



Cap a un mercant de treball sostenible

Propostes Cecot per fer front a la transformació laboral, a la manca de treballadors qualificats i als nous valors generacionals.

Any 2026

cecot

Índex

01

Pàgina 03

Introducció

Posicionament de la Cecot: “el model de societat del benestar i la competitivitat empresarial estan en risc”.

02

Pàgina 05

Diagnosi i anàlisi dels factors determinants principals

Població	Pàgina 05
Natalitat	Pàgina 07
Immigració	Pàgina 08
Envelliment i jubilació	Pàgina 11
Mercat de Treball	Pàgina 14
Manca de professionals	Pàgina 16
Valor de la feina	Pàgina 19

03

Pàgina 21

Conclusions

04

Pàgina 24

Propostes Cecot

Introducció

En els darrers anys, les empreses d'arreu del món experimenten una **dificultat creixent per trobar, atraure i fidelitzar personal qualificat**.

El dèficit de treballadors és **una de les principals preocupacions del teixit empresarial** en la majoria de sectors d'activitat; ha esdevingut **una de les prioritats de l'agenda dels agents socials i de l'administració pública**; i, a la vegada, ha captat l'atenció dels mitjans de comunicació.

Aquest fenomen té una **dimensió global**, explícita en nombrosos informes internacionals¹ i locals² i ³. Un dèficit de professionals que té una **incidència molt significativa en les pimes espanyoles**, atès que n'afecta el 62% del total⁴.

La manca de personal és un desafiament complex que té origen en la **confluència de diversos factors**. Tanmateix, s'emmarca en la tendència mundial de **descens demogràfic i d'augment de la longevitat** que, al seu torn, té una correlació directa amb l'augment de la taxa de dependència a les societats més desenvolupades⁵.

La gestió, capacitat i desenvolupament de les persones i del seu talent és de vital importància per a la **competitivitat i supervivència d'empreses i organitzacions**.

La persistència d'aquest dèficit de talent no és només un repte per a la competitivitat empresarial, sinó que **amenaça directament la sostenibilitat de la nostra societat del benestar**. Quan les empreses no poden créixer o mantenir la seva activitat per falta de professionals, es redueix la capacitat de generar riquesa, de sostenir els ingressos fiscals i de garantir els serveis públics que fonamenten la cohesió i el contracte social. Aquesta situació, que ja és palpable en nombrosos sectors, exigeix una **resposta múltiple**, estructural i anticipada **per evitar que les tensions actuals del mercat de treball es converteixin en un factor de deteriorament del benestar col·lectiu**.

El present informe duu a terme, en primer lloc, un **diagnòstic** succint del nostre entorn més pròxim en els àmbits de **població, natalitat, immigració, envelliment i jubilació, mercat de treball, manca de professionals i valor de la feina**. I, seguidament, desplega un **conjunt de propostes** per, arran del diagnòstic, abordar els reptes que se'n deriven. La voluntat de la Cecot és, a través del diàleg entre tots els agents implicats, **obrir espais de debat** per validar-ne la seva viabilitat.

Perquè urgeix avançar cap a un mercat de treball sostenible.

¹ "Help wanted: Charting the challenge of tight labor Markets in Advanced economies", McKinsey Global Institute (2024).

² "Anuario del Mercado de Trabajo", Adecco (2025).

³ "Anàlisi de riscos i tendències globals 2024", Acció, Generalitat de Catalunya (2024).

⁴ "Informe Pyme 2024", Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (2024).

⁵ "Desafiaments i polítiques en l'era de la de longevitat", CaixaBank Research (2025).

Posicionament de la Cecot: “el model de societat del benestar i la competitivitat empresarial estan en risc”.

Abans de presentar les propostes, la Cecot considera necessari exposar de manera sintètica els grans riscos i reptes estructurals que, de manera transversal, afecten el mercat de treball, la competitivitat i la sostenibilitat del benestar. Aquest és el nostre posicionament institucional sobre el moment que afronta el país.

El repte estructural que afrontem: factors clau i necessitat de consens

Cal, ens cal, una estratègia coordinada entre els agents socials, l'administració, les institucions i la societat per afrontar aquest repte.

Els desafiaments que tenim al davant són múltiples i estan interconnectats. La demografia, la productivitat, la gestió del talent, les reformes estructurals i la necessitat de consens marcaran el futur del nostre país. Només si actuem de manera decidida i conjunta podrem garantir la sostenibilitat del sistema.

Risc per a la sostenibilitat del model actual

L'envelliment demogràfic, la baixa natalitat i l'augment de la taxa de dependència posen en perill la viabilitat de la societat del benestar i de la cobertura social. Si no actuem, s'esdevindrà una caiguda d'ingressos fiscals i un augment de la despesa pública que comprometran les finances públiques.

Reorientació econòmica i millora de la productivitat

Cal impulsar una economia de més valor afegit, desplegar la industrialització, i aprofitar les potencialitats de la robotització, l'automatització i la intel·ligència artificial.

La productivitat és clau: fer més amb menys ràtio-persona. I generar riquesa compartida, ocupació de qualitat i millor retribuída per reduir la precarietat.

Activació del mercat laboral i gestió del talent

El combat contra l'absentisme, l'economia submergida i els desincentius al treball és inajornable. I, al mateix temps, hem de continuar apostant per la cultura de l'esforç, la formació contínua i l'orientació professional al llarg de la vida.

Ens calen polítiques serioses per captar i retenir talent, és a dir: una gestió intel·ligent de la immigració, de la contractació en origen i del retorn de professionals.

Reformes estructurals i marc normatiu

És prioritari l'establiment d'una fiscalitat que incentivi les empreses a impulsar la competitivitat i la inversió. També hem de continuar aprofundint en la simplificació administrativa i en la modernització de l'administració pública.

Alhora, hem de ser valents i obrir el debat sobre l'edat de jubilació i el foment de la jubilació activa i reversible.

Consens i col·laboració publicoprivada

És imprescindible. Necessitem un gran pacte polític i social per afrontar els reptes demogràfics i laborals.

Tan sols per mitjà de la complementarietat entre sector públic i privat podrem garantir els serveis bàsics i la sostenibilitat del sistema.

Només junts podem garantir el benestar del demà.

02 Diagnosi i anàlisi dels factors determinants principals

A continuació, analitzarem els àmbits **població, natalitat, immigració, envelliment i jubilació, mercat de treball, manca de professionals i valor de la feina.**

Set elements que ajudaran a comprendre l'actual escenari de manca de treballadors i sobre els quals en bastirem el conjunt de propostes per fer-hi front.

Població

Les dades poblacionals condicionen l'oferta laboral, la sostenibilitat del sistema de pensions i l'eventual necessitat d'atraure talent extern. És per això que, a continuació, posarem de manifest les principals dades d'aquest àmbit -població, la seva evolució, població activa, la seva evolució, i projeccions de població- tant a Espanya com a Catalunya.

Dades generals

Indicador	Catalunya	Espanya
Població total (2025)	8.162.079 habitants	49.315.949 habitants
Creixement interanual (2024-2025)	+104.598 (+1,3%)	+508.475 (+1,04%)
Homes (2025)	4,03 M	24,19 M
Dones (2025)	4,13 M	25,12 M
% nascuts a l'estranger (2025)	25,1%	19,3%
Densitat (2025)	254 hab/km ²	97 hab/km ²
Evolució població (2010 → 2025)	7,48 M → 8,16 M (+0,69 M)	46,56 M → 49,32 M (+2,75 M)
% creixement 2010-2025	+9,2% (~+0,59% anual)	+5,9% (~+0,38% anual)

Població activa

Indicador	Catalunya	Espanya
Població activa (2025)	4,29 M	24,82 M
Evolució activa (2010 → 2025)	3,95 M → 4,29 M (+0,34 M)	22,88 M → 24,85 M (+1,94 M)
% creixement població activa (2010-2023)	8,6% (0,57% anual)	8,5% (0,56% anual)
Taxa d'activitat (2025)	61,0%	59,0%

Font: INE i IDESCAT

Projeccions de població

Any	Catalunya (habitants)	Espanya (habitants)
2035	8,58 M	52,9 M
2050	8,94 M	54,2 M

Font: INE i IDESCAT



Natalitat

La natalitat reflecteix el nombre de naixements en una població i és un indicador clau del relleu generacional. Alhora, condiciona el volum i l'estructura futura de la població activa. La taxa de natalitat indica el nombre de naixements per cada 1.000 habitants en un any. L'índex de fecunditat mesura la mitjana de fills que té una dona al llarg de la seva vida.



Dades generals

Any	Catalunya	Espanya
2010	Naixements: 84.368 Taxa natalitat: 11,3 ‰ Índex fecunditat: 1,46 fills/dona	Naixements: 486.575 Taxa natalitat: 10,4 ‰ Índex fecunditat: 1,37 fills/dona
2024	Naixements: 53.793 Taxa natalitat: 6,7 ‰ Índex fecunditat: 1,08 fills/dona	Naixements: 318.115 Taxa natalitat: 6,5 ‰ Índex fecunditat: 1,12 fills/dona

Font: INE i IDESCAT

Immigració

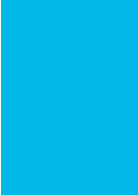
La immigració és un element clau per entendre l'evolució del mercat laboral. En aquest apartat hi destaquem les dades generals tant a Catalunya com a Espanya, i la seva evolució.



