

EDICTE

Per Consell de Presidència en sessió de 22 d'abril de 2026 es va acordar l'aprovació del següent Pla de relleu generacional del Consell Comarcal del Berguedà com a instrument estratègic de gestió de recursos humans, complementant el Pla d'Ordenació dels Recursos Humans, aprovat en sessió plenària de 20 d'octubre de 2023, per contribuir a la consecució de l'eficàcia en la prestació dels serveis i de l'eficiència en la utilització dels recursos econòmics disponibles mitjançant la dimensió adequada dels seus efectius, la seva millor distribució, formació, promoció professional i mobilitat (exp. 4940/2025)

Ignacio Aragonès Seijo (1 de 1)

Signatura: 27/04/2026
HASH: a8958b7b8da1fca129d68813e9ce8adb



Berga, 27 d'abril de 2026

Ignacio Aragonès Seijo
Secretari

PLA DE RELLEU GENERACIONAL CONSELL COMARCAL DEL BERGUEDÀ

1.- Introducció.	3
2.- Anàlisi d'edats de la plantilla i la seva evolució.	5
2.1. Plantilla de personal.	5
2.2. Mitjana d'edat.	5
2.3. Índex d'envelliment.	6
2.4 Anàlisi per serveis.	7
2.5. Anàlisi per subgrups de classificació i trams d'edat.	11
2.6. Anàlisi per nivell organitzatiu i trams d'edat.	12
2.7. Índex de tecnificació.	14
2.8. Projectió de jubilacions en 10 anys.	15
2.9. Identificació dels llocs clau amb jubilacions en 10 anys.	17
3.- Procés d'identificació dels llocs clau del mapa previst de jubilacions	19
3.1. Criteri 1. Llocs clau integrats per serveis crítics	19
3.2. Criteri 2.Llocs clau pel seu contingut.	21
3.3. Criteri 3. Llocs clau per jubilacions massives.	22
3.4. Identificació de llocs no clau.	22
4.- Perfil dels llocs clau i criteris per cobrir les vacants generades per jubilació.	23
4.1. Definició del perfil funcional, competencial i formatiu dels llocs clau.	23
4.2. Identificació de talent intern	25
5.- Gestió i transferència del coneixement en els processos de relleu generacional.	27
6.- Sistemes de selecció i captació de talent extern.	29
7.- Aspectes rellevants i recomanacions.	30
7.1. Anàlisi de les ofertes públiques d'ocupació 2023-2025.	30
7.2. Recomanacions en relació als llocs susceptibles de jubilació anticipada i contractes de relleu.	32
7.3. Cronograma d'accions i metodologia utilitzada	33
8.- Avaluació del relleu generacional	36
8.1. Indicadors d'avaluació	36
8.2. Metodologia d'avaluació.	37
Conclusions.	38
Bibliografia	39

1.- Introducció.

En els propers anys, i de manera massiva, el Consell Comarcal del Berguedà, haurà d'afrontar el relleu generacional de gran part de la plantilla.

L'objectiu d'aquesta memòria-projecte consisteix a proposar un **model de gestió del relleu generacional** a la nostra organització basat en dos pilars centrals: la gestió del talent i la gestió del coneixement.

La **gestió del coneixement** es refereix al conjunt de sabers existents en l'organització, que flueixen i es canalitzen especialment a través de les persones que la integren, la segona, **la gestió del talent**, fa referència a la capacitat de les organitzacions per atraure, seleccionar, desenvolupar i retenir empentes adequades a les necessitats estratègiques. Aquests dos conceptes s'utilitzen com a referents per revisar tres aspectes clau a considerar en el desenvolupament d'una política de selecció que permeti transformar l'ocupació pública. Els tres conceptes: gestió del coneixement per afrontar els processos de relleu generacional, la gestió del talent per a les noves incorporacions i la transformació dels processos de selecció per atraure talent, constitueixen l'estructura bàsica d'aquesta memòria-treball.

Amb l'objectiu de formular una proposta ajustada a les necessitats específiques de l'organització, es parteix d'una **anàlisi exhaustiva de la composició de la plantilla**. Aquesta anàlisi, realitzada des de múltiples perspectives —més enllà de la variable edat—, permet identificar amb precisió les àrees que presenten majors requeriments de relleu generacional, així com els llocs de treball estratègics per a la planificació de la gestió del coneixement.

A partir d'aquest diagnòstic, es proposa una **metodologia integrada per a la gestió del talent i del coneixement**, complementada amb accions concretes orientades a l'adaptació dels processos selectius a les necessitats detectades.

Per tal de desenvolupar aquest Pla de relleu generacional ens hem basat en la "*La Guia de Relleu Generacional per als Governos Locals elaborada per la Diputació de Barcelona*", així com altra documentació elaborada per la Diputació de Barcelona en l'àmbit del relleu generacional.

Aquesta guia proposa treballar amb les jubilacions que es produiran en els propers 10 anys vista. No obstant, atès que les circumstàncies personals i normativa poden variar, aquesta proposta també incorpora la identificació dels llocs que previsiblement esdevindran vacants per jubilació dels ocupants en un termini de 5 anys.

Per la qual cosa, s'ha planificat aquesta estratègia posant la mirada en l'horitzó 2030-2035

En el marc de l'anàlisi del relleu generacional, s'adopta una perspectiva integral que considera el conjunt de persones que conformen l'organització, independentment de si la seva vinculació és temporal o fixa. Aquesta aproximació permet abordar diferents nivells d'anàlisi amb rigor metodològic i facilita la identificació de patrons rellevants en la composició de la plantilla.

Finalment, es proposen diferents metodologies per a la transferència de coneixement, que creiem que són aplicables a la nostra organització així com diverses estratègies dirigides a la **captació de talent**, tant intern com extern que esdevinguin eficients i adaptades a les necessitats del consell comarcal

En aquest sentit, s'ha dut a terme una anàlisi detallada dels perfils del personal, valorant especialment la seva titulació i les funcions exercides, amb l'objectiu

d'identificar el seu potencial d'adequació a llocs estructurals i contribuir a una planificació eficient del relleu.

Per últim, la implementació de mesures d'incentivació a la jubilació en l'administració local permet una planificació ordenada del relleu generacional, afavorint la renovació de perfils i la transferència de coneixement en llocs clau. Aquestes mesures contribueixen a reduir el risc de pèrdua de capital institucional, alhora que ofereixen alternatives flexibles i atractives per al personal proper a la jubilació, adaptades a les seves necessitats i trajectòries laborals.

En relació a l'anterior i davant l'aprovació del Reial decret llei 11/2024 de 23 de desembre de 2024 per la millora de la compatibilitat de la pensió de jubilació amb el treball, s'aprova la modificació del marc normatiu aplicable a la jubilació parcial, que va entrar en vigor el passat 1 d'abril, i que obre un nou camp de possibilitats per al personal laboral de la organització.

Paraules clau: Gestió de recursos humans. Administració pública. Relleu generacional. Gestió del coneixement. Gestió del talent.

2.- Anàlisi d'edats de la plantilla i la seva evolució.

2.1. Plantilla de personal.

Actualment, el Consell Comarcal del Berguedà compta amb un total de 67 efectius, considerant tant el personal laboral fix i temporal, personal funcionari de carrera i interins i personal eventual. Per a l'anàlisi de la plantilla s'ha exclòs el personal temporal de curta durada, així com les persones contractades en el marc de programes de foment de l'ocupació, atès que es tracta de vinculacions laborals d'un any o inferior, que no tenen continuïtat ni incidència estructural en la composició de la plantilla.

En relació a la totalitat dels empleats gairebé la meitat de la plantilla (42%) és personal laboral fix, pel que fa al personal temporal (laboral o funcionari) (43%), i finalment el personal funcionari de carrera, que solament representa el 13% de la plantilla del consell comarcal.

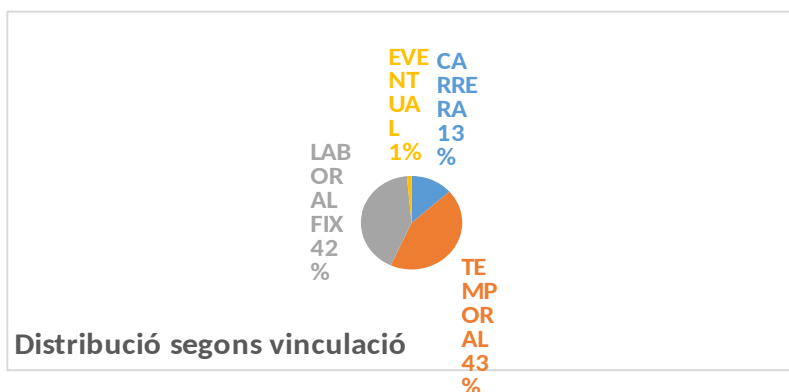


Fig.1. Composició plantilla segons vinculació (Elaboració pròpia)

Per tant, s'observa que el personal fix del consell comarcal es situa en el 55% de la totalitat de la plantilla, amb un pes molt rellevant del personal temporal, cosa que afecta a una inestabilitat organitzativa, amb una rotació freqüent, tot això impacta negativament en la qualitat del servei i dificulta la consolidació de coneixement i la cultura corporativa.

2.2. Mitjana d'edat.

Si considerem únicament la plantilla de personal fix del consell comarcal els efectius es redueixen a 37 persones, de les quals, el 75% és personal laboral, en que **la mitjana d'edat del personal laboral és gairebé de 53 anys** i la dels **funcionaris de carrera és de 41 anys**. La mitjana d'edat del consell comarcal per tant es situa en **44,72 anys**.

D'acord amb les dades publicades per la Diputació de Barcelona, la mitjana d'edat dels empleats de l'administració local a la província de Barcelona se situa en **50,8 anys**. En aquest context, la mitjana d'edat del personal del consell comarcal, que és gairebé **45 anys**, es troba **per sota de la mitjana provincial**, fet que evidencia una plantilla lleugerament més jove.

Cal destacar, però, que la majoria del personal de plantilla (75%) correspon a **personal laboral**, amb una mitjana que se situa **al voltant de tres punts per sobre** de la mitjana provincial (53 anys).

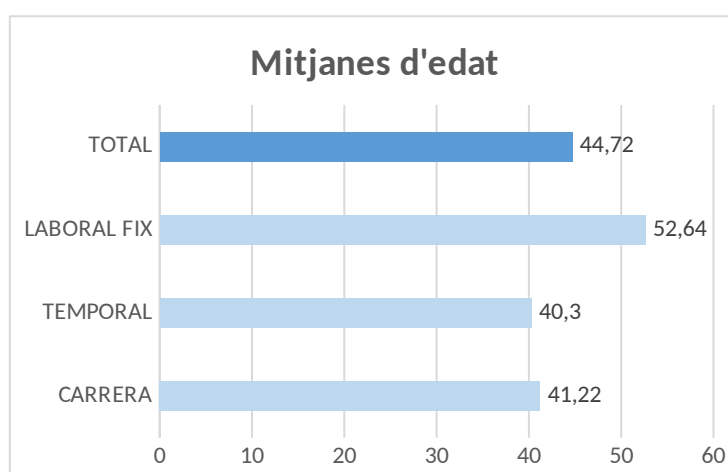


Fig 2. Mitjana d'edats segons tipologia de personal (Elaboració pròpia)

En relació al gènere, observem una plantilla clarament feminitzada, el 80% de la plantilla són dones, el major pes està en el personal laboral, que representa el 81% de les dones de la organització.

