Reempresa, tot i que en diferents fases del procés de compravenda. Ha resultat impossible saber amb quin tipus de criteri es contacten aquestes empreses. A més, el disseny del programa del 2016, que seria el rellevant per a l'any mencionat, tampoc no estableix quin tipus d'empreses seran prospectades. No obstant això, a l'informe de gestió de l'any d'implementació 2017 s'indica que els tècnics del SOC recomanen als tècnics de Reempresa una llista d'empreses i aquests últims busquen les empreses corresponents seguint “uns criteris d'empreses objectiu” (FCECOT, 2017, p. 44). En la pràctica però, no coneixem ni els criteris del SOC ni els de FCECOT, ni s'han mencionat explícitament en les entrevistes.

Pel que fa al perfil d'empreses resulta rellevant la informació oferta per una persona entrevistada pel que fa a la percepció que té sobre l'ajuda que pot oferir Reempresa (EI3):

Bàsicament el que vaig veure va ser una empresa que intermediava, que identificava negocis que volien traspasar-se... locals, negocis... a lo millor negocis de certa grandària, no una tenda de barri o un bar, negocis de certa grandària, amb un tipus de fórmula o de treball molt consolidat que busquen gent que vol seguir aquest tema. Està clar que hi ha d'haver un tema econòmic pel mig però també es veia que es buscava que hi hagués ajuda per part del que havia de traspasar, que havia de ser *algo* més estudiat.

[...] Ho veig per aquest tipus de negocis de 'Fundado en 1870', però per negocis més petits, d'hostaleria o així, que hi ha un munt d'ofertes de traspàs, no anirem a Reempresa per traspassar una tenda de barri.

La cita recollida ha de servir per reflexionar sobre com es comunica als potencials compradors el tipus d'empresa que es troba en el *marketplace* de Reempresa, però també sobre els tipus d'empreses que s'inclouen dins el programa. Les dades sobre la durada del tractament (Gràfic Z) mostren un temps molt curt de presència en el programa. Aquestes durades tan curtes, d'un mes o menys, són incompatibles amb un procés que inclogui cercar, negociar i formalitzar la compravenda d'una empresa. Per tant, tot indica que es tracta de persones que perden interès en el programa una vegada que coneixen bé les seves característiques. Cal reflexionar si la pèrdua d'interès està causada pel tipus d'empreses que s'hi ofereixen, pel tipus de formació que els usuaris tenen a l'abast, o simplement és causa d'una derivació mal realitzada.

#### *4.3.4. Tractaments implementats*

La informació oferta pels gràfics F i K presentats en la secció 4.1.3 mostra l'enorme disparitat de derivacions desenvolupades en per diferents oficines del SOC, i en canvi una distribució més homogènia pel que fa als tractaments. Aquestes diferències farien pensar en la falta de criteris comuns per a la derivació i en l'existència d'una lògica més similar i compartida pel que fa als tractaments.

Les entrevistes qualitatives aporten informació molt rellevant pel que fa als dos aspectes. Pel que fa a les derivacions, s'ha detectat l'existència de diferències entre el que es contempla en el conveni i la implementació. En general, quan s'estableix una data per a una sessió informativa, les oficines es veuen empeses a omplir aquestes sessions, la qual cosa implica cercar persones més o menys interessades en aquestes sessions. De la informació obtinguda en les entrevistes a persones representants de les oficines del SOC es pot inferir que normalment la cerca de persones interessades en el programa Reempresa es fa mitjançant una recerca parametrizada del perfil que demani en aquell moment el programa, no obstant, s'ha detectat que algunes oficines no segueixen aquesta lògica i que en algun cas es treballa de forma diferent, fent un enviament massiu de missatges electrònics per aconseguir resposta. Per altra banda, segons la informació obtinguda de les oficines, Reempresa demanda usuaris segons

característiques com poden ser l'edat, el temps en atur, els sectors d'activitat i la disponibilitat per capitalitzar. Aquests elements no consten com a característiques per a determinar la població diana en el disseny. Aquest tipus de procediment provoca que, una vegada dins Reempresa, molts usuaris considerin que no és el tipus de programa que necessiten o desitgen, tal com s'ha indicat en l'apartat 4.2.2.

Pel que fa als tractaments, resulta rellevant que en la valoració obtinguda de les entrevistes es destaquin per sobre la resta les activitats d'acompanyament i orientació del programa. En canvi sembla que les càpsules formatives i els tallers siguin poc coneguts per part de les persones entrevistades, tot i ser, en principi, un dels pilars del programa, o com a mínim així ho expressen els agents involucrats en el programa. Podria succeir que s'informi de l'existència de formació només quan s'explicita la voluntat de comprar per part de les persones participants. Aquesta possible explicació no s'ha pogut contrastar amb les dades disponibles. En qualsevol cas, semblaria interessant fer una millor difusió d'aquestes activitats formatives, es tingui o no la intenció de comprar una empresa. Si un dels objectius del programa és facilitar l'ocupació de persones desocupades, encara que no sigui per la via de la compra d'empreses en el *marketplace*, la formació sobre finances o empenedoria, per exemple, poden tenir uns efectes molt positius sobre la reinserció laboral.

#### *4.3.5. Informació i comunicació amb els usuaris*

Uns dels aspectes més valorats per part dels usuaris és l'atenció personalitzada que reben tant per part del personal tècnic del SOC com per part del personal tècnic de Reempresa. No obstant, no tothom té accés a aquesta atenció personalitzada. De la informació obtinguda no es poden inferir quins són els criteris que porten a que un usuari rebi o no aquest tipus de tractament personalitzat. Si uns dels criteris informals és que aquella persona tingui capacitat per a poder capitalitzar la seva prestació, caldria fer-lo explícit. En aquest sentit, és possible que s'hagi donat un "ajustament informal" de les accions d'informació i acompanyament personalitzat (no reflectit en cap document) cap als perfils que es consideren més proactius i amb més possibilitats que acabin comprant una empresa. Però aquest criteri no és explícit. A més, també caldria fer explícits i comunicar quins són els criteris que fan que una persona sigui informada i pugui inscriure's en les activitats formatives desenvolupades en el si de Reempresa.

Per altra banda, sembla que l'ús del correu electrònic per mantenir la comunicació entre SOC i usuaris no és sempre la millor opció. De l'experiència obtinguda en la realització del treball de camp qualitatiu es pot afirmar que la comunicació amb els usuaris esdevé més fluïda i ràpida si es fa mitjançant whatsapp o per via telefònica, essent els propis usuaris els que demanaven aquest tipus de comunicació. Ateses les característiques específiques identificades de una part dels usuaris del SOC, caldria plantejar-se vies alternatives o paral·leles al correu electrònic i la *newsletter* com a forma de comunicació. A més, tenint en compte els límits temporals existents per a la capitalització, caldria desenvolupar vies ràpides i àgils de comunicació, que permetessin abordar la seqüència de tractament en el mínim temps possible des que una persona s'interessa pel programa.

Finalment, és rellevant destacar la relativa preocupació existent entre el personal tècnic de Reempresa sobre el fet de si des de les oficines del SOC s'informa amb prou detall de totes les característiques del programa Reempresa. Les entrevistes als usuaris realitzades fan pensar que una part dels usuaris arriben al programa sense conèixer-lo prou bé, tot i que no s'ha pogut comprovar si aquesta situació és el resultat d'una manca d'informació rebuda per part del personal tècnic del SOC. En qualsevol cas, recuperar la formació dels tècnics que ja es feia amb anterioritat pot ser una via per millorar aquesta comunicació des del SOC cap als potencials usuaris. En les entrevistes amb els agents involucrats en el programa apareixen altres idees per millorar aquesta informació cap als usuaris i la comunicació entre oficines del SOC i Reempresa, com per exemple desenvolupar unes jornades d'intercanvi o *team building* com es fa amb el conveni de Diputació de Barcelona. En qualsevol cas, seria recomanable establir segons conveni com serà la comunicació entre agents, cada quan i entre quins perfils.

## 5. AVALUACIÓ DE L'IMPACTE

Al llarg d'aquest apartat, presentem els diferents resultats sobre l'estimació de l'impacte que els diferents tractaments tenen sobre dos possibles resultats (ocupació en general i autoocupació) per a diferents línies de base. En les següents seccions, es presenten exclusivament els coeficients estimats de manera gràfica. Per a consultar la dimensió concreta de cada efecte i altres estadístics sobre l'estimació d'impacte pot consultar-se l'Annex 4.

### 5.1. L'estimació de l'impacte del programa

#### 5.1.1. *Impacte del tractament X (paquet de formació)*

En el cas del tractament de formació, com ja vam introduir en l'apartat metodològic, la petita mida de mostra que presenten la majoria de grups de tractament dificulta enormement l'estimació de l'ATT. Per això, hem optat per aglutinar els grups de tractaments i grups de control en línies de base anuals.

El Gràfic 22 ens mostra l'efecte marginal mig del tractament de formació, sis mesos després d'iniciar-se, sobre la probabilitat d'estar ocupat. Veiem que, tant si s'observa l'efecte sobre l'ocupació en general o sobre l'autoocupació, les estimacions puntuals són sempre positives. Curiosament, en la nostra mostra, l'efecte d'aquest tractament sobre la probabilitat d'autoocupació és menor que sobre la probabilitat d'ocupació en general. Això contrasta amb el fet que és un programa centrat en l'emprenedoria i l'autoocupació.

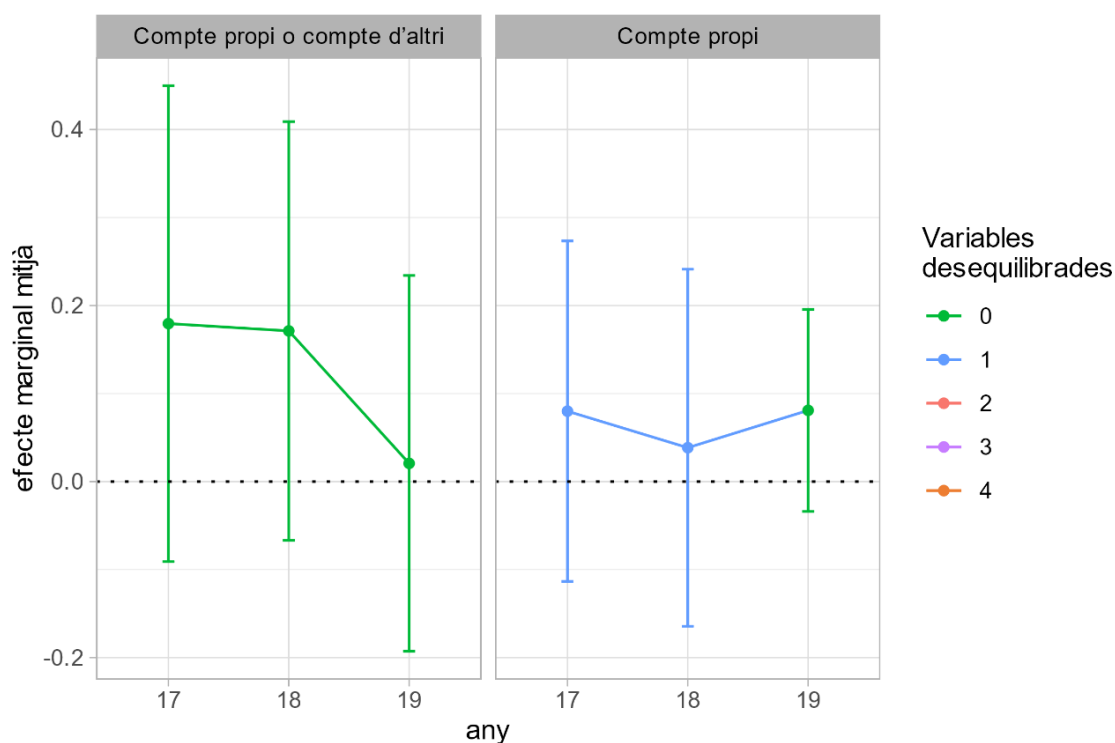
No obstant això, una vegada que introduïm en l'estimació les fonts d'incertesa (com l'error de mostreig), el coeficient resulta estadísticament no significatiu i no podem descartar que l'efecte sigui zero. D'aquesta manera, malgrat que amb l'actual mostra trobem un efecte positiu d'entre el 2 i el 18% sobre l'ocupació i d'un 3 a un 8% sobre l'autoocupació, no hi ha evidència estadística suficient per a descartar que en la població l'efecte sigui diferent a zero.

Tant en aquest com en els següents gràfics, el color de cada estimació (de cada punt i els seus bigotis) indica el grau de fiabilitat del coeficient estimat. En paraules més tècniques, mostra com de plausible és mantenir l'assumpció d'ignorabilitat respecte a les variables observades. Això s'aproxima a través del nombre de variables desequilibrades,

perquè quantes més variables estiguin desequilibrades, menys s'assemblaran els nostres grups als que s'obtindrien amb un experiment.

Recordem que la literatura sosté que una variable està equilibrada quan la seva distribució en tots dos grups (tractament i control) és pràcticament igual. Més formalment, en Nguyen et al. (2017) es proposa que una variable es consideri desequilibrada quan la diferència entre la mitjana estandarditzada de la variable en cada grup sigui igual o major que 0,1. No obstant això, tal com comentem en l'apartat metodològic, nosaltres utilitzem el concepte de “diferència substancial”, que flexibilitza el llindar anterior per a variables qualitatives i per a la variable “edat”. En definitiva, a l'hora d'interpretar el gràfic, hem de fixar la nostra atenció principalment sobre aquelles estimacions amb menor nombre de variables desequilibrades, ja que són les més fiables.

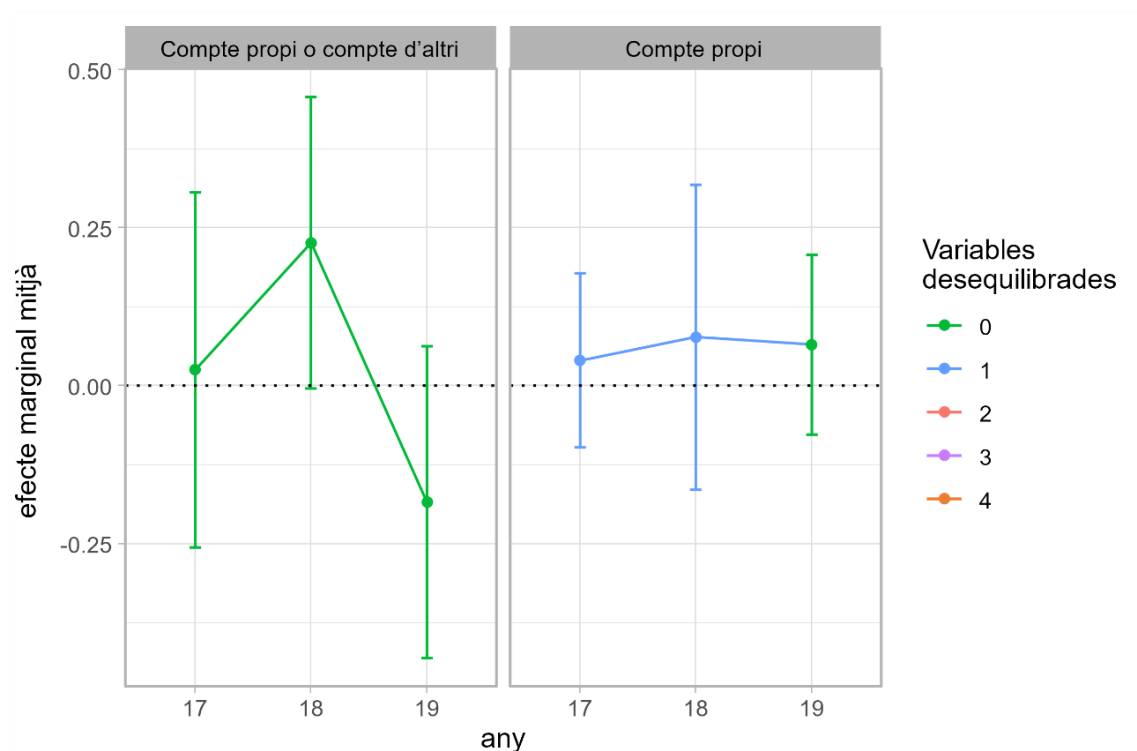
Gràfic 22 – Efecte marginal mitjà als 6 mesos del paquet de formació sobre la probabilitat d'estar ocupat (a l'esquerra, en ocupació per compte d'altri o per compte propi; a la dreta, en ocupació per compte propi) en funció de l'any en què s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Quan s'observa l'efecte del tractament dotze mesos després d'haver-se iniciat ens trobem amb una situació semblant. En cap línia de base trobem evidència estadística per a descartar que l'efecte del programa sigui diferent a zero. Els bigotis del Gràfic 23, que representen els intervals de confiança, inclouen al zero com a valor possible del coeficient poblacional veritable. En el cas de l'efecte sobre la probabilitat d'estar ocupat per compte propi les estimacions puntuals a dotze mesos vista són molt semblants a les quals trobem en l'horitzó de sis mesos. Sobre el gràfic de l'esquerra, s'observa la particularitat que el 2019, amb les dades de la mostra obtinguda, s'estima un efecte negatiu sobre la probabilitat d'ocupació tant per compte aliè com propi. No obstant això, de nou, no es pot descartar que l'efecte sigui realment nul.

Gràfic 23 – Efecte marginal mig als 12 mesos del paquet de formació sobre la probabilitat d'estar ocupat (a l'esquerra, en ocupació per compte d'altri o per compte propi; a la dreta, en ocupació per compte propi) en funció de l'any en què s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Com es veurà en la Secció 5.4, les estimacions de l'efecte del tractament X s'han de prendre amb una certa cautela. Per les petites mides de mostra que presenten els



diferents grups de tractament d'aquest paquet, no s'ha pogut seguir el criteri més garantista per a la selecció del nombre de predictors admissibles en el model de regressió (tal com recomanen Riley et al., 2019)<sup>26</sup>. En aquests casos, seguir aquest primer criteri suposava no incloure si tan sols la variable de tractament en el model de regressió, cosa que impossibilita estimar l'ATT. Per això, hem inclòs tantes covariables (o, en altres paraules, hem corregit el desequilibri residual) com permetia el segon criteri més garantista. De totes maneres, hem comprovat que els resultats no canviarien si fossin encara menys conservadors acceptant tants predictors com indica el criteri tres. Així ha estat, les estimacions continuarien sent estadísticament no significatives en tots els casos.

### *5.1.2. Impacte del tractament Y (paquet d'orientació)*

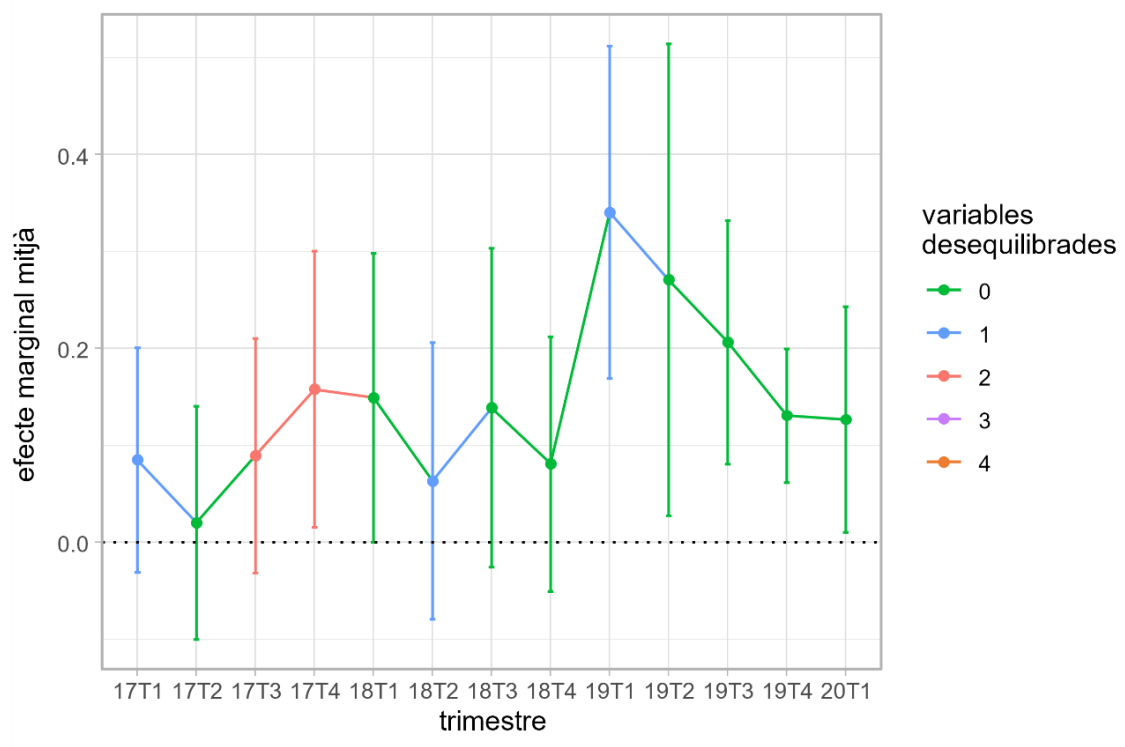
En el cas del tractament d'orientació, pel fet que existeix major participació, tenim generalment mides de mostra prou grans en cada trimestre com per a no obtenir intervals de confiança enormes.

Començarem amb els efectes a curt termini, és a dir, sis mesos després d'iniciar el tractament. En els tractaments iniciats abans de 2019, podem veure com l'efecte de la participació en la intervenció ha estat positiu, però estadísticament no significatiu en gairebé totes les línies de base. De 2019 endavant, observem com les nostres estimacions puntuals són positives i són estadísticament significatives. No obstant això, excepte per al primer trimestre de 2019 (que hem d'interpretar amb més cautela pel desequilibri d'una variable), el límit inferior de l'efecte està per sota del 10%. En altres paraules, iniciar el tractament d'orientació a partir de 2019 va suposar, com a poc, un guany de probabilitat d'estar empleat d'un 1-3%. Hauríem de veure si és beneficiós donat el cost del programa, però podríem afirmar que hi ha evidència estadística com per a no rebutjar que l'efecte de l'orientació en 2019 a sis mesos vista ha estat en promig positiu.

---

<sup>26</sup> Breument, la literatura estadística fa temps que sosté que no s'haurien d'incloure en un model de regressió tantes variables com ens plagui sense tenir en compte altres factors (com la mida de mostra), ja que això podria provocar estimacions esbiaixades (Peduzzi et al., 1996). La literatura recent que citem ha estudiat amb major profunditat aquesta qüestió. Estant d'acord amb el fons de la qüestió, Riley et al. (2019) proposen deixar enrere les regles d'or i tenir en compte més factors a part de la mida de mostra a l'hora d'estimar el nombre de paràmetres de regressió que podem incloure, donada la nostra base de dades i la nostra pregunta de recerca.

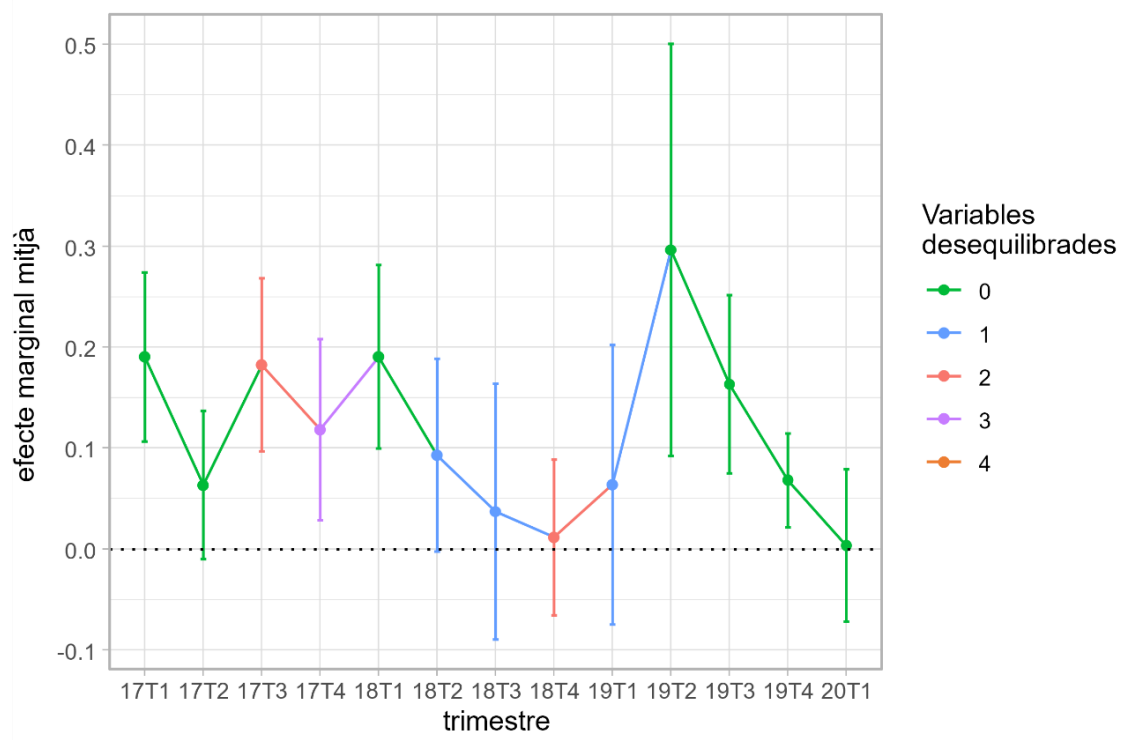
Gràfic 24 – Efecte marginal mig als 6 mesos del paquet d'orientació sobre la probabilitat d'estar ocupat (en ocupació per compte d'altri o per compte propi) en funció del trimestre en el qual s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Si mirem en aquest mateix moment quin efecte va causar sobre la probabilitat d'estar auto-ocupat, es pot observar en el Gràfic 25 guanys positius i significatius en les línies de base de 2017T1 i 2018T1. Igualment, es pot afirmar el mateix tant pel que fa al tercer com per al quart trimestre de 2017; no obstant això, aquestes estimacions pateixen d'un major nombre de variables desequilibrades, la qual cosa fa menys versemblant que s'hagin aïllat la contribució del programa. De nou, els tractaments iniciats en 2019 presenten generalment efectes positius significativament diferents de zero, encara que aquesta vegada no per al primer trimestre. Com és comprensible, donades les conseqüències econòmiques de la pandèmia de COVID-19, l'orientació no va tenir cap efecte sobre els que van iniciar el tractament en el primer trimestre de 2020.

