

Captació i retenció del talent per als governs locals

2022 - 2030



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Governos
Locals i Cohesió Territorial**

CONTEXTUALITZACIÓ

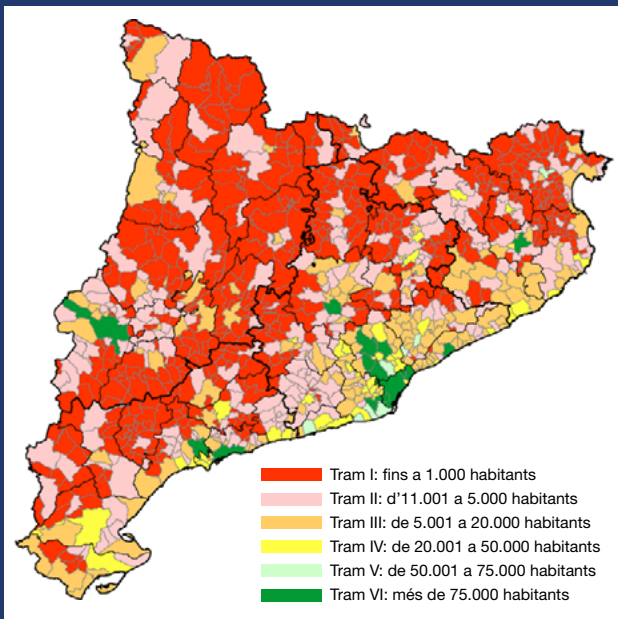
Els governs locals en els pròxims anys

La planta municipal actual es caracteritza pel fet de comptar amb molts governs locals que, sovint, no arriben a mil habitants (el 29 % dels municipis en el cas de la demarcació de Barcelona), malgrat abastar un terme municipal molt ampli i una concentració de més del 70 % en una mateixa àrea territorial.

Aquests governs locals, i per extensió també els que compten amb un pes demogràfic més elevat, per desenvolupar llurs serveis i tasques requereixen uns recursos humans, materials i econòmics sense els quals la vida municipal no pot dur-se a terme amb normalitat i seguretat jurídica. D'aquí la importància de determinar, de manera aproximada, quina tipologia de

personal i, en quin nombre, necessita un ens local per garantir que funcioni adequadament; així com el volum de recursos econòmics amb què hauria de comptar en funció de les necessitats de despesa que s'han de cobrir i, en darrer terme, quants mitjans materials hauria de disposar per gestionar el dia a dia municipal (subministraments, béns patrimonials, etc.).

Avui molts municipis tenen dificultats per cobrir llocs de treball estructurals (secretaries-intervencions, arquitectura, enginyeria, tècnics en contractació, especialistes en RH, perfils Stem, etc.). Aquest projecte justament vol contribuir a pal·liar aquests dèficits i des d'una perspectiva temporal.



Gràfic 1. Projecció de l'increment de la població el 2026

Taula1. Plantilles empleats als governs locals

Demarcació	Nre. Municipis	Nre. efectius en plantilla
Total Barcelona	311	53.001
Total Girona	221	9.217
Total Lleida	231	5.115
Total Tarragona	184	10.218
Total Catalunya	947	77.551

La demarcació de Barcelona suposa el 68 % dels empleats locals de Catalunya.



