PLA ESTRATÈGIC:

Noves formes de gestió del desenvolupament econòmic local i l'ocupació de la Comarca del Maresme

ANNEX_INFORMACIÓ PRÈVIA PER L'ELABORACIÓ DE LA PROPOSTA TÈCNICA

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

ÍNDEX

Resum Diagnosi territorial 3

a. Diagnosi territorial Comarca Maresme 3

A1. Estructura territorial del Maresme 3

A2. DEMOGRAFIA 4

A3. MERCAT DE TREBALL 7

A4. ACTIVITAT ECONÒMICA I TEIXIT EMPRESARIAL 13

b. Identificació dels principals problemes socioeconòmics detectats a la diagnosi del territori als que es pretén donar resposta. 15

Justificació del projecte i detall de les fases d'execució 17

c. Justificació específica del projecte. 17

d. Objectiu general. 18

e. Objectius específics. 18

f. Metodologia, instruments metodològics, fases i activitats previstes. 19

g. Resultats esperats i productes a lliurar. 39

h. Productes a lliurar: 40

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Resum Diagnosi territorial

a. Diagnosi territorial Comarca Maresme

El Consell Comarcal del Maresme ja disposa d'una diagnosi de la comarca, la qual es va realitzar en el transcurs de l'any 2024. La diagnosi es concep com un instrument bàsic per a conèixer les necessitats del territori, amb caràcter previ a la posterior planificació de les accions, la qual cosa a continuació es presenta una síntesi dels resultats estructurada en:

- Estructura territorial del Maresme
- Demografia
- Mercat de treball
- Activitat econòmica i teixit productiu
- Identificació dels principals problemes socioeconòmics

En la majoria dels apartats, s'ha dut a terme una actualització dels indicadors, en cas que hi hagi dades del 2025 disponibles. Si no aplica, s'han emprat les dades de la diagnosi duta a terme l'any passat.

A1. Estructura territorial del Maresme

El Maresme és una comarca de la província de Barcelona, situada a l'est del país, que s'estén a través d'una franja de territori estreta i allargada conformada entre la serralada Litoral i la costa. Les xifres proporcionades per IDESCAT marquen que la superfície de la comarca és de 398,53 km2, amb una densitat de 1.172,9 hab/km2. Els límits de la comarca entre ponent i el mar disten entre 5 i 15 quilòmetres segons la zona. Té una extensió màxima de 55 quilòmetres entre la primera població al Sud, Montgat i el municipi més septentrional, Tordera.

Tot i que no hi ha una divisió administrativa que recolzi l'existència de les subcomarques, si que s'han de tenir present a l'hora de copsar la realitat territorial de les diferents zones del Maresme.

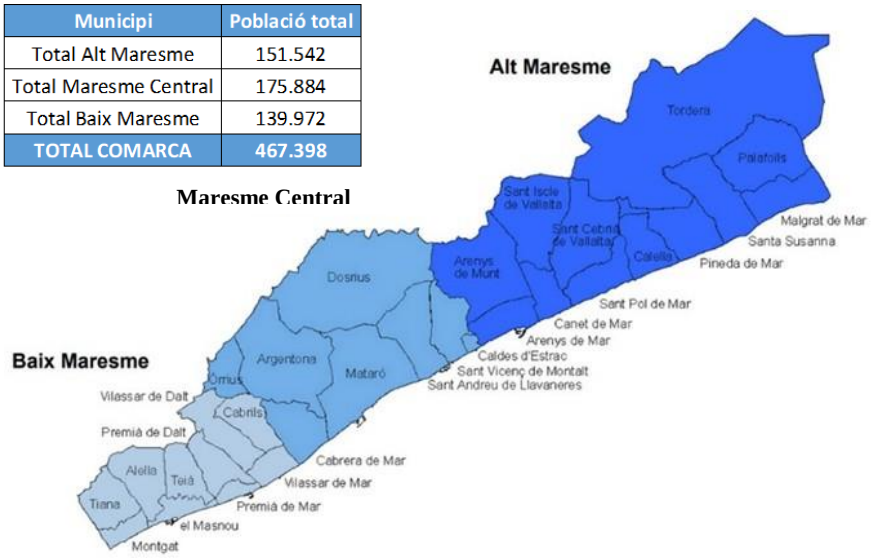
Aquesta desagregació és molt important, ja que ajuda a entendre **3 realitats territorials bastant diferenciades.** Cada una d'elles té unes característiques orogràfiques i poblacionals singulars que condicionen el model de relació entre els diferents agents de la comarca. Això, dona lloc a diferents característiques econòmiques, poblacionals, d'especialització productiva, ... i conseqüentment, a unes necessitats potencialment diferents de cara a les accions a desenvolupar.

En la il·lustració, es pot observar els municipis que formen part de cada subcomarca, amb el nombre d'habitants que n'hi ha en cadascuna d'elles.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Divisió subcomarques i el seu respectiu nombre d'habitants

Municipi	Població total
Total Alt Maresme	151.542
Total Maresme Central	175.884
Total Baix Maresme	139.972
TOTAL COMARCA	**467.398**



Font: Elaboració pròpia a partir d'IDESCAT.

A2. DEMOGRAFIA

Aquest capítol analitza la composició demogràfica a la comarca. Inclou una revisió de la distribució de la població, , trams d'edat i origen, així com una visió detallada dels indicadors demogràfic, tant en el nivell comarcal com el subcomarcal. Aquest capítol permet comprendre millor les característiques socials de la comarca i els desafiaments i oportunitats vinculats a la configuració demogràfica que influenciaran les accions a dur a terme en el Pla.

Els apartats que s'inclouen en aquest apartat són:

- Característiques de la població del Maresme i projeccions
- Índex de dependència global
- Distribució de naixements i nacionalitat

Característiques de la població del Maresme i projeccions

El Cens de població anual corresponent a 2024, indica que **la comarca del Maresme compta amb 472.572 persones. Una xifra que representa el 5,90% de la població de Catalunya.** Aquest valor situa a la comarca en quarta posició quant a volum de població per darrera del Barcelonès (29,38%), el Vallès Occidental (11,98%) i el Baix Llobregat (10,59%).

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

La projecció de l'IDESCAT indica que **la comarca mantindrà el ritme de creixement i superarà el mig milió de persones al 2034**. L'augment de població serà **gràcies a les migracions**, tant de la gent que es traslladi al Maresme provinent d'altres comarques com de les persones provinents de fora de Catalunya o Espanya, que facilitaran l'arribada al Maresme de 42.000 persones.

De fet, des de 2002 el saldo migratori ha estat sempre positiu al Maresme amb un major impacte de les migracions exteriors. Actualment**, el pes de la població amb nacionalitat estrangera resident a la comarca és del 13,5%**, el que equival a 63.894 persones.

És, també, una comarca de contrastos en molts aspectes, entre els quals el poblacional. En termes de població compta amb municipis molt petits, com Òrrius amb 806 habitants, i molt grans com Mataró, amb 130.887. I municipis densament poblats com Premià de Mar, amb 13.710 hab/km², i d'altres amb densitats baixes com Sant Iscle de Vallalta, amb 82 hab./km².

Índex de dependència global

L'Índex de Dependència Global és un dels indicadors demogràfics més importants, ja que ens ajuda a entendre la **relació entre la població activa i la població dependenta**, normalment definida com aquella menys de 15 anys i més de 64 anys. Aquest índex ens ofereix una idea de la càrrega que la població activa haurà de suportar en termes de suport econòmic i de cures per a la població dependenta. Analitzant els valors proporcionats per a Catalunya i les demarcacions del Maresme, podem obtenir una visió més àmplia de la dinàmica demogràfica.

Índex de dependència global a Catalunya, Maresme i subcomarques, 2023

	Índex de dependència global
Catalunya	22,57
Maresme	22,61
Alt Maresme	23,68
Maresme Central	21,27
Baix Maresme	23,13

Font: Elaboració pròpia en base a dades d'IDESCAT

Començant amb Catalunya, veiem que l'Índex de Dependència Global és de 22,57. Això significa que hi ha una **proporció significativa de persones dependents en relació amb la població activa**, el que indica una càrrega relativament alta per a aquesta última en termes de suport econòmic i de cures.

En comparació, el Maresme té un Índex de Dependència Global lleugerament superior, amb un valor de 22,61. Això suggereix que la relació entre la població activa i la població dependent a la regió del Maresme és similar a la de Catalunya en general.

Al desglossar les diferents demarcacions del Maresme, observem les següents variacions:

- **Alt Maresme** destaca amb un Índex de Dependència Global de 23,68, el que indica una càrrega més alta per a la població activa en aquesta àrea en comparació amb altres parts del Maresme i Catalunya.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Això pot ser atribuït a factors com una proporció més gran de persones d'edat avançada o altres dinàmiques demogràfiques específiques de la regió.

- **Maresme Central** té un Índex de Dependència Global de 21,27, que és una mica inferior a la mitjana del Maresme. Això pot ser indicatiu d'una menor càrrega per a la població activa en aquesta àrea específica, tot i que les dinàmiques demogràfiques poden variar segons altres factors.
- **Baix Maresme**, amb un Índex de Dependència Global de 23,13, mostra una càrrega una mica més alta per a la població activa en comparació amb la mitjana del Maresme. Això podria ser resultat d'una proporció més gran de persones d'edat avançada o altres dinàmiques demogràfiques en aquesta subcomarca.

Distribució de naixements i nacionalitat a Catalunya, Maresme i subcomarques

Pel que fa al lloc de naixement, **la majoria de la població del Maresme ha nascut a Catalunya**, amb una representació del 68,50%. Aquesta xifra és superior a la mitjana catalana, que és del 62,97%. Dins de les subcomarques del Maresme, el Baix Maresme destaca amb un 72,48% de la seva població nascuda a Catalunya, indicant una menor immigració en comparació amb altres regions.
L'Alt Maresme i el Maresme Central tenen percentatges similars, del 67,72% i el 66,01% respectivament, tot i que el Maresme Central presenta una lleugera tendència cap a una menor proporció de nascuts a Catalunya.

Pel que fa a les persones nascudes a la resta de l'Estat espanyol, els percentatges són més homogenis. Catalunya en general té un 14,57% de la població nascuda en altres regions espanyoles, mentre que el Maresme es situa lleugerament per sota amb un 14,33%. El Maresme Central presenta una mica més d'aquest grup amb un 15,40%, mentre que el Baix Maresme té el percentatge més baix amb un 12,85%.

Finalment, en termes de població nascuda a l'estranger, Catalunya té un 22,46%, una xifra **notablement superior a la del Maresme, que és del 17,17%.** Dins de les subcomarques del Maresme, el Maresme Central té la proporció més alta de població nascuda a l'estranger amb un 18,59%, seguit per l'Alt Maresme amb un 17,82%, i finalment el Baix Maresme amb un 14,67%. Aquesta dada suggereix que el Maresme Central és la subcomarca més diversa en termes de lloc de naixement, possiblement per ser una àrea més urbanitzada i amb major atracció per a immigrants.

És important tenir en compte aquestes diferencies a l'hora d'enfocar i delimitar les properes polítiques que es duen a terme en el territori.

Distribució de naixements i nacionalitat a Catalunya, Maresme i subcomarques, 2023

	Naixement			Nacionalitat	
	A Catalunya	A la resta de l'Estat	A l'estranger	Espanyola	Estrangera
Catalunya	62,97	14,57	22,46	82,76	17,24
Maresme	68,50	14,33	17,17	87,05	12,95
Alt Maresme	67,72	14,46	17,82	87,17	12,83
Maresme Central	66,01	15,40	18,59	85,11	14,89
Baix Maresme	72,48	12,85	14,67	89,36	10,64

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Consell Comarcal del Maresme

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

A3. MERCAT DE TREBALL

El següent apartat de mercat de treball de la comarca del Maresme exposa i analitza les dades d'ocupació i atur, de contractació, el seu teixit empresarial i les principals característiques laborals del primer semestre 2025.

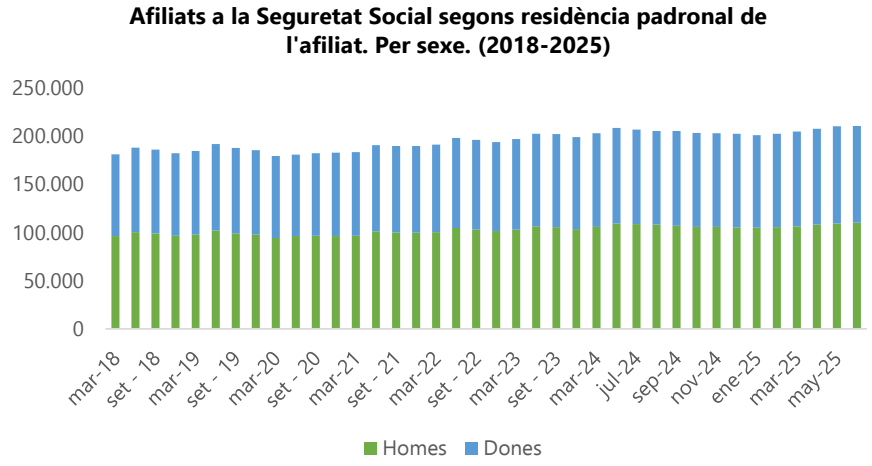
Els aspectes que s'inclouen en aquest apartat són:

- Característiques de la població ocupada
- Característiques de la població desocupada

Característiques de la població ocupada

A la comarca del Maresme, a mes de juny de 2025, el nombre total de persones ocupades se situa en 210.420 persones, el qual ha suposat un manteniment del total amb un lleu augment de l'1,03%, en relació al juny del 2024, amb un total de 208.265 persones ocupades, i un augment del 4,16% respecte al juny del 2023, el qual constava amb un total de 202.025 persones afiliades.