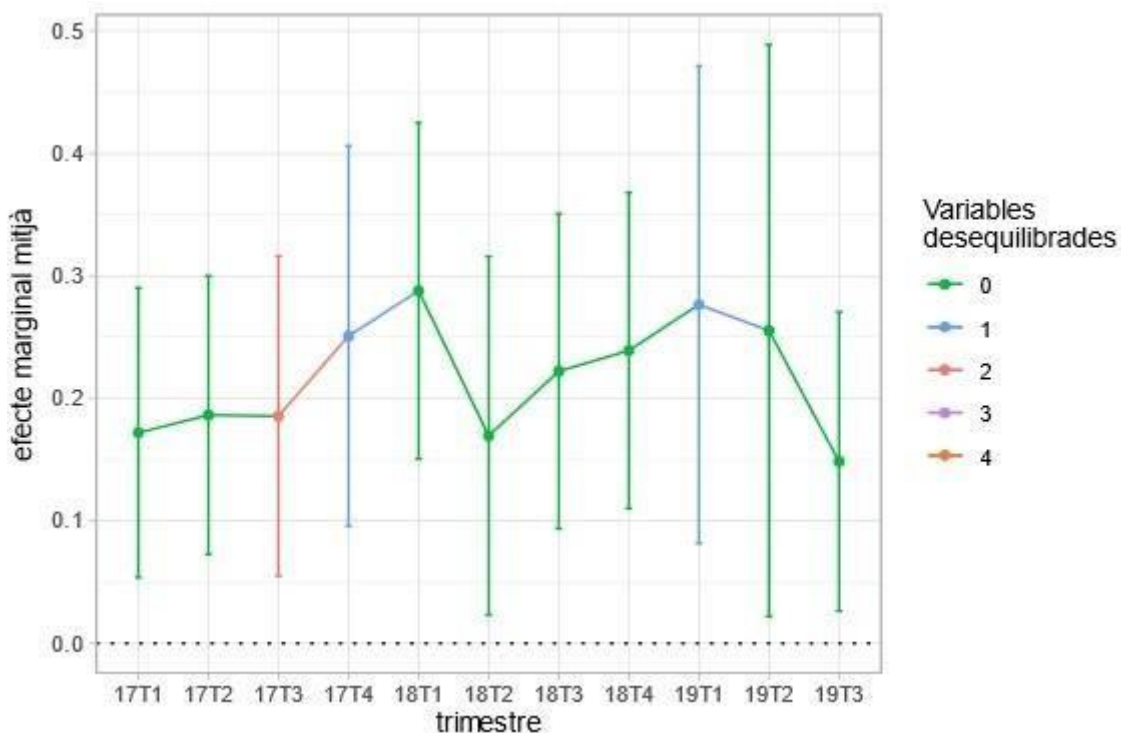
Gràfic 25 – Efecte marginal mig als 6 mesos del paquet d'orientació sobre la probabilitat d'estar ocupat en ocupació per compte propi en funció del trimestre en el qual s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Les estimacions sobre l'efecte a mig termini, a dotze mesos vista, són més esperançadores. Com s'aprecia en el Gràfic 26, es comenci quan es comenci el tractament d'orientació, els seus efectes sobre l'ocupació (ja sigui per compte aliè o propi) són significativament positius dotze mesos després. Tenint en compte només les estimacions sense variables observades desequilibrades, veiem com totes les estimacions puntuals de l'efecte estan generalment entre el 15 i el 25% de guany de probabilitat. Tenim, llavors, evidència estadística suficient com per a afirmar que no podem rebutjar que de promig el tractament d'orientació va causar un augment en la probabilitat d'estar ocupat dotze mesos després d'haver-ho començat.

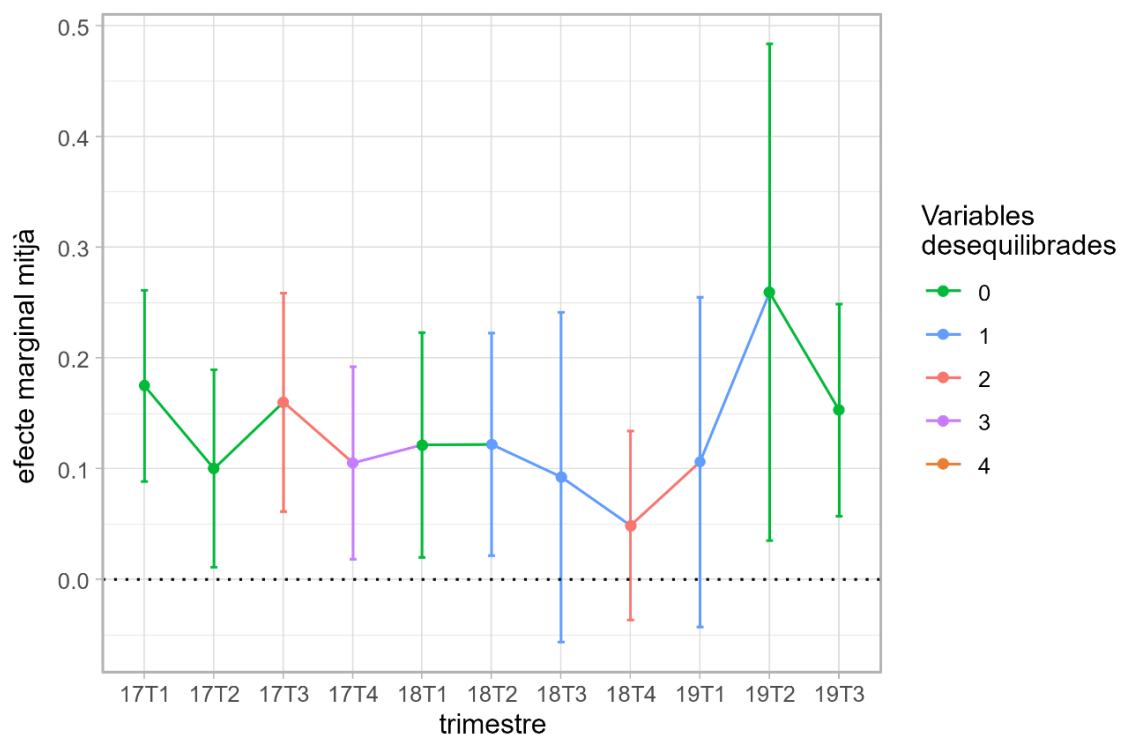
Gràfic 26 – Efecte marginal mig als 12 mesos del paquet d'orientació sobre la probabilitat d'estar ocupat (en ocupació per compte d'altri o per compte propi) en funció del trimestre en el qual s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

En el cas de l'efecte a dotze mesos sobre la probabilitat d'ocupació per compte propi, tenim menys evidència estadística de qualitat. Només 5 de les 11 estimacions tenen totes les variables desequilibrades seguint el criteri més garantista sobre el nombre màxim de predictors. Amb tot, aquestes estimacions presenten efectes positius i estadísticament significatius, la qual cosa ens permet afirmar que el programa va causar guanys de probabilitat d'autoocupació. No obstant això, si ho comparem amb el gràfic anterior, veiem com les estimacions puntuals són generalment més modestes en els augments de probabilitat d'autoocupació.

Gràfic 27 – Efecte marginal mig 12 mesos del paquet d'orientació sobre la probabilitat d'estar ocupat en ocupació per compte propi en funció del trimestre en el qual s'inicia el tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

A mode de síntesi, sí que comptem amb una certa evidència per a dir que el tractament de només orientació causa a mig termini augments en la probabilitat tant de ser emprat com de ser auto-ocupat. A curt termini, encara no sabem per què el programa té èxit en 2019, però no en la resta d'anys. Necessitaríem d'una anàlisi cost-benefici per a saber si la magnitud dels efectes justifica que el programa continuï existint

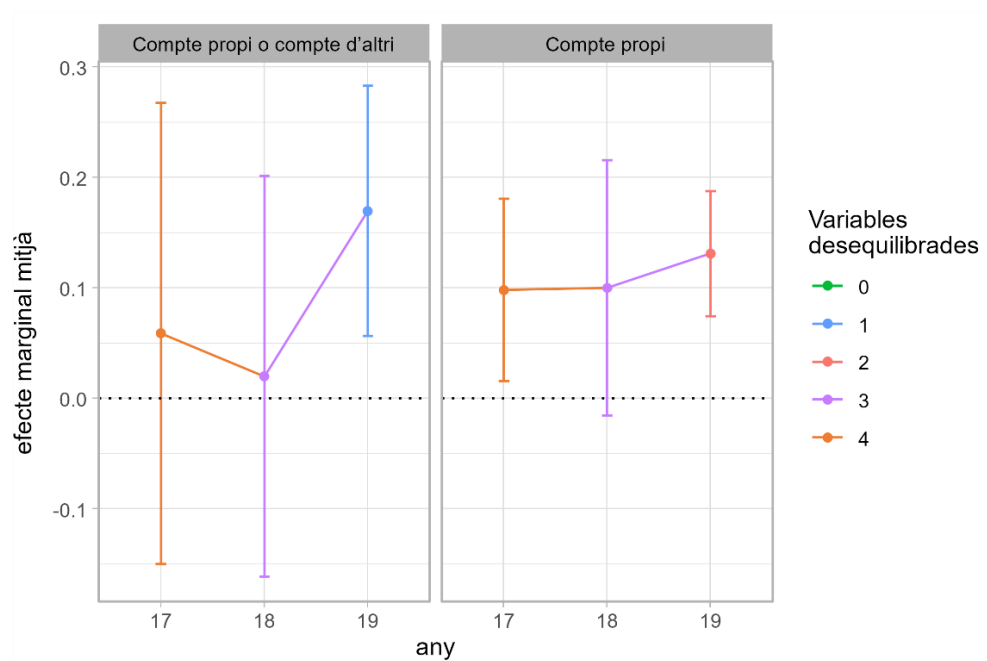
### 5.1.3. Impacte del tractament Z (paquet de formació i orientació)

En el cas del tractament que combina formació i orientació, com podem veure pel color dels punts i bigotis dels gràfics, les estimacions són més precàries pel fet que comptem amb distribucions més desequilibrades. Aquest desequilibri més gran es deu al fet que hem aplicat el criteri més garantista de selecció de predictors, ja que –malgrat ser restrictiu– permetia l'entrada de la variable «tractament». No obstant això, per a assegurar-nos que els resultats no depenien del desequilibri residual, hem estimat de

manera addicional l'efecte marginal mig seguint el segon criteri (menys garantista que el primer) sobre el nombre de variables que admet el nostre model. En gairebé tots els casos, es continua obtenint el mateix resultat de significació estadística que amb l'aplicació del criteri més garantista. L'única excepció és l'estimació a 12 mesos de l'efecte del paquet Z tant sobre l'ocupació com de l'autoocupació en 2018. En aquest cas, si l'efecte inicialment és significativament positiu, esdevé no significatiu quan afegim més variables al model.

El Gràfic 28 mostra els efectes del tractament Z a sis mesos vista. Com es comprova, les estimacions són febles pel fet que gairebé no podem introduir covariables en els models de regressió post aparellament. Així i tot, sobre l'ocupació tant per compte d'altri com propi, el programa presenta de nou efectes positius però no estadísticament significatius per a 2017 i 2018, per la qual cosa no podem descartar que l'efecte real fos zero en aquests anys. Sobre l'efecte sobre l'ocupació per compte propi, es troben efectes positius i estadísticament significatius en 2017 i 2019, encara que no podem oblidar el grau de desequilibri residual de les estimacions.

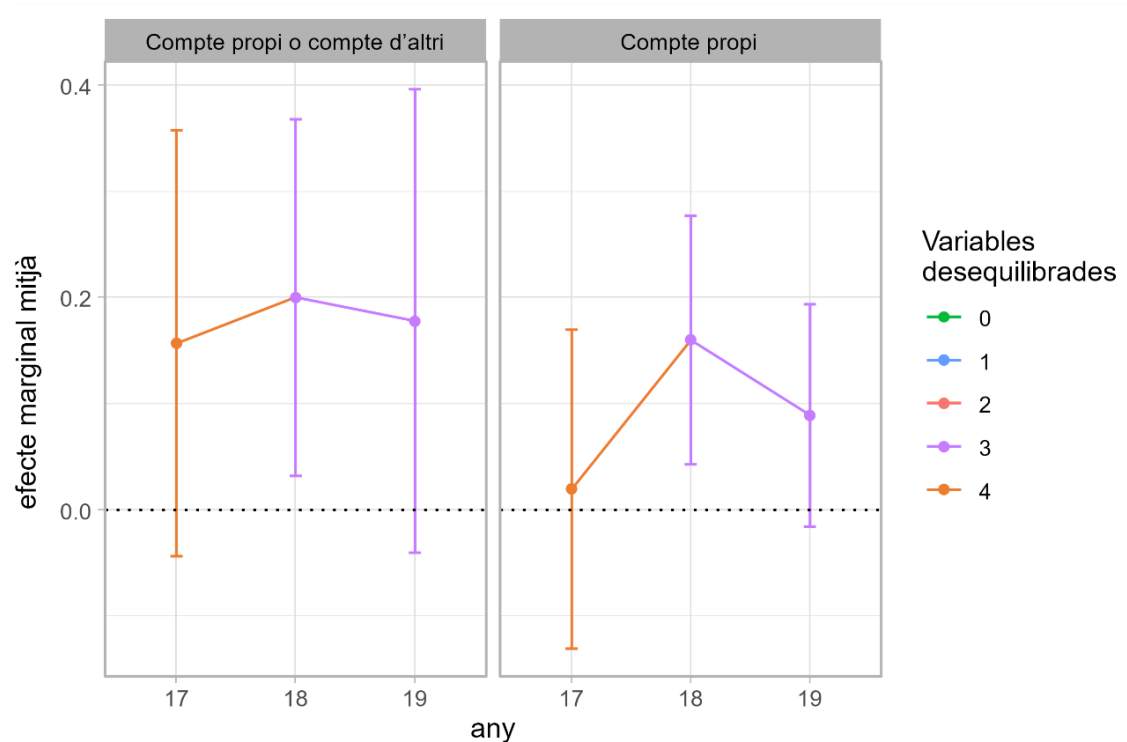
Gràfic 28 – Efecte marginal mig als 6 mesos del paquet d'orientació i formació sobre la probabilitat d'estar ocupat (a l'esquerra, en ocupació per compte d'altri o per compte propi; a la dreta, en ocupació per compte propi) en funció de l'any d'inici del tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

Els resultats de l'anàlisi a mig termini que es presenten en el Gràfic 29 i en l'Annex 4 mostren que, amb les dades disponibles, aquest tractament combinat no és efectiu ni per a augmentar la probabilitat d'ocupació ni per a augmentar la propensió a auto-ocupar-se. Com anteriorment, encara que trobem coeficients puntuals que són positius, no podem descartar que siguin fruit de l'error de mostreig, per la qual cosa parlem d'efectes estadísticament no significatius. Observi's que l'estimació de 2018 a dotze mesos vista es torna no significativa si triem un criteri menys garantista sobre el nombre de predictors i controlem més covariables desequilibrades.

Gràfic 29 – Efecte marginal mitjà als 12 mesos del paquet d'orientació i formació sobre la probabilitat d'estar ocupat (a l'esquerra, en ocupació per compte d'altri o per compte propi; a la dreta, en ocupació per compte propi) en funció de l'any d'inici del tractament



Font: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades cedides.

La conclusió general per a aquest paquet de tractament és que les seves estimacions sobre l'impacte han d'agafar-se amb molta cautela a causa del notable desequilibri de les

covariables observades. Per tant, no s'haurien de prendre aquests resultats com a proves del funcionament o no d'aquest tractament combinat, sinó més aviat com una prova que necessitem grups de tractament de mida considerable cada trimestre. Això permetria aïllar l'efecte del programa de l'efecte que generen altres variables de calendari com l'estat del cicle econòmic.

## **5.2. Aspectes que poden influenciar l'estimació de l'impacte del programa**

### *5.2.1. Sobre les variables inobservades en les bases de dades*

Com hem comentat en l'apartat metodològic, quan s'avaluen programes amb dades que no procedeixen d'un experiment és necessari establir algunes assumpcions. En el nostre cas, pel disseny del programa i les dades disponibles, triem com a tècnica d'anàlisi quasiexperimental l'aparellament acompanyat d'un model de regressió. D'aquesta manera, el fet que desenvolupem aquesta estratègia empírica fa que els resultats de l'avaluació d'impacte hagin de prendre's amb cautela. Això es deu al fet que les estimacions podrien estar afectades pel biaix de variable omesa. En altres paraules, pot ser que la resta de variables no considerades en el nostre procediment no siguin *ignorables* i sí que tinguin efecte sobre (a) la probabilitat de tractar-se o (b) la probabilitat d'estar ocupat. En aquest apartat presentem aquelles dades qualitatives obtingudes que ens fan pensar que algunes de les variables inobservades en les bases de dades sí que podrien incidir en l'impacte del programa.

En primer lloc, la variable *capital disponible* va ser identificada com a decisiva per a reemprendre per set dels nou individus amb voluntat d'emprendre entrevistats. Amb capital disponible fem referència als recursos monetaris amb els quals compta el participant per a realitzar la inversió de compra de l'empresa. Aquests recursos poden venir d'estalvis propis, de finançament comercial/familiar/governamental o de prestacions públiques. Entre les prestacions públiques ha pres importància la capitalització de l'assegurança de desocupació, encara que també s'inclouen altres ajudes a l'emprenedoria. Tres dels deu entrevistats demanden major èmfasi del programa en la cerca d'ajudes i subvencions per a poder realitzar el projecte d'emprenedoria que tenen pensat. En entrevistes a persones que no perceben prestació identifiquem aquest fet decisiu per a poder emprendre o no (EI2; EI7):



“Els tenien ajuda del atur [capitalització de la prestació per atur] i a més tenien guardat el que els hi havien donat de liquidació dels treballs, en canvi jo no tenia res, era la gran diferència”.

“Si tens diners utilitat 100 % [sobre Reempresa] [...] La veritat és que els nois s’explicaven molt bé, van dir les coses molt bé, la veritat, 100% en utilitat per els que tenen diners, però per als que no tenim diners 0% en utilitat perquè ja no és Reempresa, és busca’t la vida i ja està”.

“Per persones que capitalitzin l’atur i vulguin doncs obrir-se camí, doncs potser per aquí podrien trobar una via. Jo al *menos*, si tingués la opció de capitalitzar, si tingués opció de fer-ho seria una via que miraria. No crec que vagi enfocada per a persones que necessiten treballar”.

Els casos en els que no era un problema, en un cas no hi ha preocupació perquè el projecte d'emprenedoria és amb un soci que posa el capital i en l'altre cas en estar cobrant una prestació per prejubilació la idea de emprendre queda com en un segon pla, no és la seva font d'ingressos principal (EE2; EE6):

“Si no tens diners Reempresa veig que no t’ajuda molt en aquest aspecte, si haguessin volgut ajudar [...] No hi ha un bar que diguin “li deixem a aquest noi que el vol treballar”. Amb documentació i tot, que jo ja vaig dir que deixava la meua casa en forma de pagament o garantia, el meu cotxe o *algo*, i no, no va sortir res. I sí que va canviar molt perquè jo em vaig il·lusionar, la veritat em vaig il·lusionar, però després al veure que hi ha molts però si no tens diners no pots. Doncs llavors ja no, però si que em va canviar molt la forma de pensar, vaig pensar aquí hi ha una oportunitat però la oportunitat no ho és si no és amb diners”.

“[Reempresa] estava enfocada molt a un tipus de negoci i a un tipus de client amb diners, capitalitzat, que estan buscant coses guays. Molaria que Reempresa també tingués la versió més de negoci més petit, m’entens? Tendes a lo millor de roba, de petit artesans, que ajudes no només a empreses grans [...]. Que Reempresa sigui també una opció per a persones amb pocs recursos, i coses més modestes. [...] Jo el que vaig veure és negoci gran, car, negoci amb solera. [...] Això va ser el que vaig trobar a faltar, que tinguessin una versió ECO, Eco d’econòmica”.

“El no poder arrancar, perquè com ja sabrà vostè, per poder muntar un negoci al principi has de poder aguantar, i per aguantar has de tenir fons. Per cobrir com a mínim un any i això jo no ho tenia. El fons que tenia era capitalitzar l’atur i segurament ho deixava tot aquest fons en el negoci i després tenia com el fons d’un mes o dos, més no. Els locals

eren una mica cars i si vols un local assequible a les teves possibilitats has d'anar a llocs molt llunys on no hi ha ningú”.

En aquest sentit del capital disponible, alguns dissenyadors i proveïdors no ho identifiquen com un impediment. Assenyalen que potser sí que es un factor que s'ha de tenir més en compte amb perfil provinent del SOC, però que hi ha maneres de trobar finançament, ja sigui amb associacions col·laboradores, microcrèdits i/o amb ajuda del cedent (GT1):

“Amb el finançament s'és més prudent [...] jo tinc un emprenedor que si tot va bé es quedarà amb una empresa i no té ni avals ni res, i és que ha fet un bon pacte amb el cedent i el cedent li permetrà pagar molt poquet a poquet. Al final és un perfil que ve del SOC, que no te possibilitat de capitalitzar i tampoc té avals. Però amb un acompanyament i amb un bon tracte amb el venedor doncs, en principi, si no es gira la cosa, ho tindrà molt bé per poder emprendre [...] Això amb creació [d'una nova empresa] no passa però aquí el propi cedent et pot ajudar a finançar la compra”.

De manera addicional, observem com l'efecte desincentivador de l'escassetat de capital disponible podria augmentar conforme passa el temps. Aquest problema l'hem detectat amb un perfil d'home jove (EI6), que té un nivell alt de proactivitat i capacitat de capitalització de la prestació d'atur, però els locals que troba per compte propi s'allunyen del seu pressupost o del seu entorn. La primera trava que es troba és el capital inicial que a més a més es va reduint segons passen els mesos que cobra prestació d'atur.

En segon lloc, s'han identificat altres dues variables que també han estat localitzades durant les entrevistes com a rellevants a l'hora d'acabar reemprenent: *l'amplitud de l'àrea geogràfica considerada i l'amplitud del conjunt de sectors considerats*. En alguns casos, s'ha identificat que a persones que no disposaven de suficient capital se'ls ofereix la compra de negocis més barats, però més allunyats. En 2 d'aquests 5 usuaris amb dificultats financeres els proposen allunyar-se de la seva àrea de cerca per a trobar un negoci menys costós (EE2):

“A tu et diuen, hi ha un local el 'X' o en 'Y' i no et busquen en la zona en la que tu estàs, i clar, per a mi seria una altra trava, i t'has de desplaçar molt per segons quin

local, perquè els que ells tenien eren a nivell Catalunya i eren lluny [...] dels que a mi em van oferir [...] perquè eren més econòmics”.

Respecte als sectors o indústries considerades acceptables per a reemprendre, independentment del clúster i perfil del usuari, hem identificat en 3 casos la sensació per part de l'usuari que Reempresa no pot ajudar-lo pel sector en el que té pensat emprendre el negoci. Casos de negocis online, en què encara no hi ha empreses en traspàs, o empreses que, segons l'usuari, en ser tan personal t'has d'anar fent tu la teva pròpia cartera de clients. Durant les entrevistes s'han recollit alguns testimonis que apunten al fet que segons el sector que desitgi l'individu, les oportunitats de comprar un negoci en Reempresa seran majors o menors (ED2):

“Hi ha perfils... Per exemple, tot el tema manteniment, electricistes, lampistes, soldadors, això va molt buscat. Quan et ve algú que ha acabat una feina li pots plantejar, de dir, ‘el teu sector va molt demandat i si creus que pots engegar un negoci pel teu compte doncs que sàpigues que hi ha tot aquests serveis d'assessorament o Reempresa i saps que pots destinar els diners per engegar el negoci’. A aquesta gent se li pot oferir, també, comercials...”

Una tercera categoria de variables inobservades en les bases de dades que, així i tot, hem interpretat que influeixen en l'autoocupació d'alguns individus han estat els *antecedents familiars en empenedoria*. De les 10 persones entrevistades, 5 tenen familiars propers, pares o germans que han tingut o tenen un negoci propi. Tanmateix, només en 1 d'aquests 5 casos creuen que això els ha pogut influir positivament en voler tenir un negoci propi (EI3):

Neixes dins d'un negoci, jo vaig néixer en una peixateria, jo era petit, amb 8-10 anys jo baixava a ajudar, i et posaven allà a fer el que fos, ja aniràs aprenent [...] Vas entrant en el *rollo* del negoci, de compra-venta i d'allà va sortint tot i a mi sempre m'ha agradat molt anar innovant.

Altres declaracions apunten al fet que l'efecte d'aquests antecedents estaria moderat pel fet que aquestes experiències passades van ser reeixides o fallides. Dins de la mostra d'usuaris que tenim, disposem de dos usuaris que ja han comprat una empresa amb anterioritat, fora del circuit de Reempresa i no consideren que comprar una empresa

sigui un factor facilitador, ja que en ambdós casos els traspassos van arrossegar deutes per part del cedent. Aquest historial s'identifica com un fre a intentar comprar una altra empresa ja sigui fora o dins de Reempresa.

No obstant això, la nostra interpretació és que la variable d'antecedents d'emprenedoria podria ser medidora d'un altre factor inobservat: *la disposició a emprendre*. Aquesta característica jugaria un paper tant en l'autoselecció per al tractament, com en la probabilitat que l'individu acabi autoocupat. Alguns proveïdors de serveis sostenen que existeixen una sèrie de percepcions i elements psicològics sobre els quals Reempresa incideix, encara que no s'han recollit massivament dades sobre aquests (GT1):

“En el cas de perfils com són el SOC, és explicar que és possible fer-ho. Perquè a vegades diu, no tinc diners, no tinc formació o seguretat o el que sigui. Llavors és fer-li veure que és possible, al final això amb estadístiques ho expliquem. Doncs mira, el teu perfil no és estrany, tenim moltes persones del teu perfil i al final comprar una empresa representa ‘x’ diners que hi pots arribar capitalitzant, o diferents coses. Llavors, donar aquesta tranquil·litat per a que vagin entrant, facin reunions de presentació, vagin coneixent empreses, i els anem acompanyant en tot el procés. Jo crec que aquí està la part important. [...] Tot aquest acompanyament acaba fent possible que aquesta persona compri una empresa”

“La clau és estar al costat, tant de la persona que compra com la que ven. Estar al costat, preguntar com va, utilitzant un espai neutre com pot ser Reempresa. [...] Fer aquest acompanyament i assessorament els dona tranquil·litat”

Alguns tècnics de Reempresa parlen fins i tot que, en el cas dels demandants d'ocupació inscrits en el SOC, els aspectes emocionals i de forma de les intervencions prenen més importància que amb altres tractats (GT1):

“El perfil del SOC és diferent, tens la persona que ve a escoltar-te però no té l'esperit emprenedor, i això passa, vull dir, hi ha persones que no tenen ganes de emprendre, no passa res, se'ls explica per si algun dia canvien el xip”

“Amb usuaris del SOC, un tracte més emocional, no està en el ‘què’ sinó amb el ‘com’, per la situació d'una persona que està a l'atur és diferent a una empresa que vol comprar per créixer”

També s'expressa l'opinió que la no disposició a emprendre és una cosa generalitzada en la nostra societat, encara que emfatitzen la necessitat d'intervenir sobre aquesta actitud (EI1):

“M'he quedat amb la sensació que hi ha pocs emprenedors [...] es alguna cosa típica espanyola o catalana. Tots els que conec de casa, de la família, no? d'amics, tots han intentat alguna cosa, han fracassat però ho han intentat alguna vegada. Però aquí hi ha una por al fracàs. Crec que això no està bé. Si la gent té por no intenta. Tots els autònoms són lampistes, o cambriers, o bars o transportistes, camioners, autònoms però no emprenen res, només segueixen una pauta que algú ja ha fet [...] com un treballador però jurídicament diferent”

### 5.2.2. *Sobre las variables observades en les bases de dades*

Una decisió fonamental en la tècnica quasiexperimental d'aparellament és quines variables considerem per a realitzar el *matching*. Sobre el conjunt de variables observades, aquesta decisió acostuma a desenvolupar-se sobre la base del coneixement teòric i empíric. En el nostre cas, aquesta decisió s'ha dut a terme en la segona fase de la recerca, abans de realitzar les entrevistes a participants.

Respecte a les variables dependents, realitzem una separació que considerava tres possibles tractaments: formació, orientació i formació juntament a orientació. Les dades qualitatives obtingudes en les entrevistes semblen donar suport a la necessitat de partir la variable tractament, perquè alguns agents van indicar que l'orientació els sembla especialment eficaç. Hi ha un consens en ED2 que allò que fa singular el programa i fa que assoleixi casos d'èxit és l'acompanyament i assessorament per part dels tècnics de Reempresa com també la transparència en els traspassos (GT1):

“Llavors, tens del SOC, aquestes persones que sempre havien tingut aquesta inquietud però no sabien com dur-ho a terme. I al tenir tan poca informació els feia dir, doncs em busco feina que és més còmode. I al fer aquesta informació i acompanyar-los els hi fa veure que no es tan complex com els hi semblava, que tenen un circuit, una metodologia que els hi fa aquest acompanyament perquè a vegades no saben per on començar. Per a mi es això el que porta a l'èxit, l'acompanyament en tot el procés”.