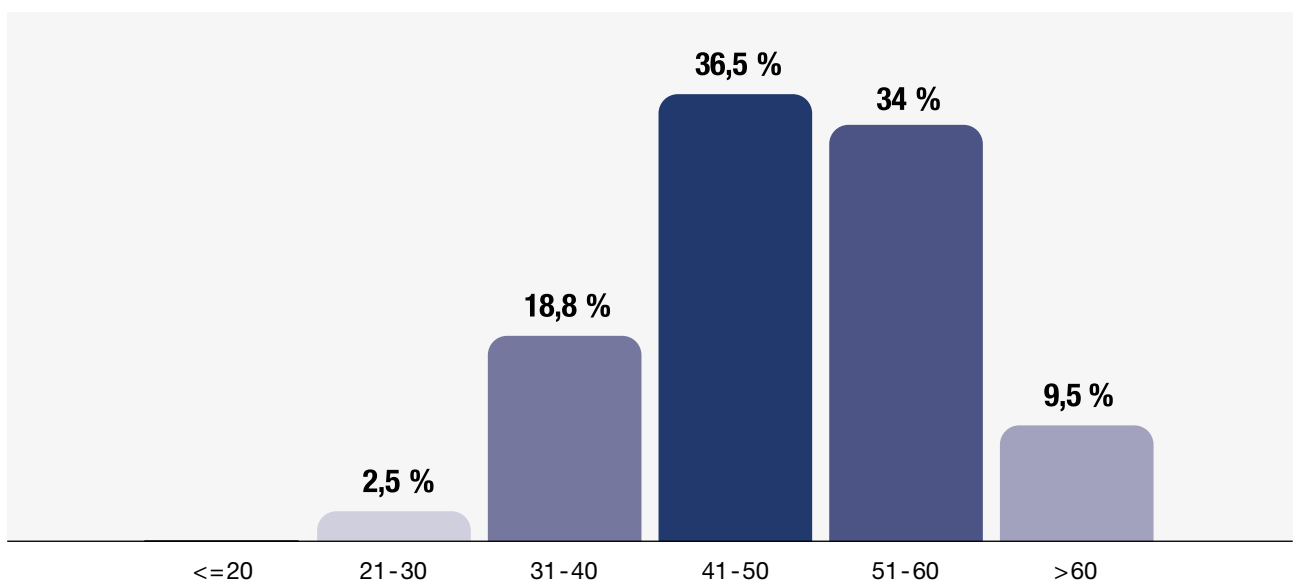
Edat de les plantilles

Segons les dades de l'última **Enquesta de retribucions**,¹ la mitjana d'edat dels empleats de l'Administració local és de 48,5 anys i, si mirem les dades d'altres àmbits de l'Administració (Administració General de l'Estat, per exemple), la xifra s'incrementa fins als 51,5 anys de mitjana.²

De manera complementària a la mitjana d'edat, és convenient analitzar si hi ha relleu generacional; és a dir, si hi ha un equilibri entre els empleats de més edat i els de menys. Aquesta relació entre tots dos grups d'edat la defineix un índex que, des del SAOM,³ s'ha anomenat Índex d'envelliment de plan-

tilles (IEP) i, que en l'actualitat, és de 354 i que, per tant, supera amb escreix l'equilibri, que seria el 100.

Si, com sembla, no hi ha un relleu directe del gruix de persones que deixaran l'Administració local, es deixaran de fer les activitats que duen a terme aquests empleats. És possible que la intel·ligència artificial (IA) o la tecnologia substitueixin o compensin la desaparició d'aquestes activitats? És possible, però s'hauria de conèixer on es produirà aquesta pèrdua i quines són les funcions o activitats que es deixaran de fer com a resultat de la sortida d'empleats públics locals.



¹ Totes les dades sobre els empleats dels governs locals que es mostren en aquesta publicació s'han extret de l'Enquesta de retribucions en què participen la majoria d'ajuntaments i consells comarcals de la província de Barcelona.

<https://www.diba.cat/web/assistenciaorganitzacio/estudi-de-retribucions>

² <https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion-publica/Ultimas-Novedades/NoticiaEstudioenvejecimiento2021.pdf>

³ Servei d'Assistència a l'Organització Municipal. Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local. Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial (Diputació de Barcelona).