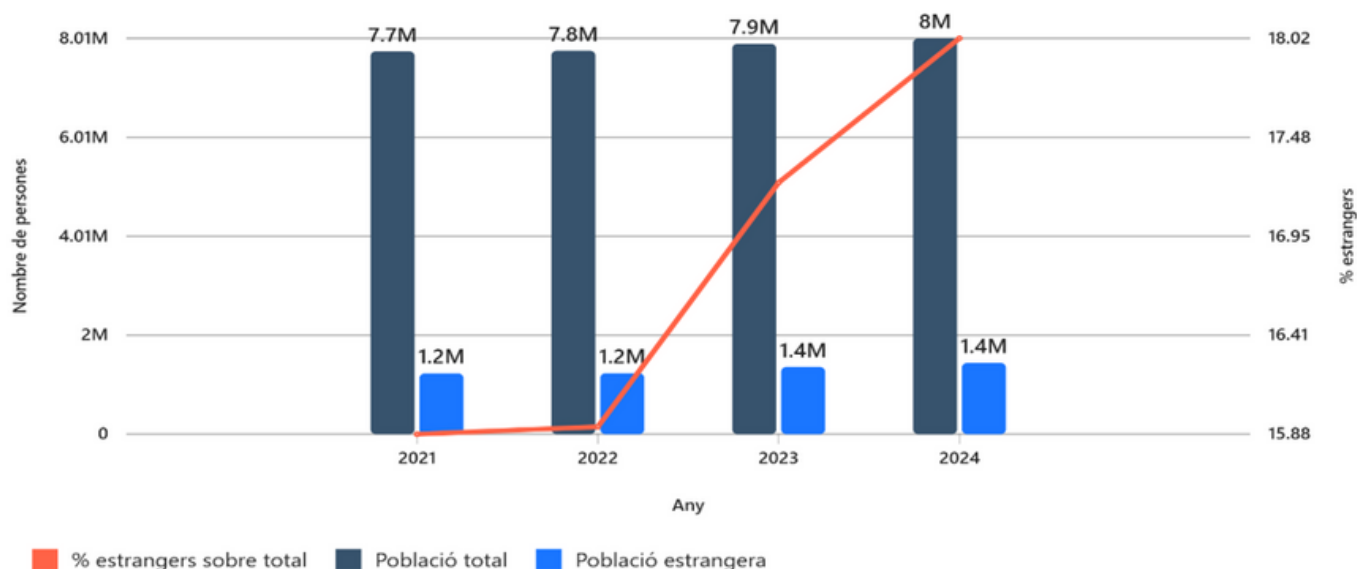
Dades generals

Indicador	Catalunya	Espanya
Població nascuda a l'estranger (2025)	2.028.315 persones (24,98% del total)	9.379.972 persones (19,3% del total)
Població estrangera (nacionalitat no espanyola)	1.444.192 persones (18,0% del total)	6.852.348 persones (≈14% del total)
Evolució 2010	~1,1 milions (≈15%)	~6 milions (≈12%)
Evolució 2020	~1,3 milions (≈16%)	7,0 milions (≈14,8%)
Evolució 2025	2,03 milions (≈25%)	9,38 milions (≈19,3%)
Saldo migratori 2023	+121.633 persones (126.804 amb l'estranger; -5.171 amb la resta d'Espanya)	+642.296 persones (principalment procedents de Colòmbia, Veneçuela, Marroc)

Font: INE i IDESCAT

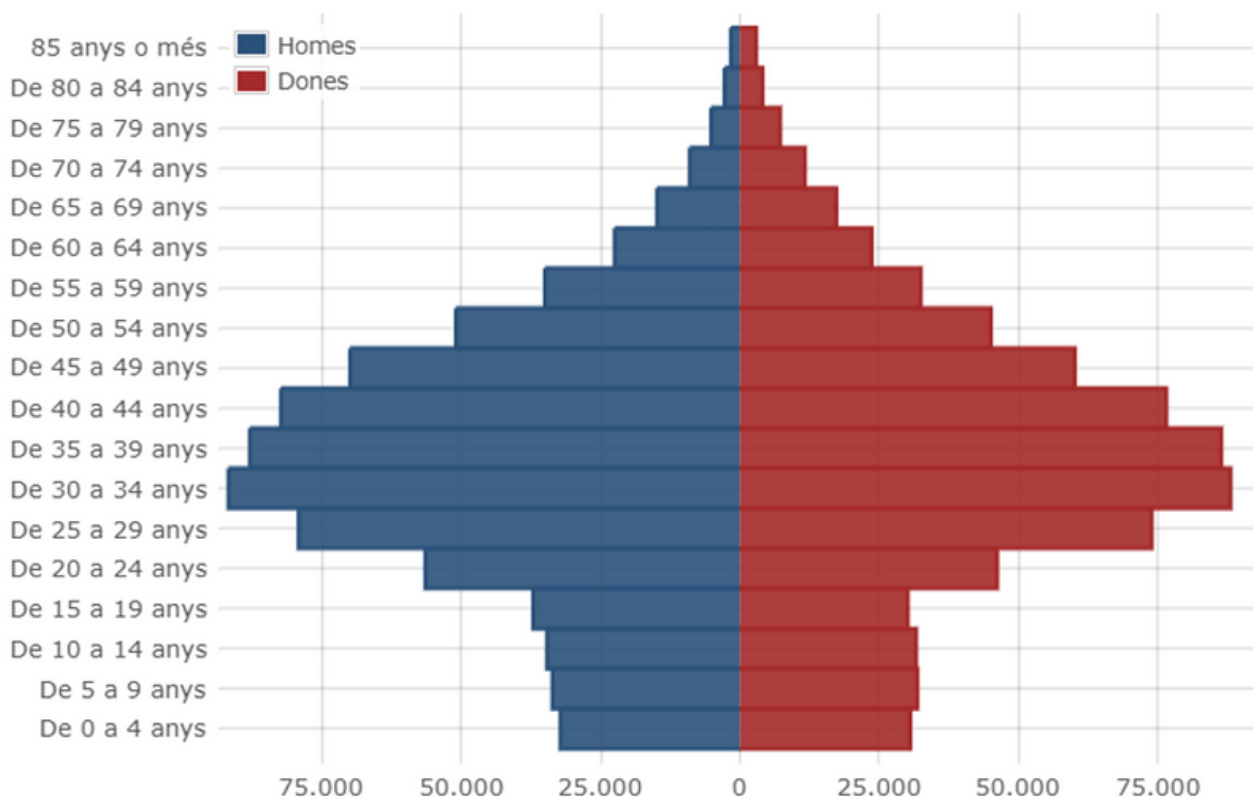


Població total, població estrangera i percentatge d'estrangers a Catalunya (2021-2024)



Font: IDESCAT

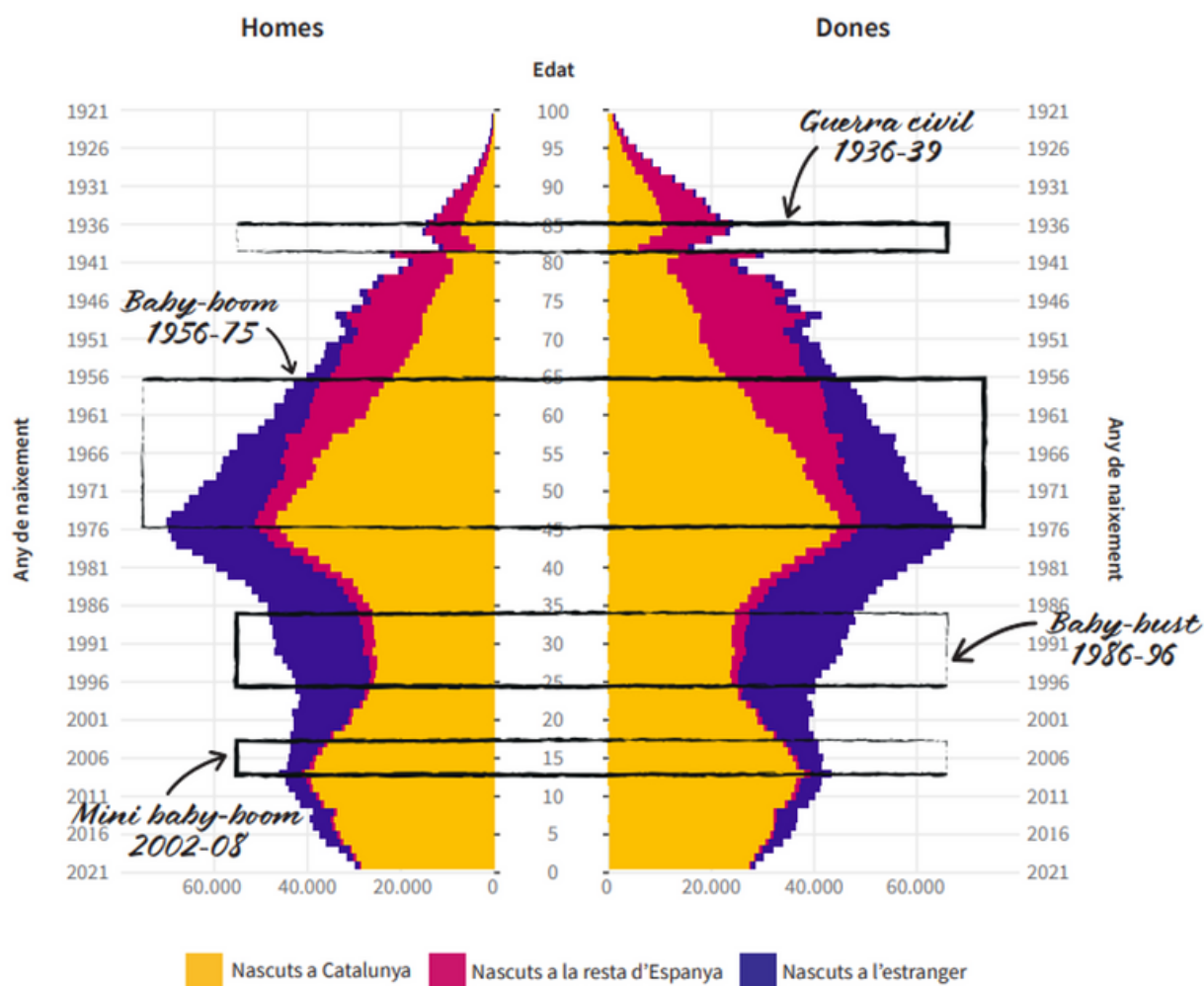
Població estrangera per sexe i edat quinquennal a Catalunya (2021 - 2024)



Font: IDESCAT



Piràmide de població per lloc de naixement. Catalunya (2022)



Font: Estadística del padró continu 2022 (INE). Extret de l'Informe "La Catalunya dels 8 milions" del Centre d'Estudis Demogràfics.