Aquesta dinàmica positiva mostra que les persones ocupades han mantingut un creixement sostingut, amb pics d'ocupació als mesos d'estiu els anys 2019, 2021, 2022, 2023 i 2024, i l'any 2025 apunta cap a la mateixa direcció segons les dades provisionals actuals, sobretot en homes; amb aquest fet, cal tenir en compte la realitat productiva del territori i de l'estacionalitat dels contractes i dades de la població ocupada. Des del maig del 2020 al maig del 2025, **el nombre de persones ocupades al Maresme ha passat de 179.841 a 210.350**, és a dir, ha suposat un **augment del 16,96%.**



Font: Elaboració pròpia a partir d'IDESCAT.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Població desocupada

El següent apartat dona resposta a les dades del primer semestre de l'any 2025 estructurat de la següent manera:

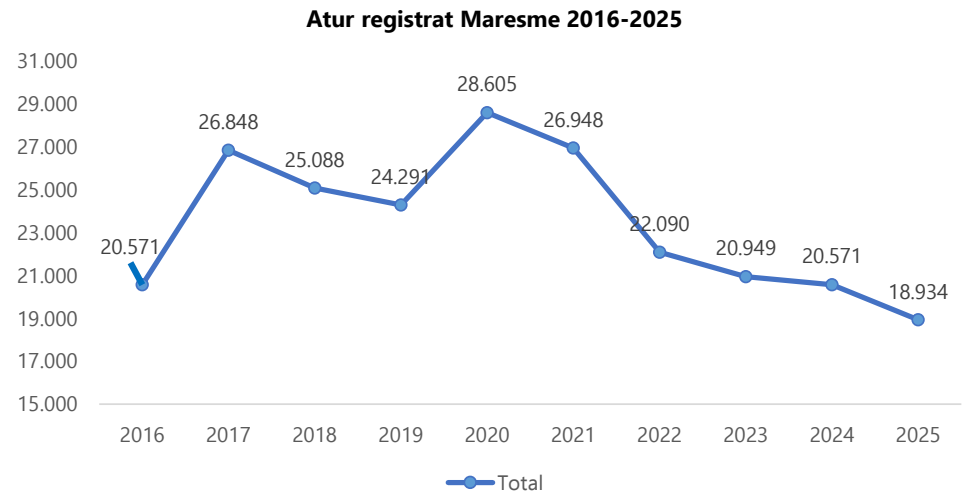
- **Nivell d'atur** de les persones habitants de la comarca.
- Les dades de **contractació** de la comarca.
- L'explicació del **teixit empresarial** de la comarca.
- **Característiques de l'atur** de la comarca.
- **Característiques de la contractació** de la comarca.
- **Característiques dels centres de treball i l'ocupació** de la comarca.

Nivell d'atur

L'any 2024, la taxa d'atur registral se situa en un 11,29%, és a dir, 20.571 persones en situació d'atur. Al maig de 2024, la taxa d'atur registral se situava en un 8,99%, i al juny del 2025 en 8,26%, amb un nombre total de **18.934 persones aturades**.

Així doncs, les dades del juny de 2025 mostren una millora significativa, fet que suposa una disminució de l'atur tant en termes relatius com absoluts respecte a l'any anterior, consolidant una tendència positiva i situa l'atur en nivells similars als del primer semestre de l'any 2024.

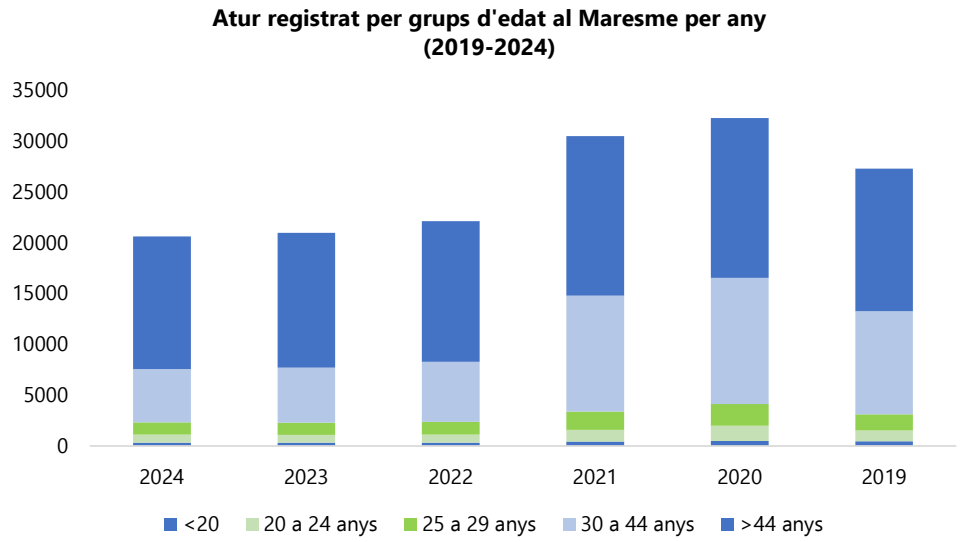
En termes pràctics, això reflecteix una recuperació del mercat laboral, que podria respondre a un augment de la contractació en sectors estratègics de la comarca i a una millor alineació entre oferta i demanda de treball.



Font: Elaboració pròpia a partir d'IDESCAT.

La taxa d'atur de les franges d'edat de més de 45 anys suposen un **63,33%** del total. D'aquesta franja d'edat, s'observa una disminució progressiva de la taxa d'atur des de l'any 2020 fins el 2024 d'un 28,31%.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'IDESCAT.

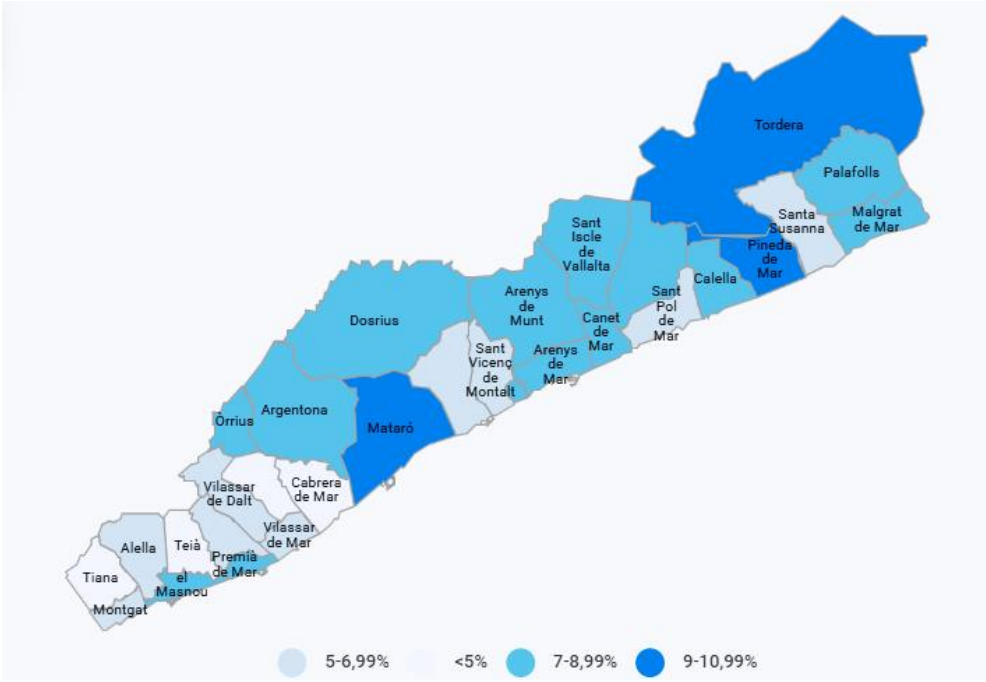
Amb això, es mostra seguidament una breu anàlisi estructurada en tres grups de municipis de la comarca segons la seva taxa d'atur del juny del 2025:

- Municipis amb taxes d'atur d'entre 9% i 11%: Mataró, Pineda de Mar, Tordera i Calella.
- Municipis amb taxes d'atur d'entre 9% i 7%: hi ha 11 municipis que presenten taxes d'atur entre un 9% i 7%, majoritàriament de l'Alt Maresme, com ara Sant Cebrià de Vallalta, Arenys de Mar, Canet de Mar, Premià de Mar, entre d'altres.
- Municipis amb taxa d'atur de menys del 6%: Hi ha 5 municipis amb un percentatge més baix del 6%: Tiana, Teià, Sant Andreu de Llavaneres, Cabrera de Mar i Alella.

A diferència de l'any 2024, les taxes d'atur han disminuït i cap municipi supera l'11% d'atur.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Taxa d'atur registral per municipis



Font: Observatori de desenvolupament local, Consell Comarcal del Maresme

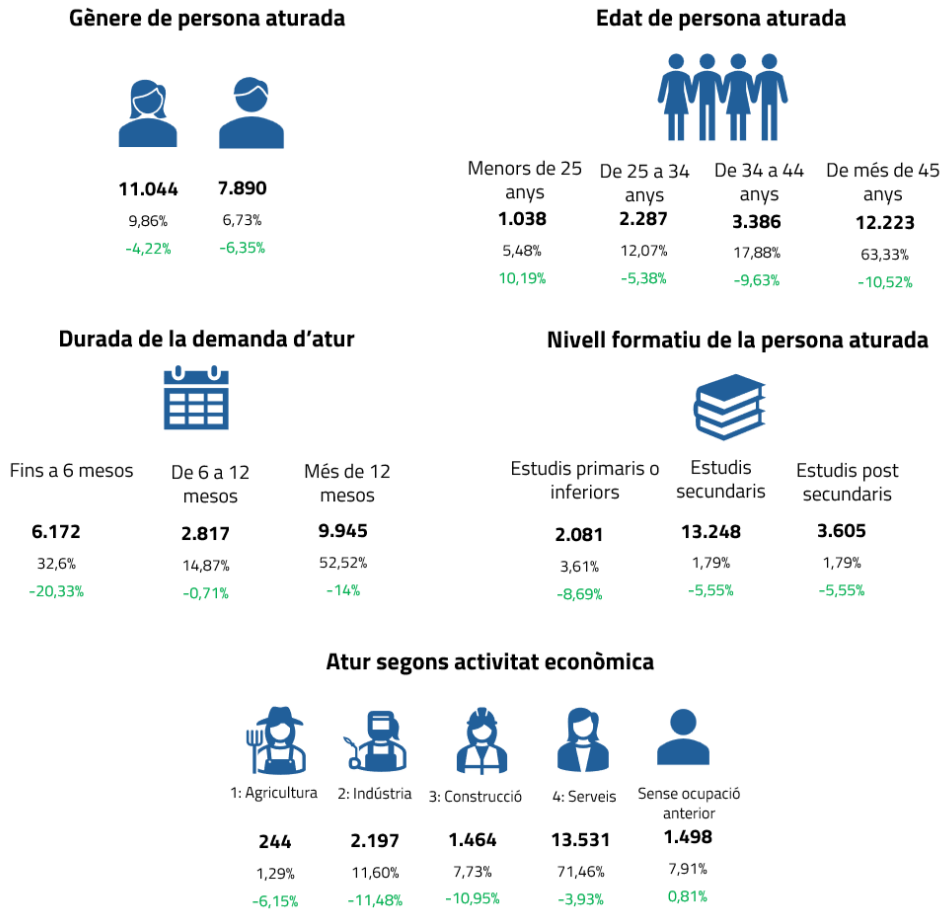
Aquestes dades destaquen la importància de la Reforma Laboral en la promoció dels contractes indefinits, que tot i augmentar els costos empresarials que implica l'estacionalitat, podria ser un incentiu per afavorir la transformació i modernització del territori a nivell laboral i pot oferir serveis més estables al llarg de l'any. A més, davant les diferències en l'accessibilitat als llocs de treball, es planteja definir polítiques d'integració i cohesió social que s'adaptin a la diversitat de la població.

Característiques de l'atur al Maresme 1er semestre de 2025

A data de juny de l'any 2025, el total d'atur registrat és de 18.934 persones, de les quals **11.044 són dones** i **7.890 són homes**. En aquest sentit, s'observa una disminució del total de persones aturades, però alhora es manté la desigualtat de gènere en l'accés al treball que afecta a la comarca del Maresme, seguint la línia del que succeeix a Catalunya.

El primer valor es tracta del valor absolut de la subcategoria, el segon el percentatge de la variable respecte el total de la categoria i, en últim lloc, la variació relativa a la variació interanual relativa.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Observatori de Treball i Model Productiu.

