



Generalitat  
de Catalunya  
**Departament  
d'Interior,  
Relacions  
Institucionals  
i Participació**



# PROCÉS PARTICIPATIU D' AVALUACIÓ DEL PROGRAMA LEADER PLUS A LA GARROTXA I EL COLLSACABRA I DISSENY DE L'ESTRATÈGIA COMARCAL (2007-2013)

## INFORME PRELIMINAR DE RESULTATS

Agost 2007



Generalitat  
de Catalunya  
**Departament  
d'Interior,  
Relacions  
Institucionals  
i Participació**



# PROCÉS PARTICIPATIU D' AVALUACIÓ DEL PROGRAMA LEADER PLUS A LA GARROTXA I EL COLLSACABRA I DISSENY DE L'ESTRATÈGIA COMARCAL (2007-2013)

## INFORME PRELIMINAR DE RESULTATS

Agost 2007

### Equip consultor:

Míriam González, llicenciada en ciències ambientals. Coordinació  
Vicenç Planas, enginyer agrònom  
Eulàlia Perapoch, llicenciada en biologia

Agraïm la col·laboració als tècnics i tècniques de la Fundació Garrotxa Líder,  
així com a les empreses que han participat en les entrevistes d'avaluació.

# AVALUACIÓ DEL PROGRAMA LEADER PLUS A LA GARROTXA I COLLSACABRA. INFORME PRELIMINAR DE RESULTATS

---

## ÍNDEX

<b>1. OBJECTIUS .....</b>	<b>3</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Disseny de les enquestes.....	6
2.2 Identificació de les empreses participants i desenvolupament de les enquestes .....	6
2.2.1 Projectes aprovats .....	6
2.2.2 Projectes no aprovats .....	6
2.3 Identificació de fonts d'informació complementària .....	7
<b>3. RESULTATS DE LES ENQUESTES.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 PROJECTES PRESENTATS.....</b>	<b>9</b>
3.1.1 Estratègia comarcal Leader Plus (2000-2006) .....	9
Grau de coneixement de l'estratègia Leader Plus .....	9
Participació i percepcions en l'elaboració de l'estratègia Leader Plus.....	9
Percepció dels àmbits rellevants en el context de l'estratègia.....	10
Contribució de l'empresa als objectius comarcals.....	11
3.1.2 Sol·licitud dels ajuts Leader Plus.....	11
Mecanismes de difusió .....	11
Elaboració de la memòria .....	12
Valoracions respecte el procés de sol·licitud .....	12
<b>3.2 PROJECTES LEADER APROVATS.....</b>	<b>15</b>
3.2.1 ACOMPANYAMENT DE LA FGL PER A L'ELABORACIÓ DE LA DIAGNOSI I EL PLA DE MILLORA.....	15
Procés d'acompanyament .....	15
Termini d'execució del projecte.....	17
3.2.2 EL PLA DE MILLORA .....	17
Grau d'utilitat del pla de millora .....	17
Grau d'interrelació amb altres empreses.....	18
3.2.3 SERVEIS DE LA FUNDACIÓ GARROTXA LÍDER.....	19
Grau de coneixement dels serveis de la FGL.....	19
Grau de coneixement i valoració del Codi de Gestió Sostenible.....	20

Serveis a oferir a les empreses des de la FGL .....	21
Predisposició a contribuir econòmicament al finançament de la FGL .....	24
3.2.4  COMENTARIS I SUGGERIMENTS .....	25
<b>3.3  SOL·LICITUDS NO APROVADES .....</b>	<b>26</b>
3.3.1  CARACTERÍSTIQUES DE L'EXECUCIÓ DELS PROJECTES.....	26
Execució del projecte .....	26
Ocupació associada a l'execució del projecte.....	26
Sostenibilitat dels projectes executats .....	27
3.3.2  COMENTARIS I SUGGERIMENTS .....	29
<b>4.  INFORMACIÓ PROVINENT D'ALTRES FONTS.....</b>	<b>31</b>
<b>5.  CONCLUSIONS .....</b>	<b>33</b>
<b>ANNEX I.  MODELS D'ENQUESTA .....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEX II.  LLISTAT D'EMPRESES ENTREVISTADES .....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEX III.  ENQUESTES PROJECTES APROVATS .....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEX IV.  ENQUESTES PROJECTES NO APROVATS .....</b>	<b>43</b>

## 1. OBJECTIUS

L'objectiu general d'aquest procés és l'avaluació del desenvolupament del programa europeu Leader Plus a la Garrotxa i el Collsacabra.

A més, es plantegen els següents objectius específics:

- Recollir l'opinió dels promotors dels projectes leader aprovats en relació al nivell d'assoliment d'objectius definits, la relació amb la Fundació Garrotxa Líder (FGL), l'estratègia comarcal i la gestió sostenible de l'empresa.
- Conèixer l'estat d'execució dels projectes corresponents a les sol·licituds no aprovades per analitzar el nivell de desenvolupament de les propostes afins al programa leader però desenvolupades fora d'ell.
- Recopilar i analitzar altra documentació existent que aportí informació vàlida per a l'avaluació del procés.

D'altra banda, s'ha definit el següent objectiu implícit:

- Aconseguir la implicació i complicitat dels participants en el procés de revisió i en la futura definició de l'estratègia comarcal.



## 2. METODOLOGIA

El procés seguit és el que es mostra a la Figura 1 que ha consistit en:

- Fase de planificació: en la que s’han definit les empreses i organismes que serien entrevistats, s’ha dissenyat el contingut dels qüestionaris i s’han identificat les fonts d’informació complementària a tenir en compte en aquesta avaluació.
- Fase de recollida d’informació: en la que s’han realitzat entrevistes presencials a totes les empreses que han obtingut ajuts del Leader Plus, entrevistes telefòniques d’una mostra representativa de les empreses que van presentar sol·licituds que no han estat aprovades i un buidat de les fonts d’informació complementàries.
- Fase de tractament i anàlisi de la informació: en la que s’han identificat i analitzat els resultats.

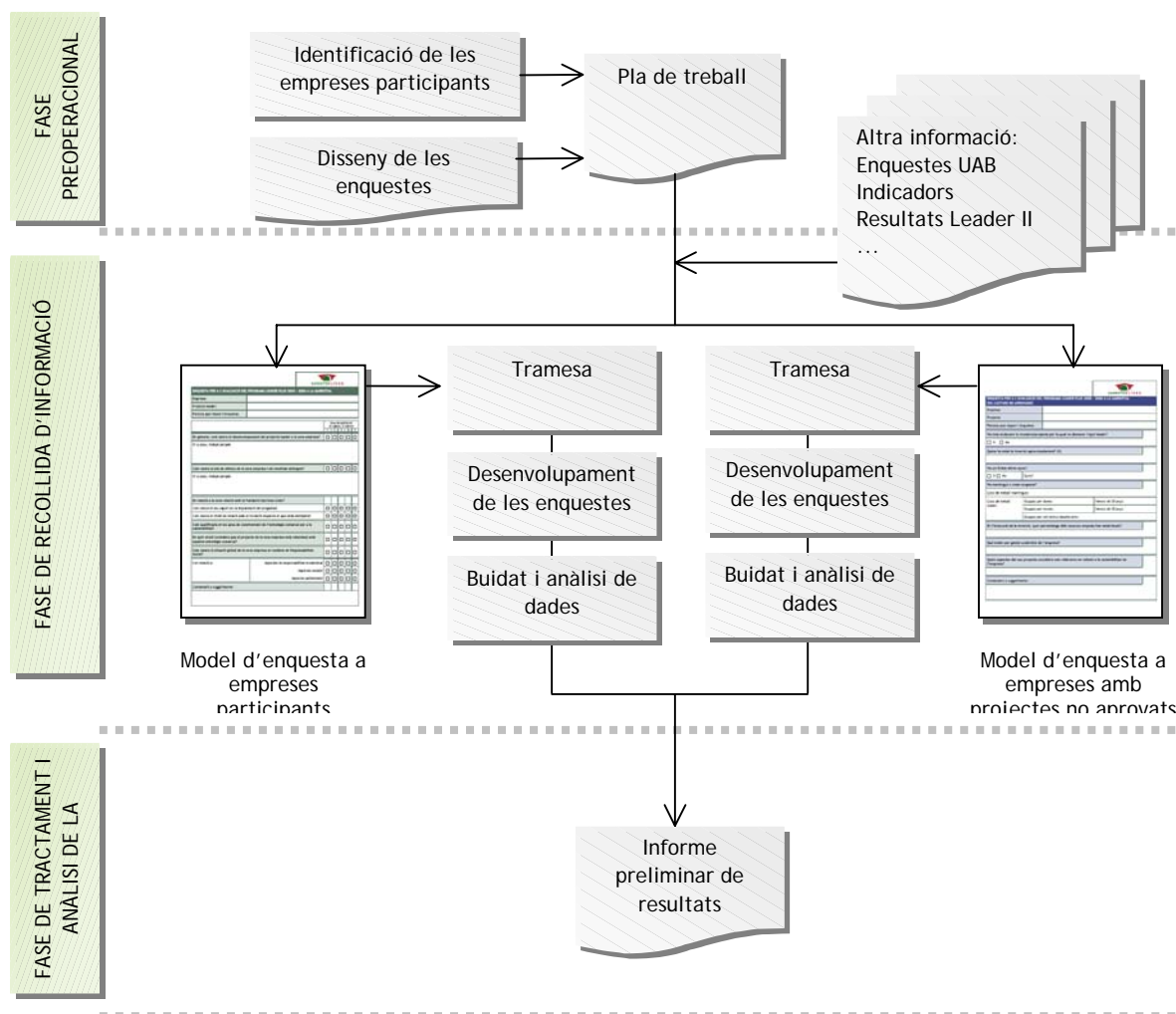


Figura 1. Esquema del procés metodològic seguit

## **2.1 DISSENY DE LES ENQUESTES**

Les enquestes dissenyades tenen una part comú per totes les empreses i una part específica segons el projecte pel qual s'ha sol·licitat l'ajut hagi estat aprovat o no.

Els apartats comuns que s'avaluen són els següents:

- Estratègia comarcal Leader Plus 2000-2006: grau de coneixement i valoració.
- Procés de sol·licitud dels ajuts Leader Plus.

Els apartats específics per als projectes aprovats són els següents:

- Procés d'acompanyament: elaboració de la diagnosi i el pla de millora.
- Execució del Pla de millora.
- Grau de coneixement i definició dels serveis de la Fundació Garrotxa Líder.

L'apartat específic per als projectes no aprovats és el següent:

- Informació sobre el projecte pel qual s'ha demanat l'ajut.

En l'ANNEX I s'adjunten els models d'enquesta utilitzats.

## **2.2 IDENTIFICACIÓ DE LES EMPRESES PARTICIPANTS I DESENVOLUPAMENT DE LES ENQUESTES**

### **2.2.1 Projectes aprovats**

S'han realitzat entrevistes presencials a 42 de les 48 empreses que han rebut ajuts del programa Leader Plus. De les sis empreses restants, o bé hi ha hagut un canvi de responsable o han preferit no participar en el procés o pertanyen al patronat de la FGL.

Les entrevistes s'han desenvolupat durant el mes de juliol de 2007.

A l'ANNEX II es presenta el llistat de les empreses entrevistades.