Envel·liment i jubilació

L'envel·liment demogràfic –l'augment del pes de la població gran respecte de la població general– i la jubilació –la sortida del mercat laboral per edat– són dos elements clau per analitzar els reptes socials i econòmics en l'àmbit del mercat laboral. En aquest apartat, n'aportem els indicadors principals.

L'índex d'envel·liment mesura la relació entre la població de 65 anys o més i la població jove, generalment de 0 a 15 anys. S'expressa com el nombre de persones grans per cada 100 joves. Si l'índex supera 100, significa que hi ha més gent gran que joves, indicant un grau elevat d'envel·liment.

L'índex de dependència global mesura la relació entre els individus en edat no activa respecte a la població potencialment activa, indicant quantes persones dependents hi ha per cada 100 persones en edat de treballar.



Dades generals

Indicador	Catalunya	Espanya
% població >65 anys	19,7%	20,1%
Índex d'envel·liment	148,8	133-135
Índex de dependència global	49,3	51,7
Esperança de vida	84,2 anys	83,8 anys

Font: INE i IDESCAT



Edat de jubilació (Espanya):

Any	Edat legal*	Edat efectiva (real)**
2010	65,0 anys	63,9 anys
2015	65,3 anys	64,1 anys
2020	65,8 anys	64,6 anys
2022	66,2 anys	64,9 anys
2023	66,4 anys	65,0 anys
2024	66,6 anys	65,2 anys
2025	66,8 anys	65,18 anys

Font: Ministerio Seguridad Social

* Edat legal: augmenta gradualment fins a 67 anys el 2027 (si no es tenen cotitzats 38 anys i 3 mesos).

** Edat efectiva: mitjana real de jubilació segons dades de la Seguridad Social.



Evolució d'actius per jubilat

Els “actius per jubilat” és un indicador que mesura la relació entre el nombre de persones en edat activa (ocupades) per cada persona jubilada (pensionista).

Any	Catalunya	Espanya
2010	4,13	4,07
2015	3,61	3,58
2020	3,48	3,37
2024*	-	3,25
2025	3,39	-

Font: INE i IDESCAT

* Dada disponible només per Espanya.

Evolució índex de dependència global

L'índex de dependència global és un indicador demogràfic que mesura la relació entre la població considerada “dependent” (menors de 15 anys i majors de 64 anys) i la població en edat activa (entre 15 i 64 anys).

Any	Catalunya	Espanya
2010	46,8	46,7
2015	51,9	50,5
2020	51,6	52,4
2024	49,8	51,7
2025	49,3	53,2

Font: INE i IDESCAT

Mercat de treball

En aquest apartat hi destaquem, tant per a Espanya com per a Catalunya, les dades de persones ocupades, el seu creixement, la seva distribució sectorial, les de persones desocupades, les taxes d'atur general, d'atur juvenil, i la d'activitat.

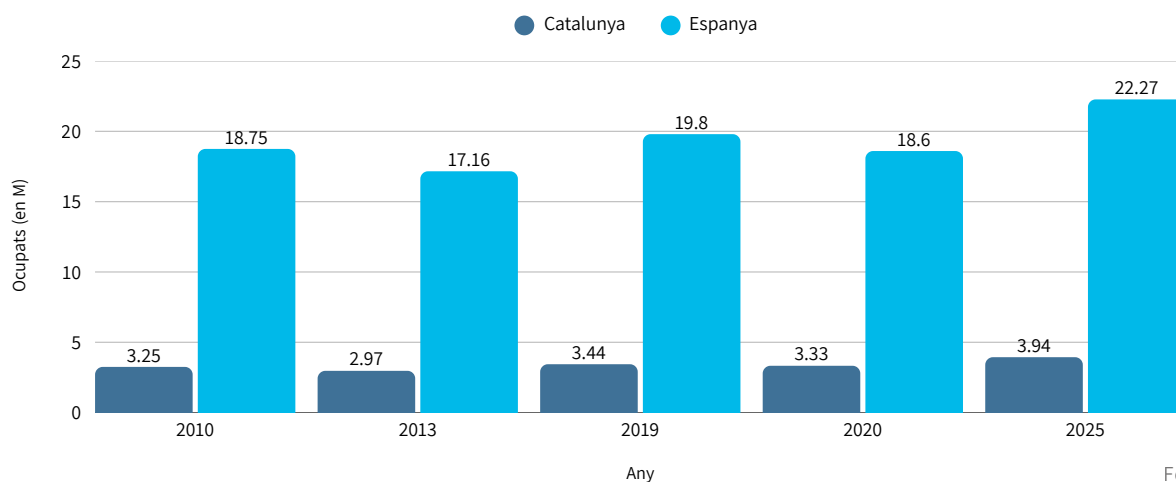


Dades generals

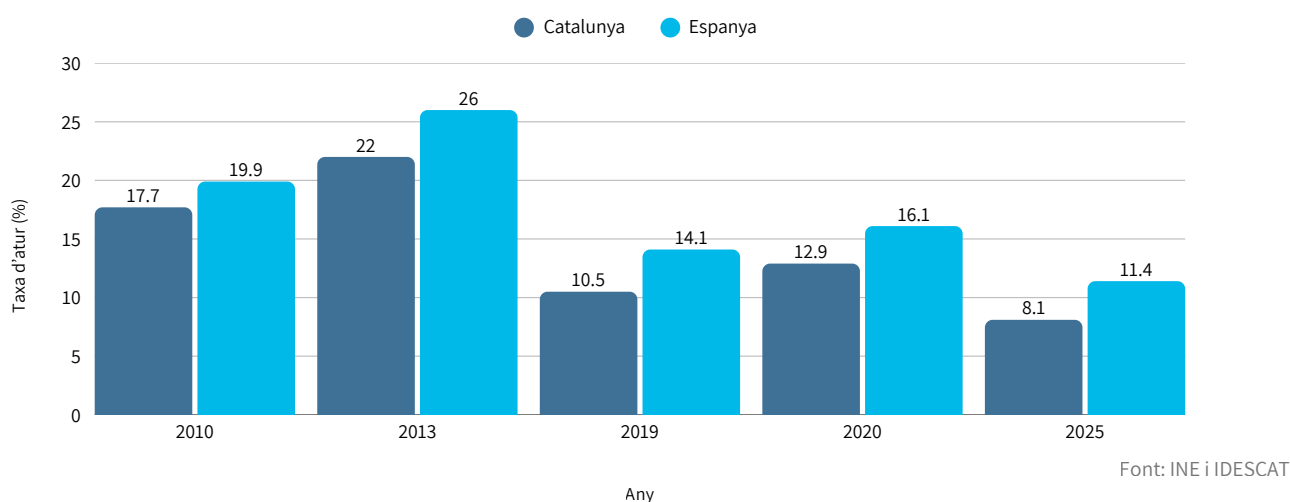
Indicador	Catalunya	Espanya
Ocupats	3.944.700 (+3,6%)	22.268.700 (+2,7%)
Distribució sectorial	Serveis: 2.983.000 Indústria: 666.100 Construcció: 243.700 Agricultura: 51.900	Serveis: 16.974.000 Indústria: 3.005.500 Construcció: 1.524.500 Agricultura: 764.700
Desocupats	348.300	2.790.000
Taxa d'atur	8,1%	11,4%
Taxa d'atur juvenil	18,1%	27%

Font: INE i IDESCAT. 2n trimestre de 2025

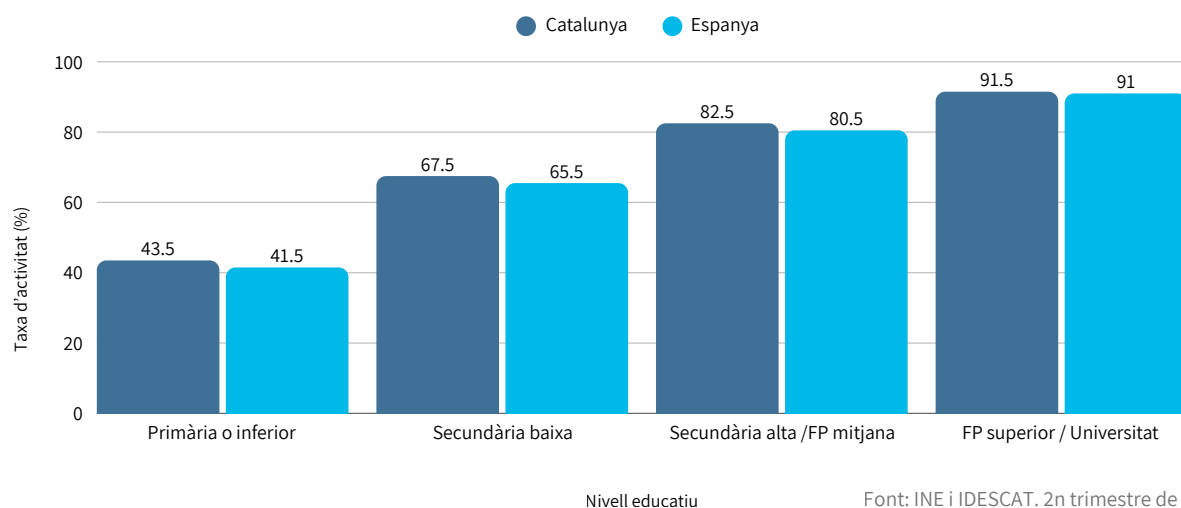
Evolució 2010–2025 ocupats a Catalunya i Espanya



Evolució 2010 – 2025 índex d'atur a Catalunya i Espanya



Evolució 2010 – 2025 taxa d'activitat a Catalunya i Espanya segons nivell d'estudis

