



Servei Públic d'Ocupació de Catalunya

Informe d'avaluació del programa Espais de recerca de feina (2021-2023)

SOC Servei d'Ocupació
de Catalunya

 **Generalitat
de Catalunya**

 **MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL**
SEPE
SERVEI PÚBLIC
D'OCCUPACIÓ ESPANOLA

 **Unió Europea**
Fons Social Europeu
L'FSE inverteix en el teu futur



Elaborat per:

UTE D'ALEPH-KSNET

Equip tècnic:

Maria Laffaire

Miriam Durán

Laia Pi Ferrer

Daniel Plata Cruz

Èric Montero Tarragó

Coordinació:

Secretaria Tècnica del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya

Portada:

Dissenyada utilitzant imatge freepik

Barcelona, desembre de 2025



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

Índex de continguts

Resum executiu	5
Introducció i abast de l'avaluació.....	6
Metodologia	7
Preguntes d'avaluació	7
Tècniques metodològiques.....	7
Tècniques quantitatives.....	9
Limitacions de l'avaluació.....	15
Benchmarking.....	17
Anàlisi del disseny del Programa i context del seu desplegament.....	22
Teoria del canvi.....	22
Necessitats	22
Població diana	23
Recursos	23
Activitats	24
Productes	27
Impactes.....	27
Pertinença i coherència del Programa.....	30
Alineament del disseny amb els perfils beneficiaris	33
Anàlisi descriptiva del perfil dels participants	33
Valoració de l'alineament amb el disseny	40
Anàlisi de la implementació	44
Coordinació i governança.....	44
Disponibilitat de recursos	46
Operativització de la metodologia d'intervenció.....	48
Anàlisi quantitativa	49
Anàlisi qualitativa	51
Avaluació de resultats i impactes.....	56
Satisfacció amb el Programa.....	56
Resultats d'ocupabilitat	60
Impactes d'inserció.....	66
Heterogeneïtats en els efectes	70
Conclusions	76
Recomanacions	78
Referències bibliogràfiques	80

Annex 1. Taula benchmarking	82
Annex 2. Població total - Mostra.....	145
Annex 3. Impacte del Programa sobre els dies en situació de desocupació	148
Annex 4. Impacte del Programa en el temps (en mesos) fins a la primera contractació	149

Índex de figures

Figura 1. Continguts de les sessions dels Espais de recerca de feina	26
Figura 2. Teoria del canvi del Programa	29
Figura 3. Total de participants per any de convocatòria.	33
Figura 4. Distribució dels participants per trams d'edat i sexe.	34
Figura 5. Distribució dels participants per nivell formatiu màxim assolit i sexe.	35
Figura 6. Distribució dels participants segons perfilat i sexe.	36
Figura 7. Distribució dels participants en funció del temps registrat com a demandant d'ocupació i sexe.	37
Figura 8. Canal de coneixement del Programa	49
Figura 9. Dies d'espera per obtenir plaça al Programa	50
Figura 10. Valoració d'aspectes del mòdul de Recerca activa de feina	50
Figura 11. Valoració d'aspectes del mòdul d'Eines informàtiques	51
Figura 12. Expectatives envers el Programa.....	56
Figura 13. Grau d'adequació a les expectatives.....	57
Figura 14. Satisfacció amb el Programa	58
Figura 15. Probabilitat de recomanar el Programa a familiars, amics o coneguts	58
Figura 16. Millora autopercebuda per competència de cerca activa de feina	63
Figura 17. Millora autopercebuda per competència digital per la cerca de feina	64
Figura 18. Millora autopercebuda per competència transversal o tova associada a l'ocupabilitat.....	65
Figura 19. Efecte d'ERF sobre els dies en situació de desocupació als 12, 24 i 36 mesos després de la finalització del Programa.....	67
Figura 20. Efecte d'ERF en temps transcorregut des de la finalització del Programa fins a la formalització d'un contracte (en general) i contractes indefinits	70
Figura 21. Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa per tram d'edat.....	71
Figura 22. Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa segons temps reportat com a demandant d'ocupació.	72
Figura 23. Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa segons nivell d'educació màxim assolit.	72
Figura 24. Efectes marginals mitjans del tractament (en dies)	73

Índex de taules

Taula 1. Taula de balanç de variables de l'avaluació entre tractament i control	12
Taula 2. Programes d'acompanyament i orientació laboral identificats	17
Taula 3. Agents executors en funció de la seva tipologia	24
Taula 4. Perfilat dels col·lectius demandants d'ocupació segons els seus objectius professionals, el mercat al qual s'adrecen, el perfil competencial i la disponibilitat temporal per formar-se	35
Taula 5. Nombre de participants per municipi d'actuació. Total i percentatge del total.	38
Taula 6. Millora autopercebuda en competències d'ocupabilitat (resultats pre-post per bloc competencial)	61
Taula 7. Efectes marginals mitjans (AME) sobre la probabilitat de contractació després de la finalització del Programa, segons tipus de contracte (qualsevol tipus de contracte, indefinit i a temps complet)	68
Taula 8. Benchmarking amb altres programes d'ocupació.	82
Taula 9. Comparativa entre la població total i la mostra de l'enquesta pel que fa al perfil dels participants de l'ERF	145
Taula 10. Estimació de l'impacte del Programa sobre els dies en situació de desocupació	148
Taula 11. Impacte del Programa en el temps (en mesos) fins a la primera contractació (qualsevol tipus de contracte) i contractes indefinits	149

Resum executiu

El **Programa Espais de recerca de feina** (ERF), impulsat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), té com a objectiu millorar l'ocupabilitat i accelerar la inserció laboral de les persones desocupades en aquelles comarques amb índexs d'atur elevats. El Programa s'estructura en dues actuacions clau: **Recerca activa de feina** (RAF), que fomenta l'autonomia i motivació, i el servei d'**Eines informàtiques** (EI), que reforça les competències digitals per a la recerca d'ocupació. L'avaluació s'ha centrat en les convocatòries de subvencions del període 2021-2023 i l'objectiu ha estat analitzar la coherència del disseny, l'eficiència de la implementació i mesurar l'impacte sobre l'ocupabilitat dels participants.

L'avaluació ha seguit una **metodologia mixta**, amb tècniques quantitatives i qualitatives. La part qualitativa inclou l'anàlisi documental, entrevistes amb actors institucionals, grups de discussió amb professionals orientadors i un exercici de benchmarking amb altres programes nacionals i internacionals. La dimensió quantitativa s'ha basat en l'anàlisi de diverses bases de dades del SOC, un qüestionari administrat a 786 participants i un estudi d'impacte amb un grup contrafactual per analitzar els efectes de la intervenció fins a 12, 24 i 36 mesos després de la seva participació.

L'anàlisi del **disseny** mostra que l'ERF és coherent amb l'estratègia d'orientació del SOC, però amb un alineament parcial amb els perfils atesos. El Programa ha arribat majoritàriament a població adulta i aturada de llarga durada, amb una presència elevada de col·lectius prioritaris –perfils A-D– (76,2 %). La rigidesa curricular, especialment en el mòdul d'Eines informàtiques, limita l'adaptació a perfils amb elevada bretxa digital.

La **implementació** presenta una elevada variabilitat territorial en la coordinació entre entitats i oficines de treball. La càrrega administrativa i la discontinuïtat en la contractació del personal orientador afecten l'eficiència i l'estabilitat dels equips. Malgrat això, el mòdul de Recerca activa de feina és molt ben valorat pel seu enfocament pràctic.

En l'**avaluació de resultats i impactes**, s'ha registrat un alt grau de satisfacció global entre els participants, amb una elevada probabilitat de recomanació del Programa. Les principals expectatives, com la millora del currículum i la cerca de feina, s'han percebut com a àmpliament satisfetes. La participació en el Programa ha estat associada a una millora significativa de l'ocupabilitat percebuda i de l'autoeficàcia en la recerca de feina.

Quant als **impactes**, s'observa una reducció sostinguda i creixent del temps acumulat en situació de desocupació. Als 12 mesos del Programa, els participants redueixen de mitjana 1,5 mesos el temps de desocupació fins a gairebé 7 mesos als 3 anys posteriors a la participació. El Programa també incrementa de manera significativa la probabilitat d'obtenir un contracte laboral (+28 punts percentuals), però no s'identifiquen efectes rellevants sobre l'accés a contractes indefinits, ni en termes de probabilitat d'obtenció ni de rapidesa.

Introducció i abast de l'avaluació

El programa **Espais de recerca de feina (ERF)** és una iniciativa impulsada pel **Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC)** amb l'objectiu de promoure la recerca activa de feina de les persones no ocupades a les comarques amb uns índexs d'atur més elevats. El Programa busca millorar l'ocupabilitat dels participants, proporcionant-los eines i estratègies per a la seva inserció laboral mitjançant de serveis personalitzats d'orientació i formació en habilitats digitals per a la recerca d'ocupació.

El Programa es compon de dues actuacions clau: la **Recerca activa de feina (RAF)**, que facilita la inserció laboral mitjançant una metodologia activa orientada a fomentar l'autonomia dels participants i motivar-los a presentar el màxim nombre de candidatures possibles d'acord amb els seus objectius professionals. Aquest servei inclou activitats per millorar les estratègies de cerca d'ocupació. D'altra banda, el servei **d'Eines informàtiques (EI)** se centra en el desenvolupament de competències digitals i formació pràctica en l'ús d'Internet i aplicacions.

Els beneficiaris del Programa són **persones demandants d'ocupació no ocupades (DONO)** inscrites a les oficines de treball del SOC, que són derivades al servei de recerca activa de feina o, si ho necessiten, al servei d'eines informàtiques, en funció del seu perfil i les seves necessitats digitals. Les entitats que encarregades de la gestió del Programa inclouen entitats privades i ajuntaments de municipis de més de 10.000 habitants, així com altres entitats vinculades a aquests ajuntaments amb competències en matèria d'ocupació.

L'**avaluació del Programa ERF** té com a objectiu principal analitzar tant el disseny com la implementació del Programa, a més de mesurar el seu impacte en termes d'ocupabilitat i integració laboral dels participants. Aquesta avaluació s'emmarca dins del Pla d'avaluacions anuals del SOC, que s'integra en el Pla de desenvolupament de polítiques d'ocupació vigent per al període 2023-2025. En aquest marc, s'han analitzat les convocatòries de subvencions del Programa entre els anys 2021 i 2023, avaluant la coherència i la pertinència de les actuacions executades. Durant l'avaluació, s'ha realitzat una anàlisi exhaustiva de la coordinació entre les parts implicades, el nivell de participació dels beneficiaris i la gestió de les activitats, entre altres aspectes. A més, l'avaluació inclou un estudi d'impacte mitjançant un grup contrafactual, per determinar els efectes de la intervenció en les condicions laborals dels participants fins a 12 i 24 mesos posteriors a la seva participació.

Els resultats de l'avaluació seran utilitzats per reforçar la transparència en la gestió pública i millorar l'eficàcia de les actuacions del SOC, aportant evidències que donin suport a la presa de decisions en el disseny de futurs programes d'ocupació. A més, es destacaran els punts forts i les oportunitats de millora identificades, les quals podrien ser aplicades per optimitzar les futures convocatòries del Programa.

Metodologia

Preguntes d'avaluació

S'han establert una sèrie de preguntes que han guiat el procés d'avaluació, les quals s'han organitzat a partir de les anàlisis de les diferents fases de la política pública i s'han abordat mitjançant tècniques d'investigació qualitatives i quantitatives.

Anàlisi del disseny:

- El disseny és coherent amb el propòsit de la intervenció? Està alineat amb les necessitats del mercat de treball? I amb les dels diferents territoris?
- El disseny està alineat amb els diferents col·lectius als quals es dirigeix? S'han identificat els grups vulnerables que es beneficiaran de les intervencions? La intervenció aborda les barreres específiques a les quals s'enfronten? El perfil dels participants és coherent amb el previst inicialment?
- Quin és el perfil d'entitat beneficiària? Hi ha algun tipus més representat que altres (entitats amb o sense ànim de lucre, ajuntaments)? Com es distribueixen territorialment aquestes entitats? Existeix algun territori infra o sobrerepresentat?

Anàlisi de la implementació:

- Com s'ha gestionat la coordinació entre les diferents parts involucrades en la implementació? S'identifiquen elements de millora?

Anàlisi dels resultats i impactes:

- Quina és la satisfacció dels participants?
- Com ha millorat, en termes de cerca activa de feina, l'ocupabilitat dels beneficiàries?
- Quina és la inserció dels participants fins a 12 mesos després de la seva participació en el Programa?
- Quin impacte en la situació d'ocupació ha tingut l'operació tenint en compte els diferents eixos de desigualtat (edat, gènere i territorial)?
- Existeixen diferències en la qualitat de la inserció (quant a tipus de contracte) aconseguida entre participants i no participants?
- Existeixen diferències significatives en els resultats segons la tipologia d'entitat beneficiària del Programa?

Tècniques metodològiques

L'avaluació qualitativa del programa Espais de recerca de feina s'ha basat en un conjunt de tècniques complementàries que han permès analitzar el disseny, la implementació i els resultats percebuts del servei des de diferents nivells d'anàlisi i

actors implicats. Així, s'han combinat fonts documentals i primàries i s'ha treballat amb actors macro, meso i micro per garantir una mirada diversa i contrastada.

En primer lloc, s'ha dut a terme una anàlisi documental sistemàtica. S'han revisat la normativa del Programa, les bases reguladores, la documentació operativa facilitada pel SOC, l'avaluació precedent del 2016 i altres informes i materials de seguiment elaborats durant el període 2021-2023. Aquesta anàlisi ha servit per reconstruir el disseny formal del Programa, identificar-ne els objectius, la teoria del canvi implícita, els criteris d'elegibilitat i el model de gestió, i per contrastar-los amb la implementació real descrita pels informants.

En paral·lel, s'ha desenvolupat una anàlisi de literatura i de bones pràctiques en l'àmbit de les polítiques actives d'ocupació i, en particular, de programes d'orientació i acompanyament en la recerca de feina. S'han revisat tant estudis acadèmics com literatura grisa i avaluacions d'experiències similars a la resta de l'Estat i a escala europea. Aquest exercici de "benchmarking" ha permès situar els Espais de recerca de feina en un marc comparat, identificar enfocaments alternatius de disseny i implementació, i disposar de punts de referència per interpretar els resultats del Programa.

Pel que fa al treball de camp qualitatiu amb actors institucionals, s'han realitzat entrevistes semiestructurades amb agents del nivell macro i meso. Al nivell macro s'ha dut a terme una entrevista amb personal tècnic la Unitat de Planificació del Programa i una altra amb el Servei de Verificació Econòmica del SOC, amb l'objectiu de recollir una visió estratègica del Servei, de la seva trajectòria i del paper que juga dins de l'ecosistema de polítiques actives d'ocupació. Al nivell meso s'ha combinat treball individual i grupal. D'una banda, s'han dut a terme cinc entrevistes amb ajuntaments de més de 10.000 habitants que han actuat com a entitats beneficiàries, una entrevista amb una empresa beneficiària i una entrevista amb l'Institut per al Desenvolupament de la Formació i l'Ocupació. Aquestes entrevistes han permès analitzar el desplegament del Programa en contextos territorials diversos, les estratègies d'organització interna i la relació amb el SOC.

De l'altra, s'han organitzat dos grups de discussió. El primer amb responsables de les entitats beneficiàries que gestionen els Espais de recerca de feina i el segon amb professionals orientadors que implementen el servei. Els grups s'han desenvolupat a partir d'un guió comú, alineat amb les preguntes d'avaluació, que ha permès debatre sobre el disseny del Programa, la seva adequació a les necessitats dels usuaris, el funcionament de la coordinació amb el SOC, les condicions materials i organitzatives per a la seva implementació i els resultats que s'observen en el dia a dia. La dinàmica grupal ha facilitat la contrastació d'experiències entre perfils i territoris i ha permès identificar consensos i dissensos rellevants.

Finalment, s'ha aplicat un qüestionari ad hoc als participants del Programa, amb una mostra de 786 persones. Tot i que el qüestionari ha generat principalment informació quantitativa, el disseny ha incorporat preguntes obertes sobre la valoració del servei, els elements més útils i les dificultats o mancances detectades. Aquestes respostes obertes s'han utilitzat com a font qualitativa per comprendre de manera més matisada

la percepció del Programa per part dels usuaris i per contrastar-la amb la visió dels agents institucionals i professionals.

Les dades qualitatives obtingudes a través de totes aquestes tècniques s'han sistematitzat mitjançant una lectura temàtica vinculada a les preguntes d'avaluació. S'han identificat categories i subcategories relatives al disseny del Programa, a la seva implementació, als resultats percebuts i als elements de millora, i s'hi han incorporat de manera transversal la perspectiva de gènere i l'atenció a la diversitat de perfils i territoris. La triangulació entre fonts i nivells d'anàlisi ha permès reforçar la consistència de les evidències i disposar d'un relat contrastat sobre el funcionament dels Espais de recerca de feina durant el període 2021-2023.

Tècniques quantitatives

L'avaluació quantitativa del Programa s'ha articulada a partir de **dos pilars metodològics complementaris**:

- D'una banda, s'ha explotat quantitativament el **qüestionari** prèviament detallat a un total de 786 usuaris dels Espais de recerca de feina. Aquest instrument aporta informació que no es troba en les dades administratives, especialment pel que fa a les millores autopercebudes en competències i ocupabilitat, així com una primera aproximació a la situació laboral posterior a la participació en el Programa.
- En segon lloc, s'ha desenvolupat una **anàlisi d'impacte** mitjançant la construcció d'un grup de control estadísticament comparable, utilitzant tècniques de propensity score matching. Aquesta aproximació permet estimar de manera més rigorosa l'efecte atribuïble al Programa sobre els resultats d'inserció i de contractació, més enllà de les percepcions i dels resultats descrits mitjançant el qüestionari.

A continuació es descriuen amb detall **ambdues tècniques**.

Anàlisi de resultats autopercebuts mitjançant qüestionari

Com s'ha introduït prèviament, l'explotació del qüestionari ad hoc adreçat als participants permet analitzar dimensions que no es recullen a les dades administratives, especialment les millores en competències vinculades a l'ocupabilitat. Les competències avaluades s'agrupen en tres blocs temàtics:

- a) Competències de cerca de feina

Inclouen les habilitats bàsiques per gestionar un procés de recerca d'ocupació, com la preparació de candidatures (CV i cartes de presentació), el seu enviament i el posterior desenvolupament d'entrevistes i proves de selecció.

- b) Competències digitals per a l'ocupació

Fan referència a les eines i pràctiques digitals necessàries o facilitadores per accedir al mercat de treball actual: recerca de feina en línia, ús de xarxes professionals, realització de tràmits electrònics i domini de programari ofimàtic.

c) Competències transversals

Apleguen habilitats personals i organitzatives que reforcen l'ocupabilitat en diversos contextos, com la comunicació, la planificació, la gestió del temps i l'emoció, i l'autonomia en el procés de recerca de feina.

Per a cada competència, els participants valoren el **nivell de domini percebut abans i després del Programa** mitjançant una **escala Likert ordinal**. Aquest disseny permet construir indicadors comparatius pre-post, a partir dels quals s'han generat **variables de millora autopercebuda**. Aquestes variables sintètiques, resultat de la diferència en puntuacions post-pre, indiquen si la persona declara haver millorat, mantingut o empitjorat el seu nivell de competència.

A més, el qüestionari incorpora un bloc específic sobre resultats d'inserció que proporciona una primera aproximació d'aquesta variable per la posterior anàlisi d'impacte.

Finalment, la **representativitat** de la mostra del qüestionari s'ha contrastat amb les dades administratives del Programa. En termes generals, la mostra presenta una **bona correspondència en sexe** amb el conjunt de participants, però mostra algunes diferències moderades en altres dimensions. Concretament, s'observa una sobrerrepresentació de persones amb estudis superiors i de majors de 60 anys, així com un pes inferior dels menors de 25 anys i dels perfils en situació de desocupació de llarga durada (més de dos anys). Aquests elements s'han tingut en compte en la interpretació dels resultats i s'aprofundeixen posteriorment en l'apartat de limitacions metodològiques.

Anàlisi d'impacte

Les avaluacions d'impacte tenen com a objectiu establir una relació causal entre una intervenció i els seus efectes, responent a la pregunta sobre quin és l'impacte d'un programa en una variable d'interès. A diferència d'altres enfocaments, se centren únicament en els canvis directament atribuïbles al Programa mitjançant l'ús d'un contrafactual o grup de control, que permet estimar quin hauria estat el resultat dels participants si no haguessin participat en la intervenció.

L'elecció del mètode d'avaluació ha de considerar la definició d'un grup de control vàlid, les eines economètriques adequades i, especialment, els criteris d'elegibilitat del Programa. En aquest context, el "gold standard" són les avaluacions basades en l'assignació aleatòria (RCT), ja que garanteixen la màxima comparabilitat entre els grups de tractament i control i constitueixen el mètode més sòlid per estimar l'impacte d'un Programa, sempre que el nombre d'unitats sigui suficientment gran.

Per aquest motiu es va decidir implementar una **metodologia d'avaluació semi-experimental**, que implica el desenvolupament d'un grup de control ad hoc comparable amb el grup de tractament. Per fer-ho, es va sol·licitar informació sobre persones que haguessin estat donades d'alta com a demandants d'ocupació en el mateix període que els participants dels Espais de recerca de feina (anys de participació 2022-2024), però que no haguessin participat en el Programa.

A partir d'aquesta definició, es va treballar en la realització d'un emparellament ("matching") entre no participants i participants per assegurar que fossin el més semblants possible. Amb aquest objectiu, es van seleccionar persones donades d'alta com a demandants d'ocupació el mateix mes d'inici de la participació a l'ERF i amb el mateix sexe. Dins d'aquest conjunt de no participants potencialment elegibles, es va aplicar un "**propensity score matching**" (PSM), una tècnica que permet emparellar individus amb probabilitats similars de participar en el Programa a partir de les seves característiques observables, amb l'objectiu de construir un grup de control comparable al grup de tractament.

Les variables utilitzades per a l'emparellament, un cop seleccionats els casos potencials per a cada observació d'un participant, són les següents:

- Dies previs com a demandant d'ocupació
- Edat
- Percepció de renda garantida
- Mida del municipi del participant
- Nivell educatiu

A més, per dur a terme l'avaluació no es va treballar amb l'univers complet de participants dels ERF, sinó amb una submostra de persones per a les quals es disposava d'informació completa sobre totes les variables considerades i que, a més, havien participat efectivament en el Programa. Tal com s'ha indicat anteriorment, tot i que el Programa preveu vuit sessions, el nombre de sessions realment cursades per als participants és variable.

Amb l'objectiu de captar l'impacte real del Programa, **el grup de tractament es va restringir** a aquelles persones que havien participat en almenys quatre sessions, és a dir, més del 50 % de l'itinerari previst. D'aquesta manera, l'impacte estimat reflecteix de manera més fidel la diferència entre els resultats del Programa tal com va ser dissenyat i la no participació.

D'aquesta manera, els grups de tractament i de control han quedat establerts tal com s'indica a la taula següent.

Taula 1: Taula de balanç de variables de l'avaluació entre tractament i control

	(1)	(2)	(3)			(2)-(3)
	Total	Control		Tractament		T-test
Variable	Mitjana / (ES)	N	Mitjana / (ES)	N	Mitjana / (ES)	Diferènci a mitjana
Sexe (dona)	0,573	5457	0,573	1136 9	0,574	-0,001
	(0,005)		(0,007)		(0,006)	
Edat al moment de derivació	46,628	5457	46,707	1136 9	46,555	0,152
	(0,104)		(0,153)		(0,141)	
Educació=ESO o menys	0,558	5457	0,559	1136 9	0,556	0,003
	(0,005)		(0,007)		(0,006)	
Educació=fins batxillerat o FP	0,333	5457	0,332	1136 9	0,333	-0,000
	(0,004)		(0,006)		(0,006)	
Educació=universitar i o més	0,110	5457	0,108	1136 9	0,111	-0,003
	(0,003)		(0,004)		(0,004)	
Dies previs d'alta de demanda de feina (3 anys)	599,831	5457	593,373	1136 9	605,791	-12,419*
	(3,667)		(5,399)		(4,988)	
Renta garantida (sí)	0,330	5457	0,324	1136 9	0,336	-0,011
	(0,004)		(0,006)		(0,006)	
Població del municipi (menys de 2.000)	0,024	5457	0,023	1136 9	0,026	-0,002
	(0,001)		(0,002)		(0,002)	
	0,096	5457	0,097	1136 9	0,094	0,003

	(1)	(2)	(3)			(2)-(3)
	Total	Control		Tractament		T-test
Variable	Mitjana / (ES)	N	Mitjana / (ES)	N	Mitjana / (ES)	Diferènci a mitjana
Població del municipi (Entre de 2.000 i 10.000)	(0,003)		(0,004)		(0,004)	
Població del municipi (Entre de 10.000 i 20.000)	0,091	5457	0,098	1136 9	0,084	0,013**
	(0,003)		(0,004)		(0,004)	
Població del municipi (Entre de 20.000 i 50.000)	0,275	5457	0,279	1136 9	0,271	0,009
	(0,004)		(0,006)		(0,006)	
Població del municipi (Més de 50.000)	0,514	5457	0,502	1136 9	0,525	-0,023**
	(0,005)		(0,007)		(0,006)	

Nota: Elaboració pròpia a partir de les bases de dades de GIA i SICAS. Errors estàndard entre parèntesis. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Com es pot observar, en la majoria de les variables rellevants que podrien afectar els resultats d'ocupabilitat i inserció laboral, els grups de tractament i de control estan equilibrats, i les diferències són petites i no estadísticament significatives. Les úniques excepcions són el nombre de dies previs com a demandants d'ocupació i algunes diferències en la composició territorial. La primera es reflecteix en la variable «Dies previs d'alta com a demandant d'ocupació», en què el grup de tractament presenta, de mitjana, 12 dies més de demanda d'ocupació, i aquesta diferència és significativa. La segona diferència es manifesta en les categories de municipi segons població, on el grup de tractament té una proporció més elevada en municipis de més de 50.000 habitants i més baixa en la categoria d'entre 10.000 i 20.000 habitants, fet que podria afectar les dinàmiques del mercat de treball en diferents contextos.

En les estimacions d'impacte, totes aquestes variables s'inclouen en el model amb l'objectiu de controlar aquestes diferències, encara que siguin petites i concentrades en dimensions concretes.

Finalment, les fonts d'informació utilitzades per a les dades són les següents:

- **Base de dades GIA:** proporciona informació sobre els participants i les característiques de la seva participació.
- **Base de dades SICAS:** proporciona informació demogràfica bàsica i les altes com a demandant d'ocupació tant de participants com de controls.

- **Base de dades de contractacions:** proporciona informació sobre les contractacions registrades de participants i no participants, així com sobre les seves característiques.

Un cop es disposa de les bases de dades preparades, es va estimar l'impacte del Programa sobre l'ocupació mitjançant les variables següents:

- **Desocupació:** dies com a demandant d'ocupació als 12, 24 i 36 mesos posteriors. Aquestes tres variables es van calcular a partir del còmput dels dies en què tant els participants com els no participants consten d'alta al sistema SICAS. El còmput s'inicia a partir de la data de derivació en el cas dels participants, i des de la data d'emparellament en el cas dels no participants. És possible que moltes persones no hagin arribat a completar tots aquests períodes, en funció de la data de la seva derivació, fet que explica el menor nombre d'observacions en les dues darreres variables.
- **Contractes:** a partir de la informació de contractació, es construeix una variable dicotòmica que indica si cada persona, participant o no participant, disposa d'algun contracte registrat posteriorment a la seva participació. Així mateix, s'estima l'efecte sobre la probabilitat que aquest contracte, en cas d'existir, sigui indefinit. Finalment, es calcula el temps transcorregut entre la derivació i el primer contracte, així com entre la derivació i el primer contracte indefinit, mesurat en mesos.

Les estimacions es van fer mitjançant el model següent:

$$Y_i = c + \beta_1 T_i + \beta V_i + e$$

On Y és la variable de resultat ("outcome"), corresponent a alguna de les descrites anteriorment sobre desocupació i contractació, i β és el coeficient associat. T és una variable dicotòmica que indica la participació o no en els ERF, V és un conjunt de variables de control: sexe, edat, dies previs en situació d'alta com a demandant d'ocupació, mida del municipi (en població) definida de manera categòrica i nivell educatiu i c és l'"intercept" o terme constant de la regressió. Els errors s'estimen mitjançant **errors** robustos, que permeten obtenir inferències més fiables corregint possibles problemes d'heteroscedasticitat, és a dir, situacions en què la variabilitat dels errors no és constant entre les observacions.

Per a les variables de resultat ("outcome") contínues es va utilitzar un model de regressió lineal (OLS), mentre que per a les variables dicotòmiques es va estimar un model logit. L'OLS permet estimar l'efecte mitjà del Programa sobre variables contínues, mentre que el model logit és adequat per analitzar resultats binaris, ja que estima l'efecte de la participació sobre la probabilitat que es produeixi un determinat esdeveniment.

Limitacions de l'avaluació

L'avaluació presenta algunes limitacions que cal tenir en compte en la lectura dels resultats, tant des del punt de vista quantitatiu com qualitatiu. No obstant això, una limitació destacada fa referència a la modificació d'una de les preguntes d'avaluació. Així, a causa de la manca de dades disponibles, la pregunta: "Existeixen diferències en el tipus d'ocupació (quant a indústria d'ocupació, ingressos, tipus de contracte, etc.) aconseguida per perfil de participant?" s'ha substituït per: "Existeixen diferències en la qualitat de la inserció (quant a tipus de contracte) aconseguida entre participants i no participants?"

Pel que fa a les limitacions qualitatives, en primer lloc convé mencionar que no s'ha disposat d'una aproximació qualitativa en profunditat al col·lectiu d'actors micro, és a dir, els participants del Programa. L'única eina de recollida d'informació directa amb aquest col·lectiu ha estat el qüestionari, que ha generat un volum de respostes elevat i estadísticament útil, però que no permet captar amb el mateix grau de detall els matisos de l'experiència que es podrien obtenir mitjançant entrevistes o grups de discussió. Aquesta limitació afecta, sobretot, la capacitat d'interpretar amb més profunditat els processos de canvi que viuen els usuaris, les seves estratègies de recerca de feina i la manera com el Programa s'adapta a necessitats específiques.

En segon lloc, hi ha una distància temporal significativa entre el període objecte d'avaluació, corresponent a les convocatòries 2021-2023, i el moment de realització del treball de camp, l'any 2025. Aquesta diferència ha comportat, en alguns casos, dificultats de record entre les persones entrevistades i participants dels grups de discussió, que han tendit a barrejar vivències del període avaluat amb experiències posteriors o molt properes a l'actualitat. Tot i que s'ha insistit a centrar el relat en el període d'avaluació, aquesta limitació pot introduir certa imprecisió en la reconstrucció de determinats aspectes de la implementació i dels resultats observats en aquells anys.

Anàlisi de resultats autopercebuts mitjançant qüestionari.

Pel que fa a les **limitacions quantitatives**, la mostra del qüestionari, tot i que presenta una bona correspondència en termes de sexe, mostra algunes diferències en altres variables sociodemogràfiques. En concret, s'observa una sobrerepresentació de persones amb estudis superiors, de les majors de 60 anys, així com un pes inferior de les persones menors de 25 anys.

Igualment, en relació amb la variable d'inserció laboral, el qüestionari reproduïx una caiguda similar a la de l'univers de participants en la composició de persones aturades de menys de dos anys. No obstant això, infraestima de manera sistemàtica el grup de persones amb més de dos anys d'atur, ja sigui perquè una part rellevant dels enquestats (13,2 %) no recorda aquesta informació o bé perquè l'accés digital i la motivació per respondre l'enquesta són especialment baixos en aquest col·lectiu.

En termes globals, l'enquesta és representativa del conjunt de l'univers, amb una mostra que presenta un error extrapolable inferior al 5 %, d'acord amb els estàndards habituals de la literatura acadèmica. Tanmateix, no és plenament representativa pel

que fa al perfilat de la població, fet que obliga a extremar la cautela en la interpretació dels resultats desagregats per subgrups.

Aquestes diferències no s'han corregit mitjançant factors de ponderació (amb l'objectiu de preservar la simplicitat i l'estabilitat de les estimacions), i poden condicionar la lectura dels resultats, especialment quan s'analitzen creuaments que van més enllà del sexe, com els basats en l'edat, el nivell formatiu o les trajectòries d'atur. Aquest criteri s'ha tingut en compte tant en la interpretació de les millores autopercebudes com en la posterior anàlisi d'inserció.

Anàlisi d'impacte

Una altra de les limitacions d'aquesta avaluació és la manca d'informació consistent sobre el perfilat de les persones, ja que no es disposa de la data del diagnòstic, fet que impedeix garantir-ne la comparabilitat. Idealment, caldria comptar amb aquesta informació abans i després de la participació en el Programa, o bé en períodes regulars per a totes les persones donades d'alta com a demandants d'ocupació, amb l'objectiu de poder capturar de manera més acurada la seva ocupabilitat.

Benchmarking

L'objectiu d'aquest apartat és emmarcar Espais de recerca de feina (ERF) en un context més ampli de programes d'acompanyament, orientació i inserció laboral a Espanya i Europa, amb vistes a identificar quines són les metodologies emprades, així com els resultats que se'n deriven i els factors que incideixen al seu èxit. A aquest efecte, en aquesta secció s'ha realitzat un exercici de benchmarking en què, a través d'una perspectiva comparativa, es presenten diversos programes d'orientació i acompanyament en els àmbits internacional i autonòmic que poden servir de referència per a ERF.

La metodologia emprada ha partit de la identificació de programes d'acompanyament i orientació laborals en l'àmbit espanyol i en l'europeu. Pel que fa a aquest darrer, s'ha fet ús de la base de dades Public Employment Services - Practices de la Comissió Europea, la qual inclou un seguit d'informes breus d'avaluació d'un conjunt d'iniciatives d'inserció laboral dutes a terme arreu de la Unió Europea, escollides a partir de la seva rellevància, actualitat i potencial de replicabilitat, avaluades sobre la base d'indicadors de qualitat monitorats (Comissió Europea, s.d.). Quant a l'àmbit espanyol, s'han seleccionat diferents programes d'orientació i acompanyament a escala regional i local. En la majoria de casos, aquests han estat dissenyats i implementats per governs autonòmics en el marc de les seves respectives estratègies ocupacionals.

El criteri fonamental per a la selecció dels diferents programes ha estat la presència d'una orientació clara cap al foment de l'ocupabilitat, entenent aquest concepte com el conjunt d'actituds i aptituds que permeten a una persona accedir i conservar una feina, així com adaptar-se a un mercat laboral en transformació. En tractar-se d'un aspecte característic d'ERF, l'aplicació d'aquest criteri de selecció permet un major alineament dels programes identificats en el benchmarking amb el Programa objecte d'avaluació. Així, s'han identificat un total de 15 programes: 10 europeus i 5 espanyols. A la Taula 2: Programes d'acompanyament i orientació laboral identificats es mostra el nom de cada Programa i el territori on s'emmarca:¹

Taula 2: Programes d'acompanyament i orientació laboral identificats

Nom del Programa	País
Career guidance in the Service Centres on Education and Work (SCEW)	Països Baixos
Lifelong Career Guidance Centre (CISOK)	Croàcia
One-Stop-Shop Guidance Centres for young people (Ohjaamo)	Finlàndia
Online guidance for highly qualified young jobseekers	Bèlgica

¹ Es presenta el nom dels programes implementats en altres països europeus en anglès, tal com apareixen als informes d'avaluació de la Comissió Europea analitzats.

Nom del Programa	País
"Employment as a right": new ways of integrating long-term unemployed people in sustainable jobs at the territorial level	França
Coaching for working life	Estònia
Integration of vulnerable groups through workshops	Eslovènia
Vocational preparation training	Alemanya
The 'Multi-Sectorial Joint Service Enhancing Employability' for long-term unemployed	Finlàndia
Upskill – Digital Skills and Jobs	Portugal
SOIB DONA: Polítiques d'ocupació per a dones víctimes de violència de gènere	Espanya (Illes Balears)
Itinerarios de Empleabilidad – Talento EXPERTO +45	Espanya (Madrid)
Plan de Orientación, Formación e Inserción 2023-2025 de Castilla y León	Espanya (Castella i Lleó)
Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario de Cantabria	Espanya (Cantàbria)
Servicios de Orientación e Inserción Profesional de Aragón	Espanya (Aragó)

Més enllà dels criteris d'identificació i selecció, la metodologia emprada per analitzar aquests programes s'ha basat en una matriu de buidatge estructurada en les dimensions següents: objectius del Programa, recursos desplecats, metodologia implementada (serveis oferts), resultats assolits, claus de l'èxit i recomanacions i/o lliçons apreses. La informació analitzada ha estat extreta de documents oficials i descripcions detallades de cada Programa, i ha servit per articular el contingut d'aquest apartat.

Una vegada exposada la metodologia utilitzada, convé aprofundir en el concepte d'ocupabilitat. Aquest s'ha articular en tots els programes revisats mitjançant una combinació d'eines d'orientació, activitats pràctiques i suport personalitzat. Tots busquen, amb matisos diversos, dotar els participants de recursos per projectar un

itinerari laboral propi i millorar la seva capacitat d'adaptació a entorns laborals canviants.

Tot i així, un dels elements més rellevants que emergeix de l'anàlisi comparativa és que l'ocupabilitat no es treballa de manera homogènia, sinó que cada Programa n'assumeix una concepció i una estratègia d'abordatge pròpies, tot i compartir objectius generals com l'autonomia i la millora competencial. Per exemple, tant el Programa Career Guidance in the Service Centres on Education and Work dels Països Baixos (Comissió Europea, 2020a) com el Lifelong Career Guidance Centre de Croàcia (Comissió Europea, 2020b) es fonamenten en l'acompanyament professional i el suport a la definició del projecte laboral. No obstant això, mentre que el primer s'insereix dins d'un ecosistema local que connecta educació i ocupació, el segon adopta un enfocament més universalista, amb punts d'atenció oberts i sense cita prèvia. Així, un posa l'accent en la governança col·laborativa entre institucions educatives i empreses, mentre que l'altre se centra en la disponibilitat d'un servei accessible i orientat a una atenció àmplia i inclusiva. Ambdós casos permeten entendre que l'ocupabilitat es pot promoure tant des de l'especialització territorial com des de l'obertura de serveis públics generalistes, sempre que hi hagi una estructura estable d'orientació i suport.

Aquesta diversitat d'enfocaments també es reflecteix en altres models com els centres Ohjaamo de Finlàndia (Comissió Europea, 2018) i el projecte Employment as a right de França (Comissió Europea, 2022), que aborden l'ocupabilitat no només com una qüestió de competències individuals, sinó com un dret acompanyat d'un compromís institucional transformador. En el cas finlandès, l'estratègia se centra en una xarxa de serveis interconnectats per a la joventut, que ofereixen orientació personalitzada, suport emocional i itineraris formatius. En canvi, el model francès parteix del principi que no totes les persones poden adaptar-se a les lògiques del mercat i proposa crear llocs de treball a mida que responguin a necessitats socials no cobertes. Així, mentre que un programa aposta per connectar recursos existents per activar itineraris convencionals, l'altre redefineix el concepte de feina com un valor comunitari i eina de justícia social.

