

**PLAN DE ACTUACIÓN INICIAL SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DE LANBIDE –
SERVICIO VASCO DE EMPLEO DE ORGANISMO AUTÓNOMO A ENTE PÚBLICO
DE DERECHO PRIVADO DEL SECTOR PÚBLICO VASCO**

El artículo 53 de la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco (en lo sucesivo, “LSPV”) establece que el Gobierno mantendrá la adecuación de la organización y estructura del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi a las finalidades públicas que tienen encomendadas sus entidades, procediendo a la reestructuración organizativa del mismo, cuando así lo requieran el mantenimiento de los principios establecidos en dicha ley y el resultado de las evaluaciones de eficacia, de eficiencia y de conjunto previstas en la misma, o así lo requiera la aplicación de los principios generales establecidos en la ley para la actuación de los sujetos integrantes del sector público y de los principios aplicables a la creación de nuevas entidades o la participación en otras ya existentes, promoviendo el objetivo de su simplificación.

En este sentido, la reestructuración de entidades de la misma tipología o personificación jurídica se llevará a cabo por el procedimiento y con los requisitos establecidos para la creación del tipo de entidad de que se trate.

Así, el artículo 43 de la LSPV establece la necesidad de que la ley que cree -o en este caso, transforme- un organismo autónomo en un ente público de derecho privado deberá ir precedida de la elaboración de un plan de actuación inicial que ha de incluir, al menos, los siguientes aspectos:

“a) Declaración expresa del objeto o la finalidad del ente, con referencia expresa a las razones que justifican la creación de un nuevo organismo público, y de los objetivos del organismo, justificando su suficiencia o idoneidad, los indicadores para medirlos, y la programación plurianual de carácter estratégico para alcanzarlos especificando los medios económicos y personales que dedicará, concretando en este último caso la forma de provisión de los puestos de trabajo, su procedencia, coste, retribuciones e indemnizaciones, así como el ámbito temporal en que se prevé desarrollar la actividad del organismo. Asimismo, se incluirán las consecuencias asociadas al grado de cumplimiento.

b) Memoria acreditativa de la conveniencia y oportunidad de su creación, por no poder asumir esas funciones otro ya existente, así como la constatación de que la creación no supone duplicidad con la actividad que desarrolle cualquier otro órgano o entidad preexistente.

c) Forma jurídico-organizativa propuesta y análisis valorativo de las demás formas jurídicas alternativas de organización que se han descartado, así como de su incidencia en la organización de la Comunidad Autónoma.

d) Fundamentación de la estructura organizativa elegida, determinando los órganos de gobierno o directivos y la previsión sobre los recursos humanos necesarios para su funcionamiento.

e) Plan estratégico, en el que se detallen los objetivos concretos y las líneas de actuación.

f) Previsiones sobre los recursos humanos necesarios para su funcionamiento, con el informe vinculante de la persona titular de la consejería competente en materia de función pública.

g) Previsiones sobre recursos de tecnologías de la información necesarios para su funcionamiento.

h) Estudio económico-financiero, que ha de justificar la suficiencia de la dotación prevista inicialmente para el comienzo de su actividad y de los futuros compromisos para garantizar la continuidad durante un período, al menos, y con carácter general, de cinco años, y que ha de hacer referencia expresa a las fuentes de financiación de los gastos y las inversiones, así como a la incidencia que tendrá sobre los presupuestos generales de la Comunidad Autónoma”.

Por su parte, el Anteproyecto de la Ley Vasca de Empleo prevé en su Disposición Adicional Segunda la transformación del organismo autónomo de carácter administrativo Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en el ente público de derecho privado Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Así, el presente documento, que acompaña a la Ley Vasca de Empleo, da cumplimiento al trámite previsto en el artículo 43.3 de la LSPV, conformando el Plan de Actuación Inicial referido en el mismo, cuyo contenido se desarrolla a continuación.

1. OBJETO, FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO Y JUSTIFICACIÓN DE SU SUFICIENCIA O IDONEIDAD (art. 43.3 a) LSPV)

1.1 OBJETO Y FINALIDAD DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO

Desde su creación, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo ha venido contribuyendo al pleno desarrollo del derecho al trabajo digno y a la configuración de un mercado de trabajo que asista de forma eficiente a garantizar la empleabilidad de las personas trabajadoras y a cubrir las

necesidades de personal adaptado a los requerimientos de las empresas, así como a favorecer la cohesión social y territorial.

El objeto y finalidad, así como el ámbito competencial de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no se verá alterado por el proceso de transformación planteado, que continuará desplegándose alrededor de dos áreas ya existentes:

- a) Prestación económica (garantía de ingresos e ingreso mínimo vital).
- b) Prestacional de servicio de empleo, propiamente dicha.

Ahora bien, de conformidad con lo que se justificará a lo largo del presente documento, debido a múltiples factores, la entidad se encuentra a día de hoy limitada y constreñida por la rigidez administrativa, focalizándose su actividad en la gestión de la renta de garantía de ingresos y actividad subvencionadora. La transformación en la que se encuentra inmersa Lanbide-Servicio Vasco de Empleo parte de la necesidad de reordenar y transformar la entidad para poder cumplir con los objetivos y estándares de la Unión Europea y fomentar y desarrollar la actividad prestacional del servicio de empleo, ofreciendo respuestas ágiles y flexibles.

En este sentido, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no puede ser única y exclusivamente un instrumento de gestión de prestaciones y subvenciones, sino que debe ser un instrumento de promoción e impulso de las políticas activas de empleo mediante una gestión más eficaz y eficiente, con la voluntad de convertirse en un instrumento de bienestar y cohesión social y territorial centrado en el empleo de calidad.

Para el cumplimiento de sus finalidades, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo adecúa su actuación a los principios de transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación en sus actuaciones, búsqueda permanente de coherencia con otras políticas públicas y de racionalización, eficacia y eficiencia en su funcionamiento, adaptación a la realidad local, calidad y atención personalizada en sus servicios, gratuidad en sus funciones públicas y diálogo permanente con los agentes sociales.

En el desarrollo de estos principios Lanbide-Servicio Vasco de Empleo vela, conforme a lo dispuesto en sus Estatutos, por la eficacia y la eficiencia de un servicio orientado a la inserción laboral y al emprendimiento de las personas mediante el conocimiento exhaustivo y la satisfacción de las necesidades del tejido productivo, la calidad de los programas y de los servicios a las personas trabajadoras y a las empresas mediante el establecimiento de objetivos, sistemas de evaluación y mejora permanente, el fomento de la innovación, la corresponsabilización de las personas y las empresas, la integridad, complementariedad y coordinación de las políticas de

empleo, la transversalidad de sus actuaciones con la finalidad de facilitar la integración y la sinergia de cuantos agentes públicos y privados coadyuven a la mejora del servicio.

Asimismo, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo tiene como finalidad la modernización del sistema de atención a las personas usuarias de sus servicios y la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En definitiva, la transformación de la naturaleza jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que se propone no altera el objeto ni la finalidad de la entidad. Sin embargo, la experiencia ha puesto de manifiesto la necesidad de abordar una reforma del organismo que garantice la consecución de los objetivos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo mediante la transformación de su naturaleza y configuración jurídica. En este sentido, a continuación, se desarrollan los motivos que amparan dicha transformación.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO EN UN ENTE PÚBLICO DE DERECHO PRIVADO Y DE SUS OBJETIVOS.

Actualmente Lanbide-Servicio Vasco de Empleo se configura como un organismo autónomo administrativo que ostenta personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, y que se adscribe al departamento competente del Gobierno Vasco en materia de empleo.

Los organismos autónomos son aquellos entes institucionales de la Comunidad Autónoma de Euskadi, de naturaleza pública y personalidad jurídica diferenciada de la Administración general, que desempeñan en régimen de descentralización las funciones y servicios públicos que se les asignen, rigiéndose por el derecho administrativo. Estos organismos desarrollan las funciones y servicios atribuidos con autonomía de gestión, pudiendo ejercer potestades administrativas, excepto la expropiatoria.

Sin embargo, el funcionamiento de la entidad bajo la actual configuración jurídica ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de abordar una transformación de la misma con la finalidad de mejorar y reforzar su funcionamiento para hacerla más eficiente y facilitar así la consecución de sus objetivos. Como se desarrollará posteriormente, esta necesidad de transformación se sustenta en la búsqueda de la mejora y el refuerzo de la actividad prestacional de servicios de empleo de la entidad, para lo cual resulta especialmente relevante el régimen aplicable a los elementos vertebrales de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, como son el régimen aplicable a su gestión y a su personal o el régimen de contabilidad y de control económico financiero.

Como resultado de una profunda reflexión, y tras valorarse distintas alternativas -según se referirá en apartados posteriores del presente documento- para abordar la citada transformación se

considera necesario, teniendo en cuenta las funciones y competencias atribuidas a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, su conversión en un ente público de derecho privado.

Los entes públicos de derecho privado son aquellos entes institucionales de la Comunidad Autónoma de Euskadi de naturaleza pública, a los que se encomienda la prestación o gestión de servicios públicos o la producción de bienes de interés público susceptibles de contraprestación. Conforme reconoce la LSPV, estos entes también pueden ejercer potestades administrativas, excepto la expropiatoria, cuando les sean encomendadas en su norma de creación, en la que deberán identificarse los órganos del ente a los que les son atribuidas.

Ni que decir tiene que la distinción entre las funciones atribuidas a organismo autónomo y ente público de derecho privado no es clara; muy al contrario, proliferan los matices. No obstante, ajustándonos al literal del citado precepto, podría decirse que uno de los elementos prototípicos de los entes públicos de derecho privado es la realización de actividades de prestación, de gestión de servicios públicos o de producción de bienes susceptibles de contraprestación.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede afirmarse que el proceso de transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no afectará a los servicios y funciones atribuidos actualmente a la entidad, los cuales podrán seguir desarrollándose bajo la nueva figura de ente público de derecho privado, si bien mediante la transformación de su naturaleza jurídica, se considera que los servicios prestados por la entidad podrán desarrollarse con una mayor una eficacia y eficiencia, al optarse por un modelo de gestión más ágil y flexible propio de este tipo de entes.

1.2.1 Antecedentes relevantes

No puede perderse de vista que, desde sus inicios, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo fue concebido como una entidad sometida al derecho privado.

En efecto, desde la aprobación del Decreto 142/1993, de 11 de mayo, por el que se autoriza a la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi la creación de la Sociedad Anónima Pública para la promoción de la Formación y el Empleo (“**Egailan, S.A**”), -predecesor del actual Servicio Vasco de Empleo-, el legislador consideró necesario recurrir a una entidad sometida al derecho privado para garantizar la eficaz aplicación de una política pública de empleo, dado su carácter más versátil y apropiado para la correcta prestación de los servicios públicos vinculados a las finalidades atribuidas a la entidad en contraposición al funcionamiento más encorsetado de las entidades del sector público sometidas al derecho público.

Este entendimiento fue posteriormente reafirmado mediante la Ley 2/2009, de 23 de diciembre, por la que se aprueban los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi para el ejercicio de 2010 por la que se crea Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que se configura como

un ente público de derecho privado, dotado con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, adscrito al departamento del Gobierno Vasco competente en materia de empleo.

No está de más recordar algunas funciones del abanico que asumía el Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y que justificaban su sometimiento al régimen jurídico propio de los entes públicos de derecho privado:

- De un lado, las típicamente consideradas como **potestades públicas** (autorización de agencias de colocación, ejercicio de la potestad sancionadora en materias relativas al empleo y desempleo, llevanza del registro de demandantes de empleo, etc.).
- De otro, aquellos **servicios** que, aun cuando pudieran ser catalogados como genuinamente públicos, aparecían desprovistos de la connotación de autoridad (orientación laboral, prospección e información de las variables del mercado de trabajo, evolución de los perfiles ocupacionales y requerimientos profesionales, gestión de la intermediación laboral, etc.).

Si bien es cierto que posteriormente mediante la Ley 3/2011, de 13 de octubre, sobre Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, se atribuyó a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo su actual naturaleza jurídica como organismo autónomo sometido al derecho público y a sus controles, no puede obviarse que la razón por la que dicha decisión fue adoptada se fundamentaba, según se refiere expresamente en la exposición de motivos de la ley, en una comparativa respecto a la personificación de los servicios públicos de empleo adoptada por el resto de comunidades autónomas y en la consideración de que el núcleo funcional de cualquier servicio público de empleo tiene su encaje natural y jurídico como organismo autónomo.

Afirmaciones éstas que merecen, cuanto menos, ser objeto de matización, pues la tradición comparada puede ser fuente de inspiración, pero nunca un requerimiento de legalidad u organizativo del sector público, y porque el encaje natural del servicio público de empleo como organismo autónomo no deja de ser una afirmación desprovista de cualquier motivación y que parece obviar que, junto a las funciones que implican el ejercicio de potestades públicas, como pudiera ser la gestión de fondos públicos, los servicios públicos de empleo deben fomentar y desarrollar otras de naturaleza prestacional de servicios desprovistas de tal entidad, como por ejemplo, la orientación laboral, intermediación laboral, etc., las cuales, como posteriormente se dirá, deben potenciarse para lograr una política pública de empleo más eficiente y sostenible orientadas a la calidad, la inclusión y la igualdad, y que abordan el reconocimiento del derecho subjetivo a la formación y la activación, con la vocación de que el empleo sirva para el progreso y la cohesión social de Euskadi.

Esta reflexión fue también acogida por el Anteproyecto de Ley del Sistema Vasco de Empleo y de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, iniciativa promovida durante la pasada legislatura por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales. En esta ocasión, se optaba de nuevo por la configuración de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente público de derecho privado, definiendo una relación funcional que no variaba en lo sustancial respecto a la definida en la Ley 3/2011 ni tampoco en relación con la establecida en la Disposición adicional segunda de la Ley 2/2009.

Finalmente, en la Ley Vasca de Empleo en la que se enmarca el presente plan de actuación inicial, en sintonía con la tradición y antecedentes normativos expuestos, opta de nuevo por la configuración de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente público de derecho privado.

Concretamente, la Exposición de Motivos del citado Anteproyecto pone de manifiesto que:

“La ley reestructura la personificación jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 53.3 de la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, configurándose como entidad pública de derecho privado, que dotará de mayor flexibilidad, dinamismo y especialización profesional la prestación de servicios de empleo. Y es que las funciones prototípicas del servicio de empleo no exigen la reserva para su ejercicio a los funcionarios públicos, ni precisan para su efectividad de todo el elenco de prerrogativas vinculadas al derecho público.

Lanbide-Servicio Vasco de Empleo requiere mayor capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. Su finalidad básica es la prestación de servicios de empleo que, sin desmerecer el ejercicio de potestades vinculadas a la acción de fomento, al control e inspección, se halla desprovista del ejercicio de autoridad, demandando, por el contrario, un margen sustancial de autonomía que permita a la entidad la actuación e intervención desde parámetros de eficacia, especialización y formas ágiles de gestión”.

Según puede apreciarse, la reconsideración de la naturaleza jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como entidad pública de derecho privado responde a la necesidad de dotar de mayor flexibilidad, dinamismo y especialización profesional la actividad de prestación de servicios de empleo, la cual se configura, -pese a no ostentar la consideración de potestad administrativa- como la “*finalidad básica*” de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. En este sentido, **las políticas activas de empleo se configuran como la piedra angular para mejorar la cualificación profesional de las personas trabajadoras ocupadas y desempleadas y en una palanca de transformación, facilitando la adaptación de las empresas y los sectores productivos.**

1.2.2 Recomendaciones de la Unión Europea, Estrategia Vasca de Empleo 2030 y el plan Lanbide Hobetzen

La Recomendación del Consejo de la Unión Europea relativa al Programa Nacional de Reformas de 2019 de España y por la que se emite un dictamen del Consejo sobre el Programa de Estabilidad de 2019 de España, focaliza parte de sus recomendaciones en las funciones que corresponden a los servicios públicos de empleo, que se dan por reproducidas en las recomendaciones subsiguientes.

La Recomendación parte del diagnóstico de que los servicios públicos de empleo tramitan una proporción baja de las vacantes de empleo, circunstancia que exige la adopción de medidas dirigidas a mejorar la utilización en la búsqueda de empleo y la colocación, la elaboración de perfiles para poner en contacto a los solicitantes de empleo con los empleadores en función de las necesidades de estos últimos, etc., objetivos a los que suma la adecuada asociación entre los servicios públicos de empleo y los servicios sociales.

En definitiva, la Recomendación apuesta por la modernización de los servicios públicos de empleo que, junto con otras medidas que incidan en el mercado laboral, contribuyan a mejorar la empleabilidad y la adaptabilidad de los trabajadores, el crecimiento, suavicen las transiciones en el mercado laboral y fomenten, en definitiva, la productividad.

Si bien es cierto que la necesidad de reforma de los servicios públicos de empleo es un diagnóstico que no predetermina su naturaleza jurídica, la lectura de la Recomendación permite identificar parámetros de funcionamiento óptimo de estos servicios que no pueden perderse de vista, cuyo cumplimiento habrá de garantizarse por la configuración jurídica y organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, esto es, la flexibilidad y agilidad en la prestación del servicio, la adaptabilidad a las necesidades del mercado y la colaboración público-privada en la configuración de servicios intermedios (identificación de perfiles, orientación, formación, etc.), así como en la prestación de servicios a las personas usuarias. Parámetros todos ellos que serán más fáciles de abordar mediante la figura de un ente público de derecho privado por los motivos que se ponen de manifiesto en el presente documento.

Por otro lado, deben tenerse en cuenta también las líneas estratégicas de acción aprobadas para el área de servicio público de empleo, cuya visión se encuentra en consonancia con las recomendaciones europeas mencionadas. En este sentido, cabe hacer mención a la Estrategia Vasca de Empleo 2030 (**EVE 2030**), la cual, a su vez se encuentra en sintonía con los ejes del programa de Gobierno, el programa BERPITZU, la propia Estrategia que está diseñando el Gobierno de España, el proyecto Next Generation EU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, específicamente el referido al trabajo decente y crecimiento económico, que emplaza a las Administraciones a diseñar servicios públicos de empleo activadores y a apostar

por fórmulas económicas innovadoras, sostenibles e inclusivas que garanticen empleos de calidad.

La EVE 2030 realiza un diagnóstico estratégico sobre el empleo en Euskadi y el Sistema Vasco de Empleo mediante un análisis DAFO en el que se identifican las siguientes debilidades: *“El Servicio Vasco de Empleo muy volcado en la gestión de la RGI y muy constreñido por la rigidez administrativa en la que se ve obligado a actuar. Un Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que no ha conseguido estructurarse en base a los servicios personalizados de acompañamiento a la inserción laboral y a la relación y servicios a empresas, y en el cual las convocatorias de subvenciones tienen un peso específico excesivo”* constatándose, sin embargo, un amplio consenso a nivel institucional y del resto de agentes clave sobre la necesidad de ordenar y transformar el sistema público de empleo.

A este respecto, la clave estratégica 3.3 de la EVE 2030 para avanzar en un empleo de calidad e inclusivo identifica la necesidad de mejora y transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento público nuclear del sistema Vasco de Empleo. Concretamente, se identifica que: *“existe un consenso generalizado entre los agentes sobre la necesidad de mejorar de forma sustancial Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, algo que se deberá articular a través de la futura Ley del Sistema Vasco de Empleo, pero que deberá ir más allá. Un “nuevo Lanbide” deberá incluir también una nueva cultura organizativa, con un nuevo modelo de liderazgo que debe alcanzar también a las propias Oficinas Territoriales de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, y con una mayor orientación al “servicio” y al establecimiento y dinamización de redes de colaboración y menor a las convocatorias. Deberá además valorar cuál debería ser la estructura jurídica más adecuada para esta nueva etapa”*.

Además de las claves estratégicas, la EVE 2030 identifica una serie de proyectos de carácter tractor cuyo desarrollo se considera prioritario para el cumplimiento de los objetivos definidos en el documento. Así, el *“Proyecto Tractor 3: Lanbide Hobetzen”* prevé la mejora de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento público nuclear del Sistema Vasco de Empleo sobre la base de diferentes subproyectos s entre los que destacan los siguientes:

- *Transformación jurídica y organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para conformarlo como un servicio público que pueda ofrecer respuestas más flexibles y ágiles.*
- *Oficina Virtual (e-Lanbide). Una apuesta radical por la digitalización interna (a nivel de gestión) y externa (en el modelo de atención y de prestación de servicios) de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.*

- *Lanbide Sarea, apostando por la conformación y dinamización de una red de entidades colaboradoras que permitan aprovechar las capacidades de los diferentes agentes que conforman el Sistema Vasco de Empleo y ofrecer los mejores servicios de valor desde los principios de la eficacia y eficiencia.*
- *Lanbide Irekia, profundizando en una gobernanza más abierta que incorpora la transparencia, la rendición de cuentas y la apertura de datos como elementos fundamentales de la cultura organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.*
- *Desarrollo de la Cartera de Servicios a Empresas, considerando también a las empresas como un “cliente” fundamental de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.*
- *Desarrollo de la Cartera de Servicios dirigidos a las Personas Ocupadas, profundizando en la orientación y el acompañamiento al aprendizaje permanente para las personas ocupadas para favorecer su desarrollo personal y profesional a partir de la capacitación, e incidiendo en los mecanismos que permitan el reconocimiento de las competencias no formales.*

Así la EVE 2030 ha puesto de relieve las carencias del actual modelo de gestión de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y aboga por una transformación del ente para poder conseguir una gestión más eficaz imposible de materializar con la estructura existente en la actualidad. Por ello, es necesario revertir esta situación, mediante una reconfiguración de la forma jurídica actual de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, transformándolo en un ente moderno, innovador y eficaz capaz de ofrecer su cartera de servicios a empresas y personas de un modo óptimo en un entorno cada vez más complejo e incierto.

Por su parte, El Consejo de Administración de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo aprobó el 11 de noviembre de 2021 el plan **Lanbide Hobetzen**, que propugna un modelo de transformación y mejora del Servicio Público de Empleo, que conllevará cambios en sus aspectos organizativos, de atención, intervención, formación y orientación.

El análisis DAFO que incluye el Plan Lanbide Hobetzen apunta a la necesidad de una mayor definición y publicación del catálogo de servicios y de su valor añadido, especialmente para las empresas, poniendo énfasis en la necesidad de abordar un modelo de atención que dé respuesta a las necesidades de las oficinas y personas usuarias de estos servicios, que se adecuen a las diferencias territoriales y de las personas.

Asimismo, el Plan pone de manifiesto, a su vez, la escasez de la presencia de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en dos de los servicios identificativos y estratégicos de cualquier servicio público de empleo –orientación e intermediación-, derivando sistemáticamente su prestación a entidades colaboradoras, eludiendo así el fin principal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, esto es, ser el principal proveedor de servicios de empleo de Euskadi.

Por último, el Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026, despliega en mayor medida el modelo de transformación esbozado por Lanbide Hobetzen. El plan pone de manifiesto el contexto socioeconómico de gran complejidad donde se refuerza la idea de que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo ha de adaptarse cada vez más al contexto cambiante y dar respuestas a las demandas de la ciudadanía, de los agentes socioeconómicos y de la sociedad en general, por medio de la mejora de sus competencias y servicios ofrecidos.

El análisis DAFO del Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026 apunta a que gran parte de los recursos de la organización se orientan a la tramitación y gestión, principalmente de RGI, dotando de escasa flexibilidad a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. **Asimismo, se refuerza la idea de la necesidad de transformar Lanbide-Servicio Vasco de Empleo a nivel organizativo y tecnológico, como una organización orientada en mayor medida al servicio de una manera ágil, eficiente y eficaz y dando respuesta a las necesidades de diversos usuarios, incidiendo en las empresas y dando respuesta con la agilidad que estas requieren. Esta meta a largo plazo se puede obtener de forma eficaz con una figura jurídica que aporte mayor flexibilidad, como es el caso de la Entidad Pública de Derecho Privado.**

Partiendo de este diagnóstico estratégico se definen en el documento los objetivos a futuro del ente que buscan dar respuesta a las necesidades identificadas, siendo estos:

1. Establecer a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente de garantía del derecho subjetivo a las políticas activas en toda su extensión: a una renta, a la formación, al acceso, mantenimiento y mejora de empleos y a la inclusión.
2. Adoptar un modelo proactivo, de servicios y dinamizador de un mercado laboral de calidad.
3. Instaurar un modelo de gestión basado en la vocación de servicio.
4. Fundar un nuevo modelo de intervención alrededor de la Prospección y la Orientación y acompañamiento cuando sea necesario.
5. Ofrecer una atención prioritaria a los colectivos y situaciones más desfavorecidos.
6. Transicionar desde un modelo que tiene como actividad principal tramitar y subvencionar a un modelo de concertación con las entidades colaboradoras, sin abandonar el modelo de convocatorias cuando sea necesario.
7. Definir e implantar un nuevo modelo de atención más especializado y personalizado.
8. Orientar las políticas hacia las personas, a lo largo de su vida, y hacia las empresas.
9. Desarrollar programas innovadores que permitan alcanzar los objetivos marcados.
10. Establecer un modelo orientado a resultados que evalúe para medir el grado de consecución de resultados y de eficiencia.

11. Favorecer la retención y atracción del talento.
12. Redefinir la estructura organizativa para garantizar su adaptación a las nuevas necesidades.

Por tanto, la transformación en entidad pública de derecho privado es una necesidad y una oportunidad para el cambio hacia un servicio de empleo más moderno, eficiente y eficaz y digitalizado que dé respuesta a todas las necesidades de mejor y reforma sustancial de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

1.3 INDICADORES PARA MEDIR LOS OBJETIVOS

En relación con los objetivos definidos para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para dar respuesta a la necesidad previamente identificada de adaptarse al contexto socioeconómico cambiante y a las demandas de la ciudadanía, de los agentes socioeconómicos y de la sociedad en general, por medio de la mejora de sus competencias y servicios ofrecidos, se plantea una batería de indicadores de medición. Estos indicadores pretenden medir el grado de implementación de las actuaciones definidas en el Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026 asegurando así el cumplimiento de los objetivos del ente. Por este motivo se han estructurado de acuerdo con los ejes y proyectos estratégicos diseñados en el Plan como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Indicadores de seguimiento del Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026

Eje 1: Modelo de servicios	
Proyecto	Indicadores
P1. Modelo de intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de intervenciones sobre las demandas de empleo recibidas • % mejora de la empleabilidad de participantes en programas y políticas
P2. Modelo de atención	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de personas atendidas en proceso inserción laboral o con el proceso finalizado • % de auditorías internas de calidad superadas con excelencia anualmente (Implantación del modelo) • % de satisfacción con la atención recibida • % de satisfacción con Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como organización
P3. Cartera de servicios a personas	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevos servicios ofertados a personas demandantes • % de satisfacción de los clientes personas con la cartera de servicios

<p>P4. Cartera de servicios a empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevos servicios ofertados a empresas en base a las necesidades identificadas • % de satisfacción de los clientes empresas con la cartera de servicios
<p>P5. Modelo de servicio de orientación integral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de personas usuarias del servicio de orientación sobre total de personas usuarias (que han acudido a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo) • N.º de personas derivadas desde el servicio de Orientación hacia otras entidades o instituciones • % de personas usuarias con la consecución del objetivo de aprendizaje y/o empleo
<p>P6. Modelo de intermediación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % del total de demandantes inscritos en ofertas de empleo • N.º de intermediaciones realizadas • N.º y tipo de iniciativas puestas en marcha para la captación de ofertas
<p>P7. Modelo de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de centros inscritos acreditados en el Registro Vasco de Centros • N.º de acciones formativas planificadas y ejecutadas • N.º de personas participantes • N.º de empresas participantes en los programas • N.º de inspecciones realizadas a centros formativos y cobertura sobre el total de centros • % de satisfacción de personas usuarias respecto a las acciones formativas • % de empleabilidad posterior a la formación
<p>P8. Modelo de prospección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de programas y medidas puestos en marcha a partir de la información facilitada por el Sistema de Prospección e Información • Indicador de satisfacción del público destinatario • N.º de necesidades formativas detectadas • N.º de vacantes de empleo detectadas • N.º de sectores y competencias emergentes y en declive detectados • N.º de visitas a empresas por parte del Servicio de Prospección de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • N.º de iniciativas vinculadas a la obtención y generación de información cualificada (documentos, visitas, etc. procedente de la actividad de los servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, de clúster y asociaciones, de equipos estadísticos y de análisis de Gobierno)

P9. Mapa de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos documentados • Tiempo invertido en cada proceso después de generar el mapa de procesos
P12. Modelo de calidad de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de implantación del sistema de evaluación del modelo de calidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • % de procesos que aprueben el sistema de evaluación • Grado de satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios
P13. Modelo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos con seguimiento y evaluación periódicas • % de conclusiones de mejora aplicadas a través de los resultados del modelo de evaluación • Grado de satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios
P25. Modelo de servicio de información personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de autonomía de los clientes en la realización de trámites a través de la página web de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Grado de satisfacción relativo a la adecuación de las necesidades y las respuestas • % de satisfacción respecto a la organización
P26. Modelo de herramienta de perfilado	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas usuarias perfiladas • % de mejora en la empleabilidad de las personas usuarias perfiladas • % de satisfacción del rol del orientador
P27. Modelo de evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas usuarias cuyas competencias han sido evaluadas • % mejora de la empleabilidad de estas personas • % de mejora en la adecuación del perfil a las ofertas después de la evaluación de competencias • % de formaciones planteadas y realizadas para la mejora de competencias
P28. Modelo de historial laboral único	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas usuarias derivadas • % de mejora de la empleabilidad de estas personas
Eje 2: Modelo de estructura organizativa	
Proyecto	Indicadores

<p>P10. Implantación de dinámicas innovadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de dinámicas asumidas en la organización • Nivel de satisfacción con el resultado de las dinámicas • Nivel de mejora de procesos por el uso de dinámicas innovadoras
<p>P14. Reorganización de direcciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de direcciones existentes en la organización
<p>P15. Reorganización de servicios y áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevas funciones y puestos creados en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • N.º de funciones de los puestos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo adaptadas • N.º de cambios en el dimensionamiento de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • % de plantilla afectada por los cambios en funciones y dimensionamiento
<p>P16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de procesos de comunicación de cada área después de la creación de la Unidad • % de aumento de la eficiencia en procesos relacionados a coordinación
<p>P17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios atendidos (en comparación con la organización anterior) y tiempo invertido • N.º de trámites realizados y tiempo invertido • % de satisfacción de personal laboral y usuarios
<p>P18. Formación y reciclaje del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de planes formativos implantados • Cobertura de empleados que hayan recibido la formación • % de satisfacción de los empleados que han realizado la formación con la capacitación para realizar las tareas empleados que hayan realizado la formación • Cobertura de empleados con evaluaciones positivas posteriores a las formaciones
<p>P19. Adaptación y modificación de RPT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de necesidades respondidas con la adaptación y modificación de RPT • % de implantación de la RPT • Implantación del nuevo Organigrama • % de reducción de la rotación de personal
<p>Eje 3: Modelo de transformación digital</p>	
<p>Proyecto</p>	<p>Indicadores</p>

P11. Gobernanza del dato	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implantación de las herramientas de gobierno del dato utilizadas • % de procesos de evaluación de planes sistematizados • N.º de indicadores en los diccionarios/glosarios de datos
P20. Modelo oficina estratégica de transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos gestionados por la oficina • % de proyectos innovadores gestionados • % de eficiencia aumentada por la gestión desde la oficina
P21. Modelo de omnicanalidad y oficina virtual	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de procesos adaptados a la omnicanalidad • N.º de ofertas y puestos gestionados por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo de manera omnicanal • N.º de ofertas y puestos difundidas en los diferentes canales virtuales
Eje 4: Adaptación a proyecto normativo L.V.E.	
Proyecto	Indicadores
P22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de categorías de agentes participantes en el ecosistema de empleo • Grado de participación de los diferentes agentes (procesos y % de participación) • N.º de procesos coordinados entre varios agentes y grado de satisfacción de los agentes • % de satisfacción de personal laboral y usuarios
P23. Establecimiento y gestión de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevos procesos gestionados con colaboradores y n.º de colaboradores nuevos • Tiempo invertido en la prestación de cada servicio
P24. Ventanilla única digital	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos gestionados desde la ventanilla • Cobertura de personas usuarias • Cobertura de empresas usuarias • % de empleabilidad de la ciudadanía • % de satisfacción respecto a la accesibilidad
P29. Modelo de inspección	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de inspecciones realizadas en base a los expedientes • N.º de reclamaciones o denuncias atendidas • N.º de propuesta de adopción de medidas e incoación presentadas

<p>P30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de procesos en activo posteriores a la coordinación de servicios • % de objetivos asociados a las prestaciones cumplidos: % de personas usuarias atendidas en X tiempo, % de expedientes gestionados • % de objetivos asociados a la inclusión cumplidos: % empleabilidad, % de inclusión laboral • N.º de medidas específicas puestas en marcha dirigidas hacia cada colectivo con la coordinación
---	--

1.4 PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

Un elemento clave para la consecución de los objetivos estratégicos definidos para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es la determinación de una programación plurianual de las actuaciones contenidas en el Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026. En este sentido, se muestra a continuación la programación determinada para dicho Plan, destacando la mayor concentración de esfuerzo en los años iniciales (2022-2023) por el impulso de proyectos transformadores, que deberán agilizar, mejorar y efficientar la prestación del servicio, en línea con la flexibilidad y agilidad que aporta la transformación en entidad pública de derecho privado.