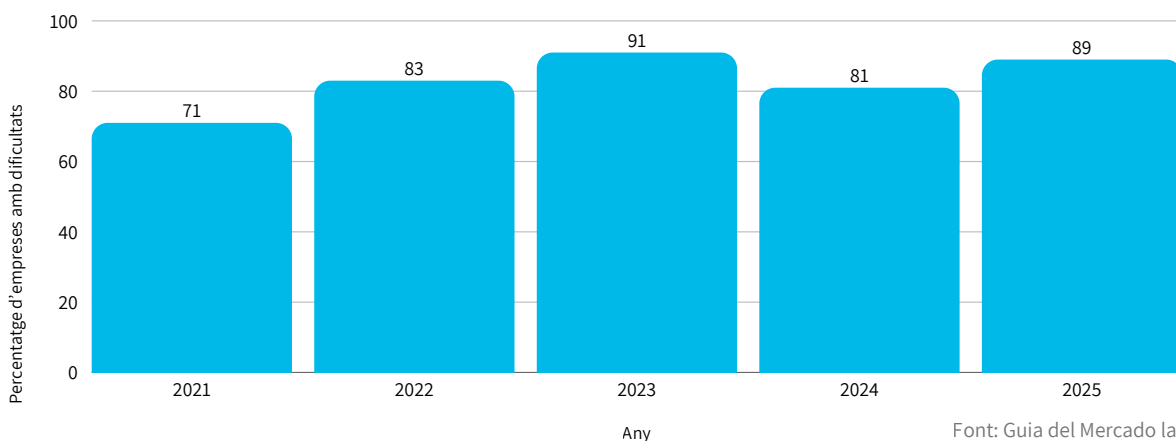


Manca de professionals

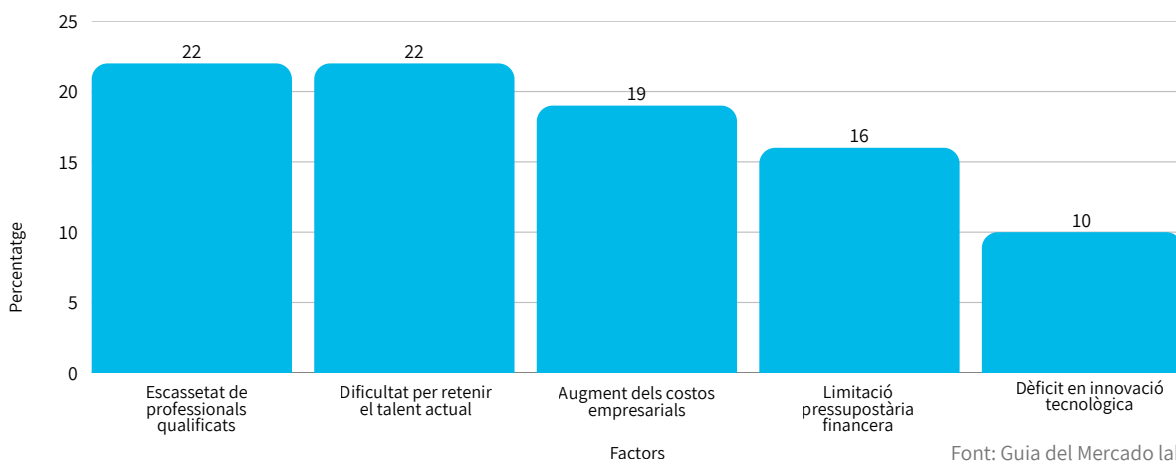
La manca de professionals s'ha convertit en un dels principals reptes per a les empreses, tant a Catalunya com a Espanya. Aquesta escassetat limita la competitivitat i el creixement empresarial, exigint estratègies urgents en formació, atracció de talent i polítiques laborals. En aquest apartat, hi aportem les dades principals:



Evolució d'empreses amb dificultats per trobar talent

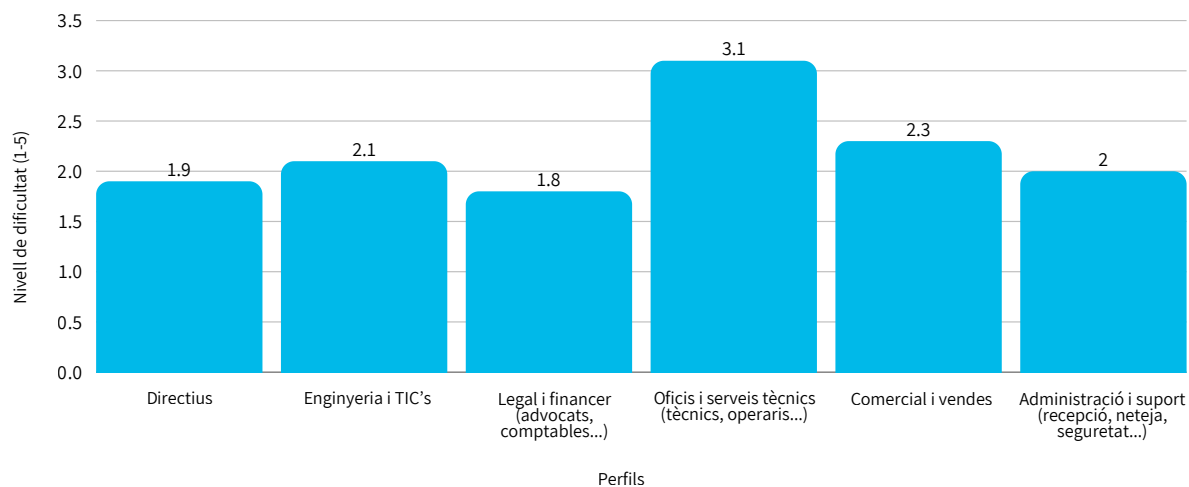


Factors que dificulten el creixement de les empreses



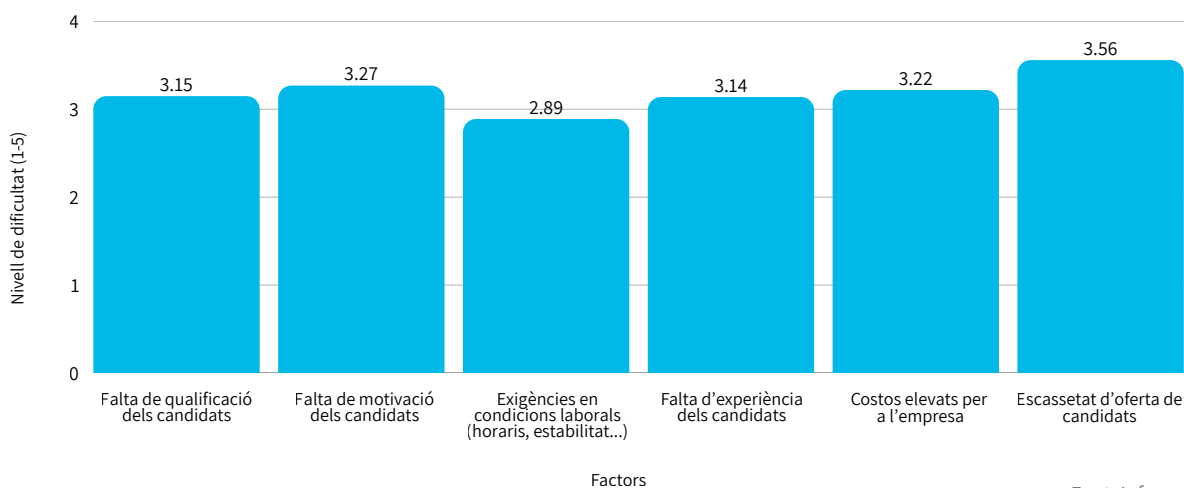


Dificultats per a la captació i retenció del talent segons perfils



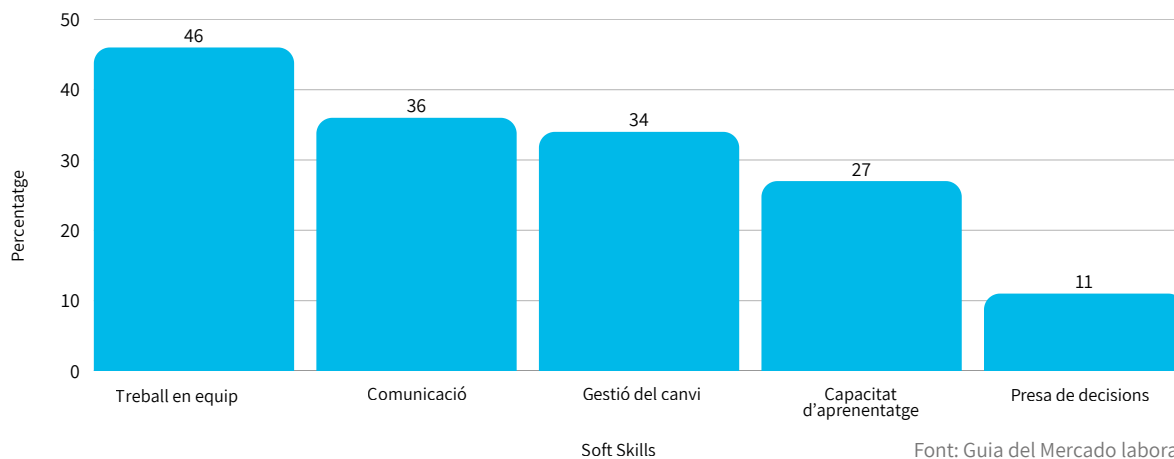
Font: Informe Pyme 2024. (escala 1 = baixa dificultat, 5 = molt alta)