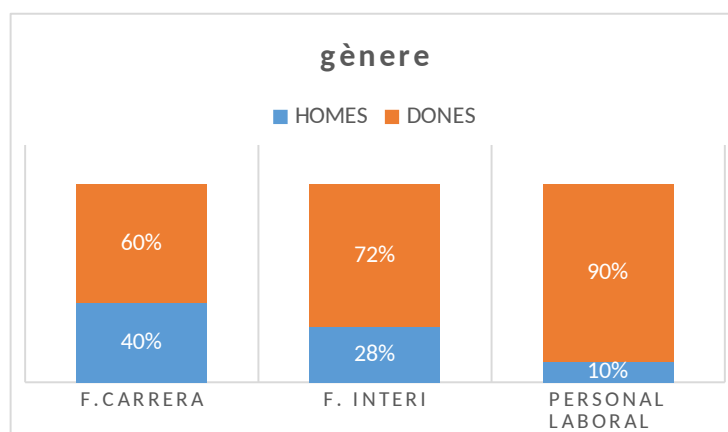


Fig 3. Distribució per gènere i tipologia de personal (Elaboració pròpia)

2.3. Índex d'envelliment.

L'**Índex d'Envelliment de les Plantilles (IEP)** és una adaptació de l'índex d'envelliment poblacional, que compara el pes relatiu del personal major de **55 anys** amb el del personal menor de **35 anys**. Aquest indicador permet mesurar el grau de renovació generacional dins les organitzacions. Un **IEP de 100** indica una situació d'equilibri generacional, com més elevat sigui l'índex, **més envellida** està la plantilla i **menor capacitat de relleu** hi ha.

Segons dades de la **Diputació de Barcelona**, l'IEP mitjà a les administracions locals de la província se situa en **408**.

En el cas del **Consell Comarcal del Berguedà**, el **personal fix** presenta un IEP de **700**, és a dir, gairebé **300 punts per sobre de la mitjana provincial**, fet que evidencia una situació de fort envelliment.

En canvi, si tenim en compte **tot el personal** tant el fix com el temporal l'IEP se situa en **123**, molt més proper a l'equilibri, la qual cosa indica una **presència significativa de perfils joves**.

Aquest contrast posa de manifest que el **relleu generacional és possible**, sempre que els **processos selectius derivats de l'oferta pública d'ocupació** incorporin i consolidin aquest personal jove.

2.4 Anàlisi per serveis.

La configuració dels serveis de l'organització respon a una estructura funcional orientada a l'eficiència operativa i a la segmentació especialitzada de tasques. Cada servei s'articula mitjançant àrees específiques que agrupen unitats de treball amb competències definides, facilitant la gestió jeràrquica, la coordinació transversal i l'assignació òptima de recursos.

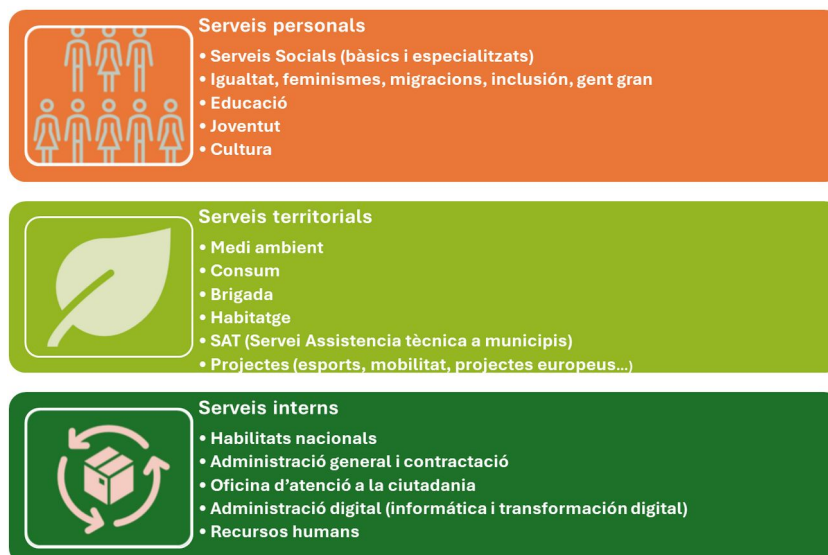
Amb la finalitat de facilitar l'anàlisi organitzativa i la interpretació de les dades, s'ha estructurat l'agrupació dels serveis en tres blocs funcionals, atenent criteris de similitud operativa i naturalesa competencial.

En primer lloc, els **serveis personals** engloben àrees com igualtat i feminismes, serveis socials, educació, joventut entre d'altres. Són les àrees orientades a l'atenció directa a les persones i a la promoció de la cohesió social.

En segon lloc, els **serveis territorials** comprenen àrees com medi ambient, servei d'assistència tècnica a municipis, mobilitat... i que estan vinculades a la planificació, manteniment i desenvolupament de l'entorn físic i infraestructural.

Finalment, els **serveis interns** inclouen àrees com la gestió administrativa, l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC), contractació, recursos humans, aquells serveis centrats en el suport transversal i la gestió interna.

Aquesta classificació funcional permet una visió sistemàtica i coherent de l'organització, afavorint l'anàlisi estratègica i la planificació del relleu generacional.



En el conjunt de les àrees i tenint en compte exclusivament el personal de plantilla, s'estima que en els **propers deu anys es jubilarà més del 23 %** del personal del consell comarcal, mentre que en un **horitzó de cinc anys**, aquest percentatge se situa en l'**11%**.

En cinc anys es jubilaran una de cada 9 persones fixes, i en deu anys, una de cada quatre.

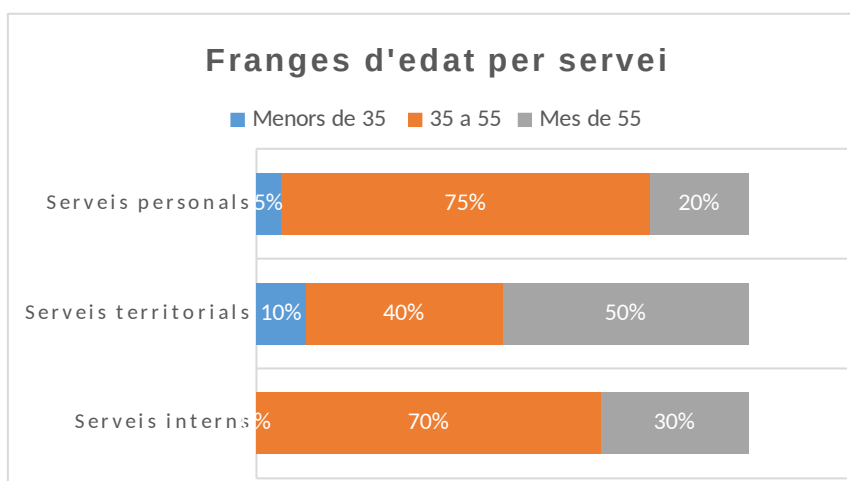


Fig 4. Franges d'edat per servei (Elaboració pròpia)

2.4.1. Anàlisi de les mitjanes d'edat per serveis.

En els propers **cinc anys**, les jubilacions més imminents es donaran als **serveis territorials**, mentre que en els propers **deu anys**, els serveis on acumularan jubilacions massives seran en els **serveis personals i també en els serveis interns**.

	Menors de 35	35 a 55	Mes de 55
Serveis personals	5%	75%	20%
Serveis territorials	10%	40%	50%
Serveis interns	0%	70%	30%

Taula 1. Franges d'edat per servei (Elaboració pròpia)

A continuació es descriu de forma detallada cada servei, desglossant les àrees que el conformen, la distribució d'edats del personal adscrit i l'anàlisi dels percentatges de persones que es troben pròximes a l'edat de jubilació. A banda, s'ha efectuat una anàlisi de les mitjanes d'edat per posar de relleu quins són els serveis amb mitjanes d'edat més elevades.

Aquesta informació permet identificar amb precisió les àrees amb major risc de **pèrdua de coneixement institucional** i facilita la planificació estratègica del relleu generacional.

Serveis personals

	Menors de 35	De 35 a 45 anys	De 46 a 55 anys	Més de 56 anys
Serveis socials	14%	36%	36%	14%
Feminismes	29%	43%	29%	
Cultura				100%
Educació	25%	25%	50%	0%
Joventut	17%	17%	33%	33%

Taula 2. Distribució percentual per franges d'edat (Elaboració pròpia)

La graella mostra la distribució percentual del personal per franges d'edat en diverses àrees dels serveis personals, i permet identificar **tendències rellevants** en relació al relleu generacional.

Pel que fa a **Cultura**, al tractar-se d'un **servei unipersonal** i la persona que ocupa aquest servei, molt propera a l'edat de jubilació, s'evidencia una situació crítica pel que fa a la renovació generacional, del qual actualment no hi ha relleu, ja que no es compta amb personal rellevista.

Destaca també l'àrea de **Joventut**, que presenta una composició **clarament envellida**, i amb insuficient relleu generacional. Per tant, es tracta d'un servei prioritari en la previsió d'estratègies per preservar el coneixement institucional així com a mig termini preveure la captació de talent jove per incorporar a aquesta àrea.

A continuació desglossem per cadascuna de les àrees quina es la composició tenint en compte la vinculació laboral (fix o temporal) i mitjanes d'edat, endreçades de major a menor.

Àrea	Personal fix		Personal temporal	
	Núm. efectius	Mitjana edat	Núm. efectius	Mitjana edat
Cultura	1	62		
Joventut	3	56	3	39
Feminismes migracions inclusió	2	46,5	5	37,2
Serveis socials	11	46,36	3	44,3
Educació	2	45,5	2	39
TOTALS	19	48,63	13	39,54

Taula 3. Mitjanes d'edat segons vinculació laboral (Elaboració pròpia)

S'observa que el personal fix de **Serveis Socials** se situa en una franja madura però no crítica, fet que redueix el risc immediat d'envelliment, per altra banda tampoc hi ha perfils joves, seria convenient doncs, la incorporació de perfils joves en els propers processos selectius, per tal de reduir la mitjana d'edat i assegurar la continuïtat dels serveis a mitjà i llarg termini.

Àrees com **Feminismes i Educació** mostren una distribució més equilibrada i es tracta d'àrees que no estan envellides i que en els propers anys es podrà donar el relleu generacional per la presència de personal jove (menors de 35 anys), la qual cosa facilitarà el relleu a llarg termini, especialment pel pes del personal temporal jove.

Serveis territorials.

	Menors de 35	De 35 a 45 anys	De 46 a 55 anys	Més de 56 anys
Medi ambient	20%	20%	60%	
SAT	25%	0%	50%	25%
Habitatge				100%
Consum				100%
Brigada				100%
Projectes	50%		50%	

Taula 4. Distribució percentual per franges d'edat (Elaboració pròpia)

La distribució per franges d'edat en els serveis analitzats mostra una concentració significativa de personal en edats properes a la jubilació. Els serveis de **Brigada i Consum**, en ser **unipersonals** i amb **titulars molt propers a la jubilació**, requereixen una atenció immediata, ja que qualsevol canvi en la situació laboral comportaria la interrupció total del servei.

El servei d'**Habitatge** presenta una situació crítica, amb el 100% del personal en la franja de més de 56 anys, la qual cosa fa imprescindible una planificació immediata del relleu.

El servei de **Medi Ambient** presenta una certa diversitat generacional, tot i que caldrà preveure mesures per a la incorporació de personal jove, ja que la mitjana d'edat del personal temporal supera la del personal fix. En el servei de **Projectes** es constata un equilibri generacional que permet una transició més planificada.

Pel que fa al **Servei d'Assistència Tècnica a Municipis (SAT)**, tot i que el 75% del personal es troba entre 46 i 55 anys, la seva aparent capacitat de relleu es veu limitada pel fet que aglutina serveis tècnics com enginyeria, arquitectura i oficina energètica, tots ells formats per una única persona, la qual cosa els fa **funcionalment unipersonals** i incrementa la vulnerabilitat davant possibles jubilacions imminents. A més, no hi ha cap treballador en la franja de 35 a 45 anys, fet que genera una descompensació generacional que pot dificultar el traspàs de coneixement i la continuïtat del servei.