### **2.2.2 Projectes no aprovats**

S'han dut a terme 20 entrevistes telefòniques a les empreses amb projectes no aprovats. La selecció d'aquestes empreses s'ha fet en funció de paràmetres geogràfics i de sector econòmic a partir del conjunt d'empreses que van presentar la sol·licitud corresponent acompanyada de tota la documentació necessària per a tramitar-la.

No s'han considerat aquelles empreses amb altres projectes que sí van ser aprovats.

Les entrevistes s'han desenvolupat durant el mes de juliol de 2007.

A l'ANNEX II es presenta el llistat d'empreses entrevistades.

### 2.3 IDENTIFICACIÓ DE FONTS D'INFORMACIÓ COMPLEMENTÀRIA

A més a més de la informació extreta de les entrevistes, s'han cercat altres fonts que poguessin aportar dades sobre els punts avaluats. Concretament, s'ha analitzat la informació següent:

- Resultats de l'enquesta d'Avaluació intermèdia del programa Leader Plus a Catalunya realitzada per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).
- Informació recollida a la jornada referent al Codi de Gestió Sostenible i a l'elaboració de la memòria de sostenibilitat organitzada per la Fundació Garrotxa Líder (febrer 2007).
- Informació referent als projectes aprovats facilitada per la Fundació Garrotxa Líder.
- Anàlisi comparativa entre els resultats del Leader II i els resultats del Leader Plus efectuada per la Fundació Garrotxa Líder.

La informació de les tres primeres fonts s'ha incorporat a les dades obtingudes en les entrevistes ja que complementa alguns dels punts avaluats. Seguidament, s'ha seleccionat la informació més rellevant provinent de la comparativa entre els dos darrers programes Leader en un apartat específic.



### 3. RESULTATS DE LES ENQUESTES

En aquest apartat es presenten els resultats de les enquestes presencials realitzades als promotors i de les enquestes telefòniques realitzades a les empreses amb projectes no aprovats.

En primer lloc, es descriuen les respostes dels apartats comuns comparant els resultats. A continuació, es desenvolupen els apartats específics indicant per cada pregunta el nombre de respostes de cada categoria (4=Molt, 3=Bastant, 2=Poc, 1=Gens, NS/NC=No ho sap o no contesta) i la mitjana de les respostes en relació a 10 (0=valor mínim, 10=valor màxim).

En l'ANNEX III i en l'ANNEX IV s'adjunten les respostes individuals de cada empresa.

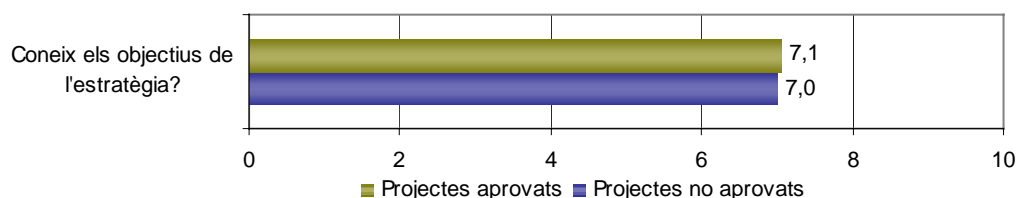
#### 3.1 PROJECTES PRESENTATS

##### 3.1.1 Estratègia comarcal Leader Plus (2000-2006)

###### Grau de coneixement de l'estratègia Leader Plus

La major part de les empreses tenen la percepció que coneixen força l'estratègia comarcal i els seus objectius. En general es tracta d'un coneixement general, sovint molt relacionat amb aspectes relacionats amb la seva activitat.

No s'observen diferències remarcables entre les empreses que han obtingut els ajuts i les que no.



###### Participació i percepcions en l'elaboració de l'estratègia Leader Plus

Només un 24% de les empreses amb projectes aprovats van participar en el procés d'elaboració de l'actual estratègia comarcal. La seva valoració és força positiva pel que fa al grau de satisfacció respecte el procés, la possibilitat de repetir l'experiència i la percepció que les propostes realitzades van quedar recollides.



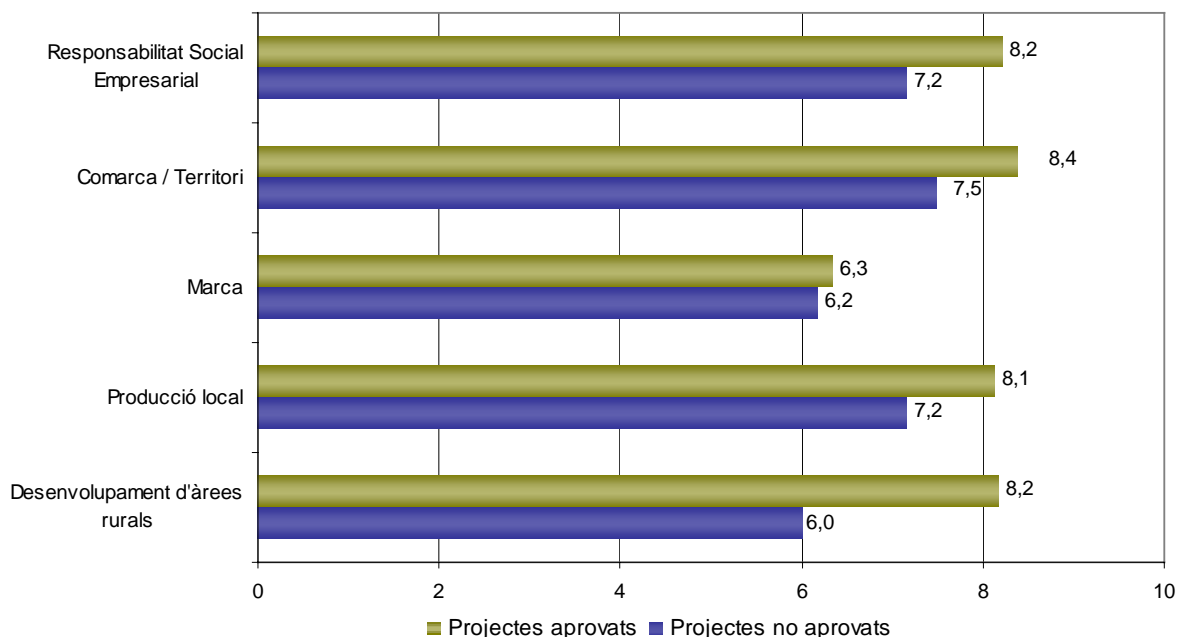
Entre les empreses amb projectes no aprovats, només una (5%) va participar en el procés. Es considera insatisfeta respecte el mateix i no repetiria l'experiència.

### Percepció dels àmbits rellevants en el context de l'estratègia

A l'hora de valorar diferents àmbits de l'estratègia, en primer lloc s'observa que la percepció general és més positiva entre les empreses que han obtingut els ajuts que entre les que no.

Ambdós grups coincideixen a valorar com a aspecte més remarcable la potenciació del territori com a base de l'estratègia. Amb una puntuació similar, es consideren importants el reforçament de la producció local i d'una cultura empresarial basada en la responsabilitat social.

### Grau d'importància de diferents àmbits de l'estratègia



Així mateix, hi ha acord en la consideració de la marca de qualitat, que és valorada com un aspecte secundari per molts dels participants.

On s'observa un major grau de discrepància és en la potenciació del desenvolupament de les àrees rurals: mentre les empreses amb ajuts leader pensen que és un àmbit important, les que no han obtingut ajuts el consideren com el menys rellevant dels aspectes tractats.

Entre els altres aspectes a considerar en l'estratègia proposats per les persones entrevistades, n'hi ha que ja es troben directament o indirectament inclosos en els cinc àmbits inicials. Es tracta de l'estalvi energètic, l'ètica productiva, la qualitat del servei o l'actualització econòmica i ambiental que estarien contemplats dintre de la RSE i evitar la regressió demogràfica, relacionat amb el desenvolupament de les àrees rurals.

Altres temes plantejats són la diversificació econòmica de l'activitat i la importància de desenvolupar un projecte comú a nivell de la comarca.

#### **Contribució de l'empresa als objectius comarcals**

La percepció dels empresaris i empresàries respecte la contribució de la seva activitat als objectius de la comarca és molt positiva. Així, de les 40 empreses que han respost aquesta pregunta (d'un total de 62), 38 consideren que el seu projecte concorda bastant o molt amb l'estratègia comarcal.

A l'hora d'indicar-ne els motius, 17 empreses citen les actuacions que duen a terme en l'àmbit del medi ambient i 16, la creació d'ocupació a la comarca. Seguidament, 10 empreses mencionen la producció o ús de la producció local tant de béns com de serveis i 8 parlen d'actuacions a nivell social: contractació de personal de grups desfavorits, serveis específics per aquests grups o millores de l'activitat a nivell intern.

#### **3.1.2 Sol·licitud dels ajuts Leader Plus**

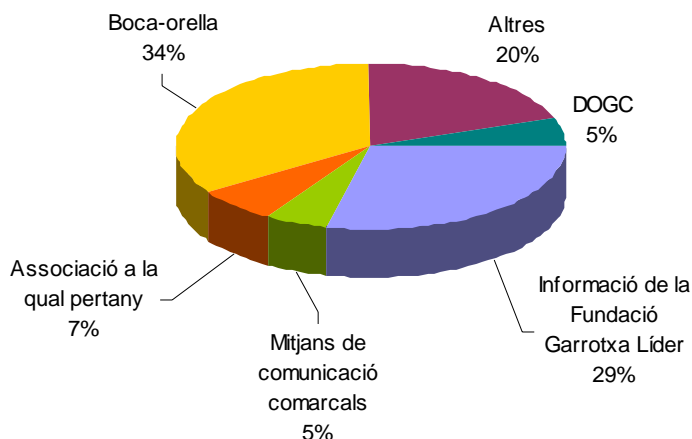
##### **Mecanismes de difusió**

La major part de les empreses han conegut l'existència dels ajuts del programa Leader Plus a través del boca-orella o bé directament per la Fundació Garrotxa Líder.

El 7% han estat informats gràcies a l'associació a la qual pertanyen. Concretament, s'han mencionat les següents associacions: Turisme Garrotxa, Associació d'Hostalatge de la Garrotxa, Federació Catalana d'Indústries Càrniques i Federació d'Organitzacions Empresarials de Girona.

El 5% han conegut els ajuts a través del Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya i el 5% via els mitjans de comunicació locals, concretament, d'El 9 NOU, El Punt i Ràdio Olot.

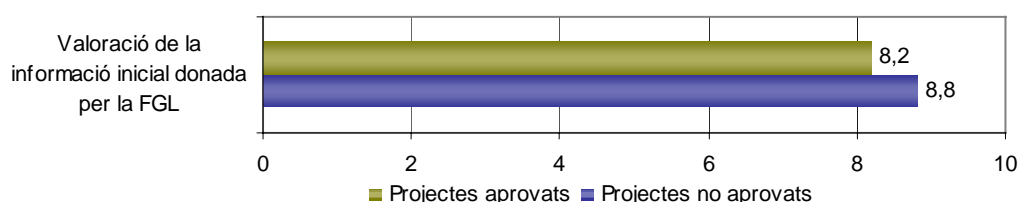
### Mecanismes de difusió de la informació



Finalment, el 20% dels entrevistats també han estat informats a través d'altres vies. Concretament, s'han citat les següents: Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural, Consell Comarcal de la Garrotxa, Consell Comarcal d'Osona, Ajuntament de Les Preses, Ajuntament de Rupit i Pruit, Ajuntament de Montagut, Consorci de Benestar Social de la Garrotxa, Institut de Promoció Econòmica Municipal i empresa tècnica assessora.