Tabla 2. Programación plurianual del Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026

Año	2022				2023				2024				2025				2026			
	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4			
P.1. Modelo de intervención																				
P.2. Modelo de atención																				
P.3. Cartera de servicios a personas																				
P.4. Cartera de servicios a empresas																				
P.5. Modelo de servicio de orientación integral																				
P.6. Modelo de intermediación																				
P.7. Modelo de formación																				
P.8. Modelo de prospección																				
P.9. Mapa de procesos																				
P.10. Implantación de dinámicas innovadoras																				
P.11. Gobernanza del dato																				
P.12. Modelo de calidad de la gestión																				
P.13. Modelo de evaluación																				
P.14. Reorganización de direcciones																				
P.15. Reorganización de servicios y áreas																				
P.16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación																				
P.17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo																				
P.18. Formación y reciclaje del personal																				
P.19. Adaptación y modificación de RPT																				
P.20. Modelo oficina estratégica de transformación digital																				
P.21. Modelo de omnicanalidad y oficina virtual																				
P.22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo																				
P.23. Establecimiento y gestión de colaboradores																				
P.24. Ventanilla única digital																				
P.25. Modelo de servicio de información personalizado																				
P.26. Modelo de herramienta de perfilado																				
P.27. Modelo de evaluación de competencias																				
P.28. Modelo de historial laboral único																				
P.29. Modelo de inspección																				
P.30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral																				

2. CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN. INEXISTENCIA DE DUPLICIDADES (art. 43.3 b) LSPV)

La actual condición de organismo autónomo de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo implica su sometimiento a una regulación que está impidiendo el adecuado desempeño de las funciones al estar sometido a un régimen regulatorio que le impide responder de una forma óptima a las necesidades de la ciudadanía a la que debe servir.

Esta situación hace imprescindible tomar medidas urgentes pues la situación descrita hace inviable que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo pueda desarrollar plenamente las competencias que tiene encomendadas.

Según se ha indicado anteriormente, la necesidad de transformación de la entidad se pone especialmente -pero no únicamente- de manifiesto en los elementos vertebradores de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, esto es, en el régimen aplicable a su personal, el régimen de contabilidad y de control económico financiero y en la necesidad de mejorar y reforzar la actividad prestacional de servicios de la entidad. En este sentido, la conveniencia y oportunidad de la reestructuración de la personación jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente público de derecho privado, se explica por la mayor flexibilidad que permite dicha configuración en el marco de dichos aspectos, coadyuvando todo ello a la consecución del objetivo principal de la entidad, que pasa por el desarrollo y la potenciación del servicio prestacional de empleo, todo ello de conformidad con lo que se expondrá a continuación.

Cabe mencionar que la Ley Vasca de Empleo crea la Red Vasca de Empleo (artículos 18 y siguientes), como instrumento de cooperación, carente de personalidad jurídica, integrado por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, por las diputaciones forales, municipios, entidades locales, entidades de sus respectivos sectores públicos, así como las entidades colaboradoras. Ahora bien, sin perjuicio de lo anterior, el artículo 46 reserva la gestión exclusiva de determinadas materias por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. Concretamente, se trata de materias relacionadas con los servicios de orientación, formación en el trabajo, intermediación y colocación. Dicha exclusividad en relación con estos servicios pone de manifiesto, una vez más, la necesidad de transformación de la actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que deberá abordar un cambio en el modelo de gestión, potenciando y desarrollando de forma mayoritaria las funciones específicas e identificativas de la entidad, que necesariamente deben versar sobre la prestación de servicios de empleo, sin desmerecer el ejercicio de actividades vinculadas a las prestaciones económicas, pero que, proporcionalmente, deberían perder su actual predominancia, dando paso a la modernización y reforma integral de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se desarrollará el impacto que supone la transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en los ejes vertebradores antes mencionados (recursos humanos, contabilidad y control financiero, eficiencia, etc.).

2.1 RECURSOS HUMANOS

El análisis DAFO que incluye el Plan Lanbide Hobetzen y Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026 a los que se ha hecho referencia anteriormente, identifican entre las debilidades más significativas de la entidad la saturación de algunas oficinas con necesidad de personal para dar un servicio adecuado. Entre los principales factores causantes de dicha saturación se identifica que la tramitación de la Renta Garantida de Ingresos (RGI) actualmente consume gran parte de los recursos humanos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, en particular en algunas oficinas, así como la asunción de nuevas competencias como la tramitación de expedientes del Ingreso Mínimo Vital tras su transferencia a la entidad.

Asimismo, -tal y como recoge el Plan Lanbide Hobetzen- se ha constatado que las políticas de Recursos Humanos actuales de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no favorecen la estabilidad de la plantilla. En este sentido, es recomendable que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo disponga de una gestión de su plantilla más adaptada a sus propios retos de transformación y modernización en relación con sus carteras de servicios y usuarios/clientes.

A este factor se añade la alta rotación de la plantilla de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo -por razones externas al organismo como, ofertas públicas de empleo, jubilaciones, movilidad a otros organismos, etc.- que altera el normal funcionamiento del servicio hasta que el nuevo personal resulta realmente productivo habida cuenta de la pronunciada curva de aprendizaje para cubrir alguna de las posiciones.

En este ámbito, debe incidirse en el carácter especializado de las funciones a desarrollar, debiéndose evitar en la medida de lo posible la movilidad y la fuga de conocimiento. Y es que, para afrontar los desafíos a que se enfrentan los servicios públicos de empleo, se requiere una dotación de plantilla cualificada para la orientación y especializada en el ámbito de las políticas activas de empleo, que permita una atención individualizada y personalizada de las personas usuarias, y que, a la par, sea capaz de detectar las necesidades de cualificación y recualificación de las personas presentes y futuras, las necesidades del tejido productivo, así como desplegar una acción conjunta con las empresas en orden a la prestación de servicios, al fortalecimiento de la prospección, a la detección de nuevos nichos de empleo.

La singularidad del contenido prestacional al que se acaba de hacer referencia no se comparte con ningún otro sector de la Administración, general o institucional, lo que pone énfasis en la necesidad de captar, salvaguardar los niveles de formación, especialización y de fidelización de la plantilla de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que la actual configuración no es capaz de garantizar.

En definitiva, se trata de asegurar que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo cuente con una relación de puestos de trabajo adecuada a las necesidades y a la complejidad de los procesos que lleva a cabo. Este enfoque de autonomía y especialización en la política de personal permitiría una mejor adaptación a los procesos complejos de servicios personalizados y puede ser abordado mediante un cambio de su naturaleza jurídica a ente público de derecho privado.

Esta situación hace imprescindible tomar medidas urgentes como la transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, pues la situación actual en materia de recursos humanos hace inviable la asunción por la entidad de las funciones que tiene actualmente encomendadas.

La situación descrita trae causa en gran medida del actual régimen al que debe someterse el personal que integra Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. En efecto, bajo la actual forma de organismo autónomo, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo se encuentra sujeto a las normas establecidas en la Ley 6/1989, de 6 de julio, de la Función Pública Vasca conforme a lo dispuesto en el artículo 2.1 a) de la citada norma.

Así, bajo su actual configuración, los puestos de trabajo de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo deben ser desempeñados, con carácter general, por funcionarios, pudiendo reservarse únicamente al personal laboral fijo -nótese que no al contratado con carácter temporal- aquellos supuestos tasados en el artículo 19.2 de la citada Ley 6/1989.

Por el contrario, la citada norma no incluye ninguna referencia a los entes públicos de derecho privado pudiéndose concluir, en consecuencia, que las entidades que ostenten dicha naturaleza jurídica podrán configurar su relación de puestos de trabajo, así como establecer el dimensionamiento de su plantilla con total libertad, excepto cuando la actividad desarrollada por la entidad implique el ejercicio de potestades administrativas, en cuyo caso dicho puesto quedará reservado al personal funcionario.

En definitiva, el régimen aplicable a los entes públicos de derecho privado permite recurrir más fácilmente a la contratación laboral, multiplicando las vías de entrada de personal en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, en el caso de que resulte necesario y se considere conveniente.

De este modo, se podría asegurar que el servicio público de empleo cuenta, en todo momento, con personal suficiente y adecuadamente formado para desempeñar las funciones que tiene

encomendadas, siendo posible abordar así, la actual situación de saturación de alguna de las oficinas de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Y es que, teniendo en cuenta que las actividades relacionadas con la gestión y distribución de fondos públicos (RGI, IVM) y que implican el ejercicio de potestades públicas que deben ser ejercidas por personal funcionario, se verán reducidas por una gestión más eficiente y automatizada de las mismas, fomentándose en contrapartida la prestación de servicios de empleo, que se configura como la finalidad básica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, deviene oportuna la aplicación de un régimen más flexible al personal que desarrolla dichas funciones no vinculadas al ejercicio de potestades administrativas, a los efectos de lograr los objetivos y retos que se imponen a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo mediante la Ley Vasca de Empleo.

2.2 RÉGIMEN DE CONTABILIDAD Y DE CONTROL ECONÓMICO FINANCIERO

El actual régimen presupuestario, económico-financiero, de control económico, de contabilidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es el establecido para los organismos autónomos.

En materia presupuestaria, de contabilidad y de control económico financiero, el artículo 6 de Decreto Legislativo 2/2017, de 19 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Control Económico y Contabilidad de la Comunidad Autónoma de Euskadi, establece que los organismos autónomos del sector público estarán sujetos al régimen de contabilidad pública la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Estas entidades aplicarán los principios y normas de contabilidad recogidos en el Plan de Contabilidad Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi, en sus normas de desarrollo y en las restantes normas que sean de aplicación.

En este sentido, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo elabora y aprueba con carácter anual el correspondiente anteproyecto de presupuesto y lo remite al Gobierno Vasco para que sea integrado, de forma diferenciada, en los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma.

Así pues, la aplicación de esta estructura normativa se traduce en una sobrecarga de trabajo a asumir por la unidad de la gestión económico-financiera de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, pues durante el ejercicio económico se hace imprescindible la tramitación de un elevado número de modificaciones presupuestarias para dotar del crédito necesario a los conceptos y subconceptos adecuados del presupuesto de gastos para el cumplimiento de las distintas funciones atribuidas a la entidad.

A título de ejemplo en el periodo 2017-2021 se han tramitado un total de 8 modificaciones presupuestarias por año.

El importe de las modificaciones asciende a las siguientes cantidades: en 2017, 14.769.696 €; en 2018, 21.109.980 €; en 2019, 10.164.244 €; en 2020, 221.773.448 € y en 2021, 449.951.634 €.

Por el contrario, de conformidad con el citado Decreto Legislativo 2/2017, estarán sujetos al régimen de contabilidad empresarial los entes públicos de derecho privado, las sociedades públicas y las fundaciones del sector público. Estas entidades aplicarán los principios y normas de contabilidad recogidos en la normativa mercantil en materia contable y en especial en el Plan General de Contabilidad y disposiciones que lo desarrollen.

Este régimen contable se considera más ajustado a la transformación que requiere Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, con una gestión dirigida a objetivos y resultados, con una organización que pretende dotar de singular protagonismo a las oficinas de empleo, promoviendo su autonomía y donde el espacio de colaboración con la empresa y con los agentes sociales sea cada vez más vertebral en la intermediación de la totalidad de las ofertas de empleo que surjan en Euskadi, en el acompañamiento de las personas demandantes de empleo, en la mejora de su empleabilidad y en el ofrecimiento a estas un elenco de oportunidades –formativas y de otro tipo- para hacer posible aquellos objetivos.

Por otro lado, la mayor rigidez administrativa en la que actualmente se ve obliga a actuar Lanbide-Servicio Vasco de Empleo también se pone de manifiesto en la gestión de la contabilidad de la Entidad. En efecto, de conformidad con el art. 12 Decreto Legislativo 2/2017 la gestión de la contabilidad de los organismos autónomos se llevará a cabo por la Oficina de Control Económico. Por el contrario, el resto de las entidades del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi sujetas a contabilidad -entre las que se incluyen las entidades públicas de derecho privado- gestionarán ésta a través de sus órganos propios. Ello supone, como es evidente, una gestión más más ágil y eficiente de las finanzas de la entidad.

Como es evidente, la gestión interna de la contabilidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en ningún caso debe ser interpretada como ausencia o disminución en la exigencia de controles sobre la misma. Ello por cuanto, conforme establece el artículo 13 del Decreto Legislativo 2/2017, cada una de las entidades del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi quedan sujetas al control contable. No obstante, existen diferencias en el control al que se someten dichas entidades función de su naturaleza jurídica.

En efecto, la fiscalización de la actividad económica de los organismos autónomos del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi se somete al control económico-fiscal a fin de garantizar el cumplimiento de las disposiciones que le sean aplicables.

Este control económico-fiscal se realiza en el momento inmediatamente anterior a la producción de los actos, hechos u operaciones de contenido económico, a cuyos efectos los órganos correspondientes de los organismos autónomos deberán remitir los expedientes completos a la Oficina de Control Económico en los términos que se establezcan reglamentariamente.

Dicho control se materializará en informes de fiscalización -que podrán ser favorables o desfavorables- que serán determinantes para la resolución de los procedimientos en que sea preceptiva su existencia.

En definitiva, el control económico-fiscal requiere que todos los actos u operaciones con impacto económico deban someterse, con anterioridad a su producción, a la fiscalización previa por parte de la Oficina de Control Económico, los informes de la cual serán determinantes, pudiendo incluso llegar a suspender la tramitación de un expediente de producción, aprobación o generación de los hechos u operaciones de contenido económico en los casos en que estos sean desfavorables. Por ello, puede concluirse que la gestión económico-administrativa del organismo público se ralentiza derivada de la regulación administrativa a la que se ha hecho referencia.

Por el contrario, la fiscalización de la actividad económica de los entes públicos de derecho privado consistirá en el seguimiento de la actividad económica mediante técnicas de auditoría.

Estas auditorías podrán revestir la forma de auditorías de gestión, financieras, de cumplimiento presupuestario y de legalidad y de revisión de procedimientos y control interno de los entes, servicios y particulares auditados, debiéndose remitir el informe a la Oficina de Control Económico, la cual, con el fin de no duplicar esfuerzos o de reducir gastos, podrá, para emitir su informe de control financiero, utilizar y, en su caso, incorporar y hacer suyos los informes de las auditorías practicadas.

Este control económico-financiero y de gestión se realiza en un momento posterior a la conclusión de un ciclo temporal o económicamente trascendente para el sujeto a ser controlado. Esta circunstancia ofrece la evidente ventaja de permitir una mayor celeridad en la tramitación administrativa, pues ésta solo dependerá del funcionamiento interno del propio ente sometido a dicho control, reduciéndose considerablemente los trámites y plazos respecto al efectuado sobre los organismos autónomos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el necesario control de eficacia y eficiencia del servicio público de empleo hace más adecuado el control económico financiero proporcionando una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión, sin que el cumplimiento de la legalidad sea subvertido si se dota a alguno de los órganos de la entidad de funciones de control, auditoría e inspección, siendo sus datos posteriormente verificados, en cualquier caso, por la Oficina de Control Económico.

2.3 EFICIENCIA

La eficiencia debe entenderse como la capacidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para ofrecer un mayor y mejor servicio con los mismos recursos, o bien, de la capacidad para continuar prestando sus servicios al mismo nivel con menos recursos disponibles para ello bajo una nueva configuración jurídica.

En este sentido, debe señalarse que la mayor eficiencia que comporta la conversión de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en ente público de derecho privado se manifiesta en una gestión más ágil de la entidad que comportará fundamentalmente una reducción en los procesos y plazos y una disminución parcial de las cargas que hoy soporta la entidad, pudiendo focalizarse estos esfuerzos en otras tareas de mayor valor añadido como es la prestación de servicios de empleo.

Este hecho, unido al cambio de paradigma en materia de personal al que apuntábamos anteriormente, conllevará también un ahorro en términos de eficiencia, pues la eliminación de determinados procesos administrativos asociados a la actual configuración de organismo autónomo, permitirá la focalización del personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en un gran número de funciones que hoy en día no se prestan adecuadamente como consecuencia de la falta de personal y de la elevada carga de trabajo, lo que en definitiva, permitirá un cumplimiento de los objetivos de la entidad más ambicioso y una mejor prestación de servicios al ciudadano derivada también de la modernización de la administración pública y del proceso de digitalización del propio Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que permitirá la automatización de ciertos procedimientos, implicando una necesaria reordenación de los recursos de la Entidad.

La transformación de la naturaleza jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como entidad pública de derecho privado responde principalmente a la necesidad de dotar de mayor flexibilidad, dinamismo y especialización profesional la actividad de prestación de servicios de empleo, la cual se configura, como la actividad principal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Con su transformación, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo adoptará una nueva cultura organizativa, que permitirá a la entidad focalizar sus esfuerzos hacia una mayor prestación de dichos servicios dejando atrás el actual sistema volcado en la gestión prestacional sometida a la rigidez propia del derecho público.

En definitiva, mediante su transformación en ente público de derecho privado Lanbide-Servicio Vasco de Empleo podrá implantar mecanismos de autonomía funcional, responsabilidad de gestión y control de resultados y nuevas políticas en materia de personal y recursos humanos que le permitirán realizar sus funciones de un modo óptimo para alcanzar sus objetivos.

Así la transformación propuesta se realiza en plena sintonía con los principios de actuación del sector público vasco, establecidos en el artículo 5 de la LSPV, especialmente en lo que se refiere a la finalidad de toda entidad del sector público de servir con objetividad al bien común y a los intereses generales, dirigiendo el ejercicio de sus funciones, con la mayor eficiencia posible, a la mejor prestación de servicios a la ciudadanía.

Idéntica conclusión puede alcanzarse respecto al cumplimiento de los principios aplicables a la creación y transformación del sector público vasco previstos en el artículo 6 de la LSPV.

En este sentido, si bien el principio de subsidiariedad establece que la constitución de entidades optará preferentemente por organismos autónomos y en segundo lugar, por entes públicos de derecho privado, y solo en última instancia, por entidades de forma privada dicha previsión debe necesariamente ser puesta en relación con lo dispuesto en el último apartado del citado precepto, según el cual las entidades de nueva constitución deberán adoptar la forma jurídica que resulte más adecuada a la actividad y funciones que justifiquen su existencia. Teniendo en cuenta cuanto se ha expuesto respecto a la actividad y funciones de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo queda sobradamente acreditada la necesidad de su transformación en ente público de derecho privado por ser esta la forma jurídica que permitirá la consecución más ágil y eficaz de los objetivos de la entidad.

Por último, respecto a la existencia de posibles duplicidades, la transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo de organismo autónomo a ente público de derecho privado no implica duplicidad alguna en las funciones desarrolladas por otras entidades del sector público de Euskadi, pues todas las actuales funciones de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como organismo autónomo se mantendrán inalteradas por su transformación en ente público de derecho privado, sin que exista ninguna competencia, entre las otorgadas a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo por la Ley Vasca de Empleo que colisione con las competencias actuales de ningún otro organismo público.

3. FORMA JURÍDICO-ORGANIZATIVA PROPUESTA Y ANÁLISIS VALORATIVO DE LAS FORMAS JURÍDICAS ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN QUE SE HAN DESCARTADO

El elenco de formas jurídicas de las que disponen los responsables públicos de la Comunidad Autónoma de Euskadi para determinar la estructura que se responsabilice de una determinada política pública viene establecida en la LSPV.

El análisis de la forma jurídica más adecuada en este caso debe partir de la premisa de la naturaleza mixta de las funciones desarrolladas por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, incluyendo funciones que implican el ejercicio de potestades públicas (básicamente vinculadas al área de prestaciones económicas), junto con otras que no exigen la tramitación del correspondiente procedimiento, ni precisan de un acto administrativo habilitante, ni son expresión de soberanía o autoridad, de manera que no exigen la reserva para su ejercicio a los funcionarios públicos, ni precisan para su efectividad de todo el elenco de prerrogativas vinculadas al derecho público (ie., inscripción, clasificación y actualización de la demanda de empleo para el diagnóstico y elaboración de perfiles profesionales; diagnóstico personal sobre la empleabilidad; plan integrado y personalizado de empleo, en el que se diseña, con la participación de la persona interesada, un itinerario personalizado para el empleo, acompañamiento personalizado en el desarrollo del itinerario y compromiso de actividad; asistencia personalizada, permanente y adecuada a las personas demandantes de servicios de empleo; e) intermediación laboral, aunque sea un servicio público declarado, gestión de ofertas de empleo, prospección e información de las necesidades del mercado de trabajo; definición de los requerimientos profesionales y de orientación laboral; asistencia y servicios a las empresas; h) asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento, etc.).

De conformidad con lo expuesto a lo largo del presente documento, este segundo grupo de funciones, no vinculadas al ejercicio de potestades administrativas, deben convertirse en las verdaderamente identificativas y esenciales de la condición de servicio público de empleo, de conformidad con la Ley Vasca de Empleo y de conformidad con los estándares de funcionamiento de los servicios públicos de empleo de la Unión Europea.

Analizamos a continuación las opciones que el texto legal referenciado permite, a los efectos de justificar la forma jurídica propuesta por ser la más adecuada y las razones que han llevado a descartar las distintas alternativas analizadas.

3.1 TRANSFORMACIÓN DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO EN UN ENTE INSTRUMENTAL DEL SECTOR PÚBLICO VASCO.

En este sentido, de conformidad con el artículo 9 de la LSPV, el sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi se integra por la Administración general, de la que dependen y a la que se adscriben el resto de las entidades, la Administración institucional -integrada por organismos autónomos y entes públicos de derecho privado- y por los entes instrumentales de su sector público, que se clasifican en sociedades públicas, fundaciones y consorcios del sector público.

En este sentido, debe tenerse en cuenta que, conforme a lo establecido en el artículo 8 de la LSPV:

*“La Administración institucional se halla integrada por los siguientes tipos de entes institucionales, **que podrán ejercer potestades públicas**:*

a) Organismos autónomos.

b) Entes públicos de derecho privado”.

Del tenor literal del citado precepto se desprende que sólo las entidades que integran la administración institucional podrán ejercer potestades públicas.

En este sentido, debe recordarse que, tal y como se ha apuntado, si bien la prestación de servicios de empleo se configura como la finalidad básica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, cuyo ejercicio carece de las connotaciones necesarias para ser considerado una expresión del ejercicio de potestades públicas, no hay que olvidar que, junto a dichos servicios, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo asume funciones que implican también el ejercicio de potestades públicas siendo un exponente claro de ello la gestión de prestaciones y subvenciones o el ejercicio de la potestad sancionadora en materias relativas al empleo y desempleo.

Por ello, debe descartarse cualquier alternativa que comporte la transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en un ente instrumental de su sector público, esto es, en una sociedad pública, fundación o consorcio del sector público dada la inhabilitación legal de dichas entidades para ejercer potestades públicas.

3.2 CREACIÓN DE UN NUEVO ENTE INSTRUMENTAL QUE ASUMA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO.

También ha sido objeto de valoración la posibilidad de crear una nueva entidad bajo la naturaleza jurídica de un ente instrumental del sector público que asuma la actividad de prestación de servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, quedando en el organismo autónomo todas aquellas otras funciones eminentemente administrativas. Sin embargo, esta alternativa debe ser descartada por los motivos que a continuación se exponen.

En primer lugar, dicha alternativa sería contraria a los principios aplicables a la creación y transformación del sector público vasco enumerados en el artículo 6 de la LSPV citado anteriormente. Concretamente, la creación de un nuevo ente instrumental podría reputarse contrario al principio de subsidiariedad, según el cual, la constitución de entidades optará preferentemente por organismos autónomos, en segundo lugar, por entes públicos de derecho privado, y solo en última instancia, por entidades de forma privada.

Adicionalmente, dicho precepto limita la constitución de nuevas entidades o la participación en otras ya existentes cuando el interés general no pueda satisfacerse eficaz y eficientemente a través

de los recursos humanos, materiales y organizativos que en ese momento compongan el sector público vasco. Dicha limitación responde al objetivo último de garantizar el equilibrio presupuestario y la sostenibilidad financiera de las administraciones públicas.

Es evidente que en aras de una correcta racionalización y dimensionamiento del sector público debe descartarse pues la creación de una nueva entidad -bajo la naturaleza jurídica de una entidad instrumental- a la que habría que dotar de los medios personales, técnicos y organizativos necesarios para llevar a cabo su actividad.

Por el contrario, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo ya dispone actualmente de dichos medios técnicos y organizativos en su actual estructura, si bien el funcionamiento de la entidad ha puesto de manifiesto la necesidad de conseguir una gestión más eficaz y eficiente de los mismos, motivo por el cual se ha optado por una transformación de su naturaleza jurídica que permita abordar y reconducir dicha situación.

Por todos los motivos expuestos, debe descartarse la creación de un nuevo ente instrumental que asuma la prestación de servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

3.3 MANTENIMIENTO DE LA ACTUAL NATURALEZA JURÍDICA DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO COMO ORGANISMO AUTÓNOMO

Según se ha hecho referencia en los apartados precedentes del presente documento, existe un elevado consenso respecto a la necesidad de mejorar y reforzar Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para hacerlo más eficaz y eficiente.

Así, el diagnóstico de la EVE 2030 identifica como una debilidad la excesiva rigidez administrativa en la que se ve obligado a actuar Lanbide-Servicio Vasco de Empleo al estar sometido a una regulación de derecho público que impide responder de una forma óptima a las necesidades de del mercado.

Asimismo, en el apartado del presente informe relativo a la conveniencia y oportunidad de la transformación de la entidad, se ha puesto de manifiesto los problemas que la actual configuración jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo genera en elementos clave para un funcionamiento ágil y eficaz de la entidad como son los recursos humanos y en materia de gestión y control económico-financiera a los que nos remitimos a los efectos de evitar reiteraciones innecesarias.

3.4 TRANSFORMACIÓN DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO EN UN ENTE PÚBLICO DE DERECHO PRIVADO.

Como se ha indicado, la forma jurídico-organizativa propuesta para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo reviste la forma de ente público de derecho privado. Se considera que esta forma jurídica es la que mejor responde a las necesidades de mejora y transformación de la entidad frente a las

distintas alternativas consideradas de entre las que conforman la organización institucional del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

Ello por cuanto, como se ha indicado anteriormente, junto con los organismos autónomos, los entes públicos de derecho privado son los únicos que pueden ejercer potestades públicas. Adicionalmente, el sometimiento al derecho privado de estos ofrece importantes ventajas frente a la rigidez administrativa a la que deben someterse aquellos tal y como se ha venido exponiendo a lo largo del presente documento.

Debe recordarse que, tal y como se ha anticipado, el desempeño de las funciones declaradas aptas por la LSPV para ser realizadas por los entes públicos de derecho privado –prestación o gestión de servicios públicos o la producción de bienes de interés público susceptibles de contraprestación- no necesariamente implica el ejercicio de autoridad.

La propia regulación de los entes públicos de derecho privado parte de la base de que, si bien es posible atribuirles el ejercicio de potestades administrativas para la consecución de sus fines, ello no siempre será necesario.

Es claro que la actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo referida a lo largo de este escrito se subsume en un concepto amplio de servicio público si bien puede decirse, que el proveedor de servicios de empleo más importante de Euskadi adopta mediante su transformación una configuración más ajustada al entorno en el que opera. La respuesta a un escenario de demanda y costes crecientes exige que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, al igual que los demás proveedores de servicios de empleo, pueda desarrollar una gestión pública moderna, autónoma, abierta a la comunidad, con especialización de sus profesionales, haciendo compatible la aplicación del principio de subsidiariedad con la definición de unos servicios centrados en la estrategia y evaluación de resultados.

También, cabe señalar que la expresión “*susceptible de contraprestación*” incluida en la definición de ente público de derecho privado del artículo 39 de la LSPV, debe entenderse en el sentido de tratarse de actividades mercantiles o de mercado, sin necesidad de que la prestación concorra efectivamente en el mercado con otras entidades o la misma sea efectivamente remunerada, quedando en cualquier caso todo ingreso de derecho público -principalmente, las asignaciones con cargo a los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Euskadi- afecto al cumplimiento de sus fines.

En relación con esta cuestión, cabe advertir la improcedencia de entender equivalente este concepto con la existencia de una financiación exclusivamente mediante ingresos de mercado, puesto que ello debería haberse hecho constar expresamente en el literal del precepto mencionado,

a imagen y semejanza de lo regulado, por ejemplo, en el artículo 104 de la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público estatal, respecto a las entidades públicas empresariales.

En este sentido, debe señalarse que los documentos que sustentan la tramitación parlamentaria de la LSPV confirman la inexistencia de una ruptura sustancial respecto a la definición y regulación de los entes institucionales de la administración vigente en con anterioridad. En este sentido el Informe jurídico del anteproyecto de Ley de organización y funcionamiento en el sector público vasco indicaba lo siguiente:

“El Título III se adentra en el desarrollo más preciso de las figuras jurídicas que personifican a la Administración pública, definiendo los supuestos sin más ánimo de innovación que el que corresponde a la correcta determinación de las señas de identidad y de los elementos de cada figura que podemos determinar desde la perspectiva competencial, pues no cabe la definición de nuevas figuras ni la alteración de los elementos sustanciales de las existentes en la legislación general”.