Factors que dificulten la contractació de personal



Font: Informe Pyme 2024

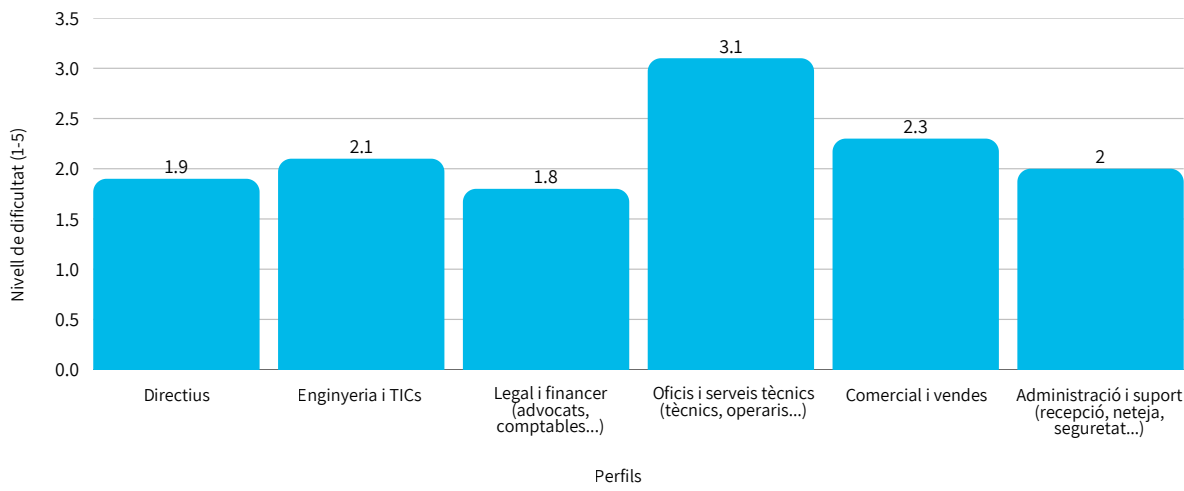
Soft Skills necessàries a l'empresa



Font: Guia del Mercado laboral 2025, Hays

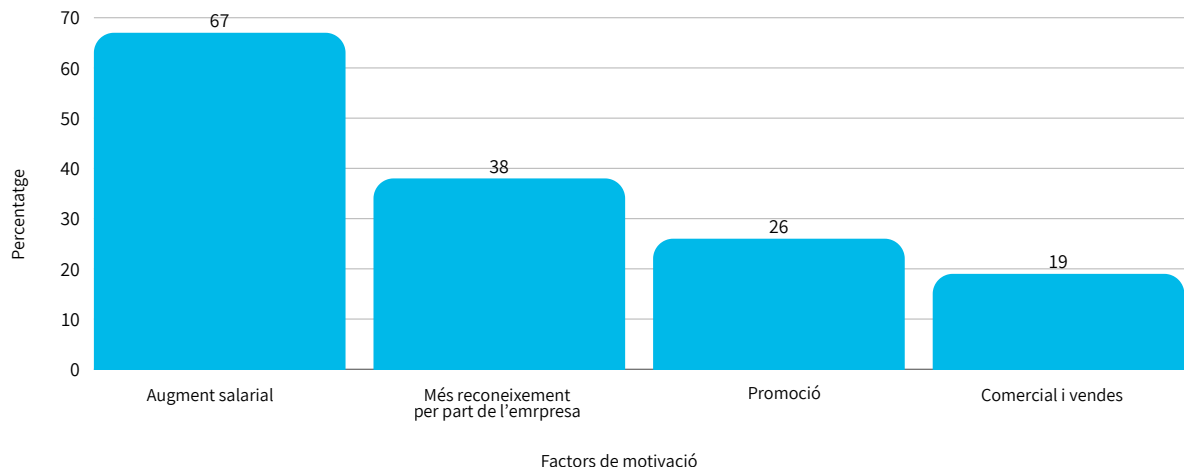


Dificultats per a la captació i retenció del talent segons perfils



Font: Informe Pyme 2024. (escala 1 = baixa dificultat, 5 = molt alta)

Principals factors de motivació dels treballadors



Font: Guía del Mercado laboral 2025, Hays

Valor de la feina

Les diferències generacionals al món laboral reflecteixen valors i prioritats diverses segons el context històric i social en què ha crescut cada grup. Aquesta pluralitat impacta directament en la manera com s'entén l'èxit professional i en les expectatives laborals. Entendre aquestes dinàmiques és clau per gestionar el talent i adaptar-hi les polítiques d'empresa.

Descripció

Les generacions són classificacions sociològiques que agrupen persones segons l'any de naixement i el context històric en què han crescut. Així, i a grans trets, mentre les més veteranes prioritzen estabilitat i lleialtat, les més joves cerquen propòsit, benestar i flexibilitat. Aquesta diversitat genera nous reptes en la gestió del talent i en les polítiques laborals.

Actualment, hi ha consens acadèmic sobre aquestes classificacions generacionals. Trobem, doncs, els **Baby Boomers** (1946–1964); la **Generació X** (1965–1980); els **Millennials** (1981–1996); i la **Generació Z** (1997 en endavant).

Principals característiques vers la feina segons generacions:



Baby Boomers
(1946 – 1964)

Cerca de seguretat laboral.

Estabilitat i la lleialtat a l'empresa.

Valor per la presencialitat i a l'antiguitat.



Generació X
(1965–1980)

Independència i l'autonomia.

Equilibri entre vida personal i laboral.

Preferència per mètodes clàssics.



Millennials
(1981–1996)

Propòsit i significat en la feina.

Valoren les oportunitats de creixement i la formació contínua.

Entorns amb cultura col·laborativa i bon ambient.



Generació Z
(1997 en endavant)

Quiet ambition.

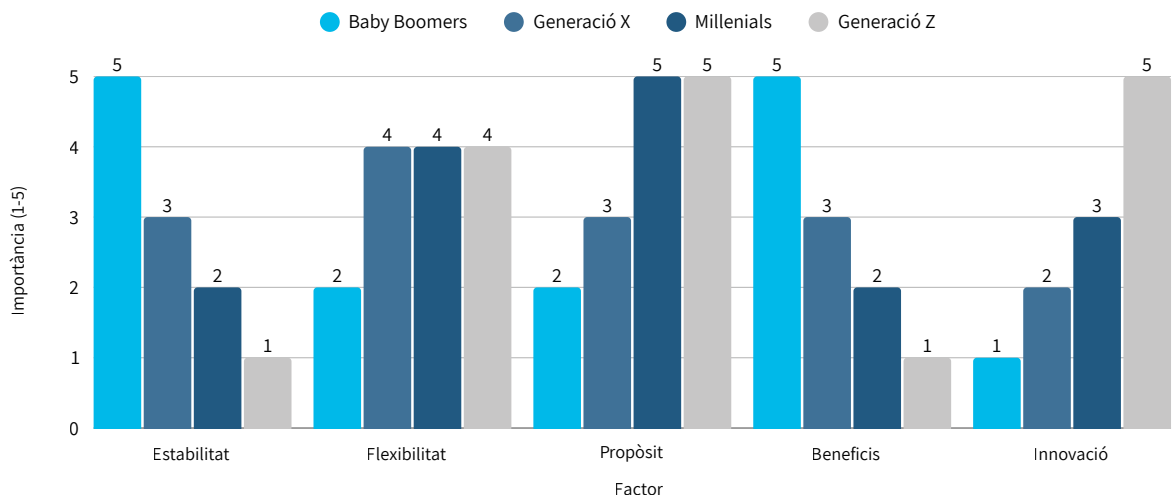
Equilibri vital, prioritització de la salut mental i el treball per objectius.

Aposta per l'autonomia.



Principals factors d'atracció vers la feina segons generació

(1 = menys important, 5 = més important)



Font: Randstad

03 Conclusions

La diagnosi i anàlisi dels factors de l'apartat anterior ens indiquen que **el percentatge de població activa respecte del total està baixant**, descens que, previsiblement, s'accentuarà els pròxims anys. **Creix la taxa de dependència**, que comença a evidenciar **una caiguda dels ingressos fiscals i un augment de la despesa pública**, escenari que, si no es corregeix, posa en risc la sostenibilitat de la societat del benestar.

Desglossem, a continuació, les conclusions principals i el seu impacte en el mercat de treball per a cada factor descrit en la diagnosi:

Població

- **Creixement demogràfic sostingut:** Entre 2010 i 2025, Espanya ha augmentat la seva població un 5,9%, mentre que Catalunya ho ha fet un 9,2%, amb una taxa anual més alta. Les projeccions fins al 2050 indiquen que aquesta tendència continuarà, tot i que de manera més suau, amb increments del voltant del 4% a Espanya i 4,2% a Catalunya.
- **Major pes de la població estrangera:** Catalunya presenta un percentatge de població nascuda a l'estranger (25,1%) superior al d'Espanya (19,3%), i una densitat molt més elevada (254 hab/km² vs 97 hab/km²), fet que pot generar més pressió sobre serveis i habitatge, però també aporta diversitat i potencial de mà d'obra.
- **Increment de la població activa:** La població activa ha crescut un 8,5% a Espanya i un 8,6% a Catalunya entre 2010 i 2025, amb taxes d'activitat lleugerament més altes a Catalunya (61% vs 59%). Tot i això, el ritme de creixement és inferior al de la població total, cosa que anticipa tensions en el sistema laboral i de pensions a mesura que augmenti la taxa de dependència.

Natalitat

- **Caiguda de la natalitat:** Menys naixements avui impliquen menys persones en edat laboral en el futur, fet que pot generar dèficits de mà d'obra.
- **Envelliment de la població:** Amb menys joves entrant al mercat laboral, augmenta el pes relatiu de les persones grans, pressionant els sistemes de pensions i sanitat.
- **Desajust entre oferta i demanda laboral:** La caiguda de la natalitat pot agreujar la manca de professionals en sectors clau, especialment si no es compensa amb immigració o polítiques de conciliació i natalitat.

Envelliment i jubilació

- **Jubilació-projecció:** Tant a Catalunya com a Espanya s'accelera l'envelliment, amb projeccions que, al 2040, indiquen que hi haurà 1 jubilat per a cada 2 persones actives, produint-se una pressió molt rellevant sobre pensions i serveis socials.
- **Índex de dependència global:** També augmenta l'índex de dependència global, amb la qual cosa la sostenibilitat del sistema actual de protecció social queda en entredit.
- **Esperança de vida:** Amb una esperança de vida superior als 83 anys, la durada mitjana de percepció de pensions s'allarga, com sigui que l'edat de jubilació és entre els 65 i els 66 anys.

