

# ConfeBask

Somos empresa vasca.  
Euskal enpresa gara.



## Estudio de Buenas Prácticas en Atracción de Talento en el ámbito europeo

**Asier Aloria**

Director Formación, Talento y Empleo

[aaloria@confebask.es](mailto:aaloria@confebask.es)

Mejor Empresa  
**ADEGI**  
Mejor Sociedad

**CEBEK**  
Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia  
Bizkaiko  
Enpresarien  
Konfederazioa

**se** EMPRESAS | ARABAKO  
ALAVESAS | ENPRESAK

# Índice

- 01** NECESIDAD DEL ESTUDIO
- 02** OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA
- 03** FACTORES QUE DETERMINAN EL ATRACTIVO DE UN PAÍS / REGIÓN PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO
- 04** ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO OTRAS REGIONES/PAISES EN MATERIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO PARA EL EMPLEO?
- 05** EXTRAPOLACIÓN DE LOS APRENDIZAJES PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO EN EUSKADI (AVANCE)



# Necesidad del Estudio

# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Euskadi

**Euskadi se enfrenta en los próximos años a un retroceso demográfico** siguiendo una tendencia que arrancó en anteriores décadas

 [Detalle en páginas siguientes](#)

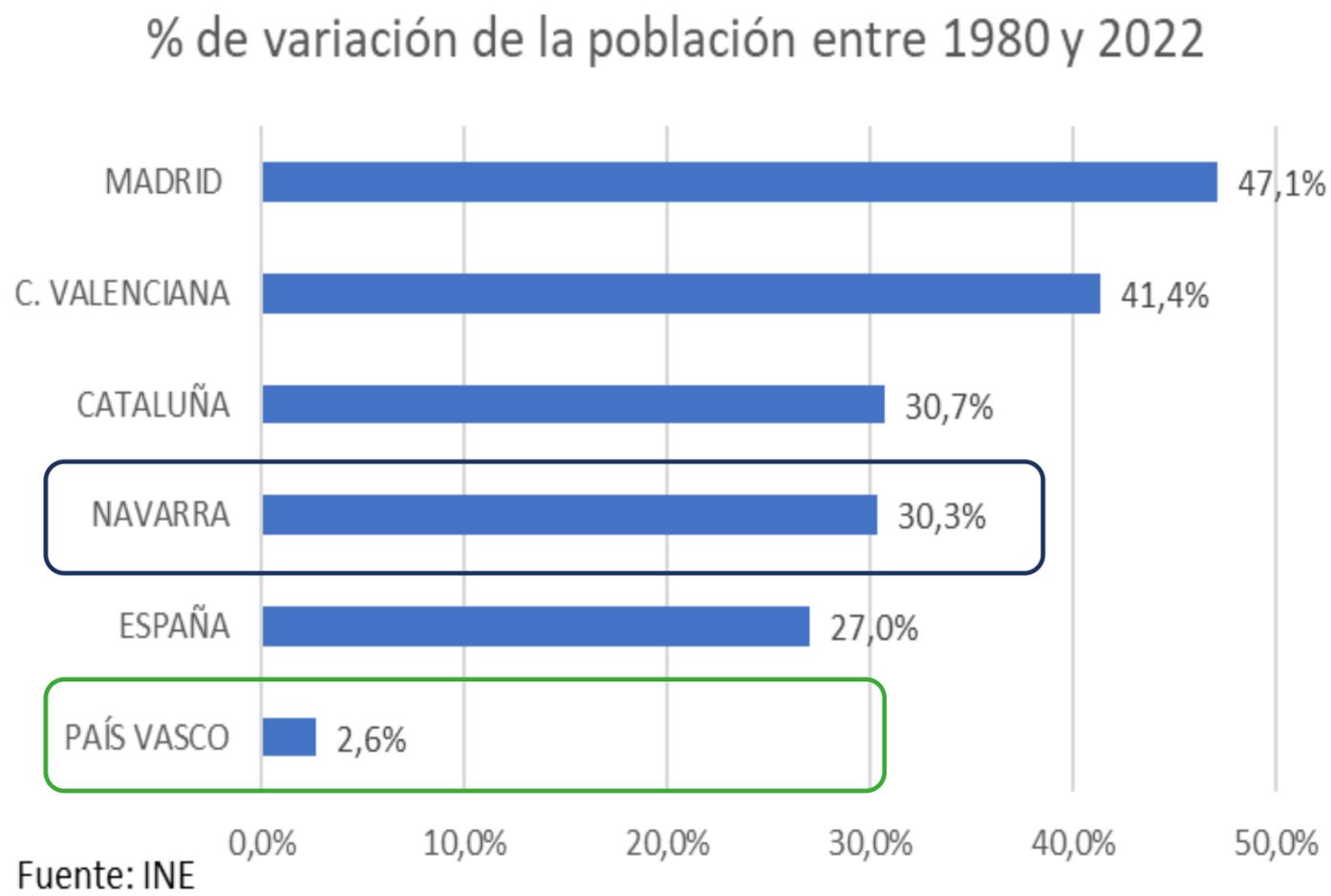
**Qué podría poner en riesgo el desarrollo económico y la competitividad de Euskadi**, con consecuencias destacables a varios niveles: laboral, económico y fiscal