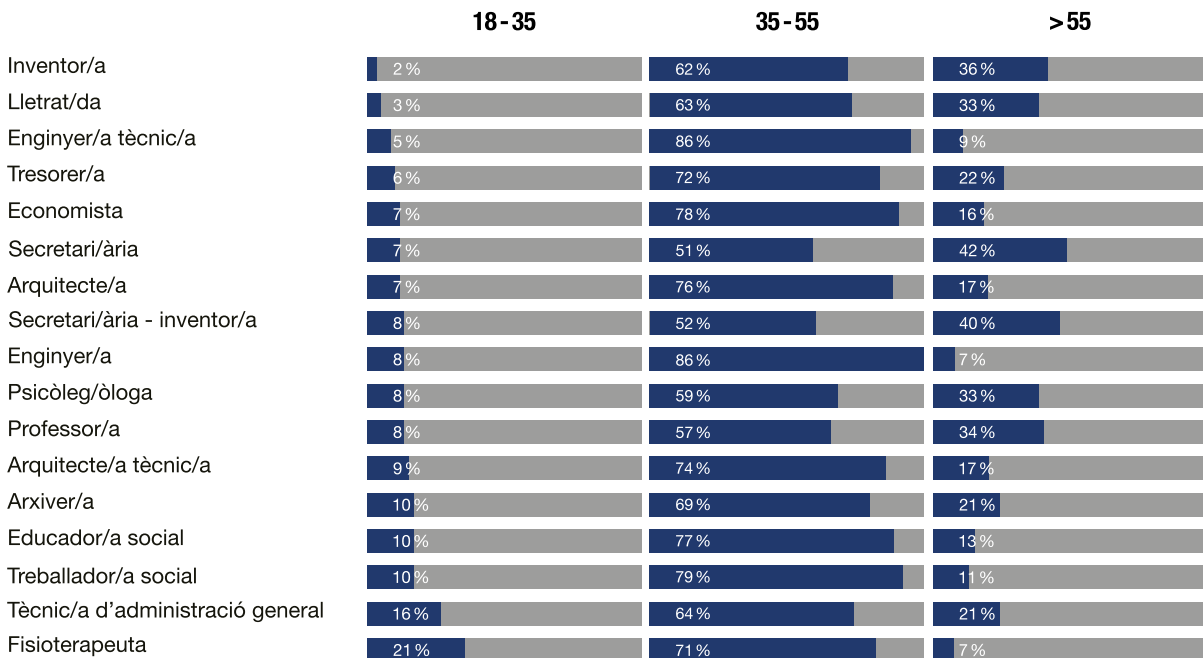
A la taula es pot veure la distribució per edats als llocs tècnics dels governs locals; s'hi veu clarament que hi ha posicions clau en les quals més d'una quarta part dels ocupants en «sortiran» abans de 10 anys sense un ritme de relleu equivalent.

Davant d'aquest escenari, cal que les administracions, en aquest cas els governs locals, planifiquin i preparin les seves organitzacions perquè no minvin de cap manera els serveis que presten.⁴

Aquest fet coincideix amb la irrupció de la tecnologia i la digitalització dels governs locals, per la qual cosa

cal pensar també en la incorporació de tot un seguit de professionals per coadjuvar en aquesta nova realitat. La introducció d'aquests elements tecnològics que, de fet, de mica en mica ja comença a produir-se, suposa un canvi disruptiu en la prestació de serveis públics i en l'atenció a la ciutadania. En aquest sentit, serà clau que en els pròxims anys els governs locals incorporin personal a les seves organitzacions amb competències d'innovació i digitals -independentment del seu rol o categoria- que no només facilitin, sinó que impulsin aquesta transformació. Per tant, és molt necessari incorporar i retenir talent per prestar els serveis que requereix la ciutadania.

Gràfic 2. Servei d'Assistència a l'Organització Municipal (abril 2022)



Font: Enquesta de retribucions 2021



Més del 27 % dels empleats dels governs locals s'haurà jubilat en menys de 10 anys, aproximadament més de 12.000 persones.

4 https://www.diba.cat/documents/189253/0/Guia+de+relleu+generacional+per+als+governos+locals_CAT+%282022%29.pdf/26d-be7c1-cc70-4dcf-b28d-1d29d14332bc?t=1643007699883



NECESSITATS EMERGENTS

Identificació i tractament

Si s'analitzen els tipus de llocs de treball de perfil tècnic existents en l'actualitat als governs locals i es comparen amb les demandes emergents de la societat, es pot comprovar que hi ha una manca pel que fa a perfils tècnics que s'afegeix a la que ja hi ha en els perfils tradicionals de secretaria-intervenció, arquitectura, enginyeria, etc.