### Elaboració de la memòria

El 87% de les empreses entrevistades van sol·licitar informació a la Fundació Garrotxa Líder a l'inici del procés. La valoració global de com van ser ateses és molt positiva, superant el 8 en ambdós casos.



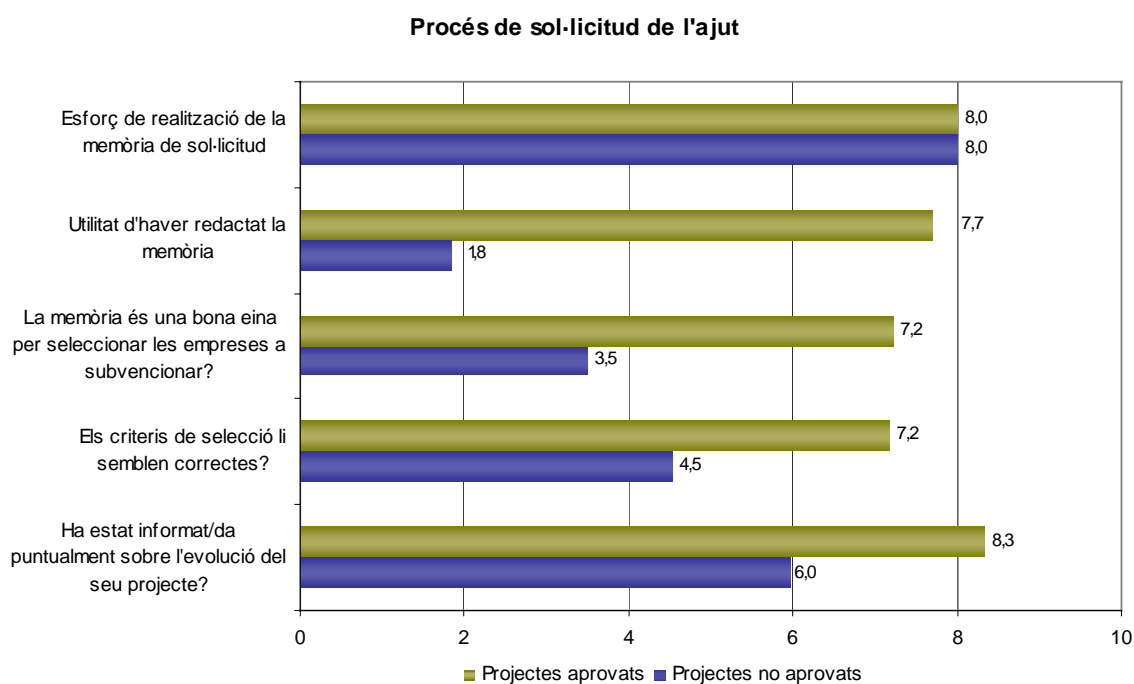
Pel que fa a l'elaboració de les memòries requerides per la FGL, en el 90% dels casos avaluats, va ser redactada per la mateixa empresa amb l'assessorament de la FGL. En dos casos, es va subcontractar l'elaboració del pla de viabilitat amb un cost de 100€ i 600€, respectivament. Tres empreses més van comptar amb un assessorament extern gratuït. Finalment, una de les empreses va subcontractar l'elaboració de tota la memòria a la seva associació d'empresaris amb un cost de 7.000 €.

### Valoracions respecte el procés de sol·licitud

En relació al procés de sol·licitud de l'ajut Leader Plus consistent en l'elaboració i presentació d'una memòria, tant les empreses que han obtingut finalment l'ajut com les que no coincideixen a assenyalar l'important esforç que els ha suposat.

En general, es manifesta la necessitat de simplificar el procés, de reduir significativament la burocràcia associada. Es proposa que es pugui adjuntar documentació prèvia existent (projectes d'activitat, documentació del sistema de gestió de qualitat/medi ambient, etc.) per no incrementar la feina de les empreses.

Les empreses més petites es queixen del greuge comparatiu que els suposa elaborar la memòria donat que consideren que tenen menys mitjans que empreses de major envergadura.



Les empreses que han obtingut l'ajut consideren que aquest esforç els ha resultat útil mentre que les empreses que no l'han obtingut valoren molt negativament aquest punt.

En general, les empreses amb projectes aprovats consideren que la memòria és un sistema adequat per seleccionar els projectes a subvencionar. No obstant, s'apunta la possibilitat que una bona o mala redacció de la memòria transmeti una idea errònia del projecte real. En altres casos, s'ha considerat com un mal no evitable.

Per altra banda, les empreses amb projectes no aprovats valoren força negativament la memòria com a mitjà de selecció i els criteris establerts. En alguns casos, consideren que la qualitat de la memòria està condicionada per la capacitat de l'empresa de redactar-la, afavorint les empreses grans, i que si els projectes presentats per les empreses són interessants caldria donar el suport necessari per complir els tràmits documentals de manera que no s'impedís el desenvolupament del projecte.

En dos casos, es qüestiona la metodologia de la selecció i la capacitació dels seus responsables, considerant que seria més adequat que intervinguessin persones del món empresarial coneixedores d'aquests sectors.

També es proposa que les memòries es complementin amb entrevistes personals que permetin conèixer l'empresa i el projecte candidat amb major profunditat.

Finalment, torna a ser significativa la diferent percepció de les empreses en relació a la informació per part de la FGL sobre l'evolució dels projectes. Mentre les empreses amb projectes aprovats valoren molt positivament aquest aspecte, les empreses amb projectes no aprovats li donen una puntuació mitjana.

Són nombrosos els comentaris que s'han recollit en aquest sentit, reclamant una major transparència en el procés de resolució dels ajuts. Les empreses que no n'han obtingut consideren que seria adequat que la FGL els informés sobre els motius, quina ha estat la puntuació final obtinguda, i quin és el llistat final de projectes aprovats. Pensen que aquesta informació podria compensar l'important esforç realitzat i disminuir la sensació de decepció, alhora que s'eliminarien les percepcions de manca d'igualtat d'oportunitats i les interpretacions especulatives.

També resulta destacable que diverses empreses, fruit de l'esforç realitzat i del no acompliment de les seves expectatives, mostren una important decepció i manifesten que no estan interessades en tornar a participar en processos similars.

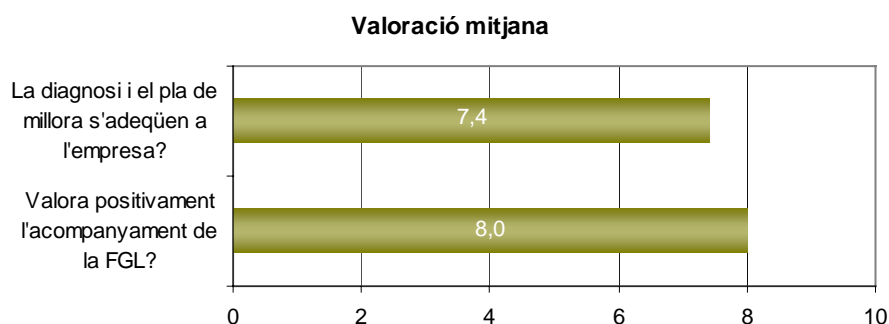
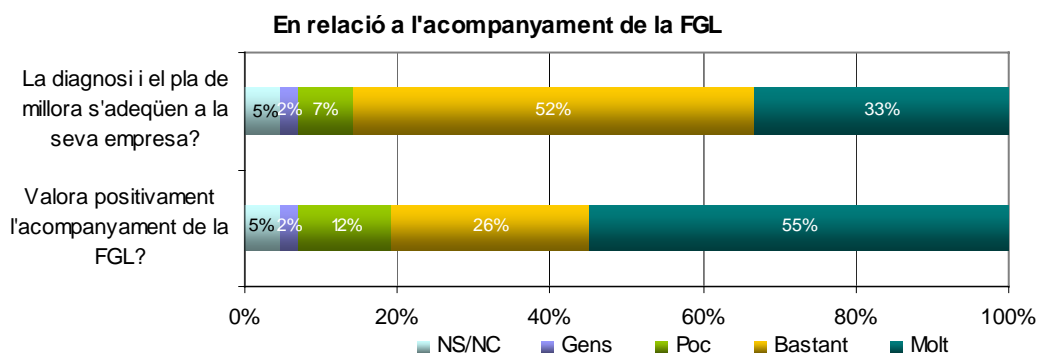
### 3.2 PROJECTES LEADER APROVATS

Els resultats que es presenten en aquest apartat corresponen a les entrevistes presencials realitzades a les empreses que han rebut els ajuts del programa Leader Plus.

#### 3.2.1 ACOMPANYAMENT DE LA FGL PER A L'ELABORACIÓ DE LA DIAGNOSI I EL PLA DE MILLORA

##### Procés d'acompanyament

En relació al procés d'acompanyament per part del personal tècnic de la FGL tant en la realització de la diagnosi i la definició del pla de millora com en la seva execució, les valoracions fetes per les empreses són majoritàriament positives, amb unes puntuacions mitjanes al voltant del 7,5.



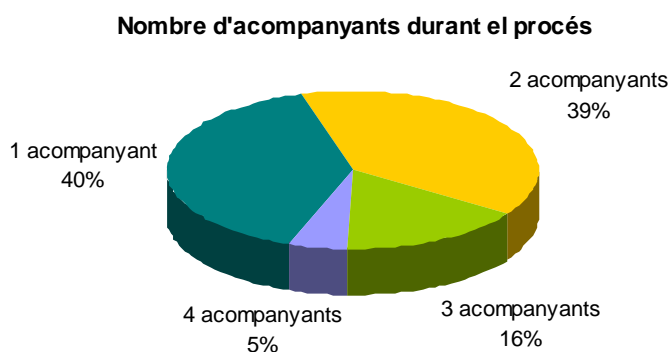
Dues empreses han manifestat que l'execució del pla de millora els ha resultat tant o més útil que l'ajut econòmic pel que valoren la proposta de vincular l'ajut Leader a la millora de la gestió empresarial molt positivament. En canvi, una de les empreses entrevistades considera que suposa un grau de complicació innecessari. Pensa que el procés d'atorgament dels ajuts hauria d'estar molt definit i acotat des del DAR de manera que fos homogeni a les diferents comarques catalanes i que els diferents Grups d'Acció Local no tinguessin gaire marge per introduir especificitats ni en la selecció dels projectes ni en la seva execució.

En relació al pla de millora i a la seva avaluació, una de les empreses considera que en alguns aspectes el grau d'exigència és molt elevat i que això afavoreix les empreses que ja funcionen bé. Pensa que seria més interessant demanar graus de millora que millores en valor absolut de manera que es veiessin recompensats els esforços realitzats per empreses que encara no assoleixen els nivells òptims.

Pel que fa a les millores a introduir en el procés, es concreten en les següents tipologies:

- Continuitat dels acompanyants. Deu de les empreses manifesten els inconvenients que els ha suposat canviar una o més vegades d'acompanyant durant el procés. En aquest sentit, es proposa que la FGL defineixi molt clarament els procediments de treball per tal que aquests canvis no siguin tan significatius.

Segons la informació facilitada per la FGL, gairebé el 60% de les empreses han canviat una o més vegades d'acompanyant durant el període d'execució del seu projecte.