 [Detalle en páginas siguientes](#)

**Según el informe** “Necesidades de empleo y cualificaciones de las empresas vascas para 2022” publicado por **Confebask en 2022, el 76% de las empresas que prevén contratar, manifiestan tener ya dificultades para hacerlo.**

# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Euskadi

**De las 5 CC.AA. más prosperas del Estado, Euskadi es la que menos ha visto crecer su población en los últimos 40 años...**



# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Euskadi

**Euskadi se enfrenta en los próximos años a un retroceso demográfico relevante, siguiendo la tendencia que arrancó en anteriores décadas** (desde 1980, crecimiento demográfico de un 2,6% en Euskadi vs. 27% de media en el Estado).

## 1 Estancamiento de la población.

Frente un aumento de **población** de 105.000 en las dos décadas anteriores, **en las próximas 3 décadas apenas se prevé un crecimiento de cerca de 30.000 personas.**

## 2 Fuerza laboral en fuerte descenso y progresivamente más envejecida.

**La reducción de la población en edad laboral** producida en las pasadas dos décadas, **continuará y se acentuará** en los próximos años.

**El % de la población laboral con edades entre 25 y 55 años se reducirá** del 40,6% actual al 32,2% en las próximas tres décadas.

## 3 La gran jubilación de la generación baby-boom.

**En los próximos años, la mayor parte de las personas** que hoy trabajan, **se jubilarán.**

**7 de cada 10 personas empleadas hoy,** se jubilarán en las próximas 3 décadas.

**Se necesitarán cerca de 240.000 para cubrir el relevo generacional** que se producirá en los próximos 30 años.

# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Euskadi



## **EL REGRESO DE LA DIÁSPORA VASCA NO SERÍA SUFICIENTE.**

Actualmente, **98.863 personas de origen vasco viven fuera de Euskadi. Aun suponiendo que todas estarían en edad laboral y que regresaran todas, seguiríamos teniendo carencias de personas.**

## **NECESITAREMOS ATRAER INMIGRACIÓN PARA EL EMPLEO.**

**Actualmente, la población extranjera en Euskadi representa el 8,3% del total, un % muy bajo en comparación con otros países de referencia para Euskadi. Euskadi, dispone de margen de crecimiento en el % de población inmigrante actual.**

# Situación y perspectivas demográficas y empleo en Euskadi

¿Y si no hacemos algo a tiempo? Se pondría en riesgo el desarrollo económico y la competitividad de Euskadi, con consecuencias relevantes a varios niveles:

## Menos población empleada.

**La fuerza laboral, se reducirá en más de un 10%**, pasando del 48% del total de la población que está en la actualidad al 39% que sería en el año 2050.

## Menos desarrollo económico.

Ralentización del crecimiento económico y progresiva **pérdida de peso económico** relativo en la economía vasca.

## Menos estado de bienestar.

**Menos contribuyentes y menos recaudación fiscal** para financiar el estado de bienestar.

*Sin embargo, esta situación no es algo exclusivo de Euskadi – se está dando en otras regiones*

# Situación en otras zonas geográficas: Europa

	1955	2022	2050
<b>POBLACIÓN</b> ( millones de habitantes)	576	742	703
<b>PESO POBLACIÓN MUNDIAL</b>	23%	9,2%	7,4% 
<b>EDAD MEDIA</b> ( años)	28,4	42,2	47,3

Fuente: Worldometer (United Nations, Department of Economic and Social Affairs)

# Situación en otras zonas geográficas: África

	1955	2022	2050
<b>POBLACIÓN</b> ( millones de habitantes)	253	1.460	2.485
<b>PESO POBLACIÓN MUNDIAL</b>	10,2%	18,2%	26,2% 
<b>EDAD MEDIA</b> ( años)	17,9	18,8	23,9

Fuente: Worldometer (United Nations, Department of Economic and Social Affairs)

# Situación en otras zonas geográficas: Asia

	1955	2022	2050
<b>POBLACIÓN</b> ( millones de habitantes)	1.532	4.753	5.292
<b>PESO POBLACIÓN MUNDIAL</b>	61%	59,1%	55,9% 
<b>EDAD MEDIA</b> ( años)	20	31,9	39,8