Contractació

A continuació es porta a terme una exposició i anàlisi de les dades de contractació al Maresme per tal d'identificar les dinàmiques de gènere, volum i tendència interanual.

Al juny del 2025, el nombre de contractes comunicats al Maresmes es va situar en **9.053 contractes,** dels quals **4.402 pertanyen a dones** i **4.651 a homes.** En aquest sentit, no s'observa un patró continu i estable al llarg dels anys pel que fa al gènere, a diferencia de l'atur, el qual si parteix d'aquesta premissa.

D'altra banda, fent la comparativa del mateix mes de juny dels anys 2025, 2024 i 2023, es veu un disminució del 7,64% del 2023 al 2024, i un augment del 4,74% del 2024 al 2025.

De juny 2023 (9.358) a juny 2024 (8.643)	**-7,64 %**
De juny 2024 (8.643) a juny 2025 (9.053)	**+4,74 %**
De juny 2023 (9.358) a juny 2025 (9.053)	**-3,26 %**

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Observant els dotze últims mesos de l'any 2024 (març 2024 -març 2023) s'han registrat 92.820 contractes, 3.936 contractes més dels que es van registrar entre el març del 2022 i març del 2023 (88.884).

Característiques de la contractació al Maresme 1er semestre de 2025

A data de juny 2025, el total de contractes realitzats és de 9053. Segons les dades comparades entre el juny de 2024 i el juny de 2025, s'observa un augment dels contractes a temps parcial del 16,8 % i dels fixos-discontinus amb un 8,7 %. S'observa també un descens del 4,6% dels de temps complet. Pel que fa a la durada, augmenten els contractes de curta durada un 8,3 % i els indefinits un 2,4 %.

El primer valor es tracta del valor absolut de la subcategoria, el segon el percentatge de la variable respecte el total de la categoria i, en últim lloc, la variació relativa a la variació interanual relativa.

Gènere de persona contractada

4.402	**4.651**
48,62%	51,37%
+3,02%	+6,43%

Edat de persona contractada

Menors de 20 anys	De 20 a 29 anys	De 30 a 44 anys	De 45 anys o més
1.609	**3.392**	**2.227**	**1.825**
17,77%	37,46%	24,59%	20,15%
+6,56%	+9,31%	+3,73%	-3,08%

Durada de les contractacions

Fins a 6 mesos	De 6 a 12 mesos	Més de 12 mesos	Indefinits
4.004	**56**	**9**	**4.984**
44,22%	0,61%	0,09%	55,05%
+8,30%	+3,70%	-64%	+2,40%

Nivell formatiu de la persona contractada

Estudis primaris o inferiors	Estudis secundaris	Estudis post secundaris
2.257	**5.250**	**1.546**
24,93%	57,99%	17,07%
+21,54%	+5,14%	+22,12%

Tipologia dels contractes

A temps complet	A temps parcial	Fixos-discontinus
3.965	**3.034**	**2.054**
43,79%	33,51%	23,13%
-4,60%	+16,83%	+8,68%

Persones contractades per nacionalitat

Comunitari espanyol	Persones estrangeres
7.114	**1.939**
78,58%	21,41%
+3,36%	+10,17%

Contractació segons activitat econòmica

1: Agricultura	2: Indústria	3: Construcció	4: Serveis
84	**1.076**	**355**	**7.538**
0,92%	11,88%	3,92%	83,26%
-4,55%	+9,24%	+11,99%	+3,93%

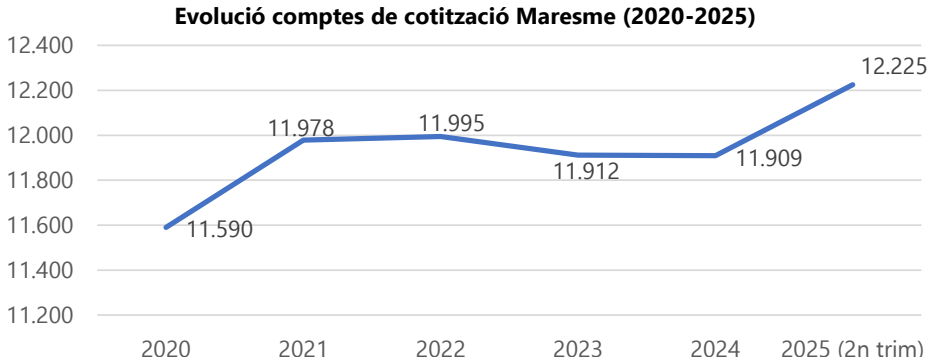
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Observatori de Treball i Model Productiu.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

A4. ACTIVITAT ECONÒMICA I TEIXIT EMPRESARIAL

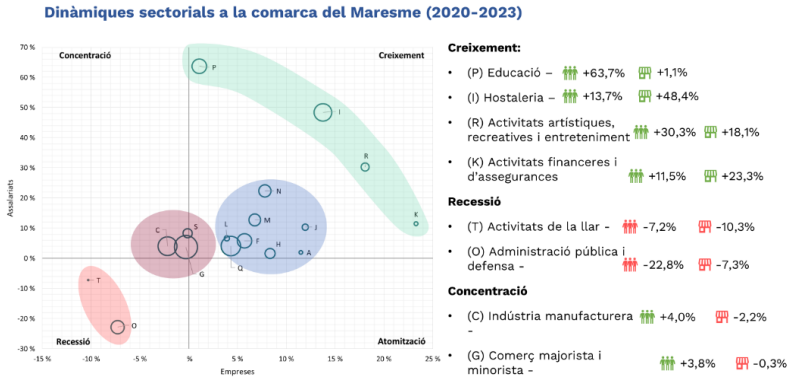
En aquest bloc s'analitza l'evolució dels comptes de cotització en el territori, a la vegada que la distribució territorial de tot aquest teixit productiu.

En analitzar les dades del teixit empresarial de la comarca, la ultima actualització reporta un **creixement considerable, amb un augment de 311 empreses en la comarca en només un període de 6 mesos**. Aquest increment no s'havia observat des del 2021, ja que els últims 3-4 anys, la tendència indicava un estancament en el nombre net d'empreses.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'IDESCAT i del Consell Comarcal del Maresme

A part de tenir en compte el creixement dels comptes de cotització, és important considerar la tipologia d'empreses que s'instauren o tanquen. En aquest gràfic s'identifica l'evolució recent del teixit econòmic de la comarca, a partir dels comptes de cotització i les afiliacions. Al mateix temps, **la comparativa entre 2020 i 2023, extret de la Diagnosi realitzada el 2024, posa en relleu tendències diferenciades entre els sectors**, així com el pes creixent de noves activitats i la davallada de sectors tradicionals.



Font: Elaboració pròpia en base a IDESCAT

Pel que fa a la distribució de les empreses per municipis, en aquesta taula es pot observar el desglossament d'aquestes 12.225 empreses. **Destaca, la hegemonia de Mataró, amb quasi el 30% de les empreses** de la comarca. Simultàniament, Calella, Pineda de Mar, Premià de Mar, Malgrat de Mar, el Masnou i Vilassar de Mar **tenen un pes rellevant en el territori, amb més de 500 comptes de cotització cada un d'ells**.

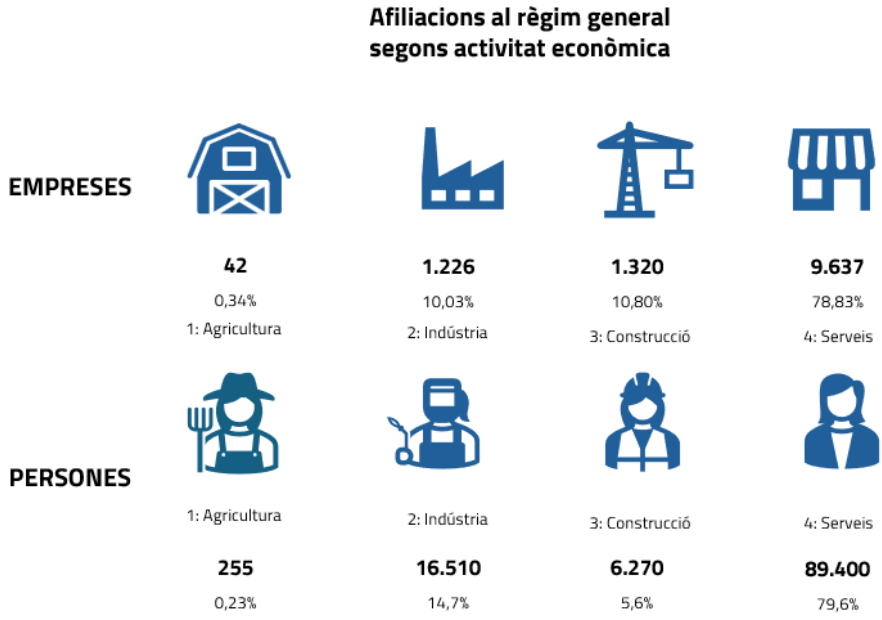
Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Distribució comptes de cotització Maresme, 2025

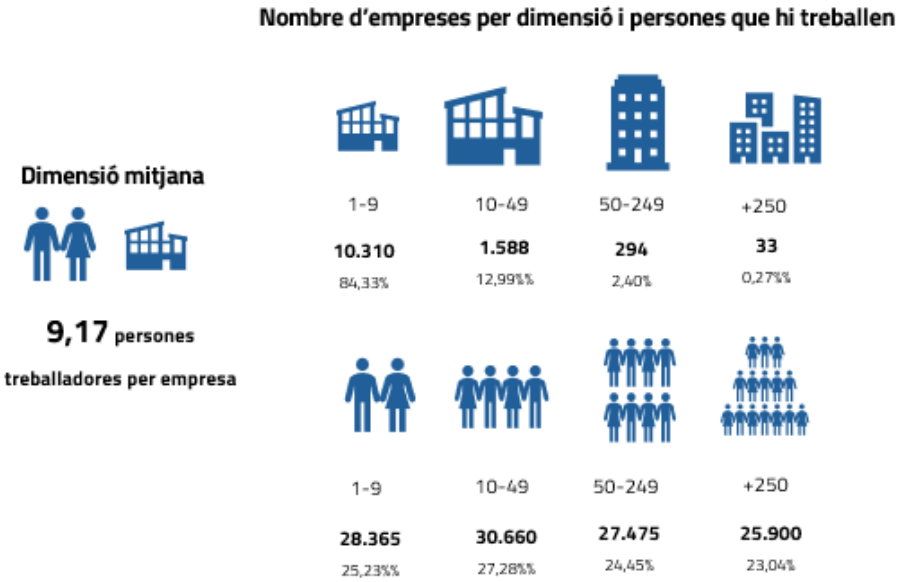
Municipi	Nombre d'empreses	% comarcal	Municipi	Nombre d'empreses	% comarcal
Alella	309	2,53	**Palafolls**	207	1,69
Arenys de Mar	445	3,64	**Pineda de Mar**	711	5,82
Arenys de Munt	229	1,87	**Premià de Dalt**	217	1,78
Argentona	333	2,72	**Premià de Mar**	585	4,79
Cabrera de Mar	327	2,67	**Sant Andreu de Llavaneres**	272	2,22
Cabrils	135	1,10	**Sant Cebrià de Vallalta**	82	0,67
Caldes d'Estrac	72	0,59	**Sant Iscle de Vallalta**	23	0,19
Calella	639	5,23	**Sant Pol de Mar**	155	1,27
Canet de Mar	354	2,90	**Sant Vicenç de Montalt**	164	1,34
Dosrius	142	1,16	**Santa Susanna**	111	0,91
Malgrat de Mar	585	4,79	**Teià**	164	1,34
el Masnou	636	5,20	**Tiana**	143	1,17
Mataró	3.614	29,56	**Tordera**	376	3,08
Montgat	264	2,16	**Vilassar de Dalt**	325	2,66
Òrrius	17	0,14	**Vilassar de Mar**	589	4,82
TOTAL NOMBRE D'EMPRESES: 12.225					

Font: Elaboració pròpia a partir de dades d'IDESCAT i del Consell Comarcal del Maresme

Característiques dels centres de treball i l'ocupació al Maresme 1er semestre de 2025



Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

b. Identificació dels principals problemes socioeconòmics detectats a la diagnosi del territori als que es pretén donar resposta.

A partir de les conclusions extretes de la diagnosi territorial prèvia i la informació extreta durant el treball qualitatiu i quantitatiu de l'estudi, es procedeix a enumerar i descriure el principals reptes socioeconòmics detectats a la comarca del Maresme:

Repte 1: Modernització del teixit empresarial: transformació digital, transició ecològica i cultura d'empresa.

La comarca compta amb diferents realitats territorials que es defineixen per un conjunt de sectors productius més especialitzats i amb una capacitat de generar valor afegit, riquesa i ocupació de qualitat per sobre de la resta (especialment els vinculats al sector industrial i els serveis amb alt contingut tecnològic), molt condicionats a la disponibilitat d'infraestructures que permeten el seu desenvolupament.

La realitat del teixit empresarial es caracteritza per la seva forta presència de microempreses i petites empreses, sovint amb poca capacitat d'innovació i de creixement, que fins i tot no té com a prioritat incrementar la seva competitivitat a partir de l'adquisició de noves eines tecnològiques que li permetin optimitzar els seus processos productius i consolidar els seus models de negoci.