Teniendo en cuenta lo anterior, los servicios de empleo sobre los que se proyectan las anteriores consideraciones y que devienen el objetivo principal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, admiten la catalogación como actividad de mercado, pues no en vano el mercado muestra la proliferación de centros de formación, de agencias de colocación, de centros de orientación, de plataformas de información del mercado de trabajo que prestan, a la postre, servicios de empleo por cuenta propia y bajo su responsabilidad y, en ocasiones, colaboran con el servicio público prestando servicios de forma indirecta por cuenta de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo o de otros servicios públicos de empleo.

En este sentido, cabe afirmar que los servicios de empleo que presta Lanbide-Servicio Vasco de Empleo poseen ciertamente un contenido económico y que se prestan en concurrencia con la iniciativa privada. En relación con esta materia, cabe igualmente llamar la atención de que al tratarse de servicios de carácter social y/o enfocados a los ciudadanos debe garantizarse su prestación en condiciones tendencialmente universales y gratuitas. En este sentido, el artículo 45 de la Ley Vasca de Empleo reconoce la gratuidad y universalidad de los servicios prestado por la Red Vasca de Empleo.

Lo anterior no impide considerar que las prestaciones de servicios de empleo realizadas por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo tengan contenido económico, puesto que lo contrario implicaría afirmar que los servicios de carácter social o dirigidos a los ciudadanos no son nunca servicios de contenido económico, siendo dicha conclusión errónea por simplista. En efecto, la mera existencia de negocios privados con el mismo contenido prestacional permite atisbar el contenido económico de las mismas. En definitiva, el hecho de que el mercado no garantice un

nivel de asistencia o de servicio adecuado al nivel de bienestar social que pretende alcanzarse mediante las correspondientes políticas sociales y que ello comporte la existencia de un servicio público mediante el que se suplan dichas carencias y se alcancen dichas garantías, no puede suponer la desaparición del carácter económico de dichas actividades prestacionales materiales.

Finalmente, debe apuntarse que, en cuanto a la falta de contraprestación por los servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo por parte del ciudadano, no se atisban diferencias esenciales entre el servicio público de empleo y el servicio público de salud. Así, como mero ejemplo de esta cuestión puede tomarse en consideración la configuración jurídica del Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, constituido como un ente público sujeto a derecho privado.

En definitiva, la nueva orientación de la gestión de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo permite afirmar un contenido económico en la actividad prestacional desarrollada por dicha entidad con enfoque basado en el binomio calidad-coste, en la aplicación de técnicas modernas de gestión, en la optimización de las nuevas tecnologías de la información, en un proceso dinámico de toma de decisiones, así como con la introducción de nuevos instrumentos y mecanismos de evaluación de los objetivos y resultados de la gestión, más eficaces y modernos.

Así, la actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe sustentarse en los valores de la simplicidad organizativa, la autonomía de sus oficinas, la desconcentración y la descentralización territorial, el rigor presupuestario, los procedimientos de evaluación de la gestión, la transparencia en la gestión y los resultados, la sostenibilidad, el diálogo con los usuarios y los profesionales y la participación de estos en la gestión.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ELEGIDA. DETERMINACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y PREVISIÓN SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA SU FUNCIONAMIENTO.

La estructura organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo se encuentra recogida en el Título Sexto de la Ley Vasca de Empleo. De conformidad con lo dispuesto en la normativa relevante son órganos de gobierno de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo el consejo de administración y la dirección general.

El Consejo de Administración es el órgano superior de dirección y control del ente, a quien corresponde la elaboración de la propuesta de contrato-programa y la aprobación del anteproyecto de presupuesto. El Consejo de Administración actúa bajo la presidencia de la persona titular del departamento del Gobierno Vasco competente en materia de empleo, que tendrá voto de calidad y estará integrado, además de por la presidencia y la Dirección General, por un número de vocalías

no inferior a seis ni superior a quince. Su composición garantizará la participación tripartita y paritaria de las organizaciones sindicales y de las organizaciones empresariales de carácter intersectorial más representativas de Euskadi.

En lo relativo a la representación de la administración, será mayoritaria la que corresponde al departamento del Gobierno Vasco competente en materia de empleo.

La Dirección General asume la dirección ordinaria del ente. Será nombrada por el Gobierno Vasco a propuesta del Consejo de Administración y ostentará el rango de alto cargo.

Así, la estructura organizativa prevista en la Ley Vasca de Empleo respeta y mantiene la actual configuración organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Es preciso señalar que la transformación de forma jurídica planteada para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no tendrá efecto alguno en el actual dimensionamiento de personal. Asimismo, y aunque no sea objeto de discusión inicial debido a la inexistencia de un impacto, se conoce que la cuantía de personas empleadas y la estructura organizativa se mantendrán para el próximo periodo.

5. PLAN ESTRATÉGICO – OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El Plan Estratégico Lanbide 2022-2026 se ha llevado a cabo a través de un proceso de reflexión interna de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y como continuación a la batería de Planes Estratégicos plurianuales elaborados con el objetivo de planificar el marco de actuación de la organización. Cabe destacar el documento “Transición y mejora de Lanbide.Hobetzen”, cuyo objetivo es recoger qué se debe cambiar en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, cuándo y cómo a través de la definición de unas líneas, proyectos y actuaciones necesarias y la senda de transición y mejora que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo deberá llevar a cabo a lo largo de la legislatura para lograr una mejora relevante en la eficacia y eficiencia de los servicios que presta.

Este documento constituye el principal marco de referencia del Plan Estratégico Lanbide 2022-2026, habiendo considerado oportuno elevar las principales conclusiones y propuestas del Plan Hobetzen al Plan Estratégico.

La elaboración de este ha sido llevada a cabo en un contexto de gran complejidad y con la finalidad de dar respuesta a las demandas tanto de las personas y empresas usuarias como de la sociedad vasca en todo su conjunto, así como de consolidar la senda de transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo hacia una organización más centrada en la prestación de servicios y más ágil. La consecución de estos objetivos es la motivación principal para la transformación del organismo en entidad pública de derecho privado.

Su redacción consta de los análisis previos al desarrollo de la estrategia, entre los cuales constan un primer análisis sobre el contexto socioeconómico, marco normativo y estratégico y un segundo análisis sobre el servicio prestado por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, donde consta un estudio de los clientes potenciales y la cartera de servicios ofertados. Estos análisis dejan paso a un diagnóstico de partida compuesto por debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades actuales de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo.

Partiendo de este diagnóstico de partida y de las bases del documento Lanbide Hobetzen se define la misión, visión, objetivos, ejes, líneas estratégicas y proyectos ligados a esos objetivos, siguiendo la estructura que se muestra a continuación (exceptuando los proyectos por su longitud que podrán consultarse junto con el resto del Plan en el Anexo I del presente documento).

5.1 MISIÓN

La misión de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es la de lograr que la organización dinamice y mejore la calidad del mercado de trabajo, prestando especial atención a las situaciones y colectivos más desfavorecidos, pasando de ser una organización centrada en la tramitación y la subvención a una organización que presta servicios a la ciudadanía y a las empresas, y por lo tanto en la que las políticas activas deben ganar peso sin perjudicar la cobertura de las políticas pasivas, evaluando y rediseñando permanentemente los servicios prestados.

5.2 VISIÓN

Se busca un Lanbide-Servicio Vasco de Empleo reconocido como instrumento nuclear del sistema vasco de empleo que se adapta a las exigencias de una Euskadi en plena transformación, que por una parte sea impulsor de las políticas activas de empleo, ofreciendo un servicio eficiente, de calidad, personalizado, adecuado y rápido; y por otra, seguir siendo garante de la gestión de prestaciones en pro de la inclusión.”

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos a largo plazo que se pretenden conseguir con la puesta en marcha del plan y de sus acciones, como ya se han mencionado anteriormente, son los siguientes.

1. Establecer a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente de garantía del derecho subjetivo a las políticas activas en toda su extensión: a una renta, a la formación, al acceso, mantenimiento y mejora de empleos y a la inclusión.
2. Adoptar un modelo proactivo, de servicios y dinamizador de un mercado laboral de calidad.
3. Instaurar un modelo de gestión basado en la vocación de servicio.

4. Fundar un nuevo modelo de intervención alrededor de la Prospección y la Orientación y acompañamiento cuando sea necesario.
5. Ofrecer una atención prioritaria a colectivos y situaciones más desfavorecidos.
6. Transformar un modelo que tiene como actividad principal tramitar y subvencionar en un modelo de concertación con las entidades colaboradoras, sin abandonar el modelo de convocatorias cuando sea necesario.
7. Definir e implantar un nuevo modelo de atención más especializado y personalizado.
8. Orientar las políticas hacia las personas, a lo largo de su vida, y hacia las empresas.
9. Desarrollar programas innovadores que permitan alcanzar los objetivos marcados.
10. Establecer un modelo orientado a resultados que evalúe para medir el grado de consecución de resultados y de eficiencia.
11. Favorecer la retención y atracción del talento.
12. Redefinir la estructura organizativa para garantizar su adaptación a las nuevas necesidades.

5.4 EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Como elemento de encaje entre los objetivos estratégicos y las líneas de actuación, se han definido cuatro ejes. Los ejes estratégicos aglutinan las 13 líneas de actuación diseñadas para dar respuesta a los objetivos planteados:

- *EJE 1: MODELO DE SERVICIOS*

Esta nueva visión exige una redefinición del modelo de atención, intervención e intermediación y requiere también de un carácter más innovador, que desde los datos y la evaluación continua permita introducir nuevos programas y políticas que resulten eficaces para conseguir los objetivos de empleo.

- *EJE 2: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA*

Para lograr un cambio en la cultura organizacional y en el modelo de servicios, se necesita una nueva estructura y cultura organizativa que acompañe el proceso de cambio. Estos cambios se realizarán a través de un proceso participativo de la organización, del consejo de administración y con el acuerdo social para avanzar hacia un nuevo modelo consensuado, basada en la participación y colaboración.

- *EJE 3: MODELO DE TRANSFORMACION DIGITAL*

El proceso de transición digital de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo pretende ser un proyecto transversal que impregne el resto de las transformaciones, como bien se indica en el documento Lanbide Hobetzen, se pretende ir más allá de la propia digitalización de los servicios. Se pretende

diseñar un nuevo modelo de relación con usuaria y prestación de servicio en remoto y omnicanal, y ser un proyecto transversal que impregna al resto de transformaciones.

▪ EJE 4: ADAPTACIÓN A PROYECTOS NORMATIVOS LVE Y LSVGII

Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, es un agente esencial en la respuesta operativa a la estrategia y planificación de la política de empleo definida por el Gobierno Vasco. Es por ello por lo que los compromisos legislativos del Gobierno Vasco para la presente legislatura son la Ley Vasca de Empleo y la Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión, conciernen al ámbito competencial y actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Tabla 3. Ejes y líneas de actuación del Plan Estratégico de Lanbide 2022 – 2026

EJES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN		DESCRIPCIÓN
EJE 1 MODELO DE SERVICIOS	1	Nuevo modelo de intervención	Definir el modelo con el que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo ofertará la cartera de servicios a personas y empresas, integrando sus recursos y los de entidades que integran la “red vasca de empleo”.
	2	Nuevo modelo de atención	Definir las características de relación con personas y empresas usuarias a través de su personal, estructuras, organización y formatos de atención. El objetivo del asesoramiento es dar una respuesta de calidad que genere relaciones de confianza y de proximidad con las empresas y que éstas puedan materializarse en ofertas de empleo, acciones de formación y colaboración.
	3	Nuevos modelos de orientación y prospección	Desde Lanbide-Servicio Vasco de Empleo se mira a las personas y a las empresas como los agentes que crean empleo en última instancia. Entendiéndolo así, es necesaria una prospección de las necesidades de las empresas, la que permitirá adecuar los perfiles de las personas demandantes de empleo a las demandas del mercado. Además, se precisará de un modelo de orientación claro, basado en el acompañamiento realizado por la figura del “personal referente”, indispensable para el modelo de atención integral.
	4	Nuevo modelo de intermediación	Definir el papel y objetivos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en la política activa de intermediación laboral con la visión de innovación y eficacia planteada en Lanbide

EJES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN		DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">EJE 1</p> <p style="text-align: center;">MODELO DE SERVICIOS</p>			<p>Hobetzen, tanto desde la perspectiva de indicadores de responsabilidad activa en la cobertura de puestos de trabajo mediante contratación, como en la mejora de empleabilidad de las personas que permitan una intermediación más efectiva para la competitividad empresarial.</p>
	5	<p>Nuevo modelo de formación</p>	<p>Definir el nuevo modelo de formación para el trabajo, que integre la relevancia de la formación como uno de los servicios críticos de la cartera de servicios, y los nuevos escenarios regulados por las normas estatal y vasca sobre la formación para el trabajo.</p> <p>Con Lanbide Hobetzen se asientan las bases para definir ese nuevo modelo vasco de formación para el empleo que pretende, entre otros, ser más flexible, ágil, reconocedor de la importancia de las competencias técnicas y transversales, y de respuesta a las competencias y perfiles demandados.</p>
<p style="text-align: center;">EJE 2</p> <p style="text-align: center;">MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>	6	<p>Reorganización de direcciones</p>	<p>Definir la nueva estructura organizativa del servicio, a nivel de Direcciones, que dé respuesta, fundamentalmente a la misión y los principios directores de la estrategia de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y específicamente a las obligaciones competenciales derivadas de la Estrategia Vasca de Empleo, y de la entrada en vigor de los anteproyectos de ley, LVE, y LSVGII: Dirección de Prestaciones s Inclusión, Dirección de Formación para el Empleo, Dirección de Activación Laboral y Dirección de Servicios Generales.</p>
	7	<p>Reorganización de servicios y áreas</p>	<p>Definir la nueva estructura organizativa del servicio, a nivel de Servicios y Áreas, que dé respuesta, fundamentalmente a la misión y los principios directores de la estrategia de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, y específicamente a las obligaciones competenciales derivadas de la Estrategia Vasca de Empleo, y de la entrada en vigor de los anteproyectos de ley, LVE, y</p>

EJES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">EJE 2</p> <p style="text-align: center;">MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>		<p>LSVGII. Especial atención y respuesta deben tener los problemas de coordinación y comunicación existentes, tanto a nivel vertical como transversal. Estratégicamente es necesario crear una nueva Unidad de Coordinación y Comunicación como servicio de apoyo para la dirección y coordinación de la red de oficinas que integren los servicios territoriales, encargada de unificar y homogeneizar los procedimientos y procesos en los servicios prestados por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y llevar a cabo los procedimientos de comunicación tanto a nivel interno como externo.</p>
	<p>8 Reorganización de oficinas de empleo</p>	<p>Definir una estructura de Oficinas de Empleo cuya actividad fundamental sea la prestación de servicios generadores de satisfacción entre personas y empresas usuarias, sin que cuantitativa y cualitativamente la actividad tramitadora protagonice su actividad.</p>
	<p>9 Formación y reciclaje del personal</p>	<p>Definir una política de formación para el personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que garantice la adecuación de conocimientos en la organización y el desarrollo de competencias y capacidades profesionales asociadas a las necesidades estratégicas del Servicio.</p>
	<p>10 Adaptación y modificación de RPTs</p>	<p>Definir una nueva relación de puestos de trabajo (RPT) que dé respuesta a las necesidades y posicionamientos estratégicos definidos por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.</p> <p>Los cambios organizativos propuestos llevan aparejados nuevas necesidades formativas y cambios en la RPT, asociados a los nuevos perfiles profesionales y a la adaptación de los ya existentes a la nueva estructura organizativa y al nuevo modelo de servicios propuesto. Además, se plantea adaptar las políticas de personal que permita una mejor adaptación a los procesos complejos de servicios personalizados.</p>

EJES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN		DESCRIPCIÓN
EJE 3 MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	11	Transformación digital	De cara a los servicios, realizar un desarrollo del modelo de omnicanalidad en la prestación de servicios y ayudas de políticas activas de empleo, y en gestión de las prestaciones de cohesión social, y de cara a la gestión interna, lograr puestos de trabajo más seguros con criterios que mantengan segura la organización y a su vez, sean más integradores, y finalmente, adquirir mayor agilidad.
EJE 4 ADAPTACIÓN A PROYECTOS NORMATIVOS LVE Y LSVGII	12	Adaptación a aspectos regulados por el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo	Lanbide-Servicio Vasco de Empleo desarrollará su actividad de acuerdo con, la adaptación de su cartera de servicios a la condición de subjetivos de algunos de sus componentes, al desarrollo e incorporación de nuevos servicios a esta cartera de servicios, al desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y modelos de datos que, aseguren el funcionamiento de la futura Red Vasca de Empleo, y a la incorporación de nuevos procesos competenciales.
	13	Transformación digital Adaptación a aspectos regulados por el proyecto de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión	Lanbide-Servicio Vasco de Empleo desarrollará su actividad de acuerdo con, las nuevas condiciones de acceso, reconocimiento y pago de la prestación económica que desarrolla la futura normativa, la incorporación de nuevas funciones en el ámbito del control e inspección de las prestaciones económicas, y en la coordinación y desarrollo de los instrumentos de inclusión social y laboral que incorpora la futura norma.

6. PREVISIONES SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA SU FUNCIONAMIENTO E INFORME VINCULANTE DE LA PERSONA TITULAR DE LA CONSEJERÍA COMPETENTE EN MATERIA DE FUNCIÓN PÚBLICA

Habiéndolo mencionado previamente en el presente documento, se considera necesario reiterar que la actual Relación de Puestos de Trabajo y el dimensionamiento no se verán afectados por la transformación de forma jurídica prevista para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, siendo los recursos humanos actuales necesarios en su totalidad para su futuro funcionamiento.

7. PREVISIONES SOBRE RECURSOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN NECESARIOS PARA SU FUNCIONAMIENTO

En lo que respecta a los recursos de tecnologías de la información, de igual forma que las previsiones sobre los recursos humanos necesarios para su funcionamiento, se confirma que no se prevé ningún cambio en la estimación actual de recursos TIC. Por lo tanto, se presupone que el presupuesto de gastos no se verá afectado por esta dimensión.

8. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 INTRODUCCIÓN

La Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, en su Capítulo II, “Régimen de constitución, transformación y extinción”, determina en el Artículo 43. Procedimiento general para la constitución de entidades, dentro de su punto 3, los aspectos que debe incluir dentro de un plan de actuaciones, previo a la creación o transformación.

En este sentido en la letra h) de este punto se señala la elaboración de un “Estudio económico-financiero, que ha de justificar la suficiencia de la dotación prevista inicialmente para el comienzo de su actividad y de los futuros compromisos para garantizar la continuidad durante un período, al menos, y con carácter general, de cinco años, y que ha de hacer referencia expresa a las fuentes de financiación de los gastos y las inversiones, así como a la incidencia que tendrá sobre los presupuestos generales de la Comunidad Autónoma”.

Señalar en relación con este artículo de la Ley 3/2022, que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es una entidad de la Administración General Vasca creada en 2010, que inició su actividad en 2011, y que elabora este estudio económico financiero como consecuencia de la transformación de su figura jurídica, sin que esta circunstancia tenga repercusiones relevantes en la financiación de sus gastos, inversiones y en general en los presupuestos generales de la Comunidad Autónoma, más allá de los que tengan su origen en procesos de transferencias o desarrollos normativos futuros.

En este sentido el estudio económico-financiero se basa en realizar una proyección de los presupuestos de la entidad hasta el año 2026.

Se toma como año base para la proyección 2023. La información disponible no son presupuestos aprobados, sino previsiones acordadas con el Departamento de Economía y Hacienda a fecha 6 de octubre de 2022.

Las previsiones presupuestarias de 2023 introducen cambios sustanciales respecto a la trayectoria presupuestaria previa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, fundamentalmente en el capítulo:

- Capítulo 4. Transferencias y subvenciones para operaciones corrientes. Se incorpora la partida presupuestaria correspondiente a la gestión del Ingreso Mínimo Vital, y los ajustes de las subidas aplicadas a la RGI e IMV.

Para los años 2024, 2025, 2026 se aplica un incremento anual del 1,5% tomando como base presupuestos de 2023.

No se prevén gastos en los diferentes capítulos del presupuesto de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, derivados del cambio de figura jurídica. Las adaptaciones de naturaleza informática y de comunicaciones están previstas en el Capítulo 2. Gastos de funcionamiento.

8.2 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO: CIFRAS DE GASTOS E INGRESOS

Tabla 3. Proyección del presupuesto de gastos 2022-2026 (miles de euros)

Capítulo	Denominación	2022	2023 (*)	Proyecciones		
				2024	2025	2026
1	Gastos de Personal	55.563 €	65.316 €	66.296 €	67.290 €	68.299 €
2	Gastos de Funcionamiento	33.952 €	40.897 €	41.510 €	42.133 €	42.765 €
3	Gastos Financieros	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €
4	Transferencias y Subvenciones para Operaciones Corrientes	793.062 €	946.352 €	960.547 €	974.955 €	989.579 €
	TOTAL OPERACIONES CORRIENTES	882.582 €	1.052.569 €	1.068.358 €	1.084.383 €	1.100.649 €
6	Inversiones Reales	16.291 €	17.781 €	18.047 €	18.318 €	18.593 €
7	Transferencias y Subvenciones para Operaciones de Capital	9.500 €	7.500 €	7.613 €	7.727 €	7.843 €
	TOTAL OPERACIONES DE CAPITAL NO FINANCIERAS	25.791 €	25.281 €	25.660 €	26.045 €	26.435 €
	TOTAL OPERACIONES NO FINANCIERAS	908.373 €	1.077.850 €	1.094.018 €	1.110.428 €	1.127.084 €
8	Aumento de Activos Financieros	80 €	80 €	81 €	82 €	84 €
9	Disminución de Pasivos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	TOTAL OPERACIONES DE CAPITAL FINANCIERAS	80 €	80 €	81 €	82 €	84 €
	TOTAL	908.453 €	1.077.930 €	1.094.099 €	1.110.510 €	1.127.168 €

(*) los datos presupuestarios correspondientes a 2023 son previsiones a 06/10/2022

Tabla 4. Proyección del presupuesto de ingresos 2022-2026 (miles de euros)

Capítulo	Denominación	2022	2023 (*)	Proyecciones		
				2024	2025	2026
2	Impuestos indirectos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3	Tasas, Precios Públicos y Otros Ingresos	15.873 €	24.614 €	24.984 €	25.358 €	25.739 €
4	Transferencias y Subvenciones para Operaciones Corrientes	866.709 €	1.027.217 €	1.042.625 €	1.058.264 €	1.074.138 €
5	Ingresos Patrimoniales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	TOTAL OPERACIONES CORRIENTES	882.582 €	1.051.831 €	1.067.608 €	1.083.622 €	1.099.877 €
7	Transferencias y Subvenciones para Operaciones de Capital	15.791 €	8.432 €	8.559 €	8.687 €	8.817 €
	TOTAL OPERACIONES DE CAPITAL NO FINANCIERAS	15.791 €	8.432 €	8.559 €	8.687 €	8.817 €
	TOTAL OPERACIONES NO FINANCIERAS	898.373 €	1.060.263 €	1.076.167 €	1.092.310 €	1.108.694 €
8	Disminución de Activos Financieros	10.080 €	17.667 €	17.932 €	18.201 €	18.474 €
9	Aumento de Pasivos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	TOTAL OPERACIONES DE CAPITAL FINANCIERAS	10.080 €	17.667 €	17.932 €	18.201 €	18.474 €
	TOTAL	908.453 €	1.077.930 €	1.094.099 €	1.110.510 €	1.127.168 €

(*) los datos presupuestarios correspondientes a 2023 son previsiones a 06/10/2022

ANEXO I: Plan Estratégico Lanbide 2022-2026

Plan Estratégico de LANBIDE **2022 - 2026**



0. INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE LANBIDE	45
1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	47
1.1. ENFOQUE DE NECESIDAD	47
1.2. ENFOQUE DE OPORTUNIDAD	47
1.3. PLAN ESTRATÉGICO DE LANBIDE 2022-2026: ESTRUCTURA	48
2. CONTEXTO: MARCO SOCIOECONÓMICO, NORMATIVO Y ESTRATÉGICO	50
2.1. MARCO SOCIOECONÓMICO.....	50
2.1.1. <i>Mercado de trabajo y crecimiento económico</i>	50
2.1.2. <i>Contexto demográfico</i>	50
2.1.3. <i>Inclusión</i>	51
2.2. MARCO ESTRATÉGICO	52
2.2.1. <i>Plan Estratégico LANBIDE 2013 - 2016</i>	53
2.2.2. <i>Plan Estratégico LANBIDE 2017 - 2020</i>	56
2.2.3. <i>Estrategia Vasca de Empleo 2030</i>	57
2.2.4. <i>Documento de transición y mejora de LANBIDE. HOBETZEN</i>	59
2.3. MARCO NORMATIVO	59
2.3.1. <i>Anteproyecto de Ley Vasca de Empleo</i>	59
2.3.2. <i>Proyecto Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.</i>	60
3. ANÁLISIS DEL SERVICIO	64
3.1. ANÁLISIS DE COLECTIVOS USUARIOS DEL SERVICIO: PERSONAS Y EMPRESAS	64
3.1.1. <i>Personas</i>	64
3.1.2. <i>Empresas</i>	73
3.2. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE SERVICIOS A PRESTAR COMO SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.....	74
3.2.1. <i>Servicios de la cartera de servicios de políticas activas de empleo y formación</i>	74
3.2.2. <i>Servicios de prestaciones de garantía de ingresos</i>	77
4. DIAGNÓSTICO DE PARTIDA. DAFO	80
5. PLAN ESTRATÉGICO LANBIDE 2022-2026	84
5.1. MISIÓN Y VISIÓN	84
5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	85
5.3. EJES ESTRATÉGICOS	86
5.4. DETALLE DE EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ESTRATÉGICAS	87
5.5. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	98
5.5.1. <i>Fichas descriptivas de proyectos estratégicos</i>	98
5.6. HOJA DE RUTA.....	122
6. MODELO DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	124
6.1. MODELO DE GESTIÓN	124
6.2. MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	125
6.3. CUADRO DE MANDO	0
BIBLIOGRAFÍA	1

0

Introducción al Plan Estratégico de Lanbide

0. Introducción al Plan Estratégico de Lanbide

En la actualidad, los diferentes agentes que integran el tejido de la sociedad vasca nos encontramos afrontando en tres retos de gran calado y con efectos en todas las facetas de la vida diaria: la **crisis económica, la sociosanitaria y la climática**. Por ello, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan los agentes institucionales ante este escenario cambiante y con varias dimensiones de trabajo, entre ellos a Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, es la **defensa del empleo y la reactivación económica** como premisa esencial para generar nuevos puestos de trabajo de calidad, riqueza y bienestar distribuidos entre toda la ciudadanía.

Una de las herramientas principales en mano de la sociedad vasca para llevar a efecto este compromiso es Lanbide - Servicio Vasco de Empleo. Desde su creación en 2011 Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como **instrumento al servicio de la definición, gestión y desarrollo de las políticas activas de empleo** (intermediación laboral, orientación, emprendimiento, fomento del empleo, etc.), del mantenimiento y creación de empleo estable y de calidad, y al servicio de las políticas de inclusión activa, a través de las acciones dirigidas a facilitar la inclusión sociolaboral de las personas con dificultades y a garantizar una renta mínima.

Para que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento pueda prestar a personas y empresas un servicio más eficiente, eficaz e integrado con el resto de agentes es preciso desarrollar una **estrategia plurianual**, una estrategia que, además, ordene y priorice los objetivos a alcanzar, distribuya en consecuencia los recursos y cuantifique las metas alcanzadas, de forma que su actuación pueda ser evaluada, mejorada y transparente hacia la ciudadanía.

El **Plan Estratégico Lanbide 2022-2026** ha sido elaborado en una tesitura socioeconómica de gran complejidad a partir de la reflexión interna del propio Lanbide - Servicio Vasco de Empleo y con el objetivo de adaptarse al contexto cambiante y dar respuestas a las demandas de la ciudadanía, de los agentes socioeconómicos y de la sociedad en general, por medio de la mejora de sus competencias y servicios ofrecidos.

1

Necesidad y oportunidad de
elaboración del Plan
Estratégico

1. Necesidad y oportunidad de elaboración del Plan Estratégico

1.1 Enfoque de necesidad

La Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, trata de incluir todas las necesidades relativas al sector público y así poder ofrecer un texto de referencia que aporte coherencia sobre la organización y el funcionamiento del entramado público de la Comunidad Autónoma de Euskadi y su conexión con el conjunto de los sectores públicos de los distintos ámbitos institucionales que tienen actividad en esta Comunidad Autónoma.

Su Capítulo II, relativo al “Régimen de constitución, transformación y extinción” de sus estructuras, desarrolla en su Artículo 43, el “Procedimiento general para la constitución de entidades”, precisando en su Punto 3, que la creación y constitución de cualquiera de los entes a que se refiere este artículo deben ir precedidas de la elaboración de un plan de actuación inicial que ha de incluir un conjunto de aspectos, dentro de los que se identifica en su apartado **e) la elaboración de un “Plan estratégico, en el que se detallen los objetivos concretos y las líneas de actuación”**.

1.2 Enfoque de oportunidad

Al inicio de la actual legislatura, el Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco y Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, elaboran el documento **“LANBIDE HOBETZEN. Plan de transición y mejora”**

El objetivo del documento es recoger qué se debe cambiar en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, cuándo y cómo a través de la definición de unas líneas, proyectos y actuaciones necesarias y la senda de transición y mejora que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo deberá llevar a cabo a lo largo de la legislatura para lograr una mejora relevante en la eficacia y eficiencia de los servicios que presta.

Lanbide Hobetzen se elabora tras un proceso de reflexión, en el que se han tenido en cuenta dos elementos:

- El primer elemento es el **contexto**: Lanbide Hobetzen no nace como un plan aislado, sino que se engarza en un conjunto de planes y estrategias con los que está estrechamente interconectado. Planes y estrategias desarrollados en el ámbito de la CAE, de España y de Europa.
- En segundo lugar, el **proceso de reflexión** se nutre de análisis y contrastes elaborados internamente por Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, de forma participativa.

Estos dos elementos han permitido realizar un **diagnóstico de la situación actual de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo**, identificando sus debilidades y fortalezas y definir el modelo objetivo a implantar en Lanbide - Servicio Vasco de Empleo.

Para alcanzar este modelo objetivo, se concretan en el documento los ejes y las líneas estratégicas a desarrollar, así como el plan de acción para la legislatura necesario para

alcanzar de una manera ordenada y sostenible los objetivos y retos de futuro concretados en la definición del modelo objetivo de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, El Plan de transición y mejora, Hobetzen, se aprobó por el Consejo de Administración del Servicio Vasco de Empleo el 11 de noviembre de 2021.

Se considera oportuno elevar las principales conclusiones y propuestas del Plan Hobetzen al presente Plan Estratégico, junto con aquellas directrices emanadas de la Estrategia Vasca de Empleo 2030, del Anteproyecto de Ley Vasca de Empleo, y del Proyecto Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos e Inclusión.