Avui dia no hi ha, pràcticament, llocs de treball dels anomenats perfils STEM,⁵ ni tampoc hi ha, tret d'algunes excepcions, analistes de dades massives o personal tècnic en ciberseguretat o, fins i tot, especialistes en robòtica o cadenes de blocs; àmbits que, d'acord amb un gran nombre d'estudis, seran necessaris a mitjà termini; sense oblidar, per exemple, la necessitat de comptar amb especialistes en contractació i en recursos humans.

Els governs supramunicipals han de tenir un paper determinant en el tractament i la cerca de solucions per a aquestes necessitats que comencen a emergir. En aquest sentit, des de l'Àrea d'Innovació, Governos Locals i Cohesió Territorial s'ha aprofundit en la col·laboració amb els consells comarcals⁶ per nodrir aquests ens

amb els perfils tècnics necessaris per poder prestar el servei d'assistència local en enginyeria, arquitectura i, per descomptat, també amb els perfils clàssics com secretaria-intervenció. També s'ha posat en marxa, des de la Gerència d'Assistència al Govern Local, una línia de treball per gestionar el relleu generacional⁷ que contempla les necessitats presents i futures dels governs locals en matèria de llocs de treball, i no només dels perfils funcionals actuals, sinó dels que es necessitaran en un termini de temps curt o mitjà i determinar quins són els llocs clau per als governs locals i com es podrà fer la tan necessària transferència de coneixement. En aquest sentit, des de la Direcció de Formació i mitjançant el Banc d'Accions Formatives (BAF) es posa a l'abast de les persones interessades una gran quantitat de recursos formatius, tant per preparar els temaris dels processos selectius com per obtenir certificacions de formació complementària que millorin el desenvolupament personal, les capacitats, actituds i aptituds professionals de les persones que conformen els governs locals.

Totes aquestes modificacions sistèmiques també requereixen una ampliació de perfils i una modificació

5 Science, Technology, Engineering and Mathematics.

6 A tall d'exemple, el desenvolupament del protocol general per als municipis de menor estructura mitjançant els consells comarcals: tecnificació, digitalització i talent. <https://www.diba.cat/web/assistenciagovernlocal/captacio-de-talent>

7 https://www.diba.cat/documents/189253/0/Guia+de+relleu+generacional+per+als+governos+locals_CAT+%282%29.pdf/26d-be7c1-cc70-4dcf-b28d-1d29d14332bc?t=1643007699883