Respecte a les variables explicatives i de control, el conjunt de variables lliurades no ha estat petit, no obstant això, algunes de les variables ofertes presentaven problemes. D'una banda, comptàvem amb variables amb molts valors no disponibles (com el “àmbit de cerca d’ocupació” o les “ocupacions demandades”) i amb variables amb errors de codificació (com la “durada de l’episodi d’atur”). D'altra banda, pel propi disseny del programa, la qualitat de variables com la “derivació a la sessió informativa” ha estat baixa. Això es deu al fet que la derivació s’ha realitzat seguint criteris diferents en cada oficina del SOC, no sabem amb certesa què s’està mesurant. Podríem haver-la utilitzat com a *proxy* sobre la disposició a emprendre si aquest criteri s’hagués considerat en totes les oficines. A més, no sabem si els que van participar en la sessió informativa ho van fer per estar disposats a emprendre, per por de perdre una prestació econòmica o, fins i tot, tenir el capital per a afrontar una inversió en Reempresa. Tot això ha provocat que les variables anteriors hagin hagut de ser descartades.

D'entre les variables finalment disponibles, tal com expliquem en la secció metodològica, el nostre procediment d’aparellament en va considerar onze d’elles. És interessant subratllar com les dades obtingudes en les entrevistes emfatitzen la necessitat d’incloure’n algunes, com la de “ser estranger”, que ja havíem considerat.

Dins del perfil d’estranger que obre un negoci de cara al públic trobem dos exemples, un ha aconseguit obrir el seu propi negoci a través d’un traspàs acompanyat per Reempresa i l’altre el fet de ser estranger és un dels elements que s’identifiquen com impediments.

En el procés de pensar el negoci que volia obrir va realitzar una enquesta a peu de carrer per valorar l’acollida que tindria el negoci i la possible cartera de clients. Explica que les respostes el van espantar (EI6):

“La gent no t’obre, es complicat que tu entris. Jo noestic aquí per treballar amb marroquins o paquistanesos, no, vull treballar un negoci, qualsevol local. He vist que el 80% et rebutgen, o et rebutjaran. Perquè és així, ho veig molt, a l’hospital, al CAP”

La zona en la que viu es una zona amb una mentalitat tancada on tot i que parlis català i castellà els autòctons no entren a les botigues d’estrangers (EI6):

“El que és la falta de comunicació entre la gent. Aquest rebuig entre les dues races per dir-ho d’alguna manera. També, si el teu negoci no arriba a algú que porta tota la seva vida aquí, que ha nascut aquí, si no s’acosta [a comprar al teu negoci] ja has fracassat”

Finalment, una vegada que realitzem l'aparellament, estimem un model de regressió per a considerar els desequilibris restants en les variables. No podem oblidar que l'ús d'un model amb dades observacionals per a estimar l'efecte causal d'un programa implica com a desavantatge haver d'assumir assumpcions pròpies de la modelització. En concret, és comú assumir que l'especificació del model és correcta, quan aquesta assumpció és molt difícil de testar. En termes pràctics, aquesta assumpció implica que la forma funcional introduïda (lineal i additiva) és correcta, la qual cosa descarta que hi hagi una interacció entre ser tractat i tenir unes certes característiques.

### **5.3. Com ampliar l'avaluació d'impacte realitzada**

A l'hora d'interpretar els resultats, hem de tenir en compte que l'avaluació d'impacte realitzada ha estat dissenyada en funció dels recursos disponibles. Això suposa que no esgota totes les possibilitats d'avaluació, sinó que permet ser complementada tant per altres tècniques d'anàlisi com per l'estudi d'altres fenòmens. En aquesta secció abordem aquesta qüestió assenyalant com la nostra avaluació pot ser continuada per futures recerques.

#### *5.3.1. En l'anàlisi de dades*

D'una banda, som conscients que la present avaluació pot ser ampliada respecte a les tècniques d'anàlisi en almenys tres aspectes. En primer lloc, enfront del problema de la variable omesa en inferència causal, la literatura científica ha desenvolupat tècniques d'anàlisi de sensibilitat que intenten mesurar com afectarien aquests factors inobservats sobre els resultats obtinguts (Liu et al., 2013). En poques paraules, alguns d'aquests mètodes mesuren com d'intens hauria de ser l'efecte d'una variable inobservada perquè l'efecte del tractament passi a ser zero.

En segon lloc, una altra opció seria deixar de considerar el tractament com a una variable binària (haver estat tractat vs. no ha haver estat tractat) per a considerar-ho una variable contínua. En aquest últim cas, s'assumeix que el tractament no és igual per a tots, ja que pot variar el grau de participació. Per exemple, quan no tots els individus participen en el mateix nombre de sessions de tractament.

En tercer lloc, podríem verificar si l'efecte del tractament depèn del grup social tractat i estimar quina seria la magnitud de l'efecte en cada cas. D'aquesta manera, el nostre model contemplaria una interacció entre la variable “tractament” i un vector que recolliria un conjunt de característiques individuals del tractat. Així podríem comprovar si aquesta interacció és la que està darrere de la gran variació entre les estimacions ofertes en l'apartat 5.1 per a diferents línies de base.

### *5.3.2. En la producció de dades*

D'altra banda, fins i tot mantenint les mateixes tècniques d'anàlisis, l'avaluació d'impacte podria considerar l'efecte que el programa té sobre altres fenòmens i gràcies a altres tractaments. En gran part dels casos presentats caldria produir noves dades o compartir les dades ja generades.

En primer lloc, podríem avaluar si el tractament en formació i/o orientació augmenta la probabilitat d'auto-ocupar-se comprant un negoci de Reempresa. En aquesta avaluació ens hem hagut de conformar amb estimar si creix la probabilitat de simplement auto-ocupar-se. El motiu ha estat que no hem comptat amb dades sobre els individus que finalment han comprat un negoci publicat en el *marketplace* de Reempresa. De manera addicional, la producció de dades qualitativa seria molt més rica si futures recerques poguessin comptar amb informació sobre quins individus han esdevingut casos d'èxit en comprar un negoci de Reempresa. Aquesta és una variable actualment no inclosa en les bases de dades administratives cedides pel SOC.

En segon lloc, també podríem avaluar si la participació en el programa augmenta el temps d'activitat de l'empresa. En altres paraules, podríem mirar si les empreses que han estat venudes a través de Reempresa viuen més temps que les que van ser venudes fora d'aquest mercat. Així doncs, en l'EE5 es va fer explícita una crítica sobre el fet que el programa no valora si les empreses transmeses tenen solvència i supervivència amb el pas del temps. En aquesta línia, en la discussió mantinguda dins el GT1 s'informa que per part del mateix programa Reempresa s'elaboren bianualment, i de manera interna, anàlisis estadístiques de supervivència empresarial. En aquestes anàlisis no es fa distinció entre usuaris provinents dels SOC i, a més, són estadístiques d'ús intern del programa. En la mateixa discussió es comenta la recent creació d'un programa d'ajuda a empreses orientat a augmentar la supervivència de les empreses, tant les que s'han



traspasat en un passat com qualsevol altre empresa interessada encara que no hagi format part del programa de transmissió d'empreses.

En tercer lloc, una altra possible anàlisi seria comprovar si la participació en Reempresa ha provocat la participació en altres programes. Si fos així, Reempresa podria estar generant un efecte indirecte (en el cas que el tercer programa reeixís). D'aquesta manera Reempresa funcionaria com a via de derivació alternativa. Un exemple d'aquest cas seria present en el GT1:

“Vaig atendre fa dues setmanes a un SOC i aquesta persona em va dir, gràcies per informar-me de Reempresa però jo vull emprendre des de 0 i ara estem treballant amb la capitalització per crear des de 0. Vull dir, per a mi lo important és que ens coneguim i que sàpiguen que se'ls pot ajudar”.

Finalment, hem de recordar que aquest treball no estudia l'impacte de les activitats de publicitat. Amb les dades actuals, és impossible avaluar l'impacte de les accions dirigides a (a) estimular l'oferta d'empreses, (b) centralitzar o fer transparent l'oferta d'empreses cedents en el mercat en línia o (c) estimular la demanda d'empreses. Per a testar l'impacte de l'acció (a) o (c), hauríem de comparar (i) el nombre d'empreses ofertes/demandants en un territori similar on existeix el mercat en línia i on es realitzen accions d'estímul amb (ii) el nombre d'empreses ofertes/demandants en un territori similar on existeix el mercat en línia i no es realitzen accions d'estímul. De manera inversa, per a comprovar l'impacte de l'acció (b), hauríem de comparar (iii) el nombre d'empreses ofertes en un territori similar on existeix mercat en línia i no es realitzen accions d'estímul, amb (iv) el nombre d'empreses ofertes en un territori similar on no existeix mercat en línia ni es realitzen accions d'estímul. Sens dubte, no es tractaria d'una tasca fàcil.

## 6. CONCLUSIONS

Realitzades les tres avaluacions, en aquest apartat resumirem breument alguns dels punts forts i punts febles que actualment presenta Reempresa-SOC en els tres fronts analitzats: disseny, implementació i impacte.

Sobre el disseny, podem detectar dos punts forts que sobresurten. D'una banda, el fet que la teoria del canvi es manté viva, però ha de ser renovada o almenys revisada cada any. D'altra banda, els dissenys han comptat sempre amb una sèrie d'indicadors sobre productes que, encara que incomplets, no sempre són presents en dissenys d'altres programes. Els punts febles del disseny apunten cap a una teoria del canvi generalment no explicitada, amb una indefinició notable de problemes, objectius i d'una cadena causal que mostri els mecanismes d'impacte.

Sobre la implementació, el tracte personalitzat, en aquells casos en què s'ha donat, és l'element més ben valorat. A més, la valoració quantitativa de les formacions que fan els usuaris demandants és un altre dels seus punts forts. Els punts febles són la derivació multicriteri i l'elevada presència de tractaments “fugaços”, amb abandons primerencs que acaben suposant costos d'oportunitat elevats.

Respecte a l'impacte, el tractament d'orientació sembla ser el seu major punt fort, perquè ha presentat efectes sobre l'ocupació (tant per compte d'altri com propi) sempre positius i estadísticament significatius quan aquests es mesuren en un horitzó temporal de dotze mesos. Com a punts febles trobem els altres dos tractaments, que no permeten concloure impactes positius, i el registre de bases de dades incompletes que podrien estar esbiaixant les estimacions d'impacte.

## REFERÈNCIES

- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. Generalitat Valenciana, Dirección General de Servicios Sociales.
- Amezcuca, C. y Jiménez, A. (1996). *Evaluación de programas sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Birkland, T. A. (2016). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. Routledge.
- Blasco, J. (2009). *Guía práctica 3: Evaluación del diseño*. Ivàlua.
- Blázquez Vilaplana, B. y García de la Puerta, B. M. (2005). La implementación de las políticas públicas: modelos analíticos y el papel de la administración pública. En M. Pérez Sánchez (Ed.), *Análisis de políticas públicas*. Editorial Universidad de Granada.
- Bourdieu, P. (1987). What makes a social class? On the theoretical and practical existence of groups. *Berkeley Journal of Sociology*, 32, 1–17.
- Calogirou, C., Fragozidis, K., Houdard-Duval, E., y Perrin-Bouillon, H. (2010). *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. Comisión Europea, DG Empresa e Industria.
- Casado, D.; Sanz, J.; y Ferrer, Ll. (2012). *Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària de la Diputació de Barcelona*. Ivàlua.
- Casado, D. (2009). *Pla Interdepartamental de Participació Ciutadana 2008-2011: Informe d'avaluació intermèdia de la implementació*. Ivàlua.
- CSES: Centre for Strategy & Evaluation Services (2013). *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers*. Comisión Europea.
- Coca Perrailon, M. (2020). *Interpreting model results: Marginal and incremental effects*.

- Comisión Europea (2020). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Una estrategia para las pymes en pro de una Europa sostenible y digital.
- Cunningham, S. (2021). *Causal Inference. The mixtape*. Yale University Press.
- DG de Presupuestos (2006). *Guia per a l'elaboració de programes pressupostaris*. Departament d'Economia y Finances, Generalitat de Catalunya.
- Diamond, A., & Sekhon, J. S. (2013). Genetic matching for estimating causal effects: A general multivariate matching method for achieving balance in observational studies. *Review of Economics and Statistics*, 95(3), 932-945.
- Díaz Martínez, S. (2017). Instrucció 03/2017: Procés de derivació i gestió de persones demandants des de les Oficines de treball al programa Reempresa en el marc del Conveni de col·laboració signat entre el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya i la Fundació Cecot Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa. No publicado.
- DIW ECON (2020). Improving the evidence base on transfer of business in Europe Final Report.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis*. Routledge.
- Escribá-Esteve, A.; Álvarez Gómez, F.; Barroso Martínez, A.; Calabró, A.; Ruiz Viñals, C.; Sanguino Galván, R. y Valentino, A. (2021). *Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales*. Instituto de la Empresa Familiar.
- European Commission. Enterprise and Industry (2011). *Business Dynamics. Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy*. Final Report. Ref. Ares(2015)2182735 - 26/05/2015.
- FCECOT (2017). *Informe de gestión del Centre de Reempresa de Catalunya - Conveni de Col·laboració Servei Públic d'Ocupació de Catalunya 2017*. No publicado.
- FCECOT (2018). *Informe de gestión del Centre de Reempresa de Catalunya - Conveni de Col·laboració Servei Públic d'Ocupació de Catalunya 2018*. No publicado.

- FCECOT (2019). *Informe de gestión del Centre de Reempresa de Catalunya - Conveni de Col·laboració Servei Públic d'Ocupació de Catalunya 2019*. No publicado.
- FCECOT (2020). *Informe de gestión del Centre de Reempresa de Catalunya - Conveni de Col·laboració Servei Públic d'Ocupació de Catalunya 2020*. No publicado.
- Funnell, S. C., y Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. John Wiley & Sons.
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., y Rawlings, L. B. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica, segunda edición*. Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.
- Greifer, N. (2021). Matching methods. *Vignettes of the MatchIt package*. CRAN.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hennig, C. (2020). *fpc: Flexible Procedures for Clustering*. R package version 2.2-9.
- Ho, D. E.; Imai, K.; King, G.; & Stuart, E. A. (2011). MatchIt: Nonparametric Preprocessing for Parametric Causal Inference. *Journal of Statistical Software*, 42(8), 1–28.
- Ho, D. E., Imai, K., King, G., & Stuart, E. A. (2007). Matching as nonparametric preprocessing for reducing model dependence in parametric causal inference. *Political analysis*, 15(3), 199-236.
- Imbens, G. W. y Rubin, D. B. (2015). *Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences: An Introduction*. Cambridge University Press.
- INE (2021a). Correspondencias CNED-2014/CNED-2000 - Nivel de formación alcanzado (actualizado a 20/06/2016). Disponible el 12 de julio de 2021.
- INE (2021b). Correspondencias CNED-2014/CINE-2011 - Nivel de formación alcanzado. Disponible el 12 de julio de 2021.
- KPMG (2019). VIII Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. KPMG.
- Leeper, T. J. (2021). *margins: Marginal Effects for Model Objects*. R package version 0.3.26.

- Linares Martínez, F. (2018). *Sociología y teoría social analíticas. La ciencia de las consecuencias inintencionadas de la acción*. Alianza Editorial.
- Liu, W., Kuramoto, S. J., & Stuart, E. A. (2013). An introduction to sensitivity analysis for unobserved confounding in nonexperimental prevention research. *Prevention science*, 14(6), 570-580.
- Maechler, M.; Rousseeuw, P.; Struyf, A.; Hubert, M. y Hornik, K. (2021). *cluster: Cluster Analysis Basics and Extensions*. R package version 2.1.2.
- Nguyen, T. L., Collins, G. S., Spence, J., Daurès, J. P., Devereaux, P. J., Landais, P., & Le Manach, Y. (2017). Double-adjustment in propensity score matching analysis: choosing a threshold for considering residual imbalance. *BMC medical research methodology*, 17(1), 1-8.
- Pearl, J. (2009). *Causality*. Cambridge University Press.
- Peduzzi, P., Concato, J., Kemper, E., Holford, T. R., & Feinstein, A. R. (1996). A simulation study of the number of events per variable in logistic regression analysis. *Journal of clinical epidemiology*, 49(12), 1373-1379.
- Pressman, J. L., y Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation* (Vol. 708). Univ of California Press.
- Riley, R. D., Snell, K. I., Ensor, J., Burke, D. L., Harrell Jr, F. E., Moons, K. G., & Collins, G. S. (2019). Minimum sample size for developing a multivariable prediction model: PART II-binary and time-to-event outcomes. *Statistics in medicine*, 38(7), 1276-1296.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., y Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications.
- Ruiz Ruiz, J. (2012). El grupo triangular: reflexiones metodológicas en torno a dos experiencias de investigación. *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (24), 141-162.

- Sabatier, P., y Mazmanian, D. (1980). The implementation of public policy: A framework of analysis. *Policy studies journal*, 8(4), 538-560.
- Sanders, M., Briscese, G., Gallagher, R., Gyani, A., Hanes, S., & Kirkman, E. (2021). Behavioural insight and the labour market: evidence from a pilot study and a large stepped-wedge controlled trial. *Journal of Public Policy*, 41(1), 42-65.
- Schneider, A. L. e Ingram, H. M. (1988). Systematically pinching ideas: A comparative approach to policy design. *Journal of Public Policy*, 8(1), 61-80.
- Schneider, A. L. e Ingram, H. M (1997). *Policy design for democracy*. University Press of Kansas.
- SOC y FCECOT (2016). Conveni de col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, mitjançant el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, i la Fundació CECOT Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa.
- SOC y FCECOT (2017). Conveni de col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, mitjançant el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, i la Fundació CECOT Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa.
- SOC y FCECOT (2018). Conveni de col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, mitjançant el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, i la Fundació CECOT Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa.
- SOC y FCECOT (2019). Conveni de col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, mitjançant el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, i la Fundació CECOT Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa.
- SOC y FCECOT (2020). Conveni de col·laboració entre el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, mitjançant el Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, i la Fundació CECOT Innovació per a l'impuls del projecte Reempresa.
- Spencer, L.; Ritchie, J.; O'Connor, W.; Morrell, G. y Ormstrom, R. (2014). Analysis in practice. En J. Ritchie, J. Lewis, C. McNaughton Nicholls, R. Ormston (Eds.) *Qualitative Research Practice. A guide for social science students and researchers*. Londres.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.

- Textor, J., van der Zander, B., Gilthorpe, M. S., Liškiewicz, M., & Ellison, G. T. (2016). Robust causal inference using directed acyclic graphs: the R package ‘dagitty’. *International journal of epidemiology*, 45(6), 1887-1894.
- Verd, J. M. y Lozares, C. (2019). *Introducción a la investigación cualitativa. Fases métodos y técnicas. Síntesis*.
- Zeileis, A., Köll, S., & Graham, N. (2020). Various versatile variances: An object-oriented implementation of clustered covariances in R. *Journal of Statistical Software*, 95(1).



# ANNEXOS

## Annex 1 – Qüestionaris de les entrevistes

### ENTREVISTES A INFORMANTS CLAU

En aquesta entrevista parlarem de tres grans temes: el disseny del programa, la seva implementació i els efectes del programa sobre la inserció laboral.

Quan parlem de disseny del programa ens referim al conjunt de decisions que afecten al programa en relació amb la formulació inicial dels seus objectius, recursos, finançament, accions, resultats esperats, mecanismes que expliquen aquests resultats esperats i població diana. Dissenya el programa qui decideix sobre aquests aspectes en la fase de formulació/aprovació de la política.

Quan parlem d'implementació fem referència al conjunt d'objectius, recursos, finançament, accions, resultats esperats, mecanismes que expliquen aquests resultats esperats i població diana que finalment s'executen, les decisions que finalment es posen en pràctica.

Quan el SOC s'uneix al programa Reempresa en 2015...

1. On queda plasmat el disseny del programa (documents)?

- Quins són els objectius del programa?
- Quins són els resultats esperats? [A nivell macro i micro]
- Com es pretén arribar a aquests resultats, quins són els mecanismes?

(\* Comenti breument objectius, recursos, finançament, accions, resultats esperats, mecanismes que expliquen aquests resultats i població diana)

2. Aquest disseny difereix del que s'aplicava en RE abans del conveni amb el SOC?

3. Quin procediment es va seguir per a dissenyar el programa?

4. Quines bases de dades hi ha disponibles per a comprovar la implementació del programa? (característiques empreses cedents, resultats obtinguts...)

5. Com es tria a quines entitats subcontractar? Aquestes entitats compten amb personal propi per a donar la formació/assessorament?

6. Respecte a la subcontractació, com decideix CECOT a quin territori hauria d'anar el finançament del SOC?

7. El conveni marc de 2014 entre el Departament d'Empresa i Ocupació estableix un comitè de direcció i un comitè de seguiment com a mecanismes per a complir tal conveni. S'han estat reunint tots els anys?

8. Quina és la seva valoració del programa? [Punts forts i punts febles]

9. Quina valoració fa d'aquests comitès de direcció i de seguiment?

10. En la seva opinió, de què depèn realment que una persona participi o no en RE? (Entenent participar com participar en més sessions a més de la sessió informativa)

11. En la seva opinió, de què depèn realment que una persona aconsegueixi els resultats esperats?

## ENTREVISTES INDIVIDUALS - USUARIS

- Presentació i consentiment de gravació de la trucada zoom

---

### PRESENTACIÓ I CONTEXT

- Quina és la teva situació actual?
- Quin any va ser el que et vas donar d'alta a Reempresa?
- Quin any era? Quina edat tenies i quina tens ara?
- Quina era la teva situació en aquell moment? (Laboral i personal)
- Amb quina experiència laboral comptaves?
- Et plantejaves emprendre (si no havia emprès abans)? Tens algun familiar emprenedor?
  - o D'on va sorgir la idea?
- Tenies una idea clara o mig clara de futur? Com t'imaginaves el futur?
- En què ha canviat aquest futur?
- Com ha sigut el passar per Reempresa, com ha canviat la teva vida? [en cas que no hagi canviat massa o gens, Va tenir algun impacte en aquell moment? I més endavant?]

---

### L'ACCÉS A REEMPRESA

- Com et vas assabentar de l'existència del programa Reempresa?
- (Si es per part del SOC)
  - o Amb quina intenció vas anar a les oficines del SOC? (Veure si va entrar per orientació, capitalització, tramitació atur...)
  - o Abans de anar a l'oficina et plantejaves emprendre? Vas manifestar a l'oficina que et plantejaves emprendre?
  - o Dins de la oficina del SOC quina informació del programa Reempresa vas rebre?
  - o Quin va ser el següent pas? (Sessió informativa? Com et van contactar?)
- Qui t'hi va derivar? Quins passos vas donar fins a arribar a la sessió informativa? [Es tracta també de conèixer quin grau de voluntarietat hi havia en al seva decisió. Li varen donar a escollir entre diferents opcions? li varen dir que hi havia d'anar "obligatòriament"?]
- Com va ser aquesta sessió informativa?
- Quants assistents hi havia? Al finalitzar quanta gent va seguir interessada en el programa?

---

### TRACTAMENT

- Quins van ser els següents passos una vegada ja et va interessar el programa?
- De quines activitats vas participar?
  - o Explicar com van ser aquestes activitats, en què van consistir
  - o La utilitat de les activitats (entre totes quina va ser la més útil per al teu procés de compra? I per a altres companys?) [Encara que no fossin activitats útils pel procés de compra, en va treure algun profit posteriorment? Li va servir per contemplar l'emprenedoria com a sortida laboral, encara que no fos comprant una empresa ja existent?]
    - Utilitats per separat de cada activitat. Què creus que s'aconsegueix amb cada una de les activitats (objectius-resultats)

- Valoració de les activitats. Com valoraries les activitats? Quina cosa milloraries i/o canviaries? (I altres companys? Alguna cosa que haguéssiu comentat?)
- Més enllà de les activitats concretes quin contacte mantenies amb Reempresa?
  - De manera autònoma amb la web? Cada quan?
    - Com valoraries aquesta eina? Canvis, millores
  - Amb algun tutor/a? Com era aquest contacte? (Canal, temporalitat, proper, programat, etc.)
    - Com valoraries aquest contacte? Canvis, millores
- Quin nivell de pro activitat tenies tu dins el programa Reempresa?
  - Com ho valores?
- Hi havia alguna cosa que et frenava a emprendre o reemprendre abans de conèixer Reempresa? Què era? Ha canviat aquesta situació després de passar per Reempresa?
- De quina manera t'ha estat útil el programa Reempresa per canviar la teva situació? (personal-laboral)

---

#### LA COMPRA (SI HI HA HAGUT COMPRA)

- Com vas trobar una empresa en venda que t'encaixés?
- Una vegada trobada quins passos vas/vau seguir? Com va participar Reempresa en aquest procés?
- Com valoraries la seva participació?
- Quan temps va passar des que vas entrar al programa fins a trobar un a empresa per Reempredre?
- Què va ser el que va ajudar a la compra i què la va endarrerir o impedir?

---

#### LA COMPRA (SI NO HI HA HAGUT COMPRA)

- Has trobat alguna vegada una empresa que t'encaixés?
- Una vegada trobada quins passos vas/vau seguir? Com va participar Reempresa en aquest procés? [Si no la vas trobar, per quin motiu mai vares trobar una empresa que t'encaixés?]
- Com valoraries la seva participació?
- Què va passar que portés a que no hi hagués una venda?
- Encara que no hagis comprat una empresa et plantejes comprar-la en el futur o muntar el teu propi negoci?

---

#### VALORACIÓ GENERAL

- Què creus que és necessari/ajuda a trobar feina? I a emprendre?
- Creus que Reempresa ajuda a trobar feina? De quina manera?
- Com valoraries el programa en general? Des de les oficines del SOC fins als tècnics de Reempresa
- Quins aspectes milloraries? Com? (propostes concretes de millora/canvi)
- Si et proposessin altre cop formar part del programa, t'hi apuntaries? Per què sí? Per què no?
- Recamaries el programa a algú? A qui?

## GUIÓ GRUP TRIANGULAR 1 - DISSENYADORS DE REEMPRESA

- Presentació i consentiment de gravació de la trucada zoom

---

### PRESENTACIÓ

- Quin paper ha jugat cada agent (cada membre del grup) en el disseny del programa concret SOC-Reempresa?

---

### NECESSITAT

- Quina necessitat o problema està cobrint el programa SOC-Reempresa?
- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?
- Quin es el context específic del programa? Com afecten els contextos de cadascun dels actors (SOC, CECOT, AUTOOCUPACIÓ) en el programa?
- Es té en compte el context al dissenyar i modificar el programa?

---

### OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Quins objectius estratègics persegueix SOC-Reempresa?
- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?

---

### RECURSOS

- Quins recursos té SOC-Reempresa per a funcionar?
- Tots ells estan contemplats en el conveni?
- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?
- Els recursos són adequats? Adequats amb el context, amb la proposta d'activitats, etc.

---

### ACTIVITATS

- Quines activitats contempla el programa?
- Quins són els objectius de les activitats? D'on surten? Perquè es fan aquestes i no unes altres? (extreure les hipòtesis)
- Hi ha un patró de tractament? Està contemplat en el disseny?
- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?

---

### PRODUCTES

- Què s'espera de les activitats? Està contemplat i plasmat en el disseny?
- Aquests productes que inicialment es plantejaven són els que s'aconsegueixen? Quins productes, una vegada implementat el programa s'han aconseguit i quins no? S'ha desviat molt de la teoria?

- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?

---

#### IMPACTES

- Quins impactes té plantejat el disseny del programa? Què s'espera a curt, a mig i a llarg termini?
- Coincideix amb el que realment succeeix?
- Mostrar TC plantejada pels avaluadors
  - Esteu d'acord amb aquest plantejament de necessitat?
  - Què canviaríeu? Afegiríeu? Trauríeu?

---

#### TEORIA DEL CANVI PLANTEJADA PELS AVALUADORS

- La versió que hem plantejat té el detall necessari per a que sigui comprensible per a tots els actors que hagin de llegir el conveni o un document de disseny alternatiu?
- Tenen sentit tant els components com les seves relacions (fletxes, hipòtesis)?
- Es té prou en compte el context del programa i els seus actors principals? Com es pot tenir en compte?
- Propostes de millora/ de canvi

## GUIÓ GRUP TRIANGULAR 2 - PORTERS DE REEMPRESA

- Presentació i consentiment de gravació de la trucada de zoom

---

### PRESENTACIÓ I CONTEXT

- Quin paper jugueu dins l'oficina?
- Com és el dia a dia?

---

### EL PROGRAMA A LES OFICINES DE TREBALL

- Coneixeu Reempresa? Com vau assabentar-vos de l'existència del programa?
- De quina informació disposeu sobre ell?
- Esteu en una situació similar a la d'altres persones de l'oficina respecte al programa? (hi ha persones especialitzades en certs programes? Tothom fa de tot? Hi ha gent que no ho coneix?)  
[Organització]
- Qui va decidir en les vostres oficines que fóssiu vosaltres els encarregats de difondre el programa? Per què us van triar a vosaltres?
- L'organització de les vostres oficines en relació al programa Reempresa és similar? [aquí cal que cada un d'ells expliqui com s'organitzen i que les diferències, si n'hi ha, es posin de manifest] Sabeu quin és el disseny majoritari (pel coneixement que teniu d'altres oficines)? Quines són les causes de les diferències (si n'hi ha)?

---

### POBLACIÓ DIANA

- Quin perfil busca Reempresa?
- Quines són les característiques que fan que una persona sigui susceptible a entrar a Reempresa?
- Aquestes característiques qui les decideix? Una formació prèvia? Material de difusió intern? Conveni? Boca-orella? Experiència personal?
- Creieu que aquests criteris de selecció han arribat a totes les tècniques de l'oficina per igual?
- La participació a Reempresa a les vostres oficines és una iniciativa pròpia dels usuaris? (sense recomanació/derivació prèvia del tècnic de l'oficina de treball) o és per derivació del tècnic?
  - En el caso de derivació: ¿Per quina via es realitza la derivació? (# no llegir: ¿correu electrònic, presencialment durant una entrevista amb el demandant, SMS...?)
- ¿Normalment vostè acostuma a derivar al demandant d'ocupació a participar a la vegada en 1, 2, 3, 4 programes...?
  - Un cop fixat el nombre de programes en els que se li recomana participar, li proposa una llista amb aquest mateix nombre de programes? O li ofereix més d'aquest nombre?
- Creieu que s'arriba a tota la població que s'hauria d'arribar? Què milloraríeu per poder arribar a la població diana? O a més població...
- De què creieu que depèn que una oficina derivi més o menys persones?
- Quina és la resposta que tenen els usuaris i usuàries sobre el programa?
  - Creieu que hi ha alguna característica del programa que faci que aquest sigui de difícil accés (p.e. físic, distància oficines REE, idioma)
- Una vegada feta la derivació teniu algun tipus de feedback sobre l'usuari? Coneixeu algun cas d'èxit o fracàs que hagi tornat a la oficina o que hi hagueu tingut contacte vosaltres mateixos o algun/a company/a?

- De què creus que depèn que un participant esdevingui un cas d'èxit (compri una empresa i/o acabi ocupat per compte propi o aliè)?
  - I això ha fet variar els criteris de selecció?

---

#### ORGANITZACIÓ INTERNA

- Quin contacte hi ha entre els tècnics de REEMPRESA i les oficines del SOC?
- Creieu que aquest contacte es adequat? Què modificaríeu?
- Hi ha algun aspecte de l'organització interna a millorar? Quin?

---

#### VALORACIÓ GLOBAL DEL PROGRAMA [EN CAS QUE EN TINGUIN SUFICIENT CONEIXEMENT I NO SIGUIN SIMPLS "DERIVADORS O PRESCRIPTORS" DE MESURES]

- Quina valoració feu del paper que juga el SOC en el programa Reempresa?
- Que necessitaríeu per a que funcionés millor?
- Quina valoració feu del programa en el seu conjunt (en la mesura que conegueu el que ve després que un aturat passi per la vostra oficina)?



## GUIÓ GRUP TRIANGULAR 3 - PROVEÏDORS

- Presentació i consentiment de gravació de la trucada de zoom

---

### PRESENTACIÓ I CONTEXT

- Quin és el vostre paper en Reempresa?
- Quan vau entrar a Reempresa? Era la primera experiència en Emprenedoria, en què havíeu estat abans? (Recorregut professional)
- Ha variat en el temps? (trajectòria dins de Reempresa)
- Com és el vostre dia a dia?
- Què creieu que pot afectar o afecta a com és el vostre dia a dia? Ubicació, perfil d'usuari, etc.

---

### DEL DISSENY A L'ACTUACIÓ

- Quines són les activitats en les que participeu?
- Per a la preparació de les activitats de quin material disposeu?
- En posar en marxa Reempresa o una nova actuació rebeu algun tipus de formació al respecte de què s'espera de l'activitat?
- En sabeu objectius, teniu metes (*goals*)? Teniu indicadors per mesurar com ha anat l'actuació?
- Hi ha variació que es planteja en el paper al que es fa amb les usuàries? Com varia?
- Les possibles variacions estan contemplades en el disseny o són "improvisades" en el moment? Ho parleu amb les altres formadores alhora de fer un canvi? Heu hagut de fer canvis, variacions, adaptacions similars?

---

### COMUNICACIÓ INTERNA

- Com és la comunicació interna de Reempresa? És suficient? Què trobeu a faltar?
- I de Reempresa amb el SOC? (oficines de treball) És suficient? Què trobeu a faltar?

---

### L'EQUIP DE PROVEÏDORS

- Si haguéssiu de posar un adjectiu a la vostra manera de treballar amb les usuàries quin seria?
- Ara m'agradaria que trobéssiu què us diferencia i què us uneix. Punts en comú i punts divergents.
- Hi ha contacte entre vosaltres? Existeix un espai i/o temps per a compartir experiències entre les formadores?
- Què creieu que porta a que una persona acabi comprant una empresa?
- Quines "fórmules màgiques" teniu com a formadors per a acabar aconseguint un cas d'èxit?
- Compteu amb els recursos necessaris per a aconseguir casos d'èxit?
- Què canviaríeu?

---

### USUÀRIES

- Quin perfil d'usuari busca Reempresa? Creieu que us arriba aquest perfil?
- Quins perfils us arriben a Reempresa? Quines edats, nivell d'estudis, gènere, nivell adquisitiu?

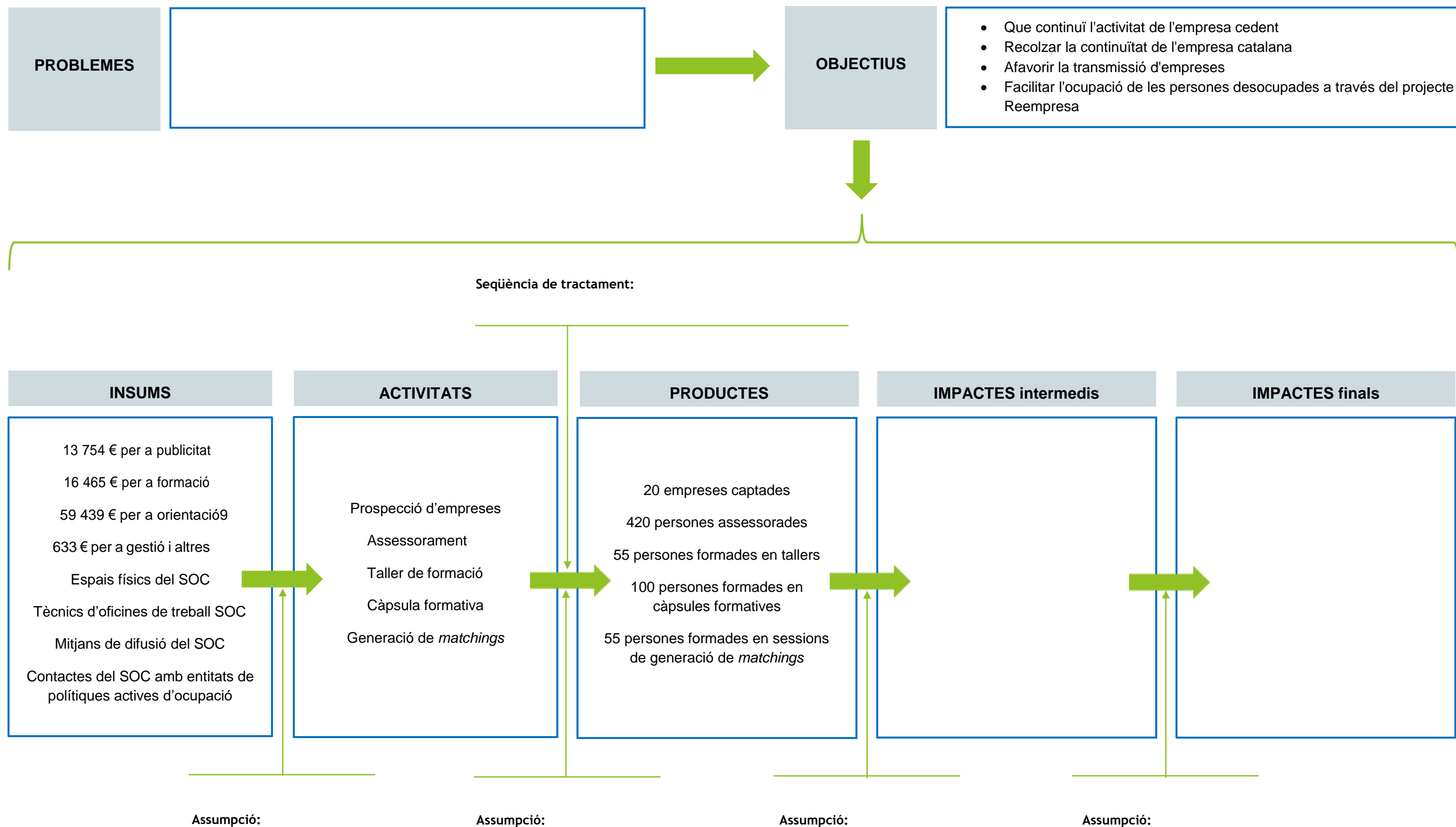
- Vosaltres sabeu quin és el context de la persona? Teniu dades sobre la persona o ho pregunteu a les formacions? És un aspecte important per a vosaltres alhora de fer les formacions i acompanyaments?
- Sempre heu tingut els mateixos perfils de gent? Ha variat en el temps?
- Hi ha un perfil que abandoni més en especial? O un que tingui més èxit?
- Les usuàries responen a les actuacions com us esperàveu en un inici? Hi ha hagut alguna cosa que us hagi sorprès? Tant positiva com negativament
- Creieu que les actuacions plantejades són adequades?
- Quina actuació creieu que afecta més a la possible compra?
- Com feu el seguiment de les usuàries del programa? El feu tots igual? De què depèn?
- Creieu que hi ha alguna diferència entre els usuaris que accedeixen per part del SOC i altres usuaris? Quines?
- Una vegada hi ha compra d'empresa manteniu contacte amb el/la comprador/a? En teniu algun feedback?
- I en el cas que es desvinculi del programa sense èxit? Hi manteniu contacte?

---

## VALORACIÓ

- Quina valoració feu del paper que juga el SOC en el programa Reempresa?
- Que necessitaríeu per a que funcionés millor?
- Quina valoració feu del programa en el seu conjunt?

Annex 2 – Gràfic de canonada de la teoria del canvi adoptada en 2020<sup>1</sup>



<sup>1</sup> De la mateixa manera que en la Secció 3.1.3, només s'inclouen les activitats amb participació presencial de tècnics de Reempresa, deixant de costat altres accions no presencials com el repartiment de tríptics o la publicació de vídeos promocionals..

### Annex 3 – Ràtios de derivació i de tractament per municipi

Taula de ràtios d'aturats registrats tractats a Reempresa per municipi respecte al total d'aturats registrats del municipi

<i>Codi</i>	<i>Municipi</i>	<i>Comarques i Aran</i>	<i>tratats</i>	<i>aturats</i>	<i>% Trat.</i>
25040	Balaguer	Noguera	28	1214	2,306
43171	Vila-seca	Tarragonès	17	1251	1,359
43905	Salou	Tarragonès	20	1472	1,359
17079	Girona	Gironès	69	5263	1,311
43148	Tarragona	Tarragonès	107	8290	1,291
43155	Tortosa	Baix Ebre	26	2150	1,209
43153	Torredembarra	Tarragonès	13	1110	1,171
25217	Tàrraga	Urgell	11	1008	1,091
25120	Lleida	Segrià	81	8558	0,946
43014	Amposta	Montsià	12	1345	0,892
08056	Castelldefels	Baix Llobregat	25	2883	0,867
08077	Esplugues de Llobregat	Baix Llobregat	19	2205	0,862
08298	Vic	Osona	22	2589	0,85
08305	Vilafranca del Penedès	Alt Penedès	19	2336	0,813
17155	Salt	Gironès	19	2435	0,78
08279	Terrassa	Vallès Occidental	112	14960	0,749
17023	Blanes	Selva	21	2810	0,747
08019	Barcelona	Barcelonès	556	75305	0,738
08051	Castellar del Vallès	Vallès Occidental	8	1093	0,732
08172	Premià de Mar	Maresme	12	1748	0,686
08205	Sant Cugat del Vallès	Vallès Occidental	19	2773	0,685
08073	Cornellà de Llobregat	Baix Llobregat	31	4973	0,623
17160	Sant Feliu de Guíxols	Baix Empordà	8	1284	0,623
08180	Ripollet	Vallès Occidental	15	2629	0,571
43161	Valls	Alt Camp	9	1581	0,569
08266	Cerdanyola del Vallès	Vallès Occidental	15	2740	0,547
08211	Sant Feliu de Llobregat	Baix Llobregat	11	2074	0,53
17114	Olot	Garrotxa	8	1512	0,529
08125	Montcada i Reixac	Vallès Occidental	11	2276	0,483
08217	Sant Joan Despí	Baix Llobregat	7	1455	0,481
08035	Calella	Maresme	6	1248	0,481
08187	Sabadell	Vallès Occidental	63	13213	0,477
08118	Masnou, el	Maresme	5	1053	0,475
08089	Gavà	Baix Llobregat	11	2376	0,463
17066	Figueres	Alt Empordà	16	3476	0,46
43123	Reus	Baix Camp	33	7341	0,45
17117	Palafrugell	Baix Empordà	6	1336	0,449
08184	Rubí	Vallès Occidental	20	4966	0,403
08252	Barberà del Vallès	Vallès Occidental	7	1816	0,385
17095	Lloret de Mar	Selva	8	2109	0,379

08270	Sitges	Garraf	4	1105	0,362
08307	Vilanova i la Geltrú	Garraf	15	4315	0,348
08202	Sant Celoni	Vallès Oriental	3	1031	0,291
08101	Hospitalet de Llobregat, l'	Barcelonès	43	15243	0,282
08245	Santa Coloma de Gramenet	Barcelonès	23	8248	0,279
17152	Roses	Alt Empordà	3	1080	0,278
08163	Pineda de Mar	Maresme	6	2208	0,272
08260	Santa Perpètua de Mogoda	Vallès Occidental	4	1476	0,271
08110	Malgrat de Mar	Maresme	3	1123	0,267
08136	Montornès del Vallès	Vallès Oriental	3	1160	0,259
08231	Sant Pere de Ribes	Garraf	5	1963	0,255
08904	Badia del Vallès	Vallès Occidental	3	1185	0,253
08121	Mataró	Maresme	22	9236	0,238
08147	Olesa de Montserrat	Baix Llobregat	3	1391	0,216
08112	Manlleu	Osona	3	1464	0,205
08200	Sant Boi de Llobregat	Baix Llobregat	10	4915	0,203
08196	Sant Andreu de la Barca	Baix Llobregat	3	1476	0,203
08113	Manresa	Bages	10	5133	0,195
08015	Badalona	Barcelonès	28	14562	0,192
08123	Molins de Rei	Baix Llobregat	2	1051	0,19
08301	Viladecans	Baix Llobregat	7	3685	0,19
43038	Cambrils	Baix Camp	4	2145	0,186
08161	Piera	Anoia	2	1106	0,181
08284	Tordera	Maresme	2	1208	0,166
43163	Vendrell, el	Baix Penedès	5	3138	0,159
08096	Granollers	Vallès Oriental	6	3781	0,159
08194	Sant Adrià de Besòs	Barcelonès	4	2849	0,14
08102	Igualada	Anoia	3	2452	0,122
08124	Mollet del Vallès	Vallès Oriental	4	3471	0,115
08114	Martorell	Baix Llobregat	2	1771	0,113
08169	Prat de Llobregat, el	Baix Llobregat	4	3677	0,109
43037	Calafell	Baix Penedès	2	1891	0,106
08041	Canovelles	Vallès Oriental	1	1295	0,077

Taula de ràtios d'aturats registrats derivats a Reempresa per municipi respecte del total d'aturats registrats del municipi

<i>Codi</i>	<i>Municipi</i>	<i>Comarques i Aran</i>	<i>derivats</i>	<i>aturats</i>	<i>% Der</i>
17114	Olot	Garrotxa	1107	1512	73,214
08077	Esplugues de Llobregat	Baix Llobregat	1124	2205	50,975
43155	Tortosa	Baix Ebre	1007	2150	46,837
08073	Cornellà de Llobregat	Baix Llobregat	2014	4973	40,499
08205	Sant Cugat del Vallès	Vallès Occidental	613	2773	22,106
08101	Hospitalet de Llobregat, l'	Barcelonès	3131	15243	20,541
25040	Balaguer	Noguera	232	1214	19,11
17160	Sant Feliu de Guíxols	Baix Empordà	242	1284	18,847
08184	Rubí	Vallès Occidental	907	4966	18,264
08245	Santa Coloma de Gramenet	Barcelonès	1378	8248	16,707
08172	Premià de Mar	Maresme	288	1748	16,476
08019	Barcelona	Barcelonès	9144	75305	12,143
08125	Montcada i Reixac	Vallès Occidental	261	2276	11,467
17117	Palafrugell	Baix Empordà	147	1336	11,003
17023	Blanes	Selva	293	2810	10,427
43161	Valls	Alt Camp	161	1581	10,183
08180	Ripollet	Vallès Occidental	244	2629	9,281
08118	Masnou, el	Maresme	89	1053	8,452
25120	Lleida	Segrià	657	8558	7,677
08305	Vilafranca del Penedès	Alt Penedès	171	2336	7,32
17095	Lloret de Mar	Selva	131	2109	6,211
08266	Cerdanyola del Vallès	Vallès Occidental	145	2740	5,292
08260	Santa Perpètua de Mogoda	Vallès Occidental	78	1476	5,285
08217	Sant Joan Despí	Baix Llobregat	69	1455	4,742
25217	Tàrraga	Urgell	42	1008	4,167
43153	Torredembarra	Tarragonès	44	1110	3,964
08113	Manresa	Bages	195	5133	3,799
08211	Sant Feliu de Llobregat	Baix Llobregat	74	2074	3,568
08270	Sitges	Garraf	38	1105	3,439
08123	Molins de Rei	Baix Llobregat	36	1051	3,425

08015	Badalona	Barcelonès	498	14562	3,42
08252	Barberà del Vallès	Vallès Occidental	61	1816	3,359
08035	Calella	Maresme	41	1248	3,285
08187	Sabadell	Vallès Occidental	426	13213	3,224
08284	Tordera	Maresme	38	1208	3,146
08301	Viladecans	Baix Llobregat	112	3685	3,039
08298	Vic	Osona	70	2589	2,704
43148	Tarragona	Tarragonès	210	8290	2,533
08904	Badia del Vallès	Vallès Occidental	28	1185	2,363
08110	Malgrat de Mar	Maresme	24	1123	2,137
08200	Sant Boi de Llobregat	Baix Llobregat	103	4915	2,096
08163	Pineda de Mar	Maresme	46	2208	2,083
08279	Terrassa	Vallès Occidental	302	14960	2,019
08161	Piera	Anoia	22	1106	1,989
17066	Figueres	Alt Empordà	67	3476	1,928
08102	Igualada	Anoia	47	2452	1,917
08056	Castelldefels	Baix Llobregat	54	2883	1,873
08231	Sant Pere de Ribes	Garraf	36	1963	1,834
43014	Amposta	Montsià	23	1345	1,71
43171	Vila-seca	Tarragonès	21	1251	1,679
17079	Girona	Gironès	88	5263	1,672
08051	Castellar del Vallès	Vallès Occidental	18	1093	1,647
08307	Vilanova i la Geltrú	Garraf	71	4315	1,645
08089	Gavà	Baix Llobregat	39	2376	1,641
43123	Reus	Baix Camp	117	7341	1,594
43037	Calafell	Baix Penedès	30	1891	1,586
08096	Granollers	Vallès Oriental	56	3781	1,481
17155	Salt	Gironès	36	2435	1,478
08121	Mataró	Maresme	122	9236	1,321
17152	Roses	Alt Empordà	14	1080	1,296
08086	Franqueses del Vallès, les	Vallès Oriental	12	1138	1,054
08112	Manlleu	Osona	14	1464	0,956
43905	Salou	Tarragonès	14	1472	0,951
08202	Sant Celoni	Vallès Oriental	9	1031	0,873
08263	Sant Vicenç dels Horts	Baix Llobregat	16	1888	0,847

08302	Vilanova del Camí	Anoia	7	1058	0,662
08147	Olesa de Montserrat	Baix Llobregat	9	1391	0,647
43163	Vendrell, el	Baix Penedès	20	3138	0,637
08041	Canovelles	Vallès Oriental	8	1295	0,618
43038	Cambrils	Baix Camp	11	2145	0,513
08114	Martorell	Baix Llobregat	9	1771	0,508
08169	Prat de Llobregat, el	Baix Llobregat	17	3677	0,462
08076	Esparreguera	Baix Llobregat	5	1324	0,378
08136	Montornès del Vallès	Vallès Oriental	4	1160	0,345
08196	Sant Andreu de la Barca	Baix Llobregat	5	1476	0,339
08194	Sant Adrià de Besòs	Barcelonès	7	2849	0,246
08124	Mollet del Vallès	Vallès Oriental	4	3471	0,115

Font: elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades pel SOC i l'OTMP (2021). La xifra d'aturats es correspon amb el nombre mitjà de demandants d'ocupació registrats a darrer dia del mes a les oficines del SOC entre el gener del 2017 i el desembre del 2020, ambdós inclosos.



#### Annex 4 – Estadístics de les estimacions d'impacte

MSMD: mitja de les diferències de les mitjanes estandarditzades

AME: efecte marginal mig

s/R: sense reemplaçament

opt: funció a optimitzar

VD: variable dependent del model de regressió estimat després de l'aparellament

ECA: Ocupació per Compte d'altri

ECP: Ocupació per Compte Propi

##### Estimació de l'impacte del tractament X a 6 mesos vista

Línia de base	Tipus de aparellament	MSMD	AME	Inferior	Superior	Vars. con desequilibri substancial	VD
2017	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,08673	0,1795	-0,0909	0,4498	0	ECA o ECP
2018	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,05386	0,1712	-0,0667	0,409	0	ECA o ECP
2019	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,04593	0,0207	-0,1927	0,2342	0	ECA o ECP
2017	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,08673	0,08	-0,1134	0,2734	1	ECP
2018	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,05386	0,0385	-0,1644	0,2413	1	ECP
2019	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,04593	0,0809	-0,0339	0,1956	0	ECP

##### Estimació de l'impacte del tractament X a 12 mesos vista

Línia de base	Tipus de aparellament	MSMD	AME	Inferior	Superior	Vars. con desequilibri substancial	VD
2017	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,1795	0,0253	-0,2556	0,3063	0	ECA o ECP
2018	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,1712	0,2264	-0,0046	0,4574	0	ECA o ECP
2019	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,03994	-0,1841	-0,431	0,0628	0	ECA o ECP
2017	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,08	0,04	-0,0977	0,1777	1	ECP
2018	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,0385	0,0769	-0,1643	0,3181	1	ECP
2019	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,03994	0,0651	-0,0774	0,2076	0	ECP

*Estimació de l'impacte del tractament Y a 6 mesos vista*

<i>Línia de base</i>	<i>Tipus de aparellament</i>	<i>MSMD</i>	<i>AME</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Vars. con desequilibri substancial</i>	<i>VD</i>
17T1	Genètic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,0721	0,085	-0,031	0,201	1	ECA o ECP
17T2	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,07947	0,0202	-0,1001	0,1406	0	ECA o ECP
17T3	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,09244	0,0895	-0,0315	0,2104	2	ECA o ECP
17T4	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,09063	0,1579	0,0155	0,3003	2	ECA o ECP
18T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,05551	0,1492	0,0001	0,2983	0	ECA o ECP
18T2	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,06199	0,0632	-0,0795	0,2059	1	ECA o ECP
18T3	Genètic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,0613	0,1389	-0,0258	0,3036	0	ECA o ECP
18T4	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,08868	0,081	-0,0505	0,2124	0	ECA o ECP
19T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,05541	0,3404	0,1689	0,5119	1	ECA o ECP
19T2	Genètic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,03853	0,2708	0,0272	0,5144	0	ECA o ECP
19T3	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,02263	0,2065	0,0806	0,3323	0	ECA o ECP
19T4	Genètic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,03301	0,1308	0,0617	0,1998	0	ECA o ECP
20T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,01752	0,1267	0,01	0,2433	0	ECA o ECP
17T1	Genètic w/oR 1:1 opta: MSMD	0,12441	0,1903	0,1066	0,274	0	ECP
17T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,15476	0,0633	-0,0099	0,1366	0	ECP
17T3	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,16746	0,1823	0,0967	0,268	2	ECP
17T4	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,12858	0,1184	0,0287	0,2081	3	ECP
18T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,10835	0,1905	0,0994	0,2815	0	ECP
18T2	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,14687	0,0929	-0,0028	0,1887	1	ECP
18T3	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,13735	0,037	-0,0895	0,1636	1	ECP
18T4	Genètic w/oR 1:1 opta: MSMD	0,14091	0,0117	-0,0655	0,0889	2	ECP
19T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,0552	0,0638	-0,0748	0,2024	1	ECP
19T2	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,01989	0,2963	0,092	0,5006	0	ECP

19T3	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,01425	0,1633	0,0748	0,2518	0	ECP
19T4	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,02571	0,0682	0,0218	0,1147	0	ECP
20T1	Genètic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,02367	0,0034	-0,0719	0,0787	0	ECP