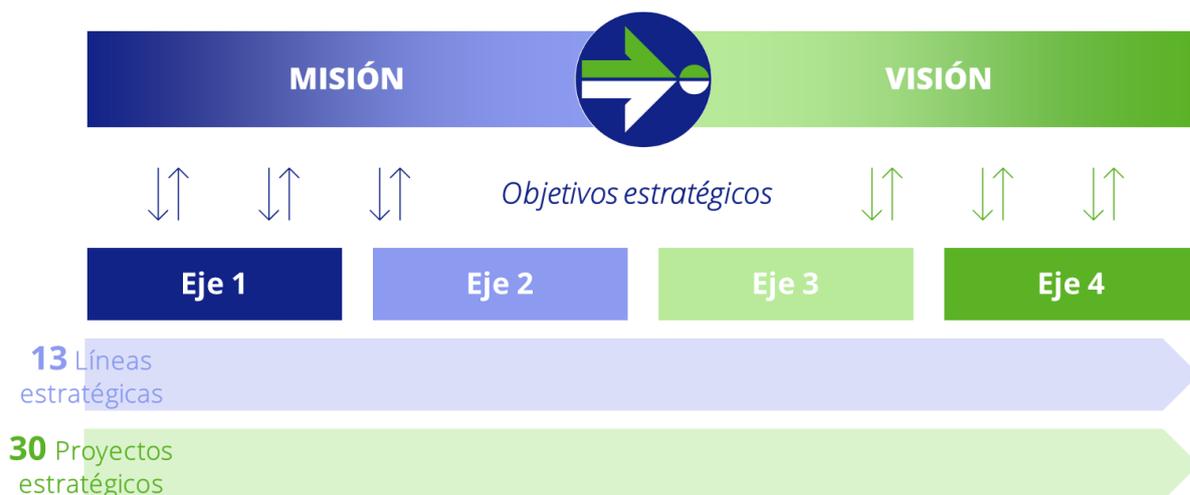
1.3 Plan Estratégico de Lanbide 2022-2026: Estructura

En este sentido, se ha desarrollado el presente documento como **Plan Estratégico de Lanbide 2022-2026** con el fin de dar cumplimiento a la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco. Este nuevo Plan Estratégico incluye una **planificación estratégica detallada basada en dos bloques de análisis principales:**

- Un análisis inicial sobre el **contexto socioeconómico** y el **marco normativo y estratégico** y;
- un análisis detallado sobre el **servicio prestado por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo**, haciendo foco en sus clientes potenciales y la cartera de servicios que debe ofertar la entidad.

Estos análisis, junto con los ya realizados para Lanbide Hobetzen, dan lugar a un **diagnóstico de partida** compuesto por las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** actuales de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo.

Partiendo de este diagnóstico de partida se define la **misión, visión, objetivos, ejes y líneas de actuación** siguiendo la estructura que se muestra a continuación:



2

Contexto: Marco socioeconómico, normativo y estratégico

2. Contexto: Marco socioeconómico, normativo y estratégico

2.1 Marco socioeconómico

2.1.1 Mercado de trabajo y crecimiento económico

En lo que respecta al **mercado de trabajo** en Euskadi, la evolución de este ha estado claramente marcada por el **impacto de la pandemia Covid-19**, principalmente en los años 2020 y 2021. Sin embargo, es posible que siga teniendo un efecto en el desarrollo económico y del mercado de los próximos años.

Concretamente, la pandemia produjo que 21.500 personas del territorio perdieran su afiliación. En este contexto, los ERTE supusieron un dique de contención, lo que evitó un aumento de la cantidad de despidos, y, por lo tanto, la supervivencia de un número considerable de empleos y empresas.

El **impacto** originado en la tesitura era variable según la actividad económica, como fue en el caso de actividades como **hostelería, comercio y material de transporte**, las más gravemente afectadas por los efectos socioeconómicos de la pandemia.

No obstante, a finales del año 2022 nos es posible corroborar que **en el curso del año 2021 se materializó una evidente recuperación**, llegando a los niveles previos a la pandemia, con 114.845 personas en paro.

En la actualidad, sin contar las variaciones estacionales, en la CAE el paro se sitúa en unos niveles pre-pandemia (113.758 personas), y la afiliación media a la Seguridad Social es de 987.181 afiliados con alta laboral (Agosto, 2022).

En lo relativo al crecimiento del PIB de Euskadi, se prevé una tasa de crecimiento situada en el 4,1% para el año 2022, con unos crecimientos positivos en términos interanuales durante el primer trimestre de 2022, exceptuando el caso del sector primario. Sin embargo, como bien señala el Banco Mundial, el contexto actual puede verse afectado por fenómenos acaecidos en el marco global, como pueden ser la guerra en Ucrania, la demanda reprimida y la potencial eliminación de políticas monetarias y fiscales acomodaticias.

2.1.2 Contexto demográfico

Es ampliamente conocido que desde la CAE vivimos un **reto demográfico sin precedentes**. La actualidad, con una tasa de natalidad de 1,28 hijos/as por mujer y una media de edad de 32,6 años (mujeres) en el momento de tener su primer/a hijo/a, se presenta compleja ante un declive demográfico que nos lleva acompañando desde finales de la década de los 70.

Ha de indicarse que, prácticamente en la totalidad de los países europeos se ha observado una disminución general de la descendencia, lo que indica que tampoco alcanzarían el reemplazo generacional (se necesitan 2,1 hijos/as por mujer para alcanzar el objetivo). Sin embargo, los datos, comparados con las medias europeas, como, por ejemplo, la tasa de 1,53 hijos/as por mujer a nivel europeo, muestran una situación más difícil de gestionar que en el resto del territorio europeo. Los datos de

natalidad, sumados a la mayor esperanza de vida, es decir, una mortalidad más retrasada en el tiempo, muestran un **futuro difícil para el desarrollo demográfico vasco**.

Estos antecedentes sobre el descenso de la natalidad, más afectados por la pandemia (supuso un descenso del 8,4% de la natalidad en el Estado español y todavía se encuentra en proceso de recuperación) concluirán en los próximos años en una probable reducción de la población en edad reproductiva, con un efecto negativo sobre la evolución futura, incluso en el supuesto de la recuperación de la fecundidad, resultando en un contexto arduo para el futuro desarrollo socioeconómico.

Sin embargo, se espera que con la **batería de medidas e iniciativas que están siendo trabajadas por Euskadi**, se pueda encarar el reto desde dos direcciones, bien **adelantando la emancipación**, bien **incrementando la natalidad**, además de trabajar de forma complementaria en la posibilidad de una **conciliación de calidad** (acceso a la vivienda, a ayudas y préstamos...).

2.1.3 Inclusión

La **crisis pandémica** ha tenido efectos diferenciados según el país, lo que está claro es que todos han sufrido un **impacto en términos de inclusión social**, a pesar de la severidad de medidas de contención.

En el presente, en el contexto de la CAE, a pesar de haber sufrido las consecuencias socioeconómicas de la pandemia, se encuentran **tasas elevadas de integración social**. Ha de mencionarse, sin embargo, que las situaciones de exclusión severa han aumentado notablemente. Los datos indican que, en 2021, el 57,7% de la población vasca se encontraba en integración plena, el 26,1% en situación e integración precaria, el 7,3% en situación de exclusión moderada y el 9% en una situación de exclusión severa. Es decir, en 2021 un 16,3% se posicionaba en un escenario de exclusión social, frente a un 13,9% de años anteriores; por lo que, **la población en exclusión ha aumentado un 20%**.

Esta población se encuentra en exclusión, fundamentalmente, por razones económicas, y el aumento de la exclusión se debe principalmente al empeoramiento de condiciones económicas. De hecho, **el 24,4% de las personas en exclusión en Euskadi se encuentran en esa situación por razones económico-materiales**. Pese a haber aumentado, y no haber parado desde el año 2008, en 2021 la CAE seguía teniendo la tasa más baja que en el resto del Estado español. De hecho, el riesgo de pobreza es menor que en el conjunto del Estado español (un 17,8% comparado a un 21%).

En lo relativo a los problemas más frecuentes sufridos por estas personas para la inclusión se relacionan a la situación de **desempleo, la inestabilidad laboral y los gastos excesivos**.

Respecto a los perfiles o colectivos más afectados se encuentran los hogares pobres o sin ingresos, aquellos hogares en el que la persona sustentadora principal se encuentra en búsqueda de empleo y aquellos hogares cuyos integrantes son de origen extranjero.

Estos son los colectivos diana de medidas como las prestaciones RGI-IMV. En el caso de la CAE, existe **un 1,2% de la población que se beneficia del Ingreso Mínimo Vital (IMV)**, es decir, un 20% de la población en situación de pobreza. La razón principal de un porcentaje tan reducido es la gestión de una prestación propia en el territorio, la Renta de Garantía de Ingresos (RGI), por lo que el grueso de la protección asistencial en la CAE pertenece a la RGI. Los datos indican que el **73% de la población vasca en situación de pobreza percibe la RGI** (en diciembre de 2020 eran 55.000 hogares y 100.000 personas), dato que ha disminuido desde 2014 (con alguna variación debido a la crisis pandémica).

La prestación ha logrado suavizar la reducción de riesgos y separar a los hogares del umbral de la pobreza. El objetivo, cada vez, pasa a ser más ambicioso, pues no sólo se pretende neutralizar o frenar el empeoramiento de la situación económica de aquel/la que la percibe, sino que también se pretende que funcione como un trampolín para el empleo, que sienta las bases y se relacione con las Políticas Activas de Empleo de forma directa, y la inclusión social, una inclusión que aporte un mayor bienestar y calidad de vida a las personas beneficiarias.

2.2 Marco estratégico

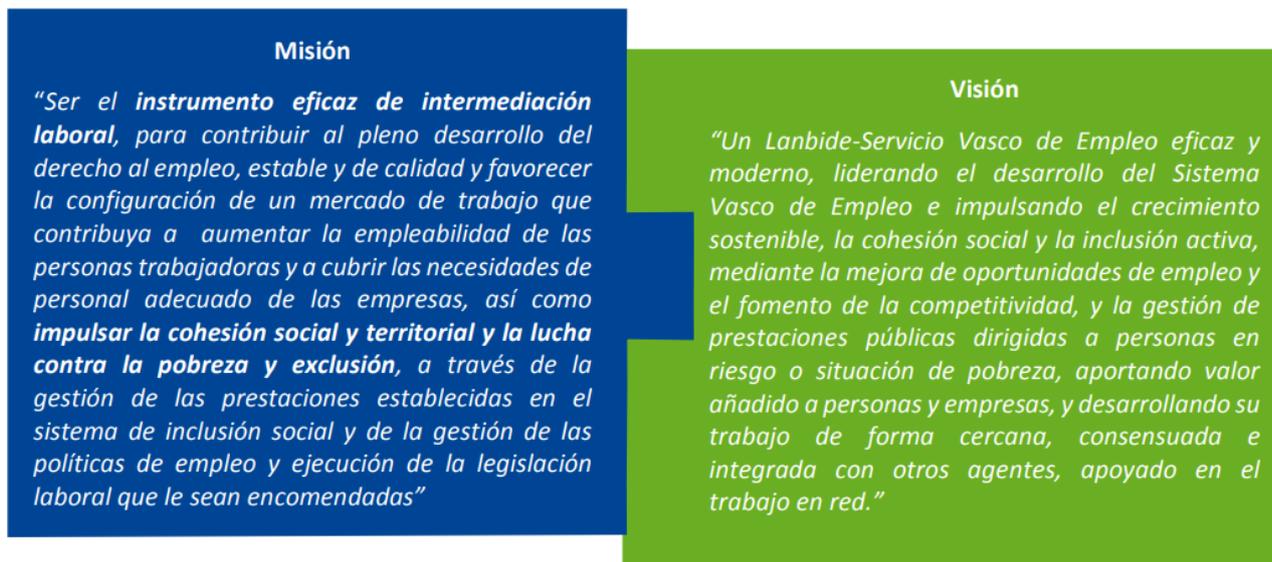
Desde el inicio de su actividad, Lanbide - Servicio Vasco de Empleo ha desarrollado dos Planes estratégicos que han determinado su organización y gestión actual, y que junto con el contexto social, laboral y normativo han condicionado la situación del Servicio Vasco de Empleo.

Estos planes previos ayudan a comprender el enfoque de servicio público básico de empleo, que sus gestores entendían debía asumir Lanbide - Servicio Vasco de Empleo para el cumplimiento de su ámbito competencial y la generación de satisfacción por los servicios prestados entre las personas y empresas usuarias.

Adicionalmente han de mencionarse tanto la Estrategia Vasca de Empleo 2030, como el Documento de transición y mejora de Lanbide Hobetzen, ya que el desarrollo del Plan Estratégico Lanbide 2022-2026 no puede entenderse sin integrar en el mismo las principales directrices emanadas de estos dos documentos estratégicos.

2.2.1 Plan Estratégico LANBIDE 2013 - 2016

A continuación, se identifican la misión, visión, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, y proyectos tractores que conforman el Plan Estratégico Lanbide 2013-2016:



Mapa estratégico



Objetivos Estratégicos:

1. Diseñar el **nuevo modelo de desarrollo, ejecución y gobernanza** en materia de políticas activas de empleo en la CAE.
2. Coordinar y promover el encaje y el **alineamiento estratégico en la ejecución de las políticas activas de empleo** con los Departamentos de Desarrollo Económico y Competitividad y de Educación.
3. Asegurar que la estrategia de Lanbide es coherente con las estrategias estatal y europea para el empleo 2014-2020 y con la Estrategia Vasca de Empleo.
4. Elaborar el **marco jurídico-normativo autonómico** regulador de las acciones y medidas que integran las políticas activas de empleo a ejecutar por Lanbide.
5. Potenciar el papel de la **Red de Oficinas Lanbide-Servicio Vasco de Empleo** como agente activo en el tejido económico, social y formativo del territorio, e incluir la red de entidades colaboradoras como herramienta de acercamiento y difusión.
6. Mejorar el **conocimiento y flujo informativo** sobre las necesidades presentes y futuras de personal y de cualificación, así como la evolución de los sectores productivos, para su transmisión al diseño de las políticas de empleo y formación.
7. Potenciar la **orientación integral y personalizada**, atendiendo a las capacidades y competencias de cada persona, y alineado con el Sistema Integrado de Orientación a lo largo de la vida.
8. Incrementar las **oportunidades de empleo** facilitadas desde Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y la eficacia de la intermediación laboral.
9. Impulsar **programas de fomento del empleo**, el autoempleo y la actividad económica.
10. **Impulsar acciones que cualifiquen a la población activa** respondiendo a las necesidades presentes y futuras del tejido productivo a través del sistema integrado de formación para el empleo.
11. Avanzar en la **igualdad de oportunidades** independientemente de la edad, sexo, origen, capacidad u otros, e impulsar la inclusión laboral de las personas con dificultades de acceso al empleo, evitando el riesgo y cronificación de la exclusión.
12. Impulsar la **coordinación y colaboración interinstitucional**, así como la colaboración entre agentes públicos y privados en la gestión de las prestaciones públicas y en la atención integral de las personas.
13. Mejorar la **eficacia y eficiencia de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo** en la gestión administrativa de las prestaciones públicas.
14. Adaptar el **diseño de la estructura organizativa** y los **órganos de gestión** de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para facilitar un funcionamiento más ágil, directo y adaptado a las funciones y servicios que se prestan.
15. Diseñar el **modelo de procesos** tanto interno, como externo, alineado con los objetivos estratégicos y con su correspondiente reflejo jurídico.

16. Cohesionar y **capacitar a la organización** para prestar un servicio de calidad y en mejora continua.
17. Diseñar y poner en marcha el **Sistema de Calidad y Evaluación de la Gestión y los Resultados**, proyectando una mejor información al exterior.
18. Incluir la **innovación** como proceso transversal en la actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.
19. Completar el **catálogo u oferta de servicios** a personas y empresas, flexible y adaptado a las necesidades del mercado de trabajo.
20. Definir e implantar los **modelos de atención de personas y empresas** considerando la estrategia de multicanalidad.
21. Mejorar a corto plazo los **puntos críticos de los procesos** de atención al usuario (personas y empresas).
22. Optimizar el **modelo de gobernanza TICs interno**, integrando en el mismo todos los procesos de gestión de los distintos servicios que componen Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.
23. Incorporar los **sistemas de información de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo** dentro de la estrategia corporativa del Gobierno Vasco en materia TICs y avanzar en interoperabilidad entre administraciones.

Este Plan Estratégico identificó **6 proyectos tractores** a desarrollar por parte de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que contienen un enfoque transversal a la organización y conceptualizan la esencia de la hoja de ruta a seguir en este periodo.

- i. Liderar el Sistema Vasco de Empleo.
- ii. Impulsar la Ley de Empleo.
- iii. Diseñar un Modelo de Atención abierto, próximo y ágil.
- iv. Transformar el modelo organizativo y de gestión.
- v. Lograr una gestión de la RGI eficiente y eficaz.
- vi. Integrar el binomio empresa - demandante.

A la lectura de los puntos que definen el Plan Estratégico de Lanbide 2013-2016, y al margen de la evaluación de sus resultados, se puede concluir que con este Plan se quiso **dotar a Lanbide - Servicio Vasco de Empleo del liderazgo en el ámbito del empleo, en la prestación de "servicios de interés general"**, entendiendo estos como servicios de valor añadido a personas y empresas, de forma directa o mediante la coordinación del "sistema vasco de empleo", y considerando los procesos administrativos como elementos facilitadores de la relación con la ciudadanía pero no protagonistas de la actividad administrativa.

Se deriva de este Plan un reconocimiento al cambio permanente en la ciudadanía, y al igual que las empresas estudian a sus clientes para conocer sus preferencias, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo también debe ser sensible a la evolución en las necesidades e inquietudes de sus usuarios, mediante mayor agilidad en los trámites y más

flexibilidad orgánica y funcional en todos los ámbitos en los que lo público interactúa con la ciudadanía. Lo realmente importante es satisfacer sus necesidades con los recursos disponibles.

2.2.2 Plan Estratégico Lanbide 2017 - 2020

A continuación, se identifican la misión, visión, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, y proyectos tractores que conforman el Plan Estratégico Lanbide 2017-2020:

Misión. *“Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es el principal instrumento del sistema vasco de empleo para conseguir la activación laboral de las personas en un empleo de calidad, contribuyendo a la mejora de la competitividad de las empresas y asegurando la cohesión social y territorial.”*

Visión. *“Un Lanbide-Servicio Vasco de Empleo avanzado y eficaz, reconocido como instrumento nuclear del sistema vasco de empleo e impulsor del crecimiento sostenible, cohesión social, e inclusión activa.”*

Ejes Estratégicos:

Eje 1. Ofrecer servicios integrales y personalizados a la población activa para facilitar su acceso, permanencia y progreso en el mercado de trabajo.

Eje 2. Fortalecer la relación y los servicios a las empresas para contribuir a la mejora de su competitividad y la generación de oportunidades de empleo.

Eje 3. Adaptar la organización y mejorar sus sistemas y procesos para una gestión más eficaz y eficiente orientada a la aportación de valor para la ciudadanía y empresas.

Directrices Estratégicas:

D1.1. Situar al servicio de orientación y acompañamiento personalizado a la inserción en el centro de las políticas activas de empleo

D1.2. Conseguir personas con competencias adaptadas a las necesidades reales del tejido productivo

D1.3. Conseguir un mercado de trabajo inclusivo que genere y ofrezca oportunidades equitativas a todos los colectivos y grupos que lo conforman

D1.4 Consolidar el Sistema de Garantía Social vinculado a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como soporte clave para la activación de las personas

D2.1. Mejorar la calidad y efectividad de los servicios a las empresas

D2.2. Apoyar y promover el emprendizaje y la actividad económica

D2.3. Conocer y atender mejor las necesidades actuales y futuras de empleo y formación de las empresas y las oportunidades de empleo

D3.1 Consolidar la estructura organizativa y fortalecer los flujos de la comunicación dentro y fuera de la organización

D3.2 Mejorar la planificación y gestión al servicio de la estrategia

D.3.3 Reforzar la capacidad de evaluación e innovación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

D.3.4 Impulsar el trabajo colaborativo y alianzas con entidades e instituciones públicas y privadas.

D3.5. Potenciar la capacitación, participación y compromiso de sus personas

D3.6 Desarrollar una política tecnológica alineada la estrategia y objetivos definidos

El Plan Estratégico LANBIDE 2017-2020, también al margen de la evaluación de sus resultados, apuesta por una posición estratégica fundamental, la **prestación de servicios de valor añadido a personas y empresas como garantía de satisfacción de su actividad** como servicio público de empleo.

2.2.3 Estrategia Vasca de Empleo 2030

La Estrategia Vasca de Empleo 2030 identifica la siguiente **visión** para el empleo en Euskadi:

“Un mercado de trabajo que contribuye al desarrollo social y económico, sostenible e igualitario de Euskadi y que se caracteriza por ofrecer oportunidades de empleo de calidad en equidad, por la inclusión social y el desarrollo humano, otorgando a las Políticas Activas de Empleo el carácter de derecho subjetivo y traduciendo este derecho en la configuración de un Sistema Vasco de Empleo que da respuestas adecuadas y rápidas a las ofertas-demandas de empleo y a las necesidades de las personas y las empresas”

Bajo esta premisa, realiza el siguiente posicionamiento respecto de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo:

- **Debilidades:**
 - “Servicio Vasco de Empleo muy volcado en la gestión de la RGI y muy constreñido por la rigidez administrativa en la que se ve obligado a actuar. Un Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que no ha conseguido estructurarse en base a los servicios personalizados de acompañamiento a la inserción laboral y a la relación y servicios a empresas, y en el cual las convocatorias de subvenciones tienen un peso específico excesivo”.
 - “Escaso desarrollo de la Cartera de Servicios a las Empresas dentro de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo”.
- **Vector estratégico 3.** El Derecho Subjetivo a las Políticas Activas de Empleo y su traducción en un servicio público de empleo eficiente y de calidad. *“Mejora y transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento público nuclear del Sistema Vasco de Empleo”.*
- **Clave estratégica 3.3.** Un Sistema Vasco de Empleo que ofrece servicios de valor a personas y empresas desde el principio de igualdad de oportunidades. *“Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, como servicio público de empleo y eje vertebrador del Sistema, deberá incorporar un mayor contacto y orientación a las*

empresas, y un enfoque individualizado de sus servicios a las personas a partir de diagnósticos y acompañamientos personalizados dentro de un concepto de itinerario en el que las personas deben estar en el centro y en el cual se debe garantizar la ausencia de interrupciones por razones administrativas”.

- **Clave estratégica 3.5.** Un Sistema Vasco de Empleo que integra un nuevo modelo de gobernanza más colaborativa, ágil y eficiente. *“El Sistema tendrá a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento nuclear, pero deberá configurarse en base a un diseño en red, que consiga aprovechar todas las capacidades de un amplio conjunto de entidades **públicas y privadas que cuentan con una larga trayectoria y experiencia en este ámbito**”.*
- **Clave 3.6.** Mejora y transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento público nuclear del Sistema Vasco de Empleo. *“Existe un consenso generalizado entre los agentes sobre la necesidad de mejorar de forma sustancial Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, algo que se deberá articular a través de la futura Ley del Sistema Vasco de Empleo, pero que deberá ir más allá. Un nuevo Lanbide-Servicio Vasco de Empleo deberá incluir también una nueva cultura organizativa, con un nuevo modelo de liderazgo que debe alcanzar también a las propias Oficinas Territoriales de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, y con una mayor orientación al servicio y al establecimiento y dinamización de redes de colaboración y menor a las convocatorias. Deberá además valorar cuál debería ser la estructura jurídica más adecuada para esta nueva etapa”.*
- **Proyecto Tractor 3:** LANBIDE Hobetzen. *“La mejora de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como instrumento público nuclear del Sistema Vasco de Empleo se concibe necesariamente como un proyecto tractor para esta nueva etapa de la política vasca de empleo. Un proyecto que se conforma sobre la base de diferentes subproyectos entre los que destacan los siguientes:*
 - *Transformación jurídica y organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para conformarlo como un servicio público que pueda ofrecer respuestas más flexibles y ágiles.*
 - *Oficina Virtual (e LANBIDE) Una apuesta radical por la digitalización interna (a nivel de gestión) y externa (en el modelo de atención y de prestación de servicios) de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.*
 - *LANBIDE Sarea, apostando por la conformación y dinamización de una red de entidades colaboradoras que permitan aprovechar las capacidades de los diferentes agentes que conforman el Sistema Vasco de Empleo y ofrecer los mejores servicios de valor desde los principios de la eficacia y eficiencia.*
 - *LANBIDE Irekia, profundizando en una gobernanza más abierta que incorpora la transparencia, la rendición de cuentas y la apertura de datos como elementos fundamentales de la cultura organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.*

- *Desarrollo de la Cartera de Servicios a Empresas, considerando también a las empresas como un cliente fundamental de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo”.*

En la tramitación de la **EVE 2030** en el Parlamento Vasco, este formula entre otras, las siguientes propuestas:

- El Parlamento Vasco insta al Departamento de Trabajo y Empleo a realizar una profunda remodelación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, de modo que no sea solo una agencia para la gestión de prestaciones, transformándola en una eficaz agencia vasca de empleo, y a fomentar el contacto con las empresas locales, con el objetivo de identificar las necesidades que estas tienen en materia de contratación.
- El Parlamento Vasco insta al Gobierno Vasco a que en el proceso de transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo se priorice la atención personalizada de las personas que buscan empleo, estén ocupadas o no, para orientar, formar y activar adecuadamente.

2.2.4 Documento de transición y mejora de LANBIDE. HOBETZEN

Como se ha señalado en el capítulo 1, el documento de “**Transición y mejora de LANBIDE.HOBETZEN**”, constituye el principal **marco de referencia del Plan Estratégico de Lanbide** que se desarrolla en este documento.

Tanto los componentes del modelo de servicio, cartera de servicios, estructura organizativa, transición digital, los procesos transversales, ejes, líneas de actuación y proyectos estratégicos, definidos en LANBIDE HOBETZEN, constituyen los principales componentes del futuro Plan Estratégico LANBIDE 2022-2026.

Hay que considerar en este proceso de elaboración del Plan Estratégico que las bases de este fueron aprobadas por el Consejo de Administración de Lanbide el 11 de noviembre de 2021.

2.3 Marco normativo

2.3.1 Anteproyecto de Ley Vasca de Empleo

La **futura Ley Vasca de Empleo** tiene por objeto la definición de los derechos y obligaciones de las personas para la mejora de su empleabilidad, de los principios de actuación de los poderes públicos en materia de políticas de empleo, la creación de la Red Vasca de Empleo, la ordenación y gestión de su cartera de servicios y de los programas complementarios para la mejora de la empleabilidad.

Asimismo, tiene por objeto la determinación de las competencias en materia de empleo, del modelo de gobernanza, de la planificación, participación y financiación de las políticas públicas de empleo, y la regulación de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo.

Considerando el ámbito competencial de Lanbide- Servicio Vasco de Empleo, recogido en el artículo 3 Funciones, de sus estatutos, resulta evidente que **su actividad futura deberá contemplar la incorporación de todos aquellos aspectos regulados por la futura Ley Vasca de Empleo**, que identifican a Lanbide - Servicio Vasco de Empleo como responsable funcional e instrumental. En este sentido se identifican los principales descriptores de Ley de Empleo que deberán incorporarse al Plan Estratégico de Lanbide:

- Derecho subjetivo a diagnóstico personal sobre la empleabilidad.
- Derecho subjetivo a la elaboración de un plan integrado y personalizado de empleo.
- Creación y mantenimiento de componentes de la cartera de servicios de empleo, para el funcionamiento de la Red Vasca de empleo.
- Creación de ventanilla única digital para la Red Vasca de empleo.
- Creación y mantenimiento del servicio avanzado de información.
- Creación y mantenimiento de Instrumentos comunes de atención, información y prospección, y gestión de la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo.
- Creación y mantenimiento de la herramienta de perfilado.
- Desarrollo de programas complementarios para la mejora de la empleabilidad.
- Creación y mantenimiento del servicio de evaluación de competencias.
- Participación en el desarrollo de planes de empleo y desarrollo local.
- Desarrollo de procesos de Investigación e Innovación.
- Transformación de figura jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo a ente público de derecho privado.

2.3.2 Proyecto Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.

La futura Ley del **Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión** tiene por objeto regular el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, que se dirige a prevenir el riesgo de exclusión de las personas, a paliar situaciones de exclusión personal, social y laboral, a garantizar el desarrollo de una vida digna y a promover la plena inclusión en la sociedad de quienes carezcan de suficientes recursos personales, laborales, sociales o económicos.

Asimismo, determina en el ámbito competencial las funciones de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo dentro del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, Competencias de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo:

- Tramitación y gestión de las prestaciones económicas del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la inclusión Social, así como el ejercicio de las potestades de control, inspección y sancionadora vinculadas a las mismas.
- Gestión de los servicios de inclusión laboral y de apoyo a la empleabilidad.

Considerando el ámbito competencial de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, recogido en el artículo 3 Funciones, de sus estatutos, resulta evidente que **su actividad futura deberá contemplar la incorporación de todos aquellos aspectos regulados por la futura Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión**, que identifican a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como responsable funcional e instrumental.

Recordar que la futura norma tiene como objetivos del Modelo Vasco de Garantía de Ingresos son los siguientes:

- Integrar el Ingreso Mínimo Vital (IMV) en el modelo vasco de garantía de ingresos.
- Facilitar el ejercicio de las competencias de gestión de esa prestación por parte de la administración autonómica vasca.
- Mejorar la capacidad del conjunto del sistema vasco de garantía de ingresos e inclusión para la prevención y la reducción de la pobreza económica, ampliando la cobertura del sistema y mejorando la suficiencia de las cuantías garantizadas.
- Mejorar la atención a las necesidades y colectivos que hoy no están adecuadamente cubiertos, evitando la desigualdad en el acceso al sistema.
- Normalizar, simplificar y agilizar la gestión de las prestaciones económicas, a través de mecanismos y garantías que permitan una gestión más ágil y flexible, y una mayor seguridad jurídica mejorando al tiempo las herramientas de identificación y control.
- Ofrecer a las personas en situación o riesgo de exclusión social servicios y programas eficaces para su inclusión social y laboral, fundamentalmente mediante el trabajo coordinado de los Servicios Sociales y de Empleo.

Los **procesos y subprocesos afectados por el Proyecto de Ley**, y a los que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe dar respuesta e integrarlos en su posicionamiento estratégico a largo plazo son:

a. Acceso, reconocimiento y pago de la prestación económica

- Adaptación a los nuevos requisitos de acceso a la RGI
- Solicitud de tramitación presencial y telemática
- Declaración responsable y comparecencia electrónica
- Cálculo, proceso de actualización de la cuantía (PAC) y revisión trimestral
- Estímulos al empleo

b. Control e inspección de prestaciones económicas

- Control, suspensión y extinción
- Inspección

c. Instrumentos y servicios de inclusión

- Profesional de referencia

- Herramientas de diagnóstico laboral
- Procedimiento de itinerarios mixtos y sociales
- PIPEI, programa integrado y personal de inclusión
- Obligatoriedad de oferta de empleo o formación
- Implicación del tercer sector

Estos procesos y subprocesos a integrar en la planificación estratégica implicarán actividades de la siguiente naturaleza, entre otras:

- **Desarrollos reglamentarios**
- **Desarrollos de instrumentos**
- **Adecuaciones organizativas**
- **Desarrollos informáticos**

3

Análisis del servicio

3. Análisis del Servicio

Partiendo del reconocimiento a la subsidiaridad de la política de empleo respecto de la política económica y su dependencia del escenario socio laboral que esta genera, se realiza en el presente documento un **análisis centrado en detallar**, por un lado, **la situación de los principales colectivos usuarios** del servicio público de empleo, personas y empresas y, por otro lado, **la cartera de servicios a prestar** como servicio público de empleo.