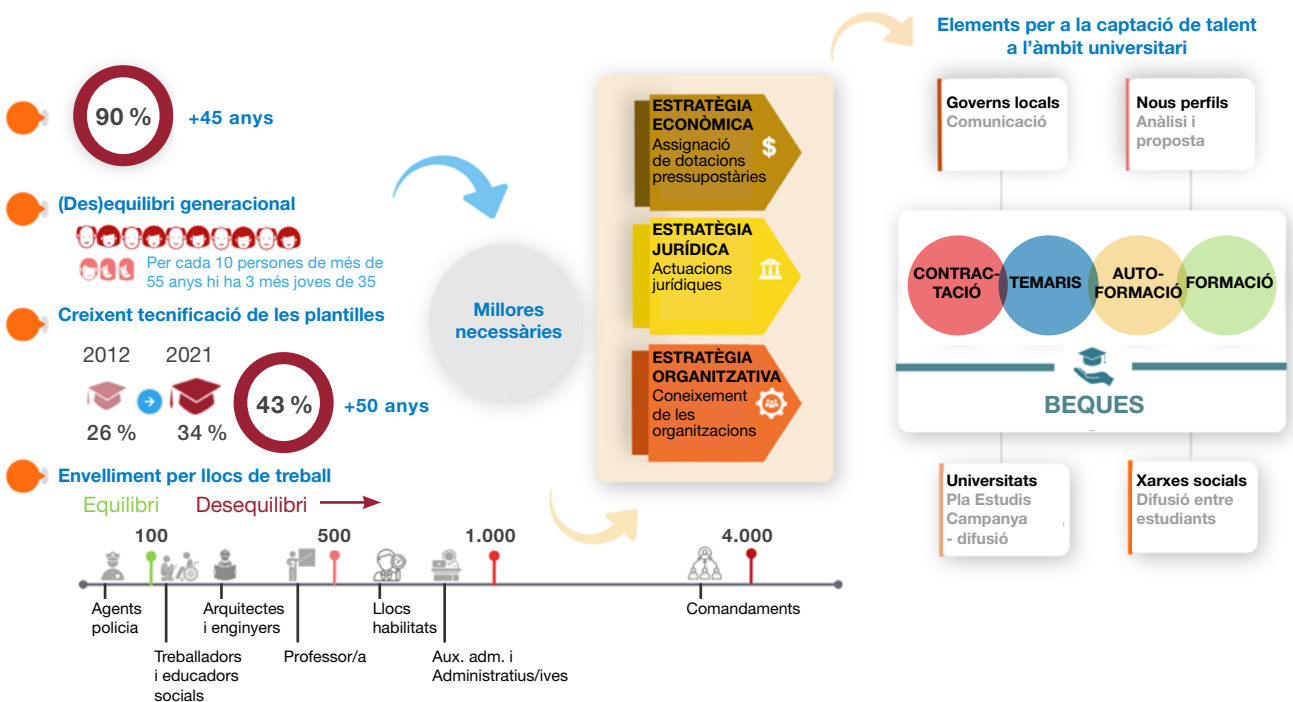


de competències dels perfils presents en l'àmbit dels recursos humans i de la contractació.

En l'actualitat, una part de la població no té en compte l'Administració pública com una sortida professional interessant (segons indiquen múltiples estudis), però l'Administració pública, sens dubte, necessita els millors perfils per abordar la transformació que tindrà lloc en els pròxims temps; motiu pel qual s'han de posar en pràctica actuacions

que contactin les persones amb el talent i les motivacions necessàries per impulsar els canvis. Des de la Diputació de Barcelona s'estan començant a desenvolupar tota una sèrie d'estratègies per poder contactar degudament amb el talent i les persones que poden nodrir els llocs de treball als nostres governs locals, i és amb aquest objectiu que es plantegen línies d'actuació, algunes d'execució més immediata i d'altres a mitjà i llarg termini, per a un canvi que no serà automàtic.

Alguns factors descriptius de les plantilles dels ens locals





LÍNIES D'ACTUACIÓ

Projecció a mitjà i llarg termini

És evident que aquestes mancances no es resolen en un període temporal curt, però també ho és que, per poder resoldre-les a mitjà termini cal iniciar-ho de manera imminent. Per això, tot seguit, es plantegen una sèrie de línies d'actuació per potenciar i motivar les persones amb habilitats i coneixements que actualment estan

en una etapa formativa per tenir en compte l'Administració local com una sortida professional enriquidora. Amb aquesta finalitat es volen impulsar noves estratègies d'aprenentatge i nous sistemes de captació i retenció del talent, així com crear espais col·laboratius d'aprenentatge.

1. COMUNICACIÓ I DIFUSIÓ

Comunicar, mitjançant plataformes i eines a les quals accedeixen els estudiants o recentment graduats, utilitzant canals que els resultin pròxims, facilitant-los contingut que generi interès en relació amb l'Administració pública.

Es duran a terme accions comunicatives que tinguin en compte les seves motivacions, idees i opcions de canvi en relació amb la seva comunitat, i d'aquí s'extraurà un missatge que desperti interès a participar en la seva comunitat i especialment en els projectes transformadors: «Uneix-te a nosaltres per millorar les condicions de vida de la ciutadania»; «Vols aconseguir més carrils bici? Integra't a l'equip que ho fa possible, el teu ajuntament.»; «Vols conèixer com funciona internament la Unió Europea? Vols crear i desenvolupar projectes europeus? Incorpora't a la nostra Oficina de Brussel·les i podràs accedir-hi». «Incorpora't al nostre projecte ARI, el nostre robot virtual d'atenció ciutadana». Aquests són alguns dels exemples per ajudar a motivar una major proximitat entre els joves titulats i els governs locals.



2. ORGANITZACIÓ D'ESDEVENIMENTS

Facilitar el contacte entre els nous graduats i el que ofereix la funció pública, i atendre les inquietuds que plantegin en relació amb l'accés i les funcions a desenvolupar.

