



DOCUMENTO DE BASES
PARA LA LEY VASCA DE
EMPLEO

Mayo 2022

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
1.- LA LEY DE EMPLEO: ENTRE LA NECESIDAD y LA OPORTUNIDAD	5
2.- LA LEY EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEO	7
2.1.- Europa como faro de referencia:	7
2.2.- Estado, CAE y ámbito local: roles distintos y una labor compartida	8
2.3.- Un amplio ecosistema público-privado de actores a integrar colaborativamente	11
3.- NUEVAS y MEJORES POLITICAS ACTIVAS DE EMPLEO	12
3.1.- Retos y Palancas de cambio	12
3.2.- En la estela del pilar social europeo: las PAE como derecho	13
3.3.- Cartera de servicios: entre la oferta actual y la innovación	14
3.4.- El concepto de red, y sus exigencias	15
3.5.- Lanbide como agente de transformación	18
5.- CONSIDERACIONES SOBRE LA GOBERNANZA	21
4.1.- Sistema de espacios de coordinación	21
4.2.- Sistema de planificación integrado	22

PRESENTACIÓN

Este documento recoge los elementos básicos que pautarán la redacción del anteproyecto de la Ley de Empleo; instrumento que busca dar soporte a la renovación y perfeccionamiento de las políticas de empleo y del servicio público que las gestiona, en un marco de integración institucional de esfuerzos que implica colaborativamente a un amplio abanico de agentes sociales y cívicos.

Esta labor se integra en el Programa de Gobierno de la XII legislatura 2020/2024 que establecía entre sus propósitos:

- a) Toda una serie de iniciativas colaborativas en torno a las Políticas de Empleo, que ilustraban la necesidad de integralidad y renovación o perfeccionamiento de éstas:
- La elaboración de un Programa Marco Interdepartamental para la Reactivación Económica y el Empleo; y la aprobación de un Plan de Empleo alineado con el mismo, ilustrativo de esa mirada transversal necesaria desde la lógica gubernamental.
 - El acceso al empleo de los colectivos con mayores dificultades, a través de la puesta en marcha de Planes Locales y Comarcales de empleo en colaboración con Diputaciones Forales y Administraciones locales; revelador de la necesidad de articulación interinstitucional en una labor compartida.
 - La profundización en el diálogo social e impulso de un modelo inclusivo participativo a través del refuerzo del sistema vasco de relaciones laborales y el fortalecimiento de los grupos de trabajo de la Mesa de Diálogo Social; en torno a un amplio abanico de temas.
 - Y el desarrollo de toda una línea de iniciativas complementarias vinculadas al impulso del empleo de calidad, del emprendimiento, de la economía social...que vinculan igualmente a un amplio panorama de actores públicos y privados
- b) Y un marco integrador y perfeccionador de las Políticas de Empleo mediante...:
- El Impulso de un nuevo modelo de gobernanza para el empleo, a través de la Ley del Sistema Vasco de Empleo, integral y activador, con Lanbide como eje vertebrador, caracterizado por: la orientación al mercado laboral, centrando su actuación en la empresa y las personas; el desarrollo de servicios de atención e intervención personalizados, con un sistema de formación integral para el empleo sustentado en las nuevas tecnologías digitales; un Observatorio que identifique las demandas futuras de competencias profesionales y empleos; la colaboración con las empresas y los centros de Formación.

En este sentido, los contenidos que desarrolla beben de iniciativas y proyectos previos y/o paralelos como:

- La Estrategia Vasca del Empleo 2030 que identificó la elaboración de la Ley del Sistema Vasco de Empleo como el primero de los 8 Proyectos Tractores que propuso.
- Lanbide Hobetzen, como proyecto transformador de Lanbide, para su anclaje como polo de referencia del ecosistema vasco del empleo.
- Y diferentes estudios y análisis desarrollados en el proceso de trabajo en torno a la Ley; así como las aportaciones y reflexiones recogidas al respecto desde distintos del Foro de Empleo, que ha constituido, desde sus aportaciones, el kilómetro cero para la construcción de la misma.