3.1 Análisis de colectivos usuarios del servicio: personas y empresas

En cualquier actividad económica, ya sea promovida por una entidad pública o privada, es fundamental el conocimiento del mercado en el que ofertará sus productos o servicios. Dentro de este conocimiento, el componente más relevante es el de disponer de información que cuantifique y caracterice a los potenciales clientes, en el caso de un servicio público de empleo, las **personas demandantes** y **las empresas que configuran la estructura productiva de su ámbito geográfico de actuación**.

3.1.1 Personas

Como elemento inicial del análisis de personas, se introduce una comparativa sobre la situación de la población de Euskadi en términos de actividad entre el cuarto trimestre de 2019 y el segundo trimestre de 2022, queriendo así reflejar el impacto generado por la pandemia de covid-19 en el mercado de trabajo.

A nivel de Euskadi, los efectos de la crisis generada por la Covid-19 sobre el empleo han sido importantes, no obstante, la evolución económica y del empleo en Euskadi en 2021 y 2022 ha mostrado una evidente recuperación.

En lo que respecta a la población ocupada, como se puede observar en la tabla 1, la evolución ha sido de un 1,9% en total, habiendo aumentado desde 2019 en 17.564 personas. Por el contrario, las personas paradas han descendido en 7.919 en el periodo mencionado, un 8,2%.

A su vez, se observa que no existe una diferencia cuantiosa entre hombres y mujeres ocupado/as, ni parado/as, pero sí inactivo/as, pues representan una cifra mayor en el caso de las mujeres.

Tabla 1. Evolución población mayor de 16 años por sexo y su relación con la actividad Euskadi 2019-2022

	2º trimestre 2022			4º trimestre 2019			Saldo 4º trim 2019 - 2º trim 2022			Evolución % 4º trim 2019 - 2º trim 2022		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Personas ocupadas	504.055	459.008	963.062	496.780	448.718	945.498	7.275	10.290	17.564	1,5%	2,3%	1,9%
Personas paradas	44.839	44.359	89.198	46.111	51.006	97.117	-1.272	-6.647	-7.919	-2,8%	-13,0%	-8,2%
Personas inactivas	346.325	467.053	813.378	345.594	462.986	808.580	731	4.067	4.798	0,2%	0,9%	0,6%
Total	895.219	970.420	1.865.639	888.486	962.710	1.851.195	6.733	7.710	14.444	0,8%	0,8%	0,8%

Fuente: P.R.A. – EUSTAT

Continuando con el caso de la CAE y centrando la atención en los tramos de edad, cabe destacar que coinciden en el tramo de edad 30-54 años el mayor volumen de personas ocupadas (64%) y personas paradas (55%), habiendo disminuido ambas cifras en el periodo temporal analizado.

Atendiendo a la evolución población mayor de 16 años por edad y su relación con la actividad, podemos comprobar que no sólo se han recuperado los niveles de paro anteriores a la pandemia en Euskadi, sino que se ha logrado tener un nivel de parados todavía menor (7.919 personas paradas menos que el cuarto trimestre de 2022), un nivel mayor de personas ocupadas (17.564 personas), aunque, a su vez, también ha aumentado el número de personas inactivas (4.798 personas).

Tabla 2. Evolución población mayor de 16 años por edad y su relación con la actividad Euskadi 2019-2022

		De 16 a 24 años	25 a 29 años	30 a 54 años	55 a 64 años	65 y más años	Total
2º trim 2022	Personas ocupadas	46.235	80.183	613.789	208.491	14.365	963.062
	Personas paradas	12.069	9.952	48.638	18.366	173	89.198
	Personas inactivas	124.888	17.311	79.786	102.003	489.389	813.378
	Total	183.192	107.446	742.214	328.860	503.927	1.865.639
4º trim 2019	Personas ocupadas	32.717	71.958	641.781	190.978	8.064	945.498
	Personas paradas	9.470	14.853	56.773	15.482	539	97.117
	Personas inactivas	131.818	14.979	77.438	107.489	476.856	808.580
	Total	174.005	101.791	775.992	313.948	485.459	1.851.195
Saldo 4º Trim 2019 - 2º Trim 2022	Personas ocupadas	13.518	8.225	-27.992	17.513	6.301	17.564
	Personas paradas	2.599	-4.901	-8.135	2.884	-366	-7.919
	Personas inactivas	-6.930	2.332	2.348	-5.486	12.533	4.798
	Total	9.187	5.655	-33.778	14.912	18.468	14.444
Evolución % 4º Trim 2019 - 2º Trim 2022	Personas ocupadas	41,3%	11,4%	-4,4%	9,2%	78,1%	1,9%
	Personas paradas	27,4%	-33,0%	-14,3%	18,6%	-67,9%	-8,2%
	Personas inactivas	-5,3%	15,6%	3,0%	-5,1%	2,6%	0,6%
	Total	5,3%	5,6%	-4,4%	4,7%	3,8%	0,8%

Fuente: P.R.A. – EUSTAT

Siguiendo el análisis de los datos sobre el desempleo en la CAE, si atendemos a las dimensiones relativas a la duración del paro, visibles en la Tabla 3, los datos nos muestran un aumento del paro de larga duración (más de 1 año en situación de desempleo) en 2020, claramente condicionado por los efectos en el empleo que tuvo la crisis sanitaria, como también se puede ver en menor medida en el aumento del paro de corta duración (menos de 1 año en situación de desempleo). Sin embargo, a fecha de agosto 2022 podemos ver que se ha llegado a los niveles pre-pandemia incluso mejorándolos en términos absolutos con una leve disminución de personas en paro.

Tabla 3. Evolución del paro registrado por sexo, edad, y duración Euskadi 2019-2022

		2019*	2020*	2021*	Abril 2022	Agosto 2022
Sexo	Hombre	51.168	58.898	51.231	50.070	48.060
	Mujer	62.994	70.342	63.614	65.484	65.698
Edad	16 a 24	7.879	10.708	8.818	9.639	8.347
	25 a 34	20.401	24.011	19.428	19.234	19.537
	35 a 44	27.679	30.728	25.800	25.056	24.646
	45 a 54	28.711	32.060	28.824	28.874	28.382
	55 a 64	29.492	31.733	31.975	32.751	32.846
Duración Paro	PLD	55.344	67.516	58.405	57.958	55.939
	PCD	58.818	61.724	56.440	57.596	57.819
TOTAL		114.162	129.240	114.845	115.554	113.758

Fuente: LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO (*) Datos a diciembre de cada año

En el caso del Estado español, en lo que respecta a la evolución de afiliado/as a la Seguridad Social, nos encontramos con un resultado no muy lejos de la situación de Euskadi, aunque sí más afectado por la pandemia, ya que se encuentra en una situación peor al año previo a la pandemia con unos 11.000 afiliados menos. Ciertamente, el peor resultado se sitúa en 2020, prácticamente recuperado en año 2021, con menos afiliaciones en todos los tramos de edad, y sin diferencia significativa en términos proporcionales entre los tramos.

Tabla 4. Evolución de la afiliación a la Seguridad Social

		2019*	2020*	2021*	Abril 2022	Agosto 2022
Sexo	Hombre	511.776	499.045	508.322	511.384	458.081
	Mujer	468.815	460.085	471.700	471.104	511.211
Edad	16 a 24	46.594	39.845	47.848	48.199	49.502
	25 a 34	160.722	152.779	157.074	157.770	154.212
	35 a 44	272.765	258.113	250.764	247.908	249.576
	45 a 54	294.870	295.922	304.014	305.669	302.842
	55 a 64	194.465	200.435	207.313	209.518	208.589
	> 64	11.176	12.036	13.006	13.425	13.566
Total		980.592	959.132	980.022	982.490	969.294

Fuente: Seguridad Social (*) Datos a diciembre de cada año

Personas demandantes en el marco de servicios de políticas activas de empleo

En el caso de las personas potenciales clientes, vamos a precisar dos conceptos:

- **Demanda de empleo:** es la solicitud de un puesto de trabajo que realiza un trabajador, desempleado o no, ante una Oficina de los Servicios Públicos de Empleo del Sistema Nacional de Empleo. Estas solicitudes se clasifican en tres grandes grupos:
 - **Personas ocupadas:** son aquellas personas demandantes que teniendo ya un empleo buscan uno mejor o compatibilizarlo con el que ya realizan (ejemplo: mejor empleo, pluriempleo, etc.).
 - **Con disponibilidad limitada:** son aquellas personas demandantes, sin empleo, que indican en su solicitud condiciones especiales de trabajo (ejemplo: sólo a domicilio, teletrabajo, en el extranjero, etc.).
 - **Demandantes de empleo no ocupados (DENOS):** este grupo de personas demandantes de empleo lo componen aquellas que ya se consideraban

parados en las estadísticas tradicionales y algunos colectivos que, aun no considerándose como desempleados por éstas, como los demandantes de servicios previos al empleo, sí se incluyen como parados en la Encuesta de Población Activa, en la que a los parados registrados les agrega colectivos tales como estudiantes, trabajadores eventuales agrícolas subsidiados, etc. Esta magnitud se utiliza desde finales de los 90 para la distribución de los Fondos de Políticas Activas de Empleo a las Comunidades Autónomas que tienen transferida su gestión.

- **Demandantes parados. Paro registrado.** De acuerdo con el contenido de la Orden Ministerial de 11 de marzo de 1985 (B.O.E. de 14/3/85) por la que se establecen criterios estadísticos para la medición del Paro Registrado, se excluyen de éste todas aquellas demandas que al final del mes de referencia se encuentran en alguna de las siguientes situaciones:
 - Demandantes que solicitan otro empleo compatible con el que ejercen (Pluriempleo).
 - Demandantes que, estando ocupados, solicitan un empleo para cambiarlo por el que tienen (Mejor empleo).
 - Demandantes perceptores de prestaciones por desempleo que participan en trabajos de Colaboración Social (Colaboración Social).
 - Demandantes que son pensionistas de jubilación, pensionistas por gran invalidez o invalidez absoluta y demandantes de edad igual o superior a 65 años (Jubilados).
 - Demandantes que solicitan un empleo para un período inferior a 3 meses (Empleo Coyuntural).
 - Demandantes que solicitan un trabajo con jornada inferior a 20 horas semanales (Jornada < 20 horas).
 - Demandantes que están cursando estudios de enseñanza oficial reglada siempre que sean menores de 25 años o que superando esta edad sean demandantes de primer empleo (Estudiantes).
 - Demandantes asistentes a cursos de Formación Profesional Ocupacional, cuando sus horas lectivas superen las 20 a la semana, tengan una beca al menos de manutención y sean demandantes de primer empleo (Estudiantes).
 - Demandantes con demanda suspendida en tanto permanezcan en esta situación ya que la suspensión de la demanda, que generalmente se tramita a petición del demandante y por causa que lo justifique, interrumpe la búsqueda de empleo (Demandas suspendidas).
 - Demandantes beneficiarios de prestaciones por desempleo en situación de compatibilidad de empleo por realizar un trabajo a tiempo parcial (Compatibilidad prestaciones).
 - Demandantes que están percibiendo el subsidio agrario o que, habiéndolo agotado, no haya transcurrido un periodo superior a un año desde el día del nacimiento del derecho (Trabajadores Eventuales Agrícolas Subsidiados).
 - Demandantes que rechacen acciones de inserción laboral adecuadas a sus características, según se establece en el Art. 17 apartado 2 del Real Decreto

Legislativo 5/2000, de 4 de agosto (Rechazo de acciones de inserción laboral).

- Demandantes sin disponibilidad inmediata para el trabajo o en situación incompatible con el mismo como demandantes inscritos para participar en un proceso de selección para un puesto de trabajo determinado, solicitantes de un empleo exclusivamente para el extranjero, demandantes de un empleo solo a domicilio, demandantes de servicios previos al empleo, demandantes que en virtud de un expediente de regulación de empleo, están en situación de suspensión o reducción de jornada o modificación de las condiciones de trabajo, etc. (Otras causas).

Hay que precisar que esta magnitud debe entenderse, desde la óptica de un servicio público de empleo, es decir personas paradas registradas distintas que están dadas de alta en el servicio en un periodo de referencia, por ejemplo, un año, que es significativamente mayor que la de personas paradas registradas distintas que hay al cierre de un mes. Todas las personas, no solo las del cierre de mes, tienen derecho a recibir servicios.

En este sentido, si consideramos el paro registrado como referencia de población potencialmente destinataria de los servicios de la cartera, **la referencia cuantitativa la constituirían las personas paradas distintas que están dadas de alta anualmente en Lanbide - Servicio Vasco de Empleo.**

La trascendencia de los dos conceptos planteados es relevante, dado que en el caso de demandantes de empleo es el indicador de referencia utilizado en la mayoría de los ratios que permiten analizar el dimensionamiento de los servicios públicos de empleo y compararlo en términos relativos.

No obstante, en el caso de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, los procedimientos de gestión de la demanda de empleo, y concretamente los que permiten mantener en alta la demanda, han ocasionado que históricamente Euskadi sea la comunidad autónoma con la demanda relativa más elevada del conjunto de servicios públicos de empleo estatales.

En este contexto, la alternativa objetiva de población potencial del Servicio que se utiliza en este informe es la que hace referencia al paro registrado. Si bien no se utiliza en los ratios estandarizados, situaría los datos de dimensionamiento de Lanbide - Servicio Vasco de Empleo en posiciones más realistas, colocándose en la parte baja de la horquilla de población potencial de atención.

Este dato es el que mejor identifica el número potencial de personas que debe atender con su cartera de servicios. En la siguiente tabla se identifica cuantitativamente las personas diferentes que, a en los últimos 12 meses han estado de alta en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

Tabla 5. Personas Demandantes Paradas Registradas distintas en los últimos 12 meses (julio 2021-junio2022)

Comunidad Autónoma de Euskadi

julio 2021 - junio 2022

		Demandantes parados			Demandantes parados		
		hombre	mujer	total	hombre	mujer	total
Intervalo edad	16 a 24	14.494	12.220	26.714	14,0%	9,9%	11,8%
	25 a 34	21.979	26.655	48.634	21,2%	21,5%	21,4%
	35 a 44	22.205	29.478	51.683	21,4%	23,8%	22,7%
	45 a 54	23.268	28.728	51.996	22,5%	23,2%	22,9%
	55 a 64	21.639	26.686	48.325	20,9%	21,6%	21,3%
Sector	Primario	3.282	1.089	4.371	3,2%	0,9%	1,9%
	Construcción	12.120	1.523	13.643	11,7%	1,2%	6,0%
	Industria	17.328	7.633	24.961	16,7%	6,2%	11,0%
	Servicios	59.934	97.629	157.563	57,9%	78,9%	69,3%
	Sin empleo anterior	10.921	15.893	26.814	10,5%	12,8%	11,8%
Ocupaciones demandadas (*)	Directivos	3.302	2.485	5.787	3,2%	2,0%	2,5%
	Técnicos y Científicos	15.969	26.843	42.812	15,4%	21,7%	18,8%
	Técnicos de apoyo	29.665	30.865	60.530	28,6%	24,9%	26,6%
	E. administrativos	12.047	30.988	43.035	11,6%	25,0%	18,9%
	Otros cualif Servicios	32.063	78.529	110.592	31,0%	63,4%	48,6%
	Agricultura y pesca	8.759	2.339	11.098	8,5%	1,9%	4,9%
	Cualificados industria	41.996	7.720	49.716	40,5%	6,2%	21,9%
	Ope maquinaria	27.964	5.486	33.450	27,0%	4,4%	14,7%
	No cualificados	63.673	68.270	131.943	61,5%	55,2%	58,0%
Farmadas	135	45	180	0,1%	0,0%	0,1%	
Procedencia	Extranjero	17.290	20.224	37.514	16,7%	16,3%	16,5%
	Estatal	86.295	103.543	189.838	83,3%	83,7%	83,5%
Duración del paro	Paro Larga Duración	33.404	47.663	81.067	32,2%	38,5%	35,7%
	Paro Corta Duración	70.181	76.104	146.285	67,8%	61,5%	64,3%
Cobro de prestaciones	Subsidio	10.621	11.759	22.380	10,3%	9,5%	9,8%
	RAI	1.072	1.291	2.363	1,0%	1,0%	1,0%
	Prestación	23.806	24.087	47.893	23,0%	19,5%	21,1%
Nivel Académico	Hasta obligatorios	62.593	64.442	127.035	60,4%	52,1%	55,9%
	Bachiller	9.572	12.485	22.057	9,2%	10,1%	9,7%
	FP	20.188	25.102	45.290	19,5%	20,3%	19,9%
	Universitarios	11.232	21.738	32.970	10,8%	17,6%	14,5%
Total		103.585	123.767	227.352	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO

Esta tabla nos muestra las cifras de las personas demandantes paradas registradas durante los últimos 12 meses (julio 2021 – junio 2022), las cuales son consideradas como referencia de población potencialmente destinaria de los servicios de la cartera, en base a unas nuevas segmentaciones, las cuales nos permiten entender más profundamente la situación de la evolución del empleo en la CAE.

En lo relativo al intervalo de edades, existe un menor porcentaje demandantes de empleo jóvenes, por razones demográficas, una pirámide débil en cuanto a la base menor de 24 años, y razones socioculturales, ya que son edades en las que lo/as jóvenes se forman. Por lo tanto, neutralizando esos factores, podemos confirmar que no existe gran diferencia en términos de edad, así como sí la existe en cuestión de género, con más mujeres paradas en todas las edades.

La segmentación en base a los sectores de procedencia de los/as demandantes deja ver de forma clara un sistema construido en base al sector servicios (69,3%), con una menor incidencia del segundo sector que aún a la construcción y la industria (17%) y con un sector primario ínfimo (1,9%). Aunque este porcentaje nos indique los sectores de procedencia, son prácticamente los mismos al porcentaje de PIB que suponen en la economía vasca, por lo que no muestran una deducción relevante, exceptuando la

cuestión de género, que nos permite deducir que el sector de construcción y de industria están masculinizados y los de servicios feminizados.

Las ocupaciones demandadas por las personas demandantes paradas registradas, muestran el nivel de posición o escala que solicitan las personas demandantes (pudiendo solicitar más de uno de forma simultánea), las cuales son principalmente no cualificados (58%), seguidos por otros servicios cualificados diferentes a otras categorías (48,6%), técnicos y científicos y técnicos de apoyo (45,4%), cualificados de industria (21,95%) y con unos porcentajes mucho más bajos los operarios de maquinaria, directivos, demandantes de puestos de agricultura y pesca.

Los datos relativos a la procedencia nos indican una mayor cantidad de demandantes estatales (83,5%) frente a los demandantes extranjeros (16,5%). Estos últimos proceden, fundamentalmente, de América centro y sur (5,1%) y África del Norte (4,7%). Los siguen los demandantes procedentes de EEE (2,9%) y África Subsahariana (2,1%).

En lo que respecta a la duración de la situación de desempleo registrado, 2/3 de los demandantes llevan menos de 12 meses registrados como demandantes de empleo frente a 1/3 de demandantes que llevan más de 12 meses en situación de paro y registrados.

En lo relativo al cobro de prestaciones, la mayoría dispone de prestaciones (21,1%), por lo que se entiende que existe una cotización anterior. Son menos aquellos que cobren subsidios por no tener derecho a prestaciones (9,8%), y menor todavía aquellos que no tienen derecho a prestación ni subsidio y cobren la Renta Activa de Inserción (1,0%).

Por último, atendiendo al nivel académico de los demandantes de empleo, podemos comprobar que más de la mitad de las personas que se encuentran registradas en situación de paro, han cursado hasta los niveles obligatorios correspondientes (55,9%), frente a un porcentaje inferior de aquellos que han cursado algún tipo de estudio superior (9,7% aquellos/as que han estudiado hasta Bachiller, 19,9% aquellos/as que han estudiado hasta FP Y 21,1% aquellos/as que han estudiado hasta niveles universitarios).

Personas solicitantes de RGI – IMV

En el ámbito de las prestaciones gestionadas por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, RGI e IMV, hay que tener en cuenta dos conceptos:

- **Titular**, persona a nombre de quien se tramita y concede la prestación y en quien recae el derecho a la prestación y, en su caso, al Convenio de Inclusión.
- **Personas destinatarias** de las prestaciones económicas de derecho y del convenio de inclusión serán las personas que formen parte de la misma unidad de convivencia que la persona titular.

En el caso del derecho económico esta diferenciación de conceptos es importante en la tramitación, pero no influye en el número de unidades de prestación o expedientes.

En el caso del derecho a la inclusión social y/o laboral, si resulta relevante esta diferenciación de conceptos, dado que todas las personas integrantes de la unidad de convivencia tienen derecho a disponer de un plan específico.

Tabla 6. Expedientes activos RGI distintos

junio-2022		Sexo				Complementos		Características		Sexo				Complementos		Características	
		no consta	hombre	mujer	Total	Monoparental	Vivienda	Hogar con otras UC	Pensionistas	no consta	hombre	mujer	Total	Monoparental	Vivienda	Hogar con otras UC	Pensionistas
Intervalo de edad	16 a 19		21	53	74	36	12	34	12		0,1%	0,2%	0,1%	0,5%	0,1%	0,2%	0,1%
	20 a 24		327	515	842	270	547	309	67		1,5%	1,8%	1,7%	3,7%	2,3%	2,0%	0,5%
	25 a 29		1.197	1.450	2.647	650	1.972	1.039	91		5,6%	5,1%	5,3%	9,0%	8,3%	6,9%	0,7%
	30 a 34		1.665	2.299	3.964	1.109	2.764	1.474	168		7,7%	8,1%	8,0%	15,3%	11,6%	9,7%	1,3%
	35 a 39		2.160	2.950	5.110	1.498	3.380	1.725	239		10,0%	10,4%	10,3%	20,7%	14,2%	11,4%	1,9%
	40 a 44		2.640	3.422	6.062	1.622	3.586	2.021	438		12,3%	12,1%	12,2%	22,4%	15,1%	13,3%	3,4%
	45 a 49		2.855	3.287	6.142	1.240	3.099	1.901	752		13,3%	11,6%	12,3%	17,1%	13,0%	12,6%	5,9%
	50 a 54		2.844	2.965	5.809	614	2.469	1.749	928		13,2%	10,5%	11,7%	8,5%	10,4%	11,5%	7,3%
	55 a 59	<5	2.746	2.595	5.342	175	2.028	1.541	990	<5	12,8%	9,2%	10,7%	2,4%	8,5%	10,2%	7,8%
	60 a 64		2.295	2.271	4.566	23	1.589	1.222	970		10,7%	8,0%	9,2%	0,3%	6,7%	8,1%	7,6%
	65 y más		2.765	6.394	9.159	12	2.299	2.124	8.045		12,9%	22,6%	18,4%	0,2%	9,7%	14,0%	63,2%
Fuera rango	<5	33	35		<5	<5	7	33		<5	0,1%	0,1%	<5	<5	0,0%	0,3%	
Hasta obligatorios		14.849	18.986	33.835	4.924	16.643	10.933	8.777		69,0%	67,2%	68,0%	67,9%	70,1%	72,2%	68,9%	
Nivel formativo en demanda empleo	Bachiller		1.810	2.206	4.016	730	2.033	1.086	771		8,4%	7,8%	8,1%	10,1%	8,6%	7,2%	6,1%
	FP		2.137	2.912	5.049	901	1.681	1.083	846		9,9%	10,3%	10,1%	12,4%	7,1%	7,2%	6,6%
	Universitarios		882	1.245	2.127	277	843	453	316		4,1%	4,4%	4,3%	3,8%	3,5%	3,0%	2,5%
	No consta	<5	1.839	2.885	4.725	418	2.549	1.591	2.023	<5	8,5%	10,2%	9,5%	5,8%	10,7%	10,5%	15,9%
Número de miembros en la Unidad de Convivencia	1 miembro	<5	16.427	15.347	31.775		14.597	10.343	10.492	<5	76,3%	54,4%	63,9%		61,5%	68,3%	82,4%
	2 miembros		2.118	6.801	8.919	4.175	4.287	2.399	1.678		9,8%	24,1%	17,9%	57,6%	18,1%	15,8%	13,2%
	3 miembros		1.283	3.692	4.975	2.326	2.567	1.331	344		6,0%	13,1%	10,0%	32,1%	10,8%	8,8%	2,7%
	4 miembros		875	1.554	2.429	599	1.381	637	129		4,1%	5,5%	4,9%	8,3%	5,8%	4,2%	1,0%
	5 o más miembros		814	840	1.654	150	917	436	90		3,8%	3,0%	3,3%	2,1%	3,9%	2,9%	0,7%
Modalidad	No aplica																
	Compl. Trabajo		2.608	5.261	7.869	1.945	4.622	1.993			12,1%	18,6%	15,8%	26,8%	19,5%	13,2%	
	Básica	<5	18.909	22.973	41.883	5.305	19.127	13.153	12.733	<5	87,9%	81,4%	84,2%	73,2%	80,5%	86,8%	100,0%
Estado Civil	Soltero/a		13.345	12.648	25.993	4.177	13.866	8.805	4.802		62,0%	44,8%	52,2%	57,6%	58,4%	58,1%	37,7%
	Casado o asimilado		3.903	3.194	7.097	<5	3.408	1.905	1.635		18,1%	11,3%	14,3%	<5	14,4%	12,6%	12,8%
	Separado o asimilado		3.916	9.600	13.516	2.985	5.762	3.713	3.702		18,2%	34,0%	27,2%	41,2%	24,3%	24,5%	29,1%
	Viudo/a		348	2.788	3.136	86	709	719	2.587		1,6%	9,9%	6,3%	1,2%	3,0%	4,7%	20,3%
Sexo	No consta	<5			<5		<5	<5	<5	<5			<5		<5	<5	<5
	Hombre		21.517		21.517	392	11.237	7.497	4.884		100,0%		43,2%	5,4%	47,3%	49,5%	38,4%
	Mujer			28.234	28.234	6.858	12.511	7.648	7.848			100,0%	56,7%	94,6%	52,7%	50,5%	61,6%
TOTAL		<5	21.517	28.234	49.752	7.250	23.749	15.146	12.733	<5	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO

Atendiendo a la Tabla 6, se nos muestran los datos de expedientes activos de RGI a fecha junio 2022. En lo relativo a los tramos de edad, se puede comprobar que el grueso de prestaciones se otorga a los tramos que se encuentran a partir de los 30 años (92,8%) o 35 (84,8%), siendo especialmente notable el porcentaje respectivo a los mayores de 65 años (18,4%). Sólo en este tramo de edad existe una diferencia notable tan notable entre géneros, separándose 10 puntos el uno del otro (hombres, 12,9% y mujeres 22,6%). Aumentan los complementos relativos a vivienda y situación monoparental entre los 30 y 54 años, comprendido por el contexto de época vital.

Analizando el nivel formativo en la demanda de empleo, nos encontramos con que la mayoría de los expedientes son de personas con formación hasta niveles obligatorios (68%) y los que más complementos necesitan, a su vez (monoparental 67,9% y 70,1%).

La unidad convivencial formada por una persona es el expediente de RGI más común (con un 63,9%), habiendo gran diferencia entre hombres (16,3%) y mujeres (54,4%). En cambio, en el resto de las unidades convivenciales, en general, es mayor el porcentaje de mujeres con el expediente de RGI activo: 2 miembros (9,8% hombres y 24,1% mujeres), 3 miembros (6,0% hombres y 13,1% mujeres), 4 miembros (4,1% hombres y 5,5% mujeres) y 5 miembros o más (3,8% hombres y 3,0% mujeres).

El estado civil, igualmente, muestra diferencias, ya que se muestran la mitad de solteros frente a un 14,3% de casado/as o asimilado, un 27,2% de separado/as y un 6,3% de viudo/as.

Por último, en términos de género, a pesar de no haber gran diferencia, es posible confirmar que hay más mujeres (56,7%) que hombres (43,2%) con expedientes activos.

Tabla 7. Personas beneficiarias (no titulares) de la RGI

		Nº de beneficiarios		
		Hombre	Mujer	Total
Edad	<16 años	9.752	9.077	18.830
	16-30 años	3.461	3.599	7.060
	31-54 años	2.465	2.673	5.138
	55-64 años	602	747	1.349
	>65 años	424	690	1.114
Nivel formativo	Hasta obligatorios	3.818	4.371	8.189
	Bachiller	374	407	781
	FP	308	357	665
	Estudios Universitarios	95	148	243
	Sin clasificar	12.109	11.503	23.613
Total		16.704	16.786	33.491

Fuente LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO

Otra dimensión para tener en cuenta es, no sólo el titular de la gestión del expediente, si no los beneficiarios que no son titulares. Poniendo el foco en esta cuestión, es posible ver que los principales beneficiarios que no son titulares de la RGI son menores de 16 años (18.830) e incluso menores de 30 (25.890), frente a las 7.601 personas mayores de 31 años.

Al ser beneficiarios y no titulares, la clasificación a nivel formativo es más difusa, estando 23.613 personas sin clasificar bien por estar cursando niveles obligatorios o por no aportar el dato. Prestando atención al resto de categorías, la mayor cifra se encuentra en aquellos/as beneficiarios/as de niveles formativos obligatorios (8.189 personas), notablemente diferenciado de aquellos/as que tienen bachiller (781), FP (665) o estudios universitarios (243).

Tabla 8. Expedientes activos IMV distintos (Junio 2022)

Tienen RGI		No tienen RGI	TOTAL
Concedido	Suspendido		
2.052	1.147	503	3.702
2.766	1.455	934	5.155
5.506	3.116	1.779	10.401
10.324	5.718	3.216	19.258

Fuente LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO

Debido a la compatibilidad de prestaciones, es posible que los titulares de la RGI puedan solicitar la prestación IMV. En total, en el CAE, existe un total de 19.258 perceptores/as del IMV y 39.963 beneficiario/as como se puede observar en la tabla 8. De las personas perceptoras, son 3.216 las que no tienen expediente de RGI, frente a 16.042 que tienen el expediente, de las cuales prácticamente 2/3 (10.324 expedientes) tienen RGI concedido y 1/3 (5.718) suspendido.

3.1.2 Empresas

Precisada la dimensión y principales características de las personas potencialmente usuarias de Lanbide – Servicio Vasco de Empleo, a continuación, se identifica el volumen de establecimientos empresariales, potencialmente destinatarios de servicios específicos.

Como elemento que nos permite analizar las empresas del tejido vasco, atendemos a los establecimientos empresariales y personas empleadas en los territorios. En este caso, tanto en los territorios históricos como en las comarcas, es notable que aquellos territorios con mayor densidad poblacional tienen mayor número absoluto de establecimientos y personas empleadas.

Por ende, nos encontramos con porcentaje mayor de establecimientos y de personas empleadas en el territorio histórico de Bizkaia (88.375 establecimientos y 455.715 personas empleadas), seguido por el territorio histórico de Gipuzkoa (57.223 establecimientos y 302.279 personas empleadas) con el territorio histórico de Araba a la cola (24.299 establecimientos y 151.448 personas empeladas).

En el caso de las comarcas, las más numerosas son las comarcas que incluyen la capital de cada uno de los territorios, donde se encuentra la mayor densidad poblacional del mismo, estas son: Gran Bilbao (67.506 establecimientos y 352.887 personas empleadas), Donostialdea (28.831 establecimientos y 149.832 personas empleadas) y Llanada Alavesa (17.950 establecimientos y 119.145 personas empleadas).