Immigració

- **Creixement:** La població nascuda a l'estranger ha augmentat notablement i ha tingut un creixement sostingut, especialment a Catalunya, on ja representa un 25% del total, reforçant la base de treballadors disponibles.
- **Impacte en la població activa:** Davant la baixa natalitat, la immigració és essencial per garantir la renovació de la població activa i evitar el desequilibri demogràfic.
- **Perfil de la població immigrant:** La població estrangera a Catalunya és majoritàriament jove i en edat laboral (25-44 anys), amb poca presència en edats avançades, fet que indica un perfil migratori principalment econòmic.

Mercat de treball

- **Ocupació:** El creixement interanual de l'ocupació és més intens a Catalunya (3,6%) que a Espanya (2,7%).
- **Atur:** La taxa d'atur juvenil continua sent molt elevada a Espanya (27%). I, encara que és menor a Catalunya (18,1%), totes dues xifres superen amb escreix la mitjana dels països de la Unió Europea (14,8%).
- **Formació:** L'educació superior és clau per a la inserció laboral, amb taxes d'activitat que superen el 90% tant a Catalunya com a Espanya. De fet, el nivell de formació és directament proporcional a la taxa d'activitat -a major formació, més taxa d'activitat.

Manca de professionals

- **Cerca de talent:** El percentatge d'empreses amb problemes per captar professionals ha augmentat notablement, passant del 71% el 2021 al 89% el 2025, amb un pic del 91% el 2023. La manca de talent és un problema estructural.
- **Escassetat de professionals:** Els factors que més limiten el creixement empresarial són l'escassetat de professionals qualificats i la dificultat per retenir el talent actual (ambdós al 22%), seguits per l'augment de costos (19%).
- **Perfils tècnics i causes estructurals:** Els perfils més difícils de cobrir són els oficis i serveis tècnics (3,1 sobre 5), mentre que les causes principals són l'escassetat d'oferta de candidats (3,56) i la falta de motivació (3,27).

Valor de la feina segons generació

- **Valors:** La diversitat de valors entre generacions impulsa les empreses a adaptar-se, propiciant entorns laborals més flexibles, amb propòsit i personalitzats.
- **Èxit laboral:** Les generacions més joves redefeixen l'èxit laboral, prioritzant el benestar i l'autonomia per sobre de l'estabilitat o l'ascens tradicional.
- **El paper de les empreses:** La gestió del talent multigeneracional és clau per a la competitivitat, ja que combina experiència, adaptabilitat i noves expectatives socials.

04 Propostes Cecot

Feta la diagnosi, desenvolupem una sèrie de mesures i propostes (38) per, tal i com hem apuntat a la introducció del present informe, obrir el diàleg entre tots els agents implicats i validar-ne la seva viabilitat.

1. Ocupació de qualitat

Impulsar una estratègia país per situar Catalunya com un ecosistema productiu de més valor afegit, basat en una economia industrial, innovadora, digital i verda, amb sectors tractor com la manufactura avançada, les tecnologies emergents i els serveis empresarials intensius en coneixement. Proposem instruments específics (fiscalitat favorable a la inversió productiva, seguretat jurídica, augmentar l'eficiència de l'administració, suport a la innovació i a la internacionalització, millores infraestructures, clústers sectorials i compra pública innovadora) dissenyats amb les organitzacions empresarials. Amb aquesta orientació, es busca generar ocupació de més qualitat i millor remunerada, reduir la precarietat i consolidar un teixit empresarial més competitiu i resilient.

2. Edat de jubilació

L'esperança de vida creix i la qualitat de vida de les persones després de jubilar-se millora. El decalatge entre l'edat de jubilació i els anys de vida de les persones, doncs, és cada vegada més gran. I aquesta situació té un impacte molt directe en la sostenibilitat del model de pensions i de la societat del benestar. Les ràtios d'actius per jubilat mostren una proporció de sosteniment difícil. Cal, doncs, obrir un debat, amb la participació de totes les parts implicades, sobre l'edat de jubilació. Perquè, alhora, i més enllà de la sostenibilitat del sistema de pensions, l'allargament de la vida laboral de les persones també aniria en la línia de revertir el dèficit de professionals i, al mateix temps, en l'aprofitament d'un talent encara disponible i capacitat.

3. Jubilació activa i reversible

Incentivar la jubilació activa, és a dir, promoure la possibilitat de fer compatible la percepció de la pensió de jubilació amb el desenvolupament d'una activitat laboral, per fer front tant a les demandes del mercat laboral i a la necessitat de retenció de talent, com al repte de l'allargament de l'esperança de vida amb qualitat de la població. L'objectiu d'aquesta proposta és d'alleugerir l'impacte en el cost de les pensions de les persones jubilades i, al mateix temps, aprofitar el talent de persones plenament vàlides per a l'activitat laboral.

A més, instar l'Administració a proporcionar facilitats per la reactivació professional en el cas d'aquelles persones ja jubilades que volen tornar al mercat laboral de forma parcial és una iniciativa que comporta beneficis múltiples per totes les parts implicades:

(1) aprofitar el coneixement i l'experiència d'aquest talent per part de l'empresa, amb especial atenció a aquells sector o oficis que estan en decreixement per falta de personal, (2) promoure la reintegració laboral i disminuir l'impacte negatiu d'aquest canvi de situació en les persones i (3) reforçar el sistema de pensions i reduir la càrrega econòmica sobre l'Estat. Aquesta fórmula de jubilació reversible permet compatibilitzar el descans amb una activitat professional parcial, oferint flexibilitat tant a les persones com a les empreses.

4. Política immigratòria

Regulació dels fluxos migratoris en funció de les característiques professionals de les persones immigrants i les necessitats empresarials de cada territori de destinació, acompanyada de polítiques d'acollida i de formació per tal d'assegurar-ne la integració en el seu conjunt i potenciar-ne les habilitats professionals en consonància amb les demandes de l'entorn laboral.

5. Contractació en origen

Instar el Ministeri d'Inclusió, Seguretat Social Treball a l'agilització dels tràmits de contractació en origen, especialment per a contingents gestionats per gremis i associacions empresarials de pimes i per a ocupacions de caràcter industrial de sectors amb dèficits contrastats de personal qualificat (metall, tèxtil, transport-logística, entre altres) amb l'objectiu de pal·liar-hi la manca de professionals.

6. Polítiques de retorn

Impuls de polítiques de retorn de professionals que han marxat a l'estranger a la recerca de millors condicions laborals, especialment en aquells sectors amb desequilibris contrastats, com el sanitari, amb la finalitat de recuperar el talent de les persones emigrades i d'atenuar el dèficit de professionals en aquells sectors productius més necessitats de personal.

7. Catàleg d'Ocupacions de Difícil Cobertura

El catàleg de difícil cobertura recull, estructurades en províncies, aquelles ocupacions que en cadascun dels territoris tenen dificultats per ser cobertes per les empreses. Quan una ocupació apareix al catàleg, les empreses amb seu a la província corresponent poden obrir el procés de la selecció en origen, com sigui que s'entén que aquell professional és molt difícil de trobar en l'esmentat territori.

Des de diferents sectors empresarials s'ha denunciat que les ocupacions que apareixen al Catàleg no es corresponen amb les demandes reals de companyies. I és per això que s'insta a l'administració a la redacció d'un catàleg que respongui a les necessitats empresarials reals i que, per tant, s'encamini cap agilització dels tràmits per a la gestió eficaç dels processos de selecció que se'n derivin.

8. Empreses de transició

Estudiar el mecanisme de traspàs dels treballadors que han perdut l'ocupació cap a una nova empresa, anomenada empresa o agència de transició, en la qual hi duren a terme activitats de recerca de feina, com orientació, assessorament, formació i intermediació laboral. A aquests treballadors se'ls rescindeix el contracte de treball de l'empresa d'origen i signen un nou contracte laboral de durada determinada, amb salari inclòs, amb l'empresa de transició. És a dir, les persones treballadores durant aquest període tenen una feina, cercar feina.

Les empreses de transició, amb implantació en altres països com Alemanya, les anomenades Transfergesellschaften, busquen minimitzar el període d'inactivitat entre una feina i una altra de les persones que han perdut l'ocupació i millorar-ne les seves capacitats professionals.

Els salaris que reben els treballadors que passen a ser contractats per l'empresa de transició són costejats per l'administració i per les futures empreses interessades a contractar-los, companyies que la pròpia empresa de transició s'encarrega de localitzar.

9. Compatibilitat entre prestacions d'atur i feina

Desenvolupament normatiu per fer compatible una feina a temps complet i la prestació d'atur, amb l'objectiu de reduir els casos de renúncia a un lloc de treball per la recepció d'una prestació contributiva de major o igual quantia.

En aquest sentit, hi ha casos en què una persona rep una ajuda econòmica superior al salari del lloc de treball al qual opta; i, també, en què el cost d'oportunitat d'agafar una feina temporal és més gran que seguir rebent una prestació.

Més enllà d'això, cal que l'administració posi el focus en la denúncia de casos de frau i de renúncia injustificada a llocs de treball i a formació ocupacional.

Tot amb l'objectiu de reduir els casos de desincentivació per inserir-se laboralment.

10. Lluita contra l'absentisme

L'absentisme és una de les preocupacions principals de les empreses, ja que la seva incidència és manté alta des de fa molts anys. Cal una reflexió de tots els agents implicats en el seu combat per tal de trobar solucions que s'encaminin a reduir-lo. En aquest sentit, algunes de les propostes per a aquesta necessària reflexió són: impulsar la participació de l'empresa en la gestió de les altes i les baixes del personal; incentivar entre les empreses l'ús de les mútues com a serveis de prevenció per a una gestió proactiva de l'absentisme en lloc de reactiva; tenir en compte tant l'absentisme presencial com l'absentisme emocional, perquè tot i la presencialitat, hi ha treballadors que han desconnectat de la seva ocupació; posar el focus en l'absentisme no justificat mèdicament; i incentivar que les empreses, especialment les pimes, incorporin dispositius d'atenció emocional de les seves plantilles. Un conjunt d'elements, doncs, amb l'objectiu de reduir els índexs d'absentisme a les empreses del país.