No se trata de un texto jurídico sino programático que pretende tanto ilustrar los elementos básicos que animan e integran la redacción de la Ley, como facilitar el debate social, técnico y político en torno a la construcción de la misma. La estructura de contenidos es la siguiente:

- El primer capítulo sitúa la pertinencia y la necesidad de la ley como marco generador de condiciones para unas mejores políticas de empleo, adaptadas a un momento de profunda transformación económica y social.
- El segundo describe el engarce jurídico institucional de la ley. Un engarce que implica al conjunto de niveles institucionales, en un marco sectorial y socialmente transversal; situando en ese contexto su alcance y contenido esencial.
- El tercer capítulo reflexiona sobre los retos de las PAE en la actualidad y la necesidad de integrar el derecho subjetivo como motor de transformación de las mismas. Apunta la orientación de esas transformaciones, así como la de su gestión, en un marco de colaboración coordinada y compartida con distintos actores institucionales; y con la necesaria transformación de Lanbide como polo de referencia en ese contexto.
- El cuarto reflexiona sobre la gobernanza del ecosistema del empleo desde un planteamiento transversal coordinado, abierto y participativo.

1 LA LEY DE EMPLEO: ENTRE LA NECESIDAD y LA OPORTUNIDAD

1.A.- El empleo, política estructurante.

La Política de Empleo constituye una política vertebradora del desarrollo humano. Es factor crucial de competitividad y progreso económico, de cohesión social y de equilibrio territorial.

En tanto que política estructurante o transversal interacciona con el resto de políticas económicas y sociales, en pos de un escenario de empleo inclusivo y de calidad. Un escenario en el que nuestra ciudadanía encuentre un marco de dignidad vital y realización personal; y nuestras empresas un marco de prosperidad competitiva desde las personas.

Hoy las transiciones que vivimos -digital, medioambiental y sociosanitaria- pautan nuevas formas de entender la actividad económica y el empleo, las formas de vivir, relacionarse, formarse...; y dibujan un contexto en el que las competencias de las personas y sus valores se están redefiniendo de forma rápida y continuada.

Los retos de la adaptación de las personas a la nueva era digital, la compleja gestión del cambio hacia una economía descarbonizada y sostenible en los distintos sectores, el crecientemente difícil reemplazo generacional y, en general, la incertidumbre que acompaña a toda esa transición, se trasladan al empleo y no encuentran fáciles respuestas desde las políticas activas y sus formas de hacer tradicionales.

Por otro lado, las crisis sucesivas y, en particular las dificultades que ha introducido la pandemia nos recuerdan que las desigualdades (ingresos y oportunidades) y las distintas brechas (digital, educativa, de vivienda, de calidad medioambiental, de género, de edad, de origen...) persisten; que la inclusión sigue siendo un gran desafío; y que todo ello compromete la cohesión social, la vitalidad y la productividad de nuestra economía.

Viejos retos y nuevos desafíos conviven, por tanto, y dibujan un escenario extraordinariamente complejo que reclama mejores políticas de empleo y pensar en clave de economía y sociedad, no sólo de empleo.

1.B.- Mejores políticas de empleo: el derecho subjetivo a las PAE como vector de transformación.

En ese contexto el concepto de empleabilidad como compendio de competencias y actitudes adecuadas para el empleo es, hoy más que nunca, un concepto fluido y en construcción continua; del que no puede hacerse responsable en solitario a la ciudadanía.

El itinerario profesional se complejiza. La necesidad de asumir el cambio y los procesos de recualificación que asocia de forma proactiva y, en el extremo, la reorientación profesional sucesiva de la persona aparece como una necesidad natural a gestionar de forma estable en la vida laboral de la ciudadanía. Una necesidad a la que nuestras actuales políticas y servicios de empleo, herederas de fórmulas y actitudes de otros tiempos, no son capaces de ofrecer soluciones adaptadas ni respuestas ágiles y eficaces.

