0. INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE LANBIDE .............................................................. 3
1. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .......................... 5
   1.1. ENFOQUE DE NECESIDAD ................................................................................................. 5
   1.2. ENFOQUE DE OPORTUNIDAD ........................................................................................ 5
   1.3. PLAN ESTRATÉGICO DE LANBIDE 2022-2026: ESTRUCTURA ..................................... 6
2. CONTEXTO: MARCO SOCIOECONÓMICO, NORMATIVO Y ESTRATÉGICO ................................. 8
   2.1. MARCO SOCIOECONÓMICO ............................................................................................. 8
       2.1.1. Mercado de trabajo y crecimiento económico .............................................................. 8
       2.1.2. Contexto demográfico ............................................................................................... 8
       2.1.3. Inclusión .................................................................................................................... 9
   2.2. MARCO ESTRATÉGICO ..................................................................................................... 10
       2.2.1. Plan Estratégico LANBIDE 2013 - 2016 .................................................................... 10
       2.2.2. Plan Estratégico LANBIDE 2017 - 2020 .................................................................. 13
       2.2.3. Estrategia Vasca de Empleo 2030 ............................................................................ 15
       2.2.4. Documento de transición y mejora de LANBIDE. HOBETZEN .................................. 16
   2.3. MARCO NORMATIVO ....................................................................................................... 17
       2.3.1. Anteproyecto de Ley Vasca de Empleo ..................................................................... 17
       2.3.2. Proyecto Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión .......... 17
3. ANÁLISIS DEL SERVICIO ............................................................................................................ 21
   3.1. ANÁLISIS DE COLECTIVOS USUARIOS DEL SERVICIO: PERSONAS Y EMPRESAS .......... 21
       3.1.1. Personas .................................................................................................................... 21
       3.1.2. Empresas ................................................................................................................. 29
   3.2. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE SERVICIOS A PRESTAR COMO SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO .................................................................................................................. 30
       3.2.1. Servicios de la cartera de servicios de políticas activas de empleo y formación .. 30
       3.2.2. Servicios de prestaciones de garantía de ingresos .................................................... 33
4. DIAGNÓSTICO DE PARTIDA. DAFO ...................................................................................... 36
5. PLAN ESTRATÉGICO LANBIDE 2022-2026 ............................................................................. 40
   5.1. MISIÓN Y VISIÓN ............................................................................................................ 40
   5.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .......................................................................................... 41
   5.3. EJES ESTRATÉGICOS ....................................................................................................... 42
   5.4. DETALLE DE EJES ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ESTRATÉGICAS ......................... 43
   5.5. PROYECTOS ESTRATÉGICOS ......................................................................................... 54
       5.5.1. Fichas descriptivas de proyectos estratégicos ............................................................ 54
   5.6. HOJA DE RUTA .................................................................................................................. 73
6. MODELO DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .......................................................... 75
   6.1. MODELO DE GESTIÓN .................................................................................................... 75
   6.2. MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ............................................................... 76
   6.3. CUADRO DE MANDO ....................................................................................................... 0
BIBLIOGRAFÍA .............................................................................................................................. 8
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 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 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 estrategico, 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, cuándo y cómo a través de la definición de unas líneas, proyectos y actuaciones necesarias y la senda de transición y mejora que LANBIDE 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**, 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 socioeconomico, 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 acomodatrices.

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

### Misión

“Ser el instrumento eficaz de intermediación laboral, para contribuir al pleno desarrollo del derecho al empleo, estable y de calidad y favorecer la configuración de un mercado de trabajo que contribuya a aumentar la empleabilidad de las personas trabajadoras y a cubrir las necesidades de personal adecuado de las empresas, así como impulsar la cohesión social y territorial y la lucha contra la pobreza y exclusión, a través de la gestión de las prestaciones establecidas en el sistema de inclusión social y de la gestión de las políticas de empleo y ejecución de la legislación laboral que le sean encomendadas.”

### Visión

“Un Lanbide-Servicio Vasco de Empleo eficaz y moderno, liderando el desarrollo del Sistema Vasco de Empleo e impulsando el crecimiento sostenible, la cohesión social y la inclusión activa, mediante la mejora de oportunidades de empleo y el fomento de la competitividad, y la gestión de prestaciones públicas dirigidas a personas en riesgo o situación de pobreza, aportando valor añadido a personas y empresas, y desarrollando su trabajo de forma cercana, consensuada e integrada con otros agentes, apoyado en el trabajo en red.”

### Mapa estratégico

#### Ejes de Actividad

- **E1**: Liderar el Sistema Vasco de Empleo en el desarrollo y la ejecución de las políticas activas de empleo, con un nuevo modelo de gobernanza, sobre la base de la cooperación y coordinación de agentes públicos y privados.

- **E2**: Acercar Lanbide al tejido productivo y entorno geográfico, para facilitar la cobertura de sus necesidades en materia de empleo y formación.

- **E3**: Mejorar las oportunidades de empleo de las personas como eje central de la actividad de Lanbide, posicionándose como referente en fomento de empleo e intermediación laboral.

- **E4**: Avanzar en cohesión social a través de una gestión eficaz de las prestaciones públicas y de la inclusión laboral de colectivos con especialidades dificultades.