Com a objectiu de futur, l'actualització dels sectors econòmics tradicionals cap a una societat més informada i exigent comporta una reorientació dels models de negoci, on els diferents processos de la

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

proposta de valor poden requerir la inclusió de noves tecnologies i eines digitals que optimitzin i millorin l'empresa a nivell intern, però que contribueixin a generar una experiència de comporta i d'usuari alineada a les necessitats i expectatives de la societat actual.

Repte 2: Enfortiment dels sectors estratègics amb més potencial de creixement i ocupació al Maresme

Segons les dades identificades a la diagnosi, el teixit empresarial del maresme s'ha mantingut majoritàriament al voltant de sectors de serveis tradicionals i en oficis amb menys demanda de talent qualificat, com el comerç o l'hostaleria. Sectors com el turisme, els serveis a les persones o l'economia blava tenen una demanda creixent a la comarca, però requereixen de suport per augmentar la seva capacitat de gernació d'ocupació de qualitat. Per altra banda, els sectors de caràcter industrial més tradicionals també es manifesta aquesta dinàmica de manca de perfils professionals qualificats per donar resposta a les demandes del mercat de treball, i molt especialment en el sector serveis que caracteritza a la comarca (comerç, hostaleria, turisme i altres serveis).

El Consell Comarcal del Maresme s'ha de fixar com a objectiu incrementar el prestigi dels sectors estratègics per consolidar-los com a referents en el territori i augmentar-ne l'atractiu per a la generació de talent i noves persones emprenedores.

Repte 3: Millora i posicionament estratègic dels serveis de promoció econòmica per a col·lectius vulnerables.

La situació actual és que hi ha municipis que compten amb més recursos que d'altres, i que es troben alineats de manera poc homogènia a l'hora de prestar els diferents serveis de suport al teixit econòmic o de suport a l'ocupació la qual cosa genera diferents velocitats a la comarca.

La manca de col·laboració, alineament, recursos i visió estratègica entre territoris no contribueix a que els serveis de promoció econòmica de la comarca siguin veritables referencies tant pel teixit empresarial com per a les persones, especialment per a col·lectius vulnerables que requereixen mobilitat assistida i atenció personalitzada.

Cal apostar per la generació de relacions de confiança des de l'administració, ja sigui amb el teixit empresarial mitjançant mecanismes de prospecció estables i professionalitzats, que contribueixi a l'especialització dels serveis i de la comunicació.

D'altra banda, és necessari posar el focus en millorar l'agilitat administrativa, tot i que en moltes ocasions és una qüestió que ve determinada per instàncies superiors i que deixa a les administracions locals amb poc marge de maniobra.

Repte 4: Millora de la formació professional i adequació de l'oferta ocupacional a les necessitats del mercat

El Maresme presenta un desajust entre la formació professional i ocupacional i les necessitats del seu mercat laboral. Aquesta manca d'adaptació limita la capacitat de retenir talent i de cobrir la demanda en sectors

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

estratègics com la indústria, la logística o la cuina. Tot i l'existència d'aquests camps amb alta demanda, els centres formatius sovint no disposen d'espais homologats, infraestructures ni maquinària adequada per oferir una formació especialitzada. En canvi, sectors menys demandats, com l'administratiu, estan sobrerepresentats gràcies a la facilitat de disposar d'espais formatius.

A aquest fet s'hi suma una escassa cultura de formació contínua, tant en les empreses com entre les persones desocupades, la qual cosa debilita l'ocupabilitat i la competitivitat.

També es detecta una desconnexió entre el sistema educatiu i el teixit productiu: la transició escola-treball es centra en un enfocament assistencialista per a l'abandonament escolar, sense estratègies per connectar els perfils formats amb les empreses locals mitjançant els Serveis Locals d'Ocupació.

Les vies per aconseguir construir una estratègia territorial que alineï oferta i demanda passen per modernitzar la formació en sectors clau, fomentar la formació contínua i establir vincles sòlids entre centres, empreses i gremis, implicant el sector privat en la generació de talent i en la creació d'un sistema formatiu competitiu i adaptat al territori.

Repte 5: Coordinació intermunicipal i millora de la governança

El Maresme es caracteritza per la seva diversitat territorial, amb subcomarques i municipis que presenten realitats diferenciades. Aquesta pluralitat, però, ha derivat en una manca de coordinació intermunicipal que fragmenta recursos i serveis, genera duplicitats i redueix l'eficàcia de les polítiques d'ocupació i desenvolupament econòmic. La competència entre municipis debilita l'impacte de les actuacions i limita el rol del Consell Comarcal com a òrgan de lideratge i coordinació.

L'objectiu estratègic és establir un model de governança supramunicipal eficaç, basat en la cooperació i l'especialització de serveis segons les capacitats de cada municipi. Això permetria optimitzar recursos, evitar solapaments i incrementar la capacitat de resposta davant els reptes del territori.

Per consolidar el Consell Comarcal com a referent, cal reforçar la comunicació i l'intercanvi d'informació entre agents, simplificar la burocràcia per facilitar la participació empresarial i garantir mecanismes estables de prospecció del teixit productiu. La identificació d'oportunitats laborals i formatives, així com la connexió àgil entre empreses i serveis públics, es plantegen com a eixos clau per construir una visió territorial compartida, eficient i orientada al desenvolupament econòmic sostenible de la comarca.

Justificació del projecte i detall de les fases d'execució

c. Justificació específica del projecte.

En els darrers 40 anys la comarca del Maresme ha experimentat una transformació profunda, no tant sols en relació amb la seva base productiva, sinó també al voltant de la seva composició sociolaboral.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

A més, les infraestructures desenvolupades al llarg de les darreres dècades li han conferit un posicionament territorial clau, que ha contribuït a generar un creixement que ha vingut acompanyat de l'articulació de diversos instruments de gestió i planificació.

Aquests documents han servit per abordar algunes de les transformacions i canvis que han anat succeint al territori, però ara, la transformació digital, la transició verda i la integració de la perspectiva de gènere a les polítiques, són tres elements tranversals que cal tenir presents com a motor de canvi.

La comarca ha de seguir abordant els reptes que se li plantegen per contribuir al desenvolupament de l'activitat econòmica i a la generació d'ocupació de qualitat. I ho ha de fer tenint en compte els mecanismes i mesures que han contribuït al desenvolupament econòmic i social dels últims anys, i garantint que en el futur a curt, mig i llarg termini aquest desenvolupament es mantingui sota la premissa de que ha de ser equilibrat, compartit i sostenible.

Havent-se aprovat la Llei 13/2015, del 9 de juliol, d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, en l'àmbit de la concertació territorial, durant el 2024 el Consell Comarcal del Maresme va començar a treballar en l'elaboració d'una diagnosi integrada per conèixer la realitat socioeconòmica, les característiques i les necessitats ocupacionals com a primer pas per treballar en la futura candidatura per presentar-la al Servei Públic d'Ocupació de Catalunya.

Ara, el següent pas és el la **confecció d'un pla d'acció** que faci aterrar els reptes identificats a la diagnosi en un conjunt de línies d'actuació, programes i projectes que permetin donar resposta a les necessitats de la comarca en matèria de desenvolupament econòmic. El Pla d'acció ha de ser una peça clau en el procés de planificació estratègica de la comarca, i ha de servir com un dels principals instruments que permeti a la comarca posicionar-se com una de les primeres en explorar el nou model de concertació territorial de les polítiques actives d'ocupació a Catalunya.

El projecte haurà de comptar amb la visió dels agents públics i privats de la comarca, amb especial atenció a aquells agents i entitats que són prestadores de polítiques actives d'ocupació per tal **d'identificar potencials escenaris i orientacions del nou marc de desplegament de recursos** i serveis ocupacionals al territori.

d. Objectiu general.

L'objectiu general del projecte és continuar avançant en el procés de concertació territorial a la comarca del Maresme, mitjançant l'elaboració d'un Pla Estratègic que serveixi com a full de ruta per poder dissenyar i implementar de forma concertada al territori els programes i projectes de l'àmbit de desenvolupament econòmic i l'ocupació que es preveuen dur a terme en els propers anys, i que doni resposta a les necessitats identificades a la diagnosi territorial portada a terme l'any anterior.

e. Objectius específics.

Els **objectius específics** del projecte són:

- Dimensionar l'univers d'intervenció i orientar els recursos a destinar per al desplegament de les Polítiques Actives d'Ocupació (PAO).
- Identificar i classificar entitats prestadores de les PAO de la comarca (interès, influència i predisposició), incloent l'històric d'atorgaments, i definir potencials rols de col·laboració.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

- Definir el marc estratègic compartit (eixos, línies i objectius) a partir de la jornada plenària i les sessions de treball participatives.
- Identificar i prioritzar el portafoli de projectes amb criteris objectius d'impacte i viabilitat.
- Elaborar el pla d'acció i el model de governança, incloent fitxes, cronograma, mapa de finançament, quadre d'indicadors i formalització de l'acord territorial.

f. Metodologia, instruments metodològics, fases i activitats previstes.

Per a la descripció dels treballs que es duran a terme en el transcurs del Pla Estratègic és important recordar el **punt de partida**, el següent:

1. En el transcurs de l'any 2024 es va elaborar la **diagnosi territorial** del Maresme, a partir de la qual es van **identificar una sèrie de reptes** comarcals, que han de ser l'embrió del futur Pla d'Acció
2. Està previst que entre l'octubre i el novembre del present any 2025 es celebrin **encontres a nivell tècnic i institucional** amb els Ajuntaments i principals agents de la comarca amb la finalitat de **validar i prioritzar els reptes** de la diagnosi

Conseqüentment, el punt de partida de la diagnosi serà un univers de reptes ja validats i prioritzats que caldrà transformar en **eixos estratègics**, dels quals en penjaran unes **línies estratègiques**, que al seu torn estructuraran els **projectes** que es duran a terme.
A més, caldrà treballar sobre el **sistema comarcal de governança**, el qual caldrà revisar per adaptar-ne l'estructura a l'Ordre/69/20224

Vist el punt de partida, les fases de treball que manquen per a desenvolupar el Pla Estratègic son:

- **Fase 0.** Situació de partida
- **Fase 1**. Dimensionament i orientació de les polítiques de desenvolupament econòmic local i de l'ocupació
- **Fase 2**. Definició del marc estratègic
- **Fase 3**. Identificació i priorització de projectes
- **Fase 4**. Elaboració del pla d'acció
- **Fase 5**. Definició del model de governança

A continuació es descriu cada fase amb les seves respectives activitats.

FASE 0. Situació de partida

El desplegament de la concertació territorial va iniciar l'any 2015 amb la publicació de la Llei 13/2015 d'ordenació del sistema d'ocupació i del Servei Públic d'Ocupació de Catalunya, moment en el qual va aparèixer per primera vegada el concepte de "**concertació territorial**".

Des de llavors aquest embrió ha tingut un **desenvolupament normatiu robust** que concreta com i de quina manera els territoris podran concertar les seves polítiques actives d'ocupació (el Decret 48/2020, l'Acord GOV/207/2022, la Resolució EMT 692/2023 i l'Ordre EMT/69/2024).

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Tanmateix, aquest **desenvolupament normatiu és incomplet** perquè:

- Manca la publicació de la convocatòria de l'Ordre EMT/69/2024, que ha d'acabar de concretar aspectes operatius de la concertació territorial
- Conseqüentment, encara no s'ha iniciat el procés de signatura de convenis de concertació territorial entre el SOC i els territoris
- Malgrat l'any 2023 va entrar en vigor la normativa de creació dels Consell Territorials, com a organismes de participació i cohesió territorial en el marc de la concertació, la seva implementació efectiva encara es troba en un estadi inicial.

Fruit del que es comenta, és molt possible que **quan inicií el projecte hagin esdevingut novetats normatives i de context** que impactin en el projecte i que, per tant, calgui tenir en compte.

A més, el Maresme és un territori viu, amb municipis que tenen les seves pròpies inquietuds i voluntats pròpies i singulars en matèria de polítiques actives d'ocupació, com per exemple, Mataró o Pineda de Mar, que disposen d'una diagnosi pròpia i han fet passes per avançar en el procés de concertació. En aquest sentit, caldrà **una reflexió de la situació de la comarca del Maresme en el moment d'inici del projecte** a fi i efecte d'enfocar-lo adequadament i amb coneixement de totes les casuístiques que impactin en els treballs que es plantegen.

FASE 1. Dimensionament i orientació de les polítiques de desenvolupament econòmic local i de l'ocupació

A la diagnosi ja es va identificar l'univers d'actors que presten PAO al territori i es disposa d'un dimensionament aproximat del volum i perfil de persones que atenen cada un d'ells en base als atorgaments rebuts.

En altres paraules, es van **analitzar tots els programes executats pel SOC** a la comarca segons:

- Servei ocupacional al qual pertany el programa
- Municipi d'execució del programa
- Entitat que va executar el programa
- Perfil de l'entitat (entitat local, empresa privada, agent social...,)

Al seu torn, en tant que la major part dels programes del SOC tenen un volum màxim de persones ateses (normalment, grups de 15 persones), es coneix la **xifra aproximada de persones que s'atenen** en cada servei ocupacional.