Tabla 9. Establecimientos empresariales y personas empleadas

	Establecimientos	Personas empleadas
C.A. de Euskadi	169.897	909.442
Territorios Históricos		
Araba/Álava	24.299	151.448
Bizkaia	88.375	455.715
Gipuzkoa	57.223	302.279
Comarcas		
Añana	663	3.728
Arabako Errioxa / Rioja Alavesa	2.036	8.051
Arabako Kantaurialdea / Cantábrica Alavesa	2.232	12.703
Arabako Lautada / Llanada Alavesa	17.958	119.145
Arabako Mendialdea / Montaña Alavesa	388	1.473
Arratia-Nerbioi / Arratia-Nervión	1.754	7.967
Bidasoa Beherea / Bajo Bidasoa	6.343	26.384
Bilbo Handia / Gran Bilbao	67.506	352.887
Debarrena / Bajo Deba	3.845	21.018
Debagoiena / Alto Deba	3.784	30.581
Donostialdea	28.831	149.832
Durungaldea / Duranguesado	7.054	46.083
Enkartzazioak / Encartaciones	2.577	8.067
Gernika-Bermeo	3.237	13.545
Goierri	4.635	26.872
Gorbeialdea / Etribaciones del Gorbea	880	4.881
Markina-Ondarroa	1.774	8.316
Plentzia-Mungia	4.264	16.764
Tolosaldea	3.754	18.817
Urola Kosta	5.832	26.599
No determinada de Araba/Álava	142	1.467
No determinada de Bizkaia	209	2.086
No determinada de Gipuzkoa	199	2.176

Fuente Eustat. 1/1/2021

3.2 Análisis de la cartera de servicios a prestar como servicio público de empleo

3.2.1 Servicios de la cartera de servicios de políticas activas de empleo y formación

Con el desarrollo de este punto se quiere destacar las **características, complejidad y alcance de los servicios de la cartera de servicios y actividades que los integran**, que tiene la consideración de servicios garantizados en la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024, y algunos de ellos de derecho subjetivo en los proyectos de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión, y Ley Vasca de Empleo.

- **Definición de Cartera de servicios de un Servicio Público de Empleo:** conjunto de servicios cuya prestación es garantizada por un Servicio Público de Empleo en el ámbito de sus competencias. Incluirá, además de la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo, aquellos otros servicios

complementarios que el Servicio Público determine en el ámbito de sus competencias.

- **Definición de Servicios comunes:** servicios integrados en la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo y que se corresponden con las funciones y objetivos estructurales del Sistema Nacional de Empleo y que se consideran necesarios para la atención adecuada y continuada a los usuarios.
- **Definición de Servicios complementarios:** servicios que, no habiéndose incluido en la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo, sean establecidos por el Servicio Público de Empleo competente para su propio ámbito territorial. Los Servicios Públicos de Empleo deberán garantizar la prestación de los servicios complementarios a los que se hubieran comprometido como parte de su Cartera o, en su caso, en el Plan Anual de Política de Empleo para el ejercicio correspondiente.

Los servicios incluidos en la Cartera Común del Sistema Nacional de Empleo, del que forma parte Lanbide-Servicio Vasco de Empleo (estos servicios se incluyen, con un desarrollo específico en los proyectos de ley del SVGII y LVE), son los siguientes:

a) Servicio de orientación profesional

El servicio de orientación comprenderá las siguientes actividades:

- Diagnóstico individualizado y elaboración del perfil.
- Diseño del itinerario individual y personalizado de empleo (IPE).
- Acompañamiento personalizado en el desarrollo del itinerario y el cumplimiento del compromiso de actividad.
- Asesoramiento y ayuda técnica adicional para la definición del currículum y para la aplicación de técnicas para la búsqueda activa de empleo.
- Información y asesoramiento adicional sobre la situación del mercado de trabajo, políticas activas de empleo y servicios comunes y complementarios de la cartera y sobre la oferta formativa y los programas.
- Apoyo a la gestión de la movilidad laboral.

b) Servicio de colocación y de asesoramiento a empresas

Se comprenderán las actividades necesarias para prestar un servicio de colocación y asesoramiento a empresas efectivo y de calidad.

- Gestión de las ofertas de empleo a través de la casación entre ofertas y demandas. Difusión de información.
- Prospección e identificación de necesidades de los empleadores y captación de ofertas de empleo no gestionadas por los Servicios Públicos de Empleo.
- Información y asesoramiento sobre la contratación y las medidas de apoyo a la activación, la contratación e inserción en la empresa.
- Comunicación de la contratación laboral y de las altas, períodos de actividad y certificados de empresa.
- Apoyo a procesos de recolocación.

c) Servicio de formación y cualificación para el empleo

El servicio de Formación y Cualificación para el Empleo comprenderá las siguientes actividades:

- Formación que atienda a los requerimientos del sistema productivo y a las necesidades de las personas usuarias.
- Control, seguimiento y evaluación de la calidad de la formación.
- Evaluación, reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral.
- Mantenimiento y actualización de la cuenta de formación.
- Inscripción y acreditación de centros y entidades de formación profesional actualmente para el empleo.

d) Servicio de asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento

El servicio de Asesoramiento para el Autoempleo y el Emprendimiento comprenderá las siguientes actividades:

- Asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento.
- Fomento de la economía social y del emprendimiento colectivo.
- Asesoramiento sobre las ayudas a las iniciativas emprendedoras y de autoempleo.
- Asesoramiento sobre los incentivos y medidas disponibles para el fomento de la contratación.

Cada uno de estos servicios están referenciados en la **“Guía técnica de referencia para el desarrollo de los protocolos de la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo”**. Orden ESS/381/2018, de 10 de abril.

Insistir en que, la prestación de los servicios de la cartera implica el seguimiento de protocolos, que ayudan a identificar las metodologías y los recursos personales, materiales y temporales de aplicación. Para la comprensión del alcance de cada servicio, la guía define:

- **Descripción** detallada del servicio
- Define las **personas y empresas usuarias** a las que debe ofrecerse y atender
- Identifica los **requisitos** de acceso
- **Modalidades** de prestación
- **Proveedores** del servicio
- **Costes estimados**. Directos e indirectos (personales, materiales, tecnológicos)
- Actuaciones preparatorias
- **Desarrollos** de la actividad
- Documentación de soporte
- Criterios de **calidad**
- Requisitos de información
- Procedimiento de evaluación y seguimiento

Partiendo de esta relación de servicios de la cartera de servicios, habría que resaltar varias circunstancias que inciden en el grado de compromiso y obligación de su prestación:

- La naturaleza de “servicios garantizados”, que introduce el anteproyecto de Ley de Empleo estatal. Se consideran en esta categoría la mayor parte de los servicios de la cartera.
- La naturaleza de “servicios subjetivos”, que introducen los anteproyectos de Ley Vasca de Empleo, y de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión. Se identifican el diagnóstico personal sobre la empleabilidad, y plan integrado y personalizado de empleo.
- Las obligaciones que deberá asumir Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, para el cumplimiento de servicios definidos en el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo:
 - El sistema de información que asegurará la gobernanza y funcionamiento de la Red Vasca de Empleo.
 - Las especificidades de la cartera de servicios definida en esta norma.
 - Los instrumentos comunes de atención, información y prospección.

Las futuras normas que regularán el empleo, estatal y vasca, inciden en ampliar los componentes de la cartera de servicios que, como servicio público de empleo, deben ofertarse y eleva el grado de compromiso en la prestación de esa oferta a los ámbitos de garantizados y subjetivos.

3.2.2 Servicios de prestaciones de garantía de ingresos

La “cartera de servicios” del sistema de garantía de ingresos, tiene dos componentes:

- a) Renta de Garantía de Ingresos (RGI)**
- b) Ingreso Mínimo Vital (IMV)**

Son dos prestaciones compatibles, dirigidas a personas que carecen de recursos económicos suficientes para hacer frente a las necesidades básicas. Cada prestación consta de requisitos, cuantías y particularidades diferenciadas que inciden directamente en la tramitación y requieren un conocimiento especializado de la normativa y procedimientos aplicables.

En este apartado de identificación de componentes de la “cartera de servicios” del sistema de garantía de ingresos, se abordarán exclusivamente los referidos a los derechos económicos de la prestación, y no a los derechos de inclusión social y laboral, si bien ambos derechos se encuentran estrechamente vinculados.

Los derechos a la inclusión social y laboral, salvo ciertas actuaciones/servicios de acogida inicial, se considera que están representados en la cartera de servicios de las políticas activas de empleo, identificadas en el punto anterior. Se trata de herramientas de carácter universal, si bien su puesta en marcha tiene como objetivo el establecimiento de itinerarios específicos diferenciales en función del mayor o menor grado de empleabilidad de las personas y de la presencia de barreras laborales y no laborales al empleo. Entre dichos itinerarios, para el abordaje de las situaciones de riesgo de exclusión sociolaboral se prevé el desarrollo de programas intensivos coordinados o integrados con otros sistemas del Estado del Bienestar y la generación de programas específicos, previos a la participación en servicios ordinarios de políticas activas de empleo.

Volviendo a la identificación de servicios dentro del ámbito de derechos económicos de las prestaciones, estos se centran en **5 procesos/servicios**:

- Atención, información, registro
- Tramitación administrativa
- Notificación
- Pago
- Archivo

Dos circunstancias concurren en la actualidad en el ámbito competencial de las prestaciones. Por una parte, las modificaciones que, en la gestión, tramitación, seguimiento y evaluación de la RGI, incorpora la próxima entrada en vigor de la futura Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión (LSVGII). Por otra la reciente transferencia del IMV, cuya gestión ha sido encomendada por nuestro Gobierno a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y que, como se ha señalado, además de un volumen adicional muy elevado de gestión, incorpora procesos de gestión diferentes a la RGI.

4

Diagnóstico de partida.
DAFO

4. Diagnóstico de partida. DAFO

Considerando los puntos anteriores de este Plan Estratégico y especialmente la reflexión emanada del documento “Transición y mejora de LANBIDE. HOBETZEN”, se realiza un **análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** (DAFO) en las que se encuentra Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en la presente legislatura, y que determina la propuesta de transformación futura y su planificación estratégica.

DEBILIDADES

Organización

- Se deben reequilibrar las cargas de trabajo de las áreas de gestión de las Direcciones. Tres direcciones son insuficientes para la dimensión de Lanbide.
- Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes servicios de Lanbide. Las decisiones de los responsables de áreas y servicios no descienden, ni son conocidas de manera adecuada por los responsables de oficinas de la red de servicios de Lanbide.
- Existencia de diversos canales de comunicación entre los usuarios/as y Lanbide para trasladar sus dudas, quejas, preguntas, sugerencias, algunos de ellos no procedimentados.
- Saturación de algunas oficinas con necesidad de personal para dar un servicio adecuado. La tramitación de la RGI actualmente consume gran parte de los recursos humanos de Lanbide, en particular en algunas oficinas.
- Alta rotación del personal, alterando el normal funcionamiento del servicio hasta que el nuevo personal que se incorpora es realmente productivo (curva de aprendizaje alta para algunas posiciones).

Servicios

- Es necesaria una mayor definición y publicación del catálogo de servicios y de su valor añadido, especialmente para las empresas.
- El modelo de atención establecido no da respuesta a las necesidades de las oficinas y usuarios de los servicios. Los servicios son homogéneos sin atender a las diferencias territoriales, dimensionamientos, ni necesidades. El personal de Lanbide hace todo tipos de tareas, perdiendo la especialización y profesionalidad necesaria para poder prestar un servicio de calidad.
- No existe una definición del modelo de intervención. Se ha desarrollado un modelo de atención que no responde a ningún modelo concreto de intervención.
- La Orientación, uno de los servicios fundamentales de Lanbide, se deriva sistemáticamente a entidades colaboradoras, cuando debía ser el eje vertebrador y de calidad del servicio de Lanbide.
- El servicio de intermediación es muy escaso.
- La tramitación de la RGI requiere de un replanteamiento y mejora de su gestión, que reequilibre recursos y mecanismos, para dedicar más tiempo a la activación de las personas y la conexión con el mundo laboral, en pro de su inserción e inclusión.
- La evaluación de los programas y servicios no forma parte de manera sistemática del modelo de gestión de Lanbide.

Procesos

- No existen mapas de procesos. Las convocatorias y actividades no tienen un proceso claro que identifique modos, tiempos y resultados para poder hacer una gestión, seguimiento y evaluación adecuados.
- Poca innovación en programas y modos de gestión. Muchos de los programas llevan muchos años funcionando y no han sido adecuadamente evaluados ni adaptados a los cambios que se han ido produciendo en el mercado de trabajo.
- No hay una colaboración fluida, con canales y protocolos establecidos, entre Lanbide y otros agentes del ecosistema de empleo vasco y de otros sistemas del Estado del Bienestar con los que se comparte la misión de promover itinerarios de inclusión para las personas.
- No existe un reglamento que establezca el funcionamiento interno del Consejo de Administración de Lanbide (CAL) y sus comisiones técnicas.

Tecnología

- La digitalización de la organización es parcial, tanto en los procesos como en los canales digitales de relación con usuarios y empresas.
- Fragmentación de los operativos asociados a los diversos servicios (orientación, formación, intermediación) que dificulta la visión 360º de los demandantes de empleo.
- Inexistencia de un módulo de empresas que facilite la provisión de servicios de valor añadido a las mismas.
- Operativos orientados más a la tramitación que al análisis.
- La estructura del área de Informática es demasiado plana. Es necesario establecer una pirámide real que incluya puestos intermedios entre el responsable del área y los jefes de proyecto, de forma que haya más gente que tenga una visión más global de las necesidades TIC de Lanbide.

Otros ámbitos

- En términos de recursos, actualmente en Lanbide se dedica una mayor cantidad de recursos humanos a la tramitación y gestión, principalmente de RGI, pero también de otros programas de fomento de empleo.
- Modelo totalmente reactivo: no hay instrumentos ni políticas preventivas, predictivas ante posibles riesgos a corto - medio plazo (riesgos regulatorios, posibilidad de ERE, reconversiones sectoriales, etc.).

AMENAZAS

Organización

- Incremento en la rotación de la plantilla por diversas razones externas a la organización (OPEs en distintas instituciones, jubilaciones anticipadas, etc.).

Procesos

- Faltan dinámicas que favorezcan la innovación en los departamentos de Lanbide.

FORTALEZAS

Organización

- Voluntad de la dirección de Lanbide para acometer un plan de transición y mejora.
- Nivel de implantación territorial: capilaridad de las oficinas.
- Recursos humanos de Lanbide, con profesionales altamente cualificados.
- Volumen de la demanda que gestiona Lanbide: base de datos con más de 200.000 registros de demandantes actualizada.
- Consejo de Administración muy activo, con representación de los agentes sociales y de otros departamentos que tienen relación con el empleo (Educación e Industria).

Procesos

- Lanbide ya ha dado pasos importantes en la automatización de procesos: utilización masiva de servicios de interoperabilidad (liderazgo en este ámbito a nivel del Gobierno Vasco), utilización de OCR para la lectura y catalogación automática de documentos, etc.

Tecnología

- Lanbide ya ha dado los primeros pasos a nivel TIC para estar preparado para evolucionar hacia una organización basada en el dato: disponibilidad de una plataforma de Big Data, utilización de analítica avanzada, ejecución de iniciativas de catalogación y calidad del dato.
- Utilización de metodologías Agile para ejecución de proyectos.

Otros ámbitos

- Mecanismo de financiación a través del Cupo permite una financiación más ágil de las iniciativas
- Estructura equilibrada de la distribución del empleo en Euskadi
- Nivel de cualificación alto de los demandantes de empleo con respecto a nuestro entorno.
- Red estable de entidades colaboradoras.
- Dialogo Social

OPORTUNIDADES

Organización

- Aprovechar la posibilidad que brindan los estatutos de Lanbide para crear una Unidad de Coordinación y Comunicación que facilite la gestión y coordinación entre las diferentes unidades y las oficinas de empleo.
- Concienciación en la organización la necesidad de mejorar.
- Aprovechar los cambios introducidos por la Ley del SVGII para redefinir el rol de Lanbide en el Sistema de inclusión y para reorganizar las oficinas de empleo.
- Aprovechar la Ley del SVE, en proyecto, que estructura la gobernanza, eficacia y eficiencia del sistema, para consolidar el rol de liderazgo de Lanbide en el mismo.

Procesos

- Aprovechar la oportunidad de las nuevas estrategias de empleo a nivel nacional y europeo para crear un nuevo modelo de intervención más personalizado y centrado en los demandantes y empresas.
- Voluntad de Lanbide de adoptar en determinados ámbitos un modelo de concertación con sus colaboradores.
- Voluntad de Lanbide de adoptar un modelo de intervención diferencial basado en itinerarios de inclusión-inserción según necesidades de las personas usuarias y su distancia hasta el empleo, así como la conexión del modelo de intervención con nuevo modelo de atención a la demanda de las empresas.

Tecnología

- Disponibilidad de las herramientas y datos para hacer un seguimiento de los programas de Lanbide de una forma rápida.
- Experiencia en automatización de procesos (principalmente en la RGI) que puede ser exportado a otros trámites y procesos.
- Aprovechar el impulso de la "Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025" (marzo 2021) que supone una forma diferente de entender y ejercer la relación entre la Administración Pública Vasca y los agentes económicos y sociales.

Otros ámbitos

- La EVE 2030 marca un nuevo camino en materia de empleo con nuevos retos y objetivos compartidos.
- Incremento de los recursos disponibles durante la presente legislatura.
- Cambio normativo en las leyes de Empleo y de Formación Profesional
- Expectativas económicas para los próximos años: volver a la situación previa a la pandemia en 2 años
- Aprendizaje mutuo basado en el intercambio de buenas prácticas en el marco del Sistema Nacional de Empleo y de la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo
- Nueva regulación que simplificará los programas comunes
- Posible adopción de la clasificación ESCO, que está trabajándose en todos los países miembros de la UE. Es una clasificación que interrelaciona y categoriza capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones pertinentes para el mercado laboral y la educación y formación, permitiendo una mejora en la definición de itinerarios formativos y en la intermediación laboral.
- Impulso de la digitalización en todos los sectores a nivel nacional
- Función social de las grandes empresas: mayor sensibilidad ante la destrucción de empleo, incorporación de colectivos vulnerables, etc.

5

Plan Estratégico
Lanbide 2022-2026

5. Plan Estratégico Lanbide 2022-2026

5.1 Misión y Visión

En el presente capítulo se recoge la aspiración estratégica del nuevo Plan Estratégico Lanbide 2022-2026, a través de la formulación de la misión y visión:

MISIÓN



Lograr que LANBIDE **dinamice y mejore la calidad del mercado de trabajo**, prestando especial atención a las situaciones y colectivos más desfavorecidos,

pasando de ser una organización centrada en la tramitación y la subvención a una **organización que presta servicios, a la ciudadanía y a las empresas**,



y por lo tanto en la que las **políticas activas deben ganar peso** sin perjudicar la cobertura de las políticas pasivas,

evaluando y rediseñando permanentemente los **servicios prestados.**



VISIÓN

*“Un Lanbide - Servicio Vasco de Empleo reconocido como **instrumento nuclear del sistema vasco de empleo** que se adapta a las exigencias de una Euskadi en plena transformación, que por una parte sea **impulsor de las políticas activas de empleo**, ofreciendo un servicio eficiente, de calidad, personalizado, adecuado y rápido; y por otra, seguir siendo **garante de la gestión de prestaciones en pro de la inclusión.**”*

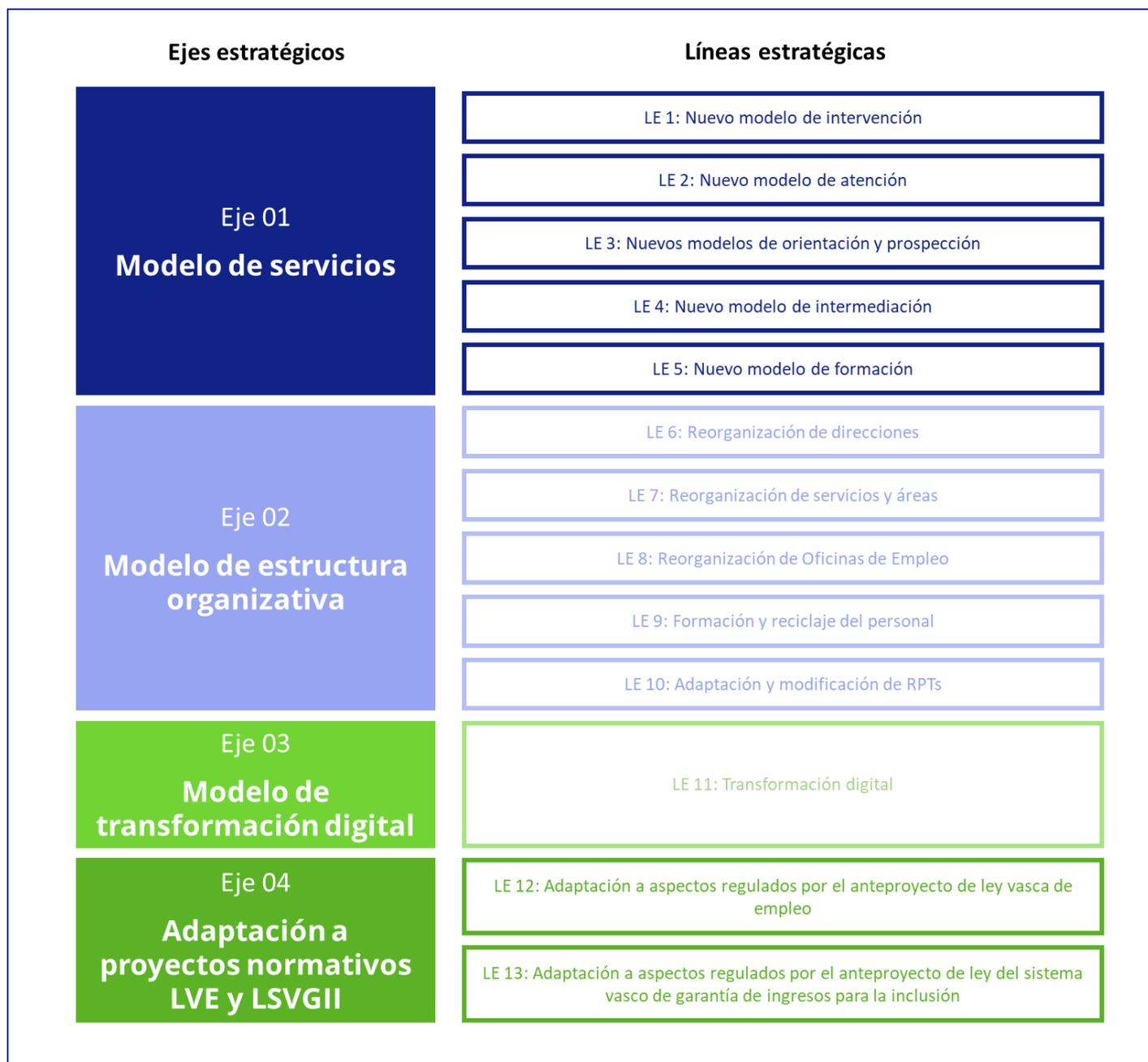
5.2 Objetivos Estratégicos

De acuerdo con la Misión y la Visión del Plan Estratégico se identifican los siguientes objetivos estratégicos:

- 01** Establecer a LANBIDE como ente de garantía del derecho subjetivo a las políticas activas en toda su extensión: a una renta, a la formación, al acceso, mantenimiento y mejora de empleos y a la inclusión
- 02** Adoptar un modelo proactivo, de servicios y dinamizador de un mercado laboral de calidad
- 03** Instaurar un modelo de gestión basado en la vocación de servicio
- 04** Fundar un nuevo modelo de intervención alrededor de la Prospección y la Orientación y acompañamiento cuando sea necesario
- 05** Ofrecer una atención prioritaria a los colectivos y situaciones más desfavorecidos
- 06** Transicionar desde un modelo que tiene como actividad principal tramitar y subvencionar a un modelo de concertación con las entidades colaboradoras, sin abandonar el modelo de convocatorias cuando sea necesario
- 07** Definir e implantar un nuevo modelo de atención más especializado y personalizado
- 08** Orientar las políticas hacia las personas, a lo largo de su vida, y hacia las empresas
- 09** Desarrollar programas innovadores que permitan alcanzar los objetivos marcados
- 10** Establecer un modelo orientado a resultados que evalúe para medir el grado de consecución de resultados y de eficiencia
- 11** Favorecer la retención y atracción del talento
- 12** Redefinir la estructura organizativa para garantizar su adaptación a las nuevas necesidades

5.3 Ejes Estratégicos

Para la consecución de la visión consagrada en el apartado 5.2., se propone el despliegue de **13 líneas estratégicas**, estructuradas en torno a **4 ejes** que darán respuesta a los objetivos estratégicos propuestos:



5.4 Detalle de ejes estratégicos y líneas de estratégicas

Eje 01

Eje estratégico 1. Modelo de servicios

Definir un modelo de servicios que permita **recuperar el peso y protagonismo de los servicios asociados a las políticas activas de empleo**, al tiempo que se garantizan y mejoran los procesos de gestión de las prestaciones del modelo de cohesión social vasco, y subvenciones de la política de empleo.

Lanbide es el instrumento nuclear del sistema vasco de empleo y agente proactivo en el mercado laboral, que mira, escucha e interactúa con los agentes sociales, con el entorno social, educativo e institucional y con el tejido productivo, para dar respuesta como servicio público de empleo en sus funciones de acompañamiento a la inserción, la mejora del empleo y la intermediación.

En este nuevo modelo **cobran mayor peso las políticas activas de empleo**, mejorando los procesos de gestión de prestaciones y subvenciones. Una de las palancas del cambio es la **digitalización de la organización** aplicada a todos los procesos de gestión, que libera tiempo y recursos para el diseño de nuevas políticas activas de empleo y de inclusión y para el análisis y mejora de las existentes.

Esta labor proactiva de Lanbide como dinamizador del mercado de trabajo exige una **redefinición del modelo de atención, intervención e intermediación** y requiere también de un carácter más innovador, que desde los datos y la evaluación continua permita introducir nuevos programas y políticas que resulten eficaces para conseguir los objetivos de empleo.

A continuación, se identifican las líneas estratégicas del eje de transformación “Modelo de Servicios”

Línea estratégica 1. Nuevo modelo de intervención

Definir el modelo con el que LANBIDE ofertará la cartera de servicios a personas y empresas, integrando sus recursos y los de entidades que integran el “sistema vasco de empleo”.

Desde Lanbide se trabaja por la definición de un modelo de intervención claro, flexible y que responda a las necesidades de las personas y del tejido productivo con agilidad. Lanbide gira alrededor de dos servicios básicos que miran a las personas y a las empresas, la orientación profesional, la inclusión y la prospección. En este nuevo modelo de intervención juegan un papel importante la intermediación laboral, hasta ahora bastante limitada en LANBIDE, y la innovación y experimentación en los programas y políticas.

Línea estratégica 2. Nuevo modelo de atención

Definir las características de relación con personas y empresas usuarias a través de su personal, estructuras, organización y formatos de atención.

Este modelo de atención estará dirigido tanto a las personas como a las empresas. En la atención a las personas dos elementos tienen especial importancia:

- Por un lado, la acogida, que permitirá detectar y clasificar a las personas en base a sus necesidades (intervenciones intensivas o puntuales) y a la urgencia de la intervención solicitada. Esta segmentación debe hacerse en base a un cuestionario de acogida reducido que permita clasificar las potenciales intervenciones dependiendo de su grado de urgencia e intensidad y en base a otras variables objetivas: nivel de formación, pertenencia a colectivos vulnerables, etc. Dicha segmentación lleva a adaptar las herramientas a los colectivos específicos en orientación individual y grupal modulando la dedicación de recursos a las necesidades de las personas.
- Por otro lado, el triaje. El cuestionario de triaje permitirá determinar en qué grado las personas deben de ser derivadas a otros servicios (Servicios Sociales, Educación, entidades colaboradoras, etc.), deben de ser objeto de una actuación conjunta entre LANBIDE y Servicios Sociales o deben de ser objeto de una intervención urgente o intensiva por parte de LANBIDE.

El objetivo de la atención a las personas es lograr su integración laboral y su inclusión desarrollando su empleabilidad con un acompañamiento personalizado e integral.

La atención a las empresas, por su parte, se realizará tanto a demanda de la empresa como por iniciativa de las Oficinas de Empleo. El objetivo del asesoramiento es dar una respuesta de calidad que genere relaciones de confianza y de proximidad con las empresas y que éstas puedan materializarse en ofertas de empleo, acciones de formación y colaboración.

Línea estratégica 3. Nuevos modelos de orientación y prospección

Definir los principales componentes de la cartera de servicios que permite materializar la prestación de servicios con las personas, modelo de orientación, y las empresas, modelo de prospección.

Línea estratégica 3. Nuevos modelos de orientación y prospección *(cont.)*

Lanbide mira a las personas y también a las empresas que son las que en última instancia crean empleo. Así, la prospección de las necesidades de las empresas se configura como un elemento central de la actividad de LANBIDE, como base para la mejora y adaptación de las cualificaciones profesionales de las personas demandantes de empleo a las necesidades del mercado laboral a través de la Orientación Laboral. Más aún, desarrollar una cartera de servicios de valor añadido para las empresas permitirá a su vez captar y difundir ofertas de empleo mejorando la calidad y efectividad de la intermediación laboral.

Se deberá preparar un enfoque de las políticas activas hacia itinerarios de mejora de la empleabilidad, de la inserción y de mejora de los empleos que incluya la orientación y la formación a lo largo de la vida activa profesional y el apoyo en los procesos de cambio y mejora laboral, además de políticas de incentivos al empleo. Las actuaciones se deberán diseñar partiendo de los resultados del proceso de prospección, cooperando con la red de entidades colaboradoras de Lanbide y con los agentes sociales, según las directrices del Consejo de Administración y tomando en cuenta las aportaciones de la Comisión Asesora para la detección de necesidades de formación.

Estrechamente vinculado a la Orientación, se refuerza el modelo de acompañamiento a las personas en sus procesos de inclusión. Esto requiere profundizar en la definición de la figura de "profesional referente", que desempeñará un rol fundamental para lograr desarrollar un modelo de atención integral centrado en la persona.

Desde el conocimiento estrecho de la persona y de su proyecto de vida, dicha figura deberá realizar un adecuado diagnóstico de sus necesidades y competencias, diseñando junto con ella un programa de inclusión personalizado acorde a su situación. Además, el profesional referente cumplirá una función básica de información y orientación a la persona en su itinerario, desde una visión holística del mismo, así como de derivación y coordinación con otros sistemas.

Línea estratégica 4. Nuevo modelo de intermediación

Definir el papel y objetivos de Lanbide en la política activa de intermediación laboral, tanto desde la perspectiva de indicadores de responsabilidad activa en la cobertura de puestos de trabajo mediante contratación, como en la mejora de empleabilidad de las personas que permitan una intermediación más efectiva para la competitividad empresarial.

Línea estratégica 4. Nuevo modelo de intermediación (cont.)

La intermediación innovadora y eficaz que se desarrolla en LANBIDE Hobetzen está intrínsecamente relacionada con el modelo de intervención propuesto y utiliza como palanca de cambio la digitalización del servicio. Todo ello con el objetivo último de conseguir un mayor número de contrataciones, con perfiles más ajustados y de mejor calidad.