### Ejes de Proceso

- **P1**: Dotarse de un nuevo modelo organizativo y de gestión para ordenar y dinamizar la actividad de la organización con criterios de eficiencia y eficacia.

- **P2**: Ganar eficiencia y eficacia en el modelo de atención a personas y empresas mediante la clarificación y simplificación de los procedimientos.

- **P3**: Dotarse de un modelo de sistemas y soporte TICs alineado con la estrategia, los procesos y los servicios de Lanbide.

### 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** como agente activo en el tejido económico, social y formativo del territorio, e incluir la red de entidades colaboradores 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 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 cronicificación 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** en la gestión administrativa de las prestaciones públicas.

14. Adaptar el **diseño de la estructura organizativa** y los **órdenes de gestión** de LANBIDE 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.

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.

23. Incorporar los **sistemas de información de LANBIDE** 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, 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”,** entendiéndolos 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 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 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 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

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:

- **Debilidades:**
  - “Servicio Vasco de Empleo muy volcado en la gestión de la RGI y muy constringido por la rigidez administrativa en la que se ve obligado a actuar Un LANBIDE 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”.

- **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 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, 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 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 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, 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,**
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 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 diferentes subproyectos entre los que destacan los siguientes:
  
  o **Transformación jurídica y organizativa de LANBIDE para conformarlo como un servicio público que pueda ofrecer respuestas más flexibles y ágiles.**
  
  o **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.**
  
  o **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.**
  
  o **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.**
  
  o **Desarrollo de la Cartera de Servicios a Empresas, considerando también a las empresas como un cliente fundamental de LANBIDE”.**

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, 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 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 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 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 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 ofrecerá 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2º trimestre 2022</th>
<th>4º trimestre 2019</th>
<th>Saldo 4º trim 2019 - 2º trim 2022</th>
<th>Evolución % 4º trim 2019 - 2º trim 2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Hombre</td>
<td>Mujer</td>
<td>Total</td>
<td>Hombre</td>
</tr>
<tr>
<td>Personas ocupadas</td>
<td>504.055</td>
<td>459.008</td>
<td>963.062</td>
<td>496.780</td>
</tr>
<tr>
<td>Personas paradas</td>
<td>44.839</td>
<td>44.359</td>
<td>89.198</td>
<td>46.111</td>
</tr>
<tr>
<td>Personas inactivas</td>
<td>346.325</td>
<td>467.053</td>
<td>813.378</td>
<td>345.594</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>895.219</td>
<td>970.420</td>
<td>1.865.639</td>
<td>888.466</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: P.R.A. – EUSTAT

Continuando con el caso de la CAE y centrándose 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>De 16 a 24 años</th>
<th>25 a 29 años</th>
<th>30 a 54 años</th>
<th>55 a 64 años</th>
<th>65 y más años</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Personas ocupadas</td>
<td>46.235</td>
<td>80.183</td>
<td>613.789</td>
<td>208.491</td>
<td>14.365</td>
<td>963.062</td>
</tr>
<tr>
<td>Personas paradas</td>
<td>12.069</td>
<td>9.952</td>
<td>48.638</td>
<td>18.366</td>
<td>173</td>
<td>89.198</td>
</tr>
<tr>
<td>Personas inactivas</td>
<td>124.888</td>
<td>17.311</td>
<td>79.786</td>
<td>102.003</td>
<td>489.389</td>
<td>813.378</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>183.192</td>
<td>107.446</td>
<td>742.214</td>
<td>328.860</td>
<td>503.927</td>
<td>1.865.639</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sexo</th>
<th>Hombre</th>
<th>Mujer</th>
<th>2019*</th>
<th>2020*</th>
<th>2021*</th>
<th>Abril 2022</th>
<th>Agosto 2022</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>16 a 24</td>
<td>51.168</td>
<td>58.898</td>
<td>51.231</td>
<td>50.070</td>
<td>48,060</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25 a 34</td>
<td>62.994</td>
<td>70.342</td>
<td>63.614</td>
<td>65.484</td>
<td>65.698</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35 a 44</td>
<td>27.679</td>
<td>30.728</td>
<td>25.800</td>
<td>25.056</td>
<td>24.646</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>45 a 54</td>
<td>28.711</td>
<td>32.060</td>
<td>28.874</td>
<td>28.874</td>
<td>28.382</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>55 a 64</td>
<td>29.492</td>
<td>31.733</td>
<td>31.975</td>
<td>32.751</td>
<td>32.846</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Duración Paro**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Duración Paro</th>
<th>PLD</th>
<th>PCD</th>
<th>TOTAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PLD 2019*</td>
<td>55.344</td>
<td>58.818</td>
<td>114.162</td>
</tr>
<tr>
<td>PCD 2020*</td>
<td>67.516</td>
<td>61.274</td>
<td>129.240</td>
</tr>
<tr>
<td>TOTAL 2021*</td>
<td>58.405</td>
<td>56.440</td>
<td>114.845</td>
</tr>
<tr>
<td>2022</td>
<td>57.958</td>
<td>57.596</td>
<td>115.554</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente:** LANBIDE (*) 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**

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

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

3.1.1.1. 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, si 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 perceptor de prestaciones de 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 periodo 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 destinaria de los servicios de la cartera, la referencia cuantitativa la constituirán 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 las 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 las ratios estandarizadas, 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 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.