Organització de trobades (estil hackatò) per desenvolupar solucions aplicables a programes i projectes de l'Administració pública, tant en el camp tecnològic com en el camp social, entre d'altres, o fins i tot establir cursos formatius intensius (*bootcamps*) que puguin servir per captar talent.

És a dir, convocar grups d'estudiants per intentar solucionar problemàtiques públiques i que puguin servir per atreure aquestes persones i, en especial, les que presentin més qualitats i motivació a l'Administració pública.



3. ESTADES A L'ADMINISTRACIÓ

Programa pilot per atreure persones amb titulació de grau o màster en la funció pública local, mitjançant una estada de pràctiques retribuïdes en una entitat local.

Es proposa un sistema de convocatòria de beques més innovadores per a la preparació professional dels graduats i titulats universitaris, mitjançant la realització de tasques de suport a les activitats pròpies dels governs locals. Els perfils serien principalment de l'àmbit del dret, de l'economia, de l'arquitectura i les STEM. També la incorporació de la mentoria del talent, des de la visió del talent intern per captar el talent extern. Es pretén que aquestes estades possibilitin també incentius de tot tipus per ajudar els nous graduats en els processos de selecció de nou personal.





4. ESTUDIS ESPECÍFICS

Incorporar, en les diverses facultats que preparen per a diferents professions, la visió de les particularitats que presenta la professió en concret si es desenvolupa a l'Administració pública.

Les funcions teòriques, per exemple d'un arquitecte, no són idèntiques a les que desenvolupa un arquitecte en una Administració pública. Per tant, es considera necessari incorporar recursos o accions formatives específiques que tractin aquests temes. A tall d'exemple, es pot plantejar el cas de l'arquitecte municipal a l'administració local, les seves responsabilitats, les tasques, les peculiaritats, etc. Plantegem la necessitat de preparar, des de la universitat, aquests professionals perquè desenvolupin les seves funcions en l'àmbit municipal, que són essencialment diferents de les que desenvolupa la professió en l'àmbit privat.

En aquest sentit, es proposa:

- **Creació de recursos o accions formatives específiques** per a l'Administració dins dels plans d'estudi o altres activitats docents de diverses professions (arquitectura, enginyeries, informàtica, documentació, dret, etc.).
- **Coadjuvar a contribuir a la participació en els estudis de tercer cicle específics** que habiliten per accedir a la funció pública que ja existeixen i ampliar-ne el ventall. Es proposen, per tant, ajudes a la formació específica en contacte amb l'habilitació professional.



5. PROPOSTES D'INNOVACIÓ EN ELS PROCESSOS SELECTIUS

En la mesura de les nostres possibilitats, cal promoure canvis per facilitar l'accés en general i, en especial, plantejar opcions d'accés per a posicions estratègiques i personal amb talent, sobretot pel que fa a la selecció en processos de primera estada a les administracions.⁷ El trajecte per assolir aquests i altres accessos com el *fast-tracking* britànic és prou interessant i motivador per trobar iniciatives per als nostres governs locals.



6. MIRANT MÉS ENLLÀ ENCARA!

A partir del desenvolupament d'aquestes primeres 5 accions i en la mesura que el projecte té una vocació de perdurabilitat i progressivitat, s'aniran definint noves línies que ajudin a consolidar l'esperit d'aquest projecte i abastim també la retenció del talent actual que hi ha als nostres governs locals i el que s'haurà incorporat en el desenvolupament d'aquestes accions que ara s'inicien.

En aquest sentit, podem veure el treball recent que porta per títol *Els processos selectius al món local: reptes de futur i elements d'innovació*.

⁷ https://www.diba.cat/documents/294618829/0/Plantilla_digital+v2.pdf/6c3c0ede-5a26-05d0-d07f-170c0cae3867?t=1654166789646



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Innovació, Govern
Locals i Cohesió Territorial

Gerència de Serveis d'Assistència als Governos Locals

C/ Comte d'Urgell, 187

Edifici 14, 2^a planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax. 934 022 050

www.diba.cat