*Estimació de l'impacte del tractament Y a 12 mesos vista*

<i>Línia de base</i>	<i>Tipus de aparellament</i>	<i>MSMD</i>	<i>AME</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Vars. con desequilibrio sustancial</i>	<i>VD</i>
17T1	Genetic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,0721	0,172	0,0537	0,2902	0	ECA o ECP
17T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,07947	0,1864	0,0727	0,3001	0	ECA o ECP
17T3	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,09244	0,1855	0,0549	0,3161	2	ECA o ECP
17T4	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,09063	0,251	0,0958	0,4063	1	ECA o ECP
18T1	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,05551	0,2879	0,1506	0,4252	0	ECA o ECP
18T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,06199	0,1695	0,0231	0,3159	0	ECA o ECP
18T3	Genetic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,0613	0,2222	0,0936	0,3509	0	ECA o ECP
18T4	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,08868	0,2391	0,1101	0,3681	0	ECA o ECP
19T1	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,05541	0,2766	0,0816	0,4716	1	ECA o ECP
19T2	Genetic w/oR 2:1 opt: MSMD	0,03853	0,2554	0,0218	0,4889	0	ECA o ECP
19T3	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,02263	0,1485	0,0265	0,2706	0	ECA o ECP
17T1	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,12441	0,1751	0,0888	0,2614	0	ECP
17T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,14186	0,1003	0,011	0,1897	0	ECP

17T3	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,15351	0,1601	0,0615	0,2587	2	ECP
17T4	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,11787	0,1053	0,0185	0,192	3	ECP
18T1	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,09932	0,1215	0,0201	0,2229	0	ECP
18T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,13463	0,1221	0,0215	0,2226	1	ECP
18T3	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,1259	0,0926	-0,0564	0,2416	1	ECP
18T4	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,12916	0,0486	-0,0367	0,1339	2	ECP
19T1	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,0506	0,1064	-0,0425	0,2552	1	ECP
19T2	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,01823	0,2593	0,0351	0,4835	0	ECP
19T3	Genetic w/oR 1:1 opt: MSMD	0,01306	0,1531	0,0573	0,2488	0	ECP

*Estimació de l'impacte del tractament Z a 6 mesos vista*

<i>Línia de base</i>	<i>Tipus de aparellament</i>	<i>MSMD</i>	<i>AME</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Vars. con desequilibri substancial</i>	<i>VD</i>
17	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,16086	0,0588	-0,1496	0,2672	4	ECA o ECP
18	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13717	0,02	-0,1614	0,2014	3	ECA o ECP
19	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13194	0,1695	0,0564	0,2827	1	ECA o ECP
17	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,16086	0,098	0,0156	0,1805	4	ECP
18	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13717	0,1	-0,0154	0,2154	3	ECP
19	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13194	0,1311	0,0745	0,1877	2	ECP

*Estimació de l'impacte del tractament Z a 12 mesos vista*

<i>Línia de base</i>	<i>Tipus de aparellament</i>	<i>MSMD</i>	<i>AME</i>	<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>	<i>Vars. con desequilibri substancial</i>	<i>VD</i>
17	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,16086	0,1569	-0,0439	0,3576	4	ECA o ECP
18	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13717	0,2	0,032	0,368	3	ECA o ECP
19	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,12419	0,1778	-0,0406	0,3961	3	ECA o ECP
17	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,16086	0,0196	-0,1306	0,1698	4	ECP
18	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,13717	0,16	0,0431	0,2769	3	ECP
19	Genètic s/R 1:1 opt: MSMD	0,12419	0,0889	-0,0158	0,1935	3	ECP

(L'error estàndard de cada estimació està disponible sota petició a l'equip investigador)



Centre d'Estudis Sociològics  
sobre la Vida Quotidiana  
i el Treball

# Informe d'ampliació de l'avaluació de Reempresa-SOC



Joan Miquel Verd Pericàs  
Álvaro Fernández Junquera

**SOC**

Servei d'Ocupació  
de Catalunya

# Informe

## Servei ampliació Avaluació del programa Reempresa

Exp. SOC-2022-326

### Continguts

<b>1. Introducció</b> .....	2
<b>2. Metodologia</b> .....	2
2.1. <i>Producció de dades</i> .....	2
2.2. <i>Anàlisi de dades</i> .....	5
2.2.1. Estadístics de resum i anàlisi de classificació.....	5
2.2.2. Anàlisi de regressió.....	6
<b>3. Resultats</b> .....	8
3.1. <i>Estadístics de resum</i> .....	8
3.1.1. Els demandants o potencialment reemprenedors .....	8
3.1.2. Els oferents o potencialment cedents .....	13
3.2. <i>Anàlisi de classificació</i> .....	19
3.2.1. Grups d'usuaris (demandants).....	19
3.2.2. Grups d'empreses (oferents).....	25
3.3. <i>Anàlisi de regressió</i> .....	29
3.3.1. La intensitat del tracte .....	29
3.3.2. La probabilitat de comprar almenys una empresa .....	32
3.3.3. La probabilitat de comprar almenys una empresa de Reempresa .....	34
<b>4. Discussió</b> .....	35
<b>5. Conclusions</b> .....	36
<b>Referències</b> .....	37
<b>Annex</b> .....	38

## 1. Introducció

Al llarg d'aquest treball s'amplia l'avaluació de disseny i implementació realitzada anteriorment en l'informe principal d'avaluació del programa Reempresa-SOC. El primer objectiu d'aquest document és ampliar l'avaluació d'implementació a través de la caracterització dels participants, els tractaments i els resultats del programa. Es tracta d'obtenir una descripció més completa sobre l'execució del programa. El segon objectiu del document és ampliar la valoració del disseny del programa centrant-nos en el sistema de recollida d'informació. Atès que en aquest informe ja comptem amb totes les dades de què disposa Reempresa, resulta possible valorar si aquestes dades són suficients per desenvolupar més endavant una avaluació d'impacte.

Seguint l'informe principal, pretenem analitzar el total de persones demandants tractades entre el primer trimestre de 2017 i el primer trimestre de 2020, ambdós inclosos. Això suposa que el nostre univers de persones tractades cobreix un total de 2365 persones, de les quals 1735 van començar el tractament estant desocupades en el mes de referència<sup>1</sup>. Com a novetat en aquest informe, també analitzarem els oferents participants en el programa. D'aquesta manera, hem pogut distingir un total de 794 ofertes. Aquesta anàlisi es durà a terme tant amb persones demandants com amb oferents a través de tres conjunts de tècniques: l'anàlisi d'estadístics de resum, l'anàlisi de classificació i l'anàlisi de regressió.

La Secció 2 detalla com s'ha realitzat la producció i l'anàlisi de les dades. Més endavant, a la Secció 3 s'exposen els resultats de l'informe per als tres tipus d'anàlisi realitzades. La Secció 4 presenta una petita discussió on se suggereixen alguns canvis en el disseny del programa que en poden millorar l'avaluabilitat. Finalment, la Secció 5 finalitza el document amb les conclusions principals.

## 2. Metodologia

### 2.1. Producció de dades

Per a la realització d'aquest informe l'equip investigador ha utilitzat dades secundàries, és a dir, no produïdes per nosaltres mateixos. Hem comptat tant amb les bases de dades utilitzades

---

<sup>1</sup> Considerem que una persona està desocupada el mes de referència si no està d'alta en qualsevol grup d'afiliació a la Seguretat Social a últim dia del mes en qüestió.



anteriorment com amb noves microdades cedides per la FCECOT. En primer lloc, hem emprat els conjunts de dades ja utilitzats en el primer document (Galileu, Sicas i Afiliacions a la Seguretat Social). En segon lloc, hem comptat amb dues noves bases de dades provinents del CRM (*Customer Relationship Management*) que utilitza el Centre Reempresa per a la gestió de les dades dels usuaris. La primera d'elles conté informació sobre el que nosaltres hem anomenat usuaris participants (els demandants o potencials reemprenedors), mentre que la segona inclou variables dels empresaris (els oferents o cedents d'empreses). S'incorporen únicament dades sobre aquells demandants o oferents inscrits entre els anys 2016 i 2019, ambdós inclosos. Per assegurar l'anonimat d'aquesta informació, l'equip de la FCECOT va enviar ambdues bases de dades al SOC. Aquests, utilitzant els seus registres administratius, van emparellar la columna de DNI amb la columna del PER\_COD, l'identificador individual anonimitzat.

En el cas dels demandants (potencials reemprenedors), la FCECOT va proporcionar informació sobre 2335 projectes de reemprenedoria ( $R=\{1,2,3,\dots,2335\}$ ). El projecte de reemprenedoria és la unitat de registre de la informació en el CRM intern i inclou informació relacionada amb un o diversos demandants. Aquest últim cas es dona quan els potencials reemprenedors s'associen informalment per emprendre aquesta inversió. Per a poder associar aquests projectes amb els potencials reemprenedors, la FCECOT va associar cada projecte de reemprenedoria a un sol DNI. El SOC va poder trobar a les seves bases de dades informació sobre 2252 DNI. D'aquesta manera, comptem inicialment amb 2252 PER\_COD únics.

La base de microdades de demandants amb la qual treballem va ser d'una mida menor per tres motius. En primer lloc, seguint amb la definició de tractament establerta en l'informe principal, considerem una persona demandant com a tractada per Reempresa-SOC quan almenys inicia la participació en una de les accions d'orientació o formació. D'aquesta manera, aquells que només van participar en sessions informatives no són considerats tractats. La llista d'accions o activitats es pot veure a la Taula 1. De totes maneres, per consistència amb l'informe principal, no considerem com a tractades per primera vegada l'any  $t$  aquelles persones que es van registrar a Reempresa l'any  $t$  però no van participar en cap acció fins a l'any  $t + 1$ . En aquest

cas, serien considerades tractades per primera vegada l'any  $t + 1$ , quan van rebre la seva primera acció<sup>2</sup>.

En segon lloc, per la manca de microdades sobre la participació dels demandants en accions durant l'any 2016, la nostra mostra només inclou aquells potencials reemprenedors que van participar en almenys una acció durant algun dels anys 2017, 2018 o 2019. En tercer lloc, només hem inclòs en la mostra definitiva aquells individus que apareixen registrats com a tractats tant a la base de dades del CRM com a la base de dades Galileu. D'aquesta manera, la mida final de la mostra de demandants o potencials reemprenedors (tractats) és de 1460 individus ( $i=1,2,3,\dots, 1460$ ).

Tabla 1 - Activitats en funció dels convenis

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Publicitat</b>					
Prospecció d'empreses					
Sessions informatives					
<b>Orientació</b>					
Assessorament					
Itinerari					
<b>Formació</b>					
Taller de formació					
Càpsula formativa	*				
Matchings					

(\*) En aquest conveni, les càpsules formatives no es dirigeixen a tota la població diana, sinó exclusivament al grup de demandants d'ocupació aturats de llarga durada.

<sup>2</sup> Podria argumentar-se que el fet d'inscriure's al mercat Reempresa com a potencial reemprenedor ja suposa un tractament pel fet que això podria estar relacionat que la persona hagi accedit a la pàgina web i s'hagi informat sobre les ofertes disponibles. En aquest cas, la intervenció de Reempresa seria la provisió d'informació centralitzada sobre empreses a la venda. El problema és que el SOC no disposa d'informació sobre quan es registra una persona a Reempresa. Cap de les parts tampoc no coneix la identitat dels que visiten la pàgina web sense haver estat registrat mai a Reempresa. En el primer cas, la solució a l'informe principal va ser donar l'estatus de tractat a través de la informació disponible a Galileu (és a dir, el registre d'accions d'orientació, formació i sessions informatives). En el segon cas, encara que haguéssim rebut la informació de FCECOT, hauriem hagut de continuar assumint que els membres del grup de control no van rebre la informació centralitzada del web de Reempresa.

En el cas dels oferents (potencials cedents), la FCECOT ens va enviar informació sobre 794 projectes de cessió ( $C=\{1, 2, 3, \dots, 794\}$ ). De la mateixa manera que el projecte de reemprenedoria, el projecte de cessió és la unitat de registre en el sistema intern de dades de Reempresa. Només podríem aprofitar la informació sociodemogràfica de les bases de dades del SOC si l'individu oferent hagués estat donat d'alta com a demandant d'ocupació alguna vegada. Això no es compleix aproximadament en el 40 % d'individus, per la qual cosa rebutgem utilitzar aquestes dades. A més, hem de tenir en compte que per facilitar la interpretabilitat de l'anàlisi de classificació, preferim introduir la variable «facturació» amb nivell de mètrica quantitativa contínua. Això implica que per al *clustering* eliminarem de la mostra aquells individus amb valors no disponibles tant en aquesta variable com en la variable de sexe. Malgrat això, seguim comptant amb un nombre d'observacions ( $N = 659$ ) acceptable per a l'anàlisi.

## 2.2. Anàlisi de dades

Les dades quantitatives presentades a l'apartat anterior seran tractades a través de tres conjunts de procediments: estadístics de resum, anàlisi de classificació i anàlisi de regressió. Tots tres tracten de descriure els potencials reemprenedors i els potencials cedents, només que la primera tècnica treballa amb una sola variable i les altres dues són multivariables.

### 2.2.1. Estadístics de resum i anàlisi de classificació

L'anàlisi d'*estadístics de resum* sol executar-se com a primera aproximació i té objectius únicament exploratoris. En el cas de les variables de mesura quantitativa, exposarem algunes característiques tant d'estadístics de tendència central com sobre la distribució completa. En el cas de les variables de mesura qualitativa, veurem freqüències relatives. Quan sigui possible, els estadístics de resum sobre el mercat Reempresa-SOC seran comparats amb estimacions de mitjanes o proporcions sobre el conjunt del mercat català.

Per a les *anàlisis de classificació*, hem seguit la mateixa successió de passos que vam dur a terme en l'informe principal. L'agrupament ha estat de tipus jeràrquic, tot i que hem provat tant amb el mètode aglomeratiu com amb el mètode divisiu. De nou, totes les anàlisis s'han executat a R gràcies als paquets `{cluster}` de Maechler et al. (2021) i `{fpc}` de Hennig (2020).

D'una banda, a causa del nivell de mesura de les diferents variables que introduïm en l'anàlisi (tant de mesura quantitativa com qualitativa), hem utilitzat la distància de Gower per caracteritzar les similituds entre individus. D'altra banda, les similituds entre els potencials grups es van mirar amb el criteri d'enllaç mitjà (*average linkage*). Aquesta elecció s'ha basat en la comparació dels coeficients de correlació de la matriu de distàncies d'individus amb cadascun dels coeficients de correlació cofenètica resultants per a tres criteris d'enllaç: el criteri d'enllaç complet, el d'enllaç mitjà i el de Ward.

Per a la selecció del nombre òptim de grups, hem calculat dos estadístics que ajuden a prendre aquesta decisió (*within clusters sum of squares*, WSS, seguint el principi del colze o *elbow*, i Silhouette) per a diversos talls possibles del dendrograma. Hem comparat els estadístics resultants tant per a diversos talls en el dendrograma de l'agrupament divisiu com per a diversos talls del dendrograma de l'agrupament aglomeratiu. Seguint l'informe principal, per a l'elecció final del nombre de grups ( $k$ ) hem intentat trobar un  $k$  que ofereixi tant bones característiques en termes de semblant intragrupal (amb WSS) com de diferència intergrup (amb Silhouette). En aquest cas, a diferència del primer informe, la selecció de  $k$  no ha considerat la realització posterior d'entrevistes, però sí que seguim el principi de parsimònia.

### 2.2.2. Anàlisi de regressió

Finalment, farem les *anàlisis de regressió*. En aquest document, aquestes anàlisis tenen com a objectiu estimar associacions entre certes variables, mai efectes d'una variable sobre una altra<sup>3</sup>. Concretament, són tres les variables a predir: (1) la intensitat del tractament, (2) la compra d'almenys una empresa i (3) la compra d'almenys una empresa del mercat Reempresa. La primera d'aquestes variables dependents té un nivell de mesura quantitatiu, mentre que les altres dues són de tipus qualitatiu. Això condicionarà el tipus de tècniques a utilitzar durant l'anàlisi.

Per a l'especificació del model de regressió hem tingut en compte que estem davant d'un tipus d'intervenció (programes de foment de compravenda d'empreses) molt nou i que, per tant, no

---

<sup>3</sup> D'aquesta manera, al llarg d'aquest informe, assumim un model causal subjacent al model de regressió que permet estimacions no confoses tal com es defineixen a Pearl (2009).

ha estat prou estudiat per la literatura acadèmica. Concretament, no hem trobat articles teòrics sobre la intensitat del tractament en programes d'aquest tipus. Això allunya la possibilitat de realitzar una modelització substantiva i ens condueix cap a la modelització estadística. Aquesta forma de modelització facilita la interpretació del model. Tot i així, les tècniques concretes a executar dependran del tipus de variables que tractem.

En el primer cas, volem trobar quines variables permeten predir en millor mesura el nombre de sessions iniciades per un demandant, el que hem anomenat com intensitat del tractament. Atès que aquesta variable dependent és contínua, utilitzarem models multivariats lineals amb les assumpcions clàssiques, estimant els paràmetres de regressió a través de mínims quadrats ordinaris. No s'inclouran estadístics d'inferència, atès que l'interès d'aquest treball se circumscriu a la població del programa Reempresa-SOC. Així, la nostra base de dades compta amb informació sobre tot l'univers de participants del període de referència.

El model saturat especificarà de manera lineal i additiva tots els paràmetres de regressió necessaris per incloure les tretze variables prèviament utilitzades en l'anàlisi de classificació. En concret, a causa de que el nombre de predictors candidats és modest, utilitzarem la tècnica de selecció del millor subconjunt (James et al., 2021). Aquest algoritme es basa en l'estimació de tots els models possibles a partir d'un conjunt de variables pre-especificades i en la seva comparació respecte a la bondat d'ajust a través de diferents estadístics com l' AIC, el BIC o el  $R^2$  ajustat. L'executarem també a R gràcies al paquet `{leaps}` de Lumley (2020).

Com hem esmentat, aquest procediment de selecció precisa determinar per endavant les característiques de l'insum (conjunt de paràmetres candidats) i del producte (nombre màxim de paràmetres a incloure en el model). Respecte al primer, les variables pre-especificades seran pràcticament les mateixes que es van utilitzar durant l'anàlisi de classificació de demandants. L'única diferència ha estat que, per aprofitar el major nombre de casos possibles, la variable «capacitat econòmica» ha estat transformada de contínua a politòmica establint cinc categories: (a) capacitat econòmica al primer quartil, (b) al segon quartil, (c) al tercer quartil, (d) al quart quartil i (e) capacitat econòmica no disponible. Pel que fa al segon, autors com Riley et al. (2018) han avisat dels perills d'incorporar tants paràmetres de regressió com es desitgi sense tenir en compte la grandària de la mostra. D'aquesta manera, per establir el nombre màxim de

paràmetres a incloure seguirem les indicacions de Riley et al. (2018) implementades a R per Ensor et al. (2022) a la llibreria `{pmsampsize}`.

En el segon i tercer cas, les variables dependents són de tipus qualitatiu. En interessar-nos per la probabilitat que es doni el succés d'interès farem servir models lineals generalitzats. La inclusió de paràmetres de regressió també es farà de manera lineal i additiva amb la funció d'enllaç logística. En aquest cas, els procediments de selecció de variables seran els següents.

Executarem la tècnica de selecció del millor subconjunt de predictors, però aquesta vegada amb dues variants: una comparació exhaustiva i una comparació basada en un algoritme genètic. Ambdós procediments també tindran com a referència el BIC i seran implementats en R amb el paquet `{glmulti}` de Calcagno i De Mazancourt (2010). Tots partiran d'un model saturat amb onze de les tretze variables que incorporem en l'anàlisi de classificació. Les dues restants són el nombre d'empreses comprades i el mercat de procedència d'aquestes empreses, ambdues utilitzades per conformar les variables dependents en aquest cas. Finalment, les estimacions dels models de regressió logística s'interpretaran a partir de l'estadístic «efecte marginal mitjà» implementat en R en el paquet `{marginaleffects}` d'Arel-Bundock (2022).

### 3. Resultats

#### 3.1. Estadístics de resum

##### 3.1.1. Els demandants o potencialment reemprenedors

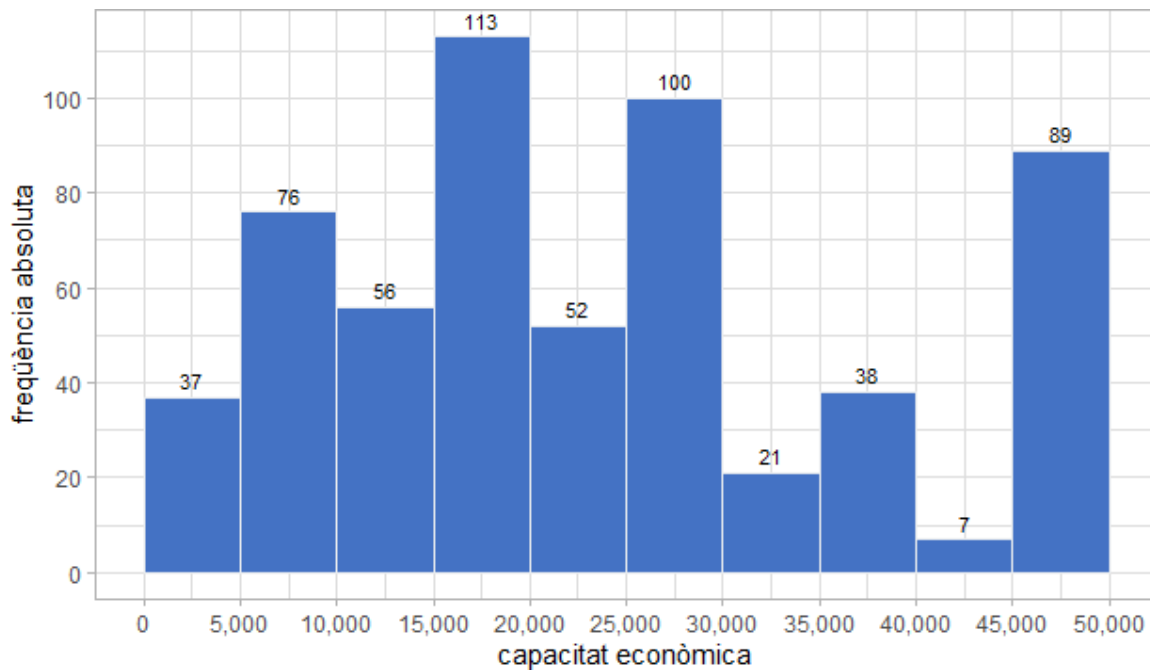
D'una banda, les noves bases de dades ens permeten analitzar quatre noves característiques dels potencials reemprenedors (demandants): la capacitat econòmica, el sector econòmic preferent, el nombre de negocis comprats i el mercat de procedència d'aquestes empreses.

Respecte a la «capacitat econòmica» ( $C_i$ ), el primer serà definir bé què estem mesurant. Aquesta variable no inclou ni exclusiva ni directament la riquesa de la persona, sinó tots els diners amb què la persona podria comptar per afrontar la compra de l'empresa. Això podria incloure la riquesa personal, la d'un soci, la capitalització de la prestació contributiva per desocupació... però també quantitats finançades per tercers, com familiars o bancs. Mirant ja les dades, per analitzar la distribució de valors ens hem quedat exclusivament amb els valors disponibles i hem partit la mostra en dos. El motiu és que estem davant d'una distribució amb

una forta asimetria positiva. Si representéssim tota la distribució amb un eix X de contenidors poc amples, veuríem com existeix una cua dreta llarga, ja que el valor de la mediana (30.000 €) és notablement menor que el valor mitjà (49.800 €).

El Gràfic 1 ens mostra la distribució de la «capacitat econòmica» per al 79% de la mostra amb valors disponibles. Es tracta d'un histograma on cada barra o contenidor té un ample de 5.000€. Per a l'elecció de l'ample dels contenidors hem consultat les regles de Scott, Freedman-Diaconis i Sturges, que suggereixen entre 9 i 11 contenidors. A tall d'exemple, el segon contenidor inclou els valors que encaixen en el següent interval:  $5.000 < C_i \leq 10.000$ . Veiem com la moda se situa en l'interval de 15.000 a 20.000 €. Mirant tota la distribució d'aquest gràfic, podem apreciar també com la situació és en realitat diversa, ja que comptem amb una no menyspreable quantitat de persones amb molt poca capacitat econòmica (113 amb menys de 10.000 €), però també amb un grup notable de persones amb quantitats gens trivials (96 amb  $40.000 < C_i \leq 50.000$ ).

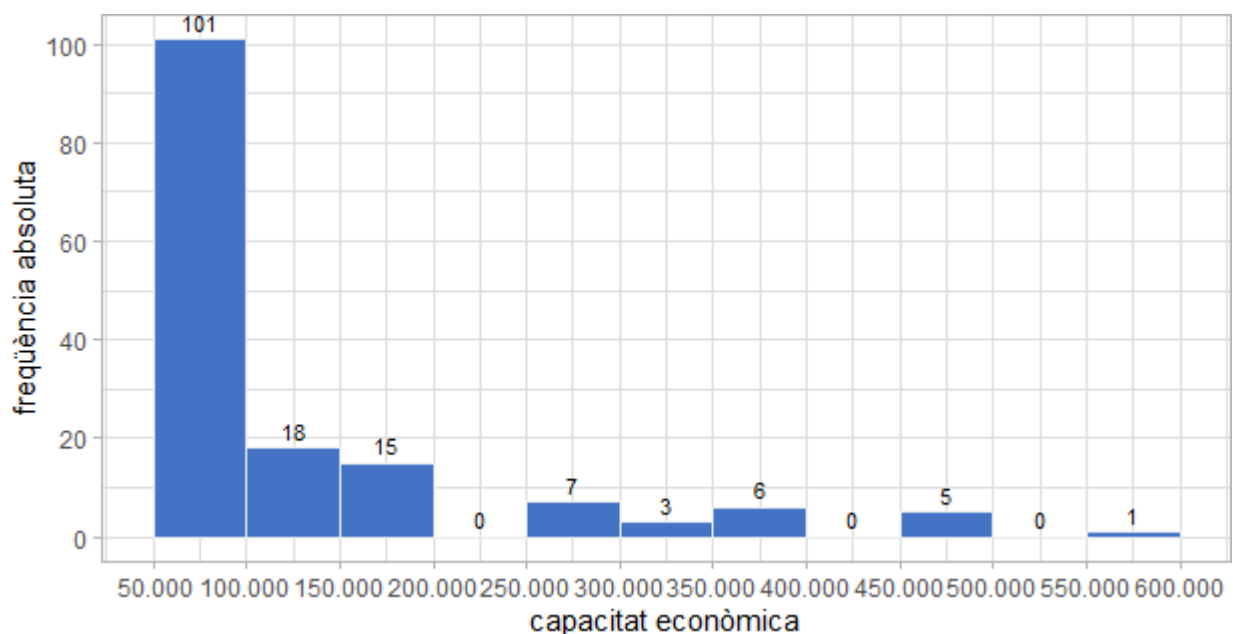
Gràfic 1 - Histograma de la «variable capacitat» econòmica per als percentils 0-79 de la mostra amb valors disponibles ( $0 \leq C_i < 50.001$ ).



Font: Elaboració pròpia.

El Gràfic 2 es tracta d'un histograma que representa el comptatge dels percentils 80-100 de la mostra per a la mateixa variable. Són aquelles persones amb una capacitat econòmica més alta, per això hem configurat aquesta vegada els contenidors amb intervals de 50.000 en 50.000 €. Es veu clarament com és estrany tenir més de 100.000 de capacitat econòmica, tot i que han existit 55 persones demandants que sí que hi comptaven. Tot i així, són casos atípics, ja que només representen el 7,38 % dels casos disponibles. Per a poder valorar si aquest grup d'alta capacitat econòmica és més petit del que és necessari per a materialitzar algunes compres, seria interessant comparar aquestes quantitats amb els preus finals de venda de les empreses del mercat Reempresa.

Gràfic 2 - Histograma de la «variable capacitat» econòmica per als percentils 80-100 de la mostra amb valors disponibles ( $C_i > 50.000$ ).