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comunidad Autónoma de Euskadi: julio 2021 - junio 2022</th>
<th>Demandantes parados</th>
<th>Demandantes parados</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>hombre</td>
<td>mujer</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Intervalo edad</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16 a 24</td>
<td>14.494</td>
<td>12.220</td>
</tr>
<tr>
<td>25 a 34</td>
<td>21.979</td>
<td>26.655</td>
</tr>
<tr>
<td>35 a 44</td>
<td>22.205</td>
<td>29.478</td>
</tr>
<tr>
<td>45 a 54</td>
<td>23.268</td>
<td>28.728</td>
</tr>
<tr>
<td>55 a 64</td>
<td>21.639</td>
<td>26.686</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sector</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Primario</td>
<td>3.282</td>
<td>1.089</td>
</tr>
<tr>
<td>Construcción</td>
<td>12.120</td>
<td>1.523</td>
</tr>
<tr>
<td>Industria</td>
<td>17.328</td>
<td>7.633</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicios</td>
<td>59.934</td>
<td>97.629</td>
</tr>
<tr>
<td>Sin empleo anterior</td>
<td>10.921</td>
<td>15.893</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ocupaciones demandadas (*)</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Directivos</td>
<td>3.302</td>
<td>2.485</td>
</tr>
<tr>
<td>Técnicos y Científicos</td>
<td>15.969</td>
<td>26.843</td>
</tr>
<tr>
<td>Técnicos de apoyo</td>
<td>29.665</td>
<td>30.865</td>
</tr>
<tr>
<td>E. administrativos</td>
<td>12.047</td>
<td>30.988</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros cualif Servicios</td>
<td>32.063</td>
<td>78.529</td>
</tr>
<tr>
<td>Agricultura y pesca</td>
<td>8.759</td>
<td>2.339</td>
</tr>
<tr>
<td>Cualificados industria</td>
<td>41.996</td>
<td>7.720</td>
</tr>
<tr>
<td>Ope maquinaria</td>
<td>27.964</td>
<td>5.486</td>
</tr>
<tr>
<td>No cualificados</td>
<td>63.673</td>
<td>68.270</td>
</tr>
<tr>
<td>Farmadas</td>
<td>135</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Procedencia</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Extranjero</td>
<td>17.290</td>
<td>20.224</td>
</tr>
<tr>
<td>Estatal</td>
<td>86.295</td>
<td>103.543</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Duración del paro</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Paro Larga Duración</td>
<td>33.404</td>
<td>47.663</td>
</tr>
<tr>
<td>Paro Corta Duración</td>
<td>70.181</td>
<td>76.104</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Cobro de prestaciones</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Subsidio</td>
<td>10.621</td>
<td>11.759</td>
</tr>
<tr>
<td>RAI</td>
<td>1.072</td>
<td>1.291</td>
</tr>
<tr>
<td>Prestación</td>
<td>23.806</td>
<td>24.087</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nivel Académico</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hasta obligatorios</td>
<td>62.593</td>
<td>64.442</td>
</tr>
<tr>
<td>Bachiller</td>
<td>9.572</td>
<td>12.485</td>
</tr>
<tr>
<td>FP</td>
<td>20.188</td>
<td>25.102</td>
</tr>
<tr>
<td>Universitarios</td>
<td>11.232</td>
<td>21.738</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>103.585</td>
<td>123.767</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente LANBIDE
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 si 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 aúna 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% aquello/as que han estudiado hasta Bachiller, 19,9% aquello/as que han estudiado hasta FP Y 21,1% aquello/as que han estudiado hasta niveles universitarios).
3.1.1.2. Personas solicitantes de RGI - IMV

En el ámbito de las prestaciones gestionadas por Lanbide, 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 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