Fuente: Worldometer (United Nations, Department of Economic and Social Affairs)

# Situación en otras zonas geográficas: Sudamérica

	1955	2022	2050
<b>POBLACIÓN</b> ( millones de habitantes)	129	439	491
<b>PESO POBLACIÓN MUNDIAL</b>	5,2%	5,5%	5,2 % =
<b>EDAD MEDIA</b> ( años)	18,4	29,5	41,2

Fuente: Worldometer (United Nations, Department of Economic and Social Affairs)



# Objetivos y Metodología del Estudio

# Objetivos del Estudio

Pretende profundizar en el **componente de talento y empleo como variables críticas a gestionar en Euskadi y en las empresas vascas** para garantizar su competitividad, resultados y sostenibilidad.

Para ello, el informe busca cubrir los siguientes apartados:

-  **Entendimiento detallado** de la **situación de Euskadi** en **materia de demografía y talento**
-  **Entendimiento de las variables clave** en materia de **atracción e integración** de profesionales
-  **Identificar otros territorios europeos con problemáticas similares** en materia de talento
-  Analizar las **mejores prácticas empleadas en dichas regiones** para la atracción y fidelización del talento para el empleo
-  **Extrapolación de los aprendizajes** a la **realidad de Euskadi**



# Metodología empleada



**Informes de referencia en materia de gestión y atracción del talento a nivel global** (p.ej. *IMD Talent Competitiveness Index 2021*)

**Informes y documentos especializados en materia de talento** (específicos por región)



**Acceso a bases de datos para comparativas detalladas por regiones** (Eurostat, Banco Mundial, INE, Eustat)

**Entrevistas detalladas con expertos a nivel europeo y experiencias en primera persona con extranjeros trabajando en Euskadi**





# Factores que determinan el atractivo de un país / región para la atracción de talento

# ¿Qué determina el grado de atractivo de una región?

Por **atractivo** se entiende, tanto la **capacidad que esa región tiene para fidelizar y desarrollar** su talento interno, como la capacidad para **atraer talento del exterior**. Se busca entender **qué aspectos impactan** más en que una persona se quede en su región de origen y desarrolle en ella su carrera profesional, así como entender los motivos que mueven a una persona a desplazarse a una nueva región y comenzar una nueva etapa.

Las investigaciones arrojan variables que se podrían agrupar en las siguientes:

- Las **OPORTUNIDADES PROFESIONALES** presentes en dicha región
- La **CALIDAD DE VIDA** de esa región
- **FACILIDAD** de traslado e integración (en materia de aspectos administrativos y permisos, idioma, etc.)



# INMIGRACIÓN PARA EL EMPLEO. La fórmula.

$$\rightarrow A = (O + CV) * F$$

**ATRACCIÓN  
INMIGRACIÓN  
PARA EL EMPLEO**  
Capacidad para  
atracción  
talento externo

**OPORTUNIDADES PROFESIONALES**  
Disponibilidad de ofertas profesionales  
Calidad en dicha oferta  
Tasas de desempleo  
Salarios medios  
Nivel de inversión  
Fomento del emprendimiento  
Inversión en I+D  
Conciliación vida personal y profesional  
Posibilidades de desarrollo y formación

**CALIDAD DE VIDA**  
Factores económicos  
Factores sociales  
Factores culturales  
Factores de salud  
Factores ambientales

**FACILIDADES EN LA LLEGADA**  
Idioma  
Burocracia / Permisos  
Planes de acogida  
Tolerancia  
Ayudas al recién llegado  
Fuerza marca regional en el extranjero  
Posicionamiento

An aerial, top-down view of a large crowd of people, rendered in a light gray, semi-transparent style. The crowd is dense and occupies the central and lower-left portions of the frame. The background is white, and the overall aesthetic is clean and modern.