Tanmateix, **no es disposen dades del volum real de persones ateses**, perquè:

- No sempre es completen els grups

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

- Hi ha rotació en les persones ateses, la qual cosa obliga a que moltes entitats hagin de fer substitucions de participants a mig programa. Això suposa que la xifra real de persones ateses a vegades és superior a la que ha finalitzat el programa

El mateix succeeix amb les persones ateses en els Serveis Locals d'Ocupació (SLO) finançats per la DIBA. Els **Ajuntaments van informar del volum aproximat de persones ateses**, però no es disposa d'una quantificació detallada de les seves persones usuàries.

A més, cal tenir en compte que **tampoc es coneix la intersecció** de persones usuàries ateses a través dels programes del SOC i en els SLO, perquè no hi ha un protocol clar i unificat de recompte; en alguns casos els Ajuntaments registren a XALOC les persones ateses en programes del SOC i en altres no, de manera que no es coneix amb exactitud la xifra de persones ateses a la comarca via serveis ocupacionals a causa d'aquest solapament (registre en el SLO i, a més, participació en un programa del SOC).

Finalment, cal conèixer en detall si hi ha **persones ateses a través d'altres programes** realitzats amb altres finançaments (principalment, AMB a Montgat i Tiana), perquè malgrat que en fase de diagnosi es va preguntar via formulari, la resposta no és clara.
Finalment, en tant que la cartera de serveis ocupacionals també inclou els programes d'**emprenedoria** i **atenció a les empreses,** també caldrà quantificar i caracteritzar aquests universos. La línia de treball és similar, perquè en la diagnosi es van identificar els **punts PAE** i els **CLSE**, que son les principals línies de servei a la comarca, però cal acabar de dimensionar aquest univers, afegint les empreses i persones emprenedores ateses a través d'altres agents (principalment, les patronals).

Una vegada fets aquests treballs cal no perdre de vista dos dels **objectius estratègics** de la concertació territorial, entre els quals destaquen:

- **Ordenar els recursos** ocupacionals del territori.
- **Evitar duplicitats** en la prestació dels serveis i, per tant, millorar-ne l'eficiència.

Això implica que, feta aquesta feina caldrà establir **contacte amb les entitats operadores en l'execució de PAO** per a identificar en quina mesura estan predisposades a implicar-se i col·laborar en aquest procés (via signatura de protocols de col·laboració o similars).

Aquest treball previ es considera **imprescindible per abordar el disseny operatiu del pla d'acció**, atès que l'article 19 de l'Ordre/69/2024 indica que el SOC establirà costos unitaris per a quantificar el finançament de les estratègies territorials i, per tant, això **determinarà el volum pressupostari** de la futura estratègia del Maresme pel que fa al desplegament de les PAO.

Per tant, seran necessàries les següents **activitats**:

1. A1. Quantificació i caracterització de l'univers d'intervenció
2. A2. Dimensionament del GAP entre persones ateses i atur registrat

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

3. A3. Elaboració d'un mapa d'entitats: interès i influència
4. A4. Proposta de dimensionament de polítiques PAO

A1. Quantificació i caracterització de l'univers d'intervenció:

En línia amb el que s'ha comentat a la introducció del present apartat, l'univers d'intervenció que s'haurà de quantificar i caracteritzar és:

- **Persones en situació d'atur o millora d'ocupació.** Caldrà identificar, com a mínim sexe, edat, nacionalitat i nivell d'estudis. Addicionalment, caldria conèixer altres factors de vulnerabilitat reconeguts a l'article 50 de la Llei d'Ocupació, 3/2023, com la discapacitat o la condició de víctima de violència de gènere.
- **Persones ateses en els serveis de creació, consolidació i creixement de les empreses.** Ja que l'article 56.e. de la Ley 3/(2023, de 28 de febrer , de Empleo reconeix els serveis d'emprenedoria i autoocupació com un servei a garantir per part dels serveis d'ocupació, es proposa identificar, com a mínim, la tendència observada per part dels ajuntaments que disposen de serveis d'emprenedoria consolidats, ja sigui els que estan finançats amb fons propis, o bé mitjançant el programa de Centres Locals de Serveis a les Empreses.

Quantificació del volum de persones en situació d'atur i en millora d'ocupació

Per a conèixer el volum de persones efectivament ateses es considera que caldrà dur a terme un treball en **3 direccions**:

- **Treball amb el SOC**. En línia amb el que es descriu, caldrà realitzar un treball intensiu amb el SOC, qui a través de l'article 18.1 de l'Ordre/69/2024 s'obliga a "*proveir a l'entitat representant de la informació territorial sobre el mercat de treball i ocupació, l'activitat econòmica i les polítiques públiques d'ocupació necessària per al disseny, la planificació i la correcta aplicació de les estratègies territorials".* En aquest sentit, es preveu realitzar una sessió de treball intensiva amb l'àrea de treball del SOC responsable de gestionar les dades de persones usuàries en els programes ocupacionals per a quantificar-lo i caracteritzar-lo.
- **Treball amb la DIBA**. De la mateixa manera, es considera necessària una sessió de treball amb la gerència de la DIBA encarregada de gestionar la informació de la XALOC per a poder disposar d'informació estadística del volum i característiques de les persones ateses per cada SLO.
- **Treball amb els Ajuntaments**. Una vegada identificat i caracteritzat en detall l'univers d'intervenció del SOC i la DIBA serà necessària una reunió de treball específica amb cada un dels Ajuntaments de la comarca per a identificar la intersecció; és a dir, el volum de persones usuàries dels SLO que a més, participen en programes del SOC. A més, aquesta reunió ha de servir per conèixer si existeixen altres serveis ocupacionals que es prestin amb recursos diferents a SOC i DIBA i les persones que s'atenen mitjançant aquests recursos.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Aquest treball permetrà **conèixer en detall la xifra de persones ateses a la comarca**, **municipi a municipi**, la qual cosa permetrà dimensionar els serveis ocupacionals necessaris i els projectes per aconseguir ocupar a la població en situació d'atur de la comarca. Això resultarà de:

- Persones efectivament ateses a través de programes del SOC, tant per part dels Ajuntaments, com la resta d'entitats col·laboradores del SOC
- Persones efectivament ateses a la xarxa de SLO
- Persones afectivament ateses amb altres recursos
- Caldrà restar la intersecció de persones duplicades en aquest recompte perquè son usuàries dels SLO i, a més, participen en programes del SOC o altres (o altres).

Dimensionament del GAP entre persones ateses i atur registrat

Una vegada dimensionada aquesta xifra de persones es considera necessari conèixer el **percentatge de persones registrades a l'atur que participa activament dels serveis ocupacionals**, en tant que:

- L'atur registrat és l'univers real d'intervenció
- Les persones usuàries dels serveis ocupacionals son les que activament participen en programes per revertir la seva situació laboral

Tanmateix, un dels principals **reptes** que va sortir de la diagnosi és que actualment els serveis **ocupacionals de la comarca (independentment de la font de finançament), no son referència per a les persones de la comarca**. En aquest sentit, caldrà emprendre accions encaminades millorar la visibilitat i prestigi dels serveis que es presten, però amb caràcter previ cal conèixer i **dimensionar l'univers de persones sobre les quals cal ser referència i el seu perfil**.

Per a fer-ho, cal analitzar el **GAP o la diferència entre la xifra de persones ateses i les que realment caldria arribar**.

Caracterització dels serveis de suport a l'emprenedoria

Per tal de caracteritzar l'activitat emprenedora i el tipus de serveis de suport a l'emprenedoria prestats per part dels ajuntaments, es realitzaran tres tasques principals:

1. Caracterització dels serveis de suport a l'emprenedoria a la comarca del Maresme.

Mitjançant la consulta de dades obertes, el contacte amb el Servei de Teixit Productiu de la Diputació de Barcelona, i els ajuntaments amb més presència en aquest àmbit es revisarà el volum d'activitat anual que tenen els CLSE, els Punts PAE i els centres d'allotjament empresarial de la comarca.

Concretament, s'analitzaran les següents variables:

- el volum de persones emprenedores ateses
- el nombre i tipologia d'accions de foment de la cultura emprenedora impulsades
- els assessoraments prestats
- nombre de plans d'empresa assessorats o els serveis de tramitació de subvencions o de constitució d'empreses.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

2. Anàlisi i interpretació índex GEM

En segon lloc, es revisarà l'informe GEM, promogut pel Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya i l'Àrea de Desenvolupament Econòmic Local de la Diputació de Barcelona, en col·laboració amb l'Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona i la Universitat Autònoma de Barcelona. Un dels principals elements de valor afegit de l'informe és l'índex d'activitat Emprenedora (TEA), que indica el percentatge de població adulta que ha realitzat alguna activitat de creació o llançament d'una empresa durant els 42 mesos previs a l'enquesta anual.

L'enquesta identifica, a més, el context emprenedor, la caracterització del procés emprenedor, així com la motivació i les característiques de l'activitat emprenedora a Catalunya.

Cal destacar que en funció del grau de desagregació amb el que es puguin disposar de les dades es podrà extreure una visió clara del perfil emprenedor de la comarca.

3. Entrevistes amb municipis referents en serveis d'emprenedoria.

Per últim, a partir de la identificació dels municipis referents en matèria d'emprenedoria, es realitzaran entrevistes individualitzades o grupals per tal d'identificar els principals elements de valor afegit, l'impacte aconseguit i potencials oportunitats i línies d'actuació a explorar per part de les entitats locals.

Caracterització dels serveis d'atenció a les empreses

De manera similar a l'anterior, es revisarà la informació disponible per part dels principals ajuntaments amb més trajectòria en l'àmbit de la consolidació i el creixement del teixit empresarial.

Per a fer-ho, es destaquen les següents vies:

1. Identificació de l'activitat impulsada pels CLSE.

Mitjançant la consulta del Mapa de Centres Locals de Serveis a les Empreses[1] i la consulta i la petició de dades a l'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Turisme de la DIBA, es revisarà el tipus d'activitat i serveis prestats per part dels CLSE de la comarca.

Més concretament, es pretén obtenir informació sobre:

- Línies d'actuació prioritàries
- Nº d'empreses ateses
- Nº de cursos de formació empresarial
- Hores de formació impartides
- Serveis de tramitació a empreses
- Serveis d'assessorament a la consolidació d'empreses
- Tendències observades
- Valoració de l'impacte assolit

[1] https://www.diba.cat/ca/web/economieslocals/centres-locals-de-serveis-a-les-empreses

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

2. Identificació de l'activitat impulsada pels centres d'allotjament empresarial.

Els centres d'allotjament empresarial de la comarca es troben ubicats a Mataró, el Masnou i Premià de Dalt. Són espais que ofereixen diverses tipologies d'allotjament empresarial com espais destinats a viver d'empreses, o espais de coworking.

A més., aquests espais ofereixen serveis de formació, informació (tràmits, normativa,...) assessorament i seguiment, networking,..., entre d'altres activitats de valor afegit per a les empreses.

En aquest sentit, serà del tot interessant poder copsar la visió dels serveis tècnics per tal d'identificar potencials reptes i línies d'actuació prioritàries per millorar el servei prestat i incrementar la visibilitat d'aquests espais i les potencialitats dels serveis oferts.

A nivell metodològic, es preveu que es faci una cerca documental, una revisió del mapa d'allotjament empresarial de les comarques de Barcelona i entrevistes amb municipis referents en serveis a les empreses de la comarca.

A2. Elaboració d'un mapa d'entitats: interès i influència

Fets els treballs anteriorment descrits, de dimensionament i caracterització de l'univers d'intervenció, caldrà entaular un diàleg amb les entitats prestadores de serveis ocupacionals de la comarca per a conèixer el seu posicionament vers el model de **concertació territorial**.

La diagnosi va permetre identificar per primera vegada **l'univers d'entitats de la comarca que presten serveis ocupacionals i caracteritzar-lo**, és a dir, conèixer el tipus de servei que presten (orientació, formació, foment de l'ocupació...,), el pressupost que gestionen, els programes en els que participen, la naturalesa jurídica de l'entitat, etc. Tanmateix, per a entaular un diàleg d'aquestes dimensions cal acabar de **detallar la fotografia actual segons la influència i rellevància de cada entitat**. Això implica la necessitat de posar en marxa **2 activitats**:

Identificació de la influència i rellevància de cada entitat

La diagnosi va posar de manifest que la relació d'entitats que reben atorgaments per a desenvolupar serveis ocupacionals és molt àmplia; tanmateix, més de la meitat son empreses privades que han rebut ajuts puntuals de suport a la contractació de persones amb especials dificultats d'inserció, les quals no és necessari que participin d'aquest diàleg.