En l'àmbit espanyol, tot i que els programes identificats també posen l'ocupabilitat al centre, la importància atorgada a aquesta dimensió difereix en cada cas. En aquest sentit, convé prestar especial atenció al Plan de Orientación, Formación e Inserción de Castilla i Lleó (Servicio Público de Empleo de Castilla y León, 2023) i als Servicios de Orientación e Inserción Profesional de l'Aragó (Instituto Aragonés de Empleo, s.d.). Pel que fa al primer, tot i comptar amb tallers d'activació i desenvolupament de competències (com ara alfabetització digital, entrenament d'entrevistes, elaboració de currículums o gestió emocional en la recerca de feina), el focus es posa en la millora de les competències tècniques per tal de cobrir les necessitats reals de l'economia local. En canvi, en el cas de l'Aragó, els Servicios de Orientación e Inserción Profesional es focalitzen gairebé íntegrament en el foment de l'ocupabilitat. En aquest sentit, s'ofereixen tutories individuals, tallers d'habilitats personals, cerca activa de feina i simulacions d'entrevista, en un format modular i seqüenciat. Aquestes accions busquen reforçar les competències transversals, incloent l'autoconfiança, l'expressió oral i la gestió emocional com a elements centrals de l'ocupabilitat.

Pel que fa al disseny o a la metodologia emprada en cada Programa, destaca el contrast entre els programes centrats en l'acompanyament individual i els que integren també l'orientació col·lectiva. El Programa Online Guidance for Highly Qualified Young Jobseekers de Bèlgica (Comissió Europea, 2016) aposta per una atenció individualitzada a través de canals digitals, amb un enfocament especialment adaptat a persones joves altament qualificades. A l'altre extrem, s'hi troben models com els d'Ohjaamo a Finlàndia (Comissió Europea, 2018) o el Programa Employment as a Right de França (Comissió Europea, 2022), que combinen les tutories amb activitats grupals, espais de coformació i intercanvi entre iguals. En aquesta línia, el Programa SOIB Dona de les Illes Balears (Servei d'Ocupació de les Illes Balears, 2025) estableix una combinació d'ambdós formats, amb un èmfasi específic en l'empoderament, la seguretat i el suport emocional de les participants.

Les experiències revisades apunten que els programes que articulen ambdós formats, individual i grupal, són més adaptables a les necessitats específiques dels usuaris. Mentre que l'espai individual permet explorar expectatives, capacitats i barreres personals, l'espai col·lectiu contribueix a normalitzar experiències, enfortir la confiança i compartir recursos. Aquesta doble dimensió metodològica sembla especialment efectiva en els programes adreçats a col·lectius amb baixa autoestima o trajectòries d'exclusió.

En relació amb les competències que es treballen per fomentar l'ocupabilitat, molts dels programes incorporen formacions o activitats relacionades amb l'àmbit digital. Ara bé, no totes les iniciatives aborden aquesta dimensió amb la mateixa profunditat. Mentre que, en el cas del Programa Upskill de Portugal (Comissió Europea 2025), el domini de les TIC és el centre del Programa —amb una formació intensiva dissenyada en col·laboració amb empreses del sector—, d'altres programes com els de Castella i Lleó (Servicio Público de Empleo de Castilla y León, 2023) o l'Aragó (Instituto Aragonés de Empleo, s.d.) les incorporen dins de formacions més generals. En qualsevol cas, les competències digitals s'aborden com un contingut formatiu que enforteix l'autonomia i multiplica les oportunitats d'inserció laboral. Quan s'articulen tallers, activitats i recursos específics per a l'adquisició o millora d'aquestes competències, els participants poden reduir significativament les seves barreres d'entrada a ocupacions de qualitat.

Pel que fa als resultats, es poden identificar tendències compartides entre els programes més ben valorats en les avaluacions pertinents. Aquells que combinen orientació sistemàtica, itineraris clars i vinculació amb empreses tendeixen a mostrar impactes positius en termes d'inserció. A Cantàbria, les Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario han destacat per la seva capacitat per generar espais de treball col·laboratiu i per fomentar la motivació i l'autoocupació. A Finlàndia, els centres Ohjaamo han aconseguit convertir-se en referents per la seva capacitat de generar confiança i coordinar recursos. En tots dos casos, la proximitat, la continuïtat i l'adaptabilitat dels serveis es presenten com a elements clau. Altres programes, com l'Employment as a right de França (Comissió Europea, 2022) o l'Upskill de Portugal (Comissió Europea 2025), han tingut una incidència significativa en col·lectius específics, com ara joves amb baix nivell formatiu o persones en transició sectorial.

Les claus de l'èxit identificades en l'anàlisi s'estructuren entorn de diversos factors comuns. En primer lloc, la presència d'un professional de referència estable durant tot l'itinerari afavoreix la confiança i el seguiment dels processos personals. En segon lloc, la combinació entre intervenció grupal i atenció individual permet adaptar els recursos a diferents perfils i necessitats. En tercer lloc, la flexibilitat del model metodològic fa possible ajustar el ritme i la intensitat de les accions en funció de la demanda. També destaca el vincle amb l'ecosistema socioeconòmic del territori: els programes que estableixen aliances amb empreses, entitats socials i agents educatius són més eficients en la derivació a oportunitats reals. Finalment, els enfocaments centrats en la persona, que prioritzen l'acompanyament significatiu, l'empoderament i la presa de decisions pròpia, són els que tenen més potencial transformador individualment.

Les recomanacions exposades en les avaluacions suggereixen reforçar totes aquestes dimensions. És fonamental garantir itineraris integrats i coherents, establir sistemes d'avaluació que recullin indicadors de canvi més enllà de la contractació, i assegurar que les competències clau (digitals, comunicatives, actitudinals) s'incorporin com a eixos transversals de qualsevol intervenció. També cal consolidar espais col·lectius, no només com a formats complementaris, sinó com a instruments per crear identitat, generar xarxa i reforçar processos de canvi. Finalment, la proximitat, l'adaptació territorial i el suport institucional apareixen com a requisits per garantir l'eficàcia i sostenibilitat dels programes.

En conjunt, la revisió realitzada mostra que els programes que situen l'ocupabilitat al centre i articulen una oferta integrada, flexible i contextualitzada són els que obtenen millors resultats. Els elements clau d'aquests programes són replicables i poden servir de base per a l'evolució de qualsevol model orientat a millorar l'accés al treball a través de la potenciació de l'ocupabilitat.

Anàlisi del disseny del Programa i context del seu desplegament

Teoria del canvi

Dins el marc de les polítiques públiques d'ocupació impulsades pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC), el programa Espais de recerca de feina (ERF) promou la millora de l'ocupabilitat dels participants mitjançant serveis d'orientació personalitzats. L'objectiu general és facilitar que els participants adquireixin les competències, els recursos i la motivació necessaris per dur a terme una recerca activa, organitzada i autònoma de feina. Aquest servei incorpora una metodologia activa i l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació, amb el suport de personal orientador que assessora els usuaris en l'adequació de les seves candidatures al mercat laboral, tenint en compte el seu objectiu professional.

ERF s'adreça a persones demandants d'ocupació no ocupades, inscrites com a demandants d'ocupació, amb un projecte professional viable, coneixements bàsics d'informàtica, català i castellà, i disponibilitat per participar en un mínim de vuit sessions. El Programa es desplega a través de dues línies d'actuació: el servei de recerca activa de feina i el servei d'eines informàtiques, adreçat a aquelles persones que necessiten reforçar els seus coneixements digitals per accedir al servei d'orientació. Les actuacions es duen a terme en municipis de més de 10.000 habitants, a través d'ajuntaments i entitats privades sense ànim de lucre amb experiència en el desplegament de polítiques d'ocupació. L'avaluació analitza el disseny, la implementació i l'impacte del Programa durant el període 2021-2023.

Necessitats

ERF sorgeix com a resposta a la necessitat de millorar l'ocupabilitat de les persones demandants d'ocupació no ocupades, especialment en territoris amb índexs d'atur elevats. Aquestes persones, tot i comptar amb un projecte professional viable i coneixements bàsics d'informàtica i llengües, sovint es troben desconnectades del mercat laboral i requereixen de suport per reactivar la seva recerca de feina o fer-la més efectiva.

El Programa dona cobertura a aquesta necessitat mitjançant un servei intensiu i estructurat d'orientació que promou una cerca activa, organitzada i autònoma. Alhora, es detecta que una part de les persones potencialment destinatàries no disposa de les habilitats digitals mínimes per participar-hi. Per això, ERF incorpora un itinerari específic centrat en l'ús d'eines informàtiques com a pas previ. En conjunt, el Programa ofereix un suport adaptat i pràctic, pensat per respondre a situacions de desconnexió laboral i facilitar la inserció efectiva de col·lectius amb més dificultats per accedir novament al món laboral.

Població diana

La població destinatària d'ERF són persones demandants d'ocupació no ocupades, inscrites a les oficines de treball (OT) del SOC, que disposen d'un projecte professional viable, coneixements bàsics d'informàtica, català i castellà, i disponibilitat per participar en un mínim de vuit sessions presencials, a més d'una categorització a l'eina Q de diagnòstic que les identifica com a persones amb major probabilitat d'inserció al mercat laboral. Aquesta eina es materialitza en un qüestionari que les persones demandants d'ocupació realitzen a les OT, i té com a objectiu segmentar-les en funció de diversos factors relacionats amb la seva ocupabilitat. Així, els col·lectius que es deriven d'aquesta segmentació que són derivats a l'ERF són únicament els conformats per persones amb objectius laborals definits. Concretament, el col·lectiu A (persones amb un itinerari laboral previst a curt termini que es dirigeixen a un mercat de treball favorable), el B (persones amb un itinerari laboral previst a mitjà termini que es dirigeixen a un mercat de treball inestable), el C (persones amb un itinerari laboral previst a mitjà o llarg termini per dèficits competencials) i el D (persones amb un itinerari laboral previst a llarg termini perquè es dirigeixen a un mercat de treball en retrocés). A més, el Programa preveu un servei específic per a persones amb mancances en competències digitals, amb l'objectiu de garantir que puguin treure el màxim profit del servei d'orientació.

Recursos

Pel que fa als recursos econòmics, ERF es dota de finançament públic per garantir el desplegament d'actuacions d'orientació laboral en el territori. Així, per a la convocatòria de 2021, l'import destinat a la concessió de les subvencions va ser de 2.399.450,00 €; per a la convocatòria de 2022 va ser de 2.399.450,00 €, i per a la convocatòria de 2023, de 2.535.050,93 €.

Quant als recursos humans i institucionals, la convocatòria del 21 va permetre la contractació de 99 tècnics, entre titulars i substituïts, responsables de l'execució directa dels serveis d'orientació. En el marc de la gestió, el Programa compta amb la implicació de diferents unitats del SOC. El Servei d'Informació i Orientació Professional actua com a unitat instructora del Programa, mentre que els Servei de Control i Justificació Econòmica i de Verificació de Programes d'Ocupació n'assumeixen la comprovació i verificació administrativa de les sol·licituds. Aquesta estructura assegura el control institucional i econòmic de les actuacions, d'acord amb els requeriments establerts en la normativa aplicable.

D'altra banda, i com a agents executors, el Programa compta amb la participació d'ajuntaments o ens públics municipals de poblacions de més de 10.000 habitants, a més d'entitats privades sense ànim de lucre. Tots reben la mateixa prestació, a excepció de l'Institut per al Desenvolupament de la Formació i l'Ocupació (IDFO), ja que és l'únic que compta amb més d'un punt d'actuació (15 en total arreu del territori). La Taula 3 mostra aquesta relació d'agents executors:

Taula 3: Agents executors en funció de la seva tipologia

Agent executor	Tipologia d'entitat
Ajuntament d'Amposta	Ajuntament
Ajuntament de Tordera	Ajuntament
Ajuntament d'Igualada	Ajuntament
Institut per al Desenvolupament de la Formació i l'Ocupació (IDFO)	Entitat privada sense ànim de lucre
Grameimpuls, SA	Ens públic municipal
Ajuntament de Viladecans	Ajuntament
Ajuntament de Cerdanyola del Vallès	Ajuntament
Empresa Municipal per a la Formació Ocupacional i Ocupació (Mollet del Vallès)	Ens públic municipal
IMDL Vallsgenera	Ens públic municipal
Institut Municipal de Formació i Empresa Mas Carandell (Reus)	Ens públic municipal
Fundació Cerc@	Entitat privada sense ànim de lucre
Ajuntament de Montcada i Reixac	Ajuntament
Insercoop SCCL	Entitat privada sense ànim de lucre
Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat	Ajuntament
Ajuntament de Sabadell	Ajuntament
Ajuntament de Manresa	Ajuntament
Fundació APIP-ACAM	Entitat privada sense ànim de lucre

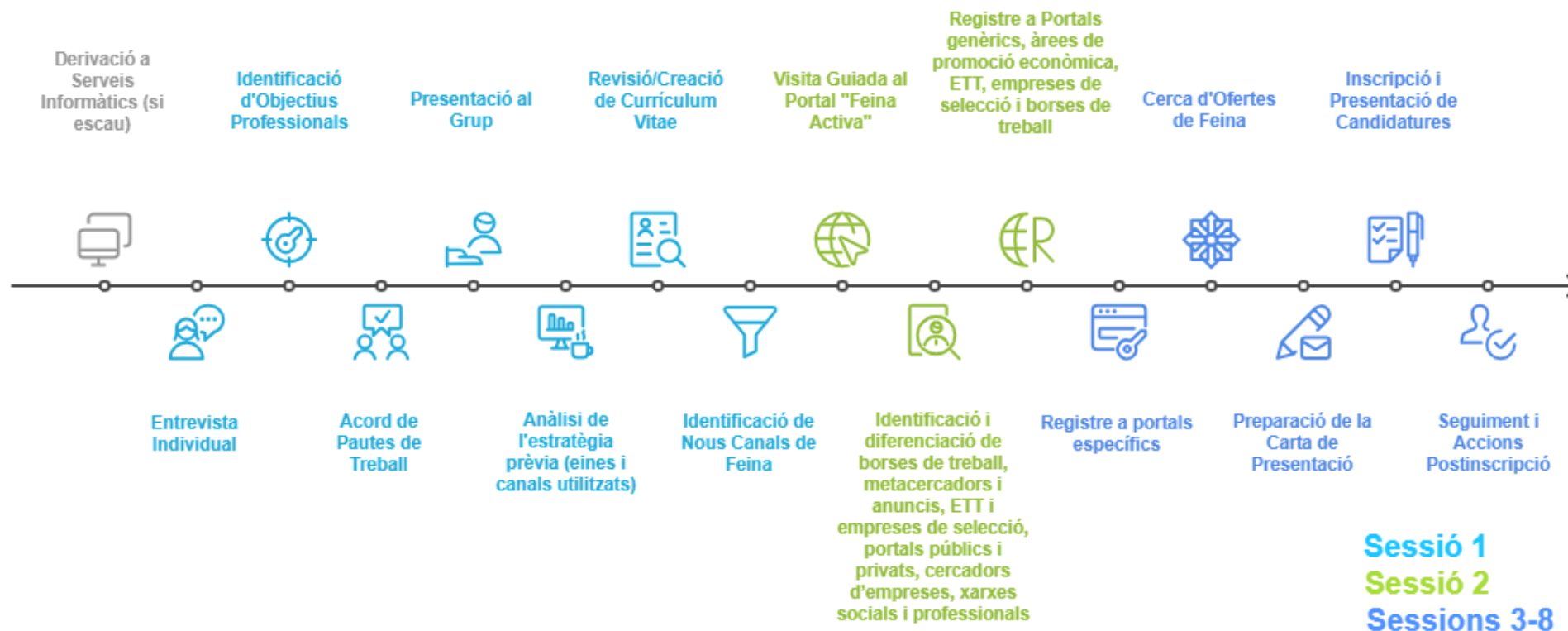
Activitats

A partir dels objectius del Programa, la població destinatària definida i els recursos disponibles, es despleguen un conjunt d'activitats que fan possible l'assoliment dels resultats previstos. Aquestes activitats estructuren el funcionament del Programa i es poden agrupar en les fases següents:

1. **Posada en marxa del Programa**, amb l'assignació de recursos als ajuntaments i les entitats que gestionen els espais i l'organització logística dels punts d'actuació on es desenvoluparan les sessions d'orientació laboral.

2. **Diagnòstic de situació de la persona** demandant d'ocupació a través de l'eina Q i derivació dels perfils amb major probabilitat d'inserció al mercat laboral al Programa.
3. **Execució dels serveis d'orientació**, que inclouen un mínim de vuit sessions presencials de suport a la recerca activa de feina, a càrrec de professionals especialitzats. Aquestes sessions combinen treball grupal, tutorització individualitzada i ús autònom dels recursos disponibles. Per a persones que no compleixen els requisits digitals mínims, es preveu un itinerari específic de formació en l'ús d'eines informàtiques. A la fFigura 1 es detalla aquest flux de treball:

Figura 1: Continguts de les sessions dels Espais de recerca de feina



4. **Seguiment i avaluació de les actuacions**, a càrrec de les entitats executores i del SOC, amb la presentació d'una memòria final amb resultats d'execució i una valoració qualitativa del desenvolupament del servei, que permet a l'Administració supervisar i validar el correcte funcionament del Programa.

Productes

Els productes derivats del programa Espais de recerca de feina es poden identificar a partir del funcionament operatiu del servei i de les dades generades en la seva execució, tot i que no es troben sistematitzats de manera explícita en la formulació del Programa.

Els principals productes del Programa inclouen el nombre d'entitats executores que hi participen, el nombre total de punts d'actuació posats en funcionament, així com el nombre de professionals contractats per dinamitzar els espais, desglossats per perfil i dedicació. També es consideren el nombre de participants atesos, amb possibilitat de desagregació per sexe, edat, nivell formatiu i temps en situació d'atur, juntament amb el nombre de sessions grupals i individuals realitzades. A més, es recull el nombre de participants derivats a serveis complementaris o accions de millora de competències digitals, l'import total atorgat per convocatòria i la quantitat mitjana atorgada per entitat executora. Aquest conjunt de productes permet fer seguiment de la implementació del Programa i n'ofereix una primera aproximació quantitativa per valorar-ne l'abast i la cobertura.

Impactes

Els impactes esperats d'ERF es poden categoritzar en tres horitzons temporals, segons el grau d'efecte i permanència sobre els participants i el sistema d'ocupació.

A **curt termini**, es busca:

- Incrementar la intensitat i autonomia en la recerca activa de feina dels participants.
- Millorar les competències transversals vinculades a la recerca d'ocupació (com ara la planificació, la motivació o la confiança).
- Ampliar el coneixement de recursos disponibles per part dels participants.

A **mitjà termini**, el Programa pretén:

- Incrementar les opcions de retorn al mercat de treball mitjançant la millora de l'ocupabilitat.
- Facilitar l'accés a altres serveis o itineraris d'orientació i intermediació laboral.

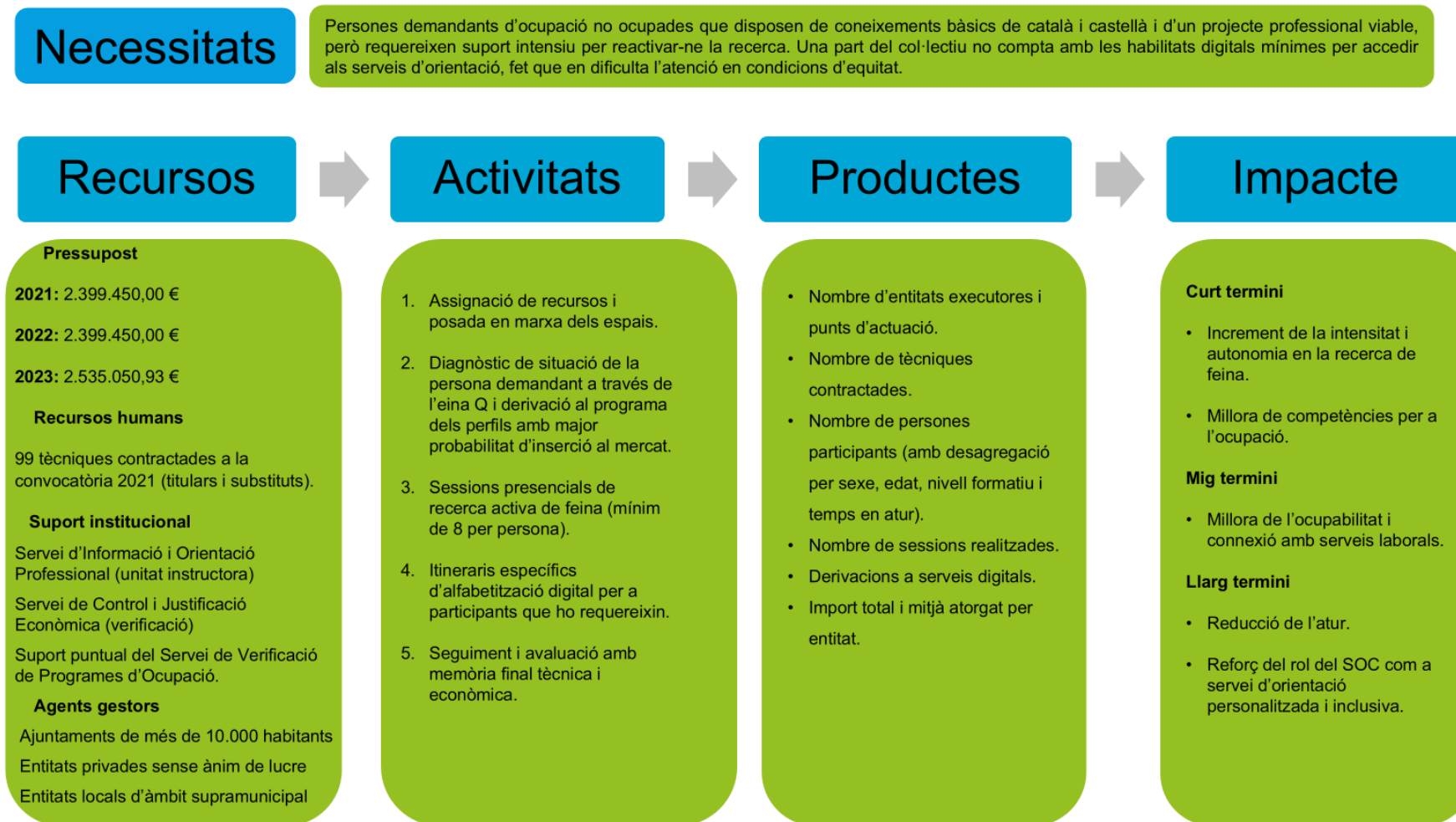
A **llarg termini**, es persegueix:

- Contribuir a la reducció del nombre de persones desocupades, especialment les que presenten recorreguts d'atur de llarga durada.

- Reforçar el rol del SOC com a prestador de serveis personalitzats que promouen la reactivació laboral i la igualtat d'oportunitats en l'accés a l'ocupació.

Aquests impactes constitueixen la base per al disseny d'indicadors específics de resultat i d'impacte que permetin monitorar i avaluar l'eficàcia del Programa en el marc individual i institucional.

Figura 2: Teoria del canvi del Programa



Pertinença i coherència del Programa

El disseny és coherent amb el propòsit de la intervenció? Està alineat amb les necessitats del mercat de treball? I amb les dels diferents territoris?

Pel que fa a la pertinença i coherència del Programa, un dels aspectes clau a tenir en compte és la correspondència entre el disseny i el propòsit de la intervenció, així com el grau d'alineament amb les necessitats del mercat de treball i les especificitats dels diferents territoris. En aquest marc, les evidències qualitatives apunten que el Programa és reconegut com un recurs útil per activar la recerca i dotar d'eines concretes les persones aturades. Tanmateix, també revelen punts de fricció en la seva arquitectura i operativa que poden limitar la coherència entre mitjans i fins. Les observacions que segueixen sistematitzen aquests elements per blocs: qüestions relatives al disseny dels continguts; qüestions relatives als tempos del Programa (durada, temporalitat, calendari i horaris); i altres qüestions de disseny (càrrega burocràtica, assegurança obligatòria i desigualtats en el control d'objectius).

D'entrada, pel que fa a les qüestions relatives al disseny dels continguts, diverses entitats subratllen que l'arquitectura curricular estàndard —vuit sessions grupals, amb quatre addicionals optatives— s'ha mostrat massa rígida per respondre de manera adequada a l'heterogeneïtat de perfils que canalitza el Programa. La configuració assegura una base comuna (actualització del currículum, canals de recerca, autocandidatura, preparació d'entrevista), però obliga l'equip tècnic a equilibris constants: mentre una part de participants necessita més temps per consolidar habilitats bàsiques i transferir-les a situacions reals, una altra arriba amb competències mitjanes o altes i percep un cert grau de repetició. La manca d'agència per poder modular la intensitat i la seqüència dels continguts en funció del punt de partida, del ritme d'aprenentatge i de l'aparició d'oportunitats (per exemple, quan hi ha una entrevista real i convé reordenar els tallers) acaba limitant la personalització i, amb això, l'aprofitament global del recorregut. No obstant això, el Programa és un servei dinàmic on les persones entren i surten de manera continuada, la qual cosa comporta un desenvolupament de competències tals com la flexibilitat o la capacitat d'adaptació del personal tècnic contractat.

Així mateix, s'ha assenyalat que l'ordenació normativa i els materials associats han quedat parcialment desfasats respecte de les pràctiques actuals de cerca i selecció. Encara predomina l'èmfasi en instruments clàssics —CV cronològic, carta de presentació genèrica i recerca en portals generalistes—, mentre que el mercat de treball incorpora de manera creixent filtres automatitzats (ATS), lectura per paraules clau, gestió de la identitat professional en xarxes, portafolis digitals i l'ús d'assistents basats en dades i intel·ligència artificial. En paral·lel, adquireix rellevància el tractament de les competències digitals. El model que concentra la “posada al dia” TIC en un mòdul separat, de pocs dies i tempos intensius, s'ha mostrat poc eficient per a perfils amb bretxa digital significativa: la corba d'aprenentatge és pronunciada, augmenta la frustració i sovint cal reconduir cap a recursos bàsics previs abans de

poder seguir el gruix de l'itinerari. Per contra, per a participants amb competències mitjanes o altes, aquest mòdul té un retorn marginal limitat.

De la mateixa manera, la dinàmica d'incorporacions contínues mentre el cycle està en marxa esdevé un factor crític de disseny. L'entrada de persones amb el grup ja iniciat obliga a duplicar entrevistes d'acollida, a reiterar instruccions bàsiques i a reequilibrar el ritme; tot plegat comporta pèrdues d'eficiència i episodis de desconexió per a qui arriba i per al conjunt. Les experiències que reporten grups més petits i estables mostren millors resultats en termes de motivació, cohesió i grau d'aprofitament. A més, es desprèn la conveniència d'ampliar el marge d'adaptació temàtica a la realitat de cada territori i a la seva estructura d'oportunitats. L'ERF s'ha desplegat en contextos amb condicions sectorials i laborals molt diferents; per tant, la pertinença dels continguts augmenta quan es poden incorporar exemples, eines i actors locals (plataformes d'ofertes territorials, xarxes empresarials, dispositius municipals) i quan es vincula l'entrenament a la demanda efectiva (per exemple, simulacions d'entrevista orientades a sectors amb vacants al territori).

En segon lloc, pel que fa als tempos del Programa —durada, temporalitat, calendari i horaris—, la principal disfunció assenyalada és la limitació de l'execució a deu mesos anuals. La interrupció estival deixa dos mesos sense activitat finançada en un àmbit —la recerca de feina— que té dinàmiques contínues (el mes d'agost resulta inhàbil i el juliol, a la pràctica, també ho acaba sent); això afecta el procés d'aprenentatge dels participants, que veuen interrompuda la rutina de recerca i el seguiment, i impacta en la gestió dels equips, que han d'afrontar contractacions discontinües i reactivacions anuals amb efectes sobre la retenció de talent. A aquesta discontinuïtat s'hi afegixen retards d'arrencada derivats de la seqüència administrativa (resolucions, altes d'equip i validacions en aplicacions) i del ritme d'arribada de derivacions, que desplacen l'inici real unes setmanes respecte de l'inici formal. En conjunt, el període operatiu efectiu queda escurçat, fet que dilueix la intensitat real de l'acompanyament.

Igualment, el calendari de convocatòries i la posada en marxa concentren càrregues en períodes molt curts. És habitual que les tasques de sol·licitud d'una edició coincideixin amb la recta final d'execució de l'anterior, de manera que l'equip ha de compaginar atenció a les persones amb la preparació de documentació i requeriments. Aquesta superposició, sumada a l'arrencada progressiva de derivacions i a la necessitat d'altes i validacions en sistemes, erosiona la coherència entre objectius i mitjans. També l'organització horària condiciona l'alineament amb les necessitats de les persones. El patró predominant —torns fixos, principalment de matí, dos dies per setmana— actua com a barrera per a qui té responsabilitats de cura, per a qui compagina ocupacions parcials o rotatives i per a qui afronta desplaçaments costosos. L'absència de mecanismes de flexibilitat (recuperacions en altres grups, franges alternatives, opcions vespertines o híbrides) provoca que perfils potencialment ben ajustats al contingut no puguin sostenir la participació.

A més, els tempos institucionals i horaris interactuen amb factors d'accessibilitat territorial. En entorns amb teixit d'entitats consolidat i flux estable de derivacions, el model s'implanta amb relativa facilitat; en canvi, en zones de baixa densitat o amb dèficits de transport públic, la distància als punts ERF, la manca de franges

alternatives i la rigidesa en l'assignació horària poden minvar la captació i incrementar l'abandonament. La limitació del nombre de punts disponibles per territori pot deixar àrees amb demanda potencial insuficientment cobertes.

En tercer lloc, altres qüestions de disseny que incideixen en la coherència i l'eficiència operativa es relacionen amb la càrrega burocràtica, el règim d'assegurances i el model de control d'objectius. En l'àmbit administratiu, es descriu un volum de gestions i justificacions que es percep com a elevat atesa la dimensió i la naturalesa del Programa. L'absència de mecanismes de simplificació (costos estàndard per mòdul o per participant, plantilles harmonitzades, repositoris compartits) obliga a una revisió exhaustiva document per document i a processos de tramesa poc àgils, amb dependència d'aplicacions que no sempre permeten l'explotació integrada de la informació. La conseqüència és una despesa significativa de temps en registres duplicats i en consolidació de dades, i una finestra de justificació que esdevé crítica per volum i termini.

Pel que fa a l'assegurança obligatòria, s'identifica una disfunció de caràcter financer: l'exigència de tenir la pòlissa en vigor des del primer dia d'execució empeny les entitats a activar-la abans de l'arrencada formal per garantir la cobertura, generant una despesa prèvia que en molts casos no és elegible i que pot acabar essent objecte de revocació. El desajust entre el període subvencionat i el període de risc que cal cobrir penalitza el compliment diligent i complica la planificació. Finalment, el règim de control d'objectius pot generar greuges comparatius segons el flux efectiu de derivacions. Atès que, per causes no imputables, no és viable aplicar penalitzacions quan es rep menys volum del previst, es produeix un efecte no desitjat: en escenaris de baixa derivació, manquen incentius per atendre participants addicionals, mentre que, a la inversa, en contextos d'alta demanda l'arribada de persones per sobre de l'objectiu exposa a penalitzacions si no s'assoleix l'atenció "extra". Aquesta asimetria erosiona l'equitat entre territoris i pot motivar conductes conservadores.

En conclusió, el disseny de l'ERF és coherent amb el propòsit de la intervenció en la mesura que articula una proposta intensiva, pràctica i grupal que respon a necessitats reals i que, en nombrosos contextos, s'alinea amb la demanda del mercat de treball i amb el teixit territorial existent. Ara bé, aquesta coherència es veu parcialment limitada per tres factors principals: una arquitectura curricular massa rígida per a la diversitat de perfils, uns tempos institucionals que interrompen la continuïtat i retarden l'operativitat, i una càrrega administrativa que desvia energia de l'acompanyament. L'orientació de les millores és clara: més continuïtat i estabilitat, més flexibilitat i actualització de continguts, i més simplicitat i equitat en la gestió. Amb aquests ajustos, el Programa reforçaria la seva pertinença i milloraria la seva capacitat d'alineament tant amb les necessitats canviants del mercat de treball com amb les realitats, recursos i constreyniments dels diferents territoris.

Alineament del disseny amb els perfils beneficiaris

El disseny està alineat amb els diferents col·lectius als quals es dirigeix? S'han identificat els grups vulnerables que es beneficiaran de les intervencions? La intervenció aborda les barreres específiques a les quals s'enfronten? El perfil dels participants és coherent amb el previst inicialment?

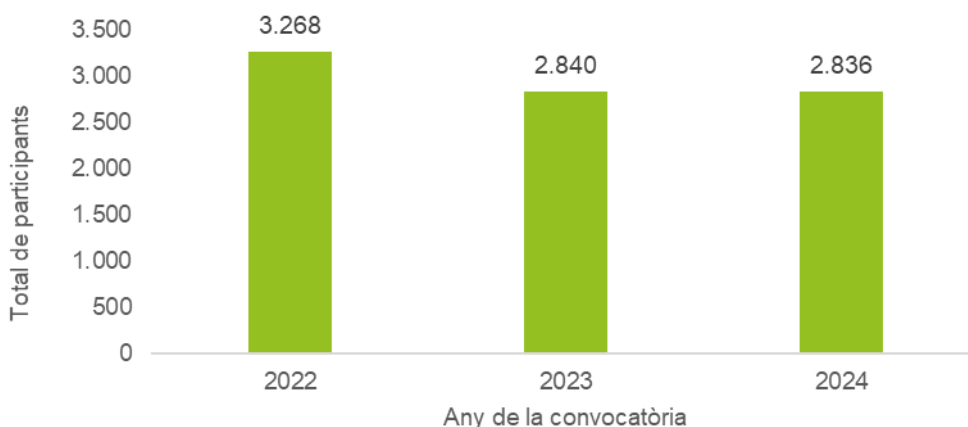
Quin és el perfil d'entitat beneficiària? Hi ha algun tipus més representat que altres (entitats amb o sense ànim de lucre, ajuntaments)? Com es distribueixen territorialment aquestes entitats? Existeix algun territori infra o sobrerrepresentat?

Anàlisi descriptiva del perfil dels participants

Pel que fa als volums de participació, el conjunt d'espais de recerca de feina ha registrat 8.944 participants. D'aquest total, aproximadament un 7 % (630 persones) ha pres part en la formació d'eines informàtiques, adreçada al reforç de competències digitals bàsiques i a la millora de l'autonomia en la recerca de feina.

Als tres anys analitzats, el volum de participació s'ha mantingut per sobre de les 2.800 persones anuals, tot i que la intensitat va ser més elevada al primer any de convocatòria (derivats 2021-2022), amb 3.268 participants, coincidint amb la reactivació dels serveis presencials i amb un major esforç de derivació des de les oficines d'ocupació davant d'un context de crisi postpandèmia. De fet, el total de persones derivades en aquest primer període va ser de 5.466, amb 31 punts d'actuació. Els anys posteriors (2022 i 2023) mostren una estabilització del volum de derivacions —amb 4.639 i 4.794 persones derivades, respectivament— i una lleugera expansió dels punts d'actuació territorial (31 i 33 punts), fet que suggereix la consolidació del recurs com a instrument estable dins de les polítiques públiques d'activació i orientació laboral.

Figura 3: Total de participants per any de convocatòria.

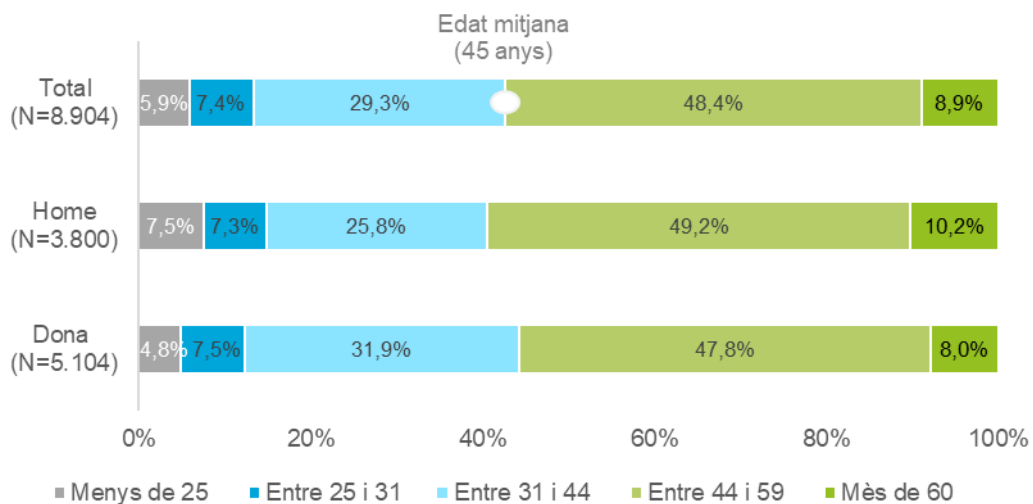


Perfil demogràfic

Les dones representen la majoria de participants (57,3 %), mentre que els homes suposen el 42,7 %. Aquesta distribució és coherent amb altres dispositius d'orientació i activació laboral, on la feminització respon tant a la major participació femenina en programes d'acompanyament com a la presència de col·lectius amb trajectòries laborals més interrompudes (Winkler, 2022).

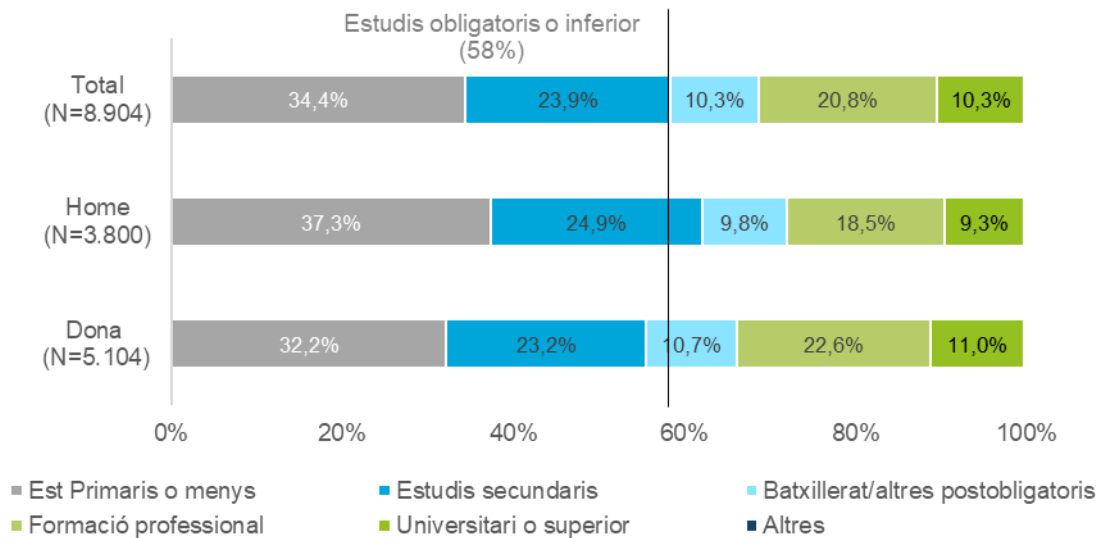
L'edat mitjana dels participants és de 45 anys, amb un rang que s'estén dels 16 als 72 anys. Predomina clarament el grup de 45 a 59 anys (48,4 %), seguit del tram 31-44 anys (29,3 %), mentre que els menors de 25 anys només representen el 5,9 %, 13,3 % amb 30 anys o inferior. Aquesta composició evidencia que els ERF es dirigeixen principalment a una població adulta amb experiència prèvia però que necessita reorientació o formació complementària per fer front a un mercat de treball canviant, cada vegada més digitalitzat. Per sexe, s'observa un patró molt similar, tot i que els homes tenen una presència lleugerament superior en els extrems inferiors d'edat —menors de 25 anys (7,5 %) i majors de 60 (10,2 %)—, mentre que les dones predominen en els trams centrals, especialment entre 31 i 44 anys (25,8 %).

Figura 4: Distribució dels participants per trams d'edat i sexe.