*Font: Fundació Garrotxa Líder*

- Informació incompleta i canvi de criteris. Cinc empreses han tingut dificultats associades al canvi de criteris relatiu a activitats subvencionables o no subvencionables i als sistemes de justificació dels pagaments.
- Capacitació tècnica dels acompanyants. En tres casos, les empreses han trobat a faltar especialització tècnica per part dels acompanyants o un millor coneixement del funcionament del tipus d'empresa. Una empresa manifesta que han treballat amb més intensitat l'àmbit en que l'acompanyant estava especialitzat deixant més en segon terme els altres dos.
- Seguiment dels terminis. Tres empreses indiquen que el procés va començar de forma molt activa però que no es va mantenir en el temps i que al final van trobar a faltar un major seguiment per part dels tècnics de la FGL.

Per donar resposta als dos darrers problemes, una empresa proposa l'existència d'un tècnic/a que tuteli l'empresa durant tot el procés i faci un seguiment acurat del ritme de treball i dels

terminis i de 3 especialistes, un per cada àmbit de treball, que visitin puntualment l'empresa i l'assessorin dintre del seu àmbit.

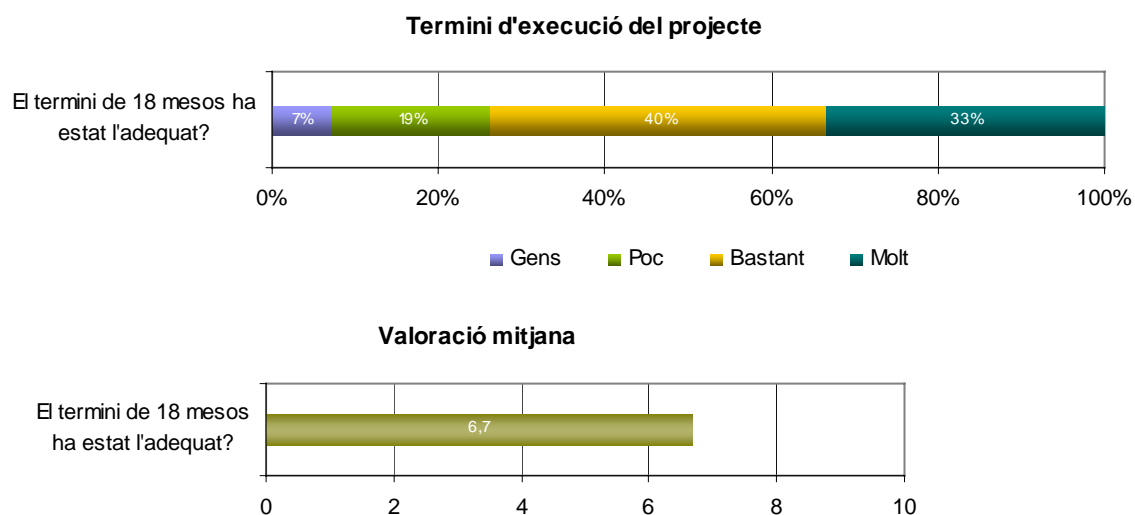
Una altra empresa proposa dissenyar unes plantilles informàtiques per tal d'agilitzar el procés i disminuir la pressió burocràtica.

#### Termini d'execució del projecte

El termini d'execució dels projectes subvencionats amb el programa Leader Plus ha estat de 18 mesos prorrogables a 9 mesos més.

El fet que aquest temps sigui o no suficient està supeditat al tipus d'activitat i al tipus de projecte subvencionat, així com a la realització de tràmits externs com permisos d'activitat, urbanístics o d'obres.

Més del 70% de les empreses entrevistades consideren que és un període bastant o molt adequat i la valoració global és un 6,7 sobre 10.



### 3.2.2 EL PLA DE MILLORA

#### Grau d'utilitat del pla de millora

El 90% de les empreses consideren que el pla de millora ha resultat molt o bastant útil a la seva activitat, el que comporta una valoració mitjana de 7,6 sobre 10.

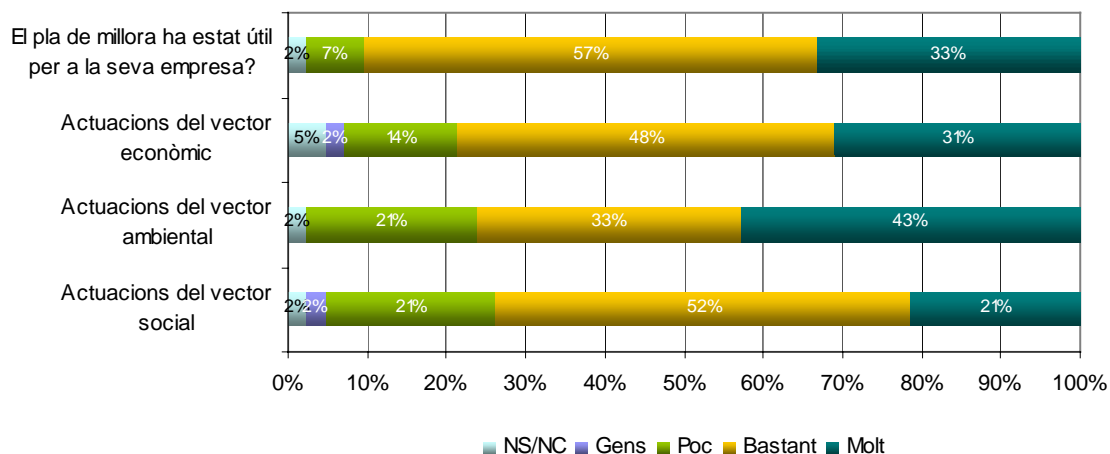
Avaluant aquesta informació per àmbits, el vector ambiental és el que obté una puntuació més alta, seguit pel vector econòmic i finalment pel vector social.

El pla de millora ha servit per introduir millores ambientals en diferents activitats que fins ara desconeixien possibles actuacions a dur a terme. A nivell econòmic, en general s'ha valorat molt positivament l'assessorament especialitzat facilitat des de la FGL. Només tres empreses no productives han valorat certa manca de coneixement en el funcionament del sector o de les especificitats de l'activitat.

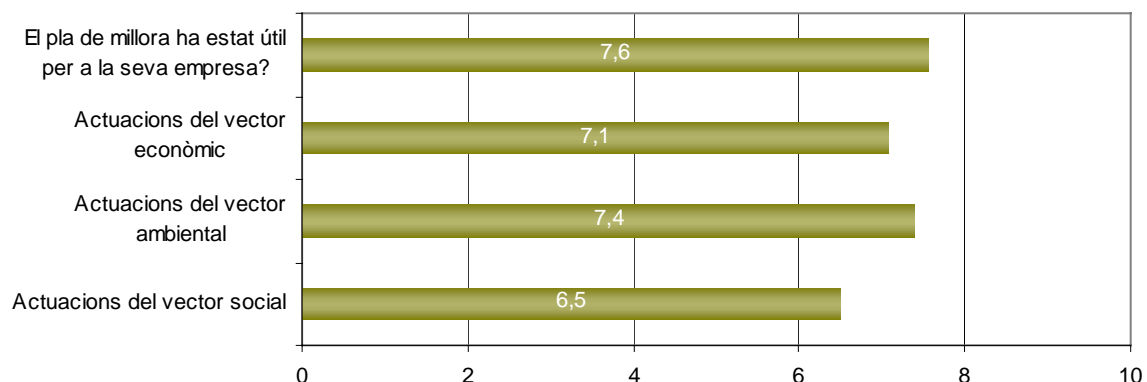
Una de les empreses considera que les mesures ambientals proposades han estat massa exigents tenint en compte l'impacte relatiu de l'activitat en el medi ambient.

Finalment, diverses empreses que han rebut ajuts desenvolupen la seva activitat en l'àmbit social pel que el seu funcionament habitual ja té molt en compte aquest àmbit.

### En relació a la utilitat del pla de millora

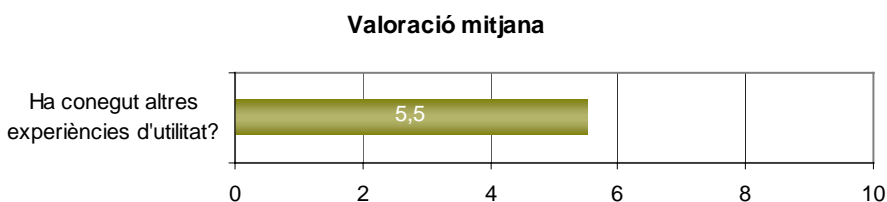
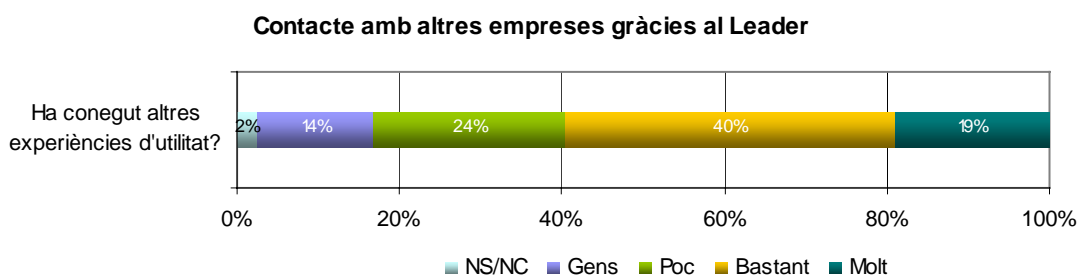


### Valoració mitjana

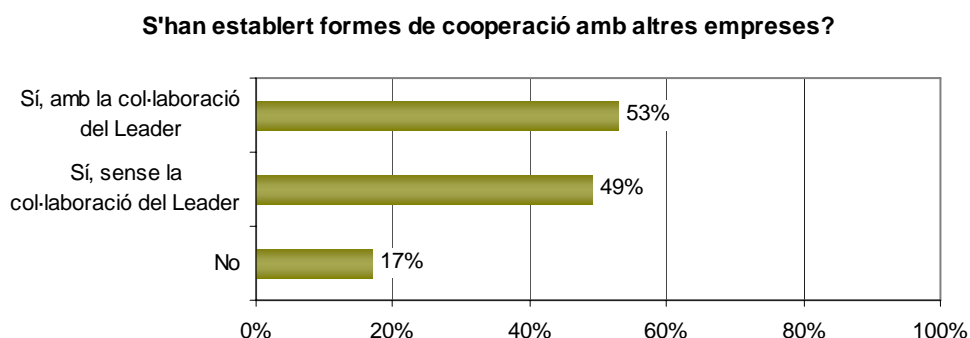


### Grau d'interrelació amb altres empreses

El 59% de les empreses entrevistades consideren que la participació en el programa Leader Plus els ha servit bastant o molt per conèixer altres experiències de la comarca, mentre que un 38% creuen que poc o gens. En alguns casos, perquè no han coincidit amb empreses del mateix sector d'activitat. En d'altres, consideren que les jornades o punts de trobada van tenir lloc en una fase inicial del procés en la qual, les empreses estaven molt centrades en el seu cas particular com per poder compartir o rebre experiències. En aquest sentit, diverses empreses han manifestat que podria ser més útil contactar amb els altres en una fase més avançada del procés.



Les dades recollides en l'enquesta d'avaluació de la UAB són força coincidents amb el resultat de les entrevistes. En aquesta enquesta també es consideren les col·laboracions establertes entre les empreses més enllà del programa Leader.