En aquest sentit, cal **depurar el mapa d'entitats** del que es disposa per a conèixer realment les **entitats més rellevants de la comarca** i que, per tant, son més sensibles a un canvi de model. En aquest sentit es preveu treballar amb 2 variables:

- **Temporalitat.** Cal analitzar si les entitats han rebut atorgaments puntuals o si, per contra, **participen de manera contínua i reiterada**; per a l'exercici que es planteja interessen aquestes segones. En aquest sentit, en el marc del projecte es pretén revisar la taxa de repetició de les entitats en el desenvolupament de PAO els darrers 5 anys i convidar sols les que superin un umbral de repetició.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

- **Influència**. Els treballs realitzats prèviament han posat de manifest que el volum pressupostari que generen les entitats és molt dispers; algunes superen el milió d'euros en atorgaments i altres han rebut quanties molt inferiors. En aquest sentit, s'establirà un umbral per a determinar quines son les més rellevants

Aquest exercici ha de servir per depurar el mapa d'entitats realment rellevants i decisives en la prestació de PAO al Maresme, del qual es preveu **reduir l'univers inicialment identificat en més d'un 50%**. Això ha de permetre identificar les entitats sensibles a un canvi de model, amb les quals cal establir un diàleg previ.

Mapa d'empatia envers la concertació territorial i/o col·laboració en matèria de PAO

Per a conformar aquest mapa caldria establir contacte amb les entitats rellevants amb la prestació de PAO amb la finalitat de conèixer la seva predisposició a col·laborar amb el Consell Comarcal i la resta d'entitats en la prestació de PAO.

L'objectiu d'aquesta activitat és construir un **mapa d'empatia** vers la necessitat **d'ordenar les polítiques** ocupacionals del territori i **evitar duplicitats**.

Cal tenir en compte que la normativa preveu la possibilitat d'avançar progressivament en la concertació de les PAO, per la qual cosa no cal concertar tots els serveis en bloc.

Dit això, **independentment de que els serveis es concertin, o no, els treballs que s'estan realitzant suposen una oportunitat per millorar la coordinació** entre agents.

Tant si es treballa en un model de concertació com de subvenció, reduir les duplicitats en la prestació de serveis suposa un exercici molt complex de generositat i reconeixement mutu, que **no necessàriament ha de suposar que les entitats deixin de prestar serveis**, sinó que **els prestin en clau de complementarietat**.

Reduir l'univers d'entitats que presten PAO no es considera un escenari desitjable, atès que suposa, *de facto*, perdre recursos i capacitat per atendre a les persones en situació d'atur o millora d'ocupació, les persones emprenedores i les empreses. Tanmateix, una millor coordinació milloraria l'eficàcia de les polítiques que es presten, la qual cosa passa per **identificar les entitats que estarien predisposades a coordinar-se per a canviar, si fos necessari, l'orientació dels serveis que presten,** ja sigui en un model concertat o de subvenció, coordinant prèviament *qui demana què* i l'enfocament dels projectes que es sol·liciten.

Això pot traduir-se en taules de treball i trobada permanent, protocols de col·laboració o altres fórmules similars.

Per a realitzar aquest mapa es preveu dissenyar un **formulari** i enviar-lo a les entitats de la comarca més rellevants en la prestació de PAO. Posteriorment, caldrà analitzar els resultats i **convidar a les entitats a una jornada de treball** per afinar la proposta de col·laboració i coordinació que es traslladarà en el pla d'acció.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

A3. Proposta de dimensionament de polítiques PAO

Els treballs anteriorment descrits han de servir per:

- Quantificar i caracteritzar l'univers de persones que cal atendre
- Les entitats disposades a cooperar per atendre aquest univers de persones

Tanmateix, per a dissenyar el pla d'acció manca una darrera pota, que és **dimensionar les polítiques necessàries per atendre aquest univers**.

La concertació territorial es basa en un model que gira diametralment la forma de planificar les polítiques; fins ara es planificaven des del recurs i, a partir d'ara s'han de **planificar des de la necessitat i el repartiment entre els agents implicats.**

Aquest nou enfocament suposa la necessitat de preguntar-se:

> *"per atendre a les persones que requereixen serveis ocupacionals, quins programes cal posar en marxa? Qui els ha d'executar? On s'han d'executar?"*

En aquest sentit, si es disposa del perfil de les persones desocupades o en millora d'ocupació, les persones i les empreses per a cada un dels municipis serà possible identificar:

- Quantes persones necessiten orientació professional en cada municipi
- Quantes persones necessiten qualificar-se en cada municipi
- Quantes empreses requereixen serveis d'intermediació o similars en cada municipi
- Quantes persones necessiten projectes de suport a l'autoocupació
- Altres serveis i línies d'actuació a impulsar

La resposta a aquestes preguntes ha de permetre al Consell Comarcal identificar de quina manera es poden **traçar els programes ocupacionals que seria desitjable posar en marxa en cada municipi** per atendre a les necessitats de la població i del teixit empresarial. En aquest sentit s'observarà que hi haurà programes que hauran de tenir una lògica i abast comarcal, mentre que d'altres seran més acotats.

Al mateix temps, **el mapa d'entitats contribuirà a conèixer les capacitats reals del territori per a executar aquests programes** i la **predisposició de les entitats per a entaular converses de coordinació** per ordenar aquest mapa.

Per tant, aquest treball previ hauria de permetre obtenir un coneixement molt detallat de les necessitats reals del territori per a confeccionar un **pla d'acció a 4 anys vista** de les accions per a donar-hi resposta.

FASE 2. Definició del marc estratègic

Pel que fa a la segona fase del projecte, el Consell Comarcal del Maresme considera que serà clau abordar el disseny i la definició del **marc estratègic** de manera **consensuada amb els agents del territori**.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

En la fase de diagnosi realitzada durant el 2024, **es van organitzar un conjunt de sessions participatives multitudinàries** en espais amables i atractius que van contribuir a fomentar la relació i la cohesió entre el personal tècnic dels ajuntaments.
En aquestes sessions, van participar les persones responsables de liderar els programes, projectes i serveis dirigits a la promoció econòmica i el desplegament de les PAO, tant per part dels agents públics com pels privats, i van poder treballar de manera conjunta en la identificació de reptes i necessitats de la comarca.

La iniciativa va ser molt ben rebuda per part dels agents participants, i per tant, en aquesta Fase 2 de l'elaboració del Pla d'Acció es planteja **continuar amb aquesta dinàmica de treball participativa**.

En aquesta ocasió, l'objectiu serà aprofundir en aquests reptes prèviament identificats, per tal de detectar quines són les **principals barreres i obstacles per donar-los-hi resposta**, així com començar a plantejar potencials línies de treball i actuacions a impulsar des de l'àmbit comarcal.

Per poder abordar aquest plantejament, i aconseguir un **conjunt de projectes**, programes i serveis que permetin avançar a la comarca en matèria de desenvolupament econòmic local, es preveu seguir el següent plantejament de les sessions participatives:

Primera ronda (3 setmanes després de la Fase 1)	**Segona ronda** (3 setmanes després de la Primera ronda)	**Jornada plenària** (final del projecte)
Identificació d'obstacles	Identificació de projectes	7. Presentació i priorització de projectes
1. Serveis a les persones	4. Serveis a les persones	
2. Serveis a les empreses	5. Serveis a les empreses	
3. Sectors econòmics	6. Sectors econòmics	

En tant que ja es **parteix de reptes prèviament valorats i prioritzats** en el marc de les jornades tècniques que es realitzaran a 2025, es preveu serà possible iniciar el projecte realitzant un treball molt operatiu i de pinzell fi. Es tracta d'agafar els reptes dels que disposem i estructurar-los en:

- **Reptes de serveis a les persones**, que inclouran els reptes vinculats a la prestació dels principals serveis ocupacionals en matèria de dinamització del mercat de treball, orientació, formació i intermediació.
- **Reptes de serveis a les empreses**, que inclouran els reptes vinculats a la millora de la competitivitat del teixit empresarial, a l'emprenedoria i a la innovació i captació d'inversions estratègiques.
- **Reptes sectorials** (economia blava, economia blanca, comerç i restauració,...), que inclouran tots aquells reptes vinculats als serveis a les persones, a les empreses i les infraestructures necessàries per facilitar el desenvolupament dels sectors econòmics clau i els sectors econòmics emergents a la comarca.

Es podria realitzar una jornada al Baix Maresme, una al Maresme Central i una a l'Alt Maresme com a mecanisme d'implicació i cohesió de la comarca.

Més concretament, les activitats que es preveuen desplegar en aquesta fase són:

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

- A4. Primera ronda: identificació de problemàtiques i obstacle
- A5. Definició de l'estratègia: eixos, objectius i línies estratègiques del pla

A4. Primera ronda: identificació de problemàtiques i obstacles

L'objectiu d'aquesta primera ronda de sessions participatives és **identificar i analitzar els obstacles que dificulten la resolució dels reptes** ja validats i prioritzats en la diagnosi.

Aquesta activitat permetrà aprofundir en les causes subjacents de les problemàtiques i definir barreres específiques que dificulten la seva superació. En aquestes sessions participatives, les persones acostumen a tenir clares les problemàtiques es troben en el seu dia a dia, però difícilment acaben concretant-se amb idees innovadores que els puguin donar resposta. Per tant, el propòsit és que les persones participants puguin reflexionar de manera profunda sobre els obstacles que impedeixen avançar en els reptes identificats, així com potenciar la creativitat i el pensament innovador en la cerca de solucions.

En aquest sentit, el Consell comarcal del Maresme preveu utilitzar la **metodologia utilitzada en el marc de les Agendes Compartides impulsades per la RIS3CAT**, que es centren en identificar els obstacles i barreres que argumenten i justifiquen quan una tendència o dinàmica és realment un repte a abordar. La identificació de les causes de les problemàtiques, ajuda a les persones participants a endreçar les idees i a potenciar la creativitat en la identificació de solucions.

La primera ronda, per tant, es centrarà en desplegar les següents tasques:

1. **Organització de les sessions participatives**. La primera tasca serà organitzar les sessions participatives de manera efectiva. Això inclou la selecció dels participants, la definició dels grups de treball i la preparació logística de les sessions. Es determinaran els temes clau a abordar en cada sessió, així com la metodologia a seguir, que es basarà en la metodologia RIS3CAT per a l'anàlisi de les causes i obstacles dels reptes identificats. Es prepararan els materials necessaris, com mapes conceptuals, taules de treball i altres eines visuals que ajudaran a estructurar el debat i a facilitar la identificació d'obstacles. A més, es gestionaran els espais físics o virtuals per garantir un entorn còmode i adequat per a la participació activa de tots els agents implicats.
2. **Celebració de les sessions**. Un cop organitzades les sessions, es procedirà a la seva celebració. Durant aquestes trobades, els participants, agrupats en grups de treball, analitzaran els reptes prèviament identificats i començaran a reflexionar sobre les causes i obstacles que dificulten la seva resolució. Es fomentaran dinàmiques participatives i creatives per garantir que tots els punts de vista siguin escoltats i que els participants es sentin motivats a aportar solucions innovadores. Les sessions seran moderades de manera que es garanteixi la participació activa de tothom, amb un seguiment continu per assegurar-se que es compleixin els objectius de cada sessió: identificar obstacles i causes, reflexionar sobre possibles solucions i consolidar la informació obtinguda.
3. **Devolució de resultats**. Un cop celebrada la primera ronda de sessions, es farà un procés de devolució dels resultats obtinguts als participants i agents implicats. Aquesta tasca consisteix en la recopilació i

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

síntesi dels obstacles identificats durant les sessions, que seran presentats en un document clar i accessible per a tothom. A més, es compartiran les idees innovadores i les possibles solucions generades durant les dinàmiques de treball. Aquesta devolució de resultats permetrà als i les participants validar la informació obtinguda, fer aportacions addicionals i preparar-se per la Fase 3 del projecte, on es definiran les accions concretes per superar els obstacles identificats.

Abans de finalitzar la sessió, es convidarà a les persones assistents a respondre un breu **qüestionari de satisfacció** abans d'abandonar l'acte, amb l'objectiu d'identificar el grau de satisfacció en les dinàmiques plantejades i el contingut abordat. Aquesta informació servirà per identificar potencials aspectes de millora per a les properes sessions.

A5. Definició de l'estratègia: eixos, objectius i línies estratègiques del pla

Un cop feta la primera ronda, es durà a terme un treball de gabinet orientat a identificar els eixos estratègics del pla, així com les potencials línies estratègiques que es desplegaran per abordar els reptes i obstacles identificats prèviament.
Aquesta activitat, per tant, té com a objectiu establir els eixos, definir els objectius prioritaris i preparar la informació que guiarà la identificació de projectes de la segona ronda de grups de treball.

Les principals tasques per assolir amb èxit aquesta activitat seran:

1. **Revisió dels reptes i obstacles identificats**. En aquesta tasca es farà una revisió detallada dels reptes prioritzats i dels obstacles que es van identificar durant la primera ronda de treball. Aquesta revisió servirà per assegurar que l'estratègia a definir reflecteixi amb precisió les dificultats específiques que impedeixen la resolució dels reptes. A partir d'una anàlisi compartida amb els participants, es validaran els reptes i obstacles que han emergit en la primera ronda, posant èmfasi en aquells més rellevants per a la comarca. Aquesta fase garantirà que el treball posterior es fonamenti en dades precises i consensuades.

2. **Definició d'objectius i línies d'acció**. Un cop revisats els reptes i obstacles, es passarà a la definició d'objectius específics per a cada eix estratègic identificat. Aquesta tasca consisteix en establir metes clares i mesurables que es volen assolir per superar els obstacles i abordar els reptes. A continuació, es començaran a definir les línies d'acció concretes que permetran aconseguir aquests objectius. Es buscarà garantir que les línies d'acció siguin coherents amb els recursos disponibles i les particularitats de cada sector, així com amb el dimensionament de l'univers d'intervenció realitzat a la Fase 1.