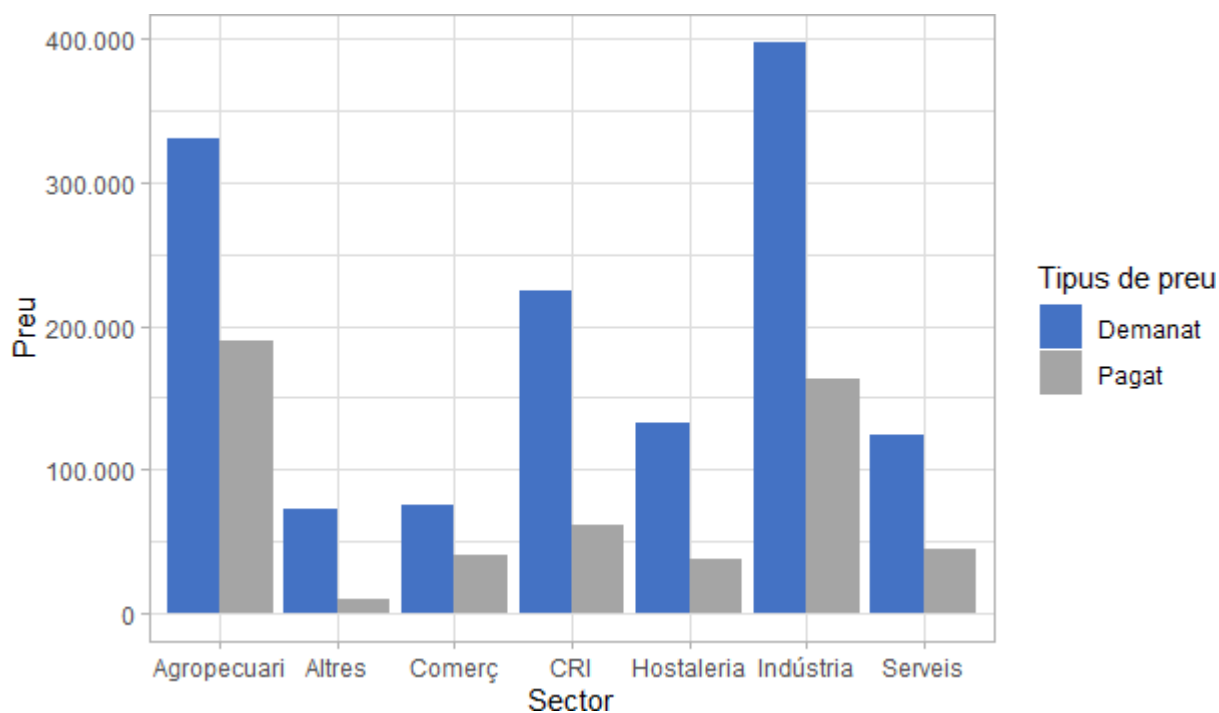
Font: Elaboració pròpia.

Al Gràfic 3 es mostren les dades publicades per Reempresa el 2017 sobre el preu mitjà que inicialment s'estableix i pel qual finalment es ven l'empresa en cada sector. Tal com podem veure, les diferències en alguns casos són enormes. No obstant això, en aquest moment ens



interessa enfrontar els preus de venda finals amb la distribució de capacitat econòmica abans descrita. És raonable pensar que, si hi ha necessitat econòmica o gran voluntat de vendre la firma, el preu final de l'empresa en molts casos depèn de la capacitat econòmica dels demandants. De moment, ens limitem a fer un exercici merament exploratori assumint que els preus finals no s'han fixat en funció de la distribució de la capacitat econòmica de la nostra mostra. Veiem, per tant, que quatre dels set sectors presenten valors mitjans de venda per sota dels 50.000 €. Això és positiu atès que, com hem mostrat anteriorment, el 79% dels casos disponibles comptaven amb un menys de 50.001 € per assumir la compra.

Gràfic 3 - Gràfic de barres del preu mig sol·licitat i pagat de cada sector per a l'any 2017

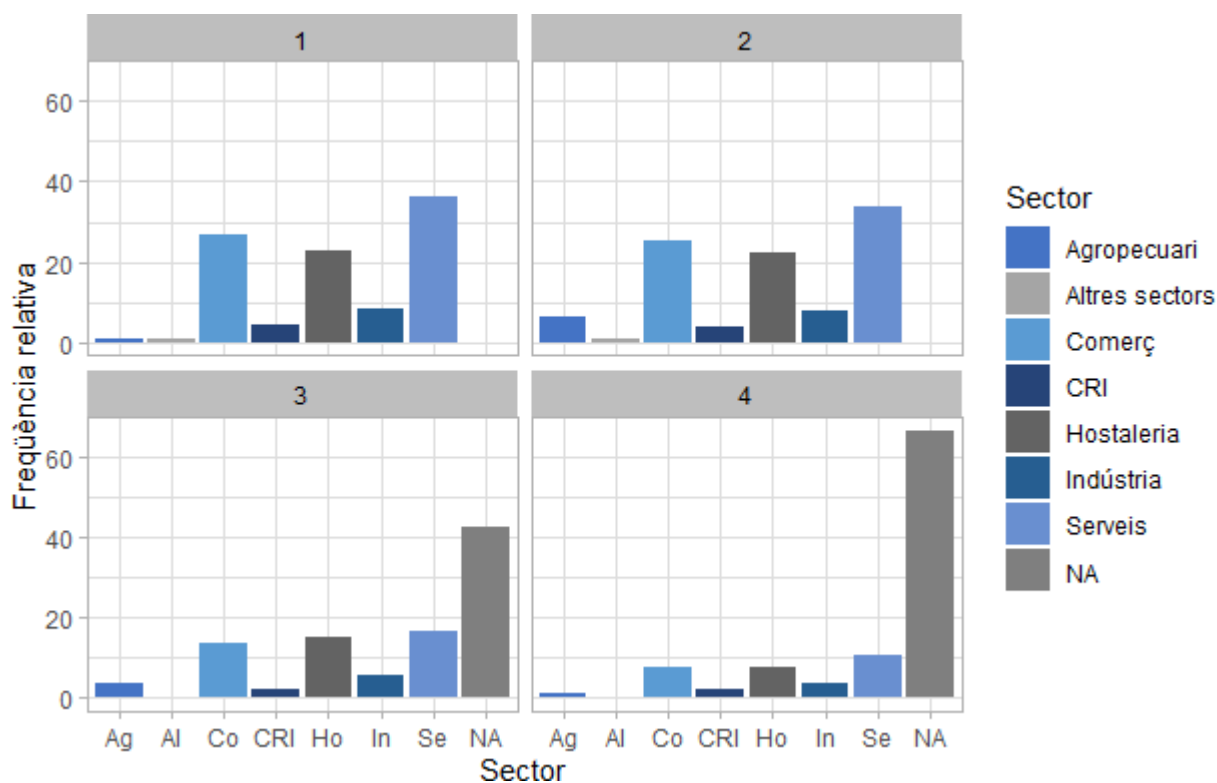


Font: Elaboració pròpia. CRI és l'acrònim de "Construcció, Reformes i Immobiliària".

La segona variable de la nova base de dades és el «sector econòmic preferent». Aquesta dimensió és el resultat de l'agregació de la variable «activitat econòmica preferent» que permet simplificar la lectura de les dades. El CRM de Reempresa recull fins a quatre activitats

econòmiques preferents ordenades de més a menys preferència. Així, podem visualitzar a quins sectors pertanyen aquestes activitats de major interès per als potencials reemprenedors. En aquest cas, la unitat d'anàlisi serà el projecte de reemprenedoria. El Gràfic 4 ens mostra que hi ha tres sectors que destaquen substancialment, atraient en les quatre subdimensions més del 75% dels valors disponibles. Aquestes indústries són comerç, hostaleria i serveis. Com podem veure a la taula de correspondències entre activitat i sector que es presenta a l'Annex, no podem descartar un cert efecte composició. Això es deu a que hi ha alguns sectors, com Serveis, amb un major nombre d'activitats econòmiques relacionades.

Gràfic 4 - Gràfic de barres del sector econòmic preferit en funció de l'ordre de preferència

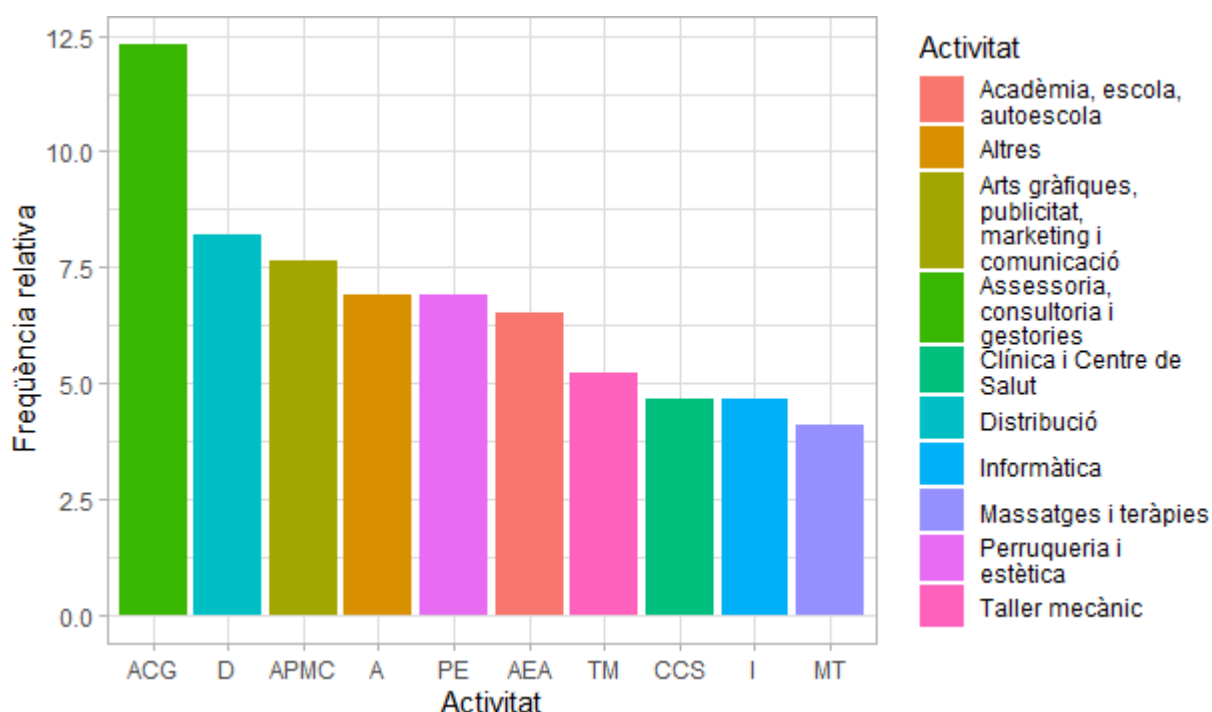


Font: Elaboració pròpia. NA = *Non Available* = No disponible.

En el següent diagrama ens endinsem en el sector més demandat, el sector serveis, per conèixer quines són les activitats econòmiques més vegades declarades com a primera preferència. El Gràfic 5 ens mostra les deu activitats econòmiques més vegades declarades com

a activitat preferent entre aquells que van escollir Serveis com el seu sector preferent. De les 42 activitats econòmiques que conformen aquest sector, amb només aquestes 10 ja estem recollint el 67% del total de casos en aquesta submostra. Com podem veure, estan molt demandats els negocis d'assessoria, consultoria i gestió (12,31%) junt amb els de distribució (8,2 %).

Gràfic 5 - Gràfic de barres del top-10 d'activitats econòmiques preferents per a aquells que van seleccionar el sector Serveis com a sector econòmic preferent



Font: Elaboració pròpia.

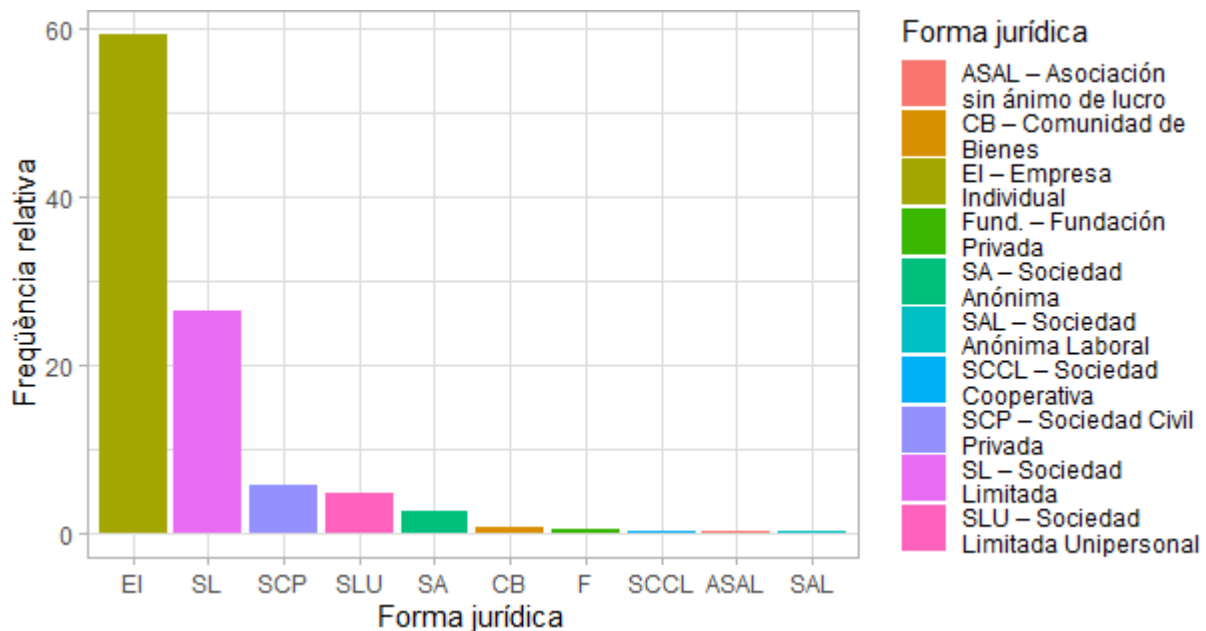
### 3.1.2. Els oferents o potencialment cedents

Les noves dades possibiliten estudiar quatre noves característiques dels cedents (oferents): el tipus de societat, el sector econòmic, la facturació i el motiu de la venda.

En primer lloc, si observem el Gràfic 6, veiem com gairebé el 60% dels negocis posats a la venda tenien la forma d'empresa individual. Si sumem la segona forma jurídica més present, la societat de responsabilitat limitada, comptem ja amb el 85% de les empreses en venda. Com a forma

d'aproximar-nos al nombre d'empleats, recordem que l'empresa individual no requereix d'un mínim legal de capital per a la seva constitució i que la societat limitada només exigeix 3000€ de capital per ser formada. Això ens pot fer pensar que el programa treballa fonamentalment amb microempreses o petites empreses.

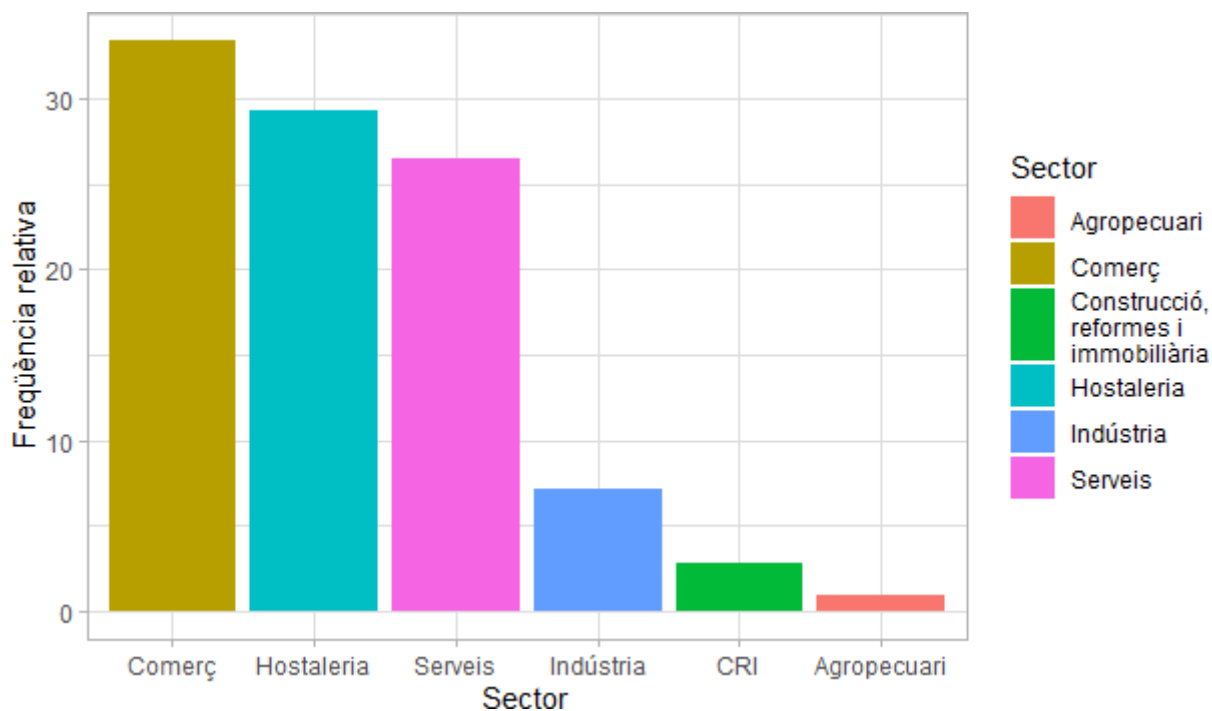
Gràfic 6 - Gràfic de barres sobre la freqüència relativa de la forma jurídica de l'empresa



Font: Elaboració pròpia.

El Gràfic 7 ens mostra que tres dels sis sectors concentren gairebé el total de les empreses posades a la venda. Aquests són el comerç, l'hostaleria i els serveis. Malgrat que no se segueix la classificació de la CNAE, a l'Annex podem veure quines activitats concretes agrupen els sectors en la classificació pròpia de Reempresa. Es percep una important freqüència del sector d'hostaleria, una categoria on s'inclouen activitats que tradicionalment s'associen al sector serveis.

Gràfic 7 - Gràfic de barres sobre la freqüència relativa del sector de l'empresa en venda

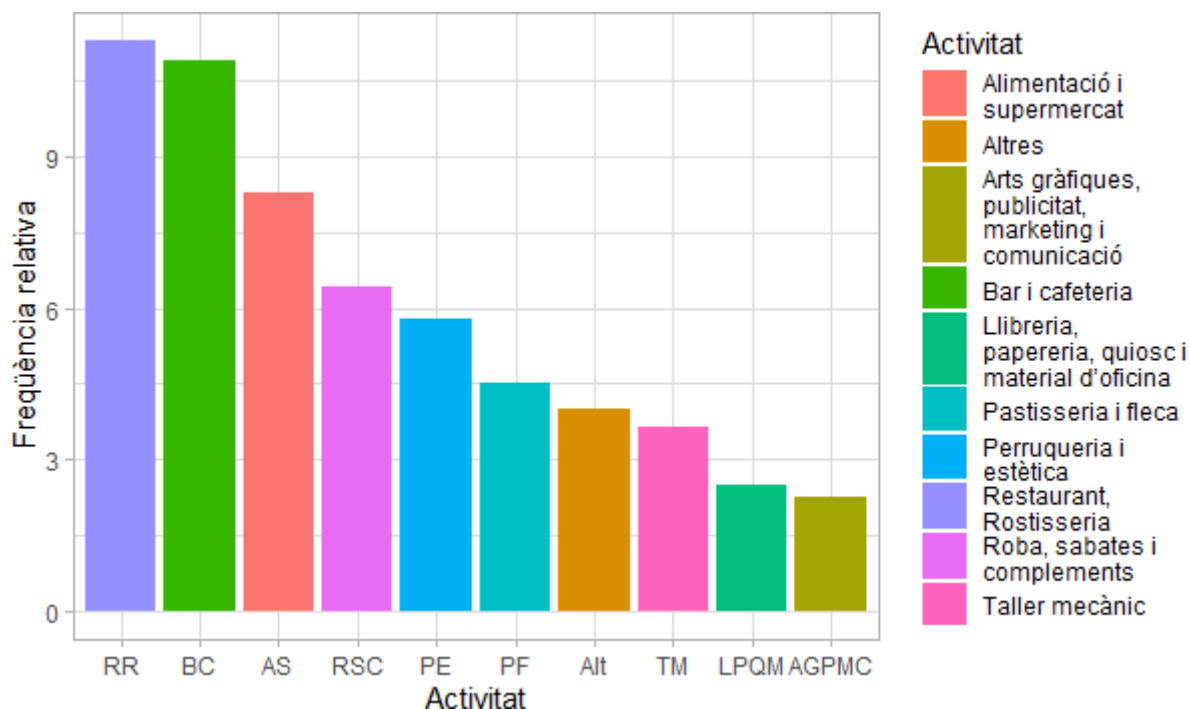


Font: Elaboració pròpia.

En la següent gràfica (gràfic 8) podrem veure amb més desagregació quines activitats tenen més presència dins de cada sector. Per interpretar les dades del Gràfic 8, les compararem amb les dades del Directorio Central de Empresas (DIRCE) que ofereix l'INE (2019). Aquesta base de dades ofereix dades agregades d'una mostra molt àmplia d'empreses i centres de treball a partir de registres administratius, que permeten una bona estimació de les proporcions poblacionals d'empreses segons activitat econòmica de Catalunya. A partir del Gràfic 8 veiem que si sumem les dues activitats més presents estarem agrupant el 22% de les empreses de Reempresa. Aquesta proporció és més de tres vegades més gran al 6,38% d'empreses que es dediquen als serveis de menjars i begudes (la categoria homòloga) a Catalunya. La sobrerepresentació de les

empreses d'Alimentació i supermercat és encara més gran, ja que conformen el 8,29% de les empreses de Reempresa i només el 0,92% de les empreses de tot Catalunya<sup>4</sup>.

Gràfic 8 - Gràfic de barres sobre la freqüència relativa de l'activitat de l' empresa en venda



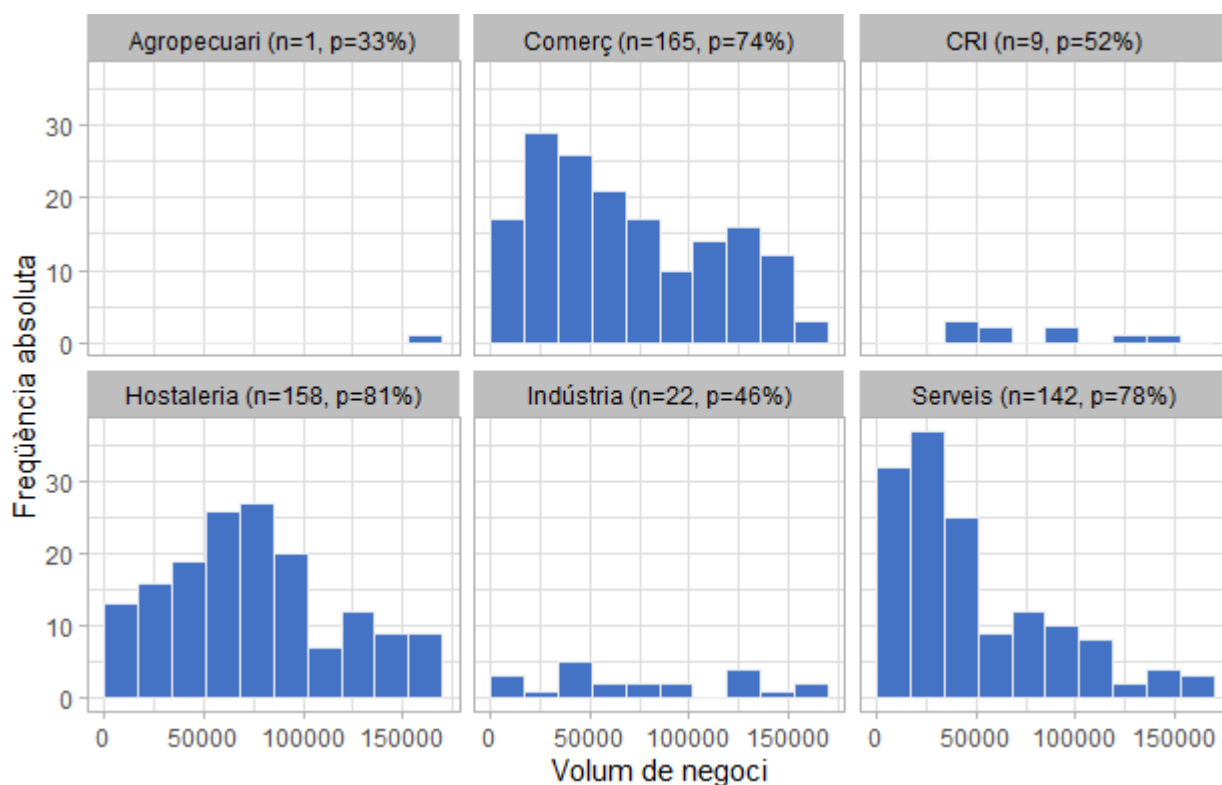
Font: Elaboració pròpia. Nota: Només es mostren les deu activitats amb més freqüència.

El Gràfic 9 representa les taules de freqüències de la variable facturació, també anomenada volum de negoci, en funció del sector en qüestió. Com havíem suposat prèviament, trobem importants diferències en les distribucions d'aquesta variable si partim la mostra per sector. Comencem quedant-nos amb els valors més freqüents, és a dir, amb els percentils 1 a 75 de la mostra total. A continuació, es mostren histogrames amb contenidors amb mida 17000 €, ja que les regles de Freedman-Diaconis i Sturges suggereixen crear deu contenidors.

<sup>4</sup> En aquest cas, estem comparant amb les empreses registrades al DIRCE sota la categoria “471 Comerç al detall en establiments no especialitzats”.

Podem observar que, obviant aquells dos sectors amb molt poca presència al mercat Reempresa (el agropecuari i el d'edificacions), el sector industrial té la meitat de la seva oferta amb valors de facturació inusualment alts si considerem el total de la mostra. D'altra banda, hi ha moltes empreses del sector serveis amb volums de negoci notablement baixos. Finalment, el sector comerç i el sector de la hostaleria presenten una distribució més equilibrada, tot i que el primer té una moda més petita que el segon. La no disponibilitat d'estimacions del volum de negoci per a la població catalana en tots els sectors ens fa impossible comparar els valors de Reempresa amb els de Catalunya.