# Buenas prácticas en Materia de atracción de talento

# Criterios para la selección de las regiones

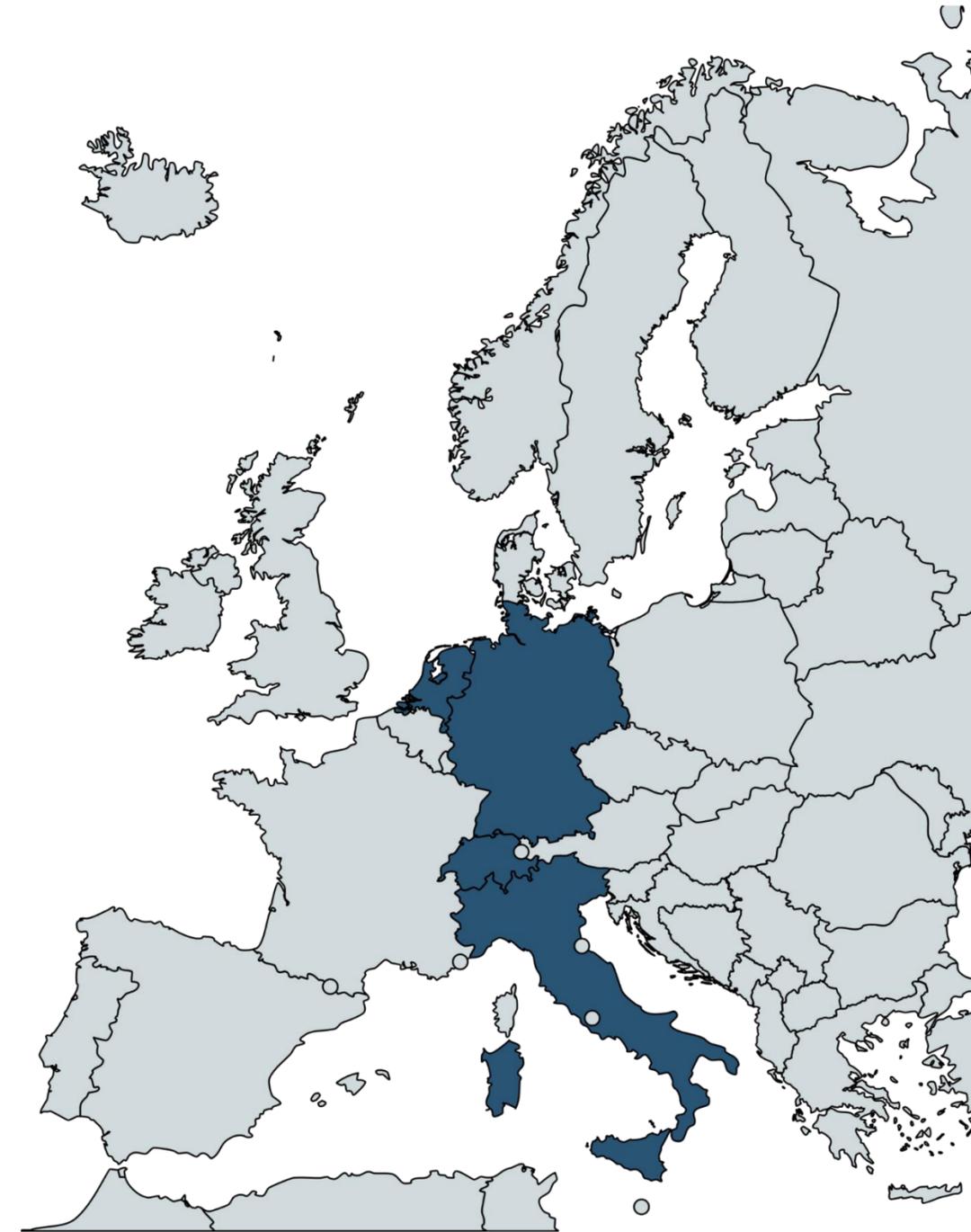
Nos hemos centrado principalmente en regiones europeas con un tejido empresarial y cultural similar a Euskadi: **Suiza, Alemania y Holanda.**

Para cada una de ellas, se ha revisado:

- Contexto general
- Ámbito público
- Ámbito privado (Empresas)
- Otros factores relevantes en materia de talento

También hemos analizado otros lugares con buenas prácticas aplicables a Euskadi:

- Píldoras de otras buenas prácticas: **Milán, Málaga e Israel**



# Suiza

## Visión general del País

**Primera economía a nivel mundial** (en el ranking *IMD Talent Competitiveness Report*)

País de inmigrantes. El **30%** de su población en 2019 era inmigrante

Lleva años destacando por sus **políticas de atracción del talento**, habiéndose **focalizado en:**

- **Estudiantes universitarios**
- **Profesionales de alta cualificación** – especialmente sector financiero

No muestra diferencias significativas por regiones, aunque destaca la GGB en talento (*Greater Geneva Bern area*)



# Suiza

## Iniciativas, SECTOR PÚBLICO

### 01 El gobierno está apostando por la **generación de un ecosistema que sirva de polo de atracción a empresas de renombre**, lo que atrae a su vez a quien buscan nuevas oportunidades profesionales

Creación de un **ecosistema en base a:**

- Incentivación fiscal
- Empleados preparados y acostumbrados a trabajar en inglés
- Excelente infraestructura y accesos
- Hub de innovación a nivel mundial
- Arraigo especial para aquellas empresas del sector financiero y de seguros.