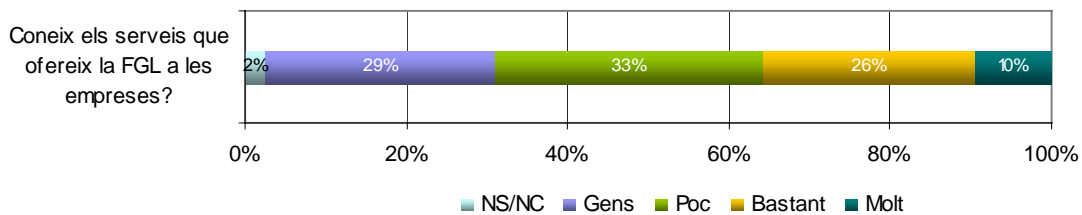
*Font: Avaluació intermèdia del programa Leader Plus de Catalunya, UAB.*

### 3.2.3 SERVEIS DE LA FUNDACIÓ GARROTXA LÍDER

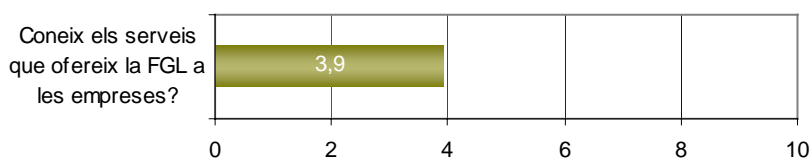
#### Grau de coneixement dels serveis de la FGL

Malgrat les empreses han tingut un contacte continuat amb els tècnics de la FGL durant el període d'execució del seu projecte, només un 10% diu conèixer els altres serveis que ofereix i més del 60% admet conèixer-los poc o gens.

### Coneixement dels serveis que ofereix la FGL



### Valoració mitjana

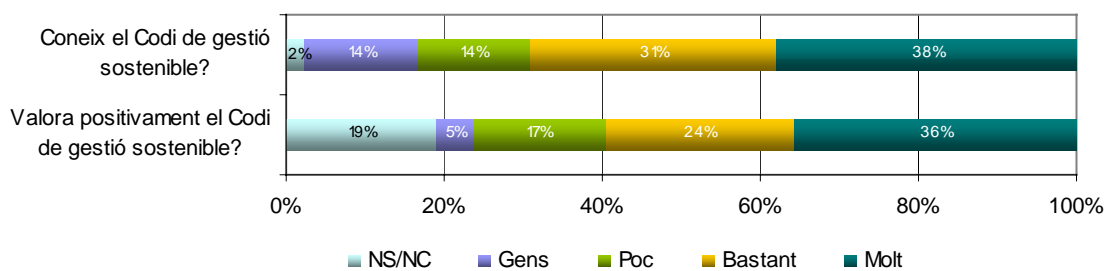


### Grau de coneixement i valoració del Codi de Gestió Sostenible

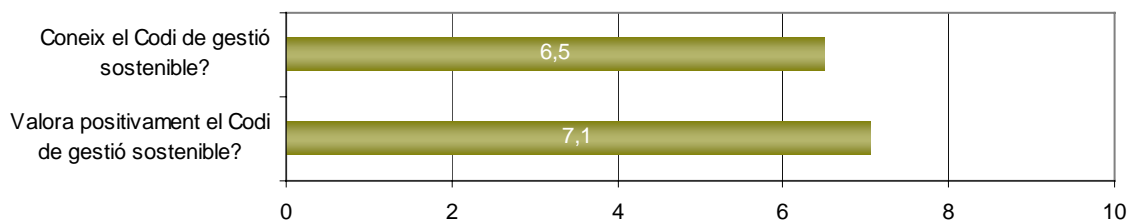
Actualment, 22 empreses estan adherides al Codi de Gestió Sostenible, 20 de les quals també han participat en el programa Leader Plus.

Pràcticament el 70% de les empreses entrevistades afirma conèixer bastant o molt el Codi de Gestió Sostenible i el 60% el considera positivament, el que fa que la valoració mitjana sigui d'un 7,1 sobre 10.

### En relació al Codi de Gestió Sostenible



### Valoració mitjana



Pel que fa a la implantació del Codi, algunes de les empreses pensen que és difícil d'aplicar o que suposa molta feina addicional pel que suggereixen que es realitzi formació específica en aquest àmbit o que s'ofereixi un servei d'acompanyament.

En aquest sentit, s'ha manifestat la percepció que es tracta d'un codi amb uns mínims molt exigents només assumibles per algunes empreses. I es considera que aquest fet fa que moltes activitats ja no se sentin involucrades en el procés. Proposen novament l'acompanyament i la creació d'algun tipus d'incentiu que motivi les empreses a adherir-se al Codi.

D'altra banda, empreses que estan certificades segons altres normes han considerat que adequar-se als requeriments del Codi ha estat força senzill. Segons la informació recollida en l'enquesta d'avaluació realitzada per la UAB, el 21% de les empreses estan certificades segons la norma ISO 9001, el 2% segons la ISO 14001 i el 6% tenen la Q de Qualitat Turística.

Una empresa ha assenyalat la utilitat del Codi més com a metodologia de treball que com a distintiu, especialment per la definició i el càlcul d'indicadors i una altra valora la importància de l'informe de triple balanç com a carta de presentació de l'entitat davant dels usuaris.

En general, les empreses productives adherides no han observat un interès particular dels seus clients pel fet que treballin amb pautes de responsabilitat social i manifesten que no hi veuen avantatges clars i que les certificacions internacionals tenen una major projecció.

Una empresa considera que a la comarca no existeix la massa crítica mínima que pugui fer viable el Codi.

El mes de febrer de 2007, la FGL va organitzar una jornada per les empreses adherides al Codi de Gestió Sostenible per parlar de l'elaboració de la memòria de sostenibilitat o triple balanç de l'empresa. Es va comptar amb la presència de 13 de les 22 empreses adherides. Els assistents a la jornada van coincidir a considerar que l'aplicació del Codi de Gestió Sostenible, així com l'elaboració de la memòria de sostenibilitat és útil a les seves organitzacions per avaluar el seu funcionament i planificar la gestió futura, així com per crear cultura de participació i de sostenibilitat a les empreses. Es va valorar positivament l'organització d'un taller pràctic com a espai d'intercanvi d'experiències.

#### **Serveis a oferir a les empreses des de la FGL**

Abans de descriure les valoracions dels diferents serveis que pot oferir la FGL, és necessari presentar el recull de comentaris realitzats per les empreses en relació a aquest punt.

Existeix la percepció que hi ha altres organismes públics i privats, comarcals i autonòmics, que en l'actualitat estan oferint un o més d'aquests serveis i que, per tant, si la FGL també els oferís, hi hauria una duplicació o solapament. En aquest sentit, s'han mencionat el CIDEM, el Consell Comarcal, diferents ajuntaments, l'Institut Municipal de Promoció Econòmica d'Olot, el Consorci de Promoció Econòmica de Les Preses, la Fundació d'Estudis Superiors d'Olot, les associacions gremials o empresarials i les gestories o assessors a qui habitualment recorren les empreses.

En conseqüència, algunes de les empreses manifesten que no esperen que la FGL els ofereixi aquests serveis i en un cas s'indica que delegar aquests funcions en la Fundació és una forma artificial de mantenir l'ocupació creada.

Altres empreses demanen que es coordinin els diferents organismes per tal de col·laborar entre sí i distribuir-se les diferents tasques de la manera més convenient per tal de no malbaratar recursos. S'apunta que la FGL podria assumir una funció de coordinació de serveis a nivell comarcal.

Un altre aspecte tractat en moltes entrevistes és la percepció que tenen les empreses que la FGL pot no disposar de personal suficientment especialitzat per oferir un assessorament diferencial i de qualitat. Es remarca que caldria que generés confiança per convertir-se en un punt de referència a la comarca i s'insisteix en que hauria de ser un servei de qualitat que permetés la FGL diferenciar-se de la competència. Un aspecte per potenciar aquesta diferenciació podria ser el valor afegit que suposa el seu lligam i coneixement del territori.

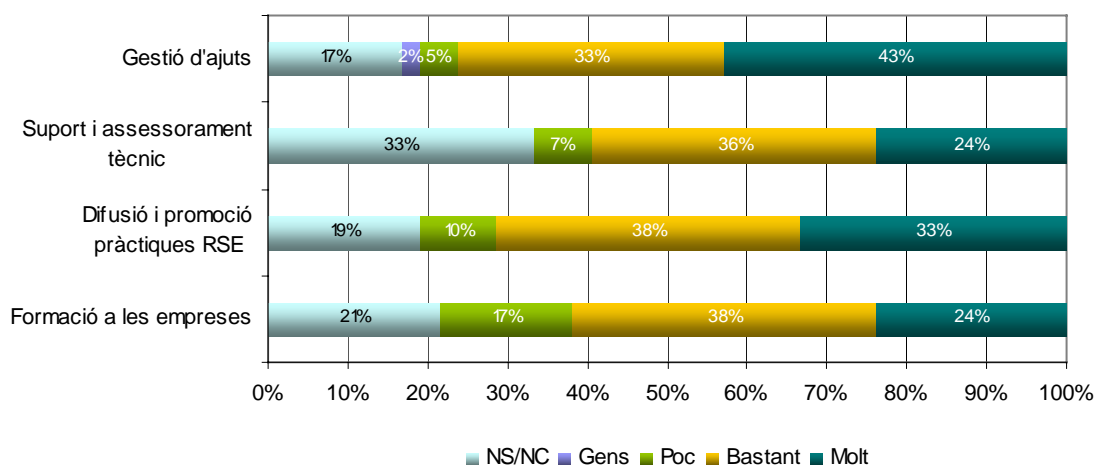
Aquesta suposada manca d'especialització fa que algunes empreses considerin que la FGL podria donar un millor servei a microempreses que a empreses més grans amb necessitats més concretes. I també a ajuntaments petits que no poden accedir a tots els recursos tècnics.

Es considera que la Fundació no hauria d'assumir tasques de consultoria/assessoria relacionades amb el dia a dia de l'activitat de l'empresa sinó més aviat, treballar des d'un enfocament més ampli amb l'objectiu de fomentar una determinada cultura empresarial.

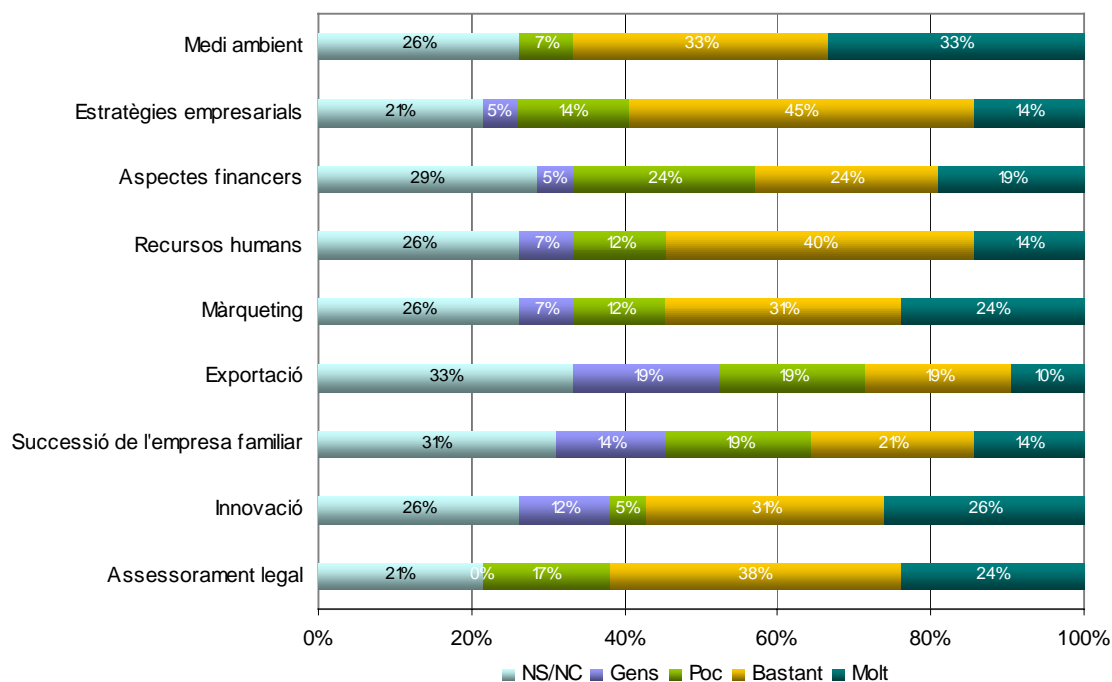
En tot cas, es proposa que el seu funcionament sigui proper al d'una empresa privada evitant certes inèrcies que de vegades s'observen en les institucions públiques.