A continuació desglossem per cadascuna de les àrees quina es la composició tenint en compte la vinculació laboral (fix o temporal) i mitjanes d'edat, endreçades de major a menor.

Àrea	Personal fix		Personal temporal	
	Núm. efectius	Mitjana edat	Núm. efectius	Mitjana edat
Consum	1	61		

Brigada	1	63		
SAT	1	58	3	44,3
Habitatge	2	57		
Projectes (Mobilitat projectes europeus...)	1	47	1	29
Medi ambient	3	43,67	2	48

Taula 5. Mitjanes d'edat segons vinculació laboral (Elaboració pròpia)

Aquesta realitat evidencia un alt grau de vulnerabilitat en diversos serveis i reforça la necessitat de desplegar mesures específiques de relleu generacional, amb planificació anticipada, transferència de coneixement i captació de talent jove.

Serveis interns.

	Menors de 35	De 35 a 45 anys	De 46 a 55 anys	Més de 56 anys
Habilitats		33%	33%	33%
Administració digital	25%	25%	50%	
OAC			67%	33%
Recursos humans		67%		33%
Administració general		100%		
Comunicació	100%			

Taula 6. Distribució percentual per franges d'edat (Elaboració pròpia)

Pel que fa a les àrees que presenten **risc alt per jubilació propera (més de 56 anys)**, destaquem que el **67% del personal de la OAC** té més de 46 anys, pel que fa a l'àrea de **recursos humans** caldrà **planificar el relleu de manera prioritària** ja que la mitjana d'edat del personal fix està a l'entorn dels 50 anys amb presència exclusiva de personal entre la franja de 46 a 55 anys.

Analitzant les mitjanes d'edat, ens adonem que el personal fix té una mitjana d'edat elevada, el personal temporal aporta joventut en alguns serveis com a l'administració general i comunicació, mentre que entre els Habilitats nacionals, n'incrementa el risc.

Àrea	Personal fix		Personal temporal	
	Num efectius	Mitjana edat	Num efectius	Mitjana edat
Oficina atenció a la ciutadania	2	57	1	45
Recursos humans	2	49,5	1	38
Administració general	2	47,5	2	32
Administració digital	2	46,5	2	40,5
Habilitats nacionals	1	44	2	56,5
Comunicació			2	29

Taula 7. Mitjanes d'edat segons vinculació laboral (Elaboració pròpia)

2.5. Anàlisi per subgrups de classificació i trams d'edat.

L'anàlisi de la distribució d'edats per subgrup de classificació mostra una concentració notable de personal en franges intermèdies, amb presència desigual de perfils joves i sènior.

A la següent imatge observem que el subgrup A1 mostra una estructura equilibrada entre franges d'edat. En canvi, el subgrup A2 presenta menys personal jove i més majors de 56 anys, cosa que evidencia una manca de relleu generacional.

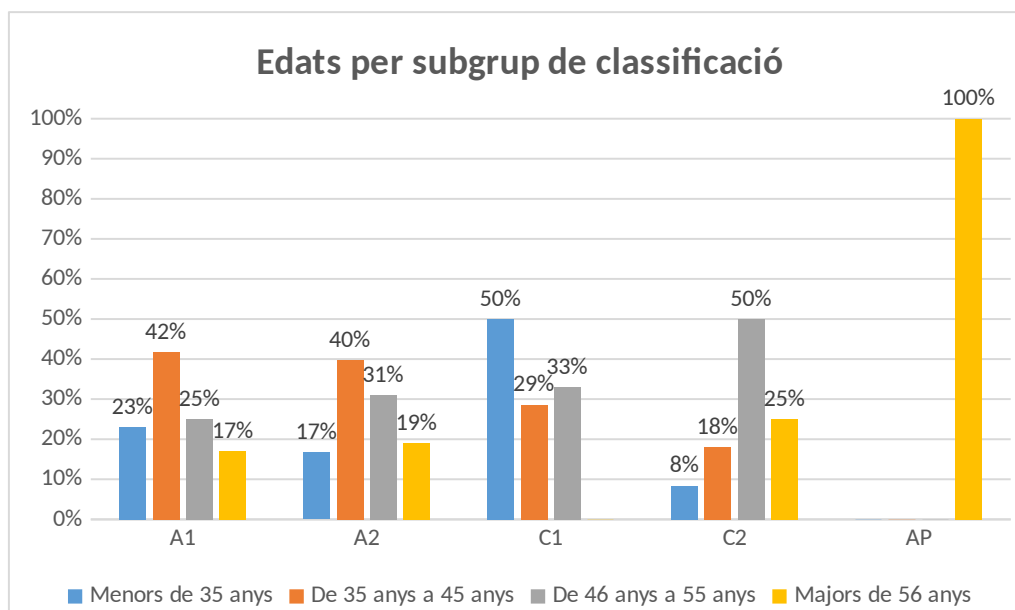


Fig. 5. Distribució percentual per subgrup de classificació (Elaboració pròpia)

Pel que fa al grup C1 és el que mostra un major percentatge de menors de 35 anys, cosa que facilitaria molt el relleu generacional en els propers 10 anys, ja que no hi ha personal major de 56 anys.

Finalment, el grup C2 és el més envellit i el que presenta menor possibilitats de relleu. Tot i que aquest grup està compost per places que hauran d'extingir-se ja que mitjançant processos de promoció interna es preveu que el personal passi al subgrup C1.

En el cas del subgrup AP es constata que el personal es troba en la franja de més de 56 anys, fet que indica una situació crítica pel que fa al relleu generacional.

Anàlisi mitjanes d'edat per subgrup de classificació			
Tipologia de lloc	Número efectiu	Percentatge	Mitjana d'edat
A1	13	19%	46
A2	36	53%	46
C1	6	9%	47
C2	12	18%	47
AP	1	1%	63

Taula 8. Mitjanes d'edat segons subgrup de classificació (Elaboració pròpia)

2.6. Anàlisi per nivell organitzatiu i trams d'edat.

L'anàlisi dels nivells organitzatius ajuda a prioritzar les accions de relleu en funció del nivell de responsabilitat i la dificultat de cobertura, és essencial dissenyar estratègies d'incorporació de personal, especialment en el context de plantilla altament tecnificada com la del consell comarcal i alhora permet anticipar necessitats de formació i ajustar les polítiques de captació i retenció del talent.

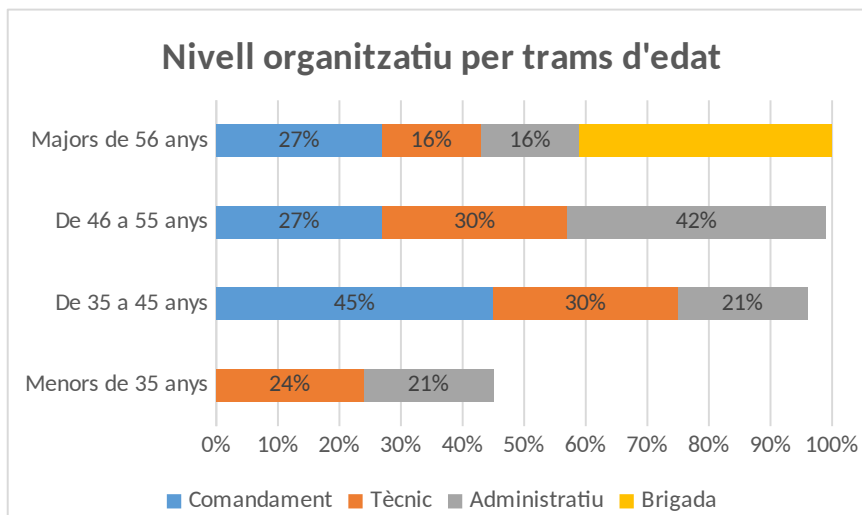


Fig. 6. Nivell organitzatiu per trams d'edat (Elaboració pròpia)

Anàlisi mitjanes d'edat per tipologia de lloc			
Tipologia de lloc	Número efectius	Percentatge	Mitjana d'edat
Comandament	11	16%	45
Tècnic/a	37	54%	46
Administratiu/va	19	27%	47
Brigada	1	1%	63

Taula 9. Mitjanes d'edat per tipologia de lloc (Elaboració pròpia)

Tipologia de lloc	Personal fix		Personal temporal	
	Num efectius	Mitjana edat	Num efectius	Mitjana edat
Subgrup AP	1	63		
Subgrup C2	10	53,1	1	30
Subgrup A2	11	52	17	40,41
Subgrup C1	1	50	6	37,6
Comandament	7	49,14	4	46,5
Subgrup A1	8	40,62	2	41

Taula 10. Mitjanes d'edat, tipologia de lloc i vinculació laboral (Elaboració pròpia)

En general, podem concloure que atenent a les mitjanes d'edat generals, la única tipologia de lloc amb major risc és el d'Agrupacions professionals que al tractar-se d'un servei unipersonal i proper a la jubilació, s'han d'emprendre mesures urgents de relleu.

L'altra grup on s'hauran de preveure actuacions específiques és el C2, ja que la mitjana d'edat és alta i no hi ha relleu entre el personal temporal.

Analitzant les mitjanes d'edat, podem concloure:

- En tots els subgrups on hi ha presència de personal fix i temporal, la mitjana d'edat del personal **temporal és significativament inferior**.
- En el subgrup A2, que també presenta una mitjana més alta, però es presenta una mitjana del personal temporal que pot facilitar el relleu.
- En el subgrup A1 és l'únic subgrup on la mitjana d'edat entre fixos i temporals és pràcticament igual (**40,6 vs 41 anys**), cosa que pot indicar una renovació més equilibrada.
- Al subgrup **C2**, el personal fix té una mitjana de **53,1 anys**, mentre que el temporal només **30 anys**.

En relació als llocs de **comandament**, es fa evident que es requereix una intervenció específica ja que tot i que la mitjana d'edat no està propera a l'edat de jubilació no es dona suficient relleu generacional, menys efectius temporals i mitjana d'edat molt similar a la del personal fix, per la qual cosa es podria donar una situació de risc de bloqueig i manca de renovació. Els llocs de comandament que tenen major risc de quedar vacants en els propers 5-10 anys són el de la **coordinació de serveis socials i cap de recursos humans**.

2.7. Índex de tecnificació.

L'índex de tecnificació és un indicador del grau d'especialització i qualificació tècnica de l'organització, un **alt índex de tecnificació**, indica una plantilla amb moltes funcions tècniques o directives, sovint amb requisits específics de formació i experiència.

L'índex de tecnificació mesura la proporció de personal que ocupa places A1 i A2 respecte del total de la plantilla. L'índex de tecnificació de la **província** es situa en un **29%**, per contra la proporció de places del grup C vers el total de plantilla, se situa en el **49%**, es a dir, als ajuntaments de la província de Barcelona existeix una baixa tecnificació i gairebé la meitat de les plantilles estan formades per personal del grup C.

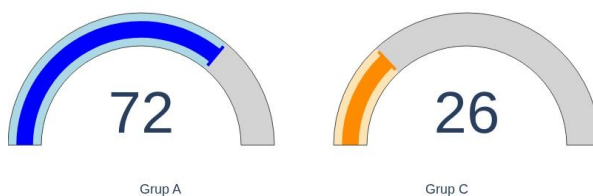


Fig. 7. Índex de tecnificació del consell comarcal del Berguedà

Tot i la tendència general dels ajuntaments de la província, el consell comarcal destaca per tenir un alt nivell de tecnificació, amb un índex del 72%.

Considerant l'alt grau de tecnificació del consell comarcal, es poden establir les següents consideracions:

- Existeix una **dificultat de relleu més elevada** ja que implica que els llocs de treball requereixen uns coneixements especialitzats.