**Fuente LANBIDE**

#### junio-2022

<table>
<thead>
<tr>
<th>Expedientes activos de RGI</th>
<th>Sexo</th>
<th>Complementos</th>
<th>Características</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>no consta</td>
<td>hombre</td>
<td>mujer</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Interven. de edad</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16 a 19</td>
<td>21</td>
<td>53</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>20 a 24</td>
<td>327</td>
<td>515</td>
<td>842</td>
</tr>
<tr>
<td>25 a 30</td>
<td>1.197</td>
<td>1.460</td>
<td>2.647</td>
</tr>
<tr>
<td>30 a 34</td>
<td>1.605</td>
<td>2.299</td>
<td>3.964</td>
</tr>
<tr>
<td>35 a 42</td>
<td>2.160</td>
<td>2.950</td>
<td>5.510</td>
</tr>
<tr>
<td>40 a 49</td>
<td>2.640</td>
<td>3.422</td>
<td>6.662</td>
</tr>
<tr>
<td>45 a 49</td>
<td>2.855</td>
<td>3.287</td>
<td>6.142</td>
</tr>
<tr>
<td>50 a 54</td>
<td>2.844</td>
<td>2.965</td>
<td>5.809</td>
</tr>
<tr>
<td>55 a 59</td>
<td>&lt;5</td>
<td>2.746</td>
<td>5.342</td>
</tr>
<tr>
<td>60 a 64</td>
<td>2.295</td>
<td>2.271</td>
<td>4.566</td>
</tr>
<tr>
<td>65 y más</td>
<td>2.765</td>
<td>6.394</td>
<td>9.159</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fuerza rango</strong></td>
<td>&lt;5</td>
<td>33</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nivel formativo</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>En demanda empleo</td>
<td>14 849</td>
<td>18 986</td>
<td>33 835</td>
</tr>
<tr>
<td>Bachiller</td>
<td>1 810</td>
<td>2 206</td>
<td>4 016</td>
</tr>
<tr>
<td>FP</td>
<td>2 137</td>
<td>2 912</td>
<td>5 049</td>
</tr>
<tr>
<td>Universitarios</td>
<td>892</td>
<td>1 245</td>
<td>2 137</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>No consta</strong></td>
<td>&lt;5</td>
<td>1 839</td>
<td>2 885</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nº de beneficiarios</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1 miembro</td>
<td>16 427</td>
<td>15 347</td>
<td>31 775</td>
</tr>
<tr>
<td>2 miembros</td>
<td>2 118</td>
<td>6 801</td>
<td>8 919</td>
</tr>
<tr>
<td>3 miembros</td>
<td>1 283</td>
<td>3 692</td>
<td>4 975</td>
</tr>
<tr>
<td>4 miembros</td>
<td>875</td>
<td>1 554</td>
<td>2 429</td>
</tr>
<tr>
<td>5 o más miembros</td>
<td>814</td>
<td>840</td>
<td>1 654</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Modalidad</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>No aplica</td>
<td>&lt;5</td>
<td>&lt;5</td>
<td>&lt;5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Estado Civil</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Compl. Trabajo</td>
<td>2 608</td>
<td>5 261</td>
<td>7 869</td>
</tr>
<tr>
<td>Básica</td>
<td>&lt;5</td>
<td>18 909</td>
<td>22 973</td>
</tr>
<tr>
<td>Soltero/a</td>
<td>13 345</td>
<td>12 048</td>
<td>25 393</td>
</tr>
<tr>
<td>Casado o asimilado</td>
<td>3 903</td>
<td>3 194</td>
<td>7 097</td>
</tr>
<tr>
<td>Separado o asimilado</td>
<td>3 916</td>
<td>9 600</td>
<td>12 516</td>
</tr>
<tr>
<td>Viudo/a</td>
<td>348</td>
<td>2 788</td>
<td>3 136</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>No consta</strong></td>
<td>&lt;5</td>
<td>&lt;5</td>
<td>&lt;5</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sexo</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hombre</td>
<td>21 517</td>
<td>21 517</td>
<td>43 034</td>
</tr>
<tr>
<td>Mujer</td>
<td>28 234</td>
<td>28 234</td>
<td>56 468</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL</strong></td>
<td>&lt;5</td>
<td>21 517</td>
<td>28 234</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Edad</th>
<th>Nº de beneficiarios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hombre</td>
<td>Mujer</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt;16 años</td>
<td>9.752</td>
</tr>
<tr>
<td>16-30 años</td>
<td>3.461</td>
</tr>
<tr>
<td>31-54 años</td>
<td>2.465</td>
</tr>
<tr>
<td>55-64 años</td>
<td>602</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt;65 años</td>
<td>424</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nivel formativo</th>
<th>Nº de beneficiarios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Hasta obligatorios</td>
<td>3.818</td>
</tr>
<tr>
<td>Bachiller</td>
<td>374</td>
</tr>
<tr>
<td>FP</td>
<td>308</td>
</tr>
<tr>
<td>Estudios Universitarios</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>Sin clasificar</td>
<td>12.109</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>16.704</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente LANBIDE

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).
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).
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.