Aquestes consideracions generals han provocat que algunes de les empreses no valoressin detalladament quins serveis podria oferir la FGL. Per aquest motiu, el percentatge de preguntes no respostes en aquest apartat és més elevat que en la resta d'aspectes analitzats.

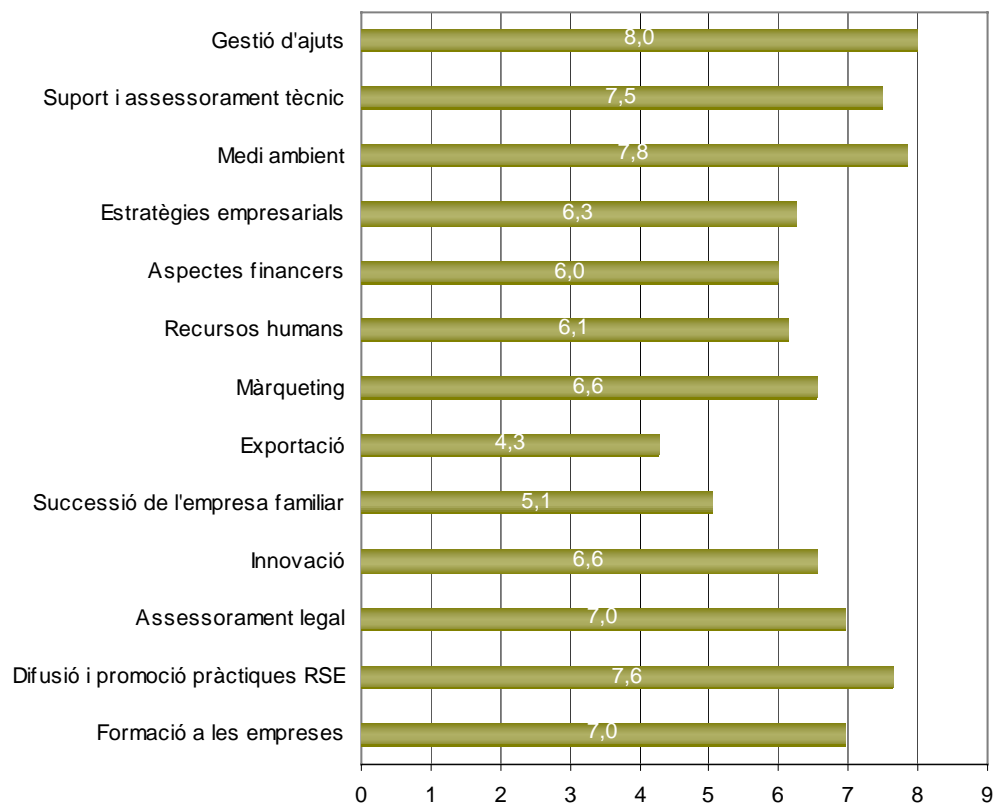
**Seria interessant que la Fundació Garrotxa Líder oferís els següents serveis?**



**Estaria d'acord amb que la FGL oferís assessorament sobre els aspectes següents?**



**Valoració mitjana**



Entre els possibles serveis a oferir des de la FGL, la gestió d'ajuts és el que s'ha considerat més interessant insistint en que seria important tant la informació sobre l'existència de subvencions com l'assessorament i acompanyament per elaborar les documentacions de sol·licitud.

Seguidament, es valora el paper que pot tenir la FGL en la difusió i promoció de les pràctiques de responsabilitat social empresarial (RSE).

Més del 60% de les empreses consideren que la FGL podria assumir tasques formatives i, finalment, en relació al suport i assessorament tècnic, el 60% pensen que seria bastant o molt interessant que es dugués a terme des de la FGL.

Pel que fa al desenvolupament d'aquest assessorament, els àmbits que crearien més demanda serien el medi ambient i l'assessorament legal. Seguidament, hi ha interès pel màrqueting i la innovació, pel disseny d'estratègies empresarials, els aspectes financers i els recursos humans. Els aspectes menys valorats són la successió de l'empresa familiar i l'exportació, sobretot perquè afecten directament un nombre més reduït d'empreses.

A continuació es llisten altres serveis proposats per les empreses:

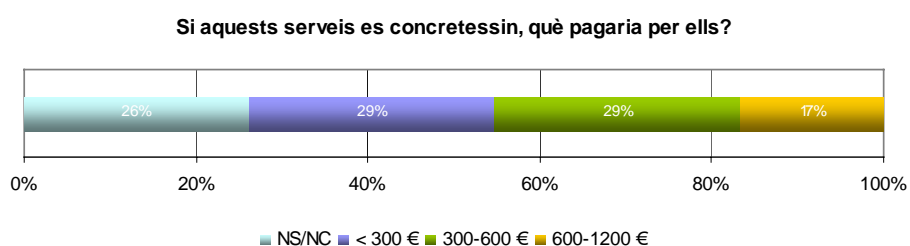
- Impuls i promoció de productes de la comarca: promoure la producció local d'alguns productes que actualment no es produeixen a la Garrotxa i el Collsacabra (p.ex. blat) i fer difusió en general de la producció comarcal.
- Creació una borsa de proveïdors comarcal establint uns requisits que garanteixin la qualitat del servei.
- Mediació davant conflictes empresa-client, empresa-administracions, etc.
- Assessorament sobre altres aspectes: assegurances, aspectes sanitaris, informació legal de tot el que cal per iniciar un projecte, accés a les noves tecnologies, servei personalitzat d'identificació de requeriments legals.

Finalment cal assenyalar que una de les empreses considera que abans d'oferir tots aquests serveis caldria garantir que els procediments obligatoris, llicència d'activitats en aquest cas, es poden dur a terme a tots els municipis de forma adequada.

### Predisposició a contribuir econòmicament al finançament de la FGL

Pel que fa a la possibilitat de contribuir econòmicament al finançament de la FGL, se supedita a la qualitat dels serveis prestats.

També es planteja la possibilitat de pagar per servei utilitzat i no a través d'una quota anual.



### 3.2.4 COMENTARIS I SUGGERIMENTS

A més a més de les contribucions que ja s'han especificat en els apartats precedents, les empreses han fet les següents aportacions:

- El Leader Plus està molt enfocat a les petites empreses de la comarca però també és important que les empreses grans d'una banda incorporin mesures socials i, de l'altra, no marxïn de la comarca.
- A la comarca, no només les empreses agropecuàries creen riquesa, també són importants les petites indústries.
- Podria ser interessant programar visites anuals a empreses d'altres indrets que hagin dut a terme experiències similars, sobretot a nivell de la Junta de la FGL.
- Seria útil aprofitar l'experiència i l'aprenentatge de les empreses que han passat pel procés per orientar les que s'incorporen de nou.
- El fet que determinats organismes (TV Olot, FES, SIGMA) hagin obtingut ajuts li resta credibilitat al procés.
- Caldria revisar les condicions dels ajuts per a les empreses sense ànim de lucre. Concretament el tema de l'IVA en les empreses que estan exemptes d'aquest impost.
- Una de les millores ambientals era fer la recollida selectiva de vidre però després de molt de temps s'ha deixat de banda perquè no aconsegueixen disposar d'un contenidor de vidre.
- Dintre de la responsabilitat social cal tenir en compte l'ètica productiva: com es fabriquen els productes des del benestar animal fins als drets humans.
- Estaria bé fer formació específica dins el projecte, que fos molt pràctica.
- Diferenciar entre sectors econòmics a les reunions per tal d'evitar els grups amb necessitats massa heterogènies.
- Realitzar les sessions de treball o de formació preferiblement a la tarda.
- Realitzar les convocatòries de reunions i sessions de treball amb més d'una setmana d'antelació per poder adequar la feina a l'empresa i assistir-hi.

Finalment cal assenyalar que nombroses empreses emfatitzen positivament l'acompanyament i l'assessorament rebut per part dels tècnics de la FGL.

### 3.3 SOL·LICITUDS NO APROVADES

Els resultats que es presenten en aquest apartat corresponen a les entrevistes telefòniques realitzades a les empreses que no han rebut els ajuts del programa Leader Plus.

#### 3.3.1 CARACTERÍSTIQUES DE L'EXECUCIÓ DELS PROJECTES

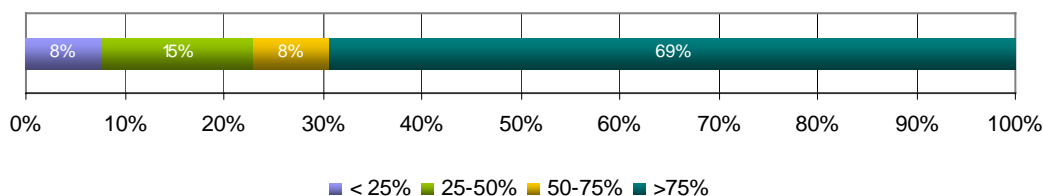
##### Execució del projecte

Un 85% de les empreses entrevistades han dut a terme el projecte pel qual demanaven l'ajut malgrat no obtenir la subvenció Leader.

El 30% (cinc empreses) han demanat ajuts econòmics a altres organismes o entitats i tres d'elles finalment han obtingut algun dels ajuts sol·licitats. Aquests organismes varien en funció de les característiques del projecte i han estat: Departament de Medi Ambient i Habitatge, Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Local, Agència de Residus de Catalunya, Ajuntament d'Olot, Consorci de promoció econòmica de Les Preses, Caixa de Catalunya i Caixa de Pensions.

Pel que fa a l'execució de les inversions, gairebé el 70% de les empreses han invertit més d'un 75% dels recursos a la comarca.