- El **temps de formació és més llarg** i per tant, cal planificar amb suficient antelació, per garantir la transferència de coneixement.
- S'ha d'avaluar lloc per lloc, quan és possible la **captació interna** i quan l'**externa**.
- Existència d'un **alt risc de pèrdua de coneixement**, si no es planifica amb antelació suficient mitjançant sistemes de documentació o mentoria.

2.8. Projecció de jubilacions en 10 anys.

La projecció de jubilacions és una eina estratègica essencial per vetllar per la correcta prestació dels serveis i la sostenibilitat de la plantilla. El càlcul i la projecció de l'edat de jubilació ordinària i anticipada dels empleats permet anticipar la pèrdua de coneixement i competències crítiques, així com planificar les necessitats de relleu generacional amb temps suficient.

Aquest procés facilita la **identificació de riscos** en llocs clau amb alta probabilitat de jubilació. També permet la **planificació de recursos humans** per cobrir vacants futures amb perfils adequats i aporta informació en relació al **disseny metodologies específiques**, per assegurar la transferència de coneixement.

En entorns amb plantilles reduïdes o serveis especialitzats, aquesta previsió és clau per evitar disfuncions operatives i garantir la qualitat del servei públic.

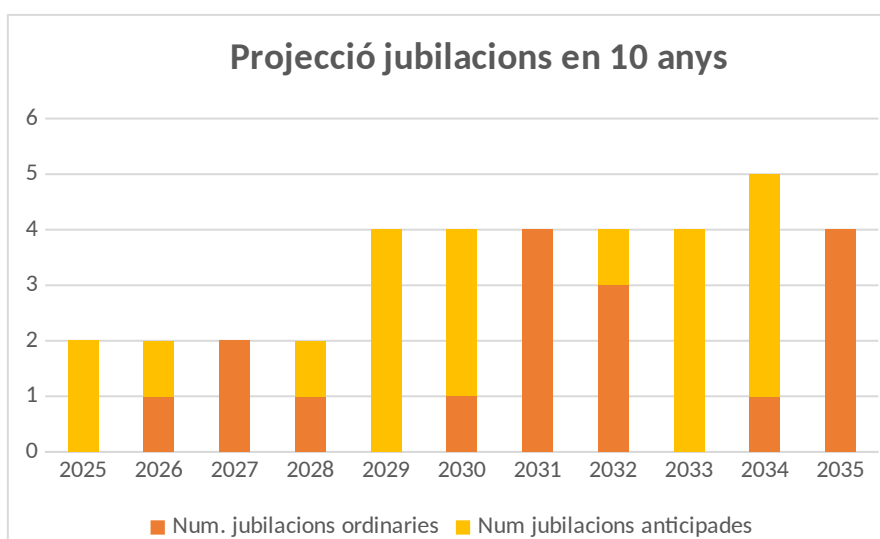


Fig. 8. Projecció de jubilacions en 10 anys (Elaboració pròpia)

L'anàlisi mostra una concentració significativa en el període de 2029-2032, especialment entre el 2029 i el 2030. És de destacar que els anys amb major nombre de jubilacions ordinàries són el 2031 i el 2035, i els anys 2029 i 2034, com a jubilacions anticipades, sent el 2034 l'any més crític. **La mitjana anual de jubilacions és de 3,36 jubilacions per any.**

Per al següent anàlisi s'ha decidit **excloure la categoria Brigada**, ja que es tracta d'un lloc **unipersonal** i la seva jubilació és **imminent**. Aquesta situació no aporta valor a la projecció global, atès que no representa un patró general sinó un cas puntual que ja està previst.

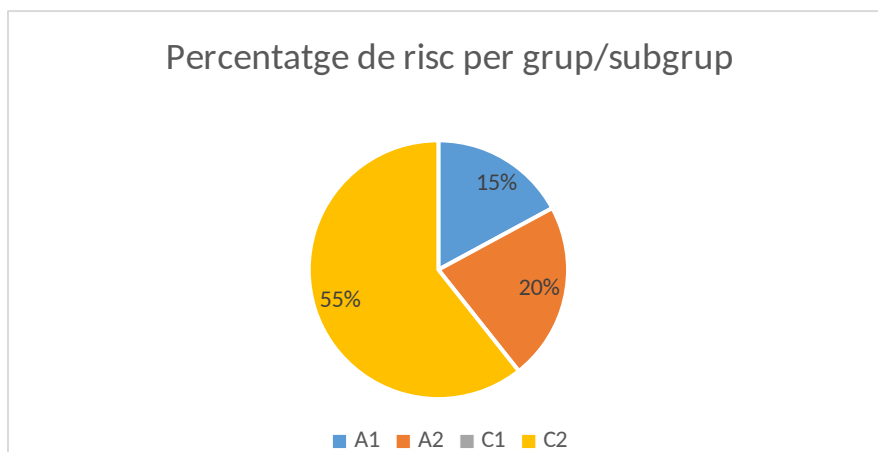


Fig. 9. Percentatge de risc de jubilacions per grup (Elaboració pròpia)

Per grups, el risc més elevat es concentra en el grup **C2 (54,5%)**, mentre que l'**A2 (20%)** continua sent el grup amb el volum més alt de jubilacions (7).

En categories, el risc més alt es troba en **Administratius**, el **33%** del personal C1 i C2 i **Comandaments** que representa el **27%** del personal que ocupa posicions estratègiques, mentre que els **Tècnics**, tot i tenir un risc moderat (16%), representen el col·lectiu més nombrós, fet que pot generar un impacte significatiu en la continuïtat del servei.

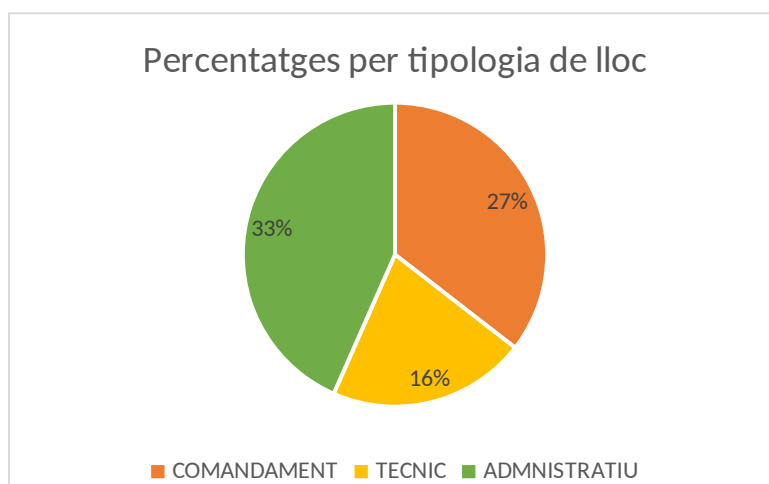


Fig.10. Percentatges de jubilacions en 10 anys per tipologia de lloc (Elaboració pròpia)

En quan al gènere, el **86% de les persones empleades que en els propers 10 anys es jubilaran són dones.**

2.9. Identificació dels llocs clau amb jubilacions en 10 anys.

Llocs de treball jubilacions previstes	J ordinària	J. anticipada
Peó brigada	2026	2024
Administratiu/va Arxiu	2027	2025
Tècnic/a Joventut	2027	2025
Tècnic/a consum	2028	2026
Secretaria	2030	2028
Cap Recursos humans	2031	2029
Administratiu/va Habitatge	2031	2029
Tècnic/a joventut	2031	2029
Coordinador/a OAC	2031	2029
Enginyer/ SAT	2032	2030
Educador/a Social	2032	2030
Coordinador/a Serveis Socials	2032	2030
Tècnic/a Habitatge	2034	2032
Administratiu/va OAC	2035	2033
Tècnic/a Auxiliar informàtic/a	2035	2033
Administratiu/va serveis socials	2035	2033
Tècnic/a Medi ambient	2036	2034
Secretaria-intervenció	2036	2034
Treballador/a social	2036	2034
Coordinador/a EAIA	2036	2034

Taula 11 . Projectió de jubilacions en 10 anys llocs clau (Elaboració pròpia)

	Projectió a 5 anys. Jubilació ordinària
	Projectió a 5 anys. Jubilació anticipada
	Projectió a 10 anys. Ordinària i anticipada

Resum de dades rellevants

Risc elevat de jubilacions

- En 10 anys, es jubilarà més del 23% del personal fic (1 de cada 4 persones)
- En 5 anys, el percentatge es de l'11% (1 de cada 9 persones)

Envelliment de la plantilla

- El personal laboral fix te una mitjana d'edat alta (53 anys) amb un índex d'envelliment (IEP) de 750, molt superior a la mitjana provincial (408).
- El personal temporal és més jove (IEP 170), es converteix en palanca estratègica de relleu.

Àrees amb major vulnerabilitat

- Serveis territorials: risc immediat en 5 anys o menys (Brigada, Consum, Habitatge i SAT)
- Serveis intens: OAC i Recursos humans requereixen planificació prioritària
- Serveis personals: Joventut i cultura, són crítics per envelliment i manca de relleu.

Anàlisi per serveis:

- Serveis personals
 - Cultura: unipersonal risc immediat.
 - Joventut: alt risc, manca relleu
 - Feminismes educació, serveis socials: més equilibri
- Serveis territorials
 - Brigada i consum: unipersonals , vulnerabilitat màxima
 - Serveis interns SAT. Unipersonal Risc alt
- Serveis interns
 - OAC Risc alt
 - Recursos humans Risc mitja
 - Administració general: Risc mitja

Alt índex de tecnificació

- Major dificultat de relleu
- Formació més llarga
- Captació de talent qualificat

Projecció de jubilacions

- El risc temporal presenta pics els anys **2029 i 2033**, que requereixen planificació específica.
- El 89% de les persones treballadores que es jubilaran els propers 10 anys són dones.
- Període crític 2029-2032. Pic de jubilacions 2034

3.- Procés d'identificació dels llocs clau del mapa previst de jubilacions

La segona fase del pla de relleu generacional té com a finalitat **identificar els llocs de treball clau que es preveu que quedin vacants per jubilació** en dos horitzons temporals, i que ja tenim identificats en el punt anterior:

- **Escenari a 5 anys:** detecció de vacants imminents que requereixen accions de relleu a curt termini.
- **Projecció a 10 anys:** anticipació de vacants estructurals que permetin una planificació estratègica del coneixement.

Aquest doble enfocament ha de permetre una **planificació acurada i proactiva**, orientada a garantir la continuïtat dels serveis essencials, la transferència de coneixement i la incorporació progressiva de perfils joves en les àrees prioritàries.

En el marc del relleu generacional, anomenem llocs clau perquè són **llocs que requereixen transferència de coneixement**. La seva identificació és fonamental per garantir la continuïtat operativa i la **preservació dels sabers crítics de la organització**, es a dir, la seva identificació és essencial per assegurar la transferència de coneixement.

Es consideren llocs claus, quan reuneixen algun d'aquests elements:

- Són **estratègics i essencials** per al bon funcionament de l'organització.
- **No són fàcilment substituïbles**, ja sigui per la seva complexitat, responsabilitat o coneixement específic acumulat.
- En alguns casos **són unipersonals** per tant no hi ha possibilitat de captació de talent intern.

Per la determinació de llocs clau s'han combinat tres criteris:

Criteri 1: Llocs clau integrats per serveis crítics del mapa de serveis.

Criteri 2: Llocs clau pel seu contingut.

Criteri 3: Llocs clau per jubilacions massives.

3.1. Criteri 1. Llocs clau integrats per serveis crítics

Per elaborar el mapa de serveis crítics, es parteix de:

- Indicadors de funcionament i demanda dels serveis.
- Context demogràfic i sociolaboral de la comarca.
- Perfil de l'usuari dels serveis comarcals.

Previsió d'evolució de la demanda . Horitzó 2030.