En relació amb el nivell educatiu, un 34,4 % dels participants disposa només d'estudis primaris o inferiors, i un 23,9 % de primera etapa de secundària, fet que implica que gairebé sis de cada deu participants (58 %) no superen el nivell obligatori. Un 20,8 % ha completat formació professional, un 10,3 % altres estudis postobligatoris (batxillerat i estudis artístics) i només un 8 % té formació universitària —completa o parcial— o superior (vegeu Figura 5). Les diferències per sexe són modestes, amb una lleugera major presència femenina en nivells formatius mitjans i superiors, i una major concentració masculina en estudis bàsics.

Figura 5: Distribució dels participants per nivell formatiu màxim assolit i sexe.



Col·lectius prioritaris i perceptors d'ajuts de suport econòmic

Pel que fa a la tipologia de col·lectiu presentada a la Taula 4, gairebé la meitat dels participants (46,9 %) s'identifica dins del col·lectiu A, és a dir, persones amb un objectiu laboral identificat que s'adrecen a un mercat de treball favorable. Un 9,4 % pertany al col·lectiu B (adreçats a un mercat de treball inestable), un 10,1 % al C (itinerari previst a mitjà o llarg termini per dèficits competencials) i un 9,8 % al D (itinerari a llarg termini per mercat crític o manca d'ocupació definida). En conjunt, aquests quatre col·lectius (A-D) constitueixen el grup de participants prioritari del Programa d'acord amb els requisits de derivació, i representen el 76,2 % del total de participants. Tot tenen un objectiu professional clarament identificable, tot i que amb graus molt diferents d'ocupabilitat i necessitat d'acompanyament.

Taula 4: Perfilat dels col·lectius demandants d'ocupació segons els seus objectius professionals, el mercat al qual s'adrecen, el perfil competencial i la disponibilitat temporal per formar-se.

Codi	Col·lectius definits en el perfilat de demandant d'ocupació
A	Persones amb un objectiu laboral identificat que s'adrecen a un mercat de treball favorable.
B	Persones amb un objectiu laboral identificat que s'adrecen a un mercat de treball inestable.
C	Persones amb un itinerari previst a mitjà o llarg termini per dèficits competencials presents.
D	Persones amb un itinerari a llarg termini per mercat crític o manca d'ocupació definida.
E	Persones sense disponibilitat temporal.

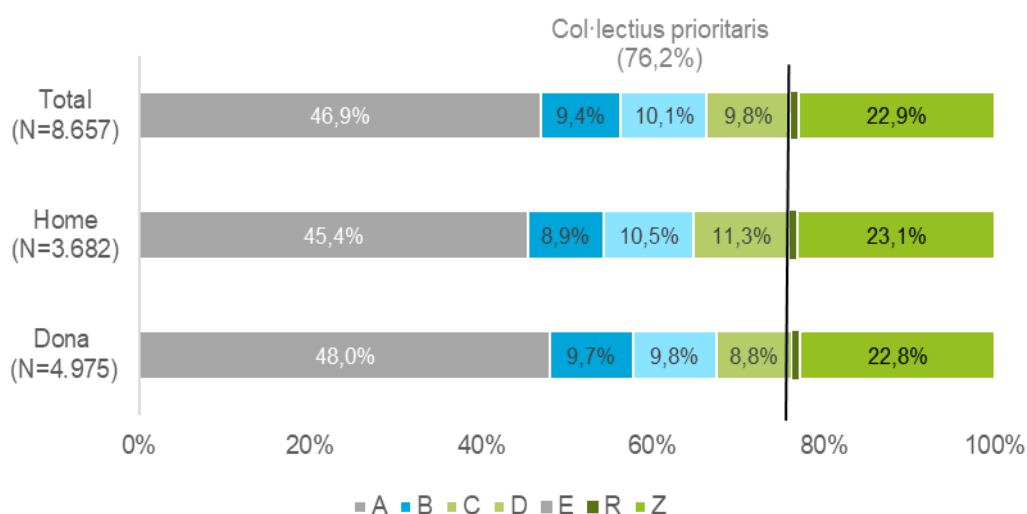
Codi	Col·lectius definits en el perfilat de demandant d'ocupació
R	Persones sense competència en un dels idiomes vehiculars.
Z	Persones amb més d'un objectiu professional o sense una meta laboral definida

Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei d'Ocupació de Catalunya.

En termes de gènere, la distribució és força equilibrada, tot i que les dones tenen una presència lleugerament més alta en el col·lectiu A (48 %), associat a trajectòries dirigides a un mercat de treball més favorable, mentre que els homes es concentren lleugerament més als col·lectius C i D, perfils adreçats a mercats de major inestabilitat o necessitat de reorientació professional.

El col·lectiu Z, que agrupa un 23 % dels participants (1.985 participants), correspon a persones amb més d'un objectiu professional o sense una meta laboral definida, i, per tant, d'acord amb els requisits de participació, no forma part del públic objectiu del Programa previst. Finalment, es registren unes 75 persones (menys de l'1 %) que no compleixen els requisits bàsics de disponibilitat temporal o idioma vehicular, fet que posa de manifest determinades disfuncions en el procés de derivació.

Figura 6: Distribució dels participants segons perfilat i sexe.



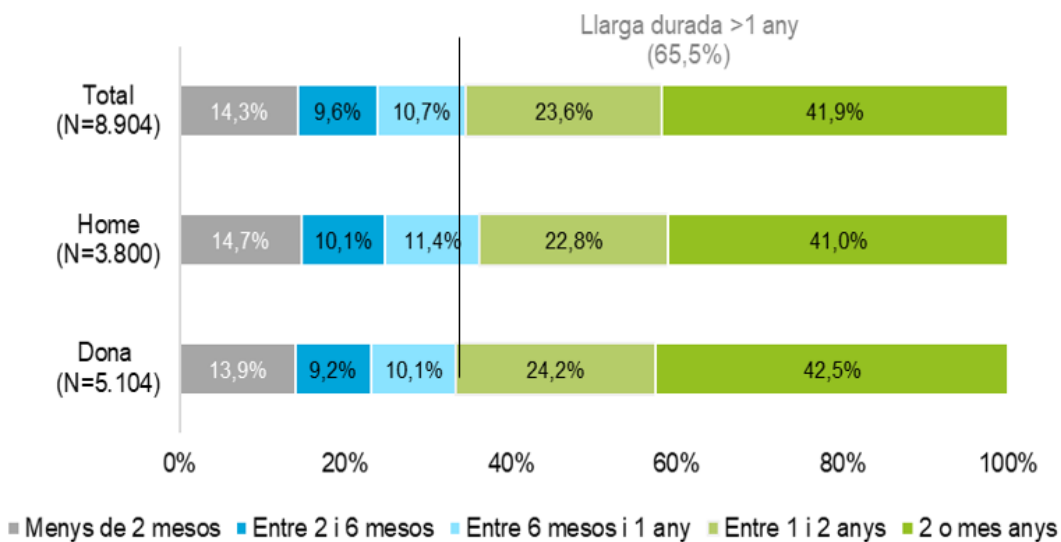
El 30,3 % dels participants són perceptors de la Renda garantida de ciutadania (unes 2.696 persones, de les quals el 57,4 % són dones), fet que evidencia una incidència elevada de vulnerabilitat econòmica, especialment, entre les dones dins del col·lectiu atès. A més, un 10,4 % addicional (924 participants, el 58 % dones) rep altres ajuts públics.

Trajectòries laborals

En relació amb les trajectòries laborals prèvies, al voltant d'un 42 % dels participants (3.728 persones) havia estat en situació de demanda d'ocupació durant més de dos anys, i un 23,5 % addicional (2.102 participants) han estat aturades entre un i dos anys, fet que evidencia un perfil de desocupació de llarga durada en gairebé dos terços dels casos. Només un 14 % feia menys de dos mesos que estava sense feina, i un 10,7 % entre sis mesos i un any.

La figura 9 mostra aquesta distribució desagregada per sexe. Les diferències entre dones i homes són moderades però consistents: les dones presenten una lleugera major incidència de desocupació de llarga durada (42,5 % enfront del 41,0 % dels homes) i una menor presència en els trams de curta durada (menys de sis mesos). Aquest patró suggereix que les dones tendeixen a acumular períodes més prolongats de desocupació i a tenir transicions més lentes cap a la reincorporació laboral, en línia amb el que indiquen els informes del SEPE (2025) i de l'Observatori del Treball de Catalunya (2025).

Figura 7: Distribució dels participants en funció del temps registrat com a demandant d'ocupació i sexe.



Entre els participants desocupats de llarga durada —és a dir, aquelles amb més d'un any registrades com a demandants d'ocupació—, 3.172 tenen entre 45 i 60 anys, i dins d'aquest grup, 2.153 acumulen més de dos anys d'atur. Aquesta concentració evidencia que el perfil de participants en ERF és coherent amb les característiques generals de la població desocupada, en general, i amb la presència destacada de perfils més difícils d'ocupar dins del Programa.

Entitats i municipis d'implementació

Pel que fa al perfil d'entitat beneficiària, el Programa es desplega principalment a través d'ens públics locals —ajuntaments i empreses municipals— que concentren prop del 80 % de les actuacions. També hi participen, en menor mesura, entitats socials sense ànim de lucre i algun ens supramunicipal del tercer sector, que aporten experiència en orientació laboral i treball comunitari.

Territorialment, la distribució de les actuacions mostra una forta concentració a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, amb municipis com Barcelona, Sabadell, Terrassa, Cornellà, Mataró i l'Hospitalet, que, en conjunt, acumulen prop d'un terç del total de participants. Altres nuclis rellevants són Amposta, Manresa, Granollers, Vic i Valls, mentre que les demarcacions de Girona, Lleida i l'Alt Pirineu i Aran presenten una participació reduïda.

En aquest sentit, cal tenir en consideració que l'Ordre de bases estableix uns criteris territorials mínims —tant pel que fa al nombre d'habitants com relatiu al percentatge de persones en situació d'atur— que condicionen l'elegibilitat dels àmbits territorials d'actuació. Aquests requisits poden limitar la implantació del Programa en zones rurals o de menor densitat demogràfica.

Com a resultat, la implantació territorial reflecteix una sobrerepresentació metropolitana i del Camp de Tarragona, en contrast amb la infrarepresentació de les zones rurals o de menor densitat demogràfica del nord de Catalunya. No obstant això, cal tenir en compte que l'Ordre de bases ja estableix uns criteris territorials mínims, tant pel que fa al nombre d'habitants com al percentatge de persones en situació d'atur, que condicionen l'elegibilitat dels àmbits d'actuació. Aquests requisits poden limitar la implantació del Programa en zones rurals o de menor densitat demogràfica.

Taula 5: Nombre de participants per municipi d'actuació. Total i percentatge del total.

Municipi d'actuació	Participants	Percentatge
Barcelona	834	9,3
Amposta	388	4,3
Cornellà de Llobregat	378	4,2
Mataró	364	4,1
Sabadell	394	4,4
Terrassa	386	4,3
Granollers	335	3,7
Cerdanyola del Vallès	299	3,3
Valls	299	3,3

Municipi d'actuació	Participants	Percentatge
Manresa	302	3,4
Igualada	271	3,0
Mollet del Vallès	296	3,3
Vic	339	3,8
Reus	344	3,8
Santa Coloma de Gramenet	222	2,5
Tarragona	374	4,2
L'Hospitalet de Llobregat	267	3,0
Lleida	211	2,4
Lloret de Mar	220	2,5
Figueres	225	2,5
Olot	270	3,0
Palamós	226	2,5
Vilafranca del Penedès	308	3,4
Prat de Llobregat, El	240	2,7
Vendrell, El	236	2,6
Montcada i Reixac	181	2,0
Tordera	190	2,1
Tortosa	180	2,0
Sant Pere de Ribes	114	1,3
Viladecans	123	1,4
Girona	128	1,4
Total	8.944	100,0

Valoració de l'alineament amb el disseny

Una qüestió rellevant pel que fa al disseny del Programa és l'alineament d'aquest amb els perfils de persones beneficiàries i amb les entitats receptores, així com el grau en què la intervenció identifica els col·lectius prioritaris, enfronta les seves barreres específiques i manté coherència entre el perfil previst i el que efectivament participa. En aquest marc, l'anàlisi comparada dels subtemes recollits mostra una doble realitat: d'una banda, la utilitat del dispositiu per activar processos de recerca, sistematitzar hàbits i dotar d'eines pràctiques; de l'altra, disfuncions d'encaix vinculades als criteris de derivació, a l'accés per obligatorietat administrativa i a una definició de col·lectiu destinatari que no sempre reflecteix l'heterogeneïtat real de trajectòries i necessitats. En paral·lel, el perfil i les condicions del personal tècnic apareixen com un factor decisiu per sostenir la qualitat de l'acompanyament, especialment en casuístiques complexes.

D'entrada, pel que fa als criteris de derivació, diverses entitats subratllen que el filtratge previ "no està afinat ni compleix requisits bàsics" i que existeix una variabilitat territorial acusada. En aquest sentit, les dades quantitatives indiquen que el 23 % dels participants (col·lectiu Z) no disposa d'un objectiu professional definit i que, fins i tot, menys de l'1 % no compleix requisits bàsics de disponibilitat temporal o llengua vehicular (tot i que les experiències recollides de les entitats apunten a la possibilitat que aquest percentatge sigui major en la seva realitat diària). Així, és recurrent la tramesa de persones sense un objectiu laboral operatiu, amb dèficits rellevants de llengua vehicular o amb mancances d'alfabetització digital que impedeix aprofitar el recurs en el temps previst. Igualment, s'han detectat derivacions de persones que es troben en altres dispositius, en "millora d'ocupació" o amb contractes parcials, així com perfils sobrequalificats que, un cop exposats als continguts, expressen desconexió i acaben abandonant. Aquestes disfuncions incrementen rebuigs i abandonaments, tensionen la gestió del grup, dificulten assolir el mínim d'actius requerit i distorsionen la lectura dels resultats atribuïbles a la intervenció.

Tot seguit, encara en l'àmbit de l'entrada, es documenten pràctiques que milloren l'encaix quan s'apliquen de forma sostinguda: trucada proactiva immediata, entrevista d'acollida abans de l'inici, retorns periòdics a les oficines amb incidències i rebuigs, i registre de no localitzacions per depurar el circuit. Tanmateix, la seva dependència de la capacitat organitzativa i de temps de cada entitat fa que siguin vulnerables i desiguals, de manera que les diferències territorials en el filtratge persisteixen i condicionen l'alineament amb els perfils objectiu.

A continuació, quant als receptors de la Renda garantida de ciutadania i altres prestacions, diverses fonts indiquen que l'entrada per via d'obligatorietat administrativa genera una tipologia de participació que no sempre és congruent amb els objectius de l'ERF. En aquest marc, les dades mostren que el 30,3 % del total de participants són perceptors de Renda garantida de ciutadania —amb una majoria de dones entre aquests—, fet que ajuda a dimensionar l'abast d'aquest fenomen dins del col·lectiu atès. En aquest subsistema, s'observa una part de persones que "no vol realment participar", que "ve per complir l'expedient" i que no desenvolupa les tasques bàsiques

del Programa. Operativament, aquesta dinàmica ocupa places sense retorn formatiu, desmotiva el grup i absorbeix temps d'acompanyament que es podria destinar a qui presenta més predisposició o necessitat. En clau d'equitat d'accés, mentre aquests casos es mantenen al recurs, altres persones potencialment ben encaixades resten en llista d'espera. En síntesi, la decisió de participació es trasllada des del pla pedagògic al pla del compliment administratiu, amb efectes sobre la coherència del disseny amb els perfils beneficiaris.

Alhora, la presència de perfils sobrequalificats obre una altra problemàtica d'alineament. En aquests casos, la competència digital és alta i el coneixement dels canals de recerca és suficient, de manera que el valor afegit del grup es percep com a limitat. Ara bé, només un 8 % del conjunt declara estudis universitaris (complets o parcials), fet que suggereix que aquesta vivència de "sobrequalificació" pot estar vinculada a desajustos d'encaix sectorial o d'expectatives més que no pas a un nivell formatiu alt en termes agregats. L'efecte principal és l'abandonament prematur i la pèrdua de places, però també la necessitat de modular constantment l'activitat per fer-la útil a perfils molt diversos, amb el consegüent risc de rebaixar el ritme per a qui es troba en situacions de major vulnerabilitat. En aquest sentit, la composició del grup, determinada pel sistema de derivació, incideix directament en la viabilitat pedagògica del currículum i en l'efectivitat de l'acompanyament.

Seguidament, pel que fa a la identificació i l'abordatge de barreres específiques, les més citades es concentren en la llengua vehicular i en la competència digital bàsica. La derivació de persones que no comprenen amb solvència el català o el castellà fa que part de les sessions i de la documentació operativa no sigui accessible, cosa que impedeix el seguiment homogeni i incrementa la necessitat d'acompanyament individualitzat. Igualment, la bretxa digital elevada —manca de correu electrònic, desconeixement de portals, dificultats de navegació bàsica— limita el progrés dins el calendari previst i augmenta la frustració. En aquest terreny, les dades mostren que gairebé sis de cada deu participants no superen l'educació obligatòria i que només un 7 % ha passat pel mòdul específic d'eines informàtiques, la qual cosa ajuda a contextualitzar la magnitud d'aquest repte pedagògic. En ambdós casos, el disseny no sempre proporciona, en el mateix recorregut, el temps i els suports necessaris per tancar aquestes bretxes abans d'avançar cap a continguts que pressuposen una base que no hi és. Si bé alguns equips compensen amb reforços i eines pròpies, la cobertura no és uniforme i depèn de la capacitat de cada entitat, fet que introdueix diferències d'alineament segons territori.

A continuació, quant a la consideració dels col·lectius destinataris, una part dels relats planteja donar cabuda a persones ocupades en situació de precarietat —jornades parcials involuntàries, salaris insuficients o contractes intermitents— i no restringir l'accés únicament a persones desocupades. La justificació descansa en la constatació que una part de la necessitat de suport a la recerca es produeix en escenaris de subocupació i que l'entrenament en recerca activa i en canals d'autocandidatura pot tenir impacte en trajectòries que busquen millores de qualitat d'ocupació. Des d'un punt de vista d'alineament, aquest element evidencia que l'univers real de beneficiaris potencials és més ampli que el marc formal i que la configuració actual pot deixar fora segments que comparteixen barreres funcionals amb les persones aturades.

En el mateix ordre de coses, pren rellevància la idea d'introduir una borsa pròpia d'accés, gestionada per les entitats, que permeti incorporar una part de participants fora del circuit estrictament derivat. El raonament sosté que aquesta via aporta persones que ja coneixen el recurs i que hi acudeixen per motivació intrínseca, i que pot actuar com a vàlvula d'equilibri en territoris amb molta demanda. En el pla analític, aquest flux addicional fomentaria un millor ajust perfil-programa i un aprofitament superior en alguns contextos, sense que això impliqui necessàriament un biaix en la composició de grup. Ara bé, la coexistència d'ambdós circuits reforçaria la importància de criteris comuns per preservar l'equitat d'accés i la comparabilitat de resultats entre punts.

Tot seguit, pel que fa al perfil i a les condicions del personal tècnic, el treball de camp posa de manifest una doble realitat. D'una banda, hi ha equips estables i altament qualificats, amb recorreguts que faciliten l'abordatge de casos complexos, la gestió de grups heterogenis i l'ajust de dinàmiques. D'altra banda, es constata la dificultat de trobar candidatures quan els requisits de contractació exigeixen titulacions molt específiques i, sobretot, experiència prèvia exactament en el mateix programa. Aquest requisit opera com un coll d'ampolla, perquè limita l'entrada de perfils amb competències sòlides en orientació, però sense trajectòria formal en l'ERF. En termes d'alineament, això incideix en la capacitat d'incorporar professionals amb la combinació de destreses pedagògiques, tecnològiques i d'atenció psicosocial necessàries per a bretxes digitals, barreres d'idioma, motivació i gestió de l'obligatorietat.

A més, l'estabilitat dels equips es vincula a la possibilitat d'assolir una relació continuada amb el territori i de construir metodologies compartides amb altres agents locals. Quan els equips roten amb freqüència per condicionants contractuals o temporals, la corba d'aprenentatge es reactiva cada any i es perden dinàmiques fines que són crucials per sostenir l'encaix amb els col·lectius diana i amb les especificitats del context. Aquesta inestabilitat també impacta en la gestió de la derivació: la qualitat del filtratge millora quan hi ha canals consolidats entre entitats i oficines d'ocupació i quan el personal tècnic pot mantenir retorns regulars i acords operatius estables.

Igualment, cal situar el paper dels equips en la construcció de motivació i expectativa realista. Davant dels casos d'entrada per obligació, l'entrevista d'acollida i les primeres sessions esdevenen punts crítics per resignificar la participació i enllaçar-la amb objectius personals concrets. Quan es disposa de temps i recursos per fer aquest treball, s'observen reconduccions positives; tanmateix, quan la pressió de places i els temps administratius són ajustats, aquesta funció s'altera i els indicadors d'aprofitament del grup es ressenten. Aquest component humà —orientació, mediació, gestió emocional— és determinant per a l'alineament efectiu amb els perfils als quals s'adreça el Programa.

Finalment, pel que fa a la coherència entre el perfil previst inicialment i el perfil real, el conjunt d'evidències apunta a una bretxa persistent. Malgrat que el 76,2 % dels participants s'inscriu en els col·lectius prioritaris (A-D), la presència del 23 % de col·lectiu Z i l'elevada proporció de desocupació de llarga durada —prop de dues terceres parts de les persones ateses fa un any o més que estan registrades com a

demandants— reforcen aquest diagnòstic. De manera complementària, el biaix d'edat —amb una edat mitjana de 45 anys i gairebé la meitat del col·lectiu entre 45 i 59 anys— incideix en expectatives i ritmes d'adaptació a un mercat creixentment digitalitzat. En termes de política pública, aquesta divergència entre disseny i pràctica quotidiana fa palès que l'ERF opera com a espai de capacitat i, alhora, com a espai d'acollida d'una part de la demanda social que cerca orientació i acompanyament per millorar posicions laborals, més enllà de l'atur estricte.

En conclusió, el disseny del Programa presenta un alineament parcial amb els col·lectius als quals s'adreça. D'una banda, el nucli metodològic i la lògica grupal ofereixen un marc pertinent per a l'activació de la recerca i la professionalització de les pràctiques, amb utilitat objectiva per a perfils diversos. D'altra banda, la qualitat irregular de les derivacions, l'entrada per obligatorietat d'una part de les persones perceptores de prestacions, la presència de perfils sobrequalificats i la no atenció sistemàtica de barreres d'idioma i competències digitals introdueixen desalineaments entre disseny i necessitats reals.

Anàlisi de la implementació

Coordinació i governança

Com s'ha gestionat la coordinació entre les diferents parts involucrades en la implementació? S'identifiquen elements de millora?

Un dels factors principals a considerar a l'hora d'analitzar la implementació de l'ERF és la coordinació entre els diferents actors involucrats en la política pública, així com la configuració de la governança que sosté el funcionament ordinari del dispositiu. En aquest marc, interessa valorar fins a quin punt els circuits entre oficines de treball, entitats executores, serveis centrals i unitats de verificació han permès una gestió fluida, i si del seu funcionament se'n desprenen elements susceptibles de millora. L'evidència disponible apunta a un model de coordinació que combina experiències de col·laboració consolidada amb episodis de discontinuïtat i de sobrecàrrega administrativa que tensionen la capacitat operativa dels equips.

D'entrada, des del punt de vista de les entitats receptores, la relació amb les oficines de treball mostra una variabilitat territorial notable. En diversos àmbits s'han establert dinàmiques de consulta prèvia, intercanvi d'informació i retroalimentació setmanal sobre incidències i rebuigs que permeten corregir desviacions de perfil i ajustar derivacions amb celeritat. Aquestes pràctiques, quan es mantenen en el temps, generen un entorn de confiança mútua i alineen l'oferta del recurs amb la demanda real. Tanmateix, en altres territoris es reporten oficines de treball poc accessibles, amb trucades i correus sense resposta o amb desconeixement del Programa, circumstància que redueix la capacitat d'anticipar problemes i de donar coherència al flux d'entrada.

Ahora, allà on es disposa de canals estables —reunions d'inici de convocatòria, retorns mensuals, bústies de contacte operatives i trobades tècniques periòdiques— es constata una millor capacitat per corregir a temps els desajustos i per alinear el dispositiu amb els criteris de perfilació. En canvi, en zones on la comunicació es canalitza principalment a través de correus genèrics, sense vies directes, s'acumulen incidències que es resolen amb retard. En aquest context, des d'una lògica de "servei", s'ha posat sobre la taula la utilitat d'un expedient únic compartit entre oficines, entitats i serveis locals, que permeti evitar la reiteració de diagnòstics dels usuaris i donar continuïtat a la informació bàsica d'aquestes al llarg del recorregut.

Seguidament, la coordinació amb els serveis centrals del SOC es descriu com a irregular en el temps i heterogènia segons el territori. En aquest sentit, es reporten desajustos entre el calendari administratiu i el calendari operatiu del Programa: resolucions en períodes de vacances, altes i validacions que arriben tard o solapament de tancaments amb la preparació de noves edicions. En termes de coordinació, aquests factors poden provocar que equips ja conformats treballin durant setmanes amb capacitat limitada, o que determinats costos de personal quedin temporalment desalineats amb la cobertura administrativa efectiva.

Igualment, la duplicació de registres entre plataformes, juntament amb l'obligació de mantenir bases de dades internes per assegurar el seguiment, incrementa el temps destinat a tasques administratives. Des d'una perspectiva de coordinació, aquesta càrrega burocràtica es tradueix en menor disponibilitat per a l'acompanyament i menor capacitat de resposta als imprevistos. Això és especialment visible en períodes de tancament i de justificació, quan l'atenció directa s'ha de compaginar amb la preparació d'un volum de documentació considerable en terminis estrictes.

Tot seguit, des del punt de vista del Servei de Verificació, emergeix un conjunt de dinàmiques que condicionen la governança del Programa. En primer lloc, s'observa que una proporció significativa d'entitats no aporta la justificació completa dins del termini de dos mesos un cop finalitzada l'edició, sinó que tramet documentació mínima i espera el requeriment posterior per completar-la. Aquesta pràctica, que busca guanyar temps, té un efecte bumerang: obliga els equips de verificació a emetre requeriments i a contrastar dues versions d'una mateixa justificació, duplicant esforços i allargant els terminis de resolució.

En segon lloc, el propi Servei de Verificació assenyala que el volum i l'extensió de la documentació a revisar en períodes breus conformen un coll d'ampolla estructural. En paraules del personal tècnic, "el Programa no pot créixer perquè no podríem assumir més càrrega de feina" si no s'ajusta la capacitat de revisió. Aquesta limitació té implicacions directes sobre la governança del Programa, ja que el ritme de validació econòmica actua com a límit extern a l'escala i a la intensitat del dispositiu, independentment de la demanda o de la capacitat operativa de les entitats executores.

En tercer lloc, i pel que fa a les eines de gestió, el Servei de Verificació valora de manera especialment positiva l'ús de GIA per al control objectiu de participants i d'objectius. Des d'aquesta òptica, el sistema proporciona una fotografia fiable del compliment i redueix ambigüitats en la definició de qui és considerat usuari atès. A la vegada, existeix la percepció que migrar aquesta funció de control a altres aplicacions de major complexitat operativa podria introduir més friccions i alentir el procés de verificació. En paral·lel, des del territori s'ha evidenciat que la necessitat de treballar simultàniament amb diferents sistemes comporta duplicació d'entrades i una inversió de temps notable, circumstància que revela una divergència entre l'eficiència del control econòmic i l'eficiència del treball a peu d'obra.

Així mateix, en l'àmbit estrictament administratiu, es posen de manifest ineficiències vinculades a plataformes i procediments de tramesa i control documental: processos "clic a clic", generació de grans paquets PDF i dificultats per a l'explotació sistemàtica de la informació que, paradoxalment, fan dir a alguns professionals que "avançàvem més en paper que ara". Aquesta apreciació no implica una enyorança del model analògic, sinó que il·lustra com determinades configuracions digitals, quan no estan orientades a l'ús quotidià, poden arribar a ser més lentes i menys traçables que els circuits que pretenien substituir.

Finalment, pel que fa al suport i a la comunicació entre unitats, el Servei de Verificació identifica la necessitat d'un diàleg més sistemàtic amb els equips de territori en moments clau del cicle: inici d'edició, tancament tècnic i període de justificació. En

aquests punts, la coherència de criteris i la claredat de la informació requerida són determinants per reduir incidències i per evitar reprocessaments. En conjunt, la visió de verificació posa l'accent en l'eficiència i en la traçabilitat, mentre que la visió de les entitats insisteix en la flexibilitat i en la capacitat de resposta operativa; ambdues aproximacions legitimen el seu punt de vista i, sumades, dibuixen el contorn real de la governança del Programa.

En síntesi, la coordinació i la governança de l'ERF s'han gestionat mitjançant una combinació de pràctiques locals consolidades, canals de relació heterogenis i un conjunt d'eines i procediments que, si bé aporten control i traçabilitat, introdueixen càrregues i latències que afecten l'operativa quotidiana. Des de la vessant de les entitats, el funcionament és més robust allà on hi ha comunicació sostinguda amb les oficines de treball, canals estables i capacitat d'ajust sobre les derivacions; en canvi, en territoris amb vies menys directes, s'acumulen incidències i se'n retarda la resolució. Des de la vessant del Servei de Verificació, el sistema garanteix objectivitat en el control, però concentra feina en finestres curtes i requereix reprocessaments quan les justificacions arriben incompletes. En conseqüència, es pot afirmar que el model de coordinació ha estat funcional però irregular, amb bones pràctiques que assegurin l'alineament quan els actors disposen de canals i tempos adequats, i amb elements de millora identificats en la comunicació interinstitucional, en la integració d'eines i en la gestió dels calendaris administratius i de justificació, que, tal com s'han desplegat, operen com a focus recurrents de tensió.

Disponibilitat de recursos

Pel que fa a la disponibilitat de recursos, l'anàlisi posa en relleu la relació directa entre la dotació financera, l'estabilitat dels equips i la capacitat d'executar amb qualitat els processos d'acompanyament. Des d'aquesta perspectiva, el finançament disponible, les condicions contractuals i els recursos materials i tecnològics emergeixen com a vectors de funcionament que condicionen, de manera transversal, el desplegament de l'ERF.

D'entrada, en l'àmbit del finançament i dels costos, diverses entitats subratllen que el pressupost assignat és estret en relació amb l'abast de les funcions que es demanen. En aquest sentit, la quantia es percep insuficient per cobrir, amb continuïtat anual, un equip de dos tècnics d'orientació juntament amb la resta de despeses vinculades a l'operativa. Segons els relats recollits, aquesta limitació pressupostària obliga algunes entitats a articular contractes de durada inferior a l'any o a complementar salaris i despeses corrents amb fons propis, amb l'impacte associat sobre la sostenibilitat econòmica del servei.

Al mateix temps, el disseny pressupostari no preveu de manera explícita partides per a material informàtic i llicències, malgrat que el Programa pivota sobre pràctiques de recerca digital i treball intensiu amb eines en línia. Tot i que es preveu un percentatge del 15 % en concepte de despeses indirectes que no requereixen justificació específica, l'Ordre de bases estableix un conjunt de requisits informàtics que les

entitats beneficiàries han de complir per tal de poder dur a terme correctament l'execució del Programa. Així, doncs, aquesta absència formal de línies d'equipament —ordinadors portàtils, perifèrics, subscripcions a programari o serveis de gestió— fa que siguin les entitats les que, de facto, hi donin resposta, bé mitjançant recursos propis, bé a través de reutilització d'equipaments existents. La conseqüència operativa és que, en entorns amb menor capacitat d'inversió, la infraestructura disponible pot quedar per sota del necessari per garantir una experiència d'aprenentatge homogènia per a tots els participants.

A més, la comparació amb altres programes d'orientació posa en relleu diferències significatives que incideixen en la retenció de talent. El cas d'Orienta és paradigmàtic: s'hi apunten salaris anuals superiors i una cobertura de dotze mesos, mentre que a l'ERF la cobertura típica és de deu mesos i el diferencial retributiu anual per orientador és notable. Aquesta asimetria salarial i temporal es tradueix, segons coincideixen diversos equips, en la dificultat per retenir professionals amb experiència i en dinàmiques de rotació anual que obliguen a reiniciar processos de selecció i posada en marxa amb cada edició.

Tot seguit, en l'àmbit del personal i de la contractació, el dispositiu s'articula habitualment amb dos tècnics d'orientació laboral per ERF, que combinen la conducció de sessions grupals amb tutories individuals. Aquesta ràtio és ben valorada perquè facilita l'atenció propera i la gestió de grups reduïts; tanmateix, també afegeix reptes organitzatius. En determinats moments —especialment el primer dia de sessió, quan cal acollir, verificar documentació i iniciar el treball amb el grup— la simultaneïtat de tasques descompensa l'atenció si un dels tècnics ha de dedicar-se a entrevistes individuals o a qüestions administratives, de manera que el ritme del grup pot quedar afectat durant l'entrada.

En paral·lel, les condicions de temporalitat incideixen en la capacitat de consolidar equips. La cobertura de deu mesos, amb interrupcions estivals i arrencades graduals per motius administratius, configura una trajectòria laboral discontinua que dificulta planificar carreres professionals en el marc de l'ERF. Segons expliquen diverses entitats, aquesta intermitència afavoreix que una part del personal opti per altres programes o recursos més estables quan s'hi obren oportunitats, cosa que obliga a cercar noves incorporacions a l'inici de cada anualitat i a reiniciar corbes d'aprenentatge i cohesió d'equip.

A continuació, i pel que fa als processos de selecció, s'indica que en convocatòries anteriors es produïa una paradoxa administrativa: per complir requeriments formals calia assignar "tècnics propis" a l'inici de la convocatòria i, posteriorment, fer un procés de selecció per incorporar els definitius, amb la conseqüent càrrega documental intermèdia. Encara que les darreres estabilitzacions han permès disposar de borses de professionals i han millorat parcialment aquesta dinàmica, les entitats relaten que la feina de selecció, revisió de perfils i posada en marxa continua essent intensa i que concentra esforços en períodes que coincideixen amb altres fites del calendari del Programa.

Finalment, s'observa que els processos d'estabilització de personal implementats recentment han introduït una nota positiva en termes de disponibilitat de recursos humans: disposar de borses estables i d'una memòria organitzativa acumulada millora els temps d'arrencada i la qualitat de l'atenció. Igualment, es recullen indicis d'una tendència a l'equiparació salarial amb altres programes d'orientació en les darreres convocatòries, fet que, segons alguns actors, pot contribuir a moderar la rotació i a consolidar equips amb més experiència acumulada.

En síntesi, la disponibilitat de recursos per a l'ERF es troba en un punt d'equilibri delicat entre l'ambició del dispositiu i les condicions materials i humanes per sostenir-lo. La dotació econòmica actual, l'absència de partides explícites per a equipament i l'estructura temporal dels contractes configuren un escenari on la qualitat depèn, en gran mesura, de la capacitat de cada entitat per complementar amb recursos propis, retenir personal qualificat i garantir infraestructures suficients. Aquestes condicions, combinades, expliquen bona part de les diferències territorials en l'experiència dels participants i en l'eficiència operativa dels equips.

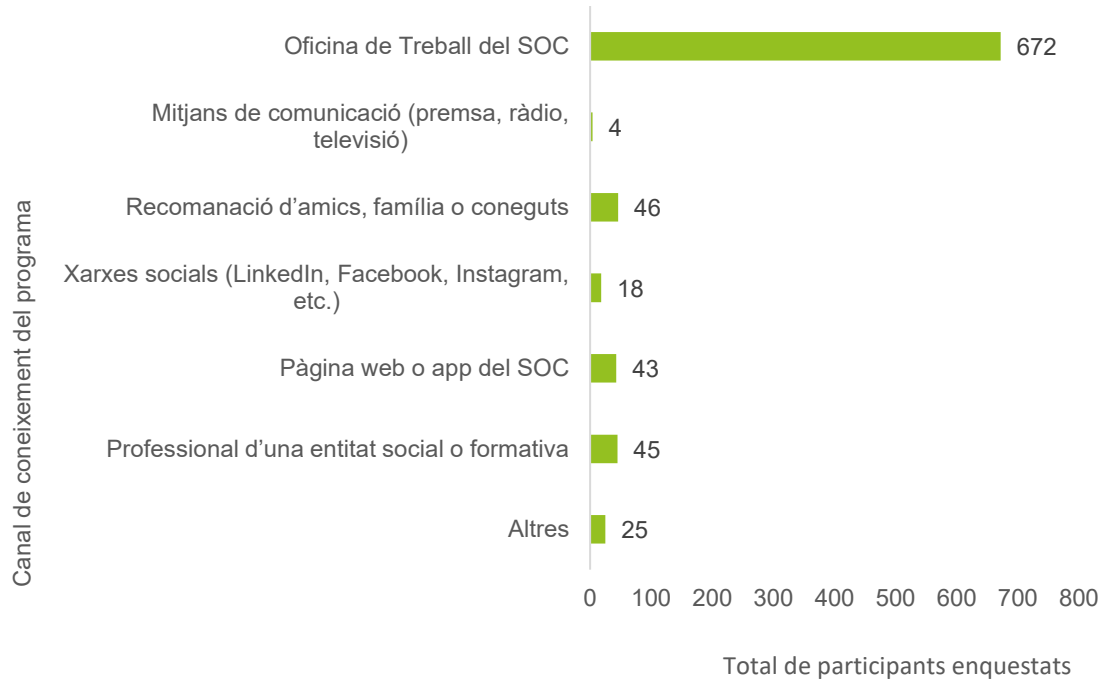
Operativització de la metodologia d'intervenció

Aquest apartat consta d'una doble vessant: d'una banda, s'abordarà l'operativització de la metodologia d'intervenció des d'una òptica quantitativa, analitzant els resultats de l'enquesta referents als canals d'accés al Programa i les sessions de Recerca activa de feina (RAF) i Eines informàtiques (EI); d'altra banda, s'exposarà la manera com s'ha desplegat la metodologia d'intervenció a través de l'anàlisi qualitativa de les perspectives recollides al llarg del treball de camp.

Anàlisi quantitativa

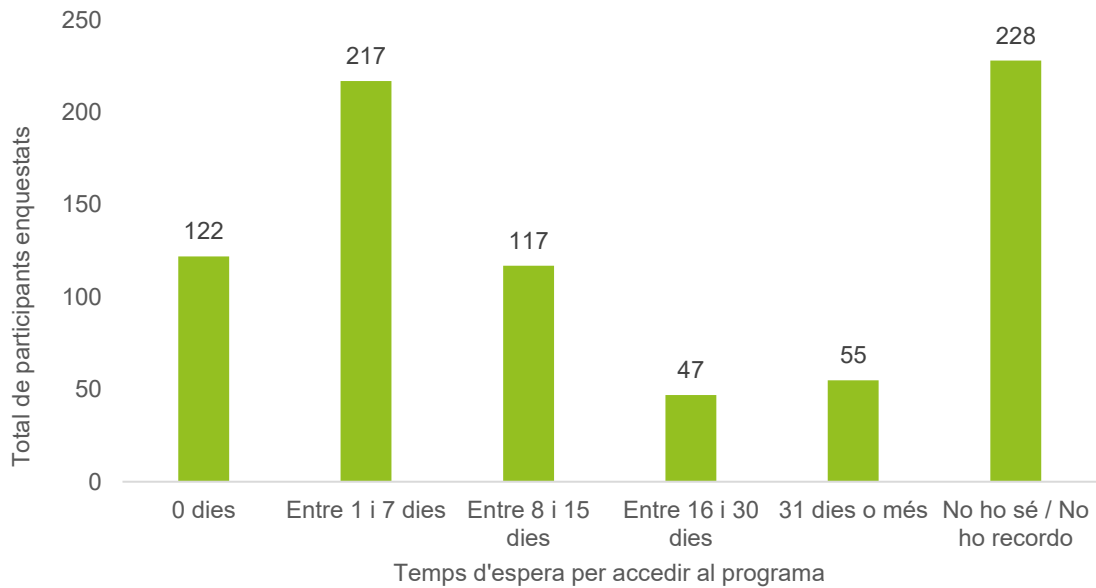
Canals d'accés

Figura 8: Canal de coneixement del Programa



A la Figura 8 es mostren els canals pels quals els participants van conèixer el Programa ERF. Les Oficines de Treball del SOC s'erigeixen com el principal canal per conèixer el Programa, ja que una proporció força majoritària de les persones enquestades (672 d'un total de 786, un 86 %) van marcar aquesta opció. Altres fonts rellevants van ser la recomanació d'amics, família o coneguts (46 participants) i professionals d'entitats socials o formatives (45 participants). Les xarxes socials (18 participants) i la pàgina web o app del SOC (43 participants) van tenir una influència menor, mentre que els mitjans de comunicació van tenir una presència gairebé nul·la (4 participants). Aquest resultat destaca la centralitat de les oficines de treball del SOC com el canal principal d'informació sobre el Programa, mentre que els altres canals tenen una influència molt més reduïda.