### 02 **Coordinación excelente entre el sistema educativo y el tejido empresarial**

El **sistema educativo** está diseñado para cubrir las necesidades del tejido empresarial. Esto se traduce en varios puntos relevantes:

- Asegurar la **máxima calidad en sus instituciones educativas** (cantera interna válida que fomenta la proliferación de un tejido empresarial + sirve de atracción a estudiantes internacionales, garantizando la permanencia posterior)
- Existencia de los **“apprenticeships”** – tasa de desempleo juvenil muy baja
- **Exigencia a nivel idiomas** lo que facilita la entrada de nuevos inversores (un trabajador medio habla unos tres idiomas, siendo algo habitual hablar cuatro).

### 03 **Relevante incentivación fiscal (tanto para corporaciones, como para particulares),**

Los **tipos impositivos son mucho más competitivos en Suiza**, que en otras regiones de Europa.

Se ofrecen **incentivos fiscales orientados, especialmente, al perfil de empresas que quieran atraer en cada momento**. Las compañías que se establezcan en la región y creen empleo en la misma, se pueden aprovechar completa y parcialmente de determinadas deducciones.



# Suiza

## Iniciativas SECTOR PRIVADO

### 01 Implantación en las empresas Suizas de las demandas más altas por parte de los nuevos trabajadores

La mayoría de las empresas suizas ya están ofreciendo empleos que incluyen las mayores demandas en materia de gestión del talento:

- Posibilidad de **teletrabajo**
- **Flexibilidad** y mayor conciliación entre la vida personal y profesional
- Inversión relevante en **formación**
- Posibilidades de **desarrollo profesional**
- **Beneficios corporativos** orientados a mejorar el bienestar financiero de los empleados, así como su salud y bienestar.

### 02 Ambiente internacional

Las empresas suizas (muchas de ellas, multinacionales), están habituadas a trabajar en un ambiente internacional. Siguen fomentando esta tendencia a través de:

- **Habla inglesa** en los centros de trabajo
- Garantía de experiencia internacional de los managers
- Empresas con redes y colaboraciones a lo largo del mundo.

### 03 Apoyo en la llegada

Las empresas suizas, muy habituadas a contar entre sus empleados con personas de todas partes del mundo, apoyan durante el proceso de llegada a sus potenciales empleados en todas las cuestiones relativas a aspectos administrativos y otras.

## 01 Elevada calidad de vida

Suiza se distingue indudablemente por sus **elevados estándares en términos de calidad de vida** a todos los niveles:

- Salarios elevados
- Cultura de conciliación entre la vida personal y la profesional
- Sistema de salud eficiente y de elevada calidad
- Sistema educativo de altos estándares
- Moderados tipos impositivos para particulares
- Entorno seguro
- Deporte, actividades recreativas y cultura ilimitados

## 02 Cultura de acogida

**Existe una cultura de acogida que facilita la integración:** cuentan con una institución que da a conocer la región al mundo y que presta asesoramiento para los que quieren mudarse, los empleadores gestionan habitualmente el proceso de aplicación (en vez de los trabajadores), inglés como idioma habitual en el trabajo, existencia de colegios internacionales para expatriados, etc.



Suiza  
Otros factores



# Alemania

## Visión general del País

**Tradición histórica** de inmigración.

**En 2021**, el **26%** de la población era extranjera o tenía un progenitor de origen inmigrante (▲ desde 2009, 19%)

La mayoría de los inmigrantes provienen de Europa Oriental y Medio Oriente, pero también de España y Grecia.

Desde el gobierno de Merkel **políticas migratorias para atraer trabajadores.**

Tienen dificultades para la atracción de perfiles de todo tipo



# Alemania

## Iniciativas SECTOR PUBLICO

### 01 Branding digital territorial

- El gobierno federal alemán ha apostado por la **digitalización** en todo el proceso informativo de atracción de talento a través de diferentes portales en internet que facilitan todo tipo de información. ([www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)).

### 02 Estrategia gubernamental de incremento de la inmigración

- La **doble ciudadanía**, la reunión familiar para refugiados y **facilidades de visado** son algunas de las medidas que propone al gobierno para facilitar la inmigración.
- Además de inversión en sociólogos y psicólogos para mantener la **cohesión social**.

### 03 Creación de los “Welcome Centers”

- En total, en esta región hay unos **11 centros**.
- Dan **apoyo a los profesionales internacionales y a sus familias al llegar** a la región en cuestiones relativas al **derecho de residencia, derecho laboral, trámites burocráticos, vivienda, formación, servicios de guardería o gestión de colocación laboral para la pareja**.

### 04 Atracción de inversiones *post* Brexit, una buena oportunidad

- El Brexit sigue desempeñando un papel importante en la decisión de las empresas de expandirse a Alemania. En los Países Bajos y Francia se espera una acumulación de inversiones a partir de 2020.
- Las inversiones del sector **de bienes de consumo** aumentaron significativamente, con **un plus del 30%**, y las del sector de **vehículos de motor, tuvieron un aumento del 57%**.