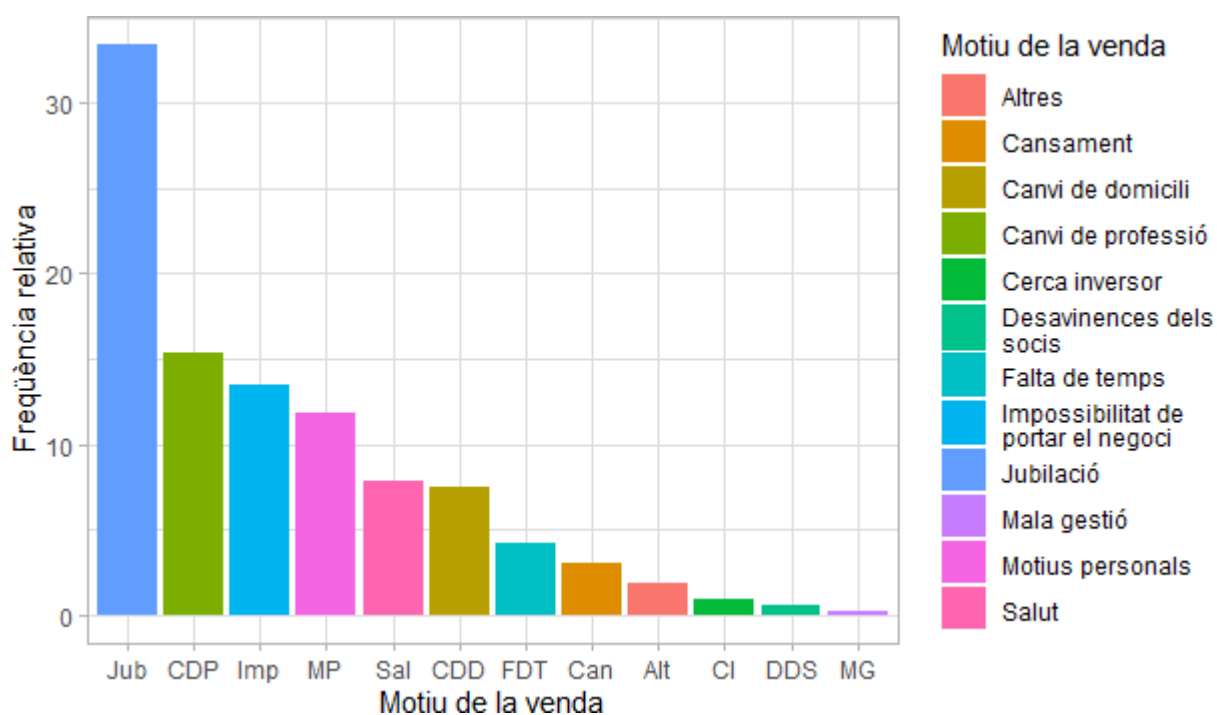
Gràfic 9 - Histogrames de la variable facturació per als percentils 1-74 de la mostra, en funció del sector.



Font: Elaboració pròpia. La  $n$  indica la grandària de la submostra considerada en termes absoluts i  $p$  indica el percentatge de la submostra considerada ( $n$  en termes relatius). CRI = Construcció, reformes i immobiliària.

Finalment, observem al Gràfic 10 que el motiu de venda més freqüent és la jubilació. Aquesta explicaria, segons el parer dels cedents, la raó per la qual una de cada tres empreses es posada a la venda. Notablement per sota trobem altres raons com "canvi de professió" o "impossibilitat de portar el negoci". Tot i així, necessitaríem d'una definició més detallada sobre el procés de codificació seguit per transformar les dades qualitatives (derivades de l'entrevista) en una variable de resposta tancada<sup>5</sup>.

Gràfic 10 - Gràfic de barres sobre la freqüència relativa del motiu de venda



Font: Elaboració pròpia.

<sup>5</sup> Això ens permetria considerar si la llista de categories és mútuament exclouent i potser agrupar els cedents en funció d'aquesta variable com a *proxy* de la dificultat esperada per vendre l'empresa.



## 3.2. Anàlisi de classificació

### 3.2.1. Grups d'usuaris (demandants)

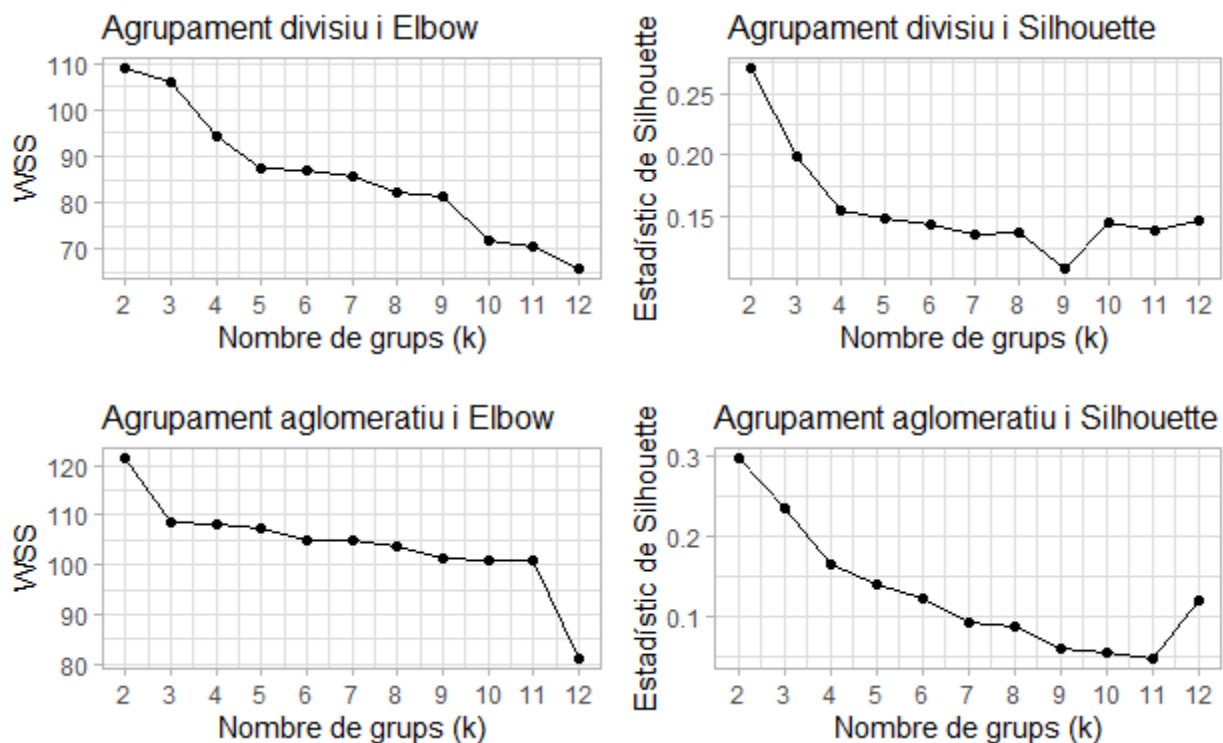
L'anàlisi de classificació que duem a terme en l'informe principal va incloure nou variables. Aquestes variables van ser: sexe (binària simètrica), ocupat al mes d'inici del tractament (binària asimètrica), estranger (binària asimètrica), persona amb discapacitat (binària asimètrica), edat (contínua), província (politòmica no ordenada), nivell formatiu (politòmica ordenada), recepció d'alguna prestació (binària asimètrica) i número d'altres tractaments rebuts anteriorment (contínua). L'anàlisi a continuació incorporarà quatre variables més: capacitat econòmica (contínua), sector de primera preferència (politòmica no ordenada), compres totals (contínua) i origen de les empreses comprades (politòmica no ordenada). D'aquesta manera, l'anàlisi de classificació de demandants tindrà en compte un total de tretze variables.

En aquest cas, atès que volem classificar persones, la unitat d'anàlisi és l'individu ( $i$ ) i no el projecte de reempredoria ( $r$ ). Per això, en el cas d'aquells amb més d'un projecte de reempredoria hem assignat a cada individu els valors de la següent manera. En primer lloc, el valor de la variable "capacitat econòmica" és la d'aquell projecte que presentés una major capacitat econòmica. En segon lloc, i per consistència amb el primer criteri, el valor de la variable "sector de primera preferència" és el d'aquell projecte entre els preferits que impliqués també una major capacitat econòmica. En cas d'empat en aquesta darrera variable, se selecciona el primer projecte de reempredoria d'entre els casos amb igual capacitat econòmica. En tercer lloc, la variable "compres totals" recull el nombre d'empreses que cada potencial reempredor ha comprat des que es va inscriure a Reempresa fins a l'últim dia del 2019. En quart lloc, tenim la dimensió "origen de les empreses comprades", que informa sobre el mercat de procedència del conjunt d'empreses comprades per cada individu. D'aquesta manera, podem trobar-nos amb individus que han comprat (a) alguna empresa registrada dins del mercat Reempresa, (b) alguna empresa no registrada dins del mercat Reempresa, (c) alguna empresa registrada dins del mercat Reempresa i alguna empresa no registrada dins del mercat Reempresa i, finalment, els que directament (d) no han comprat cap empresa.

Dit això, comencem l'anàlisi de classificació seguint els passos establerts en l'apartat metodològic. Al Gràfic 11 es mostren els resultats del càlcul dels estadístics WSS i Silhouette

per a diferent nombre de grups ( $k$ ) i diferent tècnica d'agrupament<sup>6</sup>. En aquest cas, la nostra proposta és quedar-nos amb deu grups seguint la tècnica divisiva. Els criteris del colze i de Silhouette semblen trobar un punt d'acord en  $k = 10$  en el cas de la classificació divisiva i de  $k = 12$  en el cas de la classificació aglomerativa. Ens quedem amb el resultat de l'agrupament divisiu ja que si comparem els estadístics associats als  $k$  d'acord de cada tècnica veiem valors més petits de WSS i més grans de Silhouette en el cas divisiu. Això és positiu, ja que ens assenyalen menors diferències intragrup i majors diferències intergrup. No obstant, els valors de Silhouette són modestos, fet que ens hauria de fer pensar aquest exercici de classificació amb un objectiu constructiu o pragmàtic més que com el descobriment de grups reals (sobre aquesta distinció vegeu Hennig, 2015).

Gràfic 11 - Estadístics WSS i Silhouette en funció del tipus d'agrupament de demandants i de  $k$



Font: Elaboració pròpia.

<sup>6</sup> Tot i que és comú fer referència a l'estadístic *within cluster sum of squares* (WSS) en anglès, podríem traduir-lo al català com a "suma de les diferències intragrup".

Un cop tenim el nombre de grups resultants, passem a descriure com es caracteritza cadascun d'aquests *clusters*. Hem de tenir en compte que hem de descriure el perfil prototípic d'individu per a cada grup en qüestió. Això no significa que totes les persones de cada *cluster* comparteixin alhora totes les característiques que citarem, sinó que majoritàriament el grup en qüestió presenta una major proporció de persones amb aquests trets de manera univariable en comparació a la resta.

El grup número 1 és el de major grandària ( $n = 570$ ) i es caracteritza fonamentalment per contenir exclusivament persones de nacionalitat espanyola residents a la província de Barcelona. Són individus que no reben cap prestació econòmica i que s'interessen en major mesura pel sector serveis. Igual que altres *clusters*, cap dels seus membres ha comprat una empresa. Això contrasta amb el fet que aproximadament el 37% dels seus membres compten amb més de 25000€ de capacitat econòmica. Podem titular aquest grup com a "espanyols de Barcelona sense prestació".

El grup número 2 és la meitat de gran (235 persones), però podríem dir que és el complementari de l'anterior, ja que només recull els "espanyols amb prestació". És un grup altament envellit i que presenta un historial més llarg de participacions en altres programes o serveis de polítiques actives d'ocupació que l'anterior *cluster*. Això es veu en el fet que el 37 % dels seus membres ha participat en almenys 21 programes o serveis del catàleg del SOC. Tampoc compta entre els seus membres amb cap persona que acabi comprant una empresa.

El grup 3 està format fonamentalment per "dones no compradores poc formades". El *cluster* presenta una grandària molt menor que el grup anterior,  $n = 57$ , i hi tenen més pes les persones d'edat intermèdia. No obstant això, a nivell comparat sobresurt que prop del 75% dels seus membres té bàsicament l'educació obligatòria. Aquesta característica és coherent amb el fet que sigui el grup que a nivell relatiu té més interessats en el sector d'hostaleria. Per contra, el grup 4 el formen exclusivament "dones compradores". En aquest cas, el perfil és notablement jove i tenen més presència les dones de fora de la província de Barcelona (aproximadament una de cada dues és d'una altra província). Tots els seus membres,  $n = 35$ , van comprar una empresa, tot i que no tots ho van fer dins de Reempresa (el 72% sí que ho va fer).

Taula 1 - Característiques dels grups de potencials reemprenedors

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10
Inici_Ocupat	10,53	6,78	14,89	19,30	22,86	20,69	18,18	18,12	16,67	0
Inici_Desocupat	89,47	93,22	85,11	80,70	77,14	79,31	81,82	81,88	83,33	100
Nac_Espanyol	100	100	89,79	77,19	85,71	82,76	100	0,62	91,67	93,75
Nac_Estranger	0	0	10,21	22,81	14,29	17,24	0	99,38	8,33	6,25
Sexe_Home	66,49	62,71	16,17	0	100	100	65,09	55,62	16,67	93,75
Sexe_Dona	33,51	37,29	83,83	100	0	0	34,91	44,38	83,33	6,25
Discapacitat_No	97,02	89,83	96,60	100	97,14	96,55	95,27	99,38	95,83	100
Discapacitat_Sí	2,98	10,17	3,40	0	2,86	3,45	4,73	0,62	4,17	0
Edat_18-24	0,70	0	2,55	3,51	0	10,34	2,91	2,50	0	0
Edat_25-34	10,53	3,39	16,60	31,58	17,14	10,34	17,09	18,75	25	18,75
Edat_35-44	29,30	16,95	35,74	31,58	31,43	44,83	31,27	41,88	29,17	18,75
Edat_45-54	39,47	38,98	31,91	22,81	40	17,24	34,91	31,87	41,67	50
Edat_55-80	20	40,68	13,19	10,53	11,43	17,24	13,82	5	4,17	12,50
Pr_Lleida	0	11,86	12,77	14,04	8,57	3,45	21,09	15,62	0	0
Pr_Barcelona	100	55,93	65,96	52,63	62,86	68,97	0	54,37	0	93,75
Pr_Tarragona	0	18,64	21,28	21,05	20	24,14	49,45	20,62	0	6,25
Pr_Girona	0	13,56	0	12,28	8,57	3,45	29,45	9,38	100	0
Amb/sense educ. obligatòria	11,05	11,86	74,89	36,84	54,29	65,52	22,91	51,88	70,83	0
Educ. secundària no obligatòria i FPL per ESNO	32,81	40,68	8,09	24,56	34,29	27,59	29,09	21,25	8,33	0
Educ. terciària no universitària	17,37	15,25	5,53	12,28	5,71	6,90	17,45	2,50	8,33	6,25
Grau universitari o diplomatura	11,40	13,56	7,23	15,79	5,71	0	10,55	7,50	8,33	18,75
Postgrau o llicenciatura	27,37	18,64	4,26	10,53	0	0	20	16,88	4,17	75
Rep_prestació_No	100	0	92,34	98,25	100	93,10	100	93,75	100	100
Rep_prestació_Sí	0	100	7,66	1,75	0	6,90	0	6,25	0	0
OT_1-2	21,05	11,86	16,17	7,02	8,57	6,90	10,91	14,37	8,33	25
OT_3-6	35,79	20,34	27,23	35,09	42,86	37,93	26,91	29,38	4,17	37,50
OT_7-12	21,93	20,34	22,55	21,05	25,71	31,03	29,82	25	50	18,75

OT_13-20	11,58	10,17	15,74	14,04	5,71	10,34	16,73	17,50	20,83	6,25
OT_21-144	9,65	37,29	18,30	22,81	17,14	13,79	15,64	13,75	16,67	12,50
Capacitat = NA	40,53	67,80	50,64	36,84	20	27,59	69,09	51,25	33,33	56,25
Capacitat = 1-5000	1,93	3,39	3,40	1,75	0	3,45	2,55	3,12	8,33	0
Capacitat = 5001-15000	8,60	5,08	10,21	10,53	22,86	13,79	5,09	14,38	4,17	0
Capacitat = 15001-25000	11,93	6,78	15,74	12,28	20	6,90	9,45	8,12	4,17	0
Capacitat = 25001-35000	9,82	5,08	9,36	17,54	5,71	6,90	3,27	8,12	12,50	6,25
Capacitat = 35001-60000	13,51	3,39	7,23	10,53	20	27,59	6,55	6,88	20,83	12,50
Capacitat = 60001-max	13,68	8,47	3,40	10,53	11,43	13,79	4	8,12	16,67	25
Agropequari	0,88	0	1,28	0	0	0	1,45	1,25	4,17	0
Altres sectors	0,88	0	0	1,75	2,86	0	1,09	0	0	6,25
Comerç	29,47	35,59	17,87	35,09	20	24,14	28,73	25	16,67	43,75
Construcció, reformes i immobiliària	4,04	5,08	2,55	1,75	0	0	7,27	5	0	0
Hostaleria	8,25	8,47	66,81	38,60	48,57	44,83	6,18	21,88	66,67	12,50
Indústria	12,98	8,47	0,43	3,51	2,86	0	6,91	8,12	0	18,75
Serveis	43,51	42,37	11,06	19,30	25,71	31,03	48,36	38,75	12,50	18,75
compras_0	100	100	100	0	0	0	100	100	100	0
compras_1	0	0	0	100	100	100	0	0	0	87,50
compras_2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,25
compras_3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,25
No_compra	100	100	100	0	0	0	100	100	100	0
Compra_Dins	0	0	0	71,93	100	0	0	0	0	81,25
Compra_Fora	0	0	0	28,07	0	100	0	0	0	6,25
Compra_Dins_i_fora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,50
N	570	235	57	35	29	275	160	24	16	59

Font: Elaboració pròpia.

El grup 5 ( $n = 29$ ) podria ser anomenat com a "homes compradors dins de Reempresa". Gairebé tots ells són persones que tenen bàsicament estudis secundaris, i tots han comprat un negoci dins del mercat Reempresa. El grup 6 ( $n = 275$ ) podríem dir que és el seu complementari, ja que està format per "homes compradors fora de Reempresa", essent el segon grup de major grandària. És interessant considerar que, en ambdós grups, un de cada cinc components va iniciar el tractament estant ocupat el mes de referència. Pel que fa a l'edat, el grup més nombrós del *cluster* 5 és el d'edat avançada (45-54 anys), ja que quatre de cada deu membres es troben ubicats en aquest interval. Per contra, el grup dels que compren fora (*cluster* 6) és en general més jove, tot i que és majoritari l'interval de 35-44 anys. En tots dos casos veiem com la proporció de persones que no declaren la seva capacitat econòmica és notablement baixa, cosa que potser podria ser un bon predictor de la compra d'empresa. Ho veurem més endavant amb l'anàlisi de regressió.

El grup 7 el conformen "espanyols de fora de Barcelona amb alt interès pel sector serveis". Amb 160 membres, aquest grup és el que presenta una major proporció d'interessats preferentment en les activitats de serveis. És important en aquest *cluster* assenyalar que gairebé set de cada deu membres (per a una  $n = 160$ ) no va informar sobre la seva capacitat econòmica. Cap d'ells rep prestació i cap va acabar comprant una empresa. Gairebé la meitat d'ells provenen de la província de Tarragona.

El grup 8 està format gairebé exclusivament per persones sense la nacionalitat espanyola, per la qual cosa el resumirem amb el nom d'"estrangers". Presenta gairebé el mateix nombre d'homes que de dones. De nou, està format exclusivament per persones d'edat mitjana (set de cada deu) i cap d'ells acaba comprant una empresa. Està més repartit geogràficament entre províncies que altres grups, tot i que continua tenint cinc de cada deu individus a la província de Barcelona.

Per acabar, comentarem dos grups oposats en relació a l'assoliment educatiu, però que comparteixen una notable presència relativa d'altres capacitats econòmiques. D'una banda, el grup número 9 l'anomenarem com a "dones de Girona amb alta capacitat econòmica". Són només 16 persones, on el 50% té almenys 25001 € de capacitat econòmica. No obstant, cap d'elles va comprar cap negoci. D'altra banda, el grup 10 està format per 59 persones "altament formades amb alta capacitat econòmica". És l'únic grup que compta amb persones que han comprat més d'1 empresa i també amb algunes que ho han fet tant dins com fora del mercat

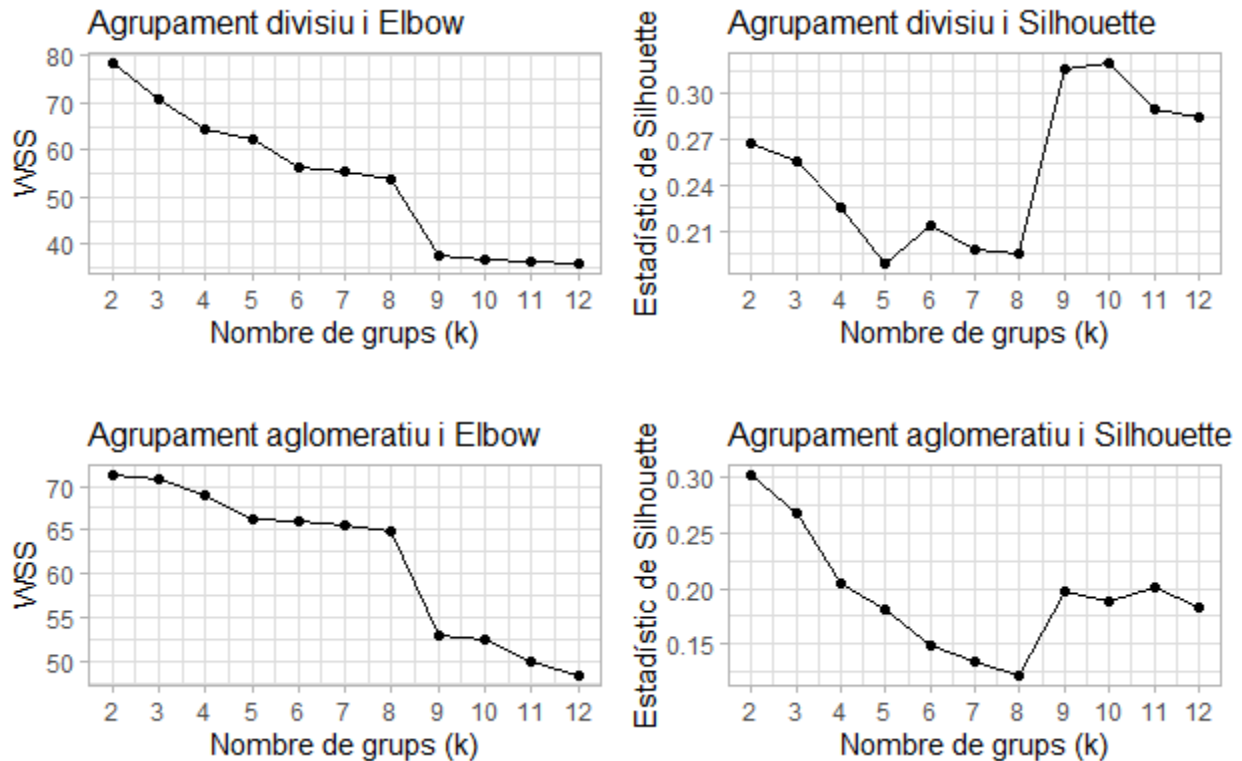
Reempresa. És notable com, en termes relatius, és el *cluster* que més s'interessa pel sector comerç i el que més s'interessa pel sector indústria. El 25% té més de 60000 € per afrontar la compra de negocis.

### 3.2.2. Grups d'empreses (oferents)

En aquesta nova anàlisi de classificació inclourem les cinc variables disponibles per als oferents d'empresa: sexe (binària simètrica), forma jurídica de l'empresa (politòmica), sector de l'empresa (politòmica), motiu de venda de l'empresa (politòmica) i volum de negoci (contínua). Recordem que en aquest cas no comptem amb informació per a tota la base de dades sobre quin individu oferta quina empresa, per tant la unitat d'anàlisi en aquest cas serà l'oferta o projecte de cessió (*c*).

El primer pas en l'anàlisi de classificació és el càlcul de la matriu de dissimilituds entre ofertes, seguit per l'elecció de l'algoritme d'agrupament. Tal com s'ha fet amb els grups d'usuaris, la selecció d'aquest algoritme es basarà en els principis establerts en l'apartat metodològic a través de l'observació de dos estadístics clau: WSS i Silhouette. Al gràfic 12 podem veure els estadístics obtinguts per a l'agrupament divisiu i l'agrupament aglomeratiu. De nou, el *clustering* aglomeratiu ha utilitzat el criteri d'enllaç mitjà, ja que el coeficient cofenètic del seu dendrograma és el que més correlació presenta amb la matriu de distàncies. Passant ja a l'elecció d'algoritme i nombre òptim de grups, atenent els estadístics en qüestió, sembla que ambdues estratègies aproximadament coincideixen en la producció de nou grups. No obstant això, l'algoritme divisiu ofereix millors valors en tots dos estadístics i, a més, no genera conglomerats de mida extrema (molt grans o molt petits). Per això, ens quedarem amb el *clustering* divisiu de nou grups.

Gràfic 12 - Estadístics WSS i Silhouette en funció del tipus d'agrupament d'ofertes i de  $k$



Font: Elaboració pròpia.

El següent pas serà caracteritzar els grups resultants analitzant les taules de freqüència relativa unidimensional per a cada variable. Hem de recordar, de nou, que l'anàlisi que es presenta parla del perfil per a cadascun dels grups. Això no significa necessàriament que totes les empreses incloses en aquest *cluster* hagin de compartir les característiques d'aquest perfil.

Els grups 1 i 3 són els dos més nombrosos i reflecteixen el tipus d'empresa que sol posar-se a la venda al mercat Reempresa. D'una banda, el grup 1 ( $n = 191$ ) són "homes autònoms" i presenta una major proporció d'empreses del sector hostaler. A l'interior d'aquest grup podem trobar un terç d'ofertes amb volum de negocis baix (al quartil 1), però també un terç d'ofertes amb facturació mitjana-alta (quartil 3). D'altra banda, el grup 3 ( $n = 198$ ) són "dones autònomes" i en ell la major part d'empreses pertanyen al sector comerç. En aquest cas, la distribució de la



variable facturació presenta una major concentració en el quartil baix (q1), ja que el 44 % de les seves ofertes situen en ell el seu volum de negocis.

Altres dos grups de mida notable són el 2 (n = 85) i el 6 (n = 59), ambdós caracteritzats per una altra forma jurídica amb important presència: la societat limitada. Al grup 2 el podem denominar "homes amb societat limitada". Com en la majoria de grups, el motiu més freqüent de venda és la jubilació, tot i que són presents també amb una presència important un altre tipus de raons. El grup 6 l'hem anomenat "dones amb societat limitada". De la mateixa manera que amb el grup 2, aquestes empreses tenen un volum de facturació que sol enquadrar-se tant en el tercer com en el quart quartil. De nou, es repeteix el mateix patró anterior: en el grup d'homes destaca l'hostaleria i en el grup de dones el comerç.