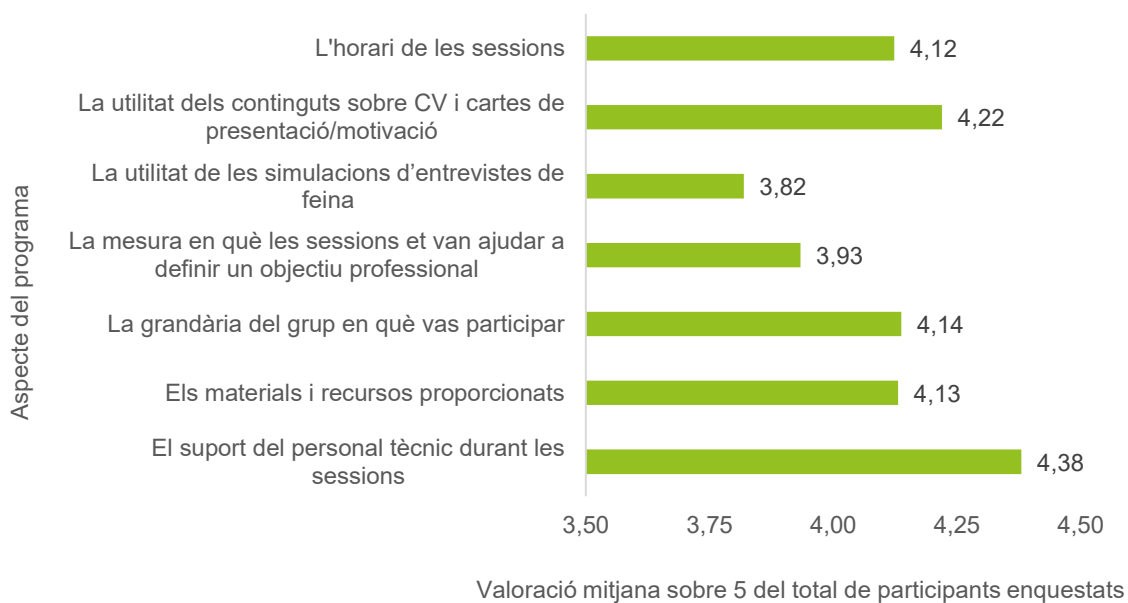
Figura 9: Dies d'espera per obtenir plaça al Programa



A la Figura 9 es mostren els dies d'espera per accedir al Programa. La majoria dels participants (217) van esperar entre 1 i 7 dies per obtenir plaça, mentre que una quantitat significativa (122) va poder accedir-hi immediatament, és a dir, en 0 dies. Altres grups van experimentar un temps d'espera més llarg: 117 participants van esperar entre 8 i 15 dies, 47 entre 16 i 30 dies, i 55 més de 31 dies. Un grup de 228 participants no recorda o no sap exactament el temps d'espera. Això suggereix que la majoria dels participants van accedir al Programa relativament ràpidament, amb alguns casos de demores més llargues.

Sessions de Recerca activa de feina

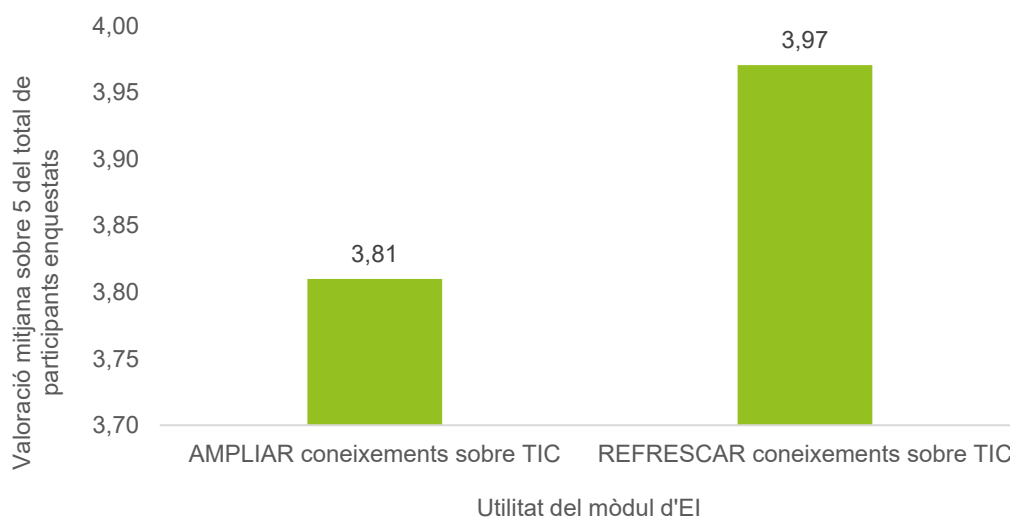
Figura 10: Valoració d'aspectes del mòdul de Recerca activa de feina



A la Figura 10 es valoren diversos aspectes de les sessions del mòdul de Recerca activa de feina (RAF). Les valoracions s'hi fan sobre una escala de l'1 al 5. Així, els aspectes millor valorats són el suport del personal tècnic durant les sessions (4,38), l'horari de les sessions (4,12) i els materials i recursos proporcionats (4,13). També es valora positivament la utilitat dels continguts sobre CV i cartes de presentació/motivació (4,22), així com la grandària del grup (4,14), que suggereix un bon equilibri entre la personalització i la dinamització dels grups. Les simulacions d'entrevistes de feina, amb una puntuació de 3,82, van ser les menys valorades, tot i que encara obtenen una valoració positiva. Finalment, la mesura en què les sessions van ajudar a definir un objectiu professional va obtenir una puntuació de 3,93, destacant-ne la importància, però també assenyalant espais de millora.

Sessions d'Eines informàtiques

Figura 11: Valoració d'aspectes del mòdul d'Eines informàtiques



A la Figura 11 es valoren dos aspectes del mòdul d'Eines informàtiques (EI): ampliar i refrescar coneixements sobre TIC. La valoració mitjana per aquests aspectes és sobre una escala de l'1 al 5. Cal mencionar que un 39 % de les persones enquestades va participar en aquest mòdul, amb una mitjana de 12 sessions realitzades per participant (de nou, la mitjana es veu afectada per valors extrems molt elevats). Així, doncs, la valoració de "Refrescar coneixements sobre TIC" és més alta (3,97), mentre que "Ampliar coneixements sobre TIC" ha obtingut una puntuació lleugerament més baixa (3,81). Aquesta diferència reflecteix una percepció d'utilitat més positiva de les sessions enfocades a la consolidació de coneixements previs en comparació amb les orientades a l'aprenentatge de noves eines i tecnologies.

Anàlisi qualitativa

Pel que fa a l'operativització de la metodologia d'intervenció, un aspecte clau és observar com els mòduls i les dinàmiques establertes es despleguen en la pràctica, fins a quin punt resulten ajustats als perfils i necessitats dels participants, i quines condicions organitzatives condicionen la seva eficàcia. En aquest marc, el testimoni dels equips i l'experiència acumulada als diversos punts d'execució mostren un

funcionament que combina fortaleses pedagògiques reconegudes amb tensions operatives que afecten la continuïtat, la motivació i l'aprofitament. El recorregut analític que segueix s'articula al voltant del mòdul de Recerca activa de feina (RAF), el mòdul d'Eines informàtiques, els factors que limiten la participació i la resta de qüestions de metodologia aplicades al terreny.

D'entrada, pel que fa al mòdul de RAF, el consens és ampli a l'hora de valorar els continguts de caràcter més pràctic i aplicat. La revisió i l'actualització del CV, el domini dels portals d'ocupació i de les borses sectorials, l'entrenament en autocandidatura i la preparació d'entrevistes de feina es descriuen com a peces nuclears que generen aprenentatges immediats i transferibles. Especialment en persones que fa anys que no es troben en cerca activa, la posada al dia de les tècniques de prospecció, l'adequació del CV a ofertes concretes i l'assaig d'entrevistes incrementen l'autoeficàcia i reordenen hàbits, amb efectes visibles en la capacitat d'organitzar la recerca i d'establir objectius realistes a curt termini. Des de la perspectiva de les entitats, aquesta dimensió aplicada "té sentit" perquè connecta directament amb els requisits del mercat de treball i amb situacions reals de selecció.

En paral·lel, la metodologia grupal de la RAF potencia el valor d'aquests continguts. Les simulacions d'entrevista, els "role-plays" i el debat col·lectiu sobre experiències prèvies creen un entorn d'aprenentatge compartit, on l'error es normalitza i la retroalimentació entre iguals accelera l'adquisició d'habilitats. En aquest entorn, el grup actua com a motor de confiança i perseverança; és recurrent l'afirmació que «el grup empodera i fa cohesió», i no és estrany que es formin canals de missatgeria per sostenir el vincle fora de l'aula. Igualment, es considera especialment útil obrir finestres de contacte amb el teixit empresarial del territori —visites a empreses, trobades amb responsables de recursos humans o dinàmiques de "speed dating"— perquè situen l'aprenentatge en context i permeten contrastar expectatives amb demandes reals. A més, la personalització del missatge de contacte, la gestió de la identitat professional en xarxes i la capacitat d'adaptar el currículum i el discurs a l'oferta concreta són habilitats que desperten molta atenció i que els equips procuren treballar de manera transversal. En aquesta mateixa línia, les orientadores subratllen que el component pràctic "arrossega" el grup i que, quan la sessió deriva cap a exposicions excessivament magistrals, l'atenció decau i la participació s'aprima.

A continuació, en relació amb les demandes de les entitats sobre l'actualització metodològica, adquireixen centralitat tres camps. D'una banda, l'ús avançat de xarxes socials professionals i la curadoria de perfils digitals, tant per a la recerca d'ofertes com per a l'autocandidatura i el "networking". De l'altra, el coneixement dels criteris i filtres dels sistemes de seguiment de candidats (ATS), que exigeixen una escriptura de CV orientada a paraules clau i a estandarditzacions que faciliten el "matching" automatitzat. Finalment, l'impacte creixent de tecnologies basades en intel·ligència artificial en els processos de selecció i en la redacció de materials de candidatura, un camp en què es demana poder abordar usos, límits i implicacions ètiques. Encara que moltes entitats ja han incorporat aquests elements de facto, es constata que el marc formal de continguts no sempre els reflecteix de manera explícita i que, en conseqüència, la seva cobertura queda supeditada a la iniciativa dels equips.

Seguidament, el mòdul d'Eines informàtiques concentra una part significativa de les tensions operatives. El diagnòstic compartit és que una fracció important de les persones derivades presenta una bretxa digital accentuada: arriben sense correu electrònic funcional, amb dificultats de navegació bàsica o sense coneixements mínims dels portals d'ocupació i de la gestió de continguts digitals. Per a aquest segment, una sessió setmanal d'eines informàtiques resulta insuficient per assolir el nivell que permetria aprofitar amb plenitud la RAF. El resultat és un cercle de frustració i alentiment del grup que també afecta participants amb competències mitjanes o altes, que perceben aquell espai com a poc rendible. En el relat dels equips, hi ha unanimitat a assenyalar que l'aïllament del mòdul TIC respecte del corpus de la RAF trenca la continuïtat de l'aprenentatge i en minva el sentit funcional.

Ahora, es descriu un patró que enllaça bretxa digital i dificultat d'inserció laboral: les persones sense competències TIC bàsiques acumulen més obstacles a l'hora de completar candidatures, fer seguiment de contactes o interactuar amb plataformes que són avui imprescindibles. És habitual trobar casos que inicien l'itinerari sense les claus mínimes per operar en línia amb autonomia, de manera que la sessió TIC es converteix en una primera aproximació massa breu per tancar bretxes prèvies. Alguns equips detallen que, quan han pogut oferir una "posada a punt" intensiva prèvia o en paral·lel, el progrés posterior a la RAF s'accelera; però, quan aquest reforç no existeix, la distància es manté i l'efecte d'aprenentatge es dilueix entre sessions.

Tot seguit, l'anàlisi de factors que limiten la participació posa l'accent en quatre dimensions que travessen la metodologia: idioma, disponibilitat horària i càrregues familiars, motivació i confiança, i dificultats específiques en la participació juvenil. En primer lloc, la llengua vehicular és un tallant recurrent. Les derivacions de persones que no entenen amb solvència el català o el castellà impedeixen un seguiment normalitzat de les sessions i, fins i tot, la comprensió de les ofertes de feina. Davant d'aquest escenari, els equips es veuen obligats a rebutjar casos o a fer un acompanyament molt intensiu per "posar al dia" comprensions bàsiques, cosa que desvia temps de la dinàmica programada.

En segon lloc, la disponibilitat horària i les càrregues de cura apareixen com una de les principals barreres d'accés i de continuïtat. El patró estàndard —matins de llarga durada, dos dies per setmana— resulta incompatible per a una part de les persones cuidadores. A aquests condicionants s'hi afegeix el factor estacional: durant períodes no escolars, la falta d'alternatives de cura porta a renúncies o a abandonaments, i la impossibilitat de canviar de grup per qüestions d'horari dificulta recuperar el fil. També pesa la distància geogràfica quan les derivacions s'assignen a punts llunyans malgrat l'existència d'opcions pròximes, fet que incrementa el cost temporal i econòmic d'assistir i impacta en la motivació sostinguda.

En tercer lloc, la motivació i la confiança inicials condicionen la vinculació. Una part de participants arriba en situació de desànim després de períodes prolongats d'atur i tendeix a autoexcloure's de candidatures plausibles; altres arriben per obligació administrativa i mostren reticència o obertament hostilitat a la participació. L'entrevista d'acollida i la primera sessió esdevenen moments crítics per construir confiança i expectativa realista; quan aquest aterratge és confús o es percep com a poc

personalitzat, la desconexió és més probable. Al llarg del cicle, es descriu un patró emocional relativament estable: durant les primeres setmanes l'energia puja —els participants veuen progressos—, però cap a la sessió sisena o setena es produeix un descens anímic associat a la manca de respostes immediates de les empreses. La normalització d'aquest “buit de resposta” i el treball de perseverança col·lectiva ajuden a sostenir l'assistència fins al tram final, on és habitual constatar un nou repunt de compromís.

En quart lloc, les dificultats específiques vinculades a la participació juvenil mereixen una atenció diferenciada. Els equips constaten que una part del jovent —especialment menors de trenta anys— es desenganxa aviat quan percep la dinàmica com a massa “format classe” o quan considera que els continguts són bàsics; sovint, un cop elaborat el CV, l'assistència decau. Per contra, en perfils de mitjana edat i sèniors l'encaix amb la metodologia grupal és més positiu: troben en l'estructura de sessions un horitzó de disciplina i suport que valoren com a diferencial. Aquest biaix generacional conviu amb l'arribada de perfils sobrequalificats que s'avorreixen o amb derivacions en edats properes a la jubilació, que sovint presenten expectatives d'inserció baixes i que requereixen treballs d'orientació i d'empara emocional més intensos.

A continuació, i entrant en les qüestions metodològiques que afecten el dia a dia de l'aula, la capacitat d'adaptació i d'improvisació és una constant. Davant d'una heterogeneïtat elevada de nivells, els equips “es reformulen constantment”: ajusten exemples, graduen la dificultat de les tasques i aprofiten el coneixement dels participants més avançats per enriquir el treball col·lectiu. En les sessions d'entrevista, per exemple, es combinen “role-plays” bàsics amb preguntes d'alta complexitat per a perfils experimentats, i es comparteixen casos reals que permeten il·lustrar estratègies d'autocandidatura, de seguiment i de resposta a objeccions habituals. Malgrat aquesta capacitat d'adaptació, es reconeix que el marge de personalització no sempre és suficient, atès que el ritme de la programació i els objectius de cobertura marquen límits clars sobre què es pot fer en cada sessió.

Igualment, el manteniment de la motivació al llarg de les sessions s'ha d'abordar com una feina metòdica. D'entrada, la primera sessió té un valor simbòlic i operatiu: cal explicar la proposta, generar expectativa realista i assegurar que tothom coneix els objectius i la mecànica. Posteriorment, la dinàmica d'“assaig i error” s'acompanya amb una gestió de la frustració en grup; els equips expliquen que, quan els silencis de resposta de les empreses s'allarguen, el treball col·lectiu de normalització i d'estratègies alternatives resulta clau. En aquest trajecte, l'evidència de progressos tangibles —un CV millor, un perfil digital ordenat, candidatures enviades— ajuda a sostenir la implicació i a donar sentit a l'esforç.

Finalment, les dinàmiques grupals i la mida dels grups condicionen de manera directa l'experiència formativa. El format grupal té sinergies evidents: compartir problemes i solucions, contrastar experiències d'entrevista i veure “en directe” com s'ajusta un currículum multiplica l'efecte pedagògic. Al mateix temps, és recurrent l'observació que la motivació és inversament proporcional a la mida del grup: en grups reduïts es genera més cohesió i és més factible una atenció personalitzada; quan la xifra s'acosta o supera la dotzena, fins i tot amb dos tècnics, la capacitat d'arribar a tothom

es veu limitada. Aquesta lògica de “massa crítica” s’entrecrua amb la qüestió de les incorporacions a mig recorregut, que tendeixen a interrompre rutines i a obligar a reexplicacions que resten temps al treball avançat.

En conjunt, l’operativització de la metodologia d’intervenció mostra un model amb potencial pedagògic alt quan s’activa el nucli pràctic de la RAF i s’enforteix el paper del grup com a espai de suport i d’aprenentatge entre iguals. Tanmateix, l’experiència acumulada deixa constància de friccions que afecten l’aprofitament: la separació funcional del mòdul d’Eines informàtiques, la bretxa digital de partida i la interacció entre barreres d’idioma, horaris i càrregues de cura, així com les afectacions sobre la motivació derivades del ritme real del mercat de treball. També s’hi afegeixen tensions organitzatives concretes, com l’entrada contínua de nous participants i la necessitat d’improvisar per cobrir una heterogeneïtat de nivells molt marcada dins d’un calendari i uns objectius establerts. El balanç general és el d’un dispositiu que disposa d’elements metodològics sòlids i que obté resultats en autonomia i seguretat, especialment quan l’entorn d’aprenentatge és estable i cohesionat, i quan les condicions d’entrada i de seguiment permeten desplegar el potencial de la RAF sense discontinuïtats innecessàries.

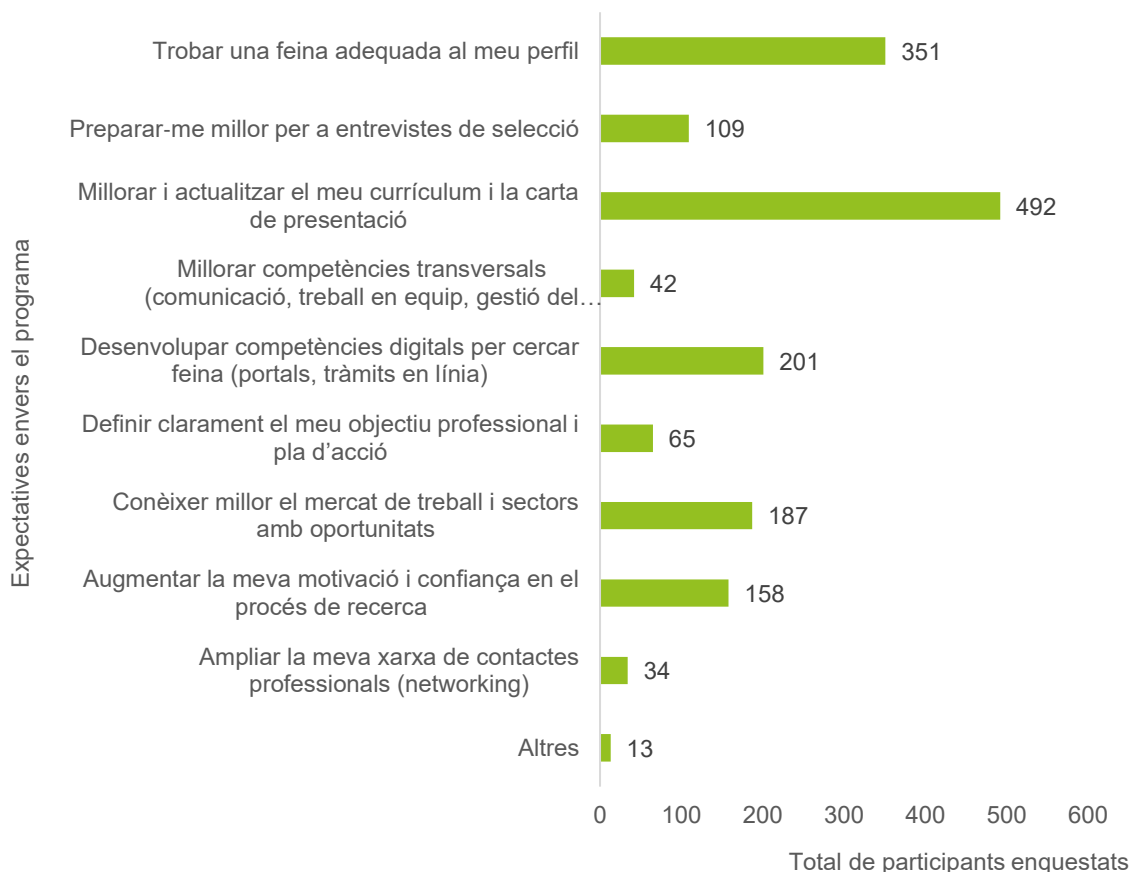
Avaluació de resultats i impactes

Satisfacció amb el Programa

Quina és la satisfacció dels participants?

A través de l'enquesta a persones participants a l'ERF s'ha pogut identificar el seu grau de satisfacció amb el Programa. L'abordatge d'aquesta qüestió s'ha realitzat des de tres vessants diferents: en primer lloc, des del punt de vista de les expectatives, s'ha recollit què esperaven aconseguir amb el Programa (Figura 12), així com el grau d'adequació d'aquestes expectatives amb la realitat viscuda (Figura 13); en segon lloc, s'ha identificat el grau de satisfacció de les persones enquestades en un sentit estricte (Figura 14), incloent la probabilitat de recomanar el Programa a tercers (Figura 15); finalment, s'han analitzat els aspectes de millora i altres comentaris recollits a l'enquesta.

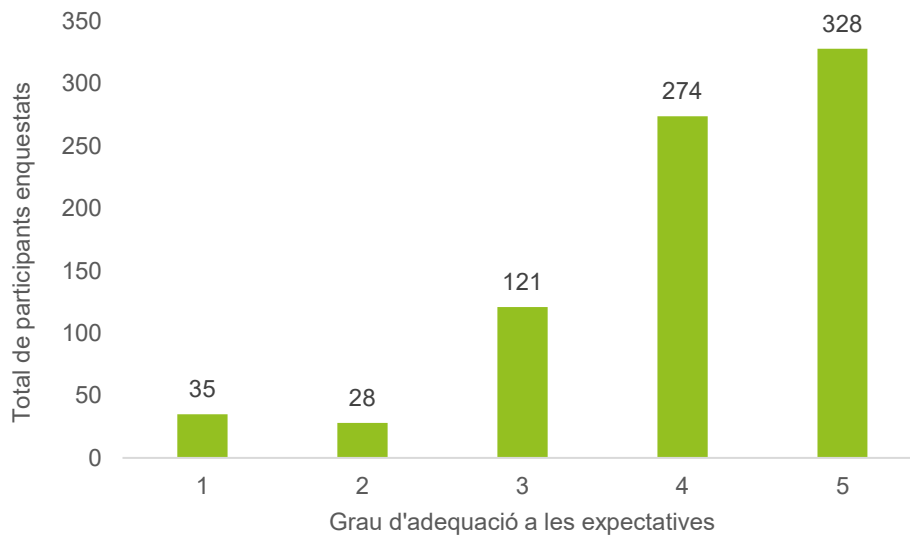
Figura 12: Expectatives envers el Programa



Pel que fa a les expectatives, la Figura 12 mostra que la motivació principal per participar a l'ERF és millorar i actualitzar el currículum i la carta de presentació, objectiu assenyalat per quasi cinc-centes persones enquestades. També és molt present l'expectativa de trobar una feina ajustada al perfil professional i, en un segon

nivell, la de desenvolupar competències digitals per cercar feina i conèixer millor el mercat de treball i els sectors amb oportunitats. Altres expectatives rellevants, tot i menys freqüents, són augmentar la motivació i la confiança en el procés de recerca, preparar-se millor per a entrevistes i definir amb claredat l'objectiu professional i el pla d'acció. L'ampliació de la xarxa de contactes professionals apareix com una expectativa minoritària, cosa que indica que la dimensió de "networking" té encara un pes reduït en la mirada dels participants sobre el Programa.

Figura 13: Grau d'adequació a les expectatives



Pel que fa a l'adequació entre aquestes expectatives i l'experiència real, la Figura 13 indica que la valoració és globalment alta en una escala de l'1 al 5. La mitjana del grau d'adequació és de 4 punts, i la distribució de respostes se situa clarament cap als valors més positius. Les categories 4 i 5 acumulen la gran majoria de respostes, mentre que els valors 1 i 2 tenen un pes reduït. Això suggereix que, per a la major part dels participants, el Programa ha respost en bona mesura allò que esperaven aconseguir, especialment pel que fa a l'actualització d'eines de recerca de feina i a l'ordenació del projecte professional. Al mateix temps, l'existència d'un grup minoritari amb valoracions baixes indica que hi ha perfils per als quals l'experiència ha estat menys ajustada a les seves necessitats específiques.

Figura 14: Satisfacció amb el Programa

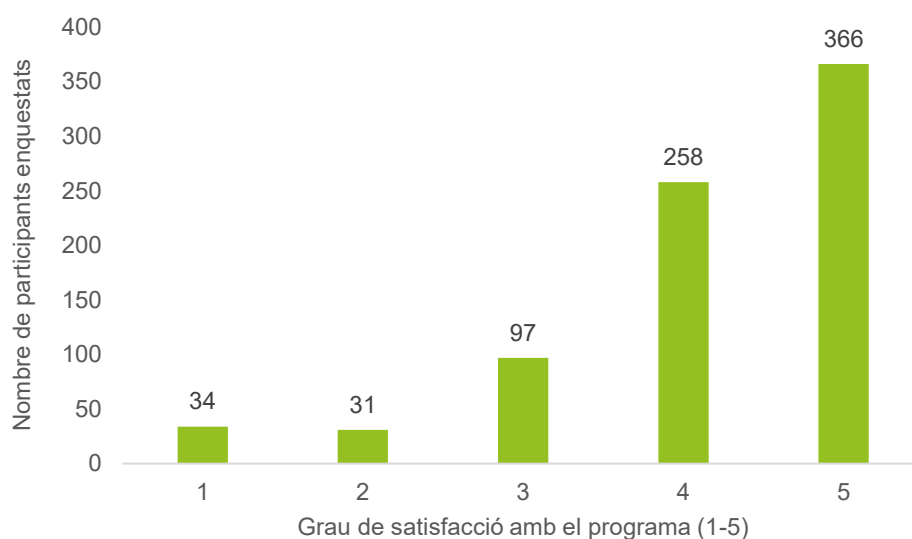
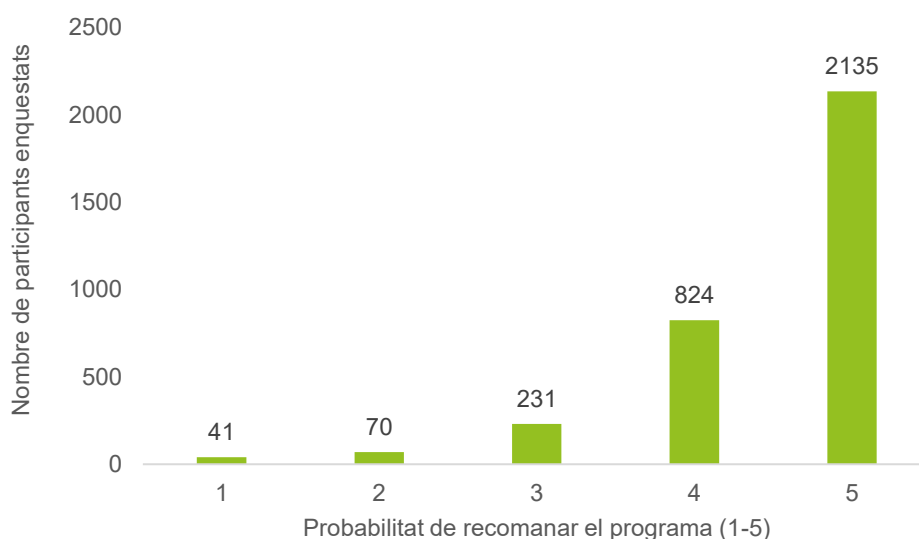


Figura 15: Probabilitat de recomanar el Programa a familiars, amics o coneguts



Si es posa el focus en la satisfacció global amb el Programa, la Figura 14 mostra també resultats clarament positius. En una escala de l'1 al 5, la mitjana de satisfacció és de 4,1 punts. La majoria de persones es concentra en els valors 4 i 5, que sumen una part importantíssima de les respostes, mentre que les puntuacions 1 i 2 són residuals. Això reforça la idea que l'ERF és percebut, en conjunt, com un recurs útil per a la recerca de feina, tant per les eines que ofereix com pel suport rebut durant el procés. Aquest patró es veu encara més accentuat quan s'analitza la probabilitat de recomanar el Programa a familiars, amistats o persones conegudes, recollida a la Figura 15. En aquest cas, la mitjana arriba als 4,2 punts sobre 5, de manera que la intenció de recomanació se situa lleugerament per sobre de la satisfacció declarada. El pes molt elevat de les respostes 4 i 5 indica que una part molt majoritària de les persones enquestades faria una recomanació positiva del Programa, un resultat coherent amb els estàndards habituals d'avaluació de serveis.

Ara bé, malgrat aquest balanç globalment positiu, els comentaris oberts sobre aspectes de millora permeten matisar i aprofundir aquesta imatge. El tema que apareix amb més recurrència és la demanda d'una orientació més personalitzada i d'un acompanyament més intensiu al llarg del procés. Moltes persones reclamen més seguiment individual, més temps per treballar el currículum i les candidatures adaptades a cada oferta i un suport més actiu en la recerca efectiva de llocs de treball. També es posa èmfasi en la necessitat de reforçar la dimensió emocional de l'acompanyament, tenint en compte que la situació d'atur implica sovint vulnerabilitat psicològica i pèrdua de confiança, especialment en persones en atur de llarga durada i en franges d'edat més avançades.

Un segon bloc de comentaris molt present fa referència a la connexió del Programa amb el mercat de treball i amb oportunitats laborals reals. Hi ha participants que valoren que l'ERF millora les eines de recerca, però consideren que l'impacte en la inserció efectiva és limitat. Es demanen més vincles amb empreses concretes, borses de treball operatives, pràctiques o estades en entorns productius i una cartera d'ofertes més àmplia i diversificada. En alguns casos, es qüestiona que el Programa pugui resultar una experiència poc útil si no hi ha prou oportunitats laborals, i apareixen discursos que associen els recursos d'ocupació a obligacions administratives o a dinàmiques més formals que efectives. També és recurrent la demanda de tenir en compte les dificultats específiques de col·lectius com les persones majors de 50 o 60 anys, que assenyalen la discriminació per edat com un obstacle central més enllà del propi Programa.

En tercer lloc, hi ha un conjunt extens de propostes que se centren en el disseny pedagògic i organitzatiu de les activitats. Es reclama més pes per a la pràctica, amb més simulacions d'entrevistes, més exercicis aplicats i exemples reals de candidatures, així com una ampliació i actualització dels continguts digitals, incloent eines com LinkedIn, el videocurrículum o aplicacions ofimàtiques d'ús habitual. Diverses persones plantegen que els grups siguin més reduïts i més homogenis pel que fa al nivell de competències digitals i al perfil professional, per evitar diferències molt grans dins l'aula. També s'esmenten qüestions com l'ampliació de la durada del Programa, una major flexibilitat horària i la possibilitat de garantir més continuïtat al llarg de l'any i després de la finalització de les sessions.

Els altres comentaris genèrics recollits permeten complementar aquesta lectura. El tema més freqüent és el reconeixement al personal tècnic que desenvolupa el Programa. Moltes persones destaquen l'actitud, la disponibilitat, l'empatia i el suport de les professionals que les han acompanyat, i associen la seva experiència positiva al tracte rebut i a la capacitat d'escolta i d'animar en moments de desànim. També hi ha nombroses referències al fet que el Programa ha ajudat a recuperar seguretat, ordenar idees, conèixer noves eines de recerca i, en alguns casos, accedir a formacions o oportunitats que han acabat en insercions laborals.

Al costat d'aquestes valoracions positives, una part menor però significativa de comentaris posa l'èmfasi en les limitacions del Programa o en la insatisfacció amb l'experiència. Algunes persones apunten que ja arribaven amb un nivell de competències alt i que el contingut els ha resultat massa bàsic, d'altres consideren que

l'obligatorietat de participar-hi pot comportar que s'hi incorporin persones poc motivades i que això afecti el clima grupal. També hi ha testimonis que qüestionen el funcionament general del sistema de polítiques d'ocupació i la seva capacitat real per incidir en problemes estructurals com la precarietat, la discriminació per edat o la manca d'ofertes ajustades a perfils concrets.

En conjunt, la combinació de resultats quantitatius i qualitius dibuixa un programa altament valorat en termes de satisfacció i recomanació, amb una adequació notable a les expectatives inicials, però que alhora afronta el repte d'enfortir encara més la personalització de l'acompanyament, la connexió amb oportunitats laborals concretes i l'adaptació a perfils diversos. Les aportacions dels participants assenyalen camins de millora concrets que permeten interpretar les mitjanes de satisfacció elevades no com un punt d'arribada, sinó com una base sòlida sobre la qual seguir evolucionant el Programa.

Resultats d'ocupabilitat

Com ha millorat, en termes de cerca activa de feina, l'ocupabilitat dels beneficiaris?

L'avaluació dels resultats d'ocupabilitat s'ha basat en la **triangulació d'evidències qualitatives i quantitatives**, combinant la informació recollida a través de les entrevistes amb entitats d'implementació i els resultats de l'enquesta adreçada als participants en els ERF.

En termes generals, ambdues fonts apunten de manera consistent que la participació en els ERF s'associa a una **millora de l'ocupabilitat percebuda i de l'autoeficàcia en la recerca de feina**. Des del punt de vista qualitatiu, les entitats destaquen que, al final del cicle de sessions, la majoria de participants mostren més autonomia operativa en la cerca (organització del procés, planificació d'objectius i gestió de candidatures), i una actitud més confiada davant dels processos de selecció. Aquesta evolució es manifesta en canvis observables en el comportament i en el llenguatge, així com en una major capacitat de traslladar els aprenentatges a situacions reals, com ara l'adaptació del currículum a ofertes concretes o l'afrontament d'entrevistes amb arguments més estructurats.

Aquesta lectura qualitativa es veu reforçada pels resultats de l'enquesta, que avalua la millora autopercebuda en tres blocs de competències vinculades a l'ocupabilitat:

- (i) **competències de cerca de feina** (redacció de candidatures, participació en entrevistes, etc.),
- (ii) **competències digitals** associades a la cerca en línia i al domini bàsic de programaris i xarxes, i
- (iii) **competències transversals**, enteses com a capacitats facilitadores de l'ocupabilitat i rellevants per al futur lloc de treball.

Els participants enquestats reporten millores pre-post en totes les dimensions d'ocupabilitat analitzades —mesurades en una escala de 0 a 4—, amb una **intensitat**

clarament més elevada en les competències pròpies de la cerca de feina (0,53), seguida de les competències digitals (0,41) i, finalment, de les competències transversals (0,32), que se situen per sota de la mitjana del conjunt de competències analitzades (0,42).

Tot i que aquests increments poden semblar quantitativament moderats, cal recordar (vegeu nota metodològica) que la millora es mesura com una diferència pre-post, amb un rang teòric de -4 a $+4$.², en aquest sentit representen canvis rellevants tant **en termes relatius com en magnitud estadística**.

La Taula 6 resumeix els resultats per blocs competencials; mostra la mitjana abans i després del Programa, la millora observada, la millora relativa i la magnitud de l'efecte (Cohen's d):³

Taula 6: Millora autopercebuda en competències d'ocupabilitat (resultats pre-post per bloc competencial)

Grup de competències	Valor inicial mitjà	Valor post mitjà	Millora mitjana	Millora relativa (%)	Magnitud efecte (Cohen's d)
Cerca de feina	3,49	4,02	0,53	15,3 %	0,57
Digitals	3,60	4,00	0,40	11,2 %	0,46
Transversals	3,75	4,07	0,32	8,6 %	0,40
Total de competències	3,61	4,03	0,42	11,7 %	0,56

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta ERF 2025.

En termes relatius, les millores representen un augment del **15,3 %** respecte al nivell mitjà inicial en el cas de les competències de cerca de feina, **11,2 %** en les digitals i **8,6 %** en les transversals. És a dir, tot i que els valors inicials ja eren relativament elevats (per exemple, una mitjana de **3,49** en cerca de feina sobre 5), el progrés

² **Nota tècnica:** L'indicador de millora s'ha obtingut restant les puntuacions autopercebudes després del programa a les valoracions inicials, recollides mitjançant escales de Likert d'1 a 5. Així, els valors positius indiquen una millora percebuda, mentre que els valors negatius expressarien una pèrdua d'autoeficàcia. La puntuació total per a cada bloc de competències es calcula com la mitjana de les diferències observades en les competències corresponents.

³ **Nota tècnica:** La magnitud de l'efecte (Cohen's d) s'utilitza per expressar la intensitat del canvi mitjà observat, tenint en compte la variabilitat entre individus. En aquest informe, s'ha calculat a partir de les diferències pre-post per persona, dividint la millora mitjana per la desviació típica d'aquestes diferències individuals. Aquesta mesura facilita la comparació entre dimensions i projectes, i permet valorar si el canvi observat és significatiu més enllà del simple augment de mitjanes. Segons els valors de referència establerts per Cohen (1988), un valor de "d" inferior a 0,2 indica un efecte molt petit, entre 0,2 i 0,5 es considera un efecte petit o moderat, entre 0,5 i 0,8 correspon a un efecte mitjà i, finalment, valors iguals o superiors a 0,8 s'interpreten com a efectes grans.

percebut pels participants indica una consolidació d'aquestes competències i un increment del sentiment d'eficàcia en el seu ús.