# Ejemplo web del Gobierno alemán para la atracción de inmigración para el empleo

DE | EN | **ES** | FR



✉ ☎ 💬 FAQ  🔍



Trabajar en Alemania ▾

Estudios y formación ▾

Visado y residencia ▾

Vivir en Alemania ▲

Servicio ▾

Sobre nosotros ▾

Vivir en Alemania

## Aprender alemán

- ¿Necesito conocimientos de alemán?
- Cursos de alemán a nivel mundial
- Cursos de integración

## Conocer Alemania

- Estados federados
- Política y UE
- Economía
- Profesionales
- Inmigración
- Trabajo y sueldo
- Educación
- Sociedad alemana

## Vivir con la familia en Alemania

- Reunificación familiar con cónyuge para ciudadanos de la UE
- Reunificación familiar con cónyuge para ciudadanos de terceros países
- Reunificación familiar con hijos
- Permiso parental y subsidio parental
- Cuidado infantil
- Sistema escolar y escolaridad obligatoria

## Vivienda y movilidad

- Búsqueda de vivienda
- Permiso de conducir y automóvil

## Dinero y seguros

- Cuenta bancaria
- Seguro de enfermedad
- Otros seguros

## Regresar a Alemania

- Seguros sociales
- Desempleo



# Alemania

## Iniciativas SECTOR PRIVADO

### 01 Bandas salariales altas

- Las bandas salariales en Alemania son muy altas; un universitario recién graduado con posgrado, y en una ciudad grande como Múnich, puede iniciar ganando 60.000€ al año.
- Si bien es cierto que los impuestos también son más elevados que en otros países (impuesto de la renta oscila entre 14%-45%).

### 02 Apuesta por sectores estratégicos y empresas referentes

- Sectores como **automoción, ingeniería, industria 4.0, biociencias** son algunos de los sectores con alto grado de profesionalización por los que están apostando en este país
- Aunque también es cierto que hay algunos sectores como el **sociosanitario y asistencial con un déficit de 40.000 trabajadores actualmente.**

### 03 Formación y Desarrollo profesional

- Es uno de los **países que más invierte en formación.**
- En Alemania se fideliza a los empleados ofreciendo un buen salario, oportunidades de crecimiento y estabilidad laboral.



# Alemania

## Otros factores

### 01 También hay falta de talento

- Aún con todos los esfuerzos realizados por las instituciones a través de sus páginas web y posicionamiento de sus welcome centers en diferentes portales o ayuntamientos como el de Jerez, **no está siendo suficiente para atraer trabajadores.**
- El **idioma** es una de las principales barreras a la hora de atraer talento.
- La tasa de paro juvenil en Alemania ronda el 7%, índice que en España supera el 30%. Una de las claves para comprender esta diferencia es el amplio desarrollo de la formación profesional (FP) dual en el país germano.

### 02 Cultura empresarial

- Beneficios adicionales al sueldo como **teletrabajo, flexibilidad, beneficios financieros y aquellos relacionados con el bienestar de los empleados**, conectándolos con herramientas, recursos y apoyo para ayudarlos a ser lo mejor de sí mismos en el trabajo y el hogar.
- Además, disponen de amplios permisos retribuidos por bajas de maternidad/paternidad así como otros beneficios relevantes que se ofrecen son programas incentivos y reconocimiento.



# Holanda

## Visión general del País

Holanda es una de las zonas más densamente pobladas del mundo y a su vez, uno de los estados más desarrollados.

La tasa de crecimiento registrada en 2021 es del 0,6%, principalmente impulsada por la inmigración. Un 24% de la población tiene un origen extranjero.

Es un país abierto en términos comerciales y de exportación.

Niveles elevados de multiculturalidad, ciudades como Ámsterdam atraen a decenas de miles de jóvenes expats y hacen de ella una ciudad muy moderna, liberal y cosmopolita.



# Holanda

## Iniciativas sector público

### 01 Creación de los “Welcome Center”

- Los Welcome Center distribuidos en todo el país.

### 02 Apuesta por la innovación y el emprendimiento

Holanda aplica el modelo de innovación de la triple hélice impulsando el trabajo conjunto de la administración, la empresa y la academia para acelerar el desarrollo social y económico.

- El país apuesta por unir ciencia y tecnología.
- Todo el territorio cuenta con diferentes comunidades e iniciativas referentes destinadas a impulsar y agilizar el proceso de emprendimiento.
- “Food Valley”: Innovación más allá de la tecnología orientada a aplicaciones, las innovaciones tecnológicas están dirigidas a producir el máximo de alimentos con el menor impacto ambiental.