**Quin percentatge dels recursos emprats han estat locals?**



##### Ocupació associada a l'execució del projecte

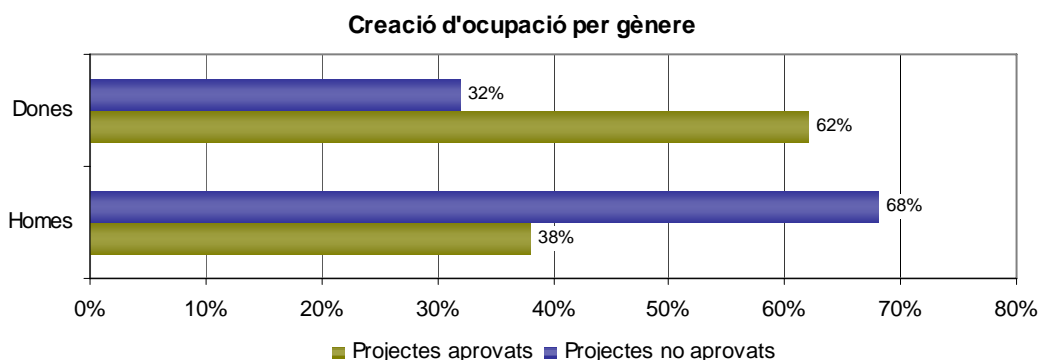
Un 60% de les empreses que han executat el projecte previst han creat ocupació: un total de 47 llocs de treball, ocupats per dones en un 32% dels casos (15 llocs de treball) i per homes un 68% dels casos (32 llocs de treball).

Al voltant d'un 35% dels nous llocs de treball han estat ocupats per persones menors de 30 anys. Mentre que pel que fa als col·lectius desfavorits, un 21% de la demanda s'ha cobert amb persones majors de 45 anys, un 11% amb persones immigrades i, com s'ha comentat anteriorment, un 32% amb dones.

Una de les empreses també ha donat feina a persones amb disminució tot i que no es troba quantificat el nombre exacte.

Comparant l'ocupació creada per gènere a partir de la informació extreta de les entrevistes telefòniques per als projectes no aprovats i la informació facilitada per la Fundació Garrotxa

Líder per als projectes aprovats, s'observa clarament que la contractació de dones ha estat molt superior en els projectes aprovats.

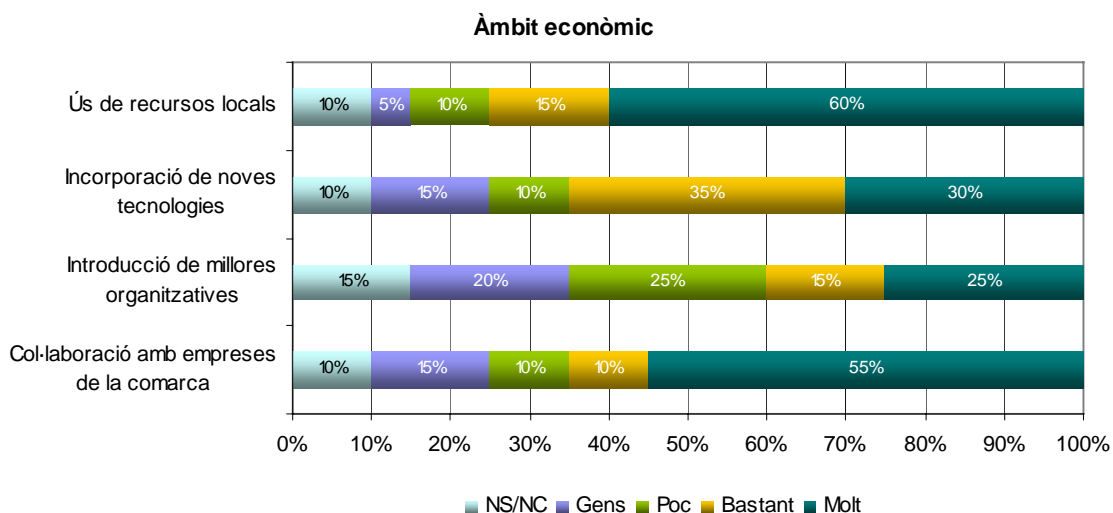


Font: Entrevistes telefòniques i Fundació Garrotxa Líder

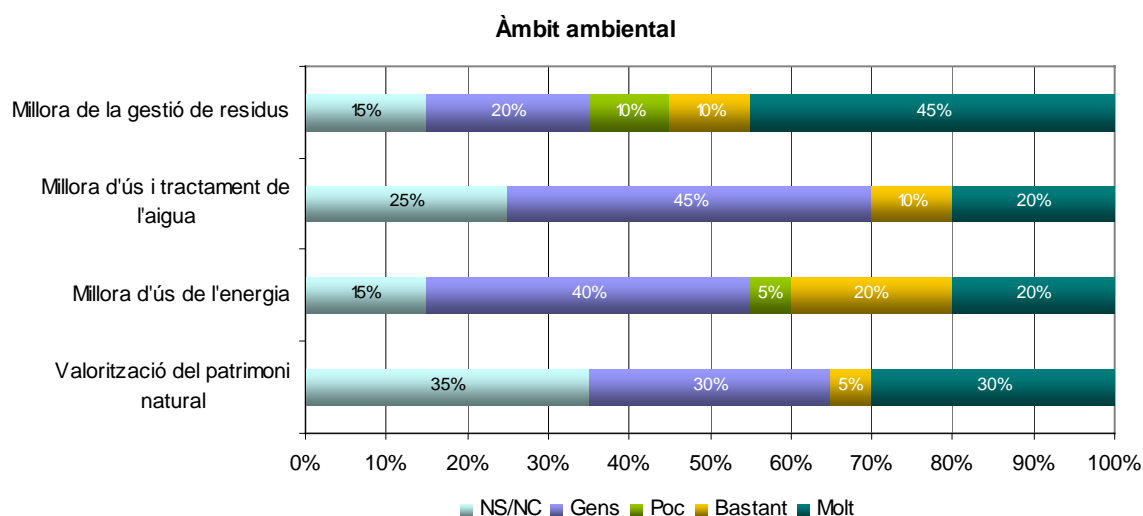
### Sostenibilitat dels projectes executats

A continuació es descriu la percepció que tenen les empreses pel que fa a la incorporació de criteris de sostenibilitat en l'execució dels seus projectes.

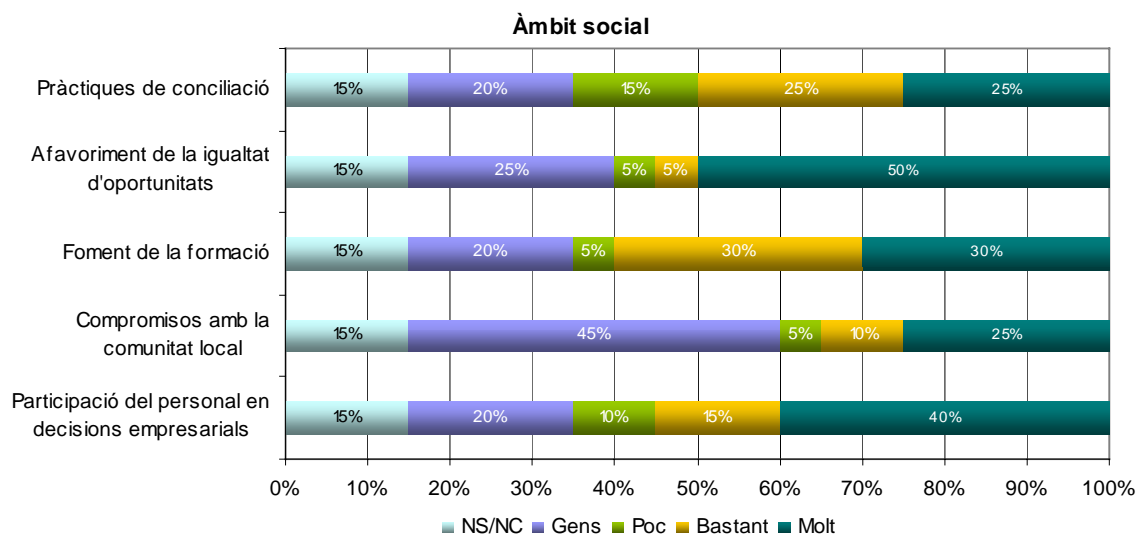
A nivell econòmic, els dos aspectes que s'han tingut més en compte han estat l'ús de recursos locals i la col·laboració amb altres empreses de la comarca, mentre que la introducció de pràctiques organitzatives només s'ha considerat bastant o molt en un 40% dels projectes.



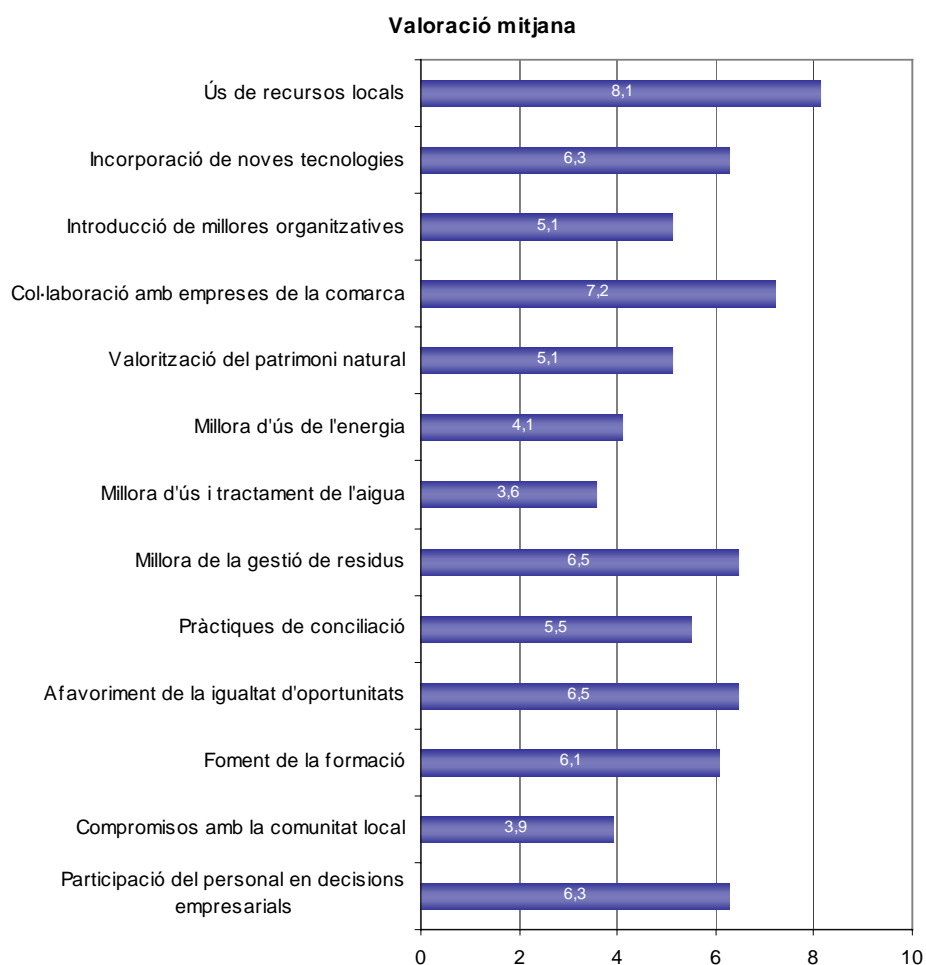
Dins l'àmbit ambiental, essencialment s'ha millorat en la gestió dels residus i en un segon terme, en la valorització del patrimoni natural. En aquest cas, el percentatge de respostes en blanc ha estat superior perquè sovint un o més d'aquests punts no són d'aplicació als projectes plantejats.



Finalment, pel que fa a les mesures de tipus socials, les més implantades segons les empreses són l'afavoriment de la igualtat d'oportunitats i la participació del personal en les decisions empresarials. Un 60% fomenten bastant o molt la formació i un 50% apliquen pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral.