---

**Tabla 9. Establecimientos empresariales y personas empleadas**

<table>
<thead>
<tr>
<th>C.A. de Euskadi</th>
<th>Establecimientos</th>
<th>Personas empleadas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Territorios Históricos</td>
<td>169.897</td>
<td>909.442</td>
</tr>
<tr>
<td>Araba/Álava</td>
<td>24.299</td>
<td>151.448</td>
</tr>
<tr>
<td>Bizkaia</td>
<td>88.375</td>
<td>455.715</td>
</tr>
<tr>
<td>Gipuzkoa</td>
<td>57.223</td>
<td>302.279</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comarcas</th>
<th>Establecimientos</th>
<th>Personas empleadas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Añana</td>
<td>663</td>
<td>3.728</td>
</tr>
<tr>
<td>Arabako Errioxa / Rioja Alavesa</td>
<td>2.036</td>
<td>8.051</td>
</tr>
<tr>
<td>Arabako Kantaurialdea / Cantábrica Alavesa</td>
<td>2.232</td>
<td>12.703</td>
</tr>
<tr>
<td>Arabako Lautada / Llanada Alavesa</td>
<td>17.958</td>
<td>119.145</td>
</tr>
<tr>
<td>Arabako Mendialdea / Montaña Alavesa</td>
<td>388</td>
<td>1.473</td>
</tr>
<tr>
<td>Arratia-Nerbioi / Arratía-Nervión</td>
<td>1.754</td>
<td>7.967</td>
</tr>
<tr>
<td>Bidasaobeherea / Bajo Bidasaobizkaia</td>
<td>6.343</td>
<td>26.384</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilbao Handia / Gran Bilbaobizkaia</td>
<td>67.506</td>
<td>352.887</td>
</tr>
<tr>
<td>Debbabarena / Bajo Deba</td>
<td>3.845</td>
<td>21.018</td>
</tr>
<tr>
<td>Debagoina / Alto Deba</td>
<td>3.784</td>
<td>30.581</td>
</tr>
<tr>
<td>Donostialdea</td>
<td>28.831</td>
<td>149.832</td>
</tr>
<tr>
<td>Durangaldea / Duranguesado</td>
<td>7.054</td>
<td>46.083</td>
</tr>
<tr>
<td>Enkartazioak / Encartaciones</td>
<td>2.577</td>
<td>8.067</td>
</tr>
<tr>
<td>Gernikabermeo</td>
<td>3.237</td>
<td>13.545</td>
</tr>
<tr>
<td>Goierri</td>
<td>4.635</td>
<td>26.872</td>
</tr>
<tr>
<td>Gorbeialdea / Estribaciones del Gorbea</td>
<td>880</td>
<td>4.881</td>
</tr>
<tr>
<td>Markina-Ondarroa</td>
<td>1.774</td>
<td>8.316</td>
</tr>
<tr>
<td>Plentzia-Mungia</td>
<td>4.264</td>
<td>16.764</td>
</tr>
<tr>
<td>Tolosaldea</td>
<td>3.754</td>
<td>18.817</td>
</tr>
<tr>
<td>Urola Kosta</td>
<td>5.832</td>
<td>26.599</td>
</tr>
<tr>
<td>No determinada de Araba/Álava</td>
<td>142</td>
<td>1.467</td>
</tr>
<tr>
<td>No determinada de Bizkaia</td>
<td>209</td>
<td>2.086</td>
</tr>
<tr>
<td>No determinada de Gipuzkoa</td>
<td>199</td>
<td>2.176</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Fuente Eustat. 1/1/2021**
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 (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 currículo 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**, 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) Rentas 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 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 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 desciden, ni son conocidas de manera adecuada por los responsables de oficinas de la red de servicios de Lanbide.
- Existen 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 tipo 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 service 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 de 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.
- Diálogo 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, 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. Instituir 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 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:
Línea estratégica 5. Nuevo modelo de formación (cont.)

- 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 conocimiento 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 trasladadas 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 potenciar 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 compromiso de contratación y los programas mixtos de empleo y formación.
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 transferencia de la formación al puesto de trabajo
**Eje estratégico 10. Adaptación y modificación de RPTs**

**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 trasformación 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.

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

5.5.1. **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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de intervención</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.1.</td>
<td>Denominación Modelo de intervención</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Definición e implantación del nuevo modelo de intervención.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eje o línea estratégica de referencia</td>
<td>EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 1. Nuevo modelo de intervención</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Tareas | - Definición de la estrategia  
- Análisis de la situación actual  
- Definición del modelo objetivo  
- Plan de despliegue | |
| Beneficios | - 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 | |
| Plazo | Seis meses | |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de atención</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.2.</td>
<td>Denominación Modelo de atención</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Definición e implantación del nuevo modelo de atención.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eje o línea estratégica de referencia</td>
<td>EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 2. Nuevo modelo de atención</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Tareas | - Definición de la estrategia  
- Análisis de la situación actual  
- Definición del modelo objetivo  
- Plan de despliegue | |
| Beneficios | - 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 | |
<p>| Plazo | Seis meses | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.3.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Cartera de servicios a personas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Revisión del catálogo actual de servicios. Definición del modelo de provisión de servicios.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eje o línea estratégica de referencia</td>
<td>EJE 1. MODELO DE SERVICIOS</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Tareas | - 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  
- Diseño del nuevo modelo de prestación de servicios  
- Diseño de la nueva cartera de servicios de Lanbide  
- Plan de despliegue |
| Beneficios | - 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 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.4.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Cartera de servicios a empresas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Revisión del catálogo actual de servicios. Definición del modelo de provisión de servicios.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eje o línea estratégica de referencia</td>
<td>EJE 1. MODELO DE SERVICIOS</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Tareas | - 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  
- Diseño del nuevo modelo de prestación de servicios  
- Diseño de la nueva cartera de servicios de Lanbide  
- Plan de despliegue |
| Beneficios | - Modelo de prestación flexible y adaptado a las necesidades del mercado laboral  
- Servicios adaptados a las necesidades de las empresas |
<p>| Plazo | Seis meses |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.5.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de servicio de orientación integral</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Diseño de un modelo a lo largo de la vida que aúne la vertiente relacionada con periodos de formación y de empleo.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 3. Nuevos modelos de orientación y prospección

**Tareas**

- 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**

- Sentar las bases de un modelo que permita a la ciudadanía gestionar su trayectoria vital en el aprendizaje y el empleo.