3. **Preparació de materials per a la segona ronda (identificació de projectes)**. Aquesta tasca consistirà en preparar tots els materials necessaris per facilitar la segona ronda de treball en la Fase 3 del projecte. Els principals documents que s'elaboraran són la presentació, un document de síntesi dels eixos estratègics, objectius i línies d'acció, així com qualsevol altre recurs visual o guiatge necessari per als

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

participants. Aquests materials hauran de garantir que els agents del territori puguin treballar de manera eficient i amb tota la informació necessària. A més, es coordinarà la logística per assegurar que els participants tinguin els materials a temps i en el format adequat per a la següent fase.

FASE 3. Identificació i priorització de projectes

La Fase 3 del projecte té com a objectiu establir un conjunt de projectes i actuacions concretes que permetin abordar els reptes i obstacles identificats a la fase anterior.
Aquesta fase estarà centrada en la identificació de projectes que donin resposta als obstacles, i per a fer-ho, s'apel·larà a la creativitat dels agents i entitats de la comarca mitjançant:

1. A6. Segona ronda de sessions participatives per a la identificació de projectes.
2. A7. Formulari de identificació de projectes
3. A8. Jornada plenària de presentació del marc estratègic i priorització de projectes.

Aquestes activitats es descriuen a continuació:

A6. Segona ronda: identificació de projectes

La segona ronda de grups de treball té com a objectiu identificar projectes concrets que donin resposta als reptes i obstacles identificats a la Fase 2. En aquesta etapa, els participants desenvoluparan idees de projectes basades en les barreres identificades durant la primera ronda, amb l'objectiu de transformar aquests obstacles en accions pràctiques i viables. La sessió es centrarà en la creació de propostes innovadores, eficients i alineades amb els objectius definits.

Aquesta activitat, per tant, comptarà amb les següents tasques:

1. **Agrupament de participants i assignació per àmbits**. Els participants es dividiran en grups de treball, cadascun dels quals es focalitzarà en un dels àmbits temàtics establerts (serveis a les persones, serveis a les empreses, reptes sectorials). Cada grup comptarà amb representants de diversos sectors, tant públics com privats, per garantir una visió plural i variada sobre els reptes. Es garantirà la inclusió de persones amb experiència en la gestió de projectes, així com en la implementació de serveis i polítiques.
2. **Revisió dels reptes i obstacles identificats**. Abans de començar a identificar projectes, es farà una breu revisió dels reptes identificats i dels obstacles que es van detectar durant la primera ronda de sessions. Aquesta revisió servirà per garantir que els projectes proposats estiguin alineats amb les barreres concretes que s'han definit en la fase anterior. També es comptarà amb els resultats de l'anàlisi de dimensionament i planificació de les PAO segons necessitats de la Fase 1.
3. **Identificació de solucions i definició de projectes**. Un cop revisats els obstacles, els grups de treball començaran a reflexionar sobre possibles solucions i a definir projectes específics. Els participants

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

hauran de descriure clarament cada projecte, establir-ne els objectius, els recursos necessaris i els possibles resultats. Es fomentarà la creativitat i la col·laboració, utilitzant tècniques de generació d'idees com el brainstorming o les dinàmiques de co-creació, per tal de proposar solucions innovadores i adaptades a les necessitats del territori.

4. **Disseny de projectes**. Cada grup elaborarà un esbós detallat de cadascun dels projectes proposats, que inclourà:
    - Objectius clars i mesurables. Què es vol aconseguir amb el projecte?
    - Recursos necessaris. Quins recursos humans, econòmics, tecnològics i materials es necessitaran?
    - Calendari de treball. Un pla temporal per a la implementació del projecte.
    - Indicadors de seguiment i èxit. Com es mesurarà l'impacte i el progrés del projecte?
    - Possibles aliances i col·laboracions. Quin tipus de col·laboracions podrien potenciar l'èxit del projecte (entitats públiques, privades, associacions, etc.)?

La segona ronda de grups de treball serà un pas fonamental en la definició de les solucions concretes als reptes identificats a la Fase 2, ja que servirà per a promoure la reflexió conjunta i inspirar als agents participants.
Així com es planteja en la primera ronda, en aquesta segona ronda, també es demanarà a les persones assistents contestar un breu **qüestionari de satisfacció** de l'acte.

A7. Formulari de projectes.

L'objectiu d'aquesta activitat és recollir les propostes de projectes desenvolupades pels agents participants després de la segona ronda de grups de treball, mitjançant un formulari estructurat que permeti identificar i documentar les idees de manera clara i detallada.

Aquest formulari serà una eina per plasmar les idees que els participants tinguin després de les sessions anteriors, així com per recollir suggeriments i projectes que puguin sorgir un cop els resultats s'hagin traslladat a les seves respectives entitats i organitzacions.

Aquesta activitat comptarà amb les següents tasques:

1. **Disseny del formulari**. La primera tasca serà dissenyar el formulari d'identificació de projectes. Aquest formulari es crearà en un format clar, accessible i fàcil d'omplir, amb l'objectiu de recollir tota la informació necessària per a la definició dels projectes. S'estructurarà en diverses seccions, on es demanarà informació com: el nom del projecte, els objectius, el repte al qual vol donar resposta, la descripció detallada del pla d'acció i els indicadors d'èxit. A més, es tindrà en compte l'usuari final del formulari, garantint que sigui pràctic tant per aquells que treballen de forma individual, com per aquells que han de coordinar-se amb altres entitats.
2. **Difusió del formulari**. Un cop dissenyat el formulari, es procedirà a la seva difusió entre tots els agents participants. Aquest formulari es distribuirà a través de correu electrònic, amb la finalitat

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

d'arribar a tots els implicats en el procés. Es definiran els canals i el calendari per garantir que tothom tingui accés al formulari i el pugui completar en temps i forma. A més, es donarà informació clara sobre la importància del formulari i les dates límit per a la seva devolució.

3. **Recollida i anàlisi de les propostes**. Després de la difusió, es procedirà a la recollida dels formularis enviats pels participants. Un cop rebudes les propostes, s'iniciarà l'anàlisi de les mateixes. S'organitzarà la informació recollida per identificar les solucions proposades, els objectius de cada projecte, els recursos necessaris i els impactes esperats. Aquesta tasca d'anàlisi permetrà crear una base de dades de projectes que serà essencial per a la següent fase del projecte. Es revisaran les propostes per garantir que siguin coherents amb els reptes i objectius estratègics establerts.
4. **Feedback i retroalimentació**. Finalment, es proporcionarà feedback als participants sobre les propostes de projectes que han presentat. Aquesta retroalimentació permetrà als participants ajustar i millorar les seves propostes, oferint suggeriments sobre possibles millores en termes de viabilitat, impacte o alineació amb els objectius del projecte. Aquesta retroalimentació es produirà a la jornada plenària, on els participants tindran ocasió de fer aportacions i prioritzar els projectes en funció del seu impacte i viabilitat.

A8. Jornada plenària.

L'objectiu d'aquesta jornada plenària és presentar els projectes desenvolupats durant la segona ronda de grups de treball, així com aquells proposats mitjançant el formulari d'identificació de projectes. Durant aquesta jornada, es validaran les propostes, es prioritzaran segons els criteris establerts i es definirà el conjunt de projectes més rellevants i viables per a la comarca.

Aquesta activitat assegurarà que els projectes siguin pràctics, realistes i alineats amb les necessitats del territori, establint una base sòlida per a la seva implementació a les fases posteriors del projecte.

Per a garantir l'èxit d'aquesta jornada plenària, es realitzaran les següents tasques:

1. **Selecció dels projectes a presentar**. La primera tasca consisteix en seleccionar els projectes que seran presentats durant la jornada plenària. Aquesta selecció es farà a partir dels projectes desenvolupats en la segona ronda de grups de treball i les propostes recollides mitjançant el formulari d'identificació de projectes. Es revisaran totes les propostes per assegurar que compleixin els requisits i els objectius estratègics definits prèviament. Es farà una selecció acurada, tenint en compte la rellevància dels projectes per als reptes identificats, la seva viabilitat i el seu impacte potencial a la comarca. Els projectes seleccionats es presentaran de manera ordenada i clara, amb la informació necessària perquè els participants puguin valorar-los adequadament.
2. **Disseny i preparació de materials**. Un cop seleccionats els projectes, serà essencial dissenyar i preparar els materials necessaris per a la jornada plenària. Aquest procés inclou la creació de presentacions visuals per a cada projecte, amb l'objectiu de fer les exposicions més clares i accessibles. Les presentacions detallaran els objectius de cada projecte, les accions que es proposen, els recursos

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

necessaris i els resultats esperats. També es prepararan documents de suport, com infografies, mapes o resums executius que ajudaran els participants a entendre ràpidament la proposta. Aquests materials serviran per garantir una presentació fluida i una discussió informada i eficient durant la jornada plenària.

3. **Logística i coordinació de la jornada**. La logística i coordinació de la jornada plenària és una tasca clau per assegurar que tot el procés es desenvolupi sense entrebancs. Aquesta tasca inclou la definició de la durada i l'agenda de la jornada, així com la gestió dels espais i les plataformes necessàries. Es gestionaran els espais físics on es duran a terme les presentacions i les discussions, garantint que siguin còmodes i funcionals per als participants. A més, es faran arribar les invitacions als participants, s'assegurarà la confirmació de la seva assistència i es prepararan els materials logístics necessaris (equips de presentació, connexió a internet, etc.). Aquesta tasca garantirà que els aspectes pràctics de la jornada siguin gestionats de manera eficient.
4. **Facilitació i moderació de la jornada**. Durant la jornada plenària, serà fonamental garantir una facilitació i moderació adequades. Els facilitadors i moderadors seran responsables de dirigir la sessió, mantenir el temps i assegurar-se que els projectes siguin presentats de manera ordenada i comprensible.
5. Aquests moderadors coordinaran les intervencions dels participants, establiran els torns de paraula i faran que la discussió sigui productiva i centrada en l'objectiu de validació i priorització dels projectes. Els moderadors també vetllaran perquè els participants tinguin l'oportunitat d'expressar les seves opinions, fent preguntes, aportant idees o suggeriments per millorar les propostes. A més, seran els encarregats de guiar la fase de priorització mitjançant la matriu d'impacte-viabilitat, assegurant-se que es segueixi un procés democràtic i ordenat per identificar els projectes més rellevants per a la comarca.

Es preveu que l'estructura de la jornada inclogui:

Jornada de validació de línies i reptes estratègics	Temps aproximat
Benvinguda institucional Inici de la sessió i presentació a càrrec del Consell Comarcal del Maresme	5 minuts
Presentació de la sessió Dinàmica participativa per situar l'estat de coneixement de la concertació territorial a través d'una aplicació interactiva. A càrrec de Daleph	10 minuts
Presentació de resultats de les fases anteriors Es presentarà la proposta de marc estratègic, així com el conjunt de projectes que s'han recopilat a través de la segona ronda de sessions i del formulari.	15 minuts
Espai de treball de treball i priorització de projectes Es presentarà i es desenvoluparà la dinàmica de treball per validar i prioritzar els projectes plantejats en termes d'impacte – viabilitat.	90 minuts
Cloenda i properes passes Tancament de la jornada.	10 minuts

A través d'aquesta activitat, es garantirà que els projectes siguin pràctics, realistes i alineats amb les necessitats del territori, establint una base sòlida per a la seva implementació en les fases posteriors del projecte.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

FASE 4. Disseny del pla d'acció

La Fase 4 del projecte es centra en la definició detallada del pla d'acció, amb l'objectiu de traduir les propostes de projectes en accions concretes, assignant-hi recursos, responsables, terminis i indicadors de seguiment.

Aquesta fase serà clau per assegurar que els projectes seleccionats puguin ser implementats amb èxit.
Al mateix temps, en aquesta fase caldrà tenir present el nou model de concertació territorial de les PAO plantejat pel SOC, la qual cosa es tradueix en identificar quines de les mesures podran ser abordades pels diferents serveis ocupacionals. Aquest fet, implicarà identificar el model de concertació com una de les principals palanques de finançament del futur.

En aquest sentit, el pla d'acció resultant haurà de tenir present l'àmbit territorial d'aplicació dels projectes, i el servei ocupacional amb el qual es vincula per tal de facilitar la seva interpretació a l'hora de definir els serveis ocupacionals que es podrien arribar a concertar en el futur.

De fet, es valorarà definir una **doble estructura del pla d'acció**, una amb **lògica de d'activitat** (eixos estratègics/línies estratègiques) i una amb **lògica de serveis ocupacionals**, la qual serà la base per a prendre decisions a l'entorn dels serveis que es proposarà concertar.

Les activitats de la Fase 4, per tant, són les que es descriuen a continuació:

- A9. Descripció dels projectes
- A10. Quadre de comandament d'indicadors

A9. Descripció dels projectes

El propòsit d'aquesta activitat és descriure cada projecte seleccionat, amb una identificació clara i detallada de les accions concretes que es duran a terme.
Això servirà com a full de ruta per a la seva implementació, assegurant tots els aspectes necessaris estiguin clarament definits (recursos, terminis, fonts de finançament, responsables,...).