Tenint en compte les dades de plantilla i les projeccions sociodemogràfiques, es pot fer una anàlisi qualitativa de l'increment esperat de la demanda dels serveis del Consell Comarcal del Berguedà en els propers anys.

Per establir el mapa de serveis crítics del consell comarcal, s'ha elaborat mitjançant la diferent documentació elaborada pel propi consell comarcal així com l'anàlisi de les

memòries d'actuació, així com projeccions demogràfiques i socioeconòmiques de la comarca.

L'increment de demanda s'ha estimat a partir de projeccions demogràfiques del Berguedà (Idescat) i tendències observades en plans comarcals i memòries anuals. S'ha aplicat una estimació percentual conservadora basada en aquestes tendències.

A continuació únicament es descriuen els serveis on es preveu un increment significatiu o moderat, la resta de serveis no descrits, no es preveu increment de la demanda.

Àmbit	Servei	Previsió de demanda	Motiu principal
Serveis personals	Serveis socials 	Increment significatiu	Envel·liment poblacional i augment de necessitats assistencials
	Joventut i educació 	Increment moderat	Estabilització poblacional i noves necessitats formatives
	Feminismes, migracions i inclusió 	Increment moderat	Diversitat social i polítiques inclusives
Serveis territorials	Habitatge 	Increment significatiu	Ajuts al lloguer, habitatge social i noves polítiques
	SAT (Enginyeria, Arquitectura...) 	Increment significatiu	Augment de la demanda de suport als ajuntaments petits i mitjans de la comarca
	Medi ambient 	Increment significatiu	Ampliació municipis i rellevància de la sostenibilitat
	Projectes 	Increment moderat	Nous instruments de finançament per la UE, en diverses matèries.
	Mobilitat 	Increment moderat	Envel·liment poblacional i noves necessitats de mobilitat.
Serveis interns	Recursos humans 	Increment moderat	Àrea referent de la gestió del pla de relleu generacional.
	Administració general 	Increment moderat	Reforç competències digitals i millora de gestió administrativa.
	Administració digital 	Increment moderat	Adaptació per garantir accessibilitat i inclusió degut a l'envel·liment demogràfic.

Taula 12. Serveis amb increment de la demanda. Projecció 10 anys. (Elaboració pròpia)

3.2. Criteri 2. Llocs clau pel seu contingut.

Per l'anàlisi segons el seu contingut, es defineix a partir de la descripció del lloc de treball, la relació de llocs de treball i tenint en compte la seva posició orgànica i el seu contingut funcional.

Segons la seva naturalesa, es classifiquen segons els següents criteris:

- Llocs de comandament.
- Llocs d'alta especialització.
- Llocs base determinats (unipersonals)

En el marc de l'anàlisi organitzativa, s'ha prestat una atenció específica als **serveis unipersonals**, és a dir, aquells en què les funcions clau són assumides per una única persona, o bé són funcionalment unipersonals. Aquesta configuració comporta una elevada dependència individual i, per tant, una **vulnerabilitat operativa** en cas de baixa, jubilació o mobilitat. La seva gestió adequada és primordial per garantir la continuïtat dels serveis, preservar el capital intel·lectual de l'organització i minimitzar els riscos associats a la pèrdua de talent clau.

Categoria	Lloc clau	Servei / Àmbit	Subgrup	Risc de relleu	Observacions
Llocs base determinats	Operari/a brigada	Brigada	AP	Molt alt	Unipersonal. Relleu immediat.
Lloc base determinats	Administratiu/va	Cultura (Arxiu)	C1/C2	Molt alt	Unipersonal. Relleu immediat.
Llocs d'alta especialització	Tècnic/a Consum	Personals	A2	Molt alt	Unipersonal. Relleu immediat.
Llocs d'alta especialització	Secretaria-Secretaria-intervenció	Serveis interns	A1	Molt alt	Unipersonal. Coneixement crític
Llocs d'alta especialització	Enginyer/a del SAT	Serveis tècnics territorials	A1	Molt alt	Servei unipersonal. Coneixement crític.
Llocs comandament	Coordinació OAC	Oficina d'atenció a la ciutadania	C1/C2	Alt	Servei crític. Prioritari.
Llocs de comandament	Coordinació de Serveis Socials. Coordinació EAIA	Serveis socials	A2/A1	Mitjà-alt	Servei amb alta demanda futura i edat elevada.
Llocs de comandament	Cap de Recursos Humans	Serveis interns	A2/A1	Mitjà-alt	Clau per a la gestió del propi relleu.
Llocs base determinats	Administratiu Habitatge	Serveis territorials	C1/C2	Mitjà-alt	Unipersonal. Servei crític

Taula 13. Llocs clau segons contingut (Elaboració pròpia)

3.3. Criteri 3. Llocs clau per jubilacions massives.

En aquest cas considerem els serveis on es donarà una alta incidència de jubilacions per envelliment dels efectius en el propers 5 anys i amb una projecció als propers 10 anys.

Àmbit	Lloc clau	Grup	Projecció 5 anys	Projecció 10 anys
Joventut	Jubilacions massives	A2	X	X
Habitatge	Jubilacions massives	A2/C2	X	X
OAC	Jubilacions massives	C2		X

Taula 14. Llocs clau per jubilacions massives (Elaboració pròpia)

3.4. Identificació de llocs no clau.

Es consideren llocs no clau aquells que, tot i ser necessaris per al funcionament ordinari de l'organització, la seva cobertura no presenta dificultats significatives, atès que són perfils fàcilment reemplaçables per l'alta disponibilitat de perfils al mercat laboral o per la seva menor complexitat funcional. Els llocs no clau, **no requereixen una transferència planificada de coneixement especialitzat per garantir la seva continuïtat.**

L'objectiu d'aquesta classificació és prioritzar els esforços de captació, formació i planificació del relleu, així com identificar oportunitats per a la redefinició de funcions i l'optimització de processos.

Criteris d'anàlisi

- Nombre d'ocupants: determinar si el lloc és unipersonal o té més d'un ocupant.
- Impacte en el servei: avaluar si la dotació actual garanteix els objectius de l'àmbit.
- Continuïtat del servei: analitzar si, a curt termini, el servei es prestarà amb el mateix model.
- Substitució temporal: valorar la necessitat de cobertura en absències (vacances, ILT).
- Cobertura funcional: identificar si la substitució ha de ser completa o parcial.
- Funcions crítiques: revisar les tasques que assumeix el substitut i detectar duplicitats o funcions prescindibles.
- Complexitat funcional: establir el grau de complexitat per definir estratègies de relleu.

En el cas del consell comarcal, l'anàlisi de llocs no clau, proposo que es porti a terme en el marc d'una **comissió de valoració**, composta pels diferents comandaments, per tal de garantir el rigor, objectivitat i viabilitat de les decisions, ja que cal un reflexió planificada en relació als llocs no clau, per tal de valorar possibles modificacions de funcions o amortització.

És indispensable que es reculli un coneixement específic dels serveis, per tal de poder tenir elements per distingir entre funcions aparentment similars però amb impactes molt diferents.

Els comandaments aporten una visió operativa i organitzativa més àmplia que serà clau per avaluar l'impacte real de la modificació o supressió d'un lloc, també amb la capacitat per anticipar escenaris futurs, essencial per alinear l'anàlisi amb la planificació estratègica

L'anàlisi col·legiada amb participació activa del comandaments **no només enriqueix el procés**, sinó que **garanteix que les decisions siguin realistes, sostenibles i alineades amb les necessitats reals dels serveis**.

4.- Perfil dels llocs clau i criteris per cobrir les vacants generades per jubilació.

Aquesta fase té com objectius bàsics:

- Estudi dels llocs no clau. Possibles modificacions i determinar el futur d'aquests llocs (supressió, o d'altres)
- Definir els llocs clau, dels ocupants que es preveu que es jubilin en els propers 10 anys.
- Determinar com cobrir les vacants generades per jubilació dels llocs clau de l'organització.
- Creació de la comissió de valoració, integrada per les posicions de comandament de les diferents àrees i serveis de l'organització i liderada per recursos humans.

En aquesta fase, la metodologia utilitzada es centra en que aquest treball descriptiu sigui validat pels òrgans de govern. Els òrgans decisoris del consell comarcal hauran de validar la proposta de l'estructura i definició dels perfils funcionals, competencials i formatius de cada tipologia de lloc i complementat amb el perfil de cada lloc de treball que es jubila.

Aquesta fitxa de perfil haurà de ser la base per als processos de cobertura de les vacants per jubilació.

4.1. Definició del perfil funcional, competencial i formatiu dels llocs clau.

L'objectiu és definir el perfil dels **llocs clau**, és a dir, els llocs on la transferència de coneixement i d'informació, es prioritària per la jubilació propera de l'ocupant.

El contingut de cada lloc de treball es distribueix en :

- Funcions: les finalitats parcials més significatives que ha d'aportar el lloc de treball a l'organització.
- Competències: ens basem en el diccionari de competències de la Diputació de Barcelona, les competències han de permetre saber que s'espera de cada persona i com ha de fer-ho
- Formació: quina es la formació bàsica requerida per al lloc de treball i per altra banda, també la formació bàsica complementaria.

A continuació es proposa el quadre recull en relació a la tipologia de lloc, les funcions genèriques que desenvolupen, les competències genèriques del lloc i la formació bàsica de cada lloc clau.

Finalment, serà la **comissió de valoració**, qui determinarà quines són les funcions específiques per lloc de treball, quines competències específiques i també la formació especialitzada, bàsica requerida pel lloc.

Per l'anàlisi dels perfils dels llocs de treball, ens remetem a les fitxes de lloc de treball que actualment estan incloses en el Manual de funcions del consell comarcal que es relacionen amb els llocs clau identificats.

Tipologia de lloc	Descripció	Funcions genèriques	Competències genèriques	Formació bàsica
Comandament	S'ha inclòs: Gerència, coordinadors/es	Organitzar i supervisar els recursos humans,	Desenvolupament de persones Direcció de	Grau o llicenciatura universitària

	àrea, Habilitats nacionals i Cap de RH	materials i econòmics, i els procediments que ha de seguir l'àrea o el servei a què pertany i avaluar i comunicar els resultats assolits, segons procediments establerts i per la legislació vigent	persones Presa de decisions Visió estratègica	equivalent al grup A del personal funcionari
Tècnic	Llocs de treball de tècnic superior i mitjà sense comandament	Assessorar, analitzar i donar suport tècnic elaborant informes o coordinant i gestionant actuacions tècniques sobre la seva especialitat	Recerca de solucions Capacitat analítica Domini professional Orientació a la qualitat del resultat	Grau o llicenciatura universitària equivalent al grup A del personal funcionari
Tècnic Auxiliar	Llocs de treball de tècnic especialista (C1)	Atendre i assistir el comandament o nivell tècnic superior o col·laborar-hi en el desenvolupament d'actuacions i informes sobre la seva especialitat.	Orientació a la qualitat del resultat Organització del treball Domini professional Orientació al client intern i extern	Batxillerat, formació professional de 2n grau, cicle formatiu de grau superior o equivalent - C1,
Administratiu/ua	Llocs de treball (C1 i C2) de suport administratiu	Donar suport a la gestió, i tramitació administrativa dels expedients i procediments de l'àmbit d'adscripció i col·laborar en elaboració d'informes relatius a la documentació i al seu estat	Competència digital Orientació al client intern i extern Gestió de la informació Compromís amb l'organització	Batxillerat, FPPI, CFGS o equivalent - C1, o GESO FPI o equivalent - C2
Oficis	Llocs de treball de personal d'oficis	Fer el manteniment i obres de camins i altra actuacions en el medi natural.	Instruments, eines i maquinària Domini professional Orientació a la qualitat del resultat Organització treball	Certificat d'estudis primaris o d'ESO - AP

Taula 15. Model base perfil llocs de treball (Diputació de Barcelona)

4.2. Identificació de talent intern

Per planificar adequadament la cobertura de les vacants que es generaran per jubilació, és essencial conèixer el **potencial del personal intern**.