Finalment, per valorar la solidesa estadística del canvi observat, s'ha calculat la magnitud de l'efecte mitjançant Cohen's d. Aquesta mesura expressa el canvi mitjà corregit per la variabilitat entre individus i permet comparar la intensitat de l'impacte entre blocs de competències. En aquest cas, s'ha obtingut a partir de les diferències pre-post per persona. Les competències de cerca de feina mostren un efecte de magnitud mitjana ($d = 0,57$), mentre que les digitals ($d = 0,46$) i les transversals ($d = 0,40$) presenten efectes moderats però igualment rellevants. Aquest patró indica que el canvi observat no només és consistent des del punt de vista grupal, sinó també sostingut entre els participants.

Aquest patró de resultats quantitatius troba un reforç clar en els relats qualitius recollits per part de les entitats d'implementació, que apunten a canvis especialment significatius en les competències vinculades a la cerca de feina (redacció de candidatures, desenvolupament en entrevistes o cerca organitzada, entre d'altres).

Resultats autopercebuts segons competències específiques

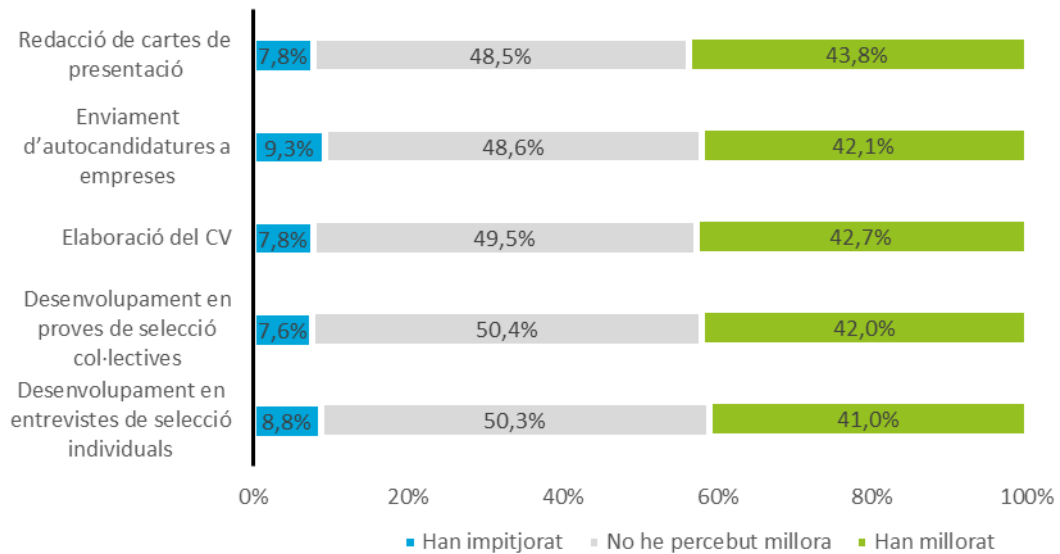
Competències de cerca de feina

Tal com ja s'ha exposat en l'apartat anterior, les competències directament vinculades a la cerca activa de feina són les que concentren les millores més elevades del conjunt analitzat (taula 6). L'anàlisi desagregada confirma que aquesta millora és generalitzada dins del bloc i se situa clarament per sobre de la mitjana del total de competències (42 %).

En termes concrets, més de quatre de cada deu participants declaren haver millorat en cadascuna de les competències de cerca de feina, mentre que els percentatges d'empitjorament són residuals (per sota del 10 %). La competència amb una millora percebuda més elevada és la redacció de cartes de presentació, on el 43,8 % dels participants identifica algun tipus de progrés, tal com s'observa a la

Figura 16. En la resta de competències del bloc, el patró és similar, amb una majoria de participants que perceben estabilitat i una proporció rellevant que declara millores.

Figura 16: Millora autopercebuda per competència de cerca activa de feina



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta ERF 2025.

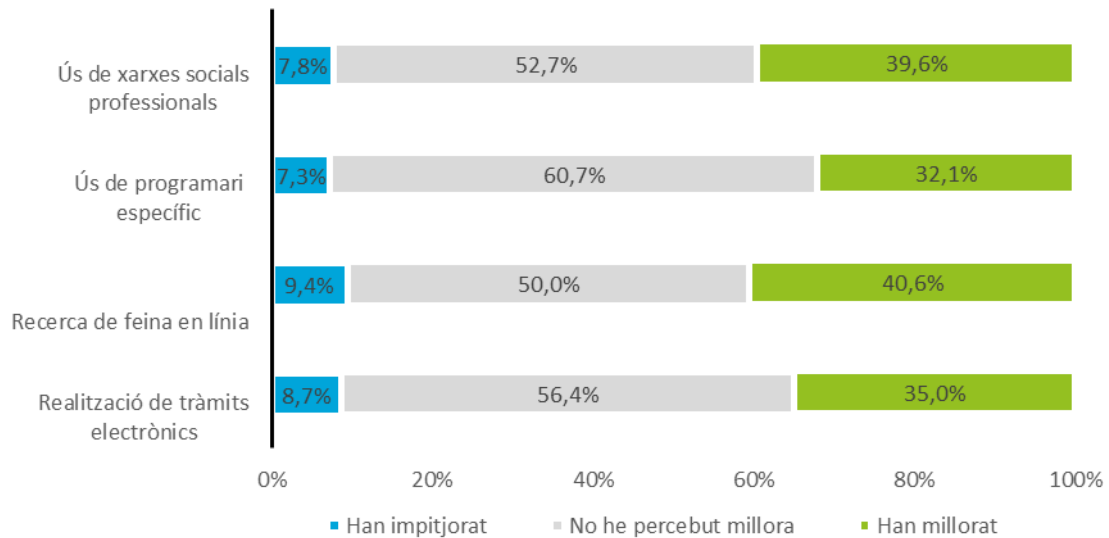
Competències digitals per a la cerca de feina

Com ja s'ha indicat, les competències digitals mostren una millora percebuda més moderada. L'anàlisi per competències específiques permet afinar aquesta lectura i identificar diferències internes rellevants (Figura 17).

En aquest bloc, el percentatge de participants que no percepc cap canvi supera el 50 %, mentre que les percepcions d'empitjorament es mantenen baixos (al voltant d'1 de cada 10). La competència amb una millora relativa més baixa és l'ús específic de programari, on només el 32,1 % dels participants declara haver millorat i el 60,7 % considera que s'ha mantingut igual. En canvi, la competència vinculada a la cerca de feina en línia és la que registra una percepció de progrés més elevat entre els participants.

Aquesta dinàmica concreta el que ja s'ha avançat en l'anàlisi agregada: l'impacte dels ERF en l'àmbit digital se centra sobretot en els usos directament vinculats a l'ocupabilitat immediata, mentre que les competències més tècniques mostren recorreguts de millora més limitats, la qual cosa indica potencialitats futures de millora.

Figura 17: Millora autopercebuda per competència digital per a la cerca de feina.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta ERF 2025.

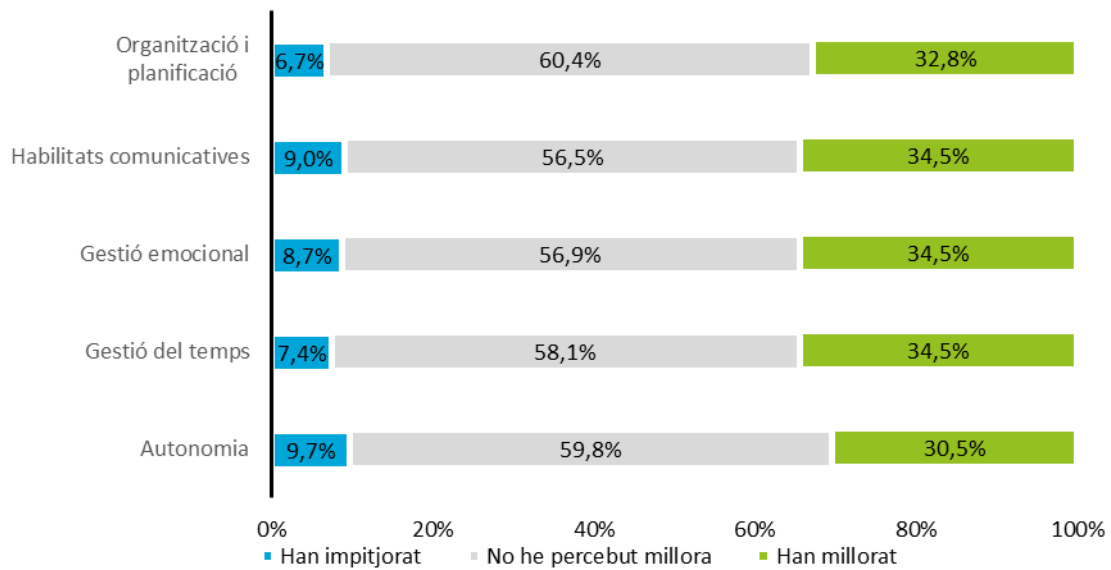
Competències transversals o toves associades a l'ocupabilitat

Tal com ja s'ha assenyalat, les competències transversals són les que presenten una millora percebuda més baixa en termes agregats. L'anàlisi detallada recollida a la Figura 18 permet, però, identificar quines capacitats concentren els principals avenços i quines es poden reforçar en el futur.

Les competències en què una proporció més elevada de participants declara millores són la comunicació, la gestió del temps i la gestió emocional, amb un 34,5 % de participants que perceben algun progrés. En canvi, competències com l'autonomia (30,5 %), l'organització i la planificació (32,8 %) presenten percentatges de millora percebuda més baixos.

Aquest resultat evidencia un **desalineament** entre la percepció dels participants i la lectura de les entitats d'implementació i suggereix un **àmbit de treball i millora futura** en relació amb la visibilització i apropiació d'aquestes competències per part dels participants.

Figura 18: Millora autopercebuda per competència transversal o tova associada a l'ocupabilitat.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta ERF 2025.

Altres resultats

Finalment, l'anàlisi qualitativa posa de manifest un impacte rellevant en la dimensió comunitària. Les sessions grupals afavoreixen la construcció d'espais de suport mutu i d'intercanvi d'experiències que alleugen el sentiment d'aïllament associat a l'atur. És recurrent que els participants generin canals informals de continuïtat (grups de missatgeria o trobades espontànies) per compartir ofertes i mantenir l'ànim, fet que prolonga els efectes de l'acompanyament més enllà del calendari formal. Així mateix, s'observa que la participació a l'ERF facilita l'accés a altres recursos existents a les entitats i al territori (formacions o serveis complementaris), de manera que l'impacte del Programa facilita trajectòries d'inserció més àmplies.

Impactes d'inserció

Quina és la inserció dels participants, fins a 12 mesos després de la seva participació en el Programa?

L'anàlisi dels impactes en termes d'inserció laboral s'ha abordat mitjançant una anàlisi d'impacte, basada en la construcció d'un grup de control mitjançant tècniques d'emparellament, tal com es detalla a l'apartat de metodologia. S'han dut a terme dues aproximacions complementàries al concepte d'inserció laboral

- (i) D'una banda, s'ha analitzat els **dies en situació de desocupació**, mesurats com la diferència en el nombre de dies en alta com a demandant d'ocupació entre el grup de tractament i el grup de control, als 12, 24 i 36 mesos després de la finalització d'almenys quatre sessions d'ERF, considerades el llindar mínim de participació efectiva en el Programa.
- (ii) D'altra banda, s'ha analitzat la **probabilitat d'obtenir un contracte laboral posterior**, estimada mitjançant un model lògit, a partir d'una variable dicotòmica (0-1), on 1 indica l'obtenció d'un contracte laboral després de la participació en el Programa fins al juliol de 2025. En aquest marc, s'analitza també la qualitat de la inserció, aproximada mitjançant la probabilitat d'accedir a contractes indefinits i a contractes a temps complet. En aquesta anàlisi també s'ha incorporat el **temps en situació en desocupació fins a la contractació**, mesurat com el temps transcorregut fins a l'obtenció d'un contracte laboral, tant en termes generals (qualsevol tipus de contracte) com de manera diferenciada segons el tipus de contracte obtingut, amb especial atenció al primer contracte indefinit i al primer contracte a temps complet.

Tal com s'ha indicat a l'apartat de metodologia, l'avaluació d'impacte es basa en la comparació entre els participants en els **Espais de recerca de feina (ERF)** i un **grup de control** construït mitjançant tècniques d'emparellament, amb l'objectiu d'estimar l'efecte atribuïble al Programa tot controlant per diferències sociodemogràfiques i laborals prèvies.

L'equilibri entre el grup de tractament i el grup de control ha estat validat mitjançant proves d'equilibri, i les covariables amb diferències s'han incorporat com a controls als models, tal com es descriu a la metodologia.

A continuació, es presenten els resultats de les diferents variables d'impacte realitzades:

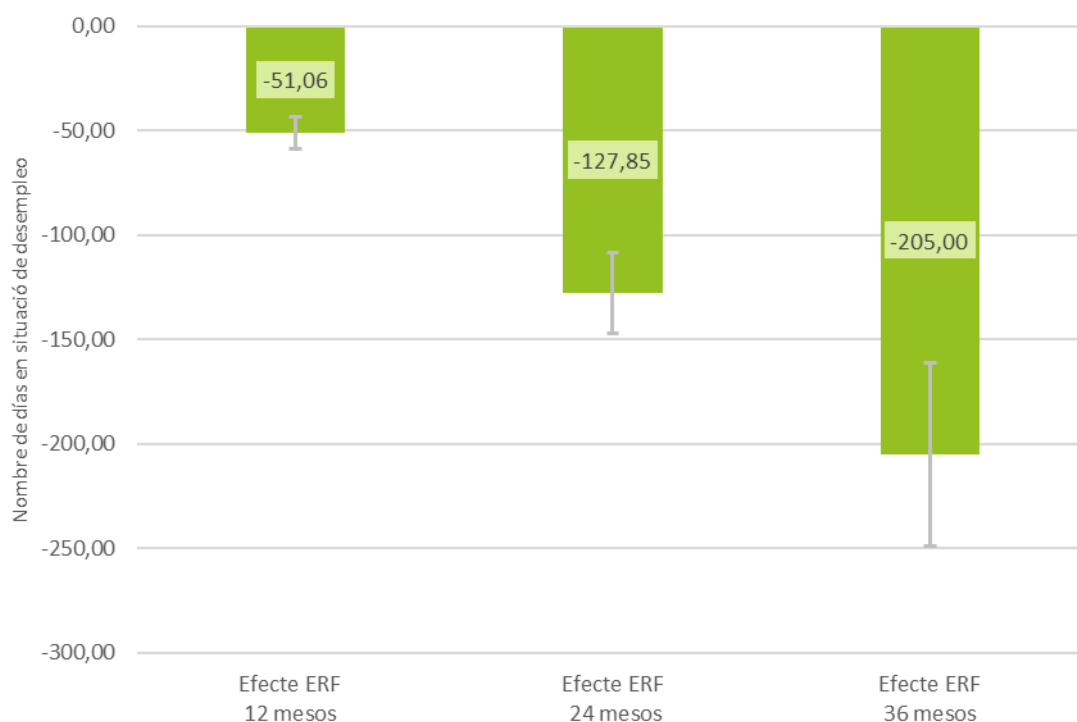
Dies en situació de desocupació

Els resultats mostren que els participants als **Espais de recerca de feina (ERF)** acumulen, de mitjana, **51 dies menys en situació d'atur** que les del grup de control en els **12 mesos posteriors** a la participació en el Programa, fet que equival aproximadament a **1,5 mesos menys de desocupació esperada**. Aquesta estimació es manté estable i estadísticament significativa a l'1 % (p-valor = 0) després de

control per diversos factors sociodemogràfics, laborals i territorials que podrien generar biaixos de selecció associats a la participació en el Programa.

L'anàlisi temporal indica que l'impacte del Programa és persistent en el temps. Als 24 mesos posteriors a la participació, la reducció mitjana del temps en situació d'atur s'amplia fins als 128 dies (aproximadament 4 mesos i mig), mentre que als 36 mesos arriba als 205 dies, és a dir, prop de 7 mesos menys de desocupació acumulada, tal com s'observa a la Figura 19. En tots els casos, els efectes són **estadísticament significatius al nivell del 1 %**, tal com es mostra a la figura següent:

Figura 19: Efecte d'ERF sobre els dies en situació de desocupació als 12, 24 i 36 mesos després de la finalització del Programa.



Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars. Intervalls de confiança al 95 %.

En termes relatius, la reducció observada als 12 mesos representa aproximadament un 14 % del període analitzat, mentre que l'efecte estimat als 24 mesos augmenta lleugerament fins a un 17,8 % del temps potencialment exposat a la desocupació, i el dels 36 mesos assoleix el 18,7 %. Aquesta evolució evidencia **no només la persistència de l'impacte, sinó també una intensificació progressiva** en el marge extensiu del Programa, a mesura que es consolida la trajectòria laboral dels participants.

Existeixen diferències en el tipus d'ocupació (quant al tipus de contracte, estabilitat en la contractació, etc.) aconseguida per perfil de participant?

Probabilitat d'obtenir un contracte laboral posterior

Una altra manera de mesurar la inserció laboral és analitzar la probabilitat d'obtenir un contracte de treball fins a la data límit d'explotació de les dades (juliol de 2025). Aquesta variable no només reflecteix l'augment de l'ocupació com a tal, sinó que també actua com un "Proxy" de la qualitat de l'ocupació assolida, especialment quan es desagrega per tipus de contracte: qualsevol tipus de contracte, contracte indefinit i contracte a temps complet.

Els resultats mostren que la participació en el Programa té un impacte positiu i estadísticament significatiu tant en la probabilitat d'obtenir qualsevol tipus de contracte com, específicament, en la probabilitat d'obtenir un contracte a temps complet. En termes mitjans, la participació en el Programa incrementa la probabilitat d'obtenir un contracte (de qualsevol tipus) en 28,4 punts percentuals respecte al grup de control, mantenint constant altres variables sociodemogràfiques, laborals i territorials. En el cas dels contractes a temps complet, l'efecte és també significatiu però de menor magnitud, amb un increment de la probabilitat de 10,9 punts percentuals respecte als no participants. Aquest patró suggereix que el Programa afavoreix principalment la contractació general, però en gran mesura en modalitats de jornada parcial.

En canvi, **no s'identifiquen efectes estadísticament significatius sobre la probabilitat de formalitzar un contracte indefinit**, la qual cosa podria indicar que el Programa facilita l'accés inicial al mercat de treball en altes formats com el de contractació temporal, però no necessàriament garanteix l'estabilitat contractual.

Taula 7: Efectes marginals mitjans (AME) sobre la probabilitat de contractació després de la finalització del Programa, segons tipus de contracte (qualsevol tipus de contracte, indefinit i a temps complet).

Variables	Qualsevol contracte	Contracte indefinit	Contracte a temps complet
Tractament (ERF)	0,284** (0,007)	-0,004 (0,016)	0,109** (0,015)
Edat al moment de derivació	-0,007** (0,000)	-0,001 (0,001)	0,000 (0,001)
Dona	-0,026** (0,009)	-0,056** (0,014)	-0,055** (0,014)
Dies en alta anterior	0,000** (0,000)	0,000** (0,000)	0,000 (0,000)

Variables	Qualsevol contracte	Contracte indefinit	Contracte a temps complet
Educació			
Fins batxillerat o FP	0,051** (0,009)	0,001 (0,015)	-0,016 (0,015)
Universitari o més	-0,004 (0,014)	0,042 (0,023)	-0,108** (0,022)
Renda garantida	-0,065** (0,010)	-0,042* (0,017)	-0,003 (0,017)
Controls municipals	Sí	Sí	Sí
Nombre d'observacions	11.369	5.149	5.149

Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars. Errors estàndard entre parèntesis. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$. Els coeficients presentats corresponen als efectes marginals mitjans (AME) estimats a partir d'un model lògit. A diferència dels coeficients en "log-odds", els AME representen el canvi mitjà en la probabilitat d'obtenir un contracte associat a un increment unitari en cada variable (o al canvi de categoria, en el cas de les dicotòmiques), mantingudes les altres variables constants. Aquesta aproximació permet una interpretació directa en punts percentuals. El nombre d'observacions es redueix progressivament a mesura que s'amplia la finestra temporal d'anàlisi, atès que el Programa es va implementar entre els anys 2021 i 2023. Així, en el moment de l'explotació, no és possible observar els resultats a t+3 per als participants de 2022, ni tampoc a t+2 ni t+3 per als de 2023.

Temps en situació de desocupació fins a la primera contractació

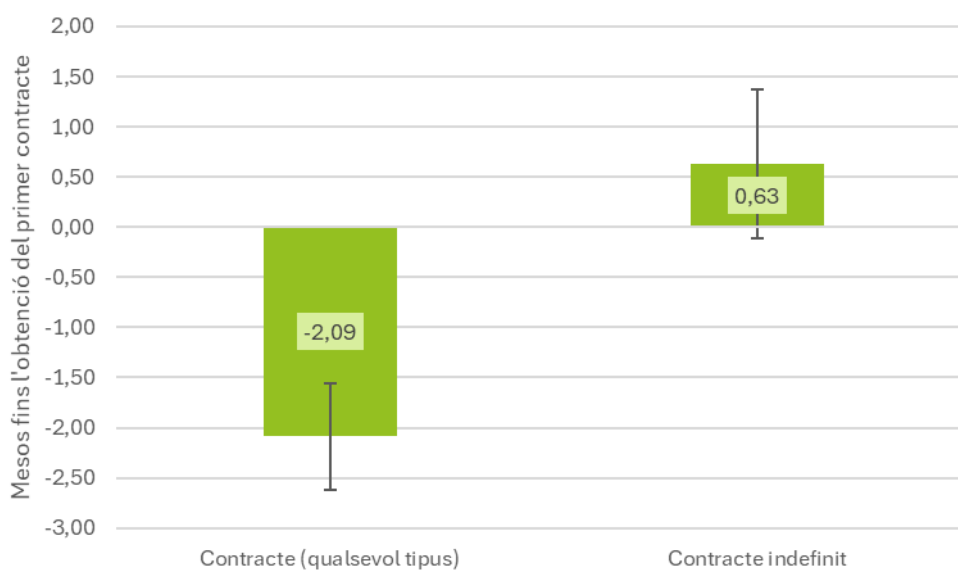
Aquesta secció complementa l'anàlisi anterior centrada en la probabilitat d'inserció, incorporant ara una mesura temporal de l'accés a una primera contractació. Concretament, s'analitza el temps transcorregut (en mesos) des de la finalització del Programa fins a la formalització d'un primer contracte laboral, així com el temps fins a l'obtenció d'un primer contracte de caràcter indefinit.

Per fer-ho, s'han estimat dos models de regressió lineal amb controls sociodemogràfics, laborals i territorials, en què els coeficients representen l'efecte mitjà sobre la durada en desocupació fins a la formalització d'un contracte de les característiques definides prèviament.

Els resultats indiquen que els participants en els Espais de recerca de feina (ERF) **reduïren el temps esperat fins a la primera contractació en 2,1 mesos** respecte al grup de control, una diferència que és **estadísticament significativa a l'1 %** (Figura 20). Aquest efecte reforça la hipòtesi que el Programa accelera la inserció laboral, i proporciona una reducció directa en la durada de la desocupació posterior, en línia amb la resta de variables prèviament analitzades.

Tanmateix, quan s'analitza el temps transcorregut fins a la primera contractació indefinida, l'efecte estimat és de signe positiu, és a dir, un participant tardaria més temps en accedir a un contracte indefinit, un resultat contrari a l'efecte esperat. No obstant això, la magnitud d'aquest efecte és reduïda (0,63 mesos) i no és estadísticament significativa, fet que no permet concloure que el Programa tingui un impacte clar en la rapidesa d'accés a l'estabilitat contractual. En aquest sentit, els resultats apunten a un impacte positiu del Programa en la inserció directa, però no en l'accés a contractes estables.

Figura 20: Efecte d'ERF en temps transcorregut fins des de la finalització del Programa dins la formalització d'un contracte (en general) i indefinit.



Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars. Intervals de confiança al 95 %.

Heterogeneïtats en els efectes

- Quin impacte en la situació d'ocupació ha tingut l'operació tenint en compte els diferents eixos de desigualtat (gènere, edat, i territorial, etc.)?
- Existeixen diferències significatives en els resultats segons la tipologia d'entitat beneficiària del Programa?

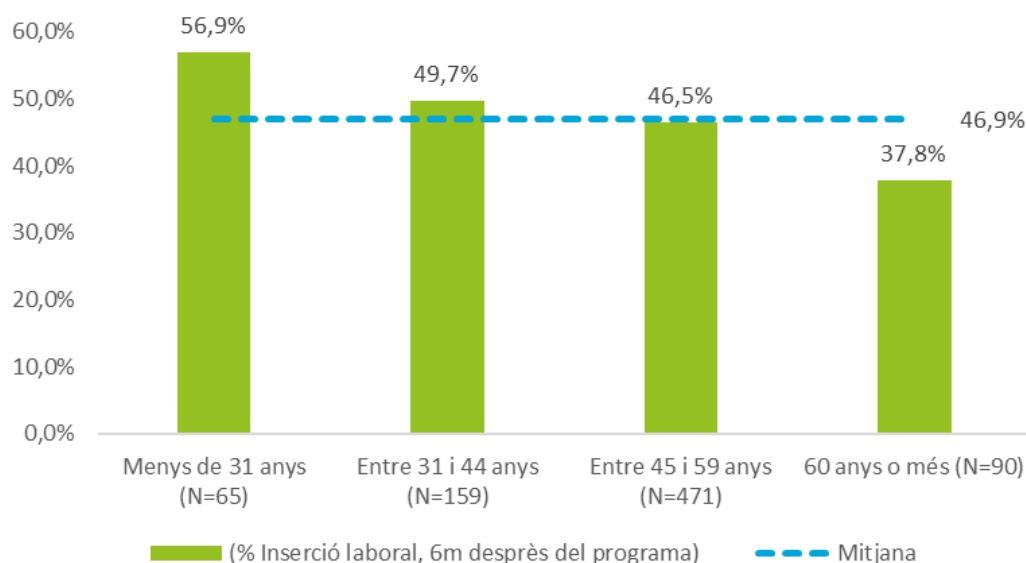
Per tal de realitzar una anàlisi exhaustiva dels efectes de l'ERF, es van dur a terme tres tipus d'anàlisi:

1. **Anàlisi de resultats**, entre els participants d'ERF, entre l'ocupació acte reportada i les característiques demogràfiques de les persones que responen.
2. **Anàlisi d'efectes heterogenis**, és a dir, examinar si la magnitud de la diferència entre tractament i control varia segons diferents components demogràfics.
3. **Anàlisi de subgrups de tractament**, per comprovar si l'efecte es manté dins d'aquests grups específics.

Quant a l'avaluació de resultats, la taxa d'inserció a sis mesos se situa en el 50 % entre les persones que s'identifiquen com a dones, 3 punts percentuals per sobre de la registrada entre els homes (47 %). Aquesta diferència és estadísticament significativa al 10 %, però no es manté per a nivells de significació més exigents (5 %).

Per edat (Figura 21), la inserció és especialment elevada entre els **menors de 31 anys (57 %)** i disminueix de manera progressiva a mesura que augmenta el tram d'edat. En línia amb aquest patró, entre les persones **menors de 44 anys** la taxa d'inserció se situa **per sobre de la mitjana** de la mostra, mentre que en els trams d'edat superiors queda **per sota d'aquest llindar**.

Figura 21: Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa per tram d'edat

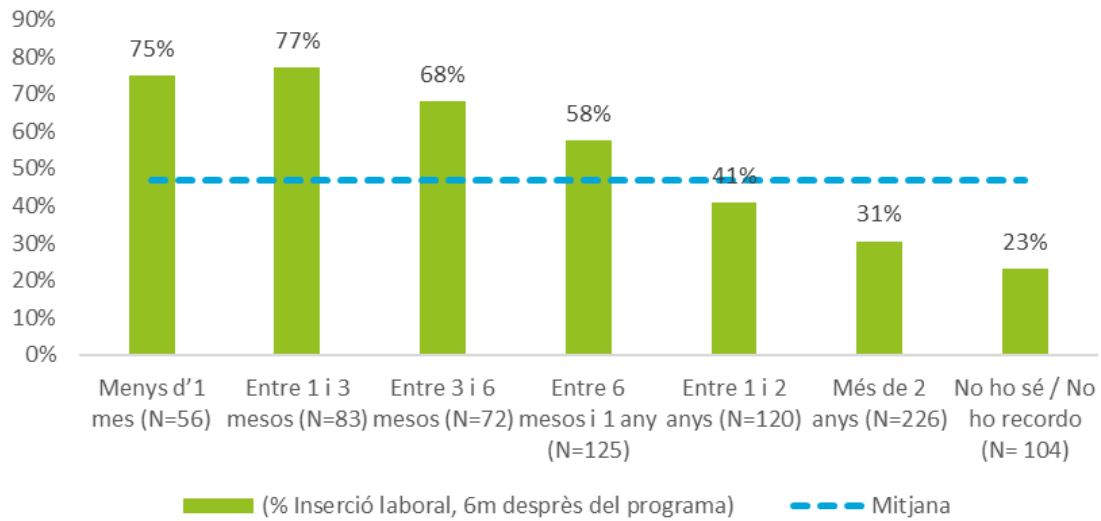


Nota: Elaboració pròpia a partir dels resultats de l'enquesta (N =786)

Finalment, s'observa una taxa d'inserció a curt termini lleugerament superior entre les persones de nacionalitat estrangera (49,7 %) en comparació amb les de nacionalitat espanyola (46,3 %). Aquesta diferència, però, no és estadísticament significativa (p -valor = 0,45); el resultat suggereix que els processos d'arrelament i l'accés als recursos comunitaris podrien tenir un efecte relativament més intens en el curt termini per els perfils migrats, fet que convindria explorar en futures avaluacions.

La taxa d'inserció és clarament més elevada entre les persones que acumulaven menys **temps en desocupació** en iniciar el Programa, i disminueix de manera progressiva a mesura que augmenta la durada de la desocupació. Tot i aquesta tendència, entre les persones amb més de dos anys d'atur la taxa d'inserció se situa en el 31 %. Aquest resultat s'ha d'interpretar amb cautela, ja que aquest col·lectiu està infrarepresentat a la mostra de l'enquesta (38,8 %), en relació amb el seu pes en el conjunt de participants del Programa ERF (42,1 %). A més, és probable que les persones que han respost presentin, en mitjana, nivells més elevats de motivació i de competències digitals, fet que podria esbiaixar a l'alça les estimacions obtingudes.

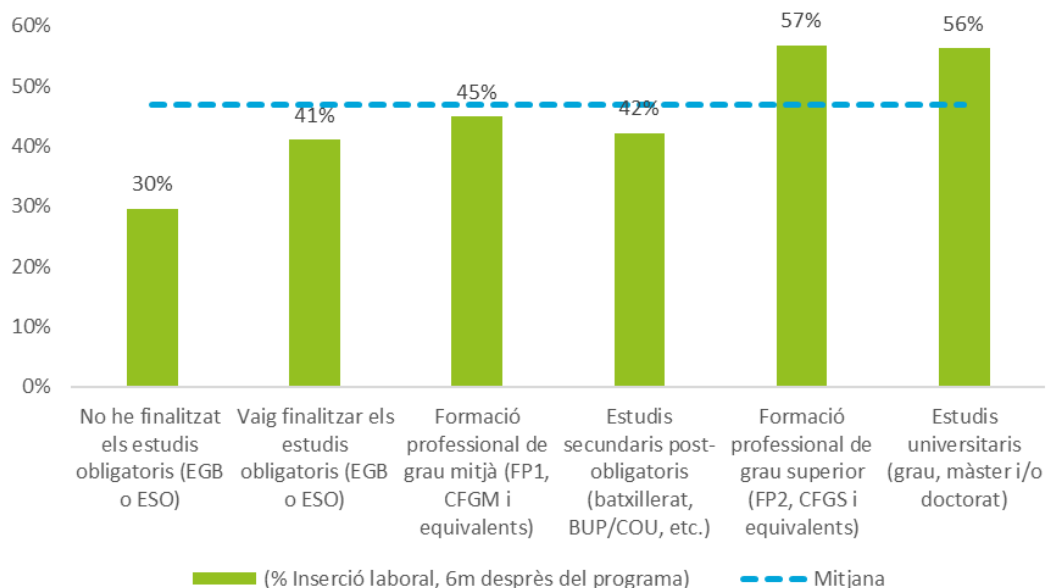
Figura 22: Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa segons temps reportat com a demandant d'ocupació.



Nota: Elaboració pròpia a partir dels resultats de l'enquesta (N = 786).

Pel que fa al **nivell educatiu** (Figura 23), s'observa una relació positiva entre el nivell d'estudis i la inserció laboral sis mesos després de la finalització del Programa. Les persones sense estudis obligatoris finalitzats presenten una taxa d'inserció del 30 %, que augmenta fins al 41 % entre les que han completat EGB o ESO, i fins al 45 % entre les que disposen de formació professional de grau mitjà. Les persones amb estudis postobligatoris (batxillerat o equivalents) assolixen una taxa del 42 %, mentre que els valors més elevats corresponen a la formació professional de grau superior (57 %) i als estudis universitaris (56 %)

Figura 23: Inserció laboral autoreportada sis mesos després del Programa segons nivell d'educació màxim assolit.



Nota: Elaboració pròpia a partir dels resultats de l'enquesta (N = 786).

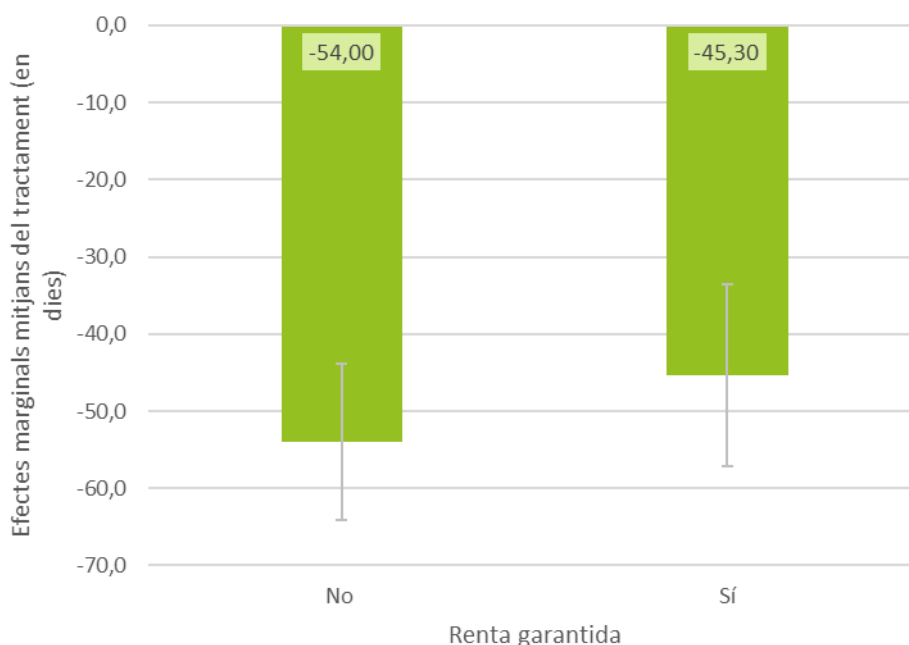
En conjunt, els resultats de l'enquesta ofereixen una primera fotografia de la inserció laboral a sis mesos, però no permeten atribuir els resultats observats al Programa. Per aquest motiu, a continuació es presenta l'**avaluació d'impacte**, que estima l'efecte del Programa sobre els dies en situació de desocupació, la probabilitat de contractació i el temps en situació de desocupació fins a la primera inserció.

En dur a terme l'anàlisi d'efectes heterogenis, és important reconèixer que no s'observen diferències significatives entre els efectes per sexe, grups d'edat ni per nivell educatiu, pel que fa a la inserció laboral mesurada en dies en situació d'alta a l'atur en els 12 mesos posteriors al tractament. Si bé és cert que les dones acumulen, de mitjana, més dies en situació de desocupació, i que aquesta diferència és significativa, l'efecte del Programa no varia significativament entre homes i dones.

Sí que s'identifiquen heterogeneïtats en la magnitud de l'efecte segons la mida del municipi de residència. L'efecte per a les persones que viuen en municipis més petits, de menys de 2.000 habitants, és significativament superior que per a les categories de municipis de més de 50.000 habitants i també que per als municipis d'entre 2.000 i 10.000 habitants.

D'altra banda, per a **les persones que reben una renda garantida, els efectes de l'ERF sobre els dies en situació d'atur són més petits**, i aquesta diferència és estadísticament significativa. Tal com era d'esperar, les persones beneficiàries de la renda garantida acumulen, de mitjana, 31,44 dies més de desocupació que aquelles que no la reben. Ara bé, com mostra el gràfic següent, existeix una diferència estadísticament significativa en la magnitud de l'efecte del tractament.

Figura 24: Efectes marginals mitjans del tractament (en dies).



Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars (Bases de dades GIA i SICAS).

És a dir, l'efecte mitjà estimat del tractament sobre els dies en situació d'atur és una reducció de gairebé 54 dies per a les persones sense renda garantida, mentre que per a les persones que la reben, la reducció és menor, de 45 dies, tot i que ambdós efectes són estadísticament significatius. Aquesta diferència podria deure's al fet que algunes persones amb accés a una renda no estiguin en cerca activa de feina, ja que aquest ingrés els permet cobrir algunes necessitats bàsiques i, per tant, no quedin registrades com a altes de demandants d'ocupació.

Finalment, en l'anàlisi diferencial per a diferents grups de tractament, es van realitzar especificacions examinant l'impacte per a persones ateses per diferents entitats (ajuntaments versus altres) o segons el col·lectiu, atès que podrien existir efectes diferents tenint en compte els col·lectius A, B i Z, més propers a la inserció laboral, en comparació amb la resta d'especificacions.

En tots els casos, els efectes continuen sent significatius i similars als resultats generals. Per exemple, l'efecte per a les persones dels col·lectius A, B i Z és una reducció de 51 dies de desocupació, mentre que per a les persones d'altres col·lectius, la reducció és de 48 dies.

En síntesi, l'avaluació de resultats i d'impacte mostren de manera robusta que la participació en ERF té un efecte positiu i estadísticament significatiu en la inserció laboral dels participants. Aquest impacte es manifesta, en primer lloc, en una reducció sostinguda del temps acumulat en situació de desocupació: una mitjana d'1,5 mesos menys al cap d'un any de la finalització del Programa (una reducció relativa del 15 %), que s'amplia fins a prop de 7 mesos als 36 mesos posteriors (-18 %). Aquest patró evidencia no només la persistència de l'efecte en el temps, sinó també una lleugera intensificació a mesura que s'amplia la finestra d'anàlisi, apuntant cap a efectes al marge extensiu que es consoliden a mesura que les trajectòries laborals avancen.

En segon lloc, el Programa augmenta la probabilitat d'obtenir un contracte laboral, amb un efecte mitjà de 28,4 punts percentuals sobre la probabilitat d'inserció general, i de 10,9 punts percentuals sobre la probabilitat de contractació a temps complet. Finalment, també s'observa una reducció del temps transcorregut fins a la primera contractació, amb una disminució mitjana de 2 mesos.

Tanmateix, els resultats no apunten a una millora en l'estabilitat contractual: ni la probabilitat d'obtenir un contracte indefinit ni el temps necessari per accedir-hi es veuen significativament afectats per la participació en el Programa. De fet, alguns indicis apunten a una inserció predominantment en fórmules contractuals més precàries, com ara contractes temporals, fixos discontinus o altres modalitats no estables.

Els efectes del Programa també són consistents entre diferents perfils de persones. Tot i que existeixen diferències significatives entre elles en la quantitat de temps com a persones demandants d'ocupació, no s'observen diferències importants en els efectes dels Espais de recerca de feina segons el gènere, l'edat, el nivell educatiu, el tipus d'entitat que executa el Programa o el col·lectiu participant.