11. Incentivar l'ampliació de la jornada laboral

Obrir el debat en torn l'aplicació d'exempcions fiscals, com ara retallades fiscals a les hores extres o una revisió dels beneficis que reben els treballadors, per augmentar les hores de la jornada laboral entre els treballadors. En un context en què la jornada mitjana de treball va a la baixa, cal reflexionar sobre de quina manera es pot revertir aquesta situació amb l'objectiu de reduir les jornades a temps parcial i estimular els treballadors a dedicar més hores a la seva feina. Augmentar el topall de 80 hores extraordinàries per adaptar-lo a sectors amb necessitats específiques i a la realitat de la pluriocupació.

12. Flexibilitat al mercat laboral

Fomentar un model laboral més flexible que permeti adaptar jornades, modalitats de contractació i condicions a les necessitats de les empreses i treballadors, afavorint la conciliació i la competitivitat.

13. Ocupació de persones amb diversitat funcional

Assegurar que les persones amb diversitat funcional no siguin una "minoria oblidada" en les polítiques d'ocupació, sinó un factor clau de diversitat i innovació empresarial. Proposem l'impuls d'itineraris integrats d'inserció que incloguin orientació, formació a mida, entrenament de competències i pràctiques en entorns laborals reals. Aquests itineraris han d'anar acompanyats de suport tècnic a les empreses en l'adaptació de llocs de treball, en la incorporació de mesures d'accessibilitat i en el seguiment de la persona contractada. Es considera essencial desplegar campanyes de sensibilització, reconeixement i difusió de bones pràctiques empresarials en la contractació de persones amb diversitat funcional.

14. Activació plena de cotitzants i reducció de l'economia submergida

Proposem l'elaboració d'un pla integral d'activació de la totalitat de cotitzants, orientat a reduir de manera sostinguda una economia submergida que s'estima molt elevada cosa que suposa un impacte directe en la recaptació i en la protecció social. Aquest pla ha d'estar participat per les organitzacions empresarials, els treballadors i l'administració pública.

15. Adaptar el teletreball

Establir incentius i suport tècnic per a empreses que decideixin incorporar el teletreball en aquells sectors i llocs de treball que sigui possible, per tal de promoure la flexibilitat, la conciliació familiar i la reducció de desplaçaments, tot garantint la productivitat i la seguretat digital.

16. Capacitació dels treballadors a la IA, la robotització i l'automatització

Impuls de programes de requalificació específics per als col·lectiu de persones treballadores afectades per l'impacte de la IA, l'automatització i la robotització en els seus llocs de treball.

La transició cap a l'era digital està modificant les característiques i els requeriments de les ocupacions. És necessari desenvolupar programes de formació i capacitació adaptats a les noves demandes del mercat, per tal que les persones puguin adquirir-ne les competències i habilitats necessàries per adaptar-se a un entorn en constant evolució.

17. Adopció de les empreses a la IA, la robotització i l'automatització

Afavorir la robotització i l'automatització dels processos, especialment aquells que són “pesats, perillosos, tediosos” per a les persones. És un instrument clau per mitigar la taxa de dependència. Cal reduir la ràtio persona per ubicar el factor humà en els processos clau, de més valor afegit i que comporten menys perill per a les persones.

18. Foment de la natalitat

Els índexs de natalitat baixos són denominador comú a la majoria de països desenvolupats. Tanmateix, tant a Catalunya com a Espanya ocupen les últimes posicions entre aquest conjunt de països. És per això que cal estudiar en profunditat mecanismes per revertir aquesta situació, des de polítiques decidides per al foment de la natalitat, com l'extensió i gratuïtat de les escoles bressol, les iniciatives de flexibilitat horària, la compatibilitat de permisos, etc. fins a les fórmules per al seu finançament i la seva sostenibilitat en el temps.

19. Emprenedoria i reemprenedoria

Enfortiment dels programes de suport i incentivació de l'autoocupació i de la reemprenedoria, especialment adreçats a joves, dones i a persones provinents d'ocupacions en perill per la irrupció de la robotització, l'automatització i la intel·ligència artificial. Alhora, sensibilització de l'autoocupació a les escoles i centres de formació com a via d'entrada i consolidació al mercat laboral.

20. Afavorir el treballador autònom

Cal incentivar l'autoocupació, comesa que requereix, entre d'altres, una aposta decidida per la reducció de la càrrega administrativa i burocràtica dels professionals autònoms que els permeti de centrar-se en la seva activitat professional; estudiar iniciatives per a la millora de la seva conciliació entre la vida laboral i personal, especialment amb perspectiva de gènere; i difondre dels beneficis que comporta la figura de l'autoocupació, com ara la flexibilitat laboral i la presa de decisions autònoma. En aquest sentit, cal consignar que els professionals autònoms tenen cada vegada més recorregut com a prestadors de serveis a les empreses, especialment les pimes, que no poden incorporar professionals a temps complet i, en canvi, la flexibilitat d'un professional autònom s'ajusti més bé a les seves necessitats.

21. Beneficis a la contractació

Animar l'Administració a l'impuls d'incentius fiscals o bonificacions a la seguretat social per a les empreses que contractin col·lectius amb dificultat d'accés al mercat laboral, com per exemple, dones, joves d'entre 16 i 25 anys, persones amb diversitat funcional, majors de 45 anys, desocupats de llarga durada, persones sense estudis, entre d'altres. La proposta busca fer atractiva entre les empreses la contractació d'aquests col·lectius, aprofitant-ne el talent i, alhora, oferir oportunitats professionals a aquelles persones amb risc de patir més discriminació en la inserció laboral.

22. Pacte Nacional per la Formació

Impulsar un Pacte Nacional per la Formació, estable i desvinculat dels cicles electorals, que alineï administracions, empreses i centres educatius per garantir una formació contínua, útil i adaptada als canvis tecnològics i socials.

23. Homologació de titulacions estrangeres

Increment de la dotació de recursos al Ministeri d'Educació, Formació Professional i Esports per a agilització dels tràmits per a l'homologació de titulacions obtingudes a l'estranger de les persones immigrades, així com dels processos d'homologació de competències específics per al col·lectiu. El retard en l'homologació de titulacions fa perdre oportunitats laborals a moltes persones i, al mateix temps, priva del talent d'aquestes persones a les empreses del país.

24. Formació i capacitació al llarg de la vida

Establiment de programes de millora professional, destacant-hi la capacitació de treballadors en sectors específics i la de professionals en noves tendències del mercat laboral, en el marc de l'actualització constant requerida a l'era digital en què ens trobem.

Aquests programes han d'incloure, també, dispositius d'acompanyament per a la transició de professionals entre sectors d'origen i de destinació.

El doble objectiu d'aquesta mesura és beneficiar-se de les potencialitats de la població activa ja existent i l'optimització del trànsit de professionals entre sectors.

25. Orientació professional al llarg de la vida

Foment de programes d'orientació professional que incloguin orientació acadèmica, orientació formativa i orientació ocupacional, adreçats a persones de 16 a 65 anys, amb independència de la seva situació laboral. És fonamental que l'orientació s'adapti a les característiques de cada persona (edat, trajectòria professional, bagatge cultural, situació socioeconòmica) per tal de maximitzar la seva utilitat. El propòsit d'aquesta mesura és la millora de l'encaix entre l'oferta laboral de les empreses i les aptituds dels professionals per cobrir-les. És fonamental, en aquest sentit, que els professionals de l'orientació comptin amb una trajectòria sòlida per tal que siguin capaços de fer front als reptes que aquesta ocupació requereix.

26. Potenciació del paper de l'empresa en la formació

Promoure la participació de les empreses, a través de les organitzacions patronals i els gremis, en la formació del personal treballador, tant en els cicles formatius com en les universitats. És important treballar en la relació i sinergia de les empreses amb els centres educatius, com sigui que les empreses coneixen de primera ma les característiques i necessitats dels sectors i dels perfils professionals que s'hi requereixen.

27. Programes ocupacionals específics per a col·lectius

Desenvolupament de programes ocupacionals específics que incloguin formació ocupacional, pràctiques laborals i intermediació laboral per col·lectius en risc d'exclusió social com persones de més 45, joves d'entre 16 i 25 anys amb dificultats formatives i/o d'entorn familiar, persones sense estudis, migrades, persones aturades de llarga durada, víctimes de violència de gènere, persones que formen part del col·lectiu LGTBIQ+, persones amb diversitat funcional, entre d'altres. Instem que aquests programes siguin gestionats per gremis i associacions empresarials amb el suport de l'administració. Amb aquesta mesura, d'una banda, es busca donar un horitzó professional concret a col·lectius de difícil inserció, i d'una altra, mitigar la manca de professionals en aquells sectors professionals amb més necessitat de trobar-ne.

28. Figura de l'aprenent

Impuls de la figura de l'aprenent, especialment en aquelles activitats econòmiques amb problemes de relleu generacional i amb dificultats per a la captació de personal treballador especialitzat, com en el cas dels oficis. Això implica la definició precisa de la modalitat contractual que s'ajusti a les necessitats d'aquests sectors juntament amb un programa de formació reglada adaptat a les seves característiques. Alhora, és important delimitar la durada del període com a aprenent. Un cop acabat el programa de formació un reconeixement formal de les competències adquirides.

29. Formació Dual com a eina educativa enfocada al mercat laboral

Instar el Govern, juntament amb els centres educatius del territori, a promoure, millorar i augmentar l'oferta formativa de Formació Professional i Ocupacional Dual, com sigui que és un mecanisme de transició formació-ocupació que prepara l'alumnat i l'enfoca de manera més efectiva al món laboral, dotant-lo de les habilitats i els coneixements necessaris per reeixir-hi.

30. Abandonament escolar i orientació educativa

Concreció de mesures per lluitar contra l'abandonament escolar, diferenciant les preventives, com per exemple dels joves amb una trajectòria escolar farcida de suspesos i repeticions a l'espera de complir l'edat per abandonar la disciplina escolar, d'aquelles que van en la línia de donar alternatives formatives als joves amb fracàs escolar en el marc de l'orientació al llarg de la vida. La mesura busca reduir l'abandonament i el fracàs escolar, proposant alhora una sortida laboral de qualitat i una capacitat professional amb impacte directe en l'ocupabilitat.