La identificació del talent intern és una acció prioritària per garantir la continuïtat dels serveis i la sostenibilitat del capital humà. Inclou tant el personal fix com el temporal, i és essencial per planificar la promoció interna i assegurar la cobertura dels llocs clau estratègics.

Tal com s'ha analitzat en la descripció de la plantilla, el consell comarcal compta amb un volum significatiu de **personal temporal**, que es caracteritza per tenir **una mitjana d'edat considerablement més jove** que el personal fix.

Aquest fet representa una **oportunitat estratègica** per identificar talent emergent i valorar la seva capacitat d'evolució cap a d'altres rols o llocs de treball. La detecció de perfils amb competències, motivació i capacitat d'aprenentatge pot facilitar la cobertura de llocs clau, afavorint la consolidació del coneixement institucional.

Aquesta dualitat entre estabilitat i renovació constitueix un element central en la planificació del relleu generacional i orienta les decisions sobre captació, formació, promoció i consolidació de talent en funció de les necessitats futures de l'organització.

Per tal d'identificar el talent intern i valorar la seva capacitat de creixement professional i adaptabilitat professional, s'han analitzat els perfils segons les següents **variables clau**:

1. **Nivell de titulació acadèmica.** Mesura si la formació del treballador supera la requerida pel lloc que ocupa. Escala de 0 a 3:
 - **0:** Titulació ajustada al lloc.
 - **1-3:** Titulació superior en 1, 2 o 3 nivells respecte al grup/subgrup.
2. **Nivell d'especialització.** Valora la relació entre la titulació i el lloc de treball. Escala de 0 a 3:
 - **0:** Sense especialització directa.
 - **1:** Titulació no directament vinculada.
 - **2:** Titulació directament relacionada.
 - **3:** Diverses titulacions, com a mínim una universitària vinculada.
3. **Nivell estratègic de la titulació.** Determina el valor estratègic de la titulació per a l'organització. Escala de 0 a 2:
 - **0:** Titulacions no estratègiques.
 - **1:** Titulacions amb valor estratègic mitjà (psicologia, treball social...).
 - **2:** Titulacions altament estratègiques (dret, economia, enginyeria...).
- 4 **Nivell tecnològic dels empleats.** Aquesta variable mesura el grau de competència tecnològica del personal, en funció de la titulació que posseeixen. S'ha valorat en una escala de **0 a 3**, tenint en compte la vinculació de la formació amb l'ús de tecnologies digitals:
 - **0: Sense nivell tecnològic.** Titulacions reglades sense component tecnològic, habitualment associades a llocs molt operatius.
 - **1: Nivell bàsic.** Titulacions amb alguna vinculació indirecta amb l'ús de tecnologies. Coneixements d'ofimàtica.
 - **2: Nivell mitjà.** Usuari avençat. Titulacions amb component tecnològic rellevant per al lloc de treball. Titulacions de secundària o superiors que impliqui l'ús de determinades aplicacions

- **3: Nivell alt.** Titulacions amb forta càrrega tecnològica o especialització directa en àmbits TIC. Enginyeries o CFGS associats a sistemes d'informació, informàtica i telecomunicacions.

Per tal d'identificar el talent intern amb potencial de desenvolupament i promoció, s'estableix que la valoració s'haurà de dur a terme mitjançant la **Comissió de Valoració**, com a òrgan col·legiat que garanteix la transparència, l'objectivitat i la coherència del procés.

El procés que es planteja es identificar els empleats que destaquen d'acord amb els **èxits assolits, la resolució de problemes i l'adaptació al canvi.**

1. Èxits assolits (0 a 2). Mesura el grau de resultats obtinguts en l'exercici del lloc de treball:

- **0:** Sense evidència d'assoliments destacats.
- **1:** Ha assolit objectius o tasques amb resultats satisfactoris.
- **2:** Ha obtingut resultats excel·lents o ha contribuït significativament a la millora del servei.

2.- Resolució de problemes (0 a 3). Capacitat per identificar problemes, analitzar-ne les causes i generar alternatives viables, per resoldre'ls, aplicant criteris d'eficàcia i eficiència en el marc de la organització

- **0:** Inicial. Detecta problemes simples, necessita instruccions.
- **1:** Identifica problemes habituals i aplica solucions sense anticipar riscos
- **2:** Analitza problemes complexos, aporta opcions i pren decisions autònomament..
- **3:** Anticipa problemes, genera solucions innovadores i lidera processos de millora.

3.- Adaptació al canvi (0 a 3) Mesura la capacitat d'una persona per **ajustar-se de manera flexible i positiva a noves situacions, entorns o demandes**, mantenint l'eficàcia i buscant oportunitats d'aprenentatge en contextos canviants.

- **0:** Mostra resistència al canvi; no adapta la seva manera de treballar.
- **1:** Accepta el canvi amb certa reticència, però s'hi adapta funcionalment.
- **2:** S'adapta amb facilitat a nous entorns o procediments. Mostra flexibilitat i iniciativa.
- **3:** Promou activament el canvi. S'anticipa a les noves situacions i actua com a agent facilitador.

D'aquest anàlisi se n'extreu, la **relació d'empleats amb potencial**, que haurà de ser validada per la comissió de valoració. Aquesta proposta d'empleats amb potencial susceptibles d'ocupar llocs clau vacants per jubilació, s'hauran de contrastar individualment amb les necessitats i els requisits de cobertura de places vacants.

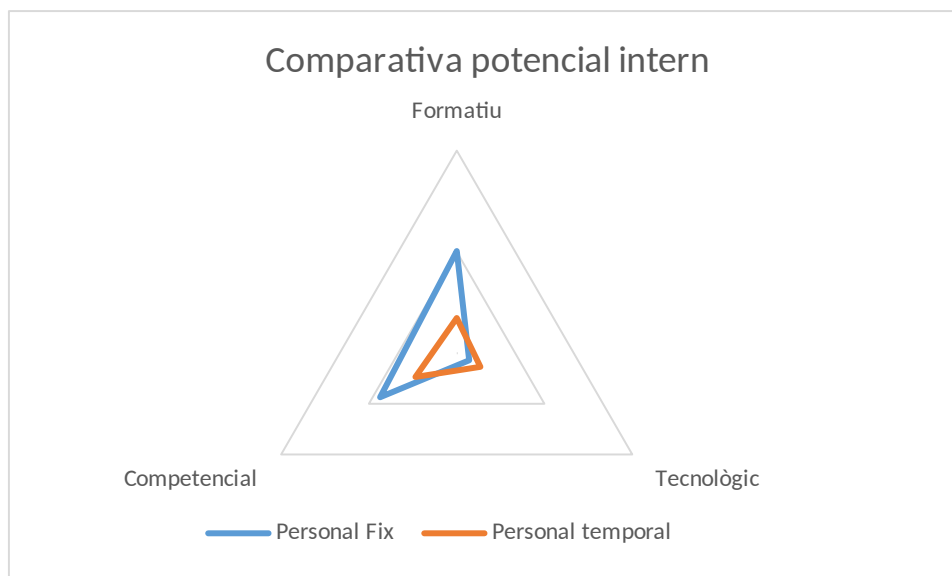


Fig 11. Comparativa potencial intern (Elaboració pròpia)

La figura anterior mostra una primera anàlisi del potencial del personal del consell comarcal, aquesta s'hauria de contrastar amb l'avaluació efectuada per part de les persones coordinadores i validada per la **comissió de valoració** del pla de relleu.

La possibilitat que els empleats puguin optar a processos de promoció interna o a la provisió de vacants s'haurà de determinar de manera individual, atenent a la valoració del seu potencial i a les competències acreditades, garantint la transparència i l'objectivitat del procés.

En el cas de no comptar amb persones candidates que tot i ser adequades al perfil, tinguin una vinculació jurídica que no permeti la promoció interna, s'haurà de dur a terme un procés de selecció extern.

5.- Gestió i transferència del coneixement en els processos de relleu generacional.

La gestió i transferència del coneixement en els processos de relleu generacional és un tema clau en la continuïtat i sostenibilitat de qualsevol organització, especialment amb organitzacions altament tecnificades com és el consell comarcal.

El relleu generacional implica la substitució progressiva dels membres d'una organització (especialment dels llocs clau) per part de noves generacions. Aquest procés no només suposa un canvi de persones, sinó també un traspàs de coneixement, valors, experiència i cultura organitzativa.

La gestió del coneixement (knowledge management) busca sistematitzar aquest procés perquè la sortida d'una persona no impliqui la pèrdua d'actius intangibles essencials.

En aquesta fase intervenen:

- **L'empleat sènior**, com a figura central del procés que haurà de recopilar el coneixement après del lloc i donar suport pràctic amb l'objectiu d'emmagatzemar tot el coneixement crític
- **La unitat de Recursos humans**, que lidera, coordina i condueix tot el procés.
- **Els comandaments dels empleats sèniors**, que actuen com a validadors i acompanyen l'empleat sènior i el nou empleat i li donen suport

En aquesta fase es recopilen les dades extretes de les fases anteriors, i especialment el perfil funcional, competencial i formatiu dels llocs clau.

El **formulari tècnic de transferència de coneixement (FTTC)** permet sistematitzar el coneixement, habilitats i altres variables que aporten valor afegit a cada lloc de treball, va més enllà del perfil previst a la pròpia fitxa de lloc, es tracta de capturar el coneixement tàcit, competències i experiències que sovint no queden reflectides a la fitxa de lloc.

El formulari tècnic de transferència de coneixement (FTTC) és el document a realitzar per l'empleat sènior, es divideix en **quatre grans blocs** que agrupen diferents aspectes sobre el lloc de treball:

- Enquadrament organitzatiu i descripció bàsica del lloc de treball: col·laboradors, si es tenen o no persones a càrrec, objectius i principals funcions.
- Qüestions d'aprofundiment i coneixement del lloc de treball: treballs finalitzats i en curs, i principals dificultats en el seu desenvolupament, habilitats fonamentals, grups de treball en que es participa, anàlisi de riscos, conflictes, etc.
- Altres qüestions relacionades amb l'entorn del lloc: xarxa de contactes interns i externs, aplicacions, programaris i altre material tècnic necessari (manuals, protocols...), calendaritzacions rellevants (puntes de feina, activitats crítiques...)
- Suggeriments, recomanacions, consells i altres aportacions

La metodologia proposada es basa en una primera fase de sensibilització, sistematitzada en una sessió informativa de la persona/es participants, on es detalla punt per punt què es vol recollir i perquè és important.

L'elaboració ha de ser individual i des de recursos humans s'oferirà un acompanyament continuat en la seva elaboració. Es tracta d'un formulari amb preguntes obertes i es poden facilitar en la sessió exemples per inspirar, evitant tecnicismes excessius, per fer-ho fàcil i que ajudi a la reflexió.

Per altra banda, es proposa que l'empleat sènior elabori, conjuntament amb recursos humans, una **proposta de recursos i accions de transferència**, en aquest formulari es proposa relacionar aquelles accions de transferència com poden ser píndoles formatives, àudio o vídeos, protocols d'accions crítics, manuals, sessions pràctiques on es recullen les accions que constitueixin el llegat de coneixement, saber fer i aprofundiment, com un repositori de l'empleat sènior.

També s'hauria d'incloure a l'organització una nova política de recursos humans de **reconeixement als empleats**, posant en valor l'aportació i contribució dels empleats sènior a la organització.

Per últim, s'ha de reforçar el paper dels comandaments en aquest procés d'acompanyament i recolzament tant al personal sènior així com als nous empleats i empleades, en aquest últim cas, la seva ràpida adaptació i aprenentatge en el lloc serà l'èxit del procés de relleu.