**Plazo**

Seis meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.6.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de intermediación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Diseño del nuevo modelo de Intermediación de Lanbide, que permita adaptarse a la realidad y tendencias del mercado de trabajo, generando una intermediación entre empresas y personas demandantes de empleo más ajustada.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 1. MODELO DE SERVICIOS. Línea estratégica 4. Nuevo modelo de intermediación

**Tareas**

- Desarrollo de un perfilado holístico e información laboral personalizada que permita tener una visión 360º 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**

- 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.
### 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
- 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
- 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, 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
- Análisis del modelo de Prospección actual
- Análisis de experiencia de las empresas de los servicios que presta Lanbide
- Diseño del nuevo modelo de Prospección
- Plan de despliegue
- Soporte al despliegue del nuevo modelo de Prospección

### Beneficios

---

Página 58 de 85
- 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Mapa de procesos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.9.</td>
<td>Descripción</td>
<td>Definir los procesos de LANBIDE 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 y su reflejo en los sistemas actuales. 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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

**EJE 1. MODELO DE SERVICIOS**

**Tareas**

- 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**

- Mapa de procesos de cada unidad
- Mapa de procesos de cada programa
- Procesos clave de LANBIDE documentados
- Facilitar la gestión y transferencia del conocimiento

**Plazo**

Seis meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Implantación de dinámicas innovadoras</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.10.</td>
<td>Descripción</td>
<td>Desarrollo e implantación de un modelo que permita aflorar las capacidades de innovación de Lanbide. 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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

**EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**Tareas**
Creación de un Centro de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación interno centrado en:
- 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**
- Anticipación a cambios en el mercado de trabajo.
- Evidencia basada en la experiencia y la evaluación.

**Plazo**
Cuatro años

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.11.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Gobernanza del dato</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>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.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**
EJE 3. MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**Tareas**
- Definición e implantación de un modelo de Gobierno del Dato
- Sistematización de la evaluación para los distintos programas de Lanbide
- Definición de indicadores por programa/actuación
- Diseño del cuadro de mando
- Soporte a la implantación del cuadro de mando

**Beneficios**
- 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, proponiendo actuaciones para corregir posibles desviaciones, asegurando que los proyectos se alinean con los objetivos globales de Lanbide, y conocer la eficacia y eficiencia de las mismas, tomando decisiones para la mejora de los programas.

**Plazo**
Nueve meses

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.12.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de calidad de la gestión</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

Página 60 de 85
Definición del modelo de calidad de Lanbide 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**
- Definición del modelo de calidad de Lanbide 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
- Definición del sistema de evaluación del modelo de calidad de Lanbide

**Beneficios**
- Asegurar la calidad de la gestión en la actividad de LANBIDE
- Asegurar la satisfacción de personas y empresas usuarias de la cartera de servicios y actividades ofrecidas por LANBIDE.

**Plazo**

Seis meses

**Código**  P.13.  **Denominación**  Modelo de evaluación

**Descripción**

La necesidad de disponer de un Modelo de Evaluación en Lanbide 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.

**Eje o línea estratégica de referencia**

**EJE 1. MODELO DE SERVICIOS**

**Tareas**
- 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**

Tanto hacia dentro de la organización como hacia la sociedad y el control público, los beneficios serán:
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Participación

**Plazo**

Cuatro años
<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.14.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Reorganización de direcciones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 6 Reorganización de Direcciones

**Tareas**

- Realizar cambios estatutarios para pasar a 4 direcciones, creando la Dirección de Prestaciones e Inclusión

**Beneficios**

- Separación de la gestión de las políticas activas y pasivas

**Plazo**

Tres meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.15.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Reorganización de servicios y áreas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td>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, 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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 7. Reorganización Servicios-Áreas

**Tareas**

- 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
- Evaluación de las cargas de trabajo por programa, servicio y proceso

**Beneficios**

Adaptación a funciones y dimensionamientos que debe afrontar LANBIDE en su proceso de transformación organizativa y digital.

**Plazo**

Seis meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.16.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Creación Unidad de Coordinación y Comunicación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dando cumplimiento a los estatutos de Lanbide, 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 7. Reorganización Servicios-Áreas</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Tareas**
- Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación
- Definición de los procesos y tareas de la nueva unidad

**Beneficios**
- Mejora de la coordinación y comunicación a nivel de toda la organización

**Plazo**
- Tres meses

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.17.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Denominación</td>
<td>Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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

<table>
<thead>
<tr>
<th>EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 8. Reorganización de OO.EE.</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Tareas**
- 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
- Elaborar la propuesta de reorganización de las oficinas

**Beneficios**
- 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
<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.18.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Formación y reciclaje del personal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>Capacitación y reciclaje para el personal de Lanbide para que pueda desempeñar nuevos roles o los mismos roles en un contexto digital.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eje o línea estratégica de referencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 9. Formación-Reciclaje de personal</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tareas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Evaluar las competencias de los trabajadores</td>
</tr>
<tr>
<td>• Diagnóstico de las necesidades formativas asociadas a Lanbide Hobetzen.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Encontrar el mejor match posible para los trabajadores afectados</td>
</tr>
<tr>
<td>• Capacitación del personal de Lanbide para que puedan desarrollar las tareas asignadas a su puesto de trabajo</td>
</tr>
<tr>
<td>• Desplegar del plan de formación para el personal de Lanbide</td>
</tr>
<tr>
<td>• Monitorizar, evaluar y mejorar</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Capacitación del personal de Lanbide para que puedan desarrollar las tareas asignadas a su puesto de trabajo</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Plazo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cuatro años</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.19.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Adaptación y modificación de RPT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>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.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eje o línea estratégica de referencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>EJE 2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Línea estratégica 10. Adaptación y modificación RPT</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tareas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Análisis de perfiles y número de trabajadores por oficina</td>
</tr>
<tr>
<td>• Análisis de procesos y cargas de trabajo por oficina</td>
</tr>
<tr>
<td>• Propuesta de nueva RPT</td>
</tr>
<tr>
<td>• Negociación y acuerdo con la RLT</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Facilita el dimensionamiento adecuado de cada oficina</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mejora del funcionamiento de la red de oficinas</td>
</tr>
<tr>
<td>• Mejora del nivel de los servicios prestados</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Plazo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dieciocho meses</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.20.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo transformación digital</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
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**