L' excepció més rellevant és que les persones que presumiblement són més vulnerables, atès que tenen accés a la renda garantida, presenten uns efectes significativament més petits, tot i que encara són estadísticament significatius.

En conjunt, aquestes evidències suggereixen que el Programa ERF afavoreix clarament la inserció laboral inicial, reduint la durada de l'atur posterior, però sense garantir una millora clara en l'estabilitat dels contractes assolits.

Conclusions

L'anàlisi del disseny mostra que l'ERF s'inscriu de manera coherent en l'estratègia del SOC de combinar orientació grupal i ús intensiu de TIC per reforçar l'ocupabilitat de persones demandants d'ocupació, sobretot en territoris amb majors índexs d'atur. El Programa articula un itinerari que integra diagnòstic a través de l'eina Q, sessions de recerca activa de feina i un mòdul específic d'eines informàtiques, en col·laboració amb ajuntaments i entitats socials que gestionen els espais. Aquest plantejament connecta amb necessitats reals del mercat de treball, centrades en la millora de competències de recerca, actualització del currículum i domini dels canals digitals.

Pel que fa a l'alineament del disseny amb els perfils beneficiaris, l'evidència apunta a un ajust només parcial. El nucli metodològic del Programa és útil per a perfils diversos i la lògica grupal facilita l'activació i la professionalització de les pràctiques de recerca de feina, però la combinació de derivacions de qualitat irregular, l'entrada per obligatorietat d'una part de les persones perceptores de prestacions, la presència de perfils sobre qualificats i la manca d'abordatge sistemàtic de barreres de llengua i competències digitals genera desalineaments amb les necessitats efectives. A això s'hi afegeix una bretxa entre el perfil teòric descrit en la normativa i el perfil real, amb un pes rellevant de col·lectiu Z, desocupació de llarga durada i edats mitjanes elevades.

Des de la perspectiva de la implementació, la coordinació i la governança presenten un funcionament operatiu però molt desigual. Allà on hi ha relacions estables entre oficines de treball, entitats executores, serveis centrals i unitats de verificació, s'han consolidat circuits de derivació i retroalimentació que permeten ajustar perfils i resoldre incidències amb rapidesa. En altres territoris, en canvi, es constaten canals de comunicació febles, oficines poc accessibles i respostes tardanes, la qual cosa genera acumulació de casos problemàtics i major incertesa per a les entitats. El sistema de verificació garanteix control i traçabilitat, però l'ús simultani de diverses plataformes, els procediments "clic a clic" i la generació de grans paquets documentals comporten duplicitats i una càrrega administrativa que erosiona temps d'atenció directa.

Quant a la disponibilitat de recursos, el Programa opera en un equilibri fràgil entre l'ambició del dispositiu i les condicions materials i humanes per sostenir-lo. Les entitats indiquen que el pressupost és ajustat en relació amb les funcions exigides i que no permet, en molts casos, garantir la continuïtat anual de dos perfils d'orientació sense complementar amb fons propis. La temporalitat dels contractes i la cobertura parcial de l'any dificulten la consolidació d'equips i alimenten rotació i pèrdues de capital experiencial, si bé les darreres mesures d'estabilització i l'existència de borses de professionals han començat a revertir parcialment aquesta dinàmica. La qualitat del servei depèn, en gran mesura, de la capacitat de cada entitat per aportar recursos addicionals, fet que explica part de les diferències territorials en experiència d'usuaris i eficiència operativa.

Pel que fa a l'operativització de la metodologia d'intervenció, el balanç és el d'un dispositiu pedagògicament sòlid, però exposat a tensions organitzatives. El mòdul de Recerca activa de feina combina continguts molt valorats pels equips i els participants

(CV, portals d'ocupació, autocandidatura, entrenament d'entrevistes) amb una metodologia grupal que afavoreix l'aprenentatge entre iguals i la cohesió. Alhora, la separació funcional del mòdul d'Eines informàtiques, la presència d'una bretxa digital inicial important i la convivència dins el mateix grup de nivells molt dispars generen frustració i limiten l'aprofitament d'una part de les persones. L'entrada contínua de participants i els condicionants d'idioma, horaris i cura també afecten la continuïtat i la motivació.

Pel que fa a l'avaluació de resultats i impactes, en termes de satisfacció s'observa un grau d'acceptació elevat del Programa. Les expectatives principals se centren a millorar i actualitzar el currículum i la carta de presentació, trobar una feina ajustada al perfil i reforçar les competències digitals per cercar feina. La mitjana d'adequació del Programa a les expectatives és de 4 punts sobre 5, el grau de satisfacció global assoleix els 4,1 punts i la probabilitat de recomanar l'ERF a familiars, amics o coneguts arriba als 4,2 punts. La distribució de respostes se situa majoritàriament als valors 4 i 5, tot indicant una experiència percebuda com a positiva per la gran majoria de persones participants, malgrat que els comentaris oberts apunten a millores concretes en intensitat i adaptació dels continguts, especialment en l'àmbit digital i en la connexió amb empreses.

En termes d'inserció laboral, tant l'avaluació de resultats com la d'impacte evidència que el Programa ERF té un efecte clarament positiu en la inserció laboral dels participants. En primer lloc, s'observa una reducció sostinguda i creixent del temps acumulat en situació de desocupació: una mitjana d'1,5 mesos a l'any posterior a la finalització del Programa que s'amplia fins a gairebé al 7 mesos quan s'analitzen els 3 anys posteriors a la participació. En segon lloc, el Programa incrementa de manera significativa la probabilitat d'obtenir un contracte laboral (+28 punts percentuals) i, en menor mesura, la d'obtenir un contracte a temps complet (+11 p.p.), alhora que redueix el temps fins a la primera contractació en 2 mesos de mitjana. No obstant això, no s'identifiquen efectes rellevants sobre l'accés a contractes indefinits, ni en termes de probabilitat d'obtenció ni de rapidesa, fet que suggereix que el Programa afavoreix principalment l'accés inicial o el retorn àgil al mercat de treball, però no necessàriament impacta sobre l'estabilitat contractual.

Finalment, es constata que els efectes del Programa són consistents entre diferents perfils de persones: no s'observen diferències importants en els efectes dels Espais de recerca de feina segons el gènere, l'edat, el nivell educatiu, el tipus d'entitat que executa el Programa o el col·lectiu participant. Tot i que sí que sembla que hi ha algunes diferències territorials i la magnitud dels efectes sembla ser més petita per a les persones presumiblement més vulnerables, amb accés a la renda garantida.

Recomanacions

A curt termini

- **Reforçar els criteris de derivació i la comunicació OT–entitats:** revisar i concretar els criteris operatius de derivació, assegurant que el perfil de les persones derivades s'ajusta millor al Programa. Establir espais breus i periòdics de retorn entre oficines de treball i entitats per revisar casos, perfils no ajustats i incidències de funcionament.
- **Potenciar l'acollida inicial i la resignificació de la participació:** enfortir l'entrevista d'inici i les primeres sessions com a espai per explicar el Programa, ajustar expectatives i definir objectius personals. Elaborar una guia comuna d'acollida amb missatges i dinàmiques bàsiques per reduir la percepció d'obligatorietat i millorar la vinculació amb el grup.
- **Reorganitzar el treball amb competències TIC:** implantar un cribratge inicial del nivell digital i agrupar les persones per nivells. Preveure sessions de reforç bàsic específiques per a qui ho necessiti i introduir elements digitals en el conjunt de la RAF, evitant que el mòdul d'EI funcioni com un bloc aïllat i desconnectat.
- **Alleugerir la càrrega administrativa:** simplificar plantilles i instruccions, reduir duplicitats entre plataformes i concentrar la tramesa documental en moments acotats. Preveure canals d'assistència tècnica ràpids en períodes de justificació, per minimitzar reprocessaments i alliberar temps per a l'atenció directa.
- **Consolidar les borses de professionals d'orientació:** donar prioritat a la continuïtat dels equips a través de borses estables i criteris clars per evitar rotacions innecessàries entre anualitats. Coordinar-se amb altres programes per facilitar que els perfils clau mantinguin vinculació laboral al llarg de tot l'any.

A mitjà termini

- **Revisar la definició de població diana i la funció del Programa:** clarificar si l'ERF assumeix explícitament el rol d'espai d'acollida de demandes diverses o si cal acotar-lo a determinats perfils. A partir d'això, ajustar criteris de derivació, priorització de col·lectius i indicadors d'èxit, incorporant de forma explícita l'atur de llarga durada, l'edat avançada i la bretxa digital.
- **Dissenyar una arquitectura modular integrada entre RAF i competències digitals:** revisar el currículum per incrustar les competències TIC dins el recorregut de recerca de feina, amb nivells i mòduls flexibles. Establir estàndards mínims digitals per tancar cada bloc i proporcionar eines pedagògiques als equips per combinar continguts professionals i alfabetització digital.
- **Revisar el model de finançament i impulsar major estabilitat:** Analitzar el cost real d'implantació del Programa i ajustar-ne la dotació perquè permeti cobrir equips i infraestructures sense dependència sistemàtica de fons propis. Introduir elements de pluriennalitat que donin més previsibilitat a entitats i territoris.

- **Reconfigurar l'ecosistema d'eines i sistemes d'informació:** impulsar un projecte d'integració o interoperabilitat de les plataformes de registre i seguiment, de manera que la informació es registri una sola vegada. Incloure funcionalitats de seguiment pedagògic i d'explotació estadística que facilitin la gestió i futures avaluacions.
- **Actualitzar el marc formal de continguts:** incorporar de manera explícita al catàleg de continguts l'ús avançat de xarxes socials professionals, els sistemes de filtratge de candidatures i l'impacte de la intel·ligència artificial en la recerca i selecció. Acompanyar-ho de materials i formació específica per al personal orientador.
- **Millorar la traçabilitat temporal de les característiques dels participants:** reforçar el registre sistemàtic i cronològic de variables descriptives com el nivell educatiu, el col·lectiu d'adscripció i altres característiques rellevants, per tal de poder identificar canvis en el temps. Aquesta millora facilitaria no només l'anàlisi d'impacte en l'ocupació, sinó també en l'ocupabilitat, com ara la transició entre col·lectius o l'adquisició de competències.

A llarg termini

- **Integrar l'ERF en una estratègia territorial d'activació més àmplia:** situar el Programa com a peça definida dins d'un ecosistema d'orientació, formació i prospecció empresarial a escala territorial. Establir rutes clares d'entrada i sortida entre recursos i criteris compartits de prioritització, per evitar solapaments i millorar la continuïtat dels itineraris.
- **Desenvolupar una plataforma digital única i compartida:** desenvolupar una eina en línia que eviti la dispersió d'aplicacions i canals informals, amb expedient únic i accés per a participants, equips d'orientació, entitats i, quan pertoqui, empreses. La plataforma hauria de recollir agenda, comunicacions, repositori de materials i recursos formatius, seguiment d'objectius i, a llarg termini, canals de contacte amb ofertes, accessible també en format mòbil.
- **Construir itineraris professionals per al personal orientador:** definir un marc de competències específiques d'orientació ERF i establir itineraris de desenvolupament professional, amb formació contínua i mecanismes de reconeixement. L'objectiu és retenir talent i garantir una qualitat homogènia del servei entre territoris.
- **Impulsar línies d'experimentació i aprenentatge continu:** planificar pilots periòdics sobre aspectes clau del model (intensitat, combinació grupal/individual, integració TIC, relació amb empreses) amb protocols de seguiment. Utilitzar els resultats per anar ajustant el disseny del Programa sobre la base d'evidències pròpies.
- **Consolidar mecanismes estables de participació de participants i entitats:** establir espais recurrents de codisseny, com comitès d'usuaris, enquestes qualitatives periòdiques i jornades anuals de treball conjunt. Aquests espais han de servir per revisar resultats, prioritzar millores i compartir bones pràctiques de forma sistemàtica.

Referències bibliogràfiques

European Commission (2015). Coaching for working life. Estonia: Eesti Töötukassa. Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15239&langId=en>

European Commission (2016). Online guidance for highly qualified young jobseekers. Belgium (Flanders): Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15312&langId=en>

European Commission (2017). The 'Multi-Sectorial Joint Service Enhancing Employability' for long-term unemployed. Finland: Finnish Public Employment Service. Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18507&langId=en>

European Commission (2018). One-Stop-Shop Guidance Centres for young people (Ohjaamo). Finland: Ministry of Employment and Economy (Finnish PES). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=19409&langId=en>

European Commission (2020a). Career guidance in the Service Centres on Education and Work (SCEW). The Netherlands: UWV WERKbedrijf / Leerwerkloketten. Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22341&langId=en>

European Commission (2020b). Lifelong Career Guidance Centre (CISOK). Croatia: Croatian Employment Service (CES). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22341&langId=en>

European Commission (2022). "Employment as a right": new ways of integrating long-term unemployed people in sustainable jobs at the territorial level. France: Pôle emploi. Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26476&langId=en>

European Commission (2022). Integration of vulnerable groups through workshops. Slovenia: Employment Service of Slovenia (ESS). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25886&langId=en>

European Commission (2024). Vocational preparation training. Germany: German Federal Employment Agency (BA). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=27560&langId=en>

European Commission (2025). Upskill – Digital Skills and Jobs. Portugal: Institute of Employment and Vocational Training, IP (IEFP). Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=27929&langId=en>

Fundación Generation España (2025). Itinerarios de Empleabilidad – Talento EXPERTO +45. Madrid: Fundación Generation España. Disponible a https://spain.generation.org/itinerarios-aem/?utm_source=PartnerWebsite&utm_campaign=PW_WS_2C_ES_C004_&urlRecruitmentChannel=PW_WS_2C_ES_C004

Gobierno de Cantabria – Servicio Cántabro de Empleo (2024). Orden IND/41/2024, de 2 de septiembre, por la que se aprueba la convocatoria de subvenciones para el año 2024 correspondiente a la puesta en marcha de dieciséis lanzaderas de empleo y

emprendimiento solidario en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
Cantabria: Servicio Cántabro de Empleo. Disponible a
https://www.cantabria.es/web/atencion-a-la-ciudadania/detalle/-/journal_content/56_INSTANCE_DETALLE/16401/43985930

Instituto Aragonés de Empleo (s.d.). Servicios de Orientación e Inserción Profesional.
Aragón: Gobierno de Aragón. Disponible a <https://inaem.aragon.es/en/servicios-de-orientacion-e-insercion-profesional>

Junta de Castilla y León – Servicio Público de Empleo de Castilla y León (2023). Plan de Orientación, Formación e Inserción 2023–2025. Castilla y León: ECYL. Disponible a <https://transparencia.jcyl.es/participacion/Participaci%C3%B3n%20Empleo%20e%20Industria/Plan%20Orientaci%C3%B3n%20Formaci%C3%B3n%20Inserci%C3%B3n%202023-2025.pdf>

Servei d'Ocupació de les Illes Balears (2025). SOIB WOMAN: Employment policies for women victims of gender violence. Illes Balears: SOIB. Disponible a <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21631&langId=en>

Winkler, A. E. (2022). Women's labor force participation. IZA World of Labor, 596.
Disponible a: <https://wol.iza.org/articles/womens-labor-force-participation>

Annex 1: Taula benchmarking

Taula 8: Benchmarking amb altres programes d'ocupació.

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Career guidance in the Service Centres on Education and Work (SCEW)	Països Baixos	European Commission (2020a). Career guidance in the Service Centres on Education and Work (SCEW). The Netherlands: UWV WERKbedrijf / Leerwerkloketten. Disponible a	L'objectiu principal dels Service Centres on Education and Work (SCEW) és oferir assessorament independent i accessible a persones (demandants d'ocupació, persones empleades i professionals i empreses en l'àmbit de la formació i l'ocupació.	Els Service Centres on Education and Work (SCEW) es financen a través d'una combinació de recursos centrals i locals. El Ministeri d'Afers Socials i Ocupació (SZW) aporta finançament mitjançant el servei públic d'ocupació (UWV), mentre que els municipis i els centres de formació professional	La metodologia del Programa es basa en una combinació de serveis individuals i col·lectius orientats a facilitar l'orientació i l'acompanyament en l'àmbit laboral i formatiu. Els Service Centres on Education and Work actuen com a enllaç entre el mercat de treball i el sistema educatiu, oferint un ventall de serveis gratuïts adaptats a les	El Programa no estableix un sistema obligatori de seguiment uniforme a escala nacional, ja que els objectius i activitats dels Service Centres on Education and Work es defineixen de manera descentralitzada segons el context i les necessitats de cada regió. Tot i això, es disposa de dades específiques per a l'any 2018 que	Diversos factors han estat identificats com a claus de l'èxit del Programa, especialment pel que fa a la prevenció de l'abandonament educatiu i la promoció de transicions efectives entre etapes formatives i ocupacionals. Una de les fortaleses principals és la independència dels Service Centres tant pel	L'experiència dels Service Centres on Education and Work ha permès identificar algunes àrees de millora que podrien augmentar l'impacte dels serveis i optimitzar l'ús del coneixement acumulat. Una de les principals lliçons és la necessitat d'incrementar la visibilitat dels serveis i de comunicar millor els beneficis

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22341&langId=en	<p>Aquest servei actua com a enllaç regional entre el mercat laboral i el sistema educatiu, per tal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millorar l'eficiència i eficàcia en l'ús dels recursos disponibles per part dels actors implicats (empreses i persones usuàries). - Fomentar l'aprenentatge al llarg de la vida, la formació dual i el reconeixement d'experiència laboral a través 	<p>(VET-Centres) de cada regió contribueixen amb recursos econòmics i humans. Cada centre compta amb una estructura de governança pròpia formada per representants d'aquestes institucions i, en alguns casos, també per membres d'associacions empresarials. Un equip específic de la seu central de l'UWV dona suport a la implementació i seguiment del Programa als</p>	<p>necessitats regionals. Les persones usuàries poden accedir a orientació individualitzada sobre itineraris formatius, professions i oportunitats laborals, així com a assessorament sobre el reconeixement de l'experiència prèvia mitjançant certificació (Accreditation of Prior Learning). Els centres organitzen també sessions informatives en grup sobre l'estat del mercat</p>	<p>permeten dimensionar l'abast dels serveis prestats. Aquell any es van realitzar 364 sessions informatives col·lectives adreçades a persones particulars sobre oportunitats laborals i formació pràctica, amb un total de 8.194 participants. També es van dur a terme 19.586 processos d'acompanyament o "coaching" individual per a persones usuàries, i es van organitzar 190</p>	<p>que fa a les funcions d'assessorament com a les d'orientació i acompanyament, la qual cosa genera confiança entre les persones usuàries i facilita una atenció imparcial. A més, els centres disposen d'un bon coneixement del mercat de treball regional i de l'oferta formativa disponible, fet que els permet oferir orientacions ajustades a la realitat del territori.</p>	<p>potencials per a les persones usuàries, ja que no sempre es perceben amb claredat. També es destaca la importància de reforçar el compromís dels diferents socis locals amb els acords de col·laboració, ja que la implicació desigual pot limitar l'abast del servei. Altres àmbits de millora inclouen l'ampliació de l'expertesa dels centres, ja que el seu enfocament pot resultar</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>de certificats (Accreditation of Prior Learning).</p> <p>- Donar suport específic a col·lectius amb nivells baixos d'educació formal (nivell 2 o inferior) o dificultats d'alfabetització.</p> <p>Els objectius responen, doncs, a una funció d'acompanyament integral a través d'orientació personalitzada i serveis vinculats a la millora de l'ocupabilitat.</p>	<p>diferents territoris. Malgrat que els recursos són limitats —amb plantilles habituals d'entre tres i cinc persones equivalents a temps complet per centre—, el servei es presta de forma gratuïta i adaptada a les necessitats i capacitat de cada regió.</p>	<p>laboral, projectes educatius vinculats a l'aprenentatge pràctic (learning on the job) i esdeveniments específics sobre ocupació. A més, s'ofereixen serveis de coaching o orientació professional a través de diverses sessions personalitzades. Entre els recursos metodològics que utilitzen, s'inclouen proves d'orientació ocupacional i de competències, així com la creació d'acords</p>	<p>esdeveniments temàtics amb una assistència de 27.233 persones. Aquestes xifres reflecteixen una activitat intensa i una capacitat significativa per arribar a públics diversos en l'àmbit de l'orientació i l'acompanyament laboral</p>	<p>La seva funció complementària i no competitiva respecte a altres serveis existents els permet cobrir buits de coordinació i fer d'enllaç entre actors. La seva capacitat d'adaptació a les necessitats regionals es veu reforçada per una àmplia xarxa de col·laboració amb agents socials i econòmics. Així mateix, la seva orientació estratègica i la combinació de rols de planificació, implementació i</p>	<p>massa restringit en alguns contextos, així com la necessitat de reforçar l'estructura de recursos i personal. Amb entre tres i cinc persones equivalents a temps complet per centre, es detecta que caldria avançar cap a una prestació més sistemàtica i estructurada dels serveis, especialment si es volen estendre a nous col·lectius o necessitats emergents</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
					de formació pràctica amb empreses i institucions formatives. També promouen la consciència sobre la importància de les habilitats lingüístiques en l'àmbit laboral i reforcen la col·laboració entre entitats educatives, empreses i administracions públiques		finançament els dota de coherència i sostenibilitat. Finalment, el seu caràcter regional, amb estructures de governança pròpies, contribueix a una resposta més ajustada a les necessitats concretes del territori	

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Lifelong Career Guidance Centre (CISOK)	Croàcia	European Commission (2020b). Lifelong Career Guidance Centre (CISOK). Croatia: Croatian Employment Service (CES). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22341&langId=en	Els centres CISOK es van crear amb la voluntat d'augmentar la disponibilitat i la qualitat dels serveis d'orientació professional al llarg de la vida per a tota la ciutadania croata. L'objectiu general és oferir serveis accessibles, oberts i reconeguts, reforçant així els serveis d'orientació i assessorament ja existents al país. En particular, es busca garantir un suport adequat	Els centres CISOK funcionen mitjançant un model basat en el partenariat, que implica la col·laboració entre múltiples actors clau com ara organitzacions juvenils, ONG, municipis, escoles, universitats i associacions d'empresariat. Aquesta estructura col·laborativa permet una provisió de serveis descentralitzada però coordinada, adaptada a les realitats locals. El	Els centres CISOK utilitzen un enfocament orientat a l'usuari, amb serveis adaptats a les necessitats individuals i dissenyats per oferir orientació al llarg de tot el cicle vital. La metodologia combina eines digitals d'autoajuda, activitats grupals i serveis individualitzats, articulats a partir d'un model únic però flexible que permet adaptar-se als diferents contextos territorials.	Des de la creació dels primers vuit centres CISOK el juliol de 2013 fins al 31 de desembre de 2018, un total de 287.327 persones van utilitzar els serveis d'orientació oferts. D'aquestes, el 43 % (128.843) eren alumnes d'educació primària i secundària, el 36 % (97.264) persones en situació d'atur, i el 21 % restant (61.220) corresponia a altres col·lectius com treballadors, estudiants	Un dels factors clau de l'èxit dels centres CISOK és l'existència de partenariats ben definits i consensuats entre els diferents actors implicats en la prestació dels serveis, especialment aquells relacionats amb l'educació, l'ocupació i la inclusió social. Els acords per compartir dades han estat determinants per poder identificar col·lectius específics, com els joves NEET, i dissenyar	Entre les principals lliçons derivades de l'experiència dels centres CISOK destaca la importància de mantenir partenariats sòlids i ben estructurats, tant per a la prestació dels serveis com per a la gestió de la informació. Els acords interinstitucionals per a l'intercanvi de dades han estat especialment valuosos per a la detecció de necessitats específiques i la planificació

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			als diferents grups objectiu a escala local i regional, amb un èmfasi especial en les persones joves inactives — especialment aquelles que no estan registrades al servei públic d'ocupació— per tal d'afavorir la seva activació i inserció sociolaboral	<p>seguiment i la coordinació a escala nacional són responsabilitat de l'oficina central del Servei Públic d'Ocupació de Croàcia (CES), que vetlla pel compliment dels estàndards de qualitat i orienta l'evolució futura del Programa.</p> <p>Des del punt de vista operatiu, els centres CISOK són físicament independents del CES i d'altres serveis públics, amb ubicacions centrals i accessibles.</p>	<p>Els serveis es classifiquen en tres grans blocs. En primer lloc, els recursos d'autoajuda disponibles en línia inclouen instruments d'autoavaluació, informació sobre professions, ofertes de feina, oportunitats formatives i altres dades rellevants sobre el mercat laboral. En segon lloc, s'organitzen activitats grupals com sessions col·lectives d'orientació, centrades en el desenvolupament</p>	<p>universitaris, empresariat, famílies i professionals de l'orientació.</p> <p>Pel que fa específicament al col·lectiu de joves NEET, durant l'any 2018 els recursos dels centres van ser utilitzats per 4.344 joves, dels quals 4.209 estaven activament en recerca de feina i 135 es trobaven inactius.</p> <p>A més de l'impacte quantitatiu, els resultats inclouen la consolidació de</p>	<p>intervencions ajustades a les seves necessitats.</p> <p>També ha resultat fonamental la tradició de col·laboració entre el Servei Públic d'Ocupació de Croàcia i les escoles, que ha facilitat la implantació de la iniciativa i el seu enllaç amb el sistema educatiu.</p> <p>Un altre element d'èxit és la ubicació física independent dels centres respecte de les oficines del servei públic d'ocupació, cosa que ha contribuït</p>	<p>d'actuacions orientades.</p> <p>Tanmateix, el document també apunta àrees on cal continuar treballant. Es reconeix que, tot i els avenços assolits, encara és necessari incrementar la visibilitat i el reconeixement públic dels serveis d'orientació professional i, en particular, millorar el coneixement social sobre la importància de l'orientació al llarg de la vida. També es destaca que, tot i disposar d'un</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				<p>Encara que les activitats centrals són desenvolupades pel personal orientador dels centres, algunes accions complementàries (com tallers o taules rodones) són assumides per entitats especialitzades. A més, s'han establert acords formals d'intercanvi de dades entre el CES i altres institucions públiques com els ministeris de Treball, Educació i el sistema de pensions, amb</p>	<p>de competències per a la gestió de la carrera i la integració sociolaboral. Finalment, s'ofereix orientació individualitzada mitjançant processos de tutoria personal per a aquelles persones que necessiten més suport a l'hora de prendre decisions sobre el seu itinerari professional.</p> <p>Cada centre CISOK adapta la seva oferta a les característiques i demandes del</p>	<p>13 centres físics arreu del territori, el desenvolupament d'un portal web específic (en croat) i l'elaboració de materials de formació tant per al personal tècnic com per a les persones usuàries. Els serveis oferts han estat ben valorats per la ciutadania, amb un 97 % d'usuaris que es declaren satisfetes o molt satisfetes amb l'atenció rebuda.</p>	<p>a fer-los més accessibles i atractius per a la ciutadania.</p> <p>Els serveis s'elaboren a partir d'una avaluació prèvia de les necessitats dels grups objectiu i es personalitzen segons el context local. Això vol dir que, malgrat compartir un marc comú d'objectius i metodologia, cada centre CISOK adapta la seva actuació a la realitat regional: per exemple, un centre pot estar focalitzat en estudiants</p>	<p>model estàndard, les necessitats reals dels territoris poden ser difícils d'identificar d'entrada, i requereixen temps i implicació local per emergir amb claredat. Aquesta variabilitat justifica la necessitat de mantenir un model flexible, capaç de respondre a contextos diversos i en transformació constant</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				l'objectiu de millorar la detecció de joves NEET i facilitar la planificació d'intervencions específiques	territori, fet que garanteix una resposta ajustada a les necessitats reals dels col·lectius atesos. Aquest model es complementa amb la participació d'entitats especialitzades que col·laboren en el desenvolupament de certes activitats		universitaris i empreses, mentre que un altre dona prioritat a col·lectius en situació d'atur de llarga durada. Aquesta flexibilitat territorial, combinada amb l'enfocament centrat en l'usuari, ha estat essencial per a l'eficàcia del model.	

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
One-Stop-Shop Guidance Centres for young people (Ohjaamo)	Finlàndia	European Commission (2018). One-Stop-Shop Guidance Centres for young people (Ohjaamo). Finland: Ministry of Employment and Economy (Finnish PES). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?doCmd=19409	L'objectiu principal dels centres Ohjaamo és reunir en un mateix espai els serveis de diversos actors dels sectors públic, privat i tercer sector, creant una plataforma conjunta per facilitar l'atenció a les persones joves. El Programa ofereix un enfocament integral per afavorir la integració dels i les joves a la societat, l'educació i el món laboral, mitjançant serveis	El model Ohjaamo no es basa en la creació de noves estructures pesades, sinó en la reagrupació de recursos ja existents. En lloc d'incrementar el nombre de professionals, el Programa aposta per recol·locar personal de les institucions implicades —com ara el Servei Públic d'Ocupació de Finlàndia (Finnish PES), serveis socials i sanitaris municipals, centres educatius i entitats del tercer	La metodologia dels centres Ohjaamo es basa en un enfocament holístic i multisectorial, amb l'objectiu de proporcionar una atenció integral i coordinada a persones joves menors de 30 anys. El model integra serveis d'orientació educativa i laboral, suport psicològic i acompanyament vital en un mateix espai físic, amb accés lliure i sense cita prèvia. Aquesta aproximació de "finestreta única"	A finals de 2017, Finlàndia comptava amb uns 45 centres Ohjaamo en funcionament, i al llarg de 2018 es preveia l'obertura de 20 centres addicionals, amb l'objectiu d'arribar a 65 centres distribuïts per tot el territori, cobrint tant grans ciutats com municipis petits. Aquest desplegament va estendre les activitats del Programa a unes 100 localitats, que concentren aproximadament el 60 % de la població jove del	L'èxit del model Ohjaamo s'ha sostingut en diversos factors estratègics. En primer lloc, ha estat clau la disposició oberta i flexible del personal del Servei Públic d'Ocupació de Finlàndia (PES), capaç d'adaptar-se a nous mètodes de treball i trencar amb estructures burocràtiques rígides. Aquest canvi d'enfocament ha estat possible gràcies a la confiança i aposta decidida de la	L'experiència dels centres Ohjaamo ha permès extreure diverses recomanacions operatives i estratègiques. En primer lloc, es destaca la importància de mantenir un enfocament obert i no burocràtic, que permeti als equips locals adaptar el model a les realitats específiques del seu entorn. Aquesta flexibilitat afavoreix l'experimentació i l'aprenentatge continu, dos elements essencials per

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		&langld=en	<p>d'informació, orientació i suport prestats per una xarxa multisectorial de professionals.</p> <p>Aquest model de servei transversal pretén eliminar la duplicitat de serveis, reduir la fragmentació de l'atenció i proporcionar una via d'accés clara i senzilla per a joves que no estan estudiant ni treballant. Així mateix, el model facilita l'accés a serveis d'ocupació i educació quan calgui, promovent</p>	<p>sector— dins d'un espai compartit. Aquest enfocament facilita un treball interdisciplinari i una visió integral de la situació de cada jove.</p> <p>Els centres estan formats per equips multidisciplinaris que inclouen orientadores juvenils, orientadores educatives, treballadores socials, infermeres, psicòlogues, professionals de l'atenció a la diversitat, figures</p>	<p>facilita l'accés als serveis i elimina la necessitat de múltiples gestions desconnectades entre sí.</p> <p>Els serveis es presten de manera presencial, electrònica, en línia i telefònica, amb una atenció informal i no discriminatòria que busca crear un entorn proper i acollidor. Les intervencions inclouen assessorament individual, sessions grupals, activitats de suport a la</p>	<p>país (entre 16 i 30 anys).</p> <p>Pel que fa a la participació, en el cas del centre d'Hèlsinki, durant el 2017 es van realitzar 3.157 sessions d'orientació individual i es van comptabilitzar 4.907 participacions en activitats grupals. En total, hi treballen uns 400 professionals de diversos sectors, almenys un dia per setmana, repartits entre els diferents centres del país.</p>	<p>direcció del PES, que ha cregut en el valor transformador del projecte.</p> <p>Un altre element fonamental ha estat l'existència d'acords clars entre els diferents actors col·laboradors, que han establert les formes de treball conjunt i les responsabilitats compartides. A més, el projecte ha comptat amb suport polític explícit i recursos econòmics suficients, factors imprescindibles</p>	<p>mantenir la rellevància dels serveis davant d'un context canviant.</p> <p>També s'ha evidenciat que la participació activa de les persones joves en el disseny i millora dels serveis n'incrementa l'eficàcia i l'adequació. Aquest enfocament ha d'estar present des del principi i no limitar-se a fases d'avaluació puntuals. A més, els acords clars entre entitats col·laboradores i</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>una transició fluida des de l'educació cap al treball. L'objectiu de fons és construir una estructura col·laborativa eficient que permeti simplificar els serveis i fer-los més accessibles per a les persones joves, especialment les que es troben en situació de vulnerabilitat</p>	<p>referents i agents de proximitat. Alguns centres també compten amb professionals del sector privat de l'ocupació que hi treballen de forma parcial.</p> <p>Pel que fa a les infraestructures, es va requerir finançament addicional per habilitar els espais físics i cobrir costos administratius, però amb una inversió relativament modesta. Inicialment, el finançament principal va</p>	<p>planificació de carrera, esdeveniments de reclutament, suport a la vida quotidiana i desenvolupament de competències socials. Quan s'identifica la necessitat d'un suport més intensiu, s'assigna una persona professional responsable que acompanya de manera continuada tot el procés.</p> <p>A més, els centres cooperen amb empreses locals per promoure</p>	<p>Els centres també han esdevingut un espai reconegut per la ciutadania jove, que cada vegada hi arriba més sovint per recomanació de les famílies o d'altres joves i no tant per derivació institucional. A més, s'han començat a desenvolupar indicadors clau de rendiment i a realitzar estudis d'impacte per poder mesurar l'eficàcia del model. Malgrat les dificultats per fer un seguiment exhaustiu dels itineraris —</p>	<p>per implicar totes les parts i garantir la continuïtat dels centres més enllà del període de finançament europeu.</p> <p>El model també ha destacat per la seva orientació centrada en la persona jove, fomentant la seva participació activa tant en el disseny com en l'avaluació dels serveis. Aquesta perspectiva ha permès que cada centre creixi des del territori i esdevingui sensible a les necessitats reals</p>	<p>la presència d'un marc polític i financer favorable són condicions indispensables per sostenir el model i evitar disfuncions en la coordinació.</p> <p>Una altra lliçó fonamental és que el suport institucional ha d'anar acompanyat de mecanismes d'empoderament local. Encara que el Ministeri d'Economia i Ocupació va establir un marc comú per al desplegament dels centres, s'ha</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				provenir del Fons Social Europeu (2015-2018), complementat amb fons nacionals i municipals. A mesura que l'objectiu ha estat consolidar el model com a pràctica permanent, el govern finlandès ha assignat 5 milions d'euros anuals fins a 2021 per garantir-ne la continuïtat. Amb tot, s'indica que per a una futura expansió sostinguda, caldran nous recursos i evidències	oportunitats laborals i compten amb la participació activa de les persones joves en el disseny i millora dels serveis. Aquesta adaptació local es veu reforçada per una xarxa nacional de coordinació que es reuneix periòdicament per compartir experiències i ajustar les pràctiques. També s'ofereix formació específica al personal en treball amb joves	sobretot quan les persones joves són derivades a altres recursos—, els centres han estat ben valorats: en una enquesta recent, les persones usuàries van puntuar els serveis amb una mitjana de 9,16 sobre 10	del context. Així mateix, el paper del PES ha passat de ser controlador a actuar com a agent facilitador, encoratjant els equips locals a experimentar i innovar per trobar respostes adequades. Finalment, un dels reptes destacats ha estat convertir el projecte en una pràctica permanent. Això requereix evidències sòlides d'impacte per convèncer les parts implicades de mantenir el	reconegut que la clau de la seva evolució està en la capacitat dels equips locals per trobar solucions a problemes reals i concrets. Finalment, s'identifica com a repte pendent la generació d'evidències sòlides d'impacte. A mesura que esdevé una pràctica permanent, el model haurà de reforçar els sistemes de seguiment i atribució de resultats, especialment en

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				d'impacte per atraure inversió pública i privada	migrants o l'ús d'eines multiculturals, per tal d'adaptar-se millor a la diversitat dels perfils atesos		seu compromís un cop finalitzat el suport del Fons Social Europeu	casos en què els joves són derivats a serveis externs, per garantir que es pot demostrar el valor afegit dels centres i assegurar la continuïtat del suport polític i financer

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Online guidance for highly qualified young jobseekers	Bèlgica	European Commission (2016). Online guidance for highly qualified young jobseekers . Belgium (Flanders): Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?do	L'objectiu principal del Programa és oferir orientació i assessorament laboral primerenc i ràpid a persones joves altament qualificades que tenen dificultats per accedir al mercat de treball. Aquesta iniciativa permet arribar a un nombre elevat de persones usuàries a través de canals digitals, amb un equip reduït de professionals. El servei es dirigeix principalment a menors de 25 anys amb titulació universitària (grau	El Programa es basa en un equip reduït de professionals especialitzats, anomenats e-coaches, format per una quinzena de treballadors del Servei Públic d'Ocupació de Flandes (VDAB) que van voler formar-se específicament per oferir aquest servei en línia. Cada e-coach és responsable de les persones demandants d'ocupació d'una àrea geogràfica concreta, fet que permet una millor comprensió del	El Programa ofereix un servei alternatiu a l'assessorament presencial tradicional, basat en l'ús de canals digitals escollits lliurement per l'usuari. Per accedir-hi, cal registrar-se al servei públic d'ocupació (VDAB), sigui presencialment o en línia. Un cop feta la inscripció, s'inicia un procés en quatre passos estructurats: primer s'envia un correu explicatiu sobre el funcionament del servei, després	Fins a l'octubre de 2015, els serveis d'orientació en línia del VDAB havien arribat a 1.868 persones joves altament qualificades. La distribució territorial d'aquestes atencions va ser la següent: 367 a Anvers, 182 a Flandes Oriental, 542 a Brabant Flamenc, i 777 a Flandes Occidental. A Limburg, el servei encara no s'havia implementat. L'avaluació de la satisfacció va mostrar una	Una de les claus principals de l'èxit del Programa ha estat la possibilitat d'oferir diferents canals de comunicació, fet que ha permès connectar millor amb el públic objectiu: persones joves amb formació superior i hàbits digitals consolidats. Aquesta flexibilitat comunicativa ha afavorit una alta acceptació i ha facilitat l'accés al servei. El document també destaca la necessitat d'assegurar un	El desenvolupament del projecte va incloure una fase pilot que va permetre identificar diversos aprenentatges clau. Un dels primers és la conveniència d'oferir múltiples canals de comunicació per adaptar-se millor a les preferències de les persones joves altament qualificades, especialment pel que fa a l'ús de tecnologies digitals. Aquesta opció ha resultat ser una eina