Finalment en el full de ruta, s'ha de preveure un mínim de 9 mesos anteriors a la jubilació, per facilitar el procés de gestió del coneixement.

6.- Sistemes de selecció i captació de talent extern.

L'altra cara de la moneda del relleu generacional està en les estratègies per la captació de talent extern, mitjançant les noves incorporacions.

Tal com hem detallat anteriorment, l'índex de tecnificació del consell comarcal es situa en un 72%, això es correlaciona amb la projecció de futur de llocs de treball altament tecnificats, per la digitalització i intensiva en coneixement.

Per això, proposem que la captació del talent ha d'incidir en diversos subsistemes de la organització, que van des del reclutament i selecció de nou personal, la formació, la carrera professional, l'avaluació de l'acompliment o la retribució.

En aquest apartat però ens centrarem en la millora dels processos de captació i selecció de talent extern.

Les administracions públiques han d'assumir que competeixen amb el sector privat per perfils qualificats, això implica adaptar estratègies i canals per fer atractiu el treball públic.

Segons diversos autors (Gorriti, Ramió, Gil Blázquez) no seleccionem bé, es a dir, els nostres instruments de selecció no resulten suficientment adequats. En general, aquests autors, assenyalen algunes ineficiències dels processos selectius:

- **Llarga durada dels processos**, comporta que les administracions tornem a incrementar la temporalitat, per les disfuncions entre la immediatesa de la necessitat i el resultat del procediment.
- **Discrepància entre les competències** que es consideren necessàries i el que s'avalua a les convocatòries.
- **Injustícia del sistema** vers la ciutadania. Llarg temps de preparació per a proves memorístiques, un aprenentatge que finalment no tindrà utilitat en l'exercici del lloc.
- **Dificultat d'atracció de talent**, especialment amb perfils d'alt valor afegit.

Revisant la literatura existent en relació a l'arquitectura de bases de selecció es constaten algunes pràctiques que poden ser fàcilment incorporades, algunes de les quals ja utilitzem des del consell comarcal:

- **Suprimir el caràcter eliminador de les proves de coneixements**, amb la finalitat de ser més predictiu possible al permetre valorar el conjunt de capacitats de les persones aspirants (Ajuntament de Manises).
- **Canvi en la ponderació de mèrits**, dins del procés de concurs-oposició, incloent una ponderació alta de les competències en detriment de les proves memorístiques generals, amb baix impacte en relació amb el lloc. (Ajuntament de Sant Boi de Llobregat).
- **Processos selectius de borses de treball** basats en l'avaluació de competències i proves aptitudinals (Ajuntament de Barcelona).
- En processos de **promoció interna, desenvolupar casos pràctics** després d'haver superat un procés formatiu. La fase final es un treball grupal sobre un cas real, on es valoren tant coneixements pràctics com actituds, expressió, exposició, etc. (Ajuntament de Las Palmas de Gran Canaria)
- **Modernització i actualització de temaris**, amb nova ponderació de proves, més propera a la capacitat predictiva de l'acompliment en el lloc, inclusió de proves i entrevista competencials (Ajuntament de Sabadell)

Aquestes estratègies poden complementar-se amb d'altres on s'incorpori als processos selectius, les següents mesures:

- **Blog d'ocupació pública**, facilitant l'accés a les ofertes públiques de l'ajuntament. Es planteja com un sistema d'avisos proactiu, amb subscripció voluntària de la ciutadania mitjançant correu electrònic, mitjançant un enviament automàtic d>alertes.
- **Convenis de pràctiques** amb diversitat d'institucions educatives per la realització de practiques no remunerades, estudiants de grau o màster però també estudiants de cicles formatius.
- **Col·laboració interadministrativa**, mitjançant processos de selecció supramunicipal, compartir borses de treball temporal i beques remunerades per a graduats universitaris, especialment per a la captació de perfils altament qualificats (Diputació de Barcelona).
- Inclusió de **cursos formatius** com a part final del procés selectiu. Un model híbrid de selecció que conjugui de forma més adequada el coneixement, que hauria de ser eminentment pràctic, mitjançant el reforç de cursos i practiques selectives.
- El **període de prova** com a darrera fase del procés selectiu.
- Incorporació de **noves tecnologies**, especialment en fases de revisió documental o de gestió material, amb la supervisió i validació dels òrgans de selecció.

Finalment, no només es tracta de canviar processos selectius o arribar a major públic jove, sinó que es vincula a una **transformació de la cultura organitzativa** orientada a la meritocràcia, la professionalització i la transparència.

7.- Aspectes rellevants i recomanacions.

7.1. Anàlisi de les ofertes públiques d'ocupació 2023-2025.

Les ofertes públiques d'ocupació són l'eina estratègica per la renovació de la plantilla i equilibrar l'índex d'envelliment. Garanteix que les places vacants es cobreixin efectivament, evitant l'envelliment estructural per inacció.

La planificació dels recursos humans esdevé fonamental per tal d'alinear les necessitats de personal amb especial atenció a l'evolució de l'edat de la plantilla, l'art 69 del Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic (TRLEBEP)

Finalment hem elaborat una anàlisi de les ofertes públiques vigents en relació a les places no executades, és rellevant tenir en compte aquest anàlisi en relació al relleu generacional.

Any	Categoria/Plaça	Grup	Vacants	Règim	Sistema	Procés	Observacions
2023	Administratiu	C1	1	laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Incorporació perfil jove, clau per relleu

2023	Personal oficis Tècnic/a	AP	1	Laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Rellevant impacte relleu
2023	mitjà/na de gestió	A2	4	Funcionarial	Concurs-oposició	Torn lliure	Incorporació perfils joves, potencial de relleu.
2023	Tècnic/a mitjà/na de gestió	A2	5	Laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Incorporació perfils joves, potencial de relleu.
2024	Arquitecte/a	A1	2	Funcionarial	Concurs-oposició	Torn lliure	Perfil tècnic alt, rellevant per al relleu generacional.
2024	Tècnic/a Migracions	A2	1	Laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Àmbit social, potencial per a perfils joves.
2024	Tècnic/a Habitatge	A2	1	Laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Àmbit emergent, oportunitat per a perfils joves.
2024	Tècnic/a Medi Ambient	A1	1	Funcionarial	Concurs-oposició	Promoció interna	No afecta directament el relleu generacional.
2024	Tècnic/a Recursos Humans	A1	1	Funcionarial	Concurs-oposició	Promoció interna	Reforça gestió del relleu generacional.
2024	Treballador/a social	A1/A2	2	Funcionarial	Concurs-oposició	Promoció interna	Continuïtat en serveis socials.
2024	Tècnic/a Auxiliar Gestió	C1	1	Funcionarial	Concurs-oposició	Promoció interna	Perfil administratiu de suport.
2024	Administratiu/va	C1	9	Funcionarial	Concurs-oposició	Promoció interna	Gran volum de promoció interna
2025	Administratiu/va	C1	1	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Relleu
2025	Tècnic/a Joventut	A2	1	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Relleu
2025	Tècnic mitjà/na Consum	A2	1	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Relleu
2025	Educador/a Social	A2	1	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Àmbit social, potencial per a perfils joves.
2025	Treballador/a social	A2	2	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Àmbit social, potencial per a perfils joves.
2025	Tècnic/a en Dret Serveis socials	A2	2	Personal laboral	Concurs-oposició	Torn lliure	Àmbit social, potencial per a perfils joves.

Taula 16. Anàlisi ofertes públiques període 2023-2025, segons impacte en el relleu generacional.(Elaboració pròpia)

Planificació anticipada de vacants.

Tot i que les convocatòries d'ofertes públiques es realitzen amb caràcter anual, la planificació de cobertura de vacants s'ha d'efectuar amb una anticipació mínima de dos anys. Aquesta previsió ha d'incloure les jubilacions previstes en els llocs clau, amb l'objectiu de garantir la continuïtat dels serveis i assegurar la transferència de coneixement entre generacions.

Per altra banda, el futur de l'administració pública és altament tecnològic, cosa que exigeix una adaptació constant i de modernització dels processos interns. Per aquest

motiu, la captació de talent jove ha d'orientar-se cap a perfils amb competències digitals, capacitat d'innovació i coneixement d'eines col·laboratives. Aquesta estratègia prepara l'organització per afrontar reptes futurs, impulsant la transformació digital i la modernització de l'administració com a eix central de desenvolupament institucional..

Com a **estratègies rellevants per la captació de talent jove**:

- **Incorporar proves competencials** i casos pràctics en substitució parcial de proves memorístiques.
- **Prioritzar i valorar les competències digitals, treball col·laboratiu i innovació.**
- Promoure convenis amb institucions educatives per captar joves titulats.
- Integrar un **curs formatiu pràctic final i/o període prova** com a part del procés selectiu.
- Creació i publicació al **Blog d'Ocupació Pública del Consell**, amb sistema d'avís automàtics.

7.2. Recomanacions en relació als llocs susceptibles de jubilació anticipada i contractes de relleu.

Tant com hem assenyalat anteriorment, el 42 % de la plantilla és personal laboral, per la qual cosa, hem de preveure les estratègies adequades, per la gestió eficaç de les persones que sol·licitin **la jubilació parcial anticipada**.

Per una banda, en el document de projecció de jubilacions, ja s'ha recollit la jubilació abans de l'edat de jubilació ordinària, en primer lloc s'ha de recollir la informació en relació a si es compleixen els requisits per poder accedir a la jubilació anticipada i la voluntat del treballador a fer-ho:

- Edat de la persona jubilada parcial (inferior a tres anys com a màxim a l'edat de jubilació ordinària)
- Acreditar una antiguitat mínima de 6 anys al consell comarcal, immediatament anteriors a la data d'accés a la jubilació parcial.
- Acreditar un període mínim de 33 anys de cotització a la data d'accés a la jubilació parcial.

El més rellevant a efectes de planificació dels recursos humans és el fet que ha de coincidir , de forma simultània, la jubilació parcial amb l'accés a l'ocupació pública de la persona rellevista ja que l'ocupació de relleu ha de ser indefinida fixa a temps complet , per tant de caràcter estructural.

Per tant, és imprescindible preveure una planificació de la gestió dels recursos humans (valoració del lloc clau /no clau, potencial intern, transferència de coneixement, etc.) sinó també dels instruments d'ordenació: plantilla , relació de llocs de treball, i l'oferta pública d'ocupació.

A banda es recomana, un estudi econòmic dels costos que implica la simultaneïtat de les dues ocupacions de places en un sol lloc de treball, ja que la cotització pel personal jubilat parcialment, és del 100%

Per altra banda, es requereix l'autorització des de la Secretaria d'estat de funció pública la taxa de reposició específica per a contractacions de personal laboral fix de relleu per jubilació parcial, i per tant, s'ha de preveure la seva sol·licitud de forma anual de manera anticipada de com a mínim 9 mesos a la data prevista de jubilació parcial.

Tot això, implica que la previsió temporal de les jubilacions parcials ha de ser més extensa en el temps.

Previsió de jubilacions ordinàries i anticipades els propers 5 anys

Llocs de treball previstes	jubilacions	J ordinària	J. anticipada	Mes	Relleu(*)
Peó brigada		2026		Desembre	
Administratiu/va		2027	2025	Octubre	(**)
Tècnic/a Joventut		2027	2025	Octubre	(**)
Tècnic/a consum		2028	2026	Gener	(**)
Secretaria		2030	2028	Octubre	
Coordinador/a OAC			2029	Febrer	X
Tècnic/a Joventut			2029	Març	X
Administratiu/va Habitatge			2029	Desembre	X
Cap Recursos humans			2029	Desembre	X
Coordinador/a Serveis Socials			2030	Gener	X
Enginyer/ SAT			2030	Març	
Educador/a Social			2030	Juny	

(*) Únicament s'indica si hi ha o no possibilitat de contractació de relleu per vinculació laboral.