Concretament, les tasques a desenvolupar en aquesta activitat són:

1. **Definició i concreció dels projectes**. La primera tasca és definir i concretar els projectes. En aquesta fase, es revisaran i detallaran els projectes seleccionats durant les fases prèvies per assegurar-se que es poden implementar de manera eficient i efectiva. Es concretaran els objectius específics de cada projecte, establint una descripció clara de les accions a realitzar, els resultats esperats i els indicadors per mesurar l'èxit. Això inclou identificar els recursos necessaris per dur a terme cada projecte, així com els responsables de cada acció. La concreció de cada projecte implicarà també una revisió detallada de les seves fases, del cronograma i dels responsables, així com la determinació de quins serveis ocupacionals podrien estar involucrats en la seva implementació.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

2. **Classificació dels projectes en serveis ocupacionals**. Un cop els projectes estan definits, és essencial identificar mitjançant quins serveis ocupacionals potencials s'abordaran (formació, orientació, desenvolupament econòmic local, emprenedoria...,).

   Aquesta tasca identificar quins serveis ocupacionals existents poden ser vinculats a cada projecte per facilitar la seva implementació, així com definir els mecanismes de concertació amb aquests serveis. Per a fer-ho, es tindrà en compte els resultats de la Fase 1.
3. **Disseny del cronograma de treball**. Aquesta tasca consisteix en establir una línia de temps detallada per a la implementació de cada projecte. El cronograma ha de reflectir les diferents fases i activitats que es duran a terme, amb dates concretes per a l'inici i la finalització de cada acció. A més, s'hauran d'establir dependències entre les tasques, de manera que es garanteixi una gestió eficaç del temps. Es definirà també qui serà responsable de cada tasca i es tindrà en compte l'impacte del cicle de la política pública (planificació, execució, implementació i avaluació dels projectes) en el desplegament dels projectes per assegurar que les accions s'executen de manera coherent i sense solapaments, respectant els terminis establerts.
4. **Identificació del mapa de fonts finançament**. Finalment, es farà la identificació del mapa de fonts de finançament. Aquesta tasca consisteix en identificar totes les possibles fonts de finançament per a la implementació dels projectes.

   Es farà un estudi exhaustiu de les opcions disponibles, tant públiques com privades, incloent-hi ajuts, subvencions, i els serveis ocupacionals a través del model de concertació territorial. Es vincularan les fonts de finançament amb les necessitats concretes de cada projecte, per tal de garantir que els recursos es destinin de manera eficient.

A10. Quadre de comandament d'indicadors

L'objectiu del quadre de comandament d'indicadors és establir una eina de seguiment i avaluació per als projectes identificats i prioritzats, permetent mesurar de manera contínua el seu progrés i impacte. Aquest quadre recollirà els indicadors clau de cada projecte, ajudant a garantir que es compleixin els objectius establerts, es respectin els terminis i es faci un ús adequat dels recursos.

Concretament, el quadre es desenvoluparà amb les següents tasques:

1. **Disseny i selecció d'indicadors**. La primera tasca consisteix en dissenyar el quadre de comandament i seleccionar els indicadors més rellevants per a cada projecte. Aquests indicadors poden incloure mesures quantitatives com el nombre d'activitats realitzades, el percentatge de recursos utilitzats respecte al total disponible, o el nombre de persones beneficiàries de les accions.

   També s'hauran de dissenyar indicadors qualitatius per mesurar l'impacte dels projectes en termes de qualitat, satisfacció dels beneficiaris i altres criteris que reflecteixin l'eficàcia dels serveis oferts. Al mateix temps, el quadre haurà de comptar amb un mecanisme semafòric per identificar l'estat d'implementació dels projectes: pendent d'iniciar, en marxa, finalitzat.
2. **Definir els responsables del seguiment**. Un cop els indicadors estan dissenyats, serà essencial establir qui serà responsable del seguiment de cadascun d'aquests indicadors. Els responsables seran les

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

persones o equips encarregats de recopilar, analitzar i interpretar les dades. Això pot incloure els responsables de cada projecte o de les àrees específiques de treball, que hauran de tenir la capacitat i els recursos necessaris per assegurar que es compleixin els indicadors i s'implementin ajustos quan sigui necessari.

3. **Establir la metodologia i la freqüència de seguiment**. En aquesta tasca, també es definiran els mètodes per recollir les dades dels indicadors, així com la freqüència del seguiment. Aquest procés pot incloure informes periòdics, enquestes als beneficiaris, reunions de revisió, o anàlisis de dades quantitatives. La freqüència del seguiment dependrà de la naturalesa del projecte i de la seva durada, així com de la disponibilitat de les dades. És important establir un procés clar per la recopilació i l'anàlisi de les dades, per poder realitzar ajustaments en temps real si es detecten desviacions respecte als objectius establerts.
4. **Definir les accions correctives en cas de desviació**. El quadre de comandament també haurà d'incloure accions correctives per a aquells indicadors que mostrin desviacions significatives respecte als objectius plantejats. Aquestes accions poden incloure la reassignació de recursos, la modificació de terminis o l'ajustament d'estratègies. És fonamental que el quadre de comandament no només serveixi per avaluar, sinó també per permetre una reacció ràpida i eficaç davant de qualsevol desviació, per mantenir els projectes dins dels objectius establerts.
5. **Establir mecanismes de retroalimentació i informe**. Un cop el seguiment dels indicadors s'ha establert, és important crear mecanismes de retroalimentació amb els responsables de cada projecte. Això permetrà garantir que les dades obtingudes a través del seguiment siguin utilitzades per a la presa de decisions. A més, es prepararà un sistema d'informes periòdics per compartir els resultats del seguiment amb tots els agents implicats, assegurant la transparència i el compromís amb el projecte.

FASE 5. Tancament del Pla i orientació del model de governança

Finalment, la Fase 5 del projecte es centra en la presentació del Pla i en establir les bases del model de governança per als projectes definits en les fases anteriors, assegurant una gestió eficaç, transparent i participativa que representi a tota la comarca.

Aquest aspecte és important per garantir al sostenibilitat i l'èxit del Pla a llarg termini, especialment tenint en compte el nou context de desplegament de les PAO que planteja el SOC, que requereix una adaptació dels mecanismes de governança actuals.

Concretament, aquesta fase es centrarà en les següents activitats:

- A11. Presentació del Pla als membres de l'acord
- A12. Presentació pública del projecte

A11. Presentació del Pla als membres de l'acord

L'objectiu d'aquesta activitat és presentar el projecte als membres de l'acord, per tal de garantir que tots els implicats en la governança i la implementació del projecte estiguin informats i compromesos amb els objectius i accions plantejades.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Aquesta presentació serà una oportunitat per compartir els avenços fets fins ara i per obtenir feedback dels membres implicats en el procés de concertació territorial.

Les tasques a tenir en compte en aquesta activitat són:

1. **Organitzar la presentació del Pla**. Aquesta activitat inclou diversos passos logístics, com la definició de la data i el lloc (presencial o virtual) de la presentació i la invitació als membres de l'acord.
   També s'hauran de preparar els materials necessaris, com presentacions visuals (PowerPoint, infografies, etc.), documents de resum del pla i altres recursos que ajudin a transmetre la informació de manera clara i eficaç. La preparació anticipada d'aquests aspectes garantirà que la presentació es desenvolupi de manera fluïda i eficient.
2. **Exposar els elements clau identificats**. Un cop la presentació estigui organitzada, la següent tasca és exposar els elements clau identificats en el pla. Aquesta tasca consisteix en compartir amb els membres de l'acord els aspectes fonamentals del projecte: els objectius generals i específics, les accions previstes, els recursos necessaris, el cronograma de treball, les fonts de finançament disponibles i les possibles col·laboracions amb serveis ocupacionals, entre altres. L'objectiu és garantir que tots els implicats tinguin una visió clara del pla i de com les seves contribucions poden afectar l'èxit global del projecte.
3. **Obtenir feedback dels membres de l'acord.** Després d'exposar els elements clau del pla, es recolliran les aportacions dels membres de l'acord. Aquest espai de debat permetrà als participants expressar les seves opinions, suggeriments i preocupacions sobre els aspectes presentats. Es fomentarà la participació activa perquè els membres puguin afegir valor a la proposta, identificar possibles millores i ajustar els enfocaments plantejats en funció de les seves necessitats i experiència. Aquest feedback serà fonamental per refinar el pla i assegurar que tots els agents implicats estiguin alineats amb els objectius generals.
4. **Plantejar una estructura de governança òptima**. Es revisaran els mecanismes de governança actuals, i es contraposarà amb els requisits plantejats per part del SOC per al futur reconeixement de les estratègies territorials. Això implica elaborar un document que detalli els ajustos que cal aplicar al sistema de governança actual, amb la finalitat que sigui sotmès a debat de la Comissió Executiva.
5. **Orientar en les properes passes per avançar en matèria de concertació territorial de les PAO**. Finalment, es presentarà una orientació sobre les properes passes per avançar en matèria de concertació territorial de les PAO. En aquest moment, és possible que la convocatòria de reconeixement de les estratègies ja hagi estat llançada, de manera que també es podran discutir aspectes clau de la mateixa, entre els quals destaquen els processos per garantir el finançament adequat i la viabilitat dels serveis ocupacionals a través del model de concertació.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

A12. Presentació pública del projecte

Aquesta activitat té com a objectiu realitzar una presentació pública del projecte davant de la comunitat, implicant la ciutadania, les empreses i els agents del territori. La presentació pública serà una manera de comunicar els avenços del projecte i fomentar la participació activa de tots els agents socials, econòmics i institucionals en el desenvolupament del projecte.

Les tasques a tenir en compte en aquesta activitat són:

1. **Dissenyar la presentació pública**. Es crearà una presentació adaptada per al públic en general, utilitzant un llenguatge planer i accessible, amb l'objectiu d'explicar el projecte de manera comprensible. Aquesta presentació es realitzarà en un format que permeti la interacció, amb espais per a preguntes i aportacions dels assistents.
2. **Coordinar la logística**. S'organitzarà la logística de l'esdeveniment, que pot ser presencial o virtual, depenent de les circumstàncies. Això inclou la selecció de l'espai, la coordinació de la difusió de la presentació (mitjans de comunicació, xarxes socials, etc.) i la preparació de materials per facilitar la comprensió del projecte per part de la ciutadania.
3. **Recollir comentaris i suggeriments**. Després de la presentació, es crearà un espai per recollir comentaris i suggeriments de la comunitat. Això pot incloure la creació d'un formulari de retroalimentació o una discussió oberta per analitzar les opinions dels assistents. Això ajudarà a validar els enfocaments del projecte i a identificar possibles millores.
4. **Difusió als mitjans de comunicació d'àmbit comarcal**, així com als ajuntaments i la resta d'agents implicats o interessats.

g. Resultats esperats i productes a lliurar.

A continuació es descriuen els resultats esperats i els productes a lliurar per a cadascuna de les fases del projecte que es proposa desplegar:

Fase 0. Situació de partida	
Resultats esperats	• Identificació de novetats normatives i estratègiques a l'entorn de la concertació territorial • Identificació de canvis i moviments estratègics a la comarca del Maresme per avançar en el procés de concertació territorial
Fase 1. Dimensionament i orientació de les polítiques de desenvolupament econòmic local i de l'ocupació	
Resultats esperats	• Caracterització de l'univers d'intervenció de les Polítiques Actives d'Ocupació. • Identificació dels agents clau del territori d'interès i/o influència.
Fase 2. Definició del marc estratègic	
Resultats esperats	• Identificació dels principals obstacles per donar resposta als reptes identificats a la diagnosi realitzada. • Identificació i priorització de reptes. • Consensuar eixos i línies estratègiques amb els agents del territori.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.

Fase 3. Identificació i priorització de projectes	
Resultats esperats	• Identificació dels projectes a prioritzar a la comarca.
Fase 4. Disseny del pla d'acció	
Resultats esperats	• Elaboració de les fitxes de projectes. • Definició del cronograma d'implementació dels projectes. • Identificació de potencials fonts de finançament per a la implementació dels projectes. • Sistema de seguiment i avaluació del pla d'acció dissenyat.
Fase 5. Tancament del Pla i orientació del model de governança	
Resultats esperats	• Obtenció del document final del Pla. • Obtenció d'una proposta/esborrany de model de governança. • Presentació del pla estratègic als diferents agents de la comarca i presentació pública.

h. Productes a lliurar:

- Elaboració d'un informe de situació de partida de la concertació territorial a la comarca del Maresme.
- Elaboració d'un informe de dimensionament amb escenaris recomanats.
- Elaboració del Pla estratègic territorial en l'àmbit del desenvolupament econòmic local i l'ocupació del Maresme, amb els continguts previstos a la normativa reguladora.
- Elaboració d'un document de proposta de protocol de model de governança.

Aquest document és una còpia autèntica del document electrònic original. Podeu comprovar la seva validesa a https://tramits.ccmaresme.cat/Ciutadania/ValidarDocuments.aspx?csv=fbe9c70a-b88b-48ba-b7b9-2640bf3aecfa emprant el codi segur de verificació.