Línea estratégica 5. Nuevo modelo de formación

Definir el nuevo modelo de formación para el trabajo, que integre la relevancia de la formación como uno de los servicios críticos de la cartera de servicios, y los nuevos escenarios regulados por las normas estatal y vasca sobre la formación para el trabajo.

La formación para el empleo en Euskadi se asienta en dos leyes (la Ley 1/2013 de Aprendizaje a lo largo de la vida y la Ley 4/2018 de Formación Profesional del País Vasco) y en un decreto (el Decreto 82/2016 por el que se ordena la Formación Profesional para el empleo) que sirven de punto de partida para definir un nuevo modelo de formación para el trabajo. Los cambios normativos asociados a la nueva Ley de Formación Profesional (en fase de anteproyecto) y los cambios que puedan introducirse en el proceso de modificación de la Ley 30/2015 ofrecen elementos importantes para orientar la dirección de ese nuevo modelo de formación para el empleo.

La prospección realizada por Lanbide con los agentes sociales a través de su Comisión Asesora, con la posible colaboración de otros agentes públicos y privados en el ámbito de la formación y el empleo, deben marcar el diseño y la programación de itinerarios formativos. Las actuaciones de Lanbide deberán ser el reflejo de las necesidades y cambios necesarios detectados desde la prospección realizada mediante un acercamiento y una mayor proximidad con las empresas. Las empresas tendrán un papel más activo en el diseño y desarrollo de los procesos formativos, tanto para la incorporación de nuevos perfiles profesionales, como para la recualificación del personal de las empresas.

Con LANBIDE Hobetzen se asientan las bases para definir ese nuevo modelo vasco de formación para el empleo que:

- Sea más abierto y flexible
- Dé respuesta más rápida y ágil a las necesidades de adaptación de las personas a los nuevos requerimientos del mercado laboral.
- Reconozca la importancia de las competencias técnicas y a las transversales (competencias ESCO).
- Que permita dar respuesta a las nuevas competencias requeridas y a nuevos perfiles profesionales detectados.
- Que permita ser más eficientes en el diseño de itinerarios formativos adecuados para que la cualificación se adapte a las necesidades de las personas y del mercado laboral
- Sea modulable y esté basado en la hibridación de conocimientos para lo que se requiere de la combinación y suma de diferentes disciplinas canalizadas a través de la Comisión Asesora.
- Haga uso de las ventajas y la flexibilidad que ofrecen las plataformas de tele formación.
- Incremente los reconocimientos de la competencia adquiridos por la experiencia laboral o conocimientos adquiridos por la vía no formal ajustando los itinerarios formativos a las necesidades reales de las personas.

Corresponde a Lanbide:

- Trabajar a través de la Comisión Asesora de LANBIDE para diagnosticar en los diferentes sectores productivos necesidades de nuevas competencias profesionales e identificar posibles escenarios de las profesiones en Euskadi y que puedan evaluar los cambios del mercado de trabajo.
- Diseñar programas formativos que permitan adaptar o incorporar perfiles profesionales que respondan y posibiliten la incorporación de las personas al mercado de trabajo o su mantenimiento en el mismo mediante procesos ágiles acordes con la evolución de las ocupaciones.
- Ayudar a las PYMES a analizar sus necesidades de competencias para, a través de programas formativos ad hoc, responder a sus necesidades de incorporación de personas trabajadoras o de recualificación de las ya presentes en sus plantillas.
- Garantizar el derecho a la formación a las personas de cualquier edad como parte del derecho subjetivo del que son titulares partiendo de la identificación en cualquier momento de su vida sus aptitudes, capacidades y competencias profesionales.
- Asegurar que la detección de necesidades se realiza con una metodología que asegure la participación compartida de los agentes sociales.
- El seguimiento y evaluación de los procesos de formación e inserción.

Eje estratégico 2. Modelo de estructura organizativa

Para lograr un cambio en los modelos de intervención, atención, de intermediación, de atención, orientación, prospección, intermediación y de formación, se necesita una **nueva estructura y cultura organizativa** que acompañe el proceso de cambio.

Estos cambios se realizarán a través de un **proceso participativo** de la organización, del consejo de administración y con el acuerdo social para avanzar hacia un **nuevo modelo consensuado, basada en la participación y colaboración**.

Las principales debilidades organizativas recogidas en el análisis DAFO giraban en torno a las **necesidades de reorganización de las direcciones** de LANBIDE, la necesidad de **fortalecer la comunicación y coordinación** y la necesidad de **reorganizar el trabajo en las oficinas**.

A continuación, se identifican las líneas estratégicas del eje de transformación “Modelo de estructura organizativa”

Línea estratégica 6. Reorganización de direcciones

Definir la nueva estructura organizativa del servicio, a nivel de Direcciones, que dé respuesta, fundamentalmente a la misión y los principios directores de la estrategia de LANBIDE, y específicamente a las obligaciones competenciales derivadas de la Estrategia Vasca de Empleo, y de la entrada en vigor de los anteproyectos de ley, LVE, y LSVGII.

Con el objetivo de reequilibrar las cargas de trabajo y contenidos, dada la propia identidad que tienen los servicios, se configura LANBIDE en torno a cuatro direcciones en lugar de tres:

- **Dirección de Prestaciones e Inclusión.** Incluirá instrucción y resolución de los expedientes de RGI, así como su seguimiento, control e incoación e instrucción de expedientes sancionadores. Así mismo, se ocupará de la gestión del IMV y, en su caso, de cualquier otra prestación o subsidio sustitutivo de salario, realizando las funciones que sean encomendadas o traspasadas a la Comunidad Autónoma de Euskadi. Además, dotará de una visión estratégica a la gestión de instrumentos para favorecer la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad y riesgo de exclusión y potenciará la transversalidad con otros sistemas del Estado del Bienestar (servicios sociales, vivienda, salud, educación).
- **Dirección de Formación profesional para el Empleo.** Gestionará las convocatorias de formación para desempleados y ocupados, los programas de formación con

Línea estratégica 6. Reorganización de direcciones *(cont.)*

- **Dirección de Activación Laboral.** Gestionará las convocatorias y programas para atender, orientar y dinamizar a las personas y empresas en el acceso al empleo y en los procesos de cambio, transición y mejora de empleo, los programas de fomento de empleo y los programas para mejorar, modernizar y hacer más eficiente y eficaz la intermediación.
- **Dirección de Servicios Generales.** Mantendrá gran parte de los servicios, sacando de esta Dirección el servicio de Información y Atención que pasará a formar parte de la nueva Unidad de Coordinación y Comunicación.

Línea estratégica 7. Reorganización de servicios y áreas

Definir la nueva estructura organizativa del servicio, a nivel de Servicios y Áreas, que dé respuesta, fundamentalmente a la misión y los principios directores de la estrategia de Lanbide, y específicamente a las obligaciones competenciales derivadas de la Estrategia Vasca de Empleo, y de la entrada en vigor de los anteproyectos de ley, LVE, y LSVGII.

Especial atención y respuesta deben tener los problemas de coordinación y comunicación existentes, tanto a nivel vertical como transversal. Estratégicamente es necesario crear una nueva Unidad de Coordinación y Comunicación como servicio de apoyo para la dirección y coordinación de la red de oficinas que integren los servicios territoriales, encargada de unificar y homogeneizar los procedimientos y procesos en los servicios prestados por Lanbide y llevar a cabo los procedimientos de comunicación tanto a nivel interno como externo. Esta será una unidad transmisora de las directrices, información y gestión de las Direcciones, hacia el resto de la organización, Oficinas Territoriales y Red de oficinas, dotando de coherencia y comunicación a toda la organización. Los estatutos de Lanbide contemplan su creación, aunque adicionalmente es necesario que Lanbide se dote de instrumentos y procesos organizativos, de los que carece actualmente, que garanticen una adecuada coordinación y comunicación en toda la organización.

Línea estratégica 8. Reorganización de oficinas de empleo

Definir una estructura de Oficinas de Empleo cuya actividad fundamental sea la prestación de servicios generadores de satisfacción entre personas y empresas usuarias, sin que cuantitativa y cualitativamente la actividad tramitadora protagonice su actividad.

Línea estratégica 8. Reorganización de oficinas de empleo *(cont.)*

Con respecto a la reorganización del trabajo en las oficinas locales de empleo, la implementación de la nueva Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión se va a utilizar como palanca para cambiar la misión de las oficinas que pasan de ser unidades tramitadoras a ser oficinas de servicios. Tres son los elementos que permiten utilizar esta futura Ley como palanca del cambio en las oficinas:

- Por un lado, según se recoge en el Proyecto de Ley, la gestión de las prestaciones se normaliza, simplifica y agiliza la gestión de las prestaciones, tanto a nivel normativo como operativo con la digitalización de procesos como elemento clave.
- Por otro lado, la tramitación de las prestaciones se centraliza en las Oficinas Territoriales y con apoyo de los Servicios Centrales.
- Y, por último, el cambio que propone respecto al trabajo integrado para la inclusión.

Esta tramitación centralizada tiene una serie de ventajas y permite superar algunas de las debilidades identificadas en el análisis DAFO:

- Permite unificar criterios;
- Permite ganancias de eficiencia en la gestión, incluida la formación de las personas dedicadas a ello;
- Permite liberar recursos en las oficinas locales de empleo que podrán reorientar sus esfuerzos a prestar los servicios clave que constituyen un servicio público de empleo;
- Permite separar la tramitación, seguimiento y en su caso sanción de otros servicios de activación laboral, facilitando esta última.

Línea estratégica 9. Formación y reciclaje del personal

Definir una política de formación para el personal de LANBIDE, que garantice la adecuación de conocimientos en la organización y el desarrollo de competencias y capacidades profesionales asociadas a las necesidades estratégicas del Servicio.

La formación de los trabajadores está cambiando también para las Administraciones Públicas. En Lanbide se comparten las conclusiones de diferentes informes sobre la evaluación de la formación dirigida a empleados/as públicos, y que determinan nuestro posicionamiento respecto a:

- Escasa o nula importancia, que la formación esté adecuada a las necesidades
- La mayoría de cursos han sido sobre habilidades y conocimientos específicos
- La falta de tiempo o la carga de trabajo, causa fundamental de no recibir formación
- Incentivos a la participación en formación
- La evaluación de la formación
- Influencias de la transformación de la formación al puesto de trabajo

Definir una nueva relación de puestos de trabajo (RPT) que dé respuesta a las necesidades y posicionamientos estratégicos definidos por Lanbide

Los cambios organizativos propuestos llevan aparejados nuevas necesidades formativas y cambios en la RPT, asociados a los nuevos perfiles profesionales y a la adaptación de los ya existentes a la nueva estructura organizativa y al nuevo modelo de servicios propuesto. La identificación de los cambios en la RPT contará con la participación de la Representación Legal de los Trabajadores con la que deberán consensuarse.

Por último, las políticas de RRHH actuales de Lanbide no favorece la estabilidad de la plantilla. En este sentido, es recomendable que Lanbide tenga unas políticas de personal más adaptadas a sus propios retos de transformación y modernización en relación con sus carteras de servicios y usuarios/clientes. Este enfoque de autonomía y especialización en la política de personal permitiría una mejor adaptación a los procesos complejos de servicios personalizados y podría basarse en un cambio de naturaleza jurídica a un Ente Público de Derecho. Por ello, Lanbide debe de abrir un proceso de reflexión y debate sobre la figura jurídica que mejor se ajusta a sus necesidades y a la consecución de sus objetivos. El nuevo modelo jurídico se irá construyendo a lo largo de la legislatura para que sea plenamente operativo en el momento en que entre en vigor la Ley Vasca de Empleo que determinará el papel final de Lanbide.

Eje estratégico 3. Modelo de transformación digital

El **proceso de transición digital de Lanbide** previsto en Hobetzen va más allá de la propia digitalización de los servicios, la automatización de procesos, la disposición de herramientas y canales para facilitar un nuevo modelo de relación con usuaria y prestación de servicio en remoto y omnicanal, para ser un proyecto transversal que impregna al resto de transformaciones.

Por un lado, los cambios recogidos en el anteproyecto de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, implican la **automatización de las tramitaciones que menos valor aporten**, liberando recursos en las oficinas y dejando en manos de su personal, aquellas labores que garanticen el cumplimiento del doble derecho a la prestación y su inserción laboral, para la plena integración social de las personas. Por otro lado, se prevé la **digitalización de los servicios**, proporcionando las herramientas y canales necesarios para facilitar **nuevos modelos de relación con los demandantes de empleo y empresas**, y el **uso de recursos digitales** (por ejemplo, big data) para mejorar la intermediación.

La transición digital tiene que conseguir:

- **Desarrollar un modelo de omnicanalidad en la prestación de servicios y ayudas** de políticas activas de empleo, y en la gestión de las prestaciones de cohesión social.
- **Puestos de trabajo más seguros**, con procesos y criterios que mantengan segura la organización.
- **Puestos de trabajo más integradores**, a través de la inclusión de herramientas colaborativas que faciliten el trabajo diario y mejoren la calidad en los procesos. Los servicios prestados son cada vez más horizontales y es fundamental para el éxito garantizar la colaboración entre todos los que participan en su prestación.
- **Mayor agilidad**, con asistencia en tiempo real a los profesionales de LANBIDE que en el desempeño de su actividad manejan aplicaciones corporativas, garantizando que su día a día no se detenga por falta de conocimiento en su utilización o por problemas con su funcionamiento.

Por último, la transición digital implica **implantar una “Cultura del Dato”** de forma que toda actividad realizada en LANBIDE produzca un retorno informativo de gran valor que permita evaluar, entender y enriquecer el servicio prestado.

Eje estratégico 4. Adaptación a proyectos normativos LVE y LSVGII

LANBIDE- Servicio Vasco de Empleo, es un agente esencial en la respuesta operativa a la estrategia y planificación de la política de empleo definida por el Gobierno Vasco. Tiene un amplio número de responsabilidades que van desde la gestión de los programas de políticas activas de empleo y formación del mercado laboral, hasta la gestión de los principales instrumentos del modelo de cohesión social de la región, la Renta de Garantía de Ingresos (RGI), y el Ingreso Mínimo Vital (IMV).

Los compromisos legislativos del Gobierno Vasco para la presente legislatura comprenden, entre otros, la aprobación de dos leyes que conciernen sustancialmente el ámbito competencial y la actividad de LANBIDE, son la **Ley Vasca de Empleo** y la **Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión**. Los aspectos regulados en su articulado y disposiciones condicionan la planificación estratégica del servicio de empleo.

Línea estratégica 12. Adaptación a aspectos regulados por el Anteproyecto de Ley Vasca de Empleo

Lanbide desarrollará su actividad de acuerdo con, la adaptación de su cartera de servicios a la condición de subjetivos de algunos de sus componentes, al desarrollo e incorporación de nuevos servicios a esta cartera de servicios, al desarrollo y mantenimiento de sistemas de información y modelos de datos que, aseguren el funcionamiento de la futura Red Vasca de Empleo, y a la incorporación de nuevos procesos competenciales.

De acuerdo con el contenido de esta norma, debe contemplar:

- Derecho subjetivo a diagnóstico personal sobre la empleabilidad.
- Derecho subjetivo a la elaboración de un plan integrado y personalizado de empleo.
- Creación y mantenimiento de componentes de la cartera de servicios de empleo, para el funcionamiento de la Red Vasca de empleo.
- Creación de ventanilla única digital para la Red Vasca de empleo.
- Creación y mantenimiento del servicio avanzado de información.
- Creación y mantenimiento de Instrumentos comunes de atención, información y prospección, y gestión de la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo.
- Creación y mantenimiento de la herramienta de perfilado.
- Desarrollo de programas complementarios para la mejora de la empleabilidad.
- Creación y mantenimiento del servicio de evaluación de competencias.
- Participación en el desarrollo de planes de empleo y desarrollo local.
- Desarrollo de procesos de Investigación e Innovación.
- Transformación de figura jurídica de LANBIDE a ente público de derecho privado.

Línea estratégica 13. Adaptación a aspectos regulados por el Proyecto de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos para la Inclusión

Lanbide desarrollará su actividad de acuerdo con, las nuevas condiciones de acceso, reconocimiento y pago de la prestación económica que desarrolla la futura normativa, la incorporación de nuevas funciones en el ámbito del control e inspección de las prestaciones económicas, y en la coordinación y desarrollo de los instrumentos de inclusión social y laboral que incorpora la futura norma.

Como se ha señalado el conjunto de procesos y subprocesos que materializan los ámbitos regulados por el proyecto de ley, hacen necesario integrar en la planificación estratégica de LANBIDE proyectos que integre: desarrollo reglamentario, desarrollo de instrumentos, adecuaciones organizativas, y desarrollo informático, de las actividades reguladas por la futura Ley.

5.5. Proyectos estratégicos

Los cuatro ejes estratégicos, y las 13 líneas estratégicas que los desarrollan se despliegan en un conjunto de **30 proyectos** que permitirán su implementación.

Proyectos estratégicos

P.1. Modelo de intervención	P.16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación
P.2. Modelo de atención	P.17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo
P.3. Cartera de servicios a personas	P.18. Formación y reciclaje del personal
P.4. Cartera de servicios a empresas	P.19. Adaptación y modificación de RPT
P.5. Modelo de servicio de orientación integral	P.20. Modelo oficina estratégica de transformación digital
P.6. Modelo de intermediación	P.21. Modelo de omnicanalidad y oficina virtual
P.7. Modelo de formación	P.22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo
P.8. Modelo de prospección	P.23. Establecimiento y gestión de colaboradores
P.9. Mapa de procesos	P.24. Ventanilla única digital
P.10. Implantación de dinámicas innovadoras	P.25. Modelo de servicio de información personalizado
P.11. Gobernanza del dato	P.26. Modelo de herramienta de perfilado
P.12. Modelo de calidad de la gestión	P.27. Modelo de evaluación de competencias
P.13. Modelo de evaluación	P.28. Modelo de historial laboral único
P.14. Reorganización de direcciones	P.29. Modelo de inspección
P.15. Reorganización de servicios y áreas	P.30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral

Fichas descriptivas de proyectos estratégicos

Para mayor precisión y comprensión de los proyectos estratégicos, se detallan en “fichas de proyectos” con los siguientes campos descriptivos.

- Código de proyecto
- Denominación
- Descripción
- Línea estratégica vinculada
- Tareas principales a desarrollar
- Beneficios esperados

Código	P.1.	Denominación	Modelo de intervención
Descripción			
Definición e implantación del nuevo modelo de intervención.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 1. Nuevo modelo de intervención			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de la estrategia ● Análisis de la situación actual ● Definición del modelo objetivo ● Plan de despliegue 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevo modelo de Intervención y Atención adaptado a las necesidades de los demandantes ● Mejora del servicio a los demandantes de empleo ● Mejora de la percepción de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.2.	Denominación	Modelo de atención
Descripción			
Definición e implantación del nuevo modelo de atención.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 2. Nuevo modelo de atención			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estrategia Análisis de la situación actual Definición del modelo objetivo Plan de despliegue
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> Nuevo modelo de Intervención y Atención adaptado a las necesidades de los demandantes Mejora del servicio a los demandantes de empleo Mejora de la percepción de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo
Plazo
Seis meses

Código	P.3.	Denominación	Cartera de servicios a personas
Descripción			
Revisión del catálogo actual de servicios. Definición del modelo de provisión de servicios.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> Definición del derecho subjetivo a las políticas activas de empleo Análisis de la cartera actual de servicios Análisis del modelo de prestación de servicios actual Análisis de experiencia de los usuarios (personas) de los servicios que presta Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Diseño del nuevo modelo de prestación de servicios Diseño de la nueva cartera de servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Plan de despliegue 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de prestación flexible y adaptado a las necesidades del mercado laboral Servicios adaptados a las necesidades de los demandantes de empleo 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.4.	Denominación	Cartera de servicios a empresas
Descripción			
Revisión del catálogo actual de servicios. Definición del modelo de provisión de servicios.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> Definición del derecho subjetivo a las políticas activas de empleo Análisis de la cartera actual de servicios Análisis del modelo de prestación de servicios actual Análisis de experiencia de los usuarios (empresas) de los servicios que presta Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Diseño del nuevo modelo de prestación de servicios Diseño de la nueva cartera de servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Plan de despliegue 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> Modelo de prestación flexible y adaptado a las necesidades del mercado laboral Servicios adaptados a las necesidades de las empresas 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.5.	Denominación	Modelo de servicio de orientación integral
Descripción			
Diseño de un modelo a lo largo de la vida que aúne la vertiente relacionada con periodos de formación y de empleo.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 3. Nuevos modelos de orientación y prospección			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> Creación de un grupo de trabajo mixto compuesto por miembros del Departamento de Educación y del Departamento de Trabajo y Empleo y agentes sociales. Definición del modelo de orientación integral. 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> Sentar las bases de un modelo que permita a la ciudadanía gestionar su trayectoria vital en el aprendizaje y el empleo. 			

Plazo
Seis meses

Código	P.6.	Denominación	Modelo de intermediación
Descripción			
Diseño del nuevo modelo de Intermediación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, que permita adaptarse a la realidad y tendencias del mercado de trabajo, generando una intermediación entre empresas y personas demandantes de empleo más ajustada.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 4. Nuevo modelo de intermediación			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un perfilado holístico e información laboral personalizada que permita tener una visión 360° de los demandantes de empleo combinando los resultados del perfilado estadístico, los del cuestionario de empleabilidad y de otras fuentes externas. • Desarrollo e implantación de un motor avanzado de recomendación de itinerarios. • Digitalización de los canales de relación con las personas y empresas (información, autodiagnóstico, comunicación, interacción, tutorización, formación, etc.). • Desarrollo de un modelo de integración de competencias (transversales y técnicas, basadas en estándares europeos, por ejemplo, ESCO), que permitan la intermediación laboral y la planificación formativa por competencias. • Desarrollo e implantación de herramientas de inteligencia artificial que mejoren los emparejamientos demandantes de empleo/empresas. • Plan de despliegue. 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a las necesidades de empresas y personas en sus relaciones en el mercado de trabajo. • Atención y seguimiento personalizados. • Diversificación los canales de prestación de servicios, ofreciendo una digitalización real de todos ellos. • Propuesta automática de itinerarios basada en el análisis del catálogo de servicios. 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.7.	Denominación	Modelo de formación
--------	------	--------------	---------------------

Descripción
Diseño e implantación del nuevo modelo vasco de formación para el empleo adaptado a las necesidades del mercado laboral y los demandantes de empleo.
Eje o línea estratégica de referencia
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 5. Nuevo modelo de formación
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Operativización de la Comisión Asesora como instrumento fundamental para el cambio. • Creación en el seno de la Comisión Asesora de una red de expertos de apoyo, conocedores de los distintos sectores económicos en el diagnóstico de necesidades e identificación de escenarios profesionales. • Definición del modelo objetivo de formación
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo formativo adecuado a las necesidades de las personas, del mercado laboral y de las empresas • Formación adecuada para mejorar el nivel de ocupabilidad de las personas demandantes de empleo • Formación adecuada para el desarrollo profesional de las personas
Plazo
Seis meses

Código	P.8.	Denominación	Modelo de prospección
Descripción			
Diseño del nuevo modelo de Prospección de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, adaptado para cumplir con las necesidades de las personas demandantes de empleo, las empresas y otros empleadores.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 3. Nuevos modelos de orientación y prospección			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del modelo de Prospección actual • Análisis de experiencia de las empresas de los servicios que presta Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Diseño del nuevo modelo de Prospección • Plan de despliegue • Soporte al despliegue del nuevo modelo de Prospección 			

Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo orientado a las necesidades de las personas demandantes de empleo, las empresas y otros empleadores. • Políticas activas adaptadas a las necesidades del mercado laboral
Plazo
Seis meses

Código	P.9.	Denominación	Mapa de procesos
Descripción			
<p>Definir los procesos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo a través de diagramas y descripciones: flujos relaciones, entradas y salidas de información, los flujos de trabajo, etc. El resultado es un Mapa de Procesos y los Manuales Procesos que describen, desde un punto de vista general, las actividades de los procesos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y su reflejo en los sistemas actuales.</p> <p>A su vez, este proyecto permitiría revisar, adaptar y mejorar determinados procesos que se consideren críticos o en los que se hayan identificado oportunidades de mejora.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los procesos de cada unidad organizativa • Análisis de los procesos de cada programa • Definición de los manuales de procesos • Definición del mapa de procesos 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos de cada unidad • Mapa de procesos de cada programa • Procesos clave de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo documentados • Facilitar la gestión y transferencia del conocimiento 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.10.	Denominación	Implantación de dinámicas innovadoras
---------------	-------	---------------------	--

Descripción
Desarrollo e implantación de un modelo que permita aflorar las capacidades de innovación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. La labor proactiva y dinamizadora que se define en Lanbide Hobetzen para la organización requiere que el grado de innovación se multiplique para poder adelantarse a los cambios en el mercado de trabajo y liderar el ecosistema vasco de empleo.
Eje o línea estratégica de referencia
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Centro de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación interno centrado en: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de acciones innovadoras y desarrollo de proyectos experimentales en materia de orientación y de prospección e intermediación laboral. • Diseño de modelos de apoyo al emprendimiento innovadores • Sistematización de la participación en el grupo de trabajo de buenas prácticas interno. • Sistematización de la participación en grupos de trabajo a nivel europeo y dentro del sistema nacional de empleo. • Diseño y prototipado de programas/proyectos innovadores. • Lanzamiento de programas piloto.
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Anticipación a cambios en el mercado de trabajo. • Evidencia basada en la experiencia y la evaluación.
Plazo
Cuatro años

Código	P.11.	Denominación	Gobernanza del dato
Descripción			
Definición de un modelo que permita conocer y documentar todas las actuaciones realizadas y gestionar todos los datos que ya se recogen para poder evaluar de forma crítica la aportación de valor de las diferentes políticas de empleo.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 3. MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> Definición e implantación de un modelo de Gobierno del Dato Sistematización de la evaluación para los distintos programas de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Definición de indicadores por programa/actuación Diseño del cuadro de mando Soporte a la implantación del cuadro de mando
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las PAE conociendo y anticipando su impacto. Permitirá realizar un seguimiento exhaustivo de los planes de despliegue y de los programas y actuaciones de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, proponiendo actuaciones para corregir posibles desviaciones, asegurando que los proyectos se alinean con los objetivos globales de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, y conocer la eficacia y eficiencia de las mismas, tomando decisiones para la mejora de los programas.
Plazo
Nueve meses

Código	P.12.	Denominación	Modelo de calidad de la gestión
Descripción			
Definición del modelo de calidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que se encuentre totalmente alineada con el modelo Aurrerabide, siguiendo la guía práctica de implementación del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco, complementando los aspectos clave de Aurrerabide con los elementos esenciales del modelo de calidad del PAPE 2021 y EVADES 3			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> Definición del modelo de calidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo sobre la base del modelo Aurrerabide Diseño de los procesos para la implantación del modelo de calidad Diseño del modelo de gobernanza y control de la calidad en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Definición del sistema de evaluación del modelo de calidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la calidad de la gestión en la actividad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Asegurar la satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios y actividades ofrecidas por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. 			
Plazo			

Seis meses			
Código	P.13.	Denominación	Modelo de evaluación
Descripción			
<p>La necesidad de disponer de un Modelo de Evaluación en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo viene determinada y recogida a varios niveles de la planificación organizativa (RPT vigente), así como de los diferentes planes estratégicos elaborados. A su vez las actuaciones desarrolladas en el marco del modelo Aurrerabide, PARE, y EVADES, marcan una línea de compromiso con la evaluación, que deberían completarse con el desarrollo del modelo y plan anual de evaluación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar el Marco General en el que se encuadra el modelo. • Evaluación de la gestión y sus procesos • Evaluación de servicios, programas y proyectos • Evaluación de la satisfacción de usuarios/as (particulares y empresas) • Evaluación del impacto y resultados • Definir el Plan de evaluación anual • Ejecutar el Plan de evaluación anual 			
Beneficios			
<p>Tanto hacia dentro de la organización como hacia la sociedad y el control público, los beneficios serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Rendición de cuentas • Participación 			
Plazo			
Cuatro años			

Código	P.14.	Denominación	Reorganización de direcciones
Descripción			
<p>Para lograr un cambio en el modelo de intervención, de intermediación, de atención y de formación, se necesita una nueva estructura y cultura organizativa que acompañe el proceso de cambio. Estos cambios se deberán realizar a través de un proceso participativo de la organización, del consejo de administración y con el acuerdo social para avanzar hacia un nuevo modelo de gobernanza compartida, basada en la participación y colaboración.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			

EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 6 Reorganización de Direcciones
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> Realizar cambios estatutarios para pasar a 4 direcciones, creando la Dirección de Prestaciones e Inclusión
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> Separación de la gestión de las políticas activas y pasivas
Plazo
Tres meses

Código	P.15.	Denominación	Reorganización de servicios y áreas
Descripción			
Definir la nueva estructura organizativa a nivel de Servicios y Áreas, que dé respuesta, fundamentalmente a la misión y los principios directores de la estrategia de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, y específicamente a las obligaciones competenciales derivadas de la Estrategia Vasca de Empleo, y de la entrada en vigor de los anteproyectos de ley, LVE, y LSVGII.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 7.Reorganización Servicios-Áreas			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los ámbitos competenciales de la estructura organizativa a nivel de servicios y áreas Análisis de las funciones de coordinación y soporte Análisis del dimensionamiento actual de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo Evaluación de las cargas de trabajo por programa, servicio y proceso 			
Beneficios			
Adaptación a funciones y dimensionamientos que debe afrontar Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en su proceso de transformación organizativa y digital.			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.16.	Denominación	Creación Unidad de Coordinación y Comunicación
Descripción			
Dando cumplimiento a los estatutos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación. Será una unidad transmisora de las directrices, información y gestión de las Direcciones, hacia el resto de la organización, Oficinas Territoriales y Red de oficinas, dotando de coherencia y comunicación a toda la organización.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 7.Reorganización Servicios-Áreas			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación • Definición de los procesos y tareas de la nueva unidad 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la coordinación y comunicación a nivel de toda la organización 			
Plazo			
Tres meses			

Código	P.17.	Denominación	Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo
Descripción			
Reorganización de las oficinas para pasar de ser oficinas de tramitación y gestión de ayudas a oficinas de prestación de servicios para el empleo, aprovechando la centralización de la tramitación en las Oficinas Territoriales.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 8. Reorganización de OO.EE.			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la participación de las oficinas en el nuevo modelo de atención, intermediación y orientación • Identificar perfiles de usuarios • Definición de procesos • Diseñar de la distribución del espacio de las oficinas (aulas de formación, despachos para entrevistas, etc.) • Determinar perfiles que participan en cada proceso • Determinar la cartera de clientes actual para cada tipo de perfil • Establecer directrices y niveles de servicio de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Elaborar la propuesta de reorganización de las oficinas
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el dimensionamiento adecuado de cada oficina • Permite analizar y mejorar los procesos • Facilita la unificación de criterios • Mejora del funcionamiento de la red de oficinas • Permite separar la tramitación, seguimiento y control de las políticas pasivas de las políticas de activación laboral
Plazo
Seis meses

Código	P.18.	Denominación	Formación y reciclaje del personal
Descripción			
Capacitación y reciclaje para el personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para que pueda desempeñar nuevos roles o los mismos roles en un contexto digital.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 9. Formación-Reciclaje de personal			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las competencias de los trabajadores • Diagnóstico de las necesidades formativas asociadas a Lanbide Hobetzen. • Encontrar el mejor match posible para los trabajadores afectados • Capacitación del personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para que puedan desarrollar las tareas asignadas a su puesto de trabajo • Desplegar del plan de formación para el personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Monitorizar, evaluar y mejorar 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para que puedan desarrollar las tareas asignadas a su puesto de trabajo 			