- 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 para identificar oportunidades de aplicación de tecnologías innovadoras (OCR, RPA, asistentes virtuales, etc.) a las actividades y servicios de Lanbide
- Gestión de la implementación de iniciativas digitales:
  - Integración de los distintos operativos existentes en Lanbide (orientación, formación, intermediación, gestión) para facilitar los flujos de información y el conocimiento de los demandantes de empleo por parte del personal de Lanbide.
  - Creación de un módulo de empresas que permita tener una visión 360° de los servicios que se les presta.
  - Gobierno del Dato y Analítica Avanzada.
- Acompañamiento digital en la transformación al personal de Lanbide con el objetivo de conseguir puestos de trabajo más seguros, más integradores y más productivos.

**Beneficios**

- Mejora de los servicios prestados por Lanbide, 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
- Aseguramiento de la disponibilidad, calidad, gobierno y explotación de los datos existentes en Lanbide
- Evolucionar en la implantación de Analítica Avanzada en Lanbide hasta integrarlo completamente en sus operaciones diarias y en los procesos de toma de decisión, para convertir a Lanbide en una organización basada en el dato (Data Driven)
- Mejora de la capacitación digital de los empleados de Lanbide
- Mejora en la retención de talento

**Plazo**

Cuatro años y tres meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de omnicanalidad y oficina virtual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.21.</td>
<td></td>
<td>Lanbide participará en la definición del nuevo modelo omnicanalidad y oficina virtual de forma que pueda asegurar que:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Una diversificación de canales de la prestación de servicios, ofreciendo servicios con una digitalización de los canales</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Una experiencia más personalizada y adecuada para el contexto de las diferentes personas y empresas usuarias</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Una organización más rápida, eficiente y eficaz</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

**EJE 3. MODELO DE TRANSFORMACION DIGITAL. Línea estratégica 11. Transformación digital**

**Tareas**
- Análisis de canales actuales y resultados
- Análisis de experiencias de personas y empresas usuarias sobre los servicios de Lanbide 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**

- 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

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.22.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td>Lanbide participará en la definición del nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo de manera que permita asegurar:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Un marco de colaboración continua entre Lanbide y el Departamento que permita hacer un seguimiento y coordinación de la estrategia vasca de empleo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Un marco de colaboración con otros agentes del ecosistema vasco de empleo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• La creación de un modelo de colaboración con los agentes colaboradores de Lanbide</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El modelo final culminará con la Ley del Sistema Vasco de Empleo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Eje o línea estratégica de referencia</strong></td>
<td>EJE 4. ADAPTACION A PROYECTO NORMATIVO L.V.E. Línea estratégica 12. Adaptación a aspectos regulados por el anteproyecto de Ley Vasca de Empleo</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tareas</strong></td>
<td>Participar y colaborar en el establecimiento de un proceso participativo con los agentes implicados</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Participar y colaborar en la definición del modelo de gobernanza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Participar y colaborar en definición del modelo de seguimiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Beneficios</strong></td>
<td>Mejora de la coordinación con el Departamento</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Mejora de la coordinación con otros agentes del ecosistema de empleo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Mejora de la coordinación con los agentes colaboradores externos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Plazo</strong></td>
<td>Dos años</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.23.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Establecimiento y gestión de colaboradores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Descripción</strong></td>
<td>Establecimiento y gestión de la red de colaboradores de Lanbide para implantar el nuevo modelo de prestación de servicios con la concertación como nuevo instrumento.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
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

- 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

- 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.

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

- 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
- 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Descripción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.25.</td>
<td>Modelo de servicio de información personalizado</td>
<td>Diseño del modelo de políticas de información de Lanbide. 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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 1. MODELO DE SERVICIOS

**Tareas**

- 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, 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**

- Mejora de la imagen de Lanbide
- Mejora de los servicios prestados a los distintos usuarios.
- Potenciación de la autonomía y corresponsabilidad de los usuarios con apoyo de Lanbide

**Plazo**

Cuatro años

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>Denominación</th>
<th>Descripción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>P.26.</td>
<td>Modelo de herramienta de perfilado</td>
<td>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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 1. MODELO DE SERVICIOS

**Tareas**
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**

- Herramienta de apoyo al Orientador
- Información relevante al servicio del demandante
- Análisis de Gabinete para la propuesta de PAEs

**Plazo**

Seis meses

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.27.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de evaluación de competencias</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Descripción</td>
<td>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.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Eje o línea estratégica de referencia**

EJE 1. MODELO DE SERVICIOS

**Tareas**

- 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:
  - Contrastar y pilotear el prototipo

**Beneficios**

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.