(**) procés de relleu en marxa, pendent procés selectiu rellevista

Taula 17. Mapa jubilacions propers 5 i 10 anys

7.3. Cronograma d'accions i metodologia utilitzada

Fase prèvia

1.- **Assignar recursos a la unitat de recursos humans** per gestionar els processos de relleu generacional. Aquesta acció sembla òbvia, però en tot cas requereix de la reflexió de si l'àrea de recursos humans està suficientment dotada per gestionar també el pla de relleu. Per altra banda, la persona que ha de gestionar el propi pla està en la previsió de jubilació en els propers 5 anys.

Designar quina unitat serà la responsable de gestionar la transferència de coneixement, en funció de la dependència funcional de l'empleat que s'ha de jubilar.

2.-Elaboració del llistat definitiu de jubilacions i organització dels processos de relleu. Concretar els empleats que es jubilen en els propers cinc anys i valorar tant si es jubila anticipada o ordinària i valorar si és personal laboral, per tal de planificar el relleu del jubilat parcial, si es pot o no preveure una contractació de relleu.

En el cas del consell comarcal, s'ha de preveure el **pic de jubilacions** que es concentrarà entre els anys **2029-2031**, ja que representa el gruix més important del mapa de jubilacions. Per aquest motiu, es proposa iniciar una **prospecció** per conèixer la intenció del personal pel que fa a una possible **jubilació anticipada**.

Fase de comunicació i formació (2 mesos).

1.- Comunicació a la organització i als empleats sèniors.

2.- Sessió de comunicació i formació per elaborar els recursos i accions de transferència, que hauran d'elaborar l'empleat sènior, amb l'acompanyament de recursos humans . Amb una data de lliurament aproximada d'un mes després de la sessió de comunicació als destinataris.

Fase de transferència de coneixement (5 mesos)

1.-Inici del procés de recollida d'informació amb el Formulari tècnic per a la transferència de coneixement (FTTC) indicant data de lliurament.

Complementar la FTTC per part de l'empleat sènior, es proposa que en el termini d'un mes es pugui elaborar el formulari, és recomanable programar sessions de revisió del FTTC, de forma conjunta per part del comandament superior i recursos humans, amb una sessió de treball per resoldre dubtes, amb l'empleat sènior.

2.- A continuació l'empleat sènior elabora la proposta de recursos i accions de transferència (PRA), consensuada amb el comandament, que finalment s'entregarà a RH en unes dues setmanes.

Fase final

1.- Actes de reconeixement de l'empleat sènior (1 mes)

La organització hauria de realitzar almenys un acte de reconeixement a l'aportació i contribució de l'empleat a la organització.

2.-Incorporació del nou empleat i acompanyament (1 mes)

La unitat de RH i el comandament hauran de recolzar i acompanyar al nou empleat facilitant els recursos i eines treballades en tot el procés.

A continuació també s'indica el cronograma per a la previsió de les jubilacions parcials anticipades del personal laboral i llocs clau.

Cronograma en cas de jubilació parcial

Fases	Accions	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16
F. Preparació	Reunió informativa llocs clau																
	Sol·licitud persona interessada																
	Estudi econòmic																
	Sol·licitud de taxa específica de reposició																
	Modificació plantilla, RLT OPO																
F. gestió	Elaboració de FTTC i PRA																
	Publicació de bases																
	Finalització procés selecció																
F. relleu	Sol·licitud jubilació+rellevista																
	Resolució (3 mesos)																
	Jubilació parcial + relleu																

Cronograma transferència de coneixement

Fases	Accions	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Previ	Assignació unitat referent											
	Relació definitiva de jubilacions											
Comunicació i formació	Organització processos de relleu											
	Comunicació a la organització											
	Sessió formativa sobre transferència											
Transferència	Elaboració de la FTTC											
	Elaboració de PRA											
Relleu	Actes de reconeixement											
	Nou empleat i acompanyament											

8.- Avaluació del relleu generacional

L'objectiu és mesurar fins a quin punt les mesures del Pla de Relleu Generacional contribueixen a: reequilibrar l'edat mitjana i l'índex d'envelliment de la plantilla, garantir la continuïtat dels serveis essencials, potenciar la gestió i transferència del coneixement, incrementar la captació i retenció de talent jove i qualificat, i millorar la qualitat organitzativa i la satisfacció del personal.

8.1. Indicadors d'avaluació

L'avaluació es realitzarà en cinc dimensions estratègiques, cadascuna amb els seus indicadors, fonts i responsables.

Dimensió	Objectiu específic	Indicadors clau (KPI)	Font / Periodicitat	Responsable
Rejuveniment de la plantilla	Reduir l'envelliment estructural i incorporar talent jove.	Mitjana d'edat global; IEP; % <35 anys; % >55 anys.	Base de dades RH. Actualització anual.	Recursos Humans
Continuïtat dels serveis crítics	Assegurar el funcionament dels serveis unipersonals o clau.	% llocs clau coberts dins termini; % vacants cobertes abans de 6 mesos; Nivell de satisfacció dels serveis.	Informes de servei i RH. Semestral.	Comissió de valoració
Transferència de coneixement	Garantir la transmissió de coneixement entre personal sènior i nou.	% empleats sèniors amb FTTC; % nous empleats amb mentor; Valoració de mentoria.	Formularis FTTC i informes. Anual.	Recursos Humans + sènior
Captació i consolidació de talent	Millorar els processos selectius i la fidelització del personal jove.	Temps mitjà de cobertura; % processos competencials; % contractes consolidats; Índex de rotació.	Registres OPO i nòmines. Anual.	Recursos Humans
Cultura organitzativa i satisfacció laboral	Millorar el compromís i la percepció del personal.	Grau de satisfacció laboral; % que percep oportunitats; % participació en formació.	Enquesta clima laboral. Bianual.	Recursos Humans + Coordinacions i Gerència

Taula 18. Graella indicadors d'avaluació (Elaboració pròpia)

8.2. Metodologia d'avaluació.

L'avaluació inclou una fase inicial de línia de base (2025), un seguiment anual, una avaluació intermèdia (2029) i una avaluació final (2035). Cada fase permet ajustar el pla i mesurar l'impacte real de les accions.

Escala de valoració de resultats

Els resultats de cada indicador es valoraran segons aquesta escala:

Nivell	Descripció	Valor numèric
Alt (òptim)	Compliment \geq 90% de l'objectiu establert.	3
Mitjà (adequat)	Compliment entre 70% i 89%.	2
Baix (insuficient)	Compliment $<$ 70%.	1

Taula 19. Escala de valoració de resultats (Elaboració pròpia)

Instruments de seguiment

- Quadre de comandament anual del relleu generacional.
- Informe anual de seguiment amb propostes correctores.
- Reunions periòdiques de seguiment i anual de la Comissió de Valoració.
- Enquesta biennal de satisfacció interna.

Resultats esperats a l'horitzó 2035

Indicador	Valor inicial (2025)	Objectiu 2035
Mitjana d'edat global	45 anys	\leq 43 anys
Índex d'Envelliment (IEP fixos)	750	\leq 100
% serveis crítics coberts	70%	100%
% personal jove (<35 anys)	12%	\geq 25%
% empleats amb pla de transferència	0%	\geq 80%
% processos amb proves competencials	20%	\geq 80%

Taula 20. Resultats esperats (Elaboració pròpia)

Conclusions.

L'anàlisi realitzada confirma que el Consell Comarcal del Berguedà afronta un **risc elevat de pèrdua de coneixement institucional** derivat de l'envelliment de la plantilla. El **23% del personal laboral fix es jubilarà en els propers 10 anys**, amb un **índex d'envelliment (IEP) de 700**, molt superior a la mitjana provincial (408). Aquest escenari exigeix una **planificació estratègica immediata** per protegir la continuïtat i qualitat dels serveis essencials.

Els **llocs clau** són aquells on la **transferència de coneixement és imprescindible** per garantir la continuïtat del servei. Inclouen, entre d'altres:

- **Llocs per serveis crítics:** serveis socials, habitatge, SAT, medi ambient.
- **Llocs clau per contingut** unipersonals, comandament i alta especialització.
- **Llocs per jubilacions massives:** OAC, joventut, habitatge.

En aquests casos, és obligatori desplegar **protocols de transferència** (FTTC, mentoria, repositoris) amb una anticipació mínima de nou mesos abans de la jubilació, així com planificar la cobertura mitjançant metodologies de captació interna o externa.

Els **llocs no clau**, per contra, **no requereixen transferència sistemàtica**. La seva gestió haurà de definir la seva **modificació, amortització o redefinició funcional**, segons l'impacte en el servei i la disponibilitat de perfils al mercat laboral. Aquesta

decisió ha de ser validada per una **comissió de valoració**, garantint coherència amb els objectius estratègics.

En relació amb la **transferència de coneixement**, és imprescindible establir protocols sistemàtics (formulari FTTC, mentoria, repositoris), assegurant la preservació del capital intel·lectual. Igualment, la gestió de **jubilacions parcials anticipades** requereix una planificació coordinada amb l'oferta pública i si és necessari, l'autorització de taxa de reposició.

La presència de **personal temporal jove** és una oportunitat per cobrir llocs clau, reduint dependència externa. Paral·lelament, cal modernitzar els **processos selectius**, incorporant proves competencials i pràctiques, i establir convenis amb institucions educatives per captar talent.

Finalment, el pla ha de garantir:

- **Reducció de l'IEP a valors propers a 100** i increment del percentatge de personal jove fins al 25% el 2035.
- **Cobertura del 100% dels llocs clau**.
- **Integració de proves competencials en el 80% dels processos selectius**.

Aquestes accions, alineades amb una cultura organitzativa orientada a la meritocràcia i la innovació, són essencials per assegurar la continuïtat dels serveis i la sostenibilitat del Consell Comarcal del Berguedà en l'horitzó 2030-2035.

Bibliografia

Agència de desenvolupament del Berguedà. (2025) Pla estratègic de l'economia social i solidària del Berguedà 2024-2030.

Consell Comarcal del Berguedà. (2024). Pla estratègic d'Envelliment actiu i saludable 2024-2028.

Consell Comarcal del Berguedà. (2023). Memòria anual 2023. (en elaboració)

Consell Comarcal del Berguedà. (2022). Pla de prevenció de residus 2023-2030.

Consell Comarcal del Berguedà. (2022). Memòria anual 2022.

Diputació de Barcelona. (2011). Diccionari marc de competències per a l'administració local.

Diputació de Barcelona. (2021). Guia de relleu generacional per als ens locals.

Diputació de Barcelona (2024). Manual per la identificació del potencial intern organitzatiu dels governs locals: Mètode IPIO.

Diputació de Barcelona (2024). "El relleu generacional a les entitats locals i el rol dels sèniors". Propostes i enes per convertir les entitats locals en organitzacions atractives per treballar. Formació ACM.

Diputació de Barcelona (2025). Guia pràctica: la jubilació parcial del personal laboral dels ajuntaments.

Gil Blázquez, A. (2024). Innovación en materia de selección del personal empleado público en el ámbito local. Revista Documentación administrativa, 13, 71-94.

Gorriti Bontigui, M. (2024). La planificación estratégica de recursos humanos en las administraciones públicas españolas del siglo XXI. Revista Documentación administrativa, 13, 10-32

IDESCAT. (2024). Projeccions poblacionals del Berguedà.

Ramió, C.; Salvador, M. (2018). Relevo intergeneracional y procesos selectivos ¿Cómo puede la administración pública captar talento joven? Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, número especial, 156–170.

Valero Amorós, V. (2022). La selección de personal público por competencias es posible. La experiencia en el proceso continuado de mejora de procesos selectivos del Ayuntamiento de Sabadell. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 23, 90–112.