En aquest sentit, cal desenvolupar programes d'orientació específics i adaptats a l'alumnat a l'etapa de l'educació obligatòria. Una orientació formativa i professional amb recorregut, no només puntual, que tingui en compte les característiques cognitives, emocionals i motivacionals, entre d'altres factors, del col·lectiu.

Al mateix temps, destaquem la importància de desenvolupar programes d'orientació específics dirigits al personal docent. És essencial atendre la seva formació i dotar-los dels recursos adequats per tal que la seva tasca amb l'alumnat sigui positiva i s'enriqueixi amb les innovacions pedagògiques actuals.

31. Actualització dels continguts de la formació obligatòria

Cal revisar i adaptar els continguts de l'ESO, dels cursos del SOC, del SEPE, etc. per incorporar competències digitals, coneixements pràctics i habilitats transversals que responguin a les necessitats reals del mercat laboral actual i futur, millorant així la preparació i l'ocupabilitat dels joves.

32. Adequació horari escolar amb horari laboral

Impuls de la convergència entre els horaris laborals i els horaris lectius amb l'objectiu de facilitar la conciliació entre la vida laboral i la familiar. La confluència entre horaris va en la direcció d'incentivar l'entrada de més persones al mercat laboral, en especial les persones que tenen cura dels fills, que majoritàriament són dones, i la possibilitat de corregir la parcialitat obligada en les jornades de moltes persones treballadores.

33. Fomentar programes de Mentoria de sèniors (+55) a joves

Crear programes de mentoria intergeneracional on professionals sèniors (+55) transmetin coneixement, experiència i valors als joves, afavorint la transferència de talent i la cohesió dins les empreses, entitats, etc.

34. Bonificar empreses que ofereixen plans de carrera i formació interna

Establir bonificacions per a les empreses que desenvolupin itineraris de carrera i formació interna, afavorint la retenció del talent, la promoció professional i l'adaptació constant dels equips a les noves exigències del mercat.

35. Professionalització dels departaments de RRHH

Impulsar la professionalització dels departaments de Recursos Humans amb formació específica en gestió del talent, transformació digital i estratègies d'ocupació, per convertir-los en agents clau de canvi dins les organitzacions.

36. Formació i reinserció de la població reclusa

Potenciar la formació professional i digital de la població reclusa a través de programes adaptats a les demandes laborals actuals, facilitant la seva reinserció efectiva i reduint la reincidència mitjançant l'ocupació digna.

37. Promoure la meritocràcia

Establir bonificacions o incentius per a les empreses que desenvolupin itineraris de carrera i formació interna, i que els vinculin a criteris de meritocràcia i orientació a resultats, amb processos d'avaluació transparents i objectius. Aquesta mesura afavoreix la retenció del talent, la promoció professional i la millora de la productivitat, especialment rellevant en entorns amb dèficit de perfils qualificats.

En paral·lel, impulsar eines i suport tècnic (especialment per a pimes) per definir objectius, indicadors i sistemes de retorn d'informació que permetin reconèixer el rendiment, detectar necessitats formatives i accelerar el desenvolupament professional. L'objectiu és consolidar entorns de treball més exigents, justos i motivadors.

38. Integrar el Propòsit Empresarial com a element estratègic

Les noves generacions demanen a les empreses autenticitat, sostenibilitat i impacte social. Així, les organitzacions han d'alinejar la seva actuació vers la responsabilitat cap a l'entorn, els treballadors i la societat, com sigui que la seva activitat ja no es pot centrar, només, en el benefici econòmic. Perquè un propòsit empresarial clar connecta amb aquests valors, n'orienta les decisions, reforça la reputació de les organitzacions, i en fomenta l'atracció de personal i la seva fidelització.

La responsabilitat social, doncs, deixa de ser opcional: cal integrar-la en accions reals tant en aspectes econòmics, com socials i mediambientals, amb l'objectiu de generar credibilitat i confiança. Les organitzacions que assumeixen aquest triple compromís no només contribueixen al benestar col·lectiu, sinó que asseguren la seva rellevància i sostenibilitat en un mercat cada vegada més conscient.

05 Resum executiu

Les empreses d'arreu del món, i de manera molt notable les catalanes i espanyoles, afronten una dificultat creixent per trobar, atraure i fidelitzar personal qualificat.

Aquesta manca estructural de talent impacta en tots els sectors i frena la capacitat de créixer, innovar i mantenir l'activitat productiva. El fenomen, àmpliament documentat en informes internacionals i estatals, afecta **el 62% de les pimes espanyoles** i s'intensifica per la combinació de **descens demogràfic, baixa natalitat, envelliment accelerat, jubilacions creixents, transformacions del mercat laboral i una insuficient adequació de l'oferta formativa a les necessitats empresarials**.

La persistència d'aquesta escassetat de professionals ja no és només un repte econòmic: **posa en risc directe la sostenibilitat de la societat del benestar**.

Amb menys persones en edat activa i més població dependent, el sistema veu reduïda la seva capacitat de generar ingressos fiscals i incrementada la pressió sobre pensions, sanitat i serveis socials. Si no es corregeix, aquest desequilibri amenaça la continuïtat del model de protecció social actual.

La diagnosi de l'informe identifica set factors clau:

- 1. Població:** Catalunya i Espanya continuen creixent demogràficament, però a ritmes insuficients per compensar l'envelliment. La població activa creix menys que la població total, anticipant tensions futures en el mercat laboral i els sistemes de pensions.
- 2. Natalitat:** Els naixements han caigut de manera dràstica. Amb índexs de fecunditat propers a 1 fill per dona, el relleu generacional està compromès. Això significa menys joves entrant al mercat laboral en els pròxims anys.
- 3. Immigració:** La immigració s'ha convertit en l'únic motor de renovació de la població activa. A Catalunya, un de cada quatre residents ha nascut a l'estranger, majoritàriament en franges d'edat laboral. És un pilar imprescindible per sostenir l'activitat econòmica.
- 4. Envelliment i jubilació:** L'esperança de vida supera els 83 anys i l'edat efectiva de jubilació se situa als 65. L'acceleració de les jubilacions pressiona el sistema de pensions i redueix ràpidament el nombre de professionals disponibles.
- 5. Mercat de treball:** Tot i la bona evolució de l'ocupació, la taxa d'atur juvenil continua molt elevada i les diferències segons nivell formatiu són notables. Els sectors productius reclamen perfils que el sistema educatiu no genera amb prou rapidesa ni adequació.
- 6. Manca de professionals:** Entre el 2021 i el 2025, el percentatge d'empreses amb dificultats per trobar talent ha passat del 71% al 89%. Els perfils tècnics i industrials són els més escassos. Les causes principals: manca d'oferta, falta de motivació i desajustos entre formació i demanda.
- 7. Valor de la feina segons les generacions:** Canvien les expectatives laborals. Les generacions més joves prioritzen flexibilitat, propòsit i benestar, mentre que les veteranes valoren l'estabilitat. Aquesta diversitat obliga les empreses a adaptar la gestió del talent i el seu model organitzatiu.

05 Resum executiu

Davant d'aquest diagnòstic, la Cecot formula 38 propostes estructurals que aborden:

1. Ocupació de qualitat
2. Edat de jubilació
3. Jubilació activa i reversible
4. Política immigratòria
5. Contractació en origen
6. Polítiques de retorn
7. Catàleg d'Ocupacions de Díficil Cobertura
8. Empreses de transició
9. Compatibilitat entre prestacions d'atur i feina
10. Lluita contra l'absentisme
11. Incentivar l'ampliació de la jornada laboral
12. Flexibilitat al mercat laboral
13. Ocupació de persones amb diversitat funcional
14. Activació plena de cotitzants i reducció de l'economia submergida
15. Adaptar el teletreball
16. Capacitació dels treballadors a la IA, la robotització i l'automatització
17. Adopció de les empreses a la IA, la robotització i l'automatització
18. Foment de la natalitat
19. Emprenedoria i reemprenedoria
20. Afavorir el treballador autònom
21. Beneficis a la contractació
22. Pacte Nacional per la Formació
23. Homologació de titulacions estrangeres
24. Formació i capacitació al llarg de la vida
25. Orientació professional al llarg de la vida
26. Potenciació del paper de l'empresa en la formació
27. Programes ocupacionals específics per a col·lectius
28. Figura de l'aprenent
29. Formació Dual com a eina educativa enfocada al mercat laboral
30. Abandonament escolar i orientació educativa
31. Actualització dels continguts de la formació obligatòria
32. Adequació horari escolar amb horari laboral
33. Fomentar programes de Mentoria de Sèniors (+55) a joves
34. Bonificar empreses que ofereixen plans de carrera i formació interna
35. Professionalització dels departaments de RRHH
36. Formació i reinserció de la població reclusa
37. Promoure la meritocràcia
38. Integrar el Propòsit Empresarial com a element estratègic

Aquestes mesures constitueixen **un punt de partida per a un debat nacional** que ha d'implicar administracions, agents socials, empreses i societat.

Només una resposta coordinada i anticipada permetrà garantir un mercat de treball sostenible i preservar el nostre model de benestar.

Fonts

- “Anàlisi de riscos i tendències globals 2024”, Acció, Generalitat de Catalunya (2024).
- “Anuario del Mercado de Trabajo”, Adecco (2025).
- “Desafiaments i polítiques en l’era de la de longevitat”, CaixaBank Research (2025).
- “El reto generacional en el mercado laboral: envejecimiento, escasez de talento y cualificación”, Randstad (2025).
- “Employer Brand Research 2025”, Randstad (2025).
- “Help wanted: Charting the challenge of tight labor Markets in Advanced economies”, McKinsey Global Institute (2024).
- “Informe Pyme 2024”, Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (2024).
- “La Catalunya dels 8 milions”. Centre d’Estudis Demogràfics (2024).
- “La formación dual en España: Situaciones y perspectivas”, Consejo Económico y Social (2023).
- Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB).
- Institut d’Estadística de Catalunya (IDESCAT).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).

Més informació

<https://cecot.org/publicacions>

cecot