Taula 2 - Característiques dels grups d' ofertes

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
MV_Canvi de professió	21,99	14,12	14,14	21,88	0	10,17	26,32	13,79	0
MV_Impossibilitat de portar el negoci	10,99	18,82	15,66	18,75	0	18,64	18,42	3,45	11,11
MV_Falta de temps	2,09	2,35	4,04	0	0	5,08	13,16	0	11,11
MV_Cansament	2,09	3,53	2,53	3,12	0	5,08	0	0	0
MV_Jubilació	39,79	38,82	24,75	12,50	100	28,81	0	68,97	44,44
MV_Altres	0,52	2,35	0,51	3,12	0	1,69	0	3,45	11,11
MV_Canvi de domicili	8,38	3,53	10,61	9,38	0	10,17	7,89	0	0
MV_Motius personals	9,42	10,59	15,15	18,75	0	11,86	23,68	0	0
MV_Salut	4,71	3,53	12,63	9,38	0	8,47	7,89	0	22,22
MV_Cerca inversor	0	0	0	3,12	0	0	0	3,45	0
MV_Mala gestió	0	1,18	0	0	0	0	0	0	0
MV_Desavinences socis	0	1,18	0	0	0	0	2,63	6,90	0
Facturación_q1	29,32	9,41	38,38	28,12	0	10,17	21,05	6,90	0
Facturación_q2	23,04	20	31,31	34,38	22,22	20,34	28,95	13,79	0
Facturación_q3	30,37	25,88	21,21	25	11,11	37,29	10,53	20,69	0
Facturación_q4	17,28	44,71	9,09	12,50	66,67	32,20	39,47	58,62	100
Sexo_Hombre	100	100	0	0	94,44	0	100	82,76	100
Sexo_Mujer	0	0	100	100	5,56	100	0	17,24	0

Sector_Comerç	31,94	31,76	44,44	28,12	0	37,29	26,32	0	22,22
Sector_Serveis	23,04	32,94	28,28	21,88	22,22	32,20	42,11	0	66,67
Sector_Hostaleria	37,70	34,12	26,77	37,50	5,56	27,12	26,32	0	0
Sector_Construcció, reformes i immobiliària	3,14	0	0,51	6,25	16,67	3,39	0	10,34	0
Sector_Indústria	3,66	0	0	6,25	50	0	5,26	89,66	11,11
Sector_Agropecuari	0,52	1,18	0	0	5,56	0	0	0	0
FJ_Empresa Individual	100	0	100	0	0	0	0	0	0
FJ_Sociedad Limitada	0	100	0	0	0	100	0	100	0
FJ_Sociedad Civil Privada	0	0	0	65,62	16,67	0	36,84	0	0
FJ_Fundación Privada	0	0	0	3,12	0	0	5,26	0	0
FJ_Sociedad Limitada Unipersonal	0	0	0	21,88	38,89	0	55,26	0	0
FJ_Sociedad Anónima	0	0	0	6,25	33,33	0	0	0	100
FJ_Sociedad Cooperativa	0	0	0	3,12	0	0	0	0	0
FJ_Comunidad de Bienes	0	0	0	0	5,56	0	2,63	0	0
FJ_Sociedad Anónima Laboral	0	0	0	0	5,56	0	0	0	0
N	191	85	198	32	18	59	38	29	9

Font: Elaboració pròpia.

També hem de destacar altres tres grups de menor grandària. En primer lloc, el grup 4 (n = 32) són "empreses amb formes jurídiques inusuals". Aquest *cluster* recull majoritàriament ofertes de societats civils privades, una forma jurídica que no és gaire freqüent en el mercat. Els motius de venda són molt variats i té com a membres fins i tot cooperatives o fundacions. En segon lloc, el perfil majoritari del grup 8 (n = 29) és el d'empreses del sector indústria. Totes elles són societats limitades i compten amb un important volum de facturació (58 % en el quart quartil). En tercer lloc, el grup 7 (n = 38) són "empreses venudes per decisions personals". Si bé hem vist que el més freqüent a Reempresa és vendre l'empresa per jubilació, aquest grup acull ofertes que s'expliquen per raons menys específiques (canvi de professió, motius personals, etc.).

Finalment, hi ha dos grups de grandària petita que recullen casos atípics del mercat Reempresa. Al grup 9, que l'hem qualificat com a "empreses d'altíssima facturació", situa totes les seves

unitats ( $n = 9$ ) en el quart quartil de la distribució de la variable volum de negocis.

Majoritàriament són empreses del sector serveis i, com era esperable, totes elles tenen la forma jurídica de societat anònima. Per altra banda, el grup 5 ( $n = 18$ ) representa "empreses d'alta facturació venudes per jubilació". Tot i que no mostra unes xifres tan elevades com las del grup 9, sí que compta amb un 66 % de les seves unitats en el quart quartil de la facturació. També és notable que sigui el grup amb una major freqüència relativa d'ofertes del sector industrial.

### 3.3. Anàlisi de regressió

#### 3.3.1. La intensitat del tracte

En aquest apartat tractarem de trobar quines són les variables que ens aporten més informació a l'hora de predir com d'intens és el tractament que rep un demandant ( $Y_i$ ). En aquest cas, tenim la intensitat del tractament a través del nombre de sessions d'orientació i/o formació que va iniciar la persona en els sis primers mesos de tractament. Aquest interval de sis mesos començarà el dia en què s'inicia la primera sessió de tractament. Per tant, tant la cota inferior com la cota superior variaran en cada individu.

Com comentem prèviament, la modelització estadística es realitzarà en aquest cas a través de la selecció del millor subconjunt de predictors (*best subset selection*) de manera exhaustiva. Atès que no estem tractant amb un nombre enorme de paràmetres candidats a ser introduïts en el model, aquest procediment és computacionalment factible. No obstant, no hem d'oblidar que les variables polítòmiques precisen l'especificació de més d'un paràmetre de regressió. Això implica que el model saturat podria incorporar en el nostre cas fins a 28 paràmetres de regressió. La recomanació de Riley et al. (2019) és que, en el nostre cas, necessitaríem un mínim de 37,07 individus per predictor si volem incorporar 28 paràmetres al model<sup>7</sup>. D'aquesta

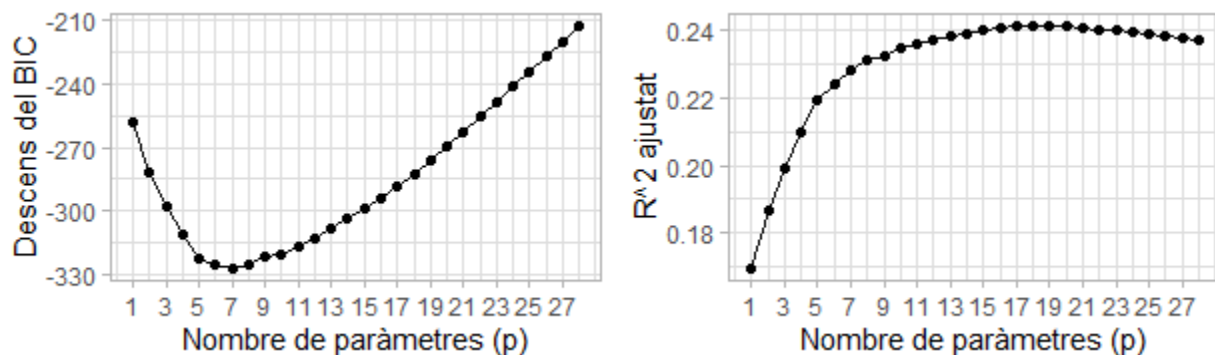
---

<sup>7</sup> Aquesta recomanació està basada en les suposicions d'un  $R^2$  de 0,2, un valor mitjà de 2 i una desviació típica d' 1. El primer és un supòsit conservador i no empíric perquè no comptem amb estudis previs que hagin analitzat el mateix fenomen i que serveixin com a aproximació. Els altres dos supòsits es basen en una aproximació dels valors poblacionals a través dels valors mostrals del nostre estudi.

manera, en comptar amb 1460 casos en la nostra mostra, podríem incorporar tots aquests paràmetres.

Per a la valoració de cada especificació prendrem com a referència principal el BIC o *Bayesian Information Criterion*. D'aquesta manera, el gràfic Y ens mostra el valor d'aquest estadístic i de l' $R^2$  ajustat per a les millors especificacions amb  $p$  de regressió. En el cas del BIC, l'objectiu és minimitzar aquesta quantitat. Per això, al gràfic de l'esquerra podem comprovar com el model amb 7 paràmetres és el que presenta una major bondat d'ajust. Aquesta idea sembla raonable si mirem el Gràfic de l' $R^2$  ajustat, ja que aproximadament a partir de  $p = 10$  els rendiments d'incorporar un paràmetre més són notablement baixos.

Gràfic 13 - Descensos del BIC i valors de l'  $R^2$  ajustat per a millors models amb  $p$  paràmetres



Font: Elaboració pròpia.

Per tot això, ens quedem amb el model amb set paràmetres de regressió (més l'intercepte). D'acord amb el procediment de selecció del millor subconjunt aquest model, a més de l'intercepte, incorpora els següents predictors: estar ocupat el mes d'inici del tractament, ser home, ser de la província de Lleida, ser de la província de Tarragona, sí rebre prestació, la suma total d'altres tractaments rebuts anteriorment i el fet de no comprar una empresa finalment. Els coeficients estimats per a aquests predictors s'exposen a la Taula 3:

Tabla 3 - Estimacions dels coeficients de regressió del model parsimoniós

	<i>Intensitat</i>
<i>(Intercepte)</i>	2,0155
<i>estatinici_OcupaT<sub>i</sub></i>	-0,2242
<i>sexe_Home<sub>i</sub></i>	0,1475
<i>província_Lleida<sub>i</sub></i>	-0,3283
<i>província_Tarragona<sub>i</sub></i>	-0,3290
<i>repprestació_Sí<sub>i</sub></i>	-0,4689
<i>sumatotalOT<sub>i</sub></i>	0,0355
<i>compraReempresa_NoCompra<sub>i</sub></i>	-0,4684
R <sup>2</sup> ajustat	0,2276

Font: Elaboració pròpia. Estimacions arrodonides a quatre dígit.

Després de l'estimació, trobem resultats esperables i d'altres que no ho eren tant. Respecte als primers, veiem com el fet d'estar ocupat el mes en què s'inicia el tractament redueix el nombre de sessions predites en què participaria l'individu. Trobem també aquesta relació negativa si rep una prestació estatal. Ambdues relacions podrien explicar-se per menors costos de la situació laboral present, ja que tant l'ocupació com la cobertura econòmica d'una prestació ofereixen ingressos. A priori, això fa menys necessari a curt termini la compra d'una empresa com a font de nous ingressos. També és raonable el fet que la variable *sumatotalOT<sub>i</sub>*, que recull el nombre de participacions prèvies en polítiques actives d'ocupació, estigui relacionada positivament amb el nombre de sessions predites. Això ens podria indicar que aquelles persones que consideren gairebé com a substituïts l'ocupació i la participació en polítiques actives d'ocupació, també consideren Reempresa com una d'aquestes últimes.

D'altra banda, també era esperable una relació negativa entre la intensitat del tractament i la residència a les províncies de Lleida o Tarragona. Ambdues províncies compten amb un menor nombre de tècnics (proveïdors de serveis) assignats en el programa Reempresa-SOC, per tant, el seu temps és més escàs per a accions com les d'orientació. No obstant, sí que ens ha sorprès

que aquesta relació no es trobi per a Girona. Així mateix, l'anàlisi quantitativa també és consistent amb les dades qualitatives d'entrevistes que suggerien que aquells que finalment compraven són les que desenvolupaven un major nombre de sessions.

Respecte a resultats no tan esperables, veiem com el fet de ser home està relacionat amb un major nombre de sessions de tractament. Això podria ser explicat pel fet que algunes sessions es puguin entendre com a reunions de negociació de les condicions de venda. En aquest cas, els resultats podrien ser consistents amb alguns estudis previs que han estudiat diferències de gènere en processos de negociació (Thompson et al., 2010). Una altra possible explicació per a aquesta relació és el nombre més gran d'hores que dediquen les dones a tasques de la llar (IDESCAT, 2011), cosa que reduiria el seu temps disponible per participar en polítiques actives d'ocupació.

### 3.3.2. La probabilitat de comprar almenys una empresa

Al llarg d'aquest i el següent apartat, exposarem els resultats de les anàlisis que buscaven trobar quines variables són les que permeten predir millor dos fenòmens d'interès: (a) la probabilitat de comprar almenys una empresa i (b) la probabilitat de comprar almenys una empresa procedent del mercat Reempresa. En ambdós casos realitzem una selecció de variables pels tres mètodes prèviament esmentats.

En primer lloc, ens centrarem en la probabilitat de comprar almenys una empresa, sigui del mercat que sigui (dins o fora de Reempresa). Els resultats dels mètodes de selecció del millor subconjunt de variables, exhaustiu i genètic, indiquen que l'única variable que aporta un guany de versemblança al model (capacitat predictora) és l'edat. La Taula 4 mostra els valors del BIC per a la millor especificació i les especificacions extremes, aquella amb cap paràmetre de regressió i aquella amb tots els possibles. Recordem que el desitjable és minimitzar el BIC, ja que això suposa maximitzar la versemblança del model. Com veiem a la taula, el descens del BIC provocat en afegir la variable "edat" és petit.

Tabla 4 - BIC de tres especificacions per a la variable dependent "probabilitat de comprar almenys una empresa"

<i>Especificació</i>	<i>Bayesian Information Criterion (BIC)</i>
Nula (només inclou l'intercepte)	916,3504
Intercepte i edat	914,9301
Saturada (intercepte i totes les variables)	1007,635

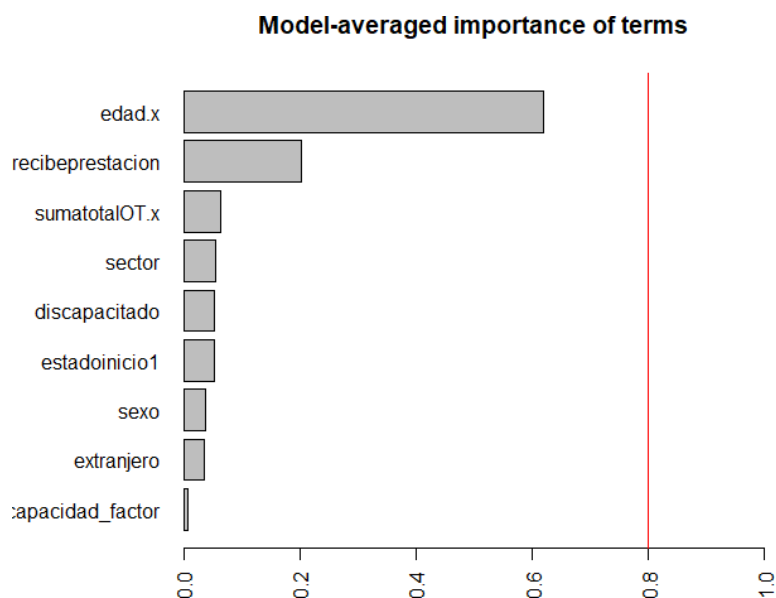
Font: Elaboració pròpia.

Si estimem la segona especificació obtindrem que, de mitjana, un augment d'un any a l'edat està associat amb un descens del 0,24 % en la probabilitat de comprar almenys una empresa. A tall d'exemple, estimem que passar d'un individu de 30 anys a un individu de 50 està associat amb un descens en la probabilitat de comprar alguna empresa del 5,19 %.

No obstant, el petit guany que suposa afegir l'edat a l'especificació ens podria estar indicant que realment cap de les variables disponibles a la nostra base de dades, si s'introdueixen linealment i additivament, és una bona predictor de la variable dependent. Hem de tenir en compte que en realitat el BIC és una variable aleatòria, ja que si tenim en compte l'objectiu de la predicció comptem amb una mostra finita. Per això, Calcagno i De Mazancourt (2010) suggereixen atendre altres gràfics més enllà de la simple selecció del millor model. D'aquesta manera, el Gràfic 14 mostra la importància relativa de cada predictor candidat<sup>8</sup>. Bàsicament, el que podem veure és que cap dels predictors candidats, ni tan sols l'edat, supera la barrera del 80 % que els autors troben com a segura per incloure un predictor.

Gràfic 14 - Importància relativa dels predictors candidats per als models sobre la probabilitat de compra d'alguna empresa en la selecció exhaustiva.

<sup>8</sup> Aquesta es mesura per a cada predictor candidat com la suma de les ponderacions d'Akaike, aplicat al BIC, dels models en què apareix tal predictor (vegeu Anderson, 2008) partida per la suma de tots els BIC de tots els models ajustats.



Font: Elaboració pròpia.

### 3.3.3. La probabilitat de comprar almenys una empresa de Reempresa

En aquesta secció ens hem centrat en un fenomen més restringit que l'anterior, a saber, la compra d'almenys una empresa que es trobi dins del mercat Reempresa. Tal com es feia en la secció anterior, per a l'especificació del model apliquem dos mètodes de selecció del millor subconjunt de variables (l'exhaustiu i el genètic). Igualment, l'estadístic per aproximar la versemblança ha continuat essent el BIC.

En aquest cas els resultats dels procediments de selecció de predictors han estat encara més sorprenents. Ambdós procediments indiquen que el millor model, d'entre els disponibles amb les variables anteriorment esmentades, és aquell que només inclou l'intercepte i no incorpora cap paràmetre de regressió. En altres paraules, això implica que cap de les variables en qüestió<sup>9</sup> aporta una capacitat predictora més gran a la que s'obtidria amb un pronòstic a l'atzar. Per comprovar si aquest resultat era resultat de les assumpcions sobre la forma funcional dels paràmetres tornem a executar ambdós procediments provant, a més, amb la introducció

<sup>9</sup> Especificades tal com s'ha indicat prèviament, això és, linealment i additivament.



d'interaccions (entre dos termes). Després de la comprovació de 5000 models a través del procediment exhaustiu, els resultats es mantenen igual.

#### 4. Discussió

En aquesta secció volem comentar alguns elements que apareixen en els resultats i que poden ser interessants per al disseny del programa. La idea és complementar l'avaluació de disseny considerant l'*avaluabilitat* (d'impacte) com una de les dimensions que permet valorar el disseny de polítiques, plans o programes. En aquest sentit, es fan a continuació algunes propostes que permetrien avaluar més fàcilment el programa SOC-Reempresa.

En primer lloc, proposem alguns canvis sobre les variables que s'estan recollint actualment. El primer problema detectat és la baixa taxa de resposta amb la variable «capacitat econòmica»<sup>10</sup>. Això no és un problema exclusiu de Reempresa, ja que els ítems sobre ingressos són àmpliament reconeguts com un dels més difícils de formular (Bradburn et al., 2004). Daniels (2012) repassa breument la literatura sobre les formes més comunes de redactar ítems d'ingressos. A nosaltres ens interessa la riquesa, però els problemes semblen ser molt similars. De manera resumida, es podrien considerar altres formulacions com la disposició d'interval fixats o no per l'entrevistador. D'altra banda, en les entrevistes amb proveïdors de Reempresa, alguns tècnics van subratllar que aquesta variable recull quantitats aproximades, no estimacions altament rigoroses. Possiblement seria convenient extreure la informació de manera desagregada per font de finançament (bancs, familiars, amics, capitalització de l'atur...) de manera que tots els individus sumin el mateix nombre de fonts.

En segon lloc, les anàlisis de regressió mostren que actualment no tenim un conjunt de variables suficient com per predir la probabilitat de compra d'una empresa (el fenomen de més interès). Algunes de les variables que ja es recullen podrien ser lleugerament modificades per captar fenòmens semblants. És el cas dels “sectors econòmics preferents”. Per a l'avaluabilitat de l'impacte del programa seria més convenient comptar amb el factor “sectors econòmics acceptables” o, si és possible, la versió desagregada: “activitats econòmiques acceptables”. Amb la informació actual només podem saber quins sectors/activitats són les preferides. És a dir, es

---

<sup>10</sup> Aquesta variable presenta un 49,46 % de casos com a valors no disponibles

podria donar el cas d'un individu que no tingui cap preferència i que tot i així estigui disposat a comprar un negoci de qualsevol sector.

No obstant, podria ser més interessant l'obtenció de noves dades qualitatives a partir dels individus que finalment van comprar una empresa. A banda de l'interès intrínsec d'aquesta informació, això serviria per detectar quines variables podrien ser mereixedores de ser recollides quantitativament més endavant. En aquest cas també podria ser interessant la realització de grups de discussió amb aquells que van rebre un tractament notablement intens, però que no van acabar comprant una empresa.

## 5. Conclusions

Les noves dades disponibles tant sobre demandants com sobre oferents ens han permès obtenir una descripció més detallada sobre la participació d'aquestes persones a Reempresa-SOC. Així, al llarg d'aquest informe hem realitzat tres tipus d'anàlisi amb aquest mateix objectiu.

Els estadístics de resum ens han ajudat a tenir una visió general sobre els actors de mercat. En primer lloc, veiem que tant per la demanda com per l'oferta les empreses de comerç, hostaleria i servei són les preferides per ambdues parts. No obstant, no es troba un encaix similar si filem més prim, ja que l'activitat "assessoria, consultoria i gestió" és la més demandada i, en canvi, no està en la llista de les deu activitats amb més presència en l'oferta. En segon lloc, la capacitat econòmica mitjana dels demandants que van respondre a aquesta pregunta és de 30000 €, tot i que hi ha una important cua a la dreta de casos amb molt més finançament. Una cosa semblant passa amb les empreses en venda, on les del sector serveis tenen en general baixa facturació, però sí que trobem casos excepcionals pel costat de la indústria. En tercer lloc, veiem com el 60 % de les empreses estan associades a persones físiques (són empresaris individuals) i el 30 % donen com a argument pera a la venda la propera jubilació.

Les anàlisis de classificació han generat deu grups de demandants (potencials reemprenedors) i nou grups d'ofertes (empreses cedents). Aquests resultats continuen mostrant la important heterogeneïtat de perfils que entren al programa Reempresa-SOC, fet que ja s'havia detectat en el primer informe. En el cas dels reemprenedors, el grup de més grandària és el de persones amb nacionalitat espanyola residents a la província de Barcelona, que no gaudeixen de prestació

econòmica i en el qual cap dels seus membres acaba comprant una empresa. En el cas de les ofertes, el *cluster* de més grandària és el format per negocis provinents d'empresàries individuals amb una facturació generalment baixa.

Finalment, els resultats de les anàlisis de regressió indiquen que cap de les variables disponibles a la base de dades millora la capacitat predictiva que s'obtindria si tractéssim d'endevinar qui compra una empresa (ja sigui exclusivament o no de Reempresa) de manera aleatòria. Aquest descobriment ha estat inesperat i obre la porta a reflexionar sobre la necessitat de dissenyar un programa que millori el seu grau d'avaluabilitat. Una de les mesures que permetria millorar aquesta avaluabilitat seria sistematitzar i recollir tot un conjunt d'indicadors estadístics provinents de les persones tant demandants com oferents. Aquesta construcció d'indicadors podria ser el segon pas després d'una primera aproximació qualitativa, mitjançant entrevistes i grups de discussió, a certs col·lectius de demandants i oferents del programa.

## Referències

Anderson, D. R. (2008). *Model based inference in the life sciences: a primer on evidence* (Vol. 31). Springer.

Arel-Bundock V (2022). *margineffects: Marginal Effects, Marginal Means, Predictions, and Contrasts*. R package version 0.6.0.9000.

Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: the definitive guide to questionnaire design--for market research, political polls, and social and health questionnaires*. John Wiley & Sons.

Calcagno, V., & de Mazancourt, C. (2010). glmulti: an R package for easy automated model selection with (generalized) linear models. *Journal of statistical software*, 34(12), 1-29.

Daniels, R. C. (2012). Questionnaire design and response propensities for employee income micro data.

Ensor, J., Martin, E. C., & Riley, R. D. (2022). Package 'pmsamplesize'.

James, G., Witten, D., Hastie, T., & Tibshirani, R. (2021). *An introduction to statistical learning*. Springer.

Hennig, C. (2020). *fpc: Flexible Procedures for Clustering*. R package version 2.2-9.

Hennig, C. (2015). Clustering strategy and method selection. En C. Hennig, M. Meila, F. Murtagh, & R. Rocci (Eds.). *Handbook of cluster analysis* (pp. 703-730). CRC Press.

IDESCAT (2011). [Enquesta de l'ús del temps 2011: Participació i durada mitjana de les activitats principals i secundàries de la llar i la família per sexe.](#)

INE (2019). [Explotación estadística del directorio central de empresas.](#) DIRCE.

Lumley, T. (2020). "Leaps": regression subset selection including exhaustive search.

Maechler, M.; Rousseeuw, P.; Struyf, A.; Hubert, M. y Hornik, K. (2021). *cluster: Cluster Analysis Basics and Extensions*. R package version 2.1.2.

<https://CRAN.Rproject.org/package=cluster>.

Pearl, J. (2009). *Causality. Models, reasoning, and inference*. Cambridge University Press.

Riley, R. D., Snell, K. I., Ensor, J., Burke, D. L., Harrell Jr, F. E., Moons, K. G., & Collins, G. S. (2019). Minimum sample size for developing a multivariable prediction model: Part I- Continuous outcomes. *Statistics in medicine*, 38(7), 1262-1275.

Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology*, 61, 491-515.

## Annex

### Relació entre activitats econòmiques i sector econòmic

Nom	Sector
Altres	Agropecuari
Caça i pesca	Agropecuari
Conreu	Agropecuari
Granja	Agropecuari
Ramaderia	Agropecuari
Terrenys	Agropecuari
Varis	Altres sectors
Alimentació i supermercat	Comerç
Altres	Comerç
Articles de 2a mà	Comerç
Automòbil i nàutica	Comerç
Basar, Objectes de regal	Comerç
e-Commerce	Comerç
Electrònica, fotografia, informàtica	Comerç
Esports	Comerç
Estanc, timbres, loteria i segells	Comerç
Farmàcia i para-farmàcia	Comerç

Ferreteria, bricolatge i manualitats	Comerç
Floristeria, garden i animals	Comerç
Fruiteria i verdures	Comerç
Gasolinera i àrea de servei	Comerç
Herboristeria i dietètica	Comerç
Joieria, bijuteria i complements	Comerç
Llibreria, papereria, quiosc i material d'oficina	Comerç
Merceria, betes i fils	Comerç
Mobles, decoració i articles de la llar	Comerç
Òptica i Centre Auditiu	Comerç
Perfumeria i cosmètica	Comerç
Productes diversos	Comerç
Roba, sabates i complements	Comerç
Altres	Construcció, reformes i immobiliària
Constructora	Construcció, reformes i immobiliària
Contratas	Construcció, reformes i immobiliària
Immobiliària	Construcció, reformes i immobiliària
Materials de construcció	Construcció, reformes i immobiliària
Reformes	Construcció, reformes i immobiliària
Taller i instal·lacions	Construcció, reformes i immobiliària
Altres	Hostaleria
Bar i cafeteria	Hostaleria
Càtering	Hostaleria
Cibercafé	Hostaleria
Cockteleria	Hostaleria
Discoteca, Bar musical	Hostaleria
Hotel, hostal i pensió	Hostaleria
Pastisseria i fleca	Hostaleria
Restaurant, Rostisseria	Hostaleria
Turisme rural	Hostaleria
Alimentació	Indústria
Altres	Indústria

Automoció	Indústria
Energia	Indústria
Fabricants diversos	Indústria
Farmàcia i cosmètica	Indústria
Fusta	Indústria
Maquinària	Indústria
Metall	Indústria
Mineria	Indústria
Mobles	Indústria
Paper	Indústria
Plàstic	Indústria
Química	Indústria
Tèxtil	Indústria
Acadèmia, escola, autoescola	Serveis
Agència de Viatges	Serveis
Altres	Serveis
Arts gràfiques, publicitat, marketing i comunicació	Serveis
Assegurances	Serveis
Assessoria, consultoria i gestories	Serveis
Clínica i Centre de Salut	Serveis
Consultori veterinari	Serveis
Copisteria i impremta	Serveis
Disseny	Serveis
Distribució	Serveis
Gimnàs i wellness	Serveis
Guarderia, ludoteca, parc infantil	Serveis
Importació i exportació	Serveis
Informàtica	Serveis
Intermediació financera	Serveis
Internet i portals web	Serveis
Jardineria	Serveis
Llicència de taxi	Serveis

Lloguer de vehicles	Serveis
Locutori	Serveis
Manteniment i pintura	Serveis
Massatges i teràpies	Serveis
Missatgeria	Serveis
Mudances	Serveis
Neteja	Serveis
Organització d'events, agència de models i hostesses	Serveis
Parc d'Oci, Parc d'Atraccions	Serveis
Parking	Serveis
Perruqueria Canina	Serveis
Perruqueria i estètica	Serveis
Rentat de cotxes	Serveis
Residència	Serveis
Seguretat	Serveis
Serveis de neteja	Serveis
Serveis diversos	Serveis
Taller mecànic	Serveis
Telecomunicacions i telefonia	Serveis
Tintoreria, claus i reparació de calçat	Serveis
Transport	Serveis
Vending	Serveis
Videoclub	Serveis