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		cld=15312&langId=en	<p>o màster), tot i que a Flandes Occidental el límit d'edat s'estén fins als 30 anys.</p> <p>El disseny del Programa es va basar en un procés participatiu amb persones joves usuàries del Servei Públic d'Ocupació de Flandes (VDAB), que van expressar una clara preferència per serveis individualitzats i adaptats, en lloc de sistemes automatitzats. L'ús de canals alternatius —com el correu</p>	<p>context territorial i una atenció més ajustada.</p> <p>Els i les e-coaches reben formació específica tant en l'ús de les eines digitals com en les característiques del mercat de treball del seu territori. El VDAB proporciona aquests recursos formatius, juntament amb una infraestructura interna de suport que inclou un lloc web intern amb instruccions, preguntes</p>	<p>s'agenda una primera cita, es realitza la primera conversa, i finalment es desenvolupa el procés d'orientació personalitzada.</p> <p>El Programa aposta per una atenció individualitzada i flexible, que s'adapta a les preferències comunicatives de cada persona. Aquesta pot triar entre diferents canals: correu electrònic, trucada telefònica, videotrucada o, si ho desitja,</p>	<p>valoració molt positiva per part de les persones usuàries: el 84 % recomanaria el servei als seus iguals. Es van destacar especialment l'atenció centrada en la persona, la rapidesa, l'orientació individualitzada i la flexibilitat d'un servei que pot oferir-se en qualsevol moment i lloc.</p> <p>Els resultats també mostren una eficiència comparable —fins i tot lleugerament superior— al</p>	<p>volum suficient de personal per fer front a la demanda, especialment en períodes de més activitat. Per això es recomana formar e-coaches de suport que puguin reforçar l'equip permanent en moments de necessitat.</p> <p>Un altre aspecte rellevant és la coordinació i seguiment del personal orientador, que es considera fonamental per garantir un servei oportú i adaptat. Es proposa</p>	<p>efectiva per connectar amb aquest perfil i garantir una orientació laboral accessible i àgil.</p> <p>Una altra lliçó rellevant és la importància de planificar amb antelació la disponibilitat de personal, ja que els períodes d'alta demanda poden comprometre la capacitat de resposta del servei. En aquest sentit, es recomana formar orientadors de reforç, que puguin donar suport en moments puntuals</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>electrònic, el telèfon o la videotrucada— es considera especialment adequat per a aquest col·lectiu, familiaritzat amb la tecnologia i predisposat a utilitzar serveis en línia</p>	<p>freqüents, pautes d'intervenció i retorn dels usuaris. A més, es va crear una bústia comuna de correu electrònic per coordinar el treball entre els diferents membres de l'equip.</p> <p>Tot i que el servei va néixer com un projecte pilot, la seva continuïtat s'ha assegurat amb finançament regional provinent de Flandes, sense necessitat de recursos extraordinaris a gran escala. Aquest</p>	<p>trobada presencial. Aquesta flexibilitat permet una aproximació propera i accessible, sense necessitat de desplaçaments ni barreres d'horari, facilitant el contacte amb un col·lectiu altament qualificat i familiaritzat amb l'ús de tecnologies digitals.</p> <p>La intervenció és duta a terme per e-coaches, que proporcionen orientació professional adaptada a cada</p>	<p>servei presencial tradicional. El servei en línia va aconseguir atendre el 95 % de les sol·licituds dins dels quatre primers mesos d'inscripció, mentre que els serveis tradicionals arribaven al 94 %. Pel que fa a l'efectivitat, es va comprovar que les persones usuàries del servei en línia trobaven feina en el mateix període de temps que aquelles ateses presencialment.</p> <p>A més, el</p>	<p>establir mecanismes de supervisió i seguiment de l'activitat dels e-coaches per tal de millorar contínuament la qualitat del servei.</p> <p>Finalment, l'avaluació també subratlla la importància de mantenir una capacitat operativa flexible i escalable per poder absorbir les fluctuacions en la demanda. Aquesta adaptabilitat és essencial per garantir que el servei es pugui</p>	<p>i garantir la continuïtat de l'atenció.</p> <p>A més, l'avaluació destaca la necessitat de millorar el seguiment i la supervisió de l'activitat dels orientadors en línia, per assegurar la qualitat i l'eficiència del servei. Una bona coordinació i una orientació estratègica clara contribueixen a garantir que l'atenció arribi a les persones joves de manera oportuna i</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				enfocament optimitza l'ús dels recursos humans i tecnològics disponibles, centrant-se en l'eficiència i l'accessibilitat del servei	trajectòria i fan un seguiment específic segons la realitat local del mercat de treball. La metodologia es basa en la proximitat relacional i l'adaptació al perfil de cada jove, tot mantenint la qualitat i la rapidesa en la prestació del servei	Programa va generar beneficis per a l'administració, com ara la reducció del temps necessari per oferir el servei, una major eficiència operativa i la integració de polítiques de recursos humans més modernes. També va permetre arribar al col·lectiu jove amb un servei més afinat i ajustat a les seves necessitats	mantenir àgil i eficient en diferents contextos temporals i territorials	personalitzada. Finalment, el Programa ha demostrat que per garantir l'èxit i la sostenibilitat d'un servei d'orientació en línia cal disposar de capacitat d'adaptació i flexibilitat estructural, tant en termes de recursos humans com de gestió operativa, per fer front a les variacions de la demanda al llarg del temps

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
“Employment as a right”: new ways of integrating long-term unemployed people in sustainable jobs at the territorial level	França	European Commission (2022). “Employment as a right”: new ways of integrating long-term unemployed people in sustainable jobs at the territorial level. France: Pôle emploi. Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26476&langId=en	L'objectiu principal del projecte “Expérimentation Territoriale contre le Chômage de Longue Durée” (ETCLD) és garantir la integració de totes les persones al mercat laboral, independentment del seu recorregut o situació prèvia. La iniciativa parteix de la convicció que tothom té habilitats i coneixements útils, i que, paral·lelament, hi ha necessitats no cobertes a escala local que poden generar ocupació si es canalitzen adequadament. El projecte vol posar	El projecte ETCLD compta amb una estructura descentralitzada i col·laborativa, que mobilitza recursos institucionals, humans i financers tant a escala nacional com territorial. El Servei Públic d'Ocupació francès (Pôle emploi) actua com a soci actiu dins la governança del projecte, participant en els espais de decisió tant nacionals com locals. El seu paper inclou la preparació, suport i formació de les persones voluntàries abans de la seva contractació per	La metodologia del projecte ETCLD es fonamenta en una dinàmica comunitària de creació directa de llocs de treball adaptats a les persones i a les necessitats del territori. En l'àmbit local, es constitueixen comitès territorials formats per múltiples agents —entre ells Pôle emploi, entitats socials, associacions, autoritats locals i ciutadania— amb la missió de codissenyar itineraris d'integració sociolaboral per a persones en situació d'atur de	Els resultats de la primera fase del projecte ETCLD, fins al 30 de juny de 2021, mostren un impacte significatiu en la integració laboral de persones en situació d'atur de llarga durada. En total, es van identificar 2.391 persones aturades de manera permanent, de les quals 873 van ser contractades per les empreses creades específicament per oferir llocs de treball (Entreprises à But d'Emploi). A més, 459 persones voluntàries van participar activament en el	També ha estat fonamental l'existència d'un marc legal nacional que reconeix el dret a l'ocupació com un dret universal, garantint que totes les persones tinguin accés a una oportunitat laboral significativa. Aquesta base jurídica ha donat solidesa política i legitimació institucional al projecte. Un tercer element clau és l'estabilitat del finançament, assegurat per l'Estat francès i les comunitats territorials mitjançant dues	El desenvolupament del projecte ETCLD ha permès extreure diverses lliçons rellevants. En primer lloc, s'ha constatat que contractar totes les persones voluntàries identificades com a participants potencials és un repte considerable, especialment quan es tracta d'encaixar perfils diversos amb activitats econòmiques viables dins del territori. Això exigeix una capacitat sostinguda d'innovació i adaptació per part

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>en valor aquestes capacitats individuals i transformar-les en ocupació, tot articulant un model basat en la creació de llocs de treball nous i útils per al territori, sovint en àmbits com l'economia circular, els serveis de proximitat o la transició ecològica. A més, s'inspira en un marc legal i polític que reconeix el dret a la feina com un principi fonamental, alineant-se amb l'estratègia nacional contra la pobresa iniciada pel govern francès el 2019.</p>	<p>les empreses específicament creades per oferir llocs de treball (anomenades Entreprises à But d'Emploi, o EBE). Aquestes EBE funcionen com a empreses privades ordinàries, però són finançades a través d'un fons específic alimentat per l'Estat i els territoris participants. La seva finalitat és oferir ocupació a les persones en situació d'atur de llarga durada que s'hi adhereixen. Les activitats econòmiques de les EBE poden generar ingressos propis (per</p>	<p>llarga durada. El procés s'inicia amb la detecció de persones aturades que manifesten interès i motivació per participar en el projecte. A continuació, es realitza una avaluació de les seves habilitats i coneixements per identificar quin tipus de tasques poden desenvolupar. Paral·lelament, es fa una anàlisi de les necessitats no cobertes al territori, especialment en àmbits com el manteniment d'espais públics, la reutilització d'objectes, els serveis</p>	<p>projecte. Pel que fa a les estructures generades, es van constituir vuit associacions sense ànim de lucre, quatre cooperatives d'interès col·lectiu i una societat anònima amb finalitat social, que van actuar com a empreses ocupadores. Aquestes entitats van crear llocs de treball orientats a sectors amb fort arrelament comunitari: 43 % dels llocs es van centrar en la transició ecològica, 22 % en el desenvolupament econòmic local, 16 % en cohesió</p>	<p>lleis específiques (2016 i 2020). Aquest suport estructural ha permès a les Entreprises à But d'Emploi funcionar amb garanties i planificar a llarg termini.</p> <p>Finalment, un aspecte destacat és la voluntat de consolidar l'enfocament a través de l'associació TZCLD, entitat encarregada de preparar nous territoris per sumar-se a la iniciativa. Aquesta estructura ha actuat com a palanca per a la replicabilitat del model, facilitant</p>	<p>de les entitats ocupadores.</p> <p>També s'ha identificat com a repte la integració de noves comunitats dins el projecte, ja que cada territori té dinàmiques pròpies i diferents nivells de preparació institucional i comunitària. L'experiència ha demostrat que cal un procés previ de maduració i suport tècnic perquè els territoris siguin capaços d'implementar el model amb garanties d'èxit.</p> <p>Una recomanació clau és mantenir i</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				<p>exemple, mitjançant la venda de serveis o productes), però compten amb una subvenció. estructural que cobreix el cost de les contractacions.</p> <p>El suport financer es fonamenta en dues lleis aprovades els anys 2016 i 2020, que autoritzen els pilots. Aquesta cobertura estatal i local proporciona estabilitat pressupostària per al desenvolupament del projecte i permet reforçar el compromís de les comunitats implicades</p>	<p>comunitaris o la transició ecològica.</p> <p>Amb aquesta informació, es generen llocs de treball específics i útils a través de les anomenades Entreprises à But d'Emploi (EBE), entitats creades expressament per contractar aquestes persones. Aquestes empreses reben finançament estructural i ofereixen formació prèvia i suport continu, amb l'acompanyament tècnic de Pôle emploi quan cal. Tot i que funcionen com</p>	<p>social, i 19 % en tasques de suport administratiu o tècnic (back-office).</p> <p>En l'àmbit econòmic, aquestes activitats van generar uns ingressos totals de 3,1 milions d'euros a 31 de desembre de 2020, provinents de la comercialització de serveis o productes per part de les EBE. Aquestes xifres reflecteixen no només l'abast del projecte en termes quantitatius, sinó també la seva capacitat per generar activitat</p>	<p>l'extensió progressiva a nous municipis i regions.</p> <p>Tot plegat demostra que la combinació entre arrelament local, compromís polític, cobertura legal i suport financer estable constitueix l'essència de l'èxit del projecte</p>	<p>reforçar la coordinació entre actors locals, institucionals i socials, ja que el projecte només funciona plenament quan totes les peces treballen conjuntament. A més, cal assegurar una visió de llarg termini, tant en el finançament com en el compromís polític i tècnic, per garantir l'estabilitat de les iniciatives i la consolidació de resultats.</p> <p>En síntesi, l'ètica del dret a l'ocupació, combinada amb una estructura flexible i</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
					empreses ordinàries, les EBE es distingeixen per l'orientació social de la seva activitat i l'estabilitat contractual que ofereixen als seus treballadors i treballadores	econòmica real i socialment útil a partir de l'activació de recursos humans considerats tradicionalment allunyats del mercat laboral		participativa, pot donar lloc a un model robust i transferible, sempre que es respectin els temps i els processos necessaris per a l'arrelament territorial

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Coaching for working life	Estònia	European Commission (2015). Coaching for working life. Estònia: Eesti Töötukassa. Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15239&langId=en	L'objectiu principal del Programa Coaching for working life és reduir la "distància" dels participants respecte al mercat de treball, especialment en el cas de persones aturades de llarga durada o sense experiència laboral prèvia. La pràctica busca incrementar la seva preparació i motivació per a la inserció, fomentant la seva participació posterior en altres mesures actives	El Programa Coaching for working life s'organitza mitjançant contractes entre el Servei Públic d'Ocupació d'Estònia (UIF) i proveïdors de serveis privats o sense ànim de lucre, que són els responsables d'executar les activitats. Aquests contractes especifiquen detalladament el calendari, les competències que es treballaran, la ubicació i la durada del coaching, així com els costos i	El Programa es basa en una metodologia centrada en l'activació progressiva de les persones en situació d'atur de llarga durada, mitjançant activitats pràctiques i suport individualitzat. Les sessions són conduïdes per professionals especialitzats ("coaches") que utilitzen mètodes d'aprenentatge actiu i tècniques de treball grupal i individual. L'objectiu no és transmetre coneixements	Durant l'any 2017, un total de 2.992 persones van participar al Programa Coaching for working life, i l'any 2018 en van ser 2.426. En ambdós casos, la participació va estar d'acord amb les previsions, i lleugerament superior en el cas de les dones. La majoria dels participants tenien entre 25 i 54 anys, un percentatge per sobre de la representació d'aquest grup d'edat dins del conjunt de	El document assenyala com a element clau de l'èxit del Programa la prestació individualitzada del servei. Aquesta orientació permet adaptar les activitats i el suport a les necessitats de cada persona, contribuint així a la seva activació i a la participació posterior en altres mesures. També es posa en relleu el paper de les oficines regionals del Servei Públic	Una de les principals lliçons que s'extreuen del Programa és la importància d'oferir un servei individualitzat, capaç de respondre a les necessitats específiques de cada persona aturada de llarga durada. Aquesta atenció personalitzada ha estat un factor decisiu per a la seva activació i per afavorir-ne la participació en altres polítiques actives d'ocupació. El document

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>de polítiques d'ocupació.</p> <p>A través d'activitats orientades al desenvolupament d'hàbits de treball, habilitats socials i actituds positives, el Programa pretén facilitar el retorn al món laboral i millorar la disposició de les persones a incorporar-se a nous itineraris formatius o d'inserció laboral. L'enfocament progressiu i individualitzat permet a les persones recuperar</p>	<p>les obligacions de seguiment.</p> <p>Els proveïdors han de portar un registre sistemàtic dels participants i enviar les dades corresponents al UIF com a mínim un cop cada trenta dies, garantint així un seguiment continuat de l'activitat. La responsabilitat de supervisió i control recau en el mateix UIF, que vetlla per l'acompliment del Programa segons els estàndards establerts.</p>	<p>tècnics o professionals, sinó estimular la motivació, la responsabilitat i la preparació emocional i actitudinal per al retorn al món laboral.</p> <p>Els continguts inclouen pràctiques d'hàbits laborals bàsics —com arribar puntualment, complir tasques assignades i desenvolupar la motivació—, així com dinàmiques de socialització i cooperació, enfocades a</p>	<p>persones inscrites al servei d'ocupació. En canvi, les persones joves en situació d'atur van participar-hi en menor proporció.</p> <p>El document també destaca que la pràctica ha estat efectiva per activar les persones aturades de llarga durada, ja que una de cada dues persones participants va continuar en altres mesures actives de política d'ocupació, fins i tot en el context d'una crisi</p>	<p>d'Ocupació d'Estònia (UIF), que tenen la responsabilitat de registrar les persones aturades, elaborar i fer seguiment dels plans d'acció individuals, assessorar-les i derivar-les cap a les mesures actives corresponents. Aquesta articulació territorial facilita una atenció més propera i coherent, i contribueix a garantir la continuïtat dels itineraris d'inserció.</p>	<p>també posa de manifest la funció clau de les oficines regionals del Servei Públic d'Ocupació (UIF), no només com a punt de registre i derivació, sinó també com a estructura responsable d'elaborar i fer seguiment dels plans d'acció individuals i d'acompanyar les persones usuàries al llarg del seu procés. Aquesta proximitat territorial i funcional contribueix a una millor coordinació de les</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			autoestima, confiança i estructura vital, com a pas previ a una possible contractació o formació professional específica	Pel que fa al finançament, el Programa es nodreix tant del pressupost nacional (procedent d'ingressos fiscals) com del Fons Social Europeu, fet que permet sostenir econòmicament el servei i assegurar-ne la continuïtat. A més, els participants reben una ajuda diària de 3,84 euros i poden sol·licitar el reemborsament de les despeses de desplaçament, facilitant-ne	millorar l'autoestima, la comunicació i les actituds. No es treballen competències professionals específiques, sinó habilitats transversals i personals essencials per a la reintegració. Paral·lelament, el Programa incorpora un component d'orientació i assessorament individual que pot incloure orientació laboral, suport psicològic, formació sobre tècniques de	econòmica. Aquestes dades apunten a una capacitat notable del Programa per generar continuïtat en els itineraris d'inserció laboral entre el col·lectiu a qui s'adreça	En conjunt, l'enfocament individualitzat i el seguiment sistemàtic per part de les oficines del UIF es presenten com els dos pilars que han fet possible els bons resultats del Programa	intervencions i assegura la continuïtat dels itineraris d'inserció. La combinació d'un enfocament centrat en la persona i d'un sistema de seguiment territorialitzat és, segons l'experiència del Programa, una condició essencial per reduir la distància al mercat de treball i oferir oportunitats realistes de retorn a l'activitat laboral

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				l'assistència regular	recerca de feina i, en alguns casos, assessorament en àmbits com la gestió del deute o la planificació vital. Aquesta combinació d'activació pràctica i suport personalitzat busca facilitar l'accés a posteriors polítiques actives d'ocupació amb més garanties d'èxit			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
"Integration of vulnerable groups through workshops"	Eslovènia	European Commission (2022). Integration of vulnerable groups through workshops . Slovenia: Employment Service of Slovenia (ESS). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25886&langId=en	El Programa té com a objectius principals fomentar l'ocupació i la integració social de persones desocupades amb dificultats especials, i reduir el risc de pobresa entre els col·lectius més vulnerables. L'estratègia s'articula a través de formació pràctica en entorns laborals reals i contractació subvencionada posterior, amb la voluntat de millorar les competències i	El Programa disposa d'un pressupost global de 9,45 milions d'euros per a un període de sis anys, i és gestionat pel Servei Públic d'Ocupació d'Eslovènia (ESS). L'equip tècnic responsable està format per cinc orientadores mòbils i una cap de projecte del departament de polítiques actives d'ocupació, sumant un total de sis persones. El finançament és compartit entre el	El Programa es desenvolupa en dues fases consecutives. La primera consisteix en una formació pràctica de sis mesos en empreses socials, durant la qual els participants reben suport doble: per una banda, mentoria interna orientada a desenvolupar habilitats professionals i, per l'altra, mentoria externa centrada en competències transversals i processos de coaching. Aquesta	Entre novembre de 2017 i agost de 2021, un total de 742 persones van participar en la fase de formació pràctica en el lloc de treball del Programa. D'aquestes, 209 persones van ser contractades posteriorment, cosa que representa un 28,2 % del total de participants. La composició del col·lectiu participant posa de manifest el fort enfocament inclusiu del Programa:	Un dels elements fonamentals per a l'èxit del Programa ha estat l'enfocament individualitzat i integral de la formació en el lloc de treball, adaptat a les necessitats específiques de cada participant. L'experiència ha mostrat que la mentoria interna és essencial per garantir una formació de qualitat, mentre que la col·laboració amb mentors externs reforça el desenvolupament d'habilitats transversals i	El desenvolupament del Programa ha permès identificar diverses recomanacions operatives basades en l'experiència acumulada. En primer lloc, s'aconsella mantenir un seguiment constant dels participants no només durant la formació, sinó especialment en la fase posterior, per facilitar una inserció laboral estable i prevenir l'abandonament. També es

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>l'ocupabilitat dels participants.</p> <p>Per al període fins al 2023, s'estableixen dues fites concretes: assolir almenys 1.000 participants en la fase de formació pràctica en el lloc de treball, i que com a mínim el 25 % d'aquestes persones siguin contractades posteriorment. Aquestes metes reflecteixen la voluntat del Programa de combinar la inclusió social amb resultats efectius en termes</p>	<p>Fons Social Europeu (80 %) i el pressupost nacional (20 %), la qual cosa assegura estabilitat econòmica i cobertura institucional per al desplegament del Programa.</p> <p>Els recursos també inclouen mecanismes de compensació per als participants, que reben una remuneració horària i el reemborsament de les despeses de transport durant la formació pràctica. A més,</p>	<p>combinació garanteix un acompanyament complet dins un entorn de treball real.</p> <p>La segona fase implica la contractació subvencionada dels participants per un període d'entre sis i dotze mesos. Durant aquesta etapa, les unitats mòbils del Servei Públic d'Ocupació d'Eslovènia (ESS) donen suport tècnic permanent: gestionen les ofertes de les empreses, preparen els</p>	<p>74 % eren persones desocupades de llarga durada</p> <p>64 % dones</p> <p>61 % perceptores de prestacions socials</p> <p>33 % sense formació educativa</p> <p>32 % persones amb discapacitat</p> <p>29 % entre 50 i 60 anys</p> <p>20 % persones en cerca de la seva primera feina</p>	<p>personals.</p> <p>També s'ha evidenciat que el seguiment constant dels participants, tant durant la formació com després de la seva inserció laboral, és clau per facilitar un retorn estable al mercat de treball. Aquest acompanyament permet detectar a temps les dificultats i ajustar l'itinerari segons les circumstàncies individuals.</p> <p>A més, el Programa ha revelat la</p>	<p>destaca que les persones desocupades de llarga durada necessiten una activació gradual, amb jornades laborals inicials reduïdes (de quatre a vuit hores), per adaptar-se progressivament al ritme i exigències del treball, i reduir així el risc de desvinculació.</p> <p>Una altra recomanació important és reduir el nombre de participants assignats a cada empresa, fet que</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			d'accés a l'ocupació	<p>durant la fase d'ocupació subvencionada, se'ls garanteix una nòmina i accés complet a la Seguretat Social.</p> <p>Pel que fa als agents ocupadors, empreses socials i empreses orientades al mercat poden participar-hi sempre que estiguin registrades al Registre Empresarial d'Eslovènia des de fa almenys un any. Els costos elegibles</p>	<p>contractes, calculen els costos subvencionables i col·laboren amb les oficines regionals i les orientadores de carrera.</p> <p>El Programa està dissenyat per donar resposta a les necessitats específiques de persones amb grans dificultats d'accés al mercat laboral, i aposta per un enfocament pràctic, gradual i adaptat a cada cas. Aquesta metodologia busca reduir la</p>	<p>Aquestes dades confirmen que el Programa ha aconseguit arribar a perfils amb múltiples obstacles d'inserció, i que gairebé tres de cada deu participants han trobat una oportunitat d'ocupació a través de l'itinerari establert</p>	<p>importància d'una activació progressiva, amb horaris inicials de treball reduïts (quatre, sis o vuit hores), especialment útils per a persones amb llargs períodes d'inactivitat o amb vulnerabilitats específiques.</p> <p>D'altra banda, es recomana limitar el nombre de participants per empresa per tal de garantir un acompanyament realment personalitzat. També s'ha identificat la</p>	<p>permet millorar la qualitat de l'acompanyament individualitzat per part dels ocupadors. Aquesta atenció més personalitzada contribueix a una millor adaptació i evolució dels participants.</p> <p>A més, es reconeix que la col·laboració entre el Servei Públic d'Ocupació i mentors externs amplia les funcions del personal públic, i que aquesta extensió de responsabilitats</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				associats a la formació i a la contractació es calculen en forma de tarifa plana, en funció de la durada del procés	distància entre la desocupació de llarga durada i la integració laboral efectiva, a través d'un itinerari estructurat que combina aprenentatge, suport i experiència professional directa		necessitat de tenir en compte l'ampliació de tasques del personal del servei públic d'ocupació quan es coopera amb agents externs. Finalment, el projecte destaca la importància d'un sistema d'informació eficaç entre institucions, que faciliti l'intercanvi de dades i el seguiment integral de cada cas, afavorint així una implementació més coordinada i eficient	ha de ser planificada adequadament. Finalment, el projecte conclou que l'intercanvi d'informació entre institucions mitjançant sistemes informàtics compartits és essencial per a un seguiment integral i coherent de tot el procés

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Vocacional preparation training	Alemanya	European Commission (2024). Vocational preparation training. Germany: German Federal Employment Agency (BA). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=27560&langId=en	El Programa Vocational preparation training (BvB) té com a finalitat preparar i integrar joves en processos de formació professional, o, en els casos en què no sigui possible accedir-hi per raons personals, preparar-los per a la incorporació directa al mercat laboral. L'estratègia parteix del reconeixement que molts joves necessiten suport individualitzat per poder transitar amb èxit des de	El Programa Vocational preparation training (BvB) està gestionat per la Bundesagentur für Arbeit (BA), que s'encarrega tant de la seva introducció i implementació com del desenvolupament conceptual de les mesures. Un cop establerts els fonaments legals, la BA llança convocatòries de licitació per seleccionar les entitats educatives que executaran el Programa a escala regional.	El Programa BvB es basa en una metodologia que combina orientació vocacional, desenvolupament de competències bàsiques i pràctiques en entorns reals de treball, tot amb un enfocament clarament individualitzat. L'orientació professional es duu a terme tant en tallers de les entitats proveïdores del Programa com en empreses i institucions externes, per tal que els	Segons les dades més recents incloses al document, al voltant de 32.000 joves participen cada any en el Programa BvB. D'aquests, aproximadament 20.000 ho fan en la modalitat general (BvB 1) i 12.000 en mesures específiques per a persones amb discapacitat (BvB 2 i BvB 3). Pel que fa als resultats d'inserció, més de la meitat dels participants (53,7 %) troben una	El document identifica com a clau de l'èxit del Programa l'adaptació de l'oferta a les necessitats específiques de cada participant, mitjançant un acompanyament individualitzat i orientat al desenvolupament tant personal com professional. Aquesta personalització permet a les persones joves avançar des del seu punt de partida, guanyant confiança i competències al llarg del procés.	El document assenjala que un dels aprenentatges principals del Programa BvB és que l'oferta formativa ha d'estar ajustada a les necessitats individuals dels participants. Aquesta adaptació no només facilita l'aprenentatge, sinó que també incrementa les probabilitats d'èxit en la transició cap a la formació professional o l'ocupació. Una altra recomanació

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>l'etapa escolar cap a l'àmbit formatiu o professional.</p> <p>Els objectius específics inclouen:</p> <p>Ampliar, revisar i valorar els interessos, habilitats i capacitats de les persones joves en relació amb possibles opcions professionals.</p> <p>Orientar-les dins l'espectre de professions adequades als seus interessos, aptituds i rendiment.</p>	<p>Els recursos organitzatius es basen en una estructura col·laborativa en què participen diversos actors:</p> <p>Les escoles de formació professional ofereixen instrucció teòrica i pràctica.</p> <p>Les empreses i institucions acullen l'alumnat en períodes de pràctiques.</p> <p>Les entitats proveïdores de serveis educatius executen els</p>	<p>participants puguin conèixer diferents oficis i identificar camins formatius o laborals adequats.</p> <p>Un dels punts de partida essencials de les competències, que serveix per definir els plans de suport i qualificació a mida. La metodologia incorpora també:</p> <p>Aprenentatges inclusius i adequats al perfil de cada participant</p>	<p>feina remunerada amb cotització a la Seguretat Social o accedeixen a una formació professional dins dels sis mesos posteriors a la seva sortida del Programa. Aquest indicador reflecteix una elevada capacitat del Programa per facilitar la transició cap al món laboral o formatiu, especialment entre col·lectius amb mancances educatives o dificultats d'inserció</p>	<p>També es considera essencial que el Programa mostri amb claredat els beneficis concrets que pot aportar als participants, tant en termes d'orientació i formació com d'oportunitats reals d'inserció. Això reforça el compromís de les persones amb el procés i n'incrementa la continuïtat.</p> <p>Finalment, s'apunta que el Programa ha de desplegar-se en etapes</p>	<p>destacada és que el Programa ha d'incloure una orientació clara sobre com pot contribuir al desenvolupament personal i professional de cada jove, fent visibles les oportunitats i beneficis concrets. Aquesta claredat és fonamental per fomentar la motivació i la implicació activa dels participants.</p> <p>Finalment, es recomana que el disseny metodològic del Programa</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>Desenvolupar i consolidar competències bàsiques, fonamentals per a la vida i la feina.</p> <p>Adquirir coneixements i habilitats per iniciar una formació professional inicial o per obtenir el títol de graduat escolar de nivell secundari inferior (o equivalent).</p> <p>Afavorir una integració sostenible al mercat formatiu o laboral, adaptada a les necessitats i</p>	<p>programes en l'àmbit local.</p> <p>Els participants poden rebre una subvenció econòmica mitjançant l'ajut per a la formació professional (§ 56 del Codi Social) i se'ls reemborsen les despeses de desplaçament i de presentació de candidatures.</p> <p>El finançament del Programa prové de les cotitzacions a l'assegurança d'atur, fet que assegura un suport econòmic continuat i estable</p>	<p>Orientació professional lliure d'estereotips i amb perspectiva de gènere</p> <p>Foment de la participació de noies i dones en formacions duals de l'àmbit STEM</p> <p>Reforç de competències bàsiques com a base per a l'aprenentatge posterior i la vida professional</p> <p>Enfortiment de la responsabilitat personal i l'autodeterminació, especialment en el cas de</p>		<p>diferenciades, que permetin posar en pràctica els aprenentatges en diversos contextos, facilitant així una integració progressiva i sòlida al sistema formatiu o al mercat de treball. Aquesta estructura modular i seqüencial contribueix a enfortir els itineraris d'inserció i a fer-los sostenibles en el temps</p>	<p>s'estructuri en diferents fases, de manera que les persones joves tinguin l'oportunitat d'aplicar el que han après en contextos diversos. Aquest enfocament per etapes ajuda a consolidar els aprenentatges i a preparar millor les persones per als reptes del món laboral i formatiu real</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			potencials de cada participant	dins el marc del sistema de promoció de l'ocupació a Alemanya	<p>persones amb discapacitat</p> <p>A més, la metodologia preveu l'adquisició d'experiència pràctica a través de pràctiques professionals, la col·locació en formació dual o feina, i, quan es considera necessari, l'assistència obligatòria a escoles de formació professional. Tot plegat configura un itinerari flexible i modular, orientat a facilitar una transició</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
					progressiva cap a la formació reglada o l'ocupació			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
The 'Multi-Sectorial Joint Service Enhancing Employment Ability' for long-term unemployed	Finlàndia	European Commission (2017). The 'Multi-Sectorial Joint Service Enhancing Employment Ability' for long-term unemployed. Finland: Finnish Public Employment Service. Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18507	L'objectiu central del Programa és millorar les competències per a l'ocupació i l'ocupabilitat dels participants mitjançant la cooperació interinstitucional. Aquesta estratègia compartida permet oferir una atenció coordinada i adaptada a les necessitats específiques de cada persona en situació d'atur de llarga durada o amb dificultats complexes d'inserció laboral.	El Programa es basa en una estructura de cooperació interinstitucional, en què intervien diversos actors amb competències complementàries. Els recursos principals provenen de la col·laboració entre: El Servei Públic d'Ocupació de Finlàndia (PES), Els serveis socials i de salut organitzats pels municipis, Els serveis de	La metodologia del Programa es basa en la cooperació estructurada entre serveis d'ocupació, serveis socials i sanitaris, i serveis de rehabilitació, amb l'objectiu d'oferir una atenció conjunta i personalitzada a les persones aturades de llarga durada o amb necessitats complexes. L'element central del model és l'avaluació conjunta de les necessitats de servei de cada	El document indica que, en el moment de la seva publicació, no es disposava encara de dades consolidades sobre els resultats del Programa, ja que la informació de seguiment només estava disponible per al període de gener a juny de 2016. Per tant, no es poden extreure conclusions quantitatives ni sobre el nombre de persones ateses, ni sobre els impactes obtinguts en termes d'ocupació o transició	Una de les claus identificades per a l'èxit del Programa és la coordinació efectiva entre els diferents actors implicats, que inclou el Servei Públic d'Ocupació, els serveis socials i sanitaris municipals i els serveis de rehabilitació. Aquesta cooperació interinstitucional ha permès desenvolupar respostes integrades i personalitzades per a persones amb trajectòries	Una de les principals lliçons identificades és que, per garantir l'efectivitat del model, cal una millor planificació prèvia del sistema de seguiment entre serveis. El document subratlla que la informació de seguiment dels usuaris no és encara plenament comparable entre els diferents actors que intervien en el Programa, fet que dificulta l'avaluació global de resultats i la presa de decisions

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		&langld=en	El model es fonamenta en la col·laboració entre el Servei Públic d'Ocupació de Finlàndia, els serveis socials i de salut organitzats pels municipis, i els serveis de rehabilitació gestionats per la Institució Social de Finlàndia, amb l'objectiu de construir itineraris d'inserció personalitzats i millorar les possibilitats reals d'accés al mercat laboral de les persones amb	rehabilitació, gestionats per la Institució Social de Finlàndia, i altres proveïdors de serveis, incloent organitzacions del tercer sector. Aquesta articulació entre àmbits professionals permet establir una atenció més completa i adaptada a la diversitat de necessitats del col·lectiu destinatari. Cada entitat manté la	persona, que es realitza amb la participació activa de l'usuari i amb la implicació de totes les organitzacions rellevants. A partir d'aquesta avaluació es dissenya un pla d'ocupació individualitzat, que recull les accions a emprendre i els serveis a activar segons les necessitats detectades. Cada organització manté la responsabilitat directa sobre la prestació dels	formativa. Això limita la possibilitat d'avaluar l'abast o eficàcia del model en aquesta etapa inicial d'implementació. No obstant això, el disseny metodològic i els mecanismes de coordinació establerts proporcionen una base sòlida per a futures anàlisis d'impacte, un cop es disposi de dades completes i comparables	d'atur prolongades i múltiples dificultats d'inserció. També es destaca la importància de disposar d'un marc legislatiu clar i funcional, que reconegui la responsabilitat compartida i permeti articular els serveis de manera complementària. Ara bé, el document adverteix que els sistemes de seguiment entre serveis no són encara plenament	coordinada. A més, es destaca com a repte imminent la reforma administrativa prevista per a gener de 2019, que implica el traspàs de competències des dels organismes estatals cap a les comarques. Tot i que, des del punt de vista de l'usuari, els serveis es continuaran prestant de manera conjunta, el canvi d'estructura institucional exigeix assegurar

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			recorreguts d'exclusió o vulnerabilitat severa	<p>responsabilitat sobre els serveis que presta, mentre que el seguiment de l'itinerari es realitza de manera conjunta. Això garanteix una coordinació operativa, però respectant la distribució competencial.</p> <p>Pel que fa al finançament, el Programa és sostingut pel pressupost nacional, sense mencions específiques a fons europeus o altres</p>	<p>serveis que li corresponen, mentre que el seguiment del pla d'ocupació es realitza col·lectivament entre totes les parts implicades. Aquest enfocament assegura que l'atenció sigui coherent, sostinguda i alineada amb els objectius d'inserció del participant</p>		<p>comparables, fet que posa de manifest la necessitat de millorar la planificació prèvia i la infraestructura de gestió de la informació.</p> <p>Un altre element crític és la transició institucional prevista amb la reforma de l'administració regional a partir de gener de 2019, que traslladarà competències des de l'Estat cap a les comarques. Aquesta reestructuració representa un</p>	<p>una transició fluida, per tal de mantenir els beneficis de la cooperació interinstitucional aconseguits fins ara.</p> <p>Per tant, la recomanació principal és preservar els mecanismes de col·laboració i els processos compartits dins el nou marc organitzatiu, garantint que les bones pràctiques construïdes sota el model actual no es perdin en el</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				mecanismes de cofinançament			repte per mantenir la continuïtat del model i assegurar que les pràctiques de col·laboració que han funcionat fins ara es puguin adaptar al nou entorn operatiu	procés de descentralització

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Upskill – Digital Skills and Jobs	Portugal	European Commission (2025). Upskill – Digital Skills and Jobs. Portugal: Institute of Employment and Vocational Training, IP (IEFP). Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=27929&langId=en	L'objectiu principal del Programa Upskill és facilitar la inserció laboral de persones en situació d'atur mitjançant la realització d'itineraris formatius intensius i especialitzats en àmbits digitals, dissenyats per donar resposta directa a les necessitats de les empreses. El Programa combina formació teòrica impartida per institucions d'educació superior amb	El Programa Upskill compta amb una estructura de governança compartida entre diverses entitats. La direcció del Programa està formada per representants de les organitzacions implicades, mentre que l'Associació Portuguesa per al Desenvolupament de les Comunicacions (APDC) s'encarrega de la coordinació operativa. Les sol·licituds de participació són	La metodologia del Programa Upskill combina formació acadèmica i experiència pràctica en empresa, estructurada en diverses etapes clarament definides. El procés s'inicia amb una prova de lògica i anglès per a les persones candidates. A continuació, el Servei Públic d'Ocupació (IEFP) envia els currículums a les empreses, que organitzen entrevistes per seleccionar les	Fins a l'any 2023, un total de 1.693 persones havien participat en les tres edicions del Programa Upskill. Pel que fa a la primera edició, es van seleccionar 430 participants, amb la següent distribució territorial: 68 % provinien de la regió de Lisboa i Vall del Tajo, 18 % del nord i 14 % de la regió central. L'edat mitjana dels participants era de 31 anys, i el 22 % eren dones. Es van dur a terme 25	Una de les claus de l'èxit del Programa Upskill és l'alt nivell de demanda i interès generat entre les persones sol·licitants, un indicador clar de la seva rellevància i atractiu. El disseny del Programa, amb una formació intensiva adaptada a les necessitats reals del sector digital i el compromís de contractació per part de les empreses participants, ha estat fonamental per generar	El document identifica com a lliçó clau del Programa Upskill la importància d'un model formatiu fortament vinculat a l'ocupació real, amb compromisos concrets de contractació per part de les empreses. Aquesta fórmula ha resultat decisiva per assegurar l'èxit del Programa i podria ser replicable en altres sectors o territoris. També es destaca que la