Plazo
Cuatro años

Código	P.19.	Denominación	Adaptación y modificación de RPT
Descripción			
Definición de la nueva RPT necesaria para la nueva estructura organizativa y la reorganización de las oficinas con la participación y acuerdo de la representación legal de los trabajadores.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 10. Adaptación y modificación RPT			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de perfiles y número de trabajadores por oficina • Análisis de procesos y cargas de trabajo por oficina • Propuesta de nueva RPT • Negociación y acuerdo con la RLT 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita el dimensionamiento adecuado de cada oficina • Mejora del funcionamiento de la red de oficinas • Mejora del nivel de los servicios prestados 			
Plazo			
Dieciocho meses			

Código	P.20.	Denominación	Modelo transformación digital
Descripción			
Modelo para dar respuesta digital tanto a las oportunidades de mejora detectadas en Lanbide Hobetzen, como incorporar de manera ágil todos los cambios en la prestación del Servicio.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 3. MODELO DE TRANSFORMACION DIGITAL. Línea estratégica 11. Transformación digital			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un diagnóstico de necesidades • Definición de la estrategia de transformación digital y de la hoja de ruta • Revisión de los procesos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para identificar oportunidades de aplicación de tecnologías innovadoras (OCR, RPA, asistentes virtuales, etc.) a las actividades y servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Gestión de la implementación de iniciativas digitales: <ul style="list-style-type: none"> • Integración de los distintos operativos existentes en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo (orientación, formación, intermediación, gestión) para facilitar los flujos de información y el conocimiento de los demandantes de empleo por parte del personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. • Creación de un módulo de empresas que permita tener una visión 360º de los servicios que se les presta. • Gobierno del Dato y Analítica Avanzada. • Acompañamiento digital en la transformación al personal de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo con el objetivo de conseguir puestos de trabajo más seguros, más integradores y más productivos.
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los servicios prestados por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, incorporando para cada servicio la solución tecnológica que mejor resuelva los retos de servicio identificados, bien por el diseño de nuevos servicios o bien por el cambio de modelo de prestación de los existentes • Mejora de la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios • Mejora continua de los procesos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Aseguramiento de la disponibilidad, calidad, gobierno y explotación de los datos existentes en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Evolucionar en la implantación de Analítica Avanzada en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo hasta integrarlo completamente en sus operaciones diarias y en los procesos de toma de decisión, para convertir a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en una organización basada en el dato (Data Driven) • Mejora de la capacitación digital de los empleados de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Mejora en la retención de talento
Plazo
Cuatro años y tres meses

Código	P.21.	Denominación	Modelo de omnicanalidad y oficina virtual
Descripción			
<p>Lanbide-Servicio Vasco de Empleo participará en la definición del nuevo modelo omnicanalidad y oficina virtual de forma que pueda asegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una diversificación de canales de la prestación de servicios, ofreciendo servicios con una digitalización de los canales • Una experiencia más personalizada y adecuada para el contexto de las diferentes personas y empresas usuarias • Una organización más rápida, eficiente y eficaz 			

Eje o línea estratégica de referencia
EJE 3. MODELO DE TRANSFORMACION DIGITAL. Línea estratégica 11. Transformación digital
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de canales actuales y resultados • Análisis de experiencias de personas y empresas usuarias sobre los servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo en los diferentes canales • Diseño de modelo de omnicanalidad por servicio, ayuda y gestión de prestación: diseño del modelo relacional; mapeo, digitalización y automatización de procesos y selección y diseño de herramientas • Soporte al personal laboral que ejecute la implantación del modelo • Evaluación continua del modelo
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción con los servicios ofrecidos • Facilitar una nueva relación con las personas y empresas usuarias • Mejorar la coordinación entre áreas y servicios • Recoger información de valor para evaluaciones de diferentes áreas
Plazo
Tres meses

Código	P.22.	Denominación	Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo
Descripción			
<p>Lanbide-Servicio Vasco de Empleo participará en la definición del nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo de manera que permita asegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un marco de colaboración continua entre Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y el Departamento que permita hacer un seguimiento y coordinación de la estrategia vasca de empleo • Un marco de colaboración con otros agentes del ecosistema vasco de empleo • La creación de un modelo de colaboración con los agentes colaboradores de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo <p>El modelo final culminará con la Ley del Sistema Vasco de Empleo.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.V.E. Línea estratégica 12. Adaptación a aspectos regulados por el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> • Participar y colaborar en el establecimiento de un proceso participativo con los agentes implicados • Participar y colaborar en la definición del modelo de gobernanza • Participar y colaborar en definición del modelo de seguimiento
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la coordinación con el Departamento • Mejora de la coordinación con otros agentes del ecosistema de empleo • Mejora de la coordinación con los agentes colaboradores externos
Plazo
Dos años

Código	P.23.	Denominación	Establecimiento y gestión de colaboradores
Descripción			
Establecimiento y gestión de la red de colaboradores de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo para implantar el nuevo modelo de prestación de servicios con la concertación como nuevo instrumento.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.V.E. Línea estratégica 12. Adaptación a aspectos regulados por el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de programas • Requisitos de entrada • Selección de colaboradores • Contrato marco y modelo de pagos • Renovación del concierto (2 - 4 años) • Niveles de servicio • Modelo de seguimiento • Soporte al proceso • Lanzamiento de programas piloto de concertación 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios 			
Plazo			
Cuatro años			

Código	P.24.	Denominación	Ventanilla única digital
Descripción			
El anteproyecto de LVE, regula la creación de la ventanilla única digital de la Red Vasca de Empleo, cuyo objeto es la prestación de la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo por medios electrónicos en tanto sean compatibles con la naturaleza y contenido del servicio. Su gestión y mantenimiento corresponderá a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.V.E. Línea estratégica 12. Adaptación a aspectos regulados por el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el modelo operativo: procesos, procedimientos • Integración en el modelo organizativo: capacidades, convivencia • Definición del modelo relacional: oferta, comunicación. • Gestión de plataforma tecnológica: ecosistema web y app • Gestión del cambio: acompañamiento y liderazgo 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los indicadores de empleabilidad de la ciudadanía • Mejora de la percepción de servicio de la ciudadanía • Permite testar servicios, modelos de relación y tecnologías • Disponer de un punto de acceso general electrónico a los servicios de la cartera común de servicios y las herramientas de la Red Vasca de Empleo. 			
Plazo			
Cuatro años			

Código	P.25.	Denominación	Modelo de servicio de información personalizado
Descripción			
Diseño del modelo de políticas de información de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. Se trata de gestionar como se pone a disposición de los distintos tipos de usuarios la información relevante de una forma fiable, visual y amable.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			

<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la página web y sus contenidos • Incorporar escenarios de Visualización avanzada, con motores de grafos para reforzar la comprensión del dato aportando flexibilidad en la representación. • Diseño de un protocolo para la compartición de datos con fines académicos o institucionales. • Diseño y puesta en marcha de un servicio de búsqueda de currículos ciegos para empresas. • Facilitar a los Ciudadanos/Empresas el autoconsumo de los servicios prestados por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, siendo conscientes que la Ciudadanía /Empresas es la suma de diferentes “brechas digitales” y hay que facilitarles la experiencia a través de los canales no presenciales para mejorar su percepción del servicio recibido y un aligeramiento del canal presencial.
Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la imagen de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Mejora de los servicios prestados a los distintos usuarios. • Potenciación de la autonomía y corresponsabilidad de los usuarios con apoyo de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo
Plazo
Cuatro años

Código	P.26.	Denominación	Modelo de herramienta de perfilado
Descripción			
La herramienta de perfilado es el instrumento de gestión que permitirá la caracterización de las personas usuarias de la Red Vasca de Empleo según su empleabilidad y servirá de apoyo a la atención directa, a la programación de acciones individuales y a la planificación de las políticas públicas en materia de empleo.			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir la población objeto de análisis a todos los demandantes, no sólo a los parados. Se trata de profundizar en lo ya andando en el segundo, pero automatizando todo el proceso de forma que se cumplan estos objetivos. • Asegurar que sea un modelo dinámico • Definir un modelo que tenga capacidad de autoaprendizaje y adaptación a las circunstancias cambiantes • Definir un modelo que sea escalable • Enriquecer la base de datos con la información obtenida durante el proceso de análisis del perfilado de forma que pueda ser fácilmente reutilizable en procesos de análisis de la demanda 			

Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de apoyo al Orientador • Información relevante al servicio del demandante • Análisis de Gabinete para la propuesta de PAEs
Plazo
Seis meses

Código	P.27.	Denominación	Modelo de evaluación de competencias
Descripción			
<p>Estudio, diseño, desarrollo, contraste y pilotaje de un prototipo en formato web que analice la demanda de competencias por ocupaciones sobre una selección de profesiones ESCO derivadas de las ofertas de trabajo en Euskadi publicadas por los principales portales de empleo.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de la plataforma de análisis de las ofertas online • Definir visualización por competencias: Las competencias estarán expresadas en la clasificación ESCO diferenciadas en tres grupos: competencias profesionales, competencias digitales y competencias transversales. El nivel de desagregación en ocupaciones sería 3 dígitos de la clasificación ISCO CNO. • Definir visualización por ocupación y herramienta de evaluación: la interface deberá permitir a las personas usuarias especificar la ocupación deseada y posibilitar la autoevaluación para responder a las siguientes preguntas: • Contraste y pilotaje del prototipo 			
Beneficios			
<p>El programa de valoración/evaluación de competencias permitirá a las personas disponer de un análisis básico sobre su empleabilidad y a las administraciones públicas diseñar estrategias para mejorar las políticas públicas de empleo. Dicho análisis podrá realizarse presencialmente o por medio electrónicos.</p>			
Plazo			
Dos años			

Código	P.28.	Denominación	Modelo de historial laboral único
Descripción			
<p>La historia laboral única recogerá el conjunto de la información necesaria sobre el triaje, el diagnóstico personal sobre la empleabilidad de la persona usuaria, el plan integrado y personalizado de empleo, sobre las actuaciones desarrolladas, ofertas de empleo, contratos suscritos, prestaciones o subsidios que perciba, en su caso, y demás información que resulte precisa para conseguir la continuidad y complementariedad de todas las intervenciones de las entidades integrantes de la Red Vasca de Empleo.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			
EJE 1. MODELO DE SERVICIOS			
Tareas			
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de contenidos • Normas de confección • Normas de conservación • Condiciones de acceso y utilización. • Requerimientos instrumentales y aplicaciones 			
Beneficios			
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, por cada persona usuaria y durante toda su vida laboral, de los servicios prestados de la cartera de servicios de la Red Vasca de Empleo. • Seguimiento de los servicios prestados a las personas, entidades y empresas empleadoras. • Elaboración de estadísticas sobre la gestión realizada. 			
Plazo			
Seis meses			

Código	P.29.	Denominación	Modelo de inspección
Descripción			
<p>Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y el departamento competente en materia de trabajo aprobarán anualmente, de forma conjunta, un Plan de asistencia, inspección y control. Los criterios generales que lo informen serán objeto de publicidad a través de la sede electrónica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo y de la sede electrónica de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi.</p>			
Eje o línea estratégica de referencia			

EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.S.V.G.I.I. Línea estratégica 13. ADAPTACION A ASPECTOS REGULADOS POR EL PROYECTO DE LEY DEL SISTEMA VASCO DE GARANTIA DE INGRESOS PARA LA INCLUSIÓN	
Tareas	
<p>El plan anual de asistencia, inspección y control tendrá por objeto la prevención, investigación y control de incumplimientos, así como la promoción del cumplimiento voluntario de las obligaciones para el reconocimiento y percepción de prestaciones económicas del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.</p> <p>El plan anual de asistencia, inspección y control definirá, además, una estrategia de mejora permanente de los servicios de información y de asistencia a las personas titulares o beneficiarias de las prestaciones o a cualquier potencial solicitante, que priorizará el uso de las nuevas tecnologías, garantizando en todo caso el derecho a la no exclusión digital y la suficiencia de la asistencia e información por medios analógicos.</p> <p>Todos aquellos desarrollos que aseguren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia y comprobación del cumplimiento de la presente ley y sus normas de desarrollo; en particular, de los requisitos de acceso a la renta de garantía de ingresos y de las obligaciones de las personas titulares y beneficiarias de la citada prestación. • Comprobación de reclamaciones o de denuncias de hechos que pudieran ser constitutivos de infracción. • Propuesta de adopción de medidas de suspensión cautelar cuando en el ejercicio de la actividad inspectora. • Propuesta de incoación de procedimiento sancionador. • Incoación y tramitación del procedimiento de control, sin perjuicio de las competencias que los estatutos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo atribuyan a sus órganos centrales o territoriales. 	
Beneficios	
Transparencia, consolidación y cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de cohesión social vasco.	
Plazo	
Dos años	

Código	P.30.	Denominación	Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral
Descripción			

El reconocimiento de las prestaciones económicas del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión se vinculará a los servicios de inclusión. Lanbide-Servicio Vasco de Empleo pondrá a disposición de las personas usuarias del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión los instrumentos y servicios orientados a su plena inclusión laboral y colaborará con los servicios sociales integrados en el Sistema Vasco de Servicios Sociales en la plena inclusión social de las personas.

En su desarrollo respetará los derechos reconocidos a las personas titulares y beneficiarias de las prestaciones económicas, ayudas, instrumentos y servicios del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión.

Eje o línea estratégica de referencia

EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.S.V.G.I.I. Línea estratégica 13. ADAPTACION A ASPECTOS REGULADOS POR EL PROYECTO DE LEY DEL SISTEMA VASCO DE GARANTIA DE INGRESOS PARA LA INCLUSIÓN

Tareas

Los instrumentos y servicios orientados a la inclusión laboral y social del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión a desarrollar, son los siguientes:

- Valoración inicial de situación y necesidades.
- Valoración y diagnóstico social.
- Diagnóstico laboral.
- Herramientas de valoración de situación y de necesidades.
- Programa Integrado y Personal de Inclusión.
- Servicios de apoyo y mejora de la empleabilidad.
- Servicios de apoyo y mejora de la inclusión social.
- Otras medidas específicas de intervención en el marco del Programa Integrado y Personal de Inclusión.

Beneficios

Profundizar en el cumplimiento de los principales objetivos asociados a las prestaciones de RGI e IMV: derecho a prestaciones económicas, y derecho a inclusión socio laboral.

Plazo

Dos años

5.6 Hoja de ruta

	Año 2022		2023				2024				2025				2026			
	Trimestre	Trim.4	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4												
P.1. Modelo de intervención																		
P.2. Modelo de atención																		
P.3. Cartera de servicios a personas																		
P.4. Cartera de servicios a empresas																		
P.5. Modelo de servicio de orientación integral																		
P.6. Modelo de intermediación																		
P.7. Modelo de formación																		
P.8. Modelo de prospección																		
P.9. Mapa de procesos																		
P.10. Implantación de dinámicas innovadoras																		
P.11. Gobernanza del dato																		
P.12. Modelo de calidad de la gestión																		
P.13. Modelo de evaluación																		
P.14. Reorganización de direcciones																		
P.15. Reorganización de servicios y áreas																		
P.16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación																		
P.17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo																		
P.18. Formación y reciclaje del personal																		
P.19. Adaptación y modificación de RPT																		
P.20. Modelo oficina estratégica de transformación digital																		
P.21. Modelo de omnicanalidad y oficina virtual																		
P.22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo																		
P.23. Establecimiento y gestión de colaboradores																		
P.24. Ventanilla única digital																		
P.25. Modelo de servicio de información personalizado																		
P.26. Modelo de herramienta de perfilado																		
P.27. Modelo de evaluación de competencias																		
P.28. Modelo de historial laboral único																		
P.29. Modelo de inspección																		
P.30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral																		

6

Modelo de Gestión, Seguimiento y Evaluación

6. Modelo de Gestión, Seguimiento y Evaluación

El Plan estratégico para el periodo 2022-2026 se presenta como un plan ambicioso e innovador que apuesta por una mejora en la calidad del conjunto de servicios que desde Lanbide – Servicio Vasco de Empleo se prestan al conjunto de la sociedad vasca. Para llevar a cabo esta misión, es necesario dotarse de instrumentos y mecanismos que ejecuten y coordinen las iniciativas propuestas y que, a su vez, velen por la consecución de todos los objetivos establecidos para el horizonte temporal previsto.

6.1 Modelo de Gestión

La hoja de ruta marcada por el Plan propuesto sirve de guía para avanzar hacia una entidad más innovadora y adaptada a las necesidades del mercado de trabajo que aumente y mejore la empleabilidad de la ciudadanía vasca y fomente la colaboración y coordinación de todas las demás administraciones públicas que actúan en el ámbito del empleo en la Comunidad Autónoma Vasca. Por todo ello, es necesario un Modelo de Gestión que se base en los siguientes Principios:

- **Coordinación:** Aunque el Plan Estratégico esté definido para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, al ser el empleo un ámbito en el que participan múltiples organismos tanto institucionales como externos, las líneas de actuación diseñadas para la implantación de este plan impactarán sobre todos ellos y será necesaria la participación y coordinación de todos. De esta forma, se aprovecharán todas las sinergias existentes entre estos organismos y permitirá ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de los proyectos.
- **Impulso:** El liderazgo del Plan recae sobre el Consejo de Administración de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo. Además de la organización específica de proyectos que tendrán sus propios responsables, el Consejo de Administración pondrá los mecanismos necesarios para la puesta en marcha de las iniciativas y los programas diseñados en el Plan, actuando como impulsor de estos cuando sea necesario y buscando apoyo del resto de organismos con los que Lanbide-Servicio Vasco de Empleo colabora.
- **Supervisión:** Para el correcto seguimiento continuo y control de todas aquellas acciones que se lleven a cabo con el objetivo de cumplir lo establecido en el Plan, se contempla la disposición de órganos y procedimientos orientados a realizar una supervisión rigurosa y eficiente, sin suponer una carga administrativa a todas las personas que estén trabajando en ello. Esto permitirá trasladar al Consejo de Administración una visión clara y real de la situación en la ejecución de las acciones y cumplimiento de objetivos y para poder tomar las medidas necesarias en cada caso.
- **Actualización:** Vivimos en una sociedad de permanente cambio en la que prever el contexto futuro de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo es casi imposible. La situación económica actual, los grandes avances tecnológicos en el ámbito de la gestión y los cambios en la normativa laboral han llevado a una transformación del mercado de trabajo y a su vez, a la necesidad de disponer de un Organismo capaz de adaptarse rápidamente y de dar respuesta a las nuevas necesidades que surjan en el transcurso de su actividad. Por ello, el Plan

Estratégico nace con la vocación de ser un Plan en permanente construcción y se dota de elementos que le permitirán adaptarse continuamente a los cambios de su entorno.

6.2 Modelo de Seguimiento y Evaluación

El modelo de seguimiento y evaluación está compuesto por un **conjunto de órganos** que se encargarán de la **dirección, liderazgo, seguimiento y actualización de la ejecución del Plan**. Más concretamente:

- El **Consejo de Administración** es el órgano encargado de dirigir y liderar todas las líneas de actuación definidas y diseñadas en el Plan, así como de dirigir la coordinación y colaboración entre los distintos organismos que actúan en el mercado laboral.
- El **Comité de Seguimiento** es el órgano competente del seguimiento operativo de las acciones llevadas a cabo según lo establecido en el Plan.

	Miembros	Funciones
Consejo de Administración	<p>Consejo de Administración de Lanbide</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar decididamente el Plan • Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados • Dirigir, en el sentido más amplio, las iniciativas que configuran el Plan • Establecer y revisar las estrategias de actuación • Revisar los informes del Comité de Seguimiento y supervisar su actuación • Resolver las incidencias y problemas que se escalen del Comité de Seguimiento o cualquier otro agente del Plan • Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del Plan
Comité de Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Dirección de Servicios Generales • Dirección de Activación Laboral • Dirección de Formación Profesional para el Empleo • Dirección de Prestaciones e Inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Control sobre la calidad del Plan. • Coordinar la colaboración y el correcto desarrollo de los proyectos en cada una de sus fases. • Aprovechar posibles sinergias entre las direcciones. • Apoyar la promoción y comunicación del Plan en los Departamentos y Organismos. • Identificar sinergias y posibles correlaciones entre el Plan y otras iniciativas departamentales. • Supervisar el avance de los proyectos. • Hacer seguimiento de cuadro de mando del Plan Estratégico con los indicadores clave y los objetivos estratégicos. • Elaborar informes de seguimiento con el resumen del avance del Plan para el Consejo de Administración. • Resolver las incidencias y problemas que se escalen desde los equipos de proyectos, o cualquier otro agente del Plan, o escalarlos al Consejo de Administración, en su caso. • Revisar los cambios reportados por jefe/as de proyectos y valorar su posible impacto en otras actuaciones. • Autorizar / denegar las solicitudes de cambio solicitadas. • Revisar periódicamente la conveniencia de realizar modificaciones en las actuaciones previstas.

6.3 Cuadro de mando

El Plan Estratégico de Lanbide – Servicio de Empleo es un plan orientado a resultados y, como tal, se han establecido indicadores estratégicos y operativos medibles y cuantificables que permitirán hacer un seguimiento del efecto real de las iniciativas puestas en marcha.

Adicionalmente, se llevarán a cabo dos evaluaciones oficiales del Plan, una en 2024 y otra final en 2026, con el objetivo de evaluar de forma integral la implantación y el impacto del mismo.

Eje 1: Modelo de servicios	
Proyecto	Indicadores
P1. Modelo de intervención	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de intervenciones sobre las demandas de empleo recibidas• % mejora de la empleabilidad de participantes en programas y políticas
P2. Modelo de atención	<ul style="list-style-type: none">• N.º de personas atendidas en proceso inserción laboral o con el proceso finalizado• % de auditorías internas de calidad superadas con excelencia anualmente (Implantación del modelo)• % de satisfacción con la atención recibida• % de satisfacción con Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como organización
P3. Cartera de servicios a personas	<ul style="list-style-type: none">• N.º de nuevos servicios ofertados a personas demandantes• % de satisfacción de los clientes personas con la cartera de servicios

P4. Cartera de servicios a empresas	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevos servicios ofertados a empresas en base a las necesidades identificadas • % de satisfacción de los clientes empresas con la cartera de servicios
P5. Modelo de servicio de orientación integral	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de personas usuarias del servicio de orientación sobre total de personas usuarias (que han acudido a Lanbide-Servicio Vasco de Empleo) • N.º de personas derivadas desde el servicio de Orientación hacia otras entidades o instituciones • % de personas usuarias con la consecución del objetivo de aprendizaje y/o empleo
P6. Modelo de intermediación	<ul style="list-style-type: none"> • % del total de demandantes inscritos en ofertas de empleo • N.º de intermediaciones realizadas • N.º y tipo de iniciativas puestas en marcha para la captación de ofertas
P7. Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de centros inscritos acreditados en el Registro Vasco de Centros • N.º de acciones formativas planificadas y ejecutadas • N.º de personas participantes • N.º de empresas participantes en los programas • N.º de inspecciones realizadas a centros formativos y cobertura sobre el total de centros • % de satisfacción de personas usuarias respecto a las acciones formativas • % de empleabilidad posterior a la formación
P8. Modelo de prospección	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de programas y medidas puestos en marcha a partir de la información facilitada por el Sistema de Prospección e Información • Indicador de satisfacción del público destinatario • N.º de necesidades formativas detectadas • N.º de vacantes de empleo detectadas • N.º de sectores y competencias emergentes y en declive detectados

	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de visitas a empresas por parte del Servicio de Prospección de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • N.º de iniciativas vinculadas a la obtención y generación de información cualificada (documentos, visitas, etc. procedente de la actividad de los servicios de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, de clúster y asociaciones, de equipos estadísticos y de análisis de Gobierno)
P9. Mapa de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos documentados • Tiempo invertido en cada proceso después de generar el mapa de procesos
P12. Modelo de calidad de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de implantación del sistema de evaluación del modelo de calidad de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • % de procesos que aprueben el sistema de evaluación • Grado de satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios
P13. Modelo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos con seguimiento y evaluación periódicas • % de conclusiones de mejora aplicadas a través de los resultados del modelo de evaluación • Grado de satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios
P25. Modelo de servicio de información personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de autonomía de los clientes en la realización de trámites a través de la página web de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • Grado de satisfacción relativo a la adecuación de las necesidades y las respuestas • % de satisfacción respecto a la organización

P26. Modelo de herramienta de perfilado	<ul style="list-style-type: none"> • %de personas usuarias perfiladas • % de mejora en la empleabilidad de las personas usuarias perfiladas • % de satisfacción del rol del orientador
P27. Modelo de evaluación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas usuarias cuyas competencias han sido evaluadas • % mejora de la empleabilidad de estas personas • % de mejora en la adecuación del perfil a las ofertas después de la evaluación de competencias • % de formaciones planteadas y realizadas para la mejora de competencias
P28. Modelo de historial laboral único	<ul style="list-style-type: none"> • % de personas usuarias derivadas • % de mejora de la empleabilidad de estas personas
Eje 2: Modelo de estructura organizativa	
Proyecto	Indicadores
P10. Implantación de dinámicas innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de dinámicas asumidas en la organización • Nivel de satisfacción con el resultado de las dinámicas • Nivel de mejora de procesos por el uso de dinámicas innovadoras
P14. Reorganización de direcciones	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de direcciones existentes en la organización

<p>P15. Reorganización de servicios y áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevas funciones y puestos creados en Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • N.º de funciones de los puestos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo adaptadas • N.º de cambios en el dimensionamiento de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo • % de plantilla afectada por los cambios en funciones y dimensionamiento
<p>P16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de procesos de comunicación de cada área después de la creación de la Unidad • % de aumento de la eficiencia en procesos relacionados a coordinación
<p>P17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios atendidos (en comparación con la organización anterior) y tiempo invertido • N.º de trámites realizados y tiempo invertido • % de satisfacción de personal laboral y usuarios
<p>P18. Formación y reciclaje del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de planes formativos implantados • Cobertura de empleados que hayan recibido la formación • % de satisfacción de los empleados que han realizado la formación con la capacitación para realizar las tareas empleados que hayan realizado la formación • Cobertura de empleados con evaluaciones positivas posteriores a las formaciones
<p>P19. Adaptación y modificación de RPT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de necesidades respondidas con la adaptación y modificación de RPT • % de implantación de la RPT • Implantación del nuevo Organigrama • % de reducción de la rotación de personal

Eje 3: Modelo de transformación digital

Proyecto	Indicadores
P11. Gobernanza del dato	<ul style="list-style-type: none">• Grado de implantación de las herramientas de gobierno del dato utilizadas• % de procesos de evaluación de planes sistematizados• N.º de indicadores en los diccionarios/glosarios de datos
P20. Modelo oficina estratégica de transformación digital	<ul style="list-style-type: none">• % de procesos gestionados por la oficina• % de proyectos innovadores gestionados• % de eficiencia aumentada por la gestión desde la oficina
P21. Modelo de omnicanalidad y oficina virtual	<ul style="list-style-type: none">• N.º de procesos adaptados a la omnicanalidad• N.º de ofertas y puestos gestionados por Lanbide-Servicio Vasco de Empleo de manera omnicanal• N.º de ofertas y puestos difundidas en los diferentes canales virtuales

Eje 4: Adaptación a proyecto normativo L.V.E.

Proyecto	Indicadores
P22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo	<ul style="list-style-type: none">• N.º de categorías de agentes participantes en el ecosistema de empleo• Grado de participación de los diferentes agentes (procesos y % de participación)• N.º de procesos coordinados entre varios agentes y grado de satisfacción de los agentes• % de satisfacción de personal laboral y usuarios

<p>P23. Establecimiento y gestión de colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de nuevos procesos gestionados con colaboradores y n.º de colaboradores nuevos • Tiempo invertido en la prestación de cada servicio
<p>P24. Ventanilla única digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de procesos gestionados desde la ventanilla • Cobertura de personas usuarias • Cobertura de empresas usuarias • % de empleabilidad de la ciudadanía • % de satisfacción respecto a la accesibilidad
<p>P29. Modelo de inspección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de inspecciones realizadas en base a los expedientes • N.º de reclamaciones o denuncias atendidas • N.º de propuesta de adopción de medidas e incoación presentadas
<p>P30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de procesos en activo posteriores a la coordinación de servicios • % de objetivos asociados a las prestaciones cumplidos: % de personas usuarias atendidas en X tiempo, % de expedientes gestionados • % de objetivos asociados a la inclusión cumplidos: % empleabilidad, % de inclusión laboral • N.º de medidas específicas puestas en marcha dirigidas hacia cada colectivo con la coordinación

Anexo

Bibliografía

- BOE núm. 187, de 3/8/2018. Ley 4/2018 de Formación Profesional del País Vasco.
- BOE núm. 271, de 12/11/2013. Ley 1/2013 de Aprendizaje a lo largo de la vida.
- BOE núm. 272, de 07/12/21. Real Decreto 1069/2021, de 4 de diciembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024
BOE núm. 255, de 24/10/2015. Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo.
- BOPV N.º 207, de 2/11/2011. Ley 3/2011, de 13 de octubre, sobre Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.
- BOPV N.º 233, de 12/12/2011. Ley 4/2011, de 24 de noviembre, de modificación de la Ley para la Garantía de Ingresos y para la Inclusión Social.
- BOPV N.º 250, de 31/12/2008. Ley 18/2008, de 23 de diciembre, para la Garantía de Ingresos y para la Inclusión Social.
- BOPV núm. 107, de 7/6/2016. Decreto 82/2016 por el que se ordena la Formación Profesional para el empleo.
- BOPV núm. 97, de 20/05/2022. Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco.
- DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y EMPLEO Y LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO. *Lanbide Hobetzen*. Cuarto trimestre de 2021.
- EUR COMM. *Fertility indicators*. Primer trimestre de 2020. Fcatsheet: Fertility indicators.
- FOESSA. *Informe sobre exclusión y desarrollo social en Euskadi: Resultados de la encuesta sobre integración y necesidades sociales 2021*. Primer trimestre de 2022.
- GOBIERNO VASCO. Estrategia Vasca de Empleo 2020. Segundo trimestre de 2021.
- GOBIERNO VASCO. Estrategia Vasca de Empleo 2030. Segundo trimestre de 2016.
- GOBIERNO VASCO. *IV Plan Vasco de Inclusión 2017-2021: Euskadi, territorio inclusivo*. Primer trimestre de 2018.
- GOBIERNO VASCO. Nota de prensa. El Gobierno Vasco aprueba la Estrategia Vasca 2030 para el Reto Demográfico. 21/6/2022.
- GOBIERNO VASCO. Nota de prensa. El panorama demográfico en Euskadi, en el Estado y en Europa representa un desafío estratégico de primera magnitud para nuestro futuro. 9/5/2022.
- GOBIERNO VASCO. Plan Estratégico de Empleo 2021-2024. Segundo trimestre de 2022.
- GOBIERNO VASCO. *Reto demográfico*. Mayo de 2022. Gabinete de Prospección Sociológica.
- LANBIDE. Plan Estratégico Lanbide 2013-2017. Segundo trimestre de 2014.
- LANBIDE. Plan Estratégico Lanbide 2017-2021. Segundo trimestre 2018.