### 03 Relevante incentivación fiscal

Holanda está en el top 10 de la lista de los mayores paraísos fiscales a nivel global. Esto se debe a que cuentan con iniciativas como:

- “Patent boxes”, un régimen especial para los beneficios de la propiedad intelectual.
- “Ruling”, una ventaja fiscal sustancial para profesionales especializados no-neerlandeses que reduce la base imponible del salario en un 30%.



# Holanda

## Iniciativas sector privado

### 01 Ventaja empresarial en sanidad privada

- Modelo Bismarck de sanidad: Este sistema que tanto empresarios como trabajadores pagan cuotas que van directamente a las empresas que gestionan los servicios médicos privados.

### 02 Ecosistema globalizado: país plurilingüe y multicultural

El inglés es un idioma que se utiliza en el día a día en el ámbito personal y profesional.

- Ámsterdam es una de las ciudades neerlandesas con mayor número de expatriados, el 99% de la población habla muy bien inglés.
- Web empresariales y gubernamentales tienen la opción de poder adquirir cualquier tipo de información en inglés.

### 03 Atractivos salarios emocionales

Las empresas ubicadas en Holanda habitualmente ofrecen paquetes retributivos muy atractivos siguiendo las nuevas tendencias, es muy habitual encontrar beneficios como:

- Trabajo en remoto y flexibilidad.
- Plan de incentivos.
- Beneficios corporativos para promover el bienestar y la conciliación.

### 04 Diversidad de sectores en auge

Los perfiles más demandados son en los sectores de:

- **Ingeniería:** el país tiene la segunda mayor demanda de ingenieros en el mundo.
- **Sector TI:** en constante crecimiento.
- Sector primario: agricultura, extracción de minerales e hidrocarburos.
- Sector **aeroespacial:** la ESA (Agencia Aeroespacial Europea) y numerosas empresas aeroespaciales y de alta tecnología tienen su sede en Holanda.
- Sector transporte y logística.



# Holanda

## Otros factores

### 01 Ubicación estratégica

Holanda cuenta con aspectos que promueven el asentamiento de PYMES y multinacionales que mejoran la oferta profesional del país:

- Una ubicación estratégica debido a que tiene una localización oportuna para servir a los mercados dentro de Europa, en Oriente Medio y África (región EMEA).
- Un territorio cuenta con recursos naturales como gas natural, petróleo y tierra fértil.

### 02 Política tolerante

Holanda es un país célebre con un sistema y una población con ciertas particularidades:

- Su política de tolerancia hacia las drogas, la prostitución, la eutanasia y los colectivos gay.
- Su avanzada sociedad, es tolerante y abierta de mente.
- La población esta altamente involucrada en como el cambio climático, la sostenibilidad y el veganismo.

### 03 Calidad de vida

En Holanda existen varios factores que favorecen una excelente calidad de vida:

- Elevada esperanza de vida a nivel global.
- Sistema de financiación del gobierno destacable asignado a la educación.
- Sistema sanitario ejemplar.
- Seguridad que proporciona el sistema en vías públicas.
- Elevado nivel adquisitivo.



# Extrapolación de los aprendizajes para una **Estrategia de Atracción de Talento en Euskadi**

# Hoja de Ruta para la Atracción de Talento en Euskadi

## Áreas prioritarias de trabajo

1. Definición de una Estrategia País y su Gobernanza.



2. Posicionamiento y branding territorial



3. Incentivos / ayudas a la atracción



4. Cultura de la gestión del Talento en las empresas



5. Acompañamiento en el proceso de acogida



# Hoja de Ruta para la atracción de talento en Euskadi

## 1. Definición de una Estrategia País y su Gobernanza

La **definición y puesta en marcha de una “Estrategia Vasca de Atracción de Talento” (“Basque Country Strategy Talent”)** que tenga el foco en la atracción de la inmigración para el empleo es la primera medida adoptada por las regiones analizadas, ya que permite definir el modo en el que la región quiere suplir la necesidad de empleo del territorio en cuanto a profesionales en todos los ámbitos que se necesitan. Una estrategia que **sirva para responder a las cuestiones clave para la atracción del talento al territorio, como son: ¿Qué tipo de talento para el empleo se necesita atraer?, ¿Cuánto talento es necesario atraer?, ¿De dónde se va a atraer?, ¿Cómo se va a atraer?, ¿Quiénes van a ser los encargados de atraerlos?, ¿Qué les vamos a ofrecer para que vengan?, etc. ...**

**Una estrategia que además debería ser compartida por todos los agentes afectados**, que contemplen la participación del **sector público y privado**, con el objetivo de implantar medidas que atraigan a profesionales del extranjero y los fidelicen a corto, medio y largo plazo.