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>formació pràctica en entorns de treball, i inclou el compromís de les empreses participants d'incorporar almenys el 80 % de les persones que finalitzin amb èxit el curs. Aquesta vinculació directa amb la contractació constitueix un dels eixos centrals de la seva estratègia i una de les seves claus d'eficàcia</p>	<p>avaluades pel personal de l'Institut de l'Ocupació i la Formació Professional (IEFP, IP), que també assumeix el finançament principal del Programa a través del seu pressupost. Tot i això, les empreses participants contribueixen econòmicament a la part de formació professional en context laboral. El document especifica que el suport a les persones en</p>	<p>persones que participaran en el Programa.</p> <p>La primera fase consisteix en una formació teòrica i pràctica de sis mesos sobre competències digitals, impartida per institucions d'educació superior que han signat convenis amb l'IEFP. Posteriorment, s'ofereix una formació professional en context laboral, de tres mesos en empreses participants, ampliable fins a sis mesos per a</p>	<p>programes formatius en 7 localitats diferents, entre les quals destaquen l'ISCTE (Institut Universitari de Lisboa) i diversos instituts politècnics del país.</p> <p>Pel que fa als resultats d'inserció laboral, el document indica que més del 80 % dels participants van aconseguir una feina al final del Programa l'any 2021, després d'haver completat la formació</p>	<p>resultats positius i sostenibles.</p> <p>També s'ha posat en valor la implicació directa del teixit empresarial en tot el procés, des de la selecció del talent fins a l'acollida en pràctiques i la incorporació posterior. Aquest vincle estret entre formació i ocupació ha permès reduir les disfuncions entre l'oferta formativa i les demandes del mercat de treball.</p> <p>Tot i els èxits, el document també</p>	<p>demanda elevada i l'interès sostingut per part dels participants demostra que la formació especialitzada en competències digitals, quan és ben enfocada i coordinada amb el teixit empresarial, pot activar col·lectius amb formació superior que es troben en situació d'atur.</p> <p>No obstant això, una de les recomanacions derivades de l'experiència viscuda és la necessitat de</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				<p>formació representa aproximadament el 50 % dels costos totals del projecte.</p> <p>Aquest enfocament compartit permet mobilitzar recursos públics i privats, i garantir una formació ajustada a les necessitats reals del mercat, amb implicació directa de les empreses en la selecció, formació i possible contractació dels participants</p>	<p>les persones que completin satisfactòriament el curs inicial. Durant aquest període, les empreses assumeixen els costos de la formació pràctica i abonen una assignació mensual de 1.300 euros a cada participant (des de 2022).</p> <p>Un element distintiu de la metodologia és que les empreses assumeixen el compromís de contractar almenys el 80 % de les persones</p>	<p>intensiva de sis mesos en competències TIC i el període de tres mesos de pràctiques en empresa</p>	<p>assenyala dificultats durant la pandèmia, especialment vinculades a la cancel·lació de places en empreses durant els confinaments i a la manca d'integració de totes les persones planificades en determinades edicions. Malgrat això, l'alta taxa d'inserció i la consolidació d'aliances entre agents públics, universitats i empreses consoliden el Programa com una experiència de referència en</p>	<p>preveure riscos operatius, com els que van sorgir durant la pandèmia, quan algunes empreses van cancel·lar vacants o no van integrar tots els participants previstos. Això posa de manifest la conveniència d'establir mecanismes de flexibilitat i protocols d'adaptació ràpida davant circumstàncies imprevistes.</p> <p>En conjunt, el Programa confirma que la col·laboració</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
					que superin amb èxit el Programa, la qual cosa transforma la formació en una via directa d'inserció laboral		la requalificació digital	estable entre administració pública, universitats i sector privat pot generar itineraris de requalificació altament eficients si es basa en compromisos clars i disseny operatiu realista

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
SOIB WOMAN: Employment policies for women victims of gender violence	Espanya	Servei d'Ocupació de les Illes Balears (2025). SOIB WOMAN: Employment policies for women victims of gender violence. Illes Balears: SOIB. Disponible a https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21631	El Programa SOIB WOMAN té com a objectiu principal incrementar l'ocupabilitat de les dones víctimes de violència masculista, com a pas fonamental per a la seva autonomia econòmica i emancipació. Aquesta mesura forma part del pacte autonòmic Reaction: Balearic Islands agreement against sexist violence 2017–2020 i es desplega a escala regional a través	El Programa SOIB WOMAN compta amb una estructura de suport altament especialitzada i coordinada per oferir una atenció integral i segura a les dones víctimes de violència masculista. Un dels recursos centrals és la xarxa de conselleres especialitzades, totes elles dones, formades específicament per treballar amb víctimes de violència de gènere. Aquesta especialització afavoreix la	El Programa SOIB WOMAN es basa en una metodologia centrada en l'acompanyament personalitzat, sostingut i segur de les dones participants, amb l'objectiu de facilitar la seva inserció laboral mitjançant un itinerari adaptat a la seva realitat. L'itinerari comença amb una primera entrevista individual amb una consellera especialitzada, que dona lloc a una diagnosi de la	Des de la seva posada en marxa el 2018 fins a l'any 2023, el Programa SOIB WOMAN ha atès 1.588 dones víctimes de violència masculista a les Illes Balears. D'aquest total, més del 50 % de les participants han estat contractades, principalment gràcies a la combinació d'itineraris personalitzats, formació i intermediació laboral especialitzada.	Una de les claus fonamentals de l'èxit del Programa SOIB WOMAN és el seu model d'atenció especialitzada i propera, basat en conselleres formades específicament en l'acompanyament a víctimes de violència masculista. Aquest enfocament ha afavorit la generació de vincles de confiança, essencials per iniciar i sostenir processos d'inserció laboral en contextos	Una de les principals lliçons que emergeixen de l'experiència del SOIB WOMAN és que les polítiques d'ocupació poden esdevenir una eina clau de reparació i emancipació per a les dones víctimes de violència masculista, sempre que es desenvolupin amb una mirada interseccional i centrada en la persona. El document recomana consolidar aquest

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		&langId=en	<p>del Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB).</p> <p>S'adreça preferentment a dones amb responsabilitats familiars i sense ingressos regulars. Parteix del principi que l'accés a una ocupació és essencial per a la normalització i l'empoderament, i estructura tot un itinerari d'intervenció a mida que inclou orientació, diagnosi integral, formació, contractació i</p>	<p>creació de vincles de confiança i empatia, elements clau per al seguiment efectiu dels itineraris d'inserció.</p> <p>Des del punt de vista organitzatiu, destaca la traçabilitat tecnològica i l'alt nivell de classificació de la informació, mesures imprescindibles per protegir la identitat de les participants i evitar qualsevol risc d'estigmatització o ús indegut de les dades.</p>	<p>situació social, emocional, econòmica i professional de la participant.</p> <p>Aquesta diagnosi serveix com a base per dissenyar un pla d'ocupació personalitzat, flexible i consensuat, que pot incloure accions d'orientació, formació, intermediació o contractació directa.</p> <p>La metodologia incorpora també accions grupals de suport i apoderament,</p>	<p>A més, el Programa ha contribuït a visibilitzar la violència masclista com una problemàtica que requereix una resposta coordinada i integral dins de les polítiques públiques d'ocupació, i ha reforçat la col·laboració entre el SOIB i altres actors com serveis socials, entitats especialitzades i el sistema judicial.</p> <p>Tot i que el document no aporta indicadors</p>	<p>personals complexos.</p> <p>També ha estat clau la flexibilitat metodològica, que permet adaptar l'itinerari segons la situació i els tempos de cada dona, i garantir una atenció contínua que s'ajusta a les seves circumstàncies personals, emocionals i familiars.</p> <p>A més, destaca l'articulació amb una xarxa territorial d'agents públics i socials, que inclou serveis</p>	<p>tipus d'intervencions especialitzades dins dels serveis públics d'ocupació, amb equips formats, recursos propis i protocols específics que permetin una resposta estable i no dependran de projectes puntuals o convocatòries temporals.</p> <p>També es destaca la necessitat de mantenir el treball en xarxa, no com una pràctica complementària sinó com una condició</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			seguiment continuat	<p>El Programa es desplega a través de 13 punts de contacte repartits entre oficines d'ocupació locals de quatre illes, amb el suport d'una xarxa consolidada d'agents implicats, incloent serveis socials, serveis sanitaris, associacions de dones, agents socials, cossos policials i l'administració judicial. Aquesta coordinació multiactorial és gestionada de manera continuada al llarg</p>	<p>especialment indicades per a dones que, després d'un primer procés individual, es troben en condicions d'establir vincles amb altres participants. Aquestes accions contribueixen a reduir l'aïllament, reforçar les habilitats socials i compartir estratègies de superació.</p> <p>Una altra característica destacada és l'acompanyament durant tot el procés, que pot</p>	<p>quantitatius desglossats més enllà de la dada d'inserció, sí que posa en valor l'impacte qualitatiu de l'acompanyament: la millora de l'autoestima, la recuperació del projecte vital i l'empoderament personal com a factors clau que expliquen l'èxit del model</p>	<p>socials, serveis de salut, associacions de dones, cossos policials i l'administració judicial. Aquesta col·laboració ha estat imprescindible per identificar les participants, derivar-les amb garanties i respondre a necessitats que van més enllà de l'àmbit estrictament laboral.</p> <p>Finalment, el disseny del Programa assegura altes condicions de</p>	<p>estructural per a l'èxit. Això implica continuar reforçant les aliances amb serveis socials, entitats especialitzades, serveis sanitaris i el sistema judicial per garantir un enfocament integral.</p> <p>Finalment, s'identifica com a repte pendent millorar el sistema d'avaluació, incloent indicadors més robustos i regulars que permetin mesurar no només l'eficiència laboral</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				de tot el procés d'intervenció, amb l'objectiu de donar resposta immediata a qualsevol necessitat que pugui interferir en el pla d'ocupació acordat	durar fins a 12 mesos, amb una atenció continuada per part de la consellera i la possibilitat d'intervenció immediata en cas de canvis vitals o de risc. L'eix transversal de tota la metodologia és la perspectiva de seguretat, confiança i empoderament, prioritzant sempre el benestar emocional i la llibertat de decisió de cada dona		confidencialitat i traçabilitat tecnològica, fet que ha contribuït a la seva credibilitat i acceptació, tant per part de les dones com dels actors institucionals implicats	sinó també l'impacte emocional i vital del procés d'acompanyament sobre les participants

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Plan de Orientación, Formación e Inserción 2023-2025 de Castilla y León	Espanya	Junta de Castilla y León – Servicio Público de Empleo de Castilla y León (2023). Plan de Orientación, Formación e Inserción 2023-2025. Castilla i Lleó: ECYL. Disponible a https://transparencia.jcy.es/participacion/Participacion	El pla persegueix l'objectiu general de reduir l'atur, incrementar la qualitat de l'ocupació i augmentar la competitivitat empresarial. Per fer-ho, posiciona l'ECYL com l'organisme de referència tant per a les empreses com per a les persones demandants de feina. Els objectius específics del pla són: Millorar els serveis d'orientació	El pla es desplega a través d'una estructura pública consolidada que combina infraestructura territorial pròpia, recursos humans especialitzats i col·laboració amb entitats públiques i privades. Els principals recursos amb què compta són: Una xarxa de 54 oficines de treball del ECYL, repartits per tot el territori de Castella i Lleó, que actuen com a punts d'atenció presencial per a la ciutadania i les	La metodologia del pla es basa en un enfocament integrat i personalitzat, centrat en l'acompanyament de la persona al llarg de tot el seu procés de millora de l'ocupabilitat i inserció laboral. El model operatiu es desplega a través d'itineraris individuals i accions grupals, coordinats pels equips d'orientació del ECYL i executats tant des de les oficines de treball com en col·laboració amb altres agents	No disponible	No disponible	No disponible

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		C3%B3n%20Empleo%20e%20Industria/Plan%20Orientaci%C3%B3n%20Formaci%C3%B3n%20Inserci%C3%B3n%202023-2025.pdf?	<p>professional per a l'ocupació, amb atenció personalitzada i diagnosi de competències individuals, aplicant tècniques de recerca activa de feina, inclosos mitjans telemàtics i xarxes socials.</p> <p>Millorar la intermediació laboral, connectant necessitats empresarials amb perfils professionals adequats i fomentant la multicanalitat (presencial, digital i telefònica).</p>	<p>empreses.</p> <p>Professionals d'orientació laboral i tècnics d'intermediació, formats per atendre demandes diverses, fer diagnòstics individuals, acompanyar en processos de recerca activa de feina i proposar itineraris d'inserció. El pla preveu reforçar la plantilla en aquelles oficines amb més demanda o dificultats d'atenció continuada.</p>	<p>territorials.</p> <p>L'itinerari comença amb una entrevista inicial de diagnosi individualitzada, que permet detectar necessitats formatives, personals i d'ocupació. A partir d'aquest diagnòstic, es defineix un pla d'acció personalitzat, en el qual es poden incloure:</p> <p>Sessions d'orientació professional individual, per identificar</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>Ajustar l'oferta formativa a les necessitats reals de l'economia, impulsant la formació al llarg de la vida laboral i la vinculada a la transformació digital.</p> <p>Impulsar la inserció de col·lectius amb dificultats especials, com joves, majors de 45, persones desocupades de llarga durada, persones amb discapacitat o dones.</p> <p>Fomentar la</p>	<p>Sistemes digitals propis de gestió i comunicació (com l'eina autonòmica [ECYL DIGITAL]), que permeten fer tràmits, accedir a orientació i consultar ofertes des de qualsevol lloc.</p> <p>Xarxa de col·laboració amb altres entitats públiques, com universitats públiques, cambres de comerç, corporacions locals o fundacions vinculades al teixit empresarial, que</p>	<p>objectius laborals realistes i dissenyar estratègies de recerca de feina.</p> <p>Tallers grupals d'activació i desenvolupament de competències, com ara alfabetització digital, entrenament d'entrevistes, elaboració de currículums o gestió emocional en la recerca de feina.</p> <p>Accions de formació professional, tant de caràcter general com</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>contractació estable i la transició formativa cap a l'ocupació, amb especial suport a PIME i empreses locals.</p> <p>Garantir una avaluació regular i desagregada, per sexe, edat, durada de l'atur i altres variables rellevants, mitjançant informes anuals i informes d'impacte per a cada mesura implementada</p>	<p>amplien la capacitat d'intervenció i territorialització del Programa.</p> <p>Programes específics cofinançats amb fons del SEPE i del Fons Social Europeu Plus (FSE+), que permeten desenvolupar accions complementàries d'orientació, formació, acompanyament i contractació subvencionada, especialment per a col·lectius amb vulnerabilitat elevada.</p>	<p>sectorial, amb èmfasi en la transició digital i verda.</p> <p>Intermediació laboral amb empreses col·laboradores, incloent pràctiques professionals no laborals i processos de selecció.</p> <p>A més, el pla preveu l'ús d'eines tecnològiques com l'espai personal ECYL DIGITAL, des d'on les persones poden fer seguiment del seu</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				<p>A més, el pla preveu la incorporació progressiva de nous punts d'atenció en àrees rurals o mal connectades, amb l'objectiu d'evitar desigualtats territorials i garantir la proximitat del servei públic d'ocupació.</p>	<p>itinerari, accedir a recursos formatius, gestionar cites i comunicar-se amb el seu orientador.</p> <p>Totes les accions es desenvolupen sota criteris de proximitat, igualtat d'oportunitats i seguiment continuat, amb la possibilitat d'adaptar els ritmes i continguts a la situació específica de cada persona.</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario de Cantabria	Espanya	Gobierno de Cantabria – Servicio Cántabro de Empleo (2024). Orden IND/41/2024, de 2 de septiembre, por la que se aprueba la convocatoria de subvenciones para el año 2024 correspondiente a la puesta en marcha de dieciséis	Les Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario (LEES) tenen com a objectiu principal incrementar les possibilitats dels participants d'accedir a una ocupació o crear el seu propi projecte d'autoocupació. Els objectius específics són: Millorar les estratègies de recerca de feina i autopresentació, a través de sessions de coaching individual i treball	El Programa compta amb una dotació pressupostària de 700.000 euros per a l'any 2024, destinats a la posada en marxa de setze llançadores d'ocupació, de les quals catorze són generals i dues específicament adreçades a persones joves. Cada llançadora pot rebre una subvenció màxima de 43.750 euros, cofinançada per fons propis del Govern de Cantàbria.	La metodologia del Programa es fonamenta en el treball col·laboratiu i l'acompanyament actiu i sostingut, mitjançant sessions presencials estructurades i un procés d'orientació i motivació contínua. L'enfocament parteix del principi que les persones desocupades, si disposen del suport adequat, poden activar les seves pròpies estratègies de recerca de feina o desenvolupament	El Programa LEES ha demostrat una eficàcia notable en la inserció laboral dels participants. Segons dades recents, en l'edició de 2024, un total de 331 persones van participar en les llançadores de Cantàbria, aconseguint una taxa d'inserció laboral del 68,28 %. Aquest percentatge inclou tant persones que van trobar feina com aquelles que van iniciar projectes d'autoocupació.	Una de les principals claus de l'èxit del Programa LEES és el seu enfocament centrat en la persona i orientat a l'empoderament col·lectiu. A diferència d'altres programes d'ocupació més tradicionals, les llançadores no se centren només en la recerca de feina, sinó en la transformació personal i actitudinal dels participants, promovent una visió activa, col·laborativa i solidària del	Una de les principals lliçons que s'extreuen de l'experiència acumulada de les Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario és que la combinació entre treball individual i treball col·laboratiu incrementa notablement les opcions d'inserció laboral, sobretot en col·lectius que han patit desconexió sostinguda del mercat de treball. Així, es recomana que els serveis públics d'ocupació incorporin

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Servicio Cántabro de Empleo. Disponible a chrome-extension://efaidnbnnnibpcajpcglcfindmkaj/https://	<p>grupal.</p> <p>Fomentar la col·laboració entre persones desocupades per tal d'accedir a una feina, ja sigui individual o col·lectiva.</p> <p>Estimular la creació de petites empreses o iniciatives emprenedores compartides.</p> <p>Donar suport a altres persones en situació crítica, mitjançant accions de solidaritat i compromís col·lectiu dins la</p>	<p>Els recursos organitzatius i humans inclouen:</p> <p>Una persona tècnica o coach de referència per a cada llançadora, que és contractada per l'entitat sol·licitant (ajuntament, mancomunitat o entitat sense ànim de lucre) i s'encarrega de la dinamització del grup, l'acompanyament individualitzat, la planificació de continguts i l'avaluació del progrés.</p> <p>Instal·lacions i</p>	<p>de projectes emprenedors, en un entorn de confiança i cooperació.</p> <p>Cada llançadora compta amb una persona tècnica de referència (coach), que lidera i acompanya un grup d'entre 12 i 20 participants durant un mínim de 6 mesos. Aquesta persona planifica i executa un calendari d'activitats que inclou:</p> <p>Sessions individuals d'entrevista,</p>	<p>En edicions anteriors, els resultats també han estat positius. Per exemple, en la IX edició del Programa, celebrada el 2022, 334 persones van participar en 16 llançadores, amb una taxa d'inserció laboral del 62 %. A més, un 12,05 % dels participants van decidir emprendre projectes propis, i un 27,71 % van optar per millorar les seves competències professionals</p>	<p>procés.</p> <p>El treball en grup dinamitzat per un/a coach especialitzat/ada és una altra peça fonamental. Aquesta figura no només ofereix orientació, sinó que genera cohesió, estructura i motivació dins del grup, creant un entorn de confiança on les persones se senten reconegudes i escoltades.</p> <p>També és clau el format de llançadora com a</p>	<p>metodologies que reforcin el vincle grupal i el suport entre iguals.</p> <p>També s'ha evidenciat la importància de tenir una figura tècnica de referència estable (coach), que acompanyi no només en la formació i l'orientació, sinó també en la dimensió emocional i motivacional del procés. Aquesta figura esdevé clau per sostenir la participació i consolidar aprenentatges.</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
		//boc.cantabria.es/boc.es/verAnuncioAction.do?idAnuBib=409186	<p>mateixa llançadora.</p> <p>Contribuir a la inclusió social i professional de col·lectius vulnerables, amb una atenció especial a persones joves (dues de les setze llançadores hi estan destinades exclusivament).</p> <p>Les llançadores són concebudes com espais de treball col·laboratiu, estructurats, amb coordinació professional i metodologies actives, que</p>	<p>mitjans materials proporcionats per l'entitat promotora, amb espais adequats per al treball en grup, accés a internet i eines de suport digital.</p> <p>Col·laboració amb el Servei Càntabre d'Ocupació (EMCAN), que facilita l'accés a perfils desocupats, dona suport en la difusió i pot col·laborar en la valoració del seguiment.</p> <p>Cada llançadora compta amb un</p>	<p>diagnosi i seguiment, per identificar fortaleces, àrees de millora, barreres personals i preferències professionals.</p> <p>Sessions grupals de capacitació en competències personals, socials i tècniques: comunicació, treball en equip, intel·ligència emocional, gestió del temps, competències digitals bàsiques i avançades.</p> <p>Accions pràctiques de</p>	<p>mitjançant formació addicional.</p>	<p>espai de trobada i pràctica real: s'hi treballen competències professionals, emocionals i digitals, però també s'hi experimenta l'autoresponsabilitat, l'ajuda mútua i la construcció d'objectius comuns.</p> <p>Una altra clau d'èxit és la implicació territorial d'ajuntaments i entitats locals, que aporten recursos, coneixement del context i proximitat amb el</p>	<p>Una altra recomanació rellevant és assegurar el compromís institucional de les entitats promotores (ajuntaments, mancomunitats, entitats socials), que han de garantir no només recursos logístics, sinó també un entorn de qualitat i un suport real a les iniciatives que puguin sorgir del grup.</p> <p>Finalment, es constata que els programes com LEES tenen més</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			acompanyen els participants durant vuit mesos en un procés de transformació personal i laboral.	<p>grup de mínim 12 i màxim 20 participants, i funciona durant un període mínim de 6 mesos, amb activitats presencials regulars i un seguiment intensiu del procés de cada persona.</p> <p>El Programa també integra accions solidàries i de retorn social, que poden incloure tallers oberts, suport a col·lectius en situació de vulnerabilitat o activitats comunitàries, com</p>	<p>recerca activa de feina, com simulacions d'entrevistes, creació de currículums, contacte directe amb empreses i participació en fòrums d'ocupació.</p> <p>Dinàmiques d'intercanvi, motivació i suport mutu, que reforcen la cohesió del grup i la confiança entre iguals.</p> <p>Activitats de retorn social o accions solidàries, com a part del desenvolupament</p>		<p>teixit empresarial. Aquesta descentralització operativa permet adaptar el model a la realitat de cada territori i millorar-ne l'impacte.</p> <p>Finalment, el Programa destaca per tenir resultats mesurables i sostinguts, amb percentatges d'inserció superiors al 60 % i un seguiment que inclou també projectes d'autoocupació i retorn a la formació, indicadors que mostren l'efecte</p>	<p>impacte quan no només es mesura la inserció laboral, sinó també la millora de l'ocupabilitat i l'autonomia, la creació de projectes propis, la reincorporació a circuits formatius o l'augment del benestar personal. Per això, s'aconsella adoptar sistemes d'avaluació que recullin indicadors diversos i no exclusivament contractuals.</p> <p>Aquestes lliçons apunten a la necessitat de</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				a part dels recursos educatius i de connexió territorial.	<p>competencial i de la implicació comunitària.</p> <p>La metodologia posa èmfasi en el treball per projectes, l'ús de tècniques d'aprenentatge actiu, i la transferència de responsabilitat cap als participants, per tal que avancin cap a l'autonomia, l'autoeficàcia i la presa de decisions sostinguda en l'àmbit professional.</p>		transformador més enllà de la simple contractació.	replicar i adaptar el model LEES a altres contextos, mantenint-ne l'enfocament integrador, transformador i arrelat al territori.

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
Servicis de Orientació e Inserció n Professional de Aragón	Espanya	Instituto Aragonés de Empleo (s.d.). Servicios de Orientación e Inserción Profesional. I. Aragón: Gobierno de Aragón. Disponible a https://inaem.aragon.es/en/servicios-de-orientacion-e-insercion-profesional	El conjunt de serveis d'orientació i inserció del INAEM té com a objectiu general incrementar l'ocupabilitat de les persones desocupades inscrites al Servei Públic d'Ocupació d'Aragó, mitjançant una combinació estructurada d'accions individuals i grupals que promoguin l'autonomia, la confiança i les competències per accedir al mercat laboral.	El Programa d'orientació i inserció professional del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) es desplega a través d'una estructura de recursos públics consolidada, que combina atenció individual, activitats grupals i eines digitals. El conjunt d'accions s'ofereix a totes les oficines d'ocupació de l'Aragó i està conduït per equips d'orientació laboral especialitzats,	La metodologia del Programa d'orientació i inserció professional de l'INAEM es fonamenta en un model d'itinerari personalitzat i seqüenciat, que articula accions individuals i col·lectives a partir d'un diagnòstic inicial i d'un seguiment continuat. L'objectiu metodològic és facilitar la presa de decisions, la construcció d'objectius i la posada en pràctica d'estratègies de	1. Itineraris individuals i personalitzats d'ocupació 15.936 itineraris realitzats el 2024, adreçats a persones demandants de feina a les oficines d'ocupació de l'INAEM-Memoria-2024_comp.... D'aquests, un 58,86 % de les persones ateses són dones. Memòria-INAEM-2024_comp.... Aquest servei s'ofereix com a	Una de les claus fonamentals de l'èxit del servei d'orientació i inserció professional del INAEM és la combinació d'atenció personalitzada i accions grupals estructurades, que permet abordar tant el diagnòstic individual com l'activació col·lectiva. Aquest enfocament híbrid permet adaptar el ritme i els continguts a la realitat de cada persona, alhora que genera espais	Una de les primeres lliçons derivades del Programa és la necessitat de mantenir una estructura metodològica clara, seqüenciada i modular, com la que articulen els tallers d'aspectes personals, cerca activa de feina i entrenament en entrevista. Aquesta estructura permet que el servei sigui flexible i adaptatiu, però alhora coherent i complet, fet que incrementa la sensació de

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>Els objectius específics del Programa són:</p> <p>Acompanyar les persones en el disseny i execució del seu itinerari d'inserció laboral, mitjançant accions de tutoria individualitzada.</p> <p>Potenciar l'autonomia en la recerca de feina, proporcionant eines, recursos i estratègies aplicables a la realitat del mercat laboral actual.</p> <p>Desenvolupar les competències personals i socials</p>	<p>que duen a terme el seguiment personalitzat de cada persona demandant.</p> <p>Els principals recursos amb què compta el Programa són:</p> <p>tutories individualitzades d'orientació laboral, que actuen com a porta d'entrada a l'itinerari i garanteixen un espai personal de diagnosi, definició d'objectius, derivació a altres serveis i suport emocional.</p>	<p>recerca de feina ajustades a la realitat de cada persona.</p> <p>El procés comença amb una tutoria individualitzada, en què l'orientador analitza conjuntament amb la participant la seva situació, expectatives, competències i condicionants. Aquesta sessió, que pot repetir-se en diferents moments de l'itinerari, marca el punt de partida per derivar a altres accions</p>	<p>dret i forma part de l'acord personal d'ocupació, tal com estableix la Llei d'ocupació.</p> <p>2. Actuacions d'orientació i assessorament</p> <p>204.437 accions d'informació i seguiment sobre mercat de treball, oferta formativa i serveis del INAEMMemoria-INAEM-2024_comp....</p> <p>33.786 assessoraments tècnics personalitzats, incloent suport en</p>	<p>d'aprenentatge compartit i motivació.</p> <p>També és determinant la disponibilitat d'una xarxa pública descentralitzada, amb orientadores i orientadors presents a totes les oficines d'ocupació, fet que garanteix la cobertura territorial i la igualtat d'accés. Aquesta estructura estable i institucionalitzada ha permès desenvolupar 15.936 itineraris</p>	<p>progrés i la motivació dels participants.</p> <p>També es pot recomanar consolidar i ampliar el sistema d'itineraris personalitzats, que han assolit 15.936 casos només el 2024. L'evidència mostra que el seguiment continuat per part d'una orientadora o orientador de referència contribueix a la presa de decisions informada i a una millor persistència en els processos</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>relacionades amb l'ocupació, com l'autoestima, la comunicació o la motivació.</p> <p>Entrenar les habilitats específiques per superar processos de selecció, especialment a través de simulacions d'entrevistes.</p> <p>Afavorir la presa de decisions informada i estructurada sobre formació, ocupació o emprenedoria.</p> <p>Establir un marc</p>	<p>Tallers grupals estructurats en mòduls temàtics, com ara:</p> <p>Desenvolupament d'aspectes personals per a l'ocupació, centrat en habilitats personals, gestió emocional, autoestima i valors professionals.</p> <p>Cerca activa de feina, amb continguts pràctics sobre canals de recerca, organització de la informació i planificació.</p> <p>Taller d'entrevista</p>	<p>específiques.</p> <p>A partir d'aquí, la metodologia es desplega en diversos mòduls complementaris:</p> <p>Taller "Desenvolupament d'aspectes personals per a l'ocupació": centrat en valors, actituds, autoestima i competències transversals. Es treballa a partir de dinàmiques grupals i reflexions individuals, amb un enfocament vivencial i participatiu. Es</p>	<p>la preparació del CV, entrevistes, competències per a l'ocupació, i assessorament en mobilitat europea (EURES)Memoria-INAEM-2024_comp....</p> <p>3. Actuacions de suport a l'autoocupació</p> <p>1.865 accions individuals i grupals d'informació, motivació i assessorament a l'autoocupacióMemoria-INAEM-2024_comp....</p> <p>4. Resultats del Programa PIMEI</p>	<p>personalitzats i més de 33.700 assessoraments tècnics només el 2024Memoria-INAEM-2024_comp....</p> <p>El Programa destaca també per la qualitat i especialització dels seus recursos didàctics, com els tallers d'aspectes personals, cerca activa de feina i entrenament en entrevista.</p> <p>Aquests materials, estructurats en mòduls independents però</p>	<p>de recerca de feina.</p> <p>Una altra recomanació clara és mantenir i reforçar la doble modalitat de serveis presencials i digitals, com ha demostrat el sistema INAEMORIENT@. Amb gairebé 1,8 milions d'interaccions i més de 25.000 usuaris registrats, s'ha constatat que l'orientació online no només complementa sinó que pot estendre i democratitzar l'accés al servei,</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>d'intervenció flexible i personalitzat, ajustat a les necessitats i característiques de cada persona, amb una visió integral de l'orientació.</p> <p>El Programa ofereix una seqüència d'intervencions vinculades entre si, que parteixen d'una entrevista diagnòstica i poden incloure diverses accions complementàries, com tallers, grups de suport i accions formatives</p>	<p>(BAE-TE), orientat a la preparació específica de processos de selecció, amb simulacions reals i feedback personalitzat.</p> <p>Professionals de referència del servei públic, que acompanyen el procés des d'un enfocament de confiança, continuïtat i adaptació.</p> <p>Espais i aules de formació dins les oficines del INAEM, equipades amb mitjans audiovisuals,</p>	<p>posa especial èmfasi en l'autoconeixement i la motivació com a motors del canvi.</p> <p>Taller "Cerca activa de feina": combina explicacions tècniques amb exercicis pràctics sobre canals de recerca, anàlisi d'ofertes, organització de contactes i ús de recursos en línia. L'enfocament és funcional i aplicat, amb l'objectiu de crear una estratègia pròpia.</p> <p>Taller</p>	<p>2022-2024 (integrat dins serveis d'orientació)</p> <p>2.575 persones participants ateses, de les quals 1.813 es van inserir laboralment, amb més de 153.000 hores de formació realitzades</p>	<p>complementaris, contribueixen a millorar les habilitats transversals i a generar seguretat i autonomia en els participants.</p> <p>Finalment, cal remarcar la incorporació de l'orientació online a través d'INAEMORIENT @, que el 2024 ha registrat més de 25.000 usuaris actius i gairebé 1,8 milions d'interaccions digitals, amb un temps de resposta inferior a 18 hores. Aquesta aposta per</p>	<p>especialment per a persones amb dificultats de mobilitat o responsabilitats familiars.</p>

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
			<p>específiques. Aquesta arquitectura metodològica permet que cada persona construeixi un itinerari propi, sota l'acompanyament tècnic de professionals de l'orientació del INAEM.</p>	<p>accés a ordinadors i materials específics per a cada activitat.</p> <p>Documentació pròpia i materials de suport, com guies pràctiques, exercicis, vídeos i recursos per continuar el treball a casa (segons es descriu en els fullets analitzats).</p> <p>Coordinació interna entre accions individuals i grupals, cosa que permet que cada activitat reforci el conjunt de l'itinerari i que es</p>	<p>“Entrenament en entrevista (BAE-TE)”: ofereix una simulació de procés de selecció amb preparació prèvia, escenificació real i avaluació posterior. El treball es fa en petits grups i inclou anàlisi de l'actitud, els missatges, el llenguatge no verbal i les respostes més adequades.</p> <p>Totes aquestes accions comparteixen una mateixa filosofia metodològica: adaptació,</p>		<p>l'accessibilitat i l'autonomia digital reforça l'abast i l'eficiència del servei.</p>	

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
				<p>garanteixi una coherència d'intervenció al llarg del temps.</p> <p>Aquest conjunt de recursos assegura una atenció intensiva i estructurada, adaptada al perfil i moment vital de cada participant, i facilita una activació realista i progressiva cap a la incorporació laboral.</p>	<p>activació i confiança. El Programa assumeix que cada persona es troba en un punt diferent i ofereix respostes diferenciades, sense itineraris estàndard. Les activitats es desenvolupen en espais acollidors, amb suport tècnic i materials didàctics dissenyats per promoure la participació activa.</p> <p>La metodologia aposta pel canvi de rol de la persona</p>			

Nom del Programa	País	Referència bibliogràfica	Objectius del Programa	Recursos del Programa	Metodologia del Programa (serveis oferts)	Resultats del Programa	Claus de l'èxit del Programa	Recomanacions / Lliçons apreses
					<p>demandant, que deixa de ser receptora d'informació per passar a gestionar el seu propi procés d'inserció, amb el suport del servei públic. El professional actua com a facilitador, guia i referent.</p>			

Annex 2: Població total - Mostra

La Taula 9 mostra els resultats de l'anàlisi de les variables de perfil de l'univers total de participants a l'ERF (N = 8904) en comparació als resultats obtinguts per a les mateixes variables a l'enquesta (N = 786), amb les desviacions absolutes i relatives d'aquestes respecte de la població total. S'han inclòs algunes variables per a les quals no es disposa de dades a escala global, però sí per a la mostra de l'enquesta a participants. Respecte de la resta de variables, les desviacions permeten copsar la representativitat de la mostra que ha contestat l'enquesta en relació amb l'univers total de participants. En aquest sentit, resulten especialment rellevants les desviacions en el nivell d'estudis, i en menor mesura en el temps a l'atur; per a la resta de variables, les baixes desviacions indiquen un alt grau de representativitat de la mostra.

Taula 9: Comparativa entre la població total i la mostra de l'enquesta pel que fa al perfil dels participants de l'ERF

	Població total (N = 8904)	Mostra enquesta (N = 786)	Desviació absoluta (%)	Desviació relativa (%)
Any de participació	2022: 36 % 2023: 32 % 2024: 32 %	2022: 34 % 2023: 24 % 2024: 42 %	2022: -2 % 2023: -8 % 2024: +10 %	2022: -6 % 2023: -25 % 2024: +31 %
Edat (mitjana)	45 anys	48 anys	3 anys	7 %
Gènere	Dones: 57 % Homes: 43 %	Dones: 55 % Homes: 45 %	Dones: -2 % Homes: +2 %	Dones: -4 % Homes: +5 %
Nacionalitat	-	Espanyola: 81 % Una altra: 19 %	-	-
Regió de naixement	-	Unió Europea: 73 % Resta d'Europa: 3 % Amèrica del Sud: 13 % Amèrica Central i el Carib: 3 % Àfrica: 8 % Àsia: 1 %	-	-

	Població total (N = 8904)	Mostra enquesta (N = 786)	Desviació absoluta (%)	Desviació relativa (%)
País de naixement	-	Principals països (per nombre de participants enquestats): Marroc (43); Colòmbia (26); Veneçuela (24); Argentina (17); Equador (16)	-	-
Temps a l'atur	Menys de 6 mesos: 24 % Entre 6 mesos i 1 any: 11 % Entre 1 i 2 anys: 23 % Més de 2 anys: 42 %	Menys de 6 mesos: 31 % Entre 6 mesos i 1 any: 18 % Entre 1 i 2 anys: 18 % Més de 2 anys: 33 %	Menys de 6 mesos: +7 % Entre 6 mesos i 1 any: +7 % Entre 1 i 2 anys: -5 % Més de 2 anys: -9 %	Menys de 6 mesos: +29 % Entre 6 mesos i 1 any: +63 % Entre 1 i 2 anys: -22 % Més de 2 anys: -21 %
Nivell de català	-	Lectura -Avançat: 53 % -Intermedi: 26 % -Bàsic: 19 % -Nul: 2 % Escriptura -Avançat: 37 % -Intermedi: 27 % -Bàsic: 28 % -Nul: 8 % Parla -Avançat: 49 % -Intermedi: 24 % -Bàsic: 22 % -Nul: 5 %	-	-
Nivell d'estudis	Estudis primaris o menys: 35 % Estudis secundaris postobligatoris: 34 % Formació professional: 21 %	Estudis primaris o menys: 32 % Estudis secundaris postobligatoris: 14 % Formació professional: 33 %	Estudis primaris o menys: -3 % Estudis secundaris postobligatoris: -20 %	Estudis primaris o menys: -9 % Estudis secundaris postobligatoris: -59 % Formació professional: +57 %

	Població total (N = 8904)	Mostra enquesta (N = 786)	Desviació absoluta (%)	Desviació relativa (%)
	Universitari o superior: 10 %	Universitari o superior: 21 %	Formació professional: +12 % Universitari o superior: +11 %	Universitari o superior: +110 %
Municipi d'actuació	Principals municipis (per nombre total de participants): Barcelona (834); Sabadell (394); Ampostà (388); Terrassa (386); Cornellà de Llobregat (378)	Principals municipis (per nombre de participants enquestats/des): Barcelona (137); Tarragona (49); Sabadell (46); Ampostà (38); Manresa (35)	-	-

Annex 3: Impacte del Programa sobre els dies en situació de desocupació

Taula 10: Estimació de l'impacte del Programa sobre els dies en situació de desocupació.

Variables	12 m posteriors	24 m posteriors	36 m posteriors
Tractament (ERF)	-51,055** (1.979)	-127,848** (4.920)	-205,004** (11.157)
Edat al moment de derivació	1,349** (0.092)	3,236** (0.229)	4,013** (0.521)
Dona	10,628** (2.013)	26,684** (5.018)	33,677** (11.328)
Temps previ a l'atur	0,096** (0.003)	0,212** (0.007)	0,313** (0.016)
Educació			
Fins batxillerat o FP	-6,522** (2.209)	-19,483** (5.489)	-32,546* (12.685)
Universitari o més	-8,506* (3.516)	-33,308** (8.628)	-57,841** (20.728)
Renta garantida	31,439** (2.089)	85,061** (5.191)	137,283** (11.480)
Controls municipals	Sí	Sí	Sí
Constant	177,520** (7.564)	303,146** (18.801)	489,967** (42.739)
Nombre d'observacions	10.786	7.061	3.092

Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars. Errors estàndard entre parèntesis. ** p<0,01; * p<0,05. El nombre d'observacions es redueix progressivament a mesura que s'amplia la finestra temporal d'anàlisi, atès que el Programa es va implementar entre els anys 2021 i 2023. Així, en el moment de l'explotació, no és possible observar els resultats a t+3 per als participants de 2022, ni tampoc a t+2 ni t+3 per als de 2023.

Annex 4: Impacte del Programa en el temps (en mesos) fins a la primera contractació

Taula 11: Impacte del Programa en el temps (en mesos) fins a la primera contractació (qualsevol tipus de contracte) i contractes indefinits.

Variables	Temps fins 1r contracte	Temps fins 1r contracte indefinit
Tractament (ERF)	-2,088 **	0,629
	(0,273)	(0,378)
Edat al moment de derivació	-0,018	-0,027
	(0,011)	(0,016)
Dona	0,511 *	0,761 *
	(0,231)	(0,340)
Dies en alta anteriors	0,003 **	0,002 **
	(0,000)	(0,001)
Educació		
Fins batxillerat o FP	-0,526 *	-0,626
	(0,252)	(0,368)
Universitari o més	-0,526	-1,415 **
	(0,356)	(0,499)
Renda garantida	2,711 **	2,223 **
	(0,336)	(0,480)
Controls municipals	Sí	Sí
Constant	9,283 **	11,140 **
	(0,978)	(1,549)
Nombre d'observacions	5.149	2.710

Nota: Elaboració pròpia a partir de les dades administratives del Programa i d'altres demandants d'ocupació amb característiques similars. Els coeficients indiquen l'efecte mitjà estimat en mesos sobre el temps transcorregut fins a la contractació, segons la tipologia del contracte, des de la finalització del Programa. Errors estàndard robustos entre parèntesis. **p < 0,01; *p < 0,05.