**Plazo**

Dos años
### Código P.28. Denominación Modelo de historial laboral único

**Descripción**
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.

### Eje o línea estratégica de referencia
**EJE 1. MODELO DE SERVICIOS**

#### Tareas
- Definición de contenidos
- Normas de confección
- Normas de conservación
- Condiciones de acceso y utilización.
- Requerimientos instrumentales y aplicaciones

#### Beneficios
- 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**
LANBIDE 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 y de la sede electrónica de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

### Eje o línea estratégica de referencia

#### Tareas
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.

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.

Todos aquellos desarrollos que aseguren:
• 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 inspectoria.
• 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Transparencia, consolidación y cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de cohesión social vasco.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Plazo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dos años</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Código</th>
<th>P.30.</th>
<th>Denominación</th>
<th>Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>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 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.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eje o línea estratégica de referencia</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tareas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>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:</td>
</tr>
<tr>
<td>• Valoración inicial de situación y necesidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Valoración y diagnóstico social.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Diagnóstico laboral.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Herramientas de valoración de situación y de necesidades.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Programa Integrado y Personal de Inclusión.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Servicios de apoyo y mejora de la empleabilidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Servicios de apoyo y mejora de la inclusión social.</td>
</tr>
<tr>
<td>• Otras medidas específicas de intervención en el marco del Programa Integrado y Personal de Inclusión.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beneficios</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>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.</td>
</tr>
<tr>
<td>Plazo</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Dos años</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 5.6. Hoja de ruta

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

---

**Tabla: Miembros y Funciones**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Miembros</th>
<th>Funciones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Consejo de Administración</td>
<td>• Impulsar decididamente el Plan</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Dirigir, en el sentido más amplio, las iniciativas que configuran el Plan</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Establecer y revisar las estrategias de actuación</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Revisar los informes del Comité de Seguimiento y supervisar su actuación</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Resolver las incidencias y problemas que se escalen del Comité de Seguimiento o cualquier otro agente del Plan</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del Plan</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Comité de Seguimiento | • 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Eje 1: Modelo de servicios</th>
<th>Indicadores</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Proyecto</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| **P1. Modelo de intervención** | • Ratio de intervenciones sobre las demandas de empleo recibidas  
                                • % mejora de la empleabilidad de participantes en programas y políticas |
| **P2. Modelo de atención** | • 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 como organización |
| **P3. Cartera de servicios a personas** | • 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 | • 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 | • N.º de personas usuarias del servicio de orientación sobre total de personas usuarias (que han acudido a Lanbide)  
| | • 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 | • % 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 | • 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 | • 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 |
| P9. Mapa de procesos | • N.º de visitas a empresas por parte del Servicio de Prospección de Lanbide  
• 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, de clúster y asociaciones, de equipos estadísticos y de análisis de Gobierno)  
  
• % de procesos documentados  
• Tiempo invertido en cada proceso después de generar el mapa de procesos |
|---|---|
| P12. Modelo de calidad de la gestión | • Nivel de implantación del sistema de evaluación del modelo de calidad de Lanbide  
• % 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 | • % 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 | • Grado de autonomía de los clientes en la realización de trámites a través de la página web de Lanbide  
• Grado de satisfacción relativo a la adecuación de las necesidades y las respuestas  
• % de satisfacción respecto a la organización |
### Eje 1: Evaluación y seguimiento de las actividades realizadas

#### P26. Modelo de herramienta de perfilado
- % 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
- % de personas usuarias cuyas competencias han sido evaluadas
- % mejora de la empleabilidad de estas personas
- % 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
- % de personas usuarias derivadas
- % de mejora de la empleabilidad de estas personas

### Eje 2: Modelo de estructura organizativa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proyecto</th>
<th>Indicadores</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **P10. Implantación de dinámicas innovadoras** | • 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>| <strong>P14. Reorganización de direcciones</strong> | • N.º de direcciones existentes en la organización                           |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
</table>
| **P15. Reorganización de servicios y áreas** | • N.º de nuevas funciones y puestos creados en Lanbide  
• N.º de funciones de los puestos de Lanbide adaptadas  
• N.º de cambios en el dimensionamiento de Lanbide  
• % de plantilla afectada por los cambios en funciones y dimensionamiento |
| **P16. Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación** | • 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 |
| **P17. Reorganización de oficinas territoriales y oficinas de empleo** | • % 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 |
| **P18. Formación y reciclaje del personal** | • 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  
• Cobertura de empleados con evaluaciones positivas posteriores a las formaciones |
| **P19. Adaptación y modificación de RPT** | • % 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proyecto</th>
<th>Indicadores</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **P11. Gobernanza del dato** | - 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** | - % 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** | - N.º de procesos adaptados a la omnicanalidad  
- N.º de ofertas y puestos gestionados por Lanbide de manera omnicanal  
- N.º de ofertas y puestos difundidas en los diferentes canales virtuales |

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Proyecto</th>
<th>Indicadores</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **P22. Modelo de gobernanza y soporte instrumental de la red vasca de empleo** | - 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 | • 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 | • % 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 | • 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 |
| P30. Modelo de coordinación de servicios de inclusión socio laboral | • 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 |
**Bibliografía**


BOE núm. 271, de 12/11/2013. Ley 1/2013 de Aprendizaje a lo largo de la vida.

BOE núm. 272, de 07/12/2021. 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 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.


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.