**Una Estrategia que se ponga en marcha y se desarrolle de forma compartida**, esto es, con la participación de todos los agentes implicados en la estrategia: **administración (interinstitucional e interdepartamental), ámbito empresarial, ámbito educativo-formativo, etc.** Sus principales funciones serán las del diseño, seguimiento y evaluación de la citada Estrategia “*Basque Country Strategy Talent*”.

## 2. Posicionamiento y branding territorial.

Otro de los aspectos más destacados del benchmarking realizado, ha sido la detección de una ausencia de posicionamiento de Euskadi en la atracción de talento en comparación a otras regiones. Es necesario **definir el branding territorial de Euskadi**, esto es, la imagen de marca que se quiere que tenga el territorio fuera de Euskadi y en especial en los destinos seleccionados para la búsqueda del talento objetivo para atraer. **Invertir en definir primero y posicionar después, una imagen diferencial y atractiva del País**, fuera de Euskadi debería ser el segundo paso a dar para conseguir atraer talento.

# Hoja de Ruta para la atracción de talento en Euskadi

## 3. Incentivos / ayudas a la atracción

La **incentivación a la atracción de talento para el empleo en Euskadi** debe configurarse mediante la creación de diferentes **medidas que beneficien y resulten atractivas en este ámbito a nivel fiscal, a nivel de ayudas a la vivienda, incentivación de la natalidad, etc.** En base a lo detectado en otras regiones, estas medidas podrían ir orientadas tanto a ofrecer ventajas fiscales a empresas (como estrategia de generación de un ecosistema empresarial atractivo), como a particulares.

## 4. Cultura de la gestión del Talento en las empresas

La **cultura de gestión en las empresas es un factor relevante en la atracción de talento**, ya que los profesionales cada vez tienden a dar más valor a los nuevos modelos de gestión y a los aspectos no tangibles que ofrecen. Por ello, se **tiene que dar la implantación de una nueva cultura empresarial de gestión del talento**, que responda a la necesidad de disponer de los profesionales que se necesitan en las empresas que componen el tejido empresarial de Euskadi. Entre otros aspectos, se engloban: la gestión por valores, estructuras de liderazgo coherentes y comprometidas, transparencia en la información, mejora de la comunicación interna y mayor involucración de las personas en la gestión.

## 5. Acompañamiento en el proceso de acogida/llegada

El **acompañamiento** en el proceso de acogida de inmigración para el empleo **hace referencia a todas aquellas iniciativas que facilitan la llegada del talento objetivo a Euskadi**. Entre muchas líneas de trabajo, destaca el de la creación de “**Welcome centers – Ongietorri talent**” estratégicamente distribuidos en el territorio de Euskadi. Esta figura **existe en muchas regiones**. Son centros que cuentan con el objetivo de **dar soporte y apoyo en cualquier asunto referente al proceso de inmigración y llegada a la región** (orientada a particulares, como a empresas que tengan interés en la contratación de talento extranjero y se frenen por sus dudas al respecto).

# Hoja de Ruta para la atracción de talento en Euskadi

## Otras áreas de trabajo

### Especialización sectorial y Tejido empresarial.

Una de las tendencias que comparten todas las regiones que destacan como atractivas en materia de talento es que cuentan con **un tejido empresarial sólido** y, en muchos casos, **centralizado en base a una especialización sectorial** (por ejemplo, Suiza destaca como polo especializado para el sector financiero y de seguros). Aunque Euskadi ya ha iniciado su propio proceso de especialización sectorial, basado en la Estrategia *RIS3*, **promocionar y posicionar fuera de Euskadi esta estrategia de especialización sectorial RIS3**, resultaría positivo a efectos de atracción de talento y también de empresas especializadas en dichos sectores.

### Apoyo en integración en un sistema educativo plurilingüe.

Ofrecer a las familias un sistema educativo plurilingüe, con una **oferta educativa en diferentes idiomas**, se convierte en fundamental en el caso de que las personas que vengan con sus familias.

### Apoyo en el (re)aprendizaje castellano/euskera.

El generar **oportunidades para el aprendizaje del castellano/euskera para los profesionales extranjeros**, **facilitaría de su proceso de integración** a nivel social y cultural. Es un aspecto que han mencionado todos los profesionales extranjeros que trabajan en Euskadi y que han sido entrevistados a efectos de este informe.



# ConfeBask

Somos empresa vasca.  
Euskal enpresa gara.

*Mejor Empresa*  
**ADEGI**  
*Mejor Sociedad*

**CEB EK**  
Confederación  
Empresarial de  
Bizkaia      Bizkaiko  
Enpresarien  
Konfederazioa

**SE** EMPRESAS | ARABAKO  
ALAVESAS | ENPRESAK