El gràfic següent sintetitza els aspectes descrits indicant la valoració mitjana de cada un dels punts avaluats.



#### 3.3.2 COMENTARIS I SUGGERIMENTS

A més a més de les contribucions que ja s'han especificat en els apartats precedents, les empreses entrevistades han fet les següents aportacions:

- Seria millor que els ajuts fossin més petits i arribessin a un major nombre d'empreses.
- El programa Leader hauria de donar més ajuts a les petites empreses que a les grans i consolidades.
- En alguns casos s'ha trobat a faltar una major coordinació entre administracions ja que projectes que van ser aprovats pel programa Leader finalment van haver de renunciar a l'ajut per la manca de llicències municipals.



## 4. INFORMACIÓ PROVINENT D'ALTRES FONTS

A continuació es presenten els resultats més significatius de l'anàlisi comparativa entre el Leader II i el Leader Plus per a l'avaluació del programa Leader.

En primer lloc, la voluntat de la FGL que el programa tingués un impacte més enllà del cofinançament d'inversions i que incidís en una millora de la cultura empresarial a la comarca ha fet canviar els criteris d'aprovació dels projectes. Així, mentre que la inversió total s'ha mantingut (veure Taula 4.3), el nombre de projectes aprovats pel Leader Plus ha estat menys d'un terç dels que van ser aprovats pel Leader II (veure Taula 4.1).

	LEADER II	LEADER PLUS
Projectes presentats	225	140
Projectes aprovats	183	51
% de projectes aprovats	81%	36%

Taula 4.1 Ajuts aprovats

Font: Fundació Garrotxa Líder

En relació als sectors econòmics de les inversions, s'ha mantingut el percentatge de projectes dedicats a la valorització de la producció agrària local, mentre que han disminuït els projectes turístics i han augmentat els del sectors serveis i les PIMES.

	LEADER II	LEADER PLUS
Turisme	36%	25%
PIMES i serveis	33%	59%
Valorització de productes locals agraris	12%	12%
Patrimoni natural	7%	0%
Altres	12%	4%

Taula 4.2 Tipologia de projectes aprovats

Font: Fundació Garrotxa Líder

Les inversions totals segueixen la mateixa línia comentada excepte en el cas de la valorització dels productes agraris on, tot i mantenir-se el percentatge de projectes, la inversió econòmica s'ha reduït a la meitat.

	LEADER II	LEADER PLUS
Turisme	850.261 €	768.441 €
PIMES i serveis	1.014.977 €	1.543.175 €
Valorització de productes locals agraris	576.133 €	228.821 €
Patrimoni natural	272.623 €	0 €
Altres	267.394 €	102.013 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.981.389 €</b>	<b>2.642.450 €</b>

Taula 4.3 Ajuts aprovats

Font: Fundació Garrotxa Líder

L'ocupació total creada és molt similar per ambdós programes, tot i que ha augmentat notablement el nombre de projectes que han creat ocupació lligat a la definició dels criteris de selecció. Així mateix, s'ha incrementat la proporció de llocs de treball ocupats per dones.

	LEADER II	LEADER PLUS
Llocs de treball creats	179	160
% projectes que han creat ocupació	44%	81%
% nous llocs de treball ocupats per dones	59%	62%
% nous llocs de treball ocupats per homes	41%	38%

**Taula 4.4 Creació de llocs de treball**

*Font: Fundació Garrotxa Líder*

Finalment, en relació a la distribució geogràfica dels projectes subvencionats, Olot continua concentrant el percentatge més elevat tot i que s'observa certa disminució. La Vall d'en Bas, Besalú, Riudaura i Sant Feliu de Pallerols són els municipis amb més ajuts després d'Olot.

	LEADER II		LEADER PLUS	
Argelaguer	0	0%	0	0%
Besalú	6	3%	3	6%
Beuda	2	1%	1	2%
Castellfollit de la Roca	1	1%	0	0%
Maià de Montcal	1	1%	1	2%
Mieres	2	1%	1	2%
Montagut	1	1%	1	2%
Olot	83	45%	20	39%
Les Planes d'Hostoles	10	5%	1	2%
Les Preses	14	8%	2	4%
Riudaura	4	2%	3	6%
Sales de Llierca	1	1%	0	0%
Sant Aniol Finestres	1	1%	0	0%
Sant Feliu de Pallerols	7	4%	3	6%
Sant Ferriol	1	1%	0	0%
Sant Jaume de Llierca	2	1%	2	4%
Sant Joan les Fonts	5	3%	1	2%
Santa Pau	11	6%	2	4%
Tortellà	8	4%	1	2%
Vall de Bianya	9	5%	1	2%
Vall d'en Bas	14	8%	5	10%
L'Esquirol (Sta. Maria de Corcó)	0	0%	0	0%
Rupit i Pruit	0	0%	1	2%
Tavertet	0	0%	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>		<b>51</b>	

**Taula 4.5 Distribució geogràfica dels projectes**

*Font: Fundació Garrotxa Líder*

## 5. CONCLUSIONS

Les entrevistes realitzades a les empreses que han participat en major o menor grau en el programa Leader Plus de la Garrotxa i el Collsacabra han permès recollir les principals impressions, necessitats i problemàtiques percebudes durant el procés.

L'anàlisi d'aquesta informació i de la provinent d'altres fonts consultades, permet extreure un seguit de conclusions.

- El coneixement de l'estratègia comarcal per part de les empreses és notable segons la seva percepció.
- La major part de les empreses entrevistades no van participar en el procés de disseny d'aquesta estratègia. No obstant, les que sí ho van fer manifesten un grau de satisfacció positiu respecte el desenvolupament del procés.
- Dins els àmbits d'anàlisi de l'estratègia proposats, la Marca de Qualitat comarcal és el menys valorat, considerant-se secundari per darrera de la potenciació del territori, la producció local, el desenvolupament de les àrees rural i la responsabilitat social empresarial.
- La valoració global de la informació i assessorament donats des de la FGL és positiva o molt positiva. Com aspectes a reforçar es destaquen la conveniència de la continuïtat dels acompanyants, la coherència en els criteris durant tot el procés i la millora de la informació i la transparència en la denegació dels ajuts.
- Així mateix, existeix una demanda força unànime de simplificar el procés a nivell burocràtic, tant per l'elaboració de la memòria com per l'execució del projecte.
- El valor afegit del programa Leader Plus amb l'elaboració d'una diagnosi i el disseny d'un pla de millora ha permès a moltes empreses accedir a uns coneixements que no tenien que han suposat millores en la seva activitat. D'altra banda, en empreses habituades a utilitzar aquestes metodologies no s'ha apreciat cap canvi important i en un cas es valora el procés negativament per la feina afegida que suposa.
- S'observen diferències importants entre empreses en funció de la seva mida i la seva tradició a documentar els processos empresarials. En aquest sentit, les microempreses poc habituades a la procedimentació de les tasques tenen dificultats per invertir el temps necessari, consideren el procés massa exigent i senten que existeix un greuge comparatiu en relació a les empreses més grans.
- Les actuacions proposades en els plans de millora en general es valoren positivament. El alguns casos s'han considerat molt exigents. Es demanen assessors especialitzats per cada un dels àmbits de treball en l'estil de l'assessorament econòmic rebut.

- Les valoracions recollides entorn el Codi de gestió sostenible recomanen un debat en aquest sentit que reflexioni sobre els objectius i la manera més adient per assolir-los. Les empreses han apuntat la seva utilitat com a metodologia de treball i mecanisme per implantar mesures de responsabilitat social empresarial i per comunicar-se, mentre que el seu valor com a segell de certificació ha estat més qüestionat. En aquest punt pot haver un cert lligam amb un altre debat necessari en relació a la Marca de Qualitat o la certificació de productes de la comarca.

Així mateix, cal analitzar les dificultats de les empreses no adherides per incorporar-se a aquesta filosofia de treball.

- S'observa que el contacte continuat de la FGL amb les empreses durant la implantació dels projectes no ha servit per donar a conèixer la resta de serveis que ofereix.
- A través de les entrevistes es constata que abans d'aprofundir i concretar els serveis que pot oferir la FGL a les empreses, és necessària una reflexió en profunditat sobre quina ha de ser la seva funció, quin paper té o pot tenir a la comarca i com s'ha de relacionar amb els altres organismes ja existents. Aquest debat hauria de donar resposta a la voluntat de dinamització estratègica de la comarca existent des de la FGL i a la demanda d'un increment de l'eficiència i un no solapament de serveis oferts des de les diferents institucions existents que han expressat les empreses.
- Finalment, cal destacar dos aspectes que es detecten en el procés d'avaluació i que ja quedaran coberts sota les directrius del nou programa Leader. Es tracta, d'un banda, de la percepció de moltes microempreses de quedar excloses dels ajuts per part d'empreses de major envergadura i de la concentració d'ajuts a la ciutat d'Olot.

**ANNEX I. MODELS D'ENQUESTA**

---



**ANNEX II. LLISTAT D'EMPRESES ENTREVISTADES**

---



## PROJECTES APROVATS

Empreses entrevistades	
Agrupació de Cases de Colònies de la Garrotxa	Joan Moli Aubert
Associació Professional Empresaris Hostaleria	Joan Verdaguer-El Quintà
Belinda Jane Parris	La Fageda SCCL
Ca la Matilde SL	Manel Nart Clariana
Cal Parent SL	Maria Isabel Díez Jiménez
Carnicas Brugent SL	Michel i Moret
Comercial Morera SL	Olot Televisió SL
Consorci promoció econòmica de les Preses	Patronat Joan Sellas Cardelus
Darnau SA	Perlot SL
David Muñoz Hernández	Plàstic Tècnic de Catalunya SL
El Molí de la Plana SA	Precuinats Salt del Sallent
Embotits Vilanova SL	RCR Aranda Pigem Vilalta SL
Emma Martínez Serrat	Restaurant Sant Miquel
ESCALER, SCCL	Riudaura Decoletatge SL
Francesc Casals Masoliver	Rosa Cabratosa Pla
Fundació de Serveis Assistencials de la Garrotxa	Roser Riera Rossell
Fundació d'Estudis Superiors (FES)	Sans Luthier Distribució, SLU
Fundiciones Olotenses SA	SAT La Vall d'en Bas
Genotec SL	Serrat Agrocuina
Granja Escola Mas Franch SL	Turisme Garrotxa (AGTAT)
Jaume Planagumà Masó SC	Vayreda Bassols Casabó i CIA SL
Empreses no entrevistades	
Camping Gloria SA	Emili Plantalech SL
Consorci de Benestar Social	Strain Engineering SL
Consorci de Medi Ambient i Salut Pública	Transports Prujà

## PROJECTES NO APROVATS

Empreses entrevistades	
Associació de Comerciants d'Olot	Josep Puigdemont i Figueres
Blasau SL	Liderou SL
Càmping La Fageda SL	Miquel Calvó Blancafort
Coral Tresserras Collboni	Narcís Pruença Oller
Enric Jordà Reixach	NOU 1 SA
Fonda Marsal sl	Pa artesà olot SL
Francesc Castañe Vallbona	Planxa i pintura les Preses SL
Françoise de Romsee	Remences d'Hostoles SL
Fusteria Planella SL	Serveis Econòmics Solidaris i Ecològics
Hotel Cal Sastre SL	Tcore Designs SL



**ANNEX III. ENQUESTES PROJECTES APROVATS**

---



**ANNEX IV. ENQUESTES PROJECTES NO APROVATS**

---