Institucionalizar el derecho al trabajo digno en ese contexto, reclama una suerte de nuevo contrato social que asegure “la empleabilidad” de las personas a lo largo de su vida. Y operativizarlo, requiere unas mejores y renovadas políticas activas de empleo; con unos servicios eficaces y competitivos que actúen de forma activa, personalizada, integrada y sostenida en el tiempo.

El derecho subjetivo a las políticas activas se convierte así, no sólo en una respuesta a la necesidad de construcción de una empleabilidad “dinámica” de la ciudadanía, sino en una palanca decisiva para acelerar la innovación y el perfeccionamiento de las propias políticas activas que han de garantizarla; un detonante, para hacer de la inversión social en las personas un motor eficaz de competitividad empresarial, cohesión social y progreso sostenible.

1.C.- Pensar en clave de economía y sociedad, no sólo de empleo.

Las políticas públicas económicas y sociales son imprescindibles una a una, pero no bastan para responder a los viejos retos y los nuevos desafíos. Para optimizar la contribución de las políticas a la generación de más y mejores empleos se hace necesario incorporar miradas transversales y “coser” el sistema de empleo con otros sistemas (promoción económica, educación, servicios sociales, vivienda...); habilitando el rol estructurante y vertebrador que le corresponde y se espera de él. Y ello reclama hoy una gestión transversal y compartida, colaboración sinérgica, e institucionalización de nuevas formas de gobernanza.

Necesitamos fórmulas de gobernanza colaborativa que, desde la especialización inteligente de cada agente y sus ventajas comparativas, genere sinergias y “empaste” el conjunto de aportaciones para optimizar su impacto.

1.D.- Hacia un nuevo contrato social: Entre la necesidad y la oportunidad.

Europa apunta en dirección a un nuevo contrato social que soporte la transición hacia el nuevo paradigma socioeconómico que se dibuja. Desde su Pilar Social, en el que se instala el derecho subjetivo a las políticas activas de empleo, nos marca la pauta para que las mismas vayan configurándose desde el refuerzo de los valores que sitúan a las personas en el centro de la ecuación. No sólo es una necesidad, es igualmente una oportunidad, porque el desarrollo económico será sostenible y con mejores empleos o difícilmente será.

La Ley Vasca de Empleo necesita, por tanto, partir de esa constatación y proponer la construcción de un marco que genere condiciones para respuestas nuevas y compartidas; en el que el crecimiento y la prosperidad económica, sólo puedan entenderse de la mano de la equidad y el empleo digno e inclusivo.

2 LA LEY EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EMPLEO

2.A.- Engarce Jurídico Institucional

La ley, su objeto y contenido, se engarza en una lógica jurídico-institucional que implica, en unos roles u otros, a todos los escalones institucionales: a la UE como faro de los grandes objetivos y orientaciones; al estado como referente competencial y conceptual de un sistema de empleo descentralizado; a la comunidad autónoma como responsable del desarrollo y la gestión de las políticas de empleo; y a los entes locales como colaboradores necesarios para la capilarización de las mismas en el territorio.

2.1.- Europa como faro de referencia:

2.1.A.- Aun cuando las políticas de empleo continúan siendo esencialmente un marco de competencia de los estados, las acciones a nivel de la Unión contribuyen a fijar referentes estratégicos y objetivos progresivamente compartidos.

- Así, desde finales del siglo pasado la **Estrategia Europea del Empleo** -más y mejores empleos- viene trabajando para alinear los objetivos de los países, al hacer presente el empleo en la Estrategia de Crecimiento Europeo 2020 y, posteriormente, en sus objetivos de Horizonte 2030; a través del Comité de Empleo y su labor asesora en el marco del Semestre Europeo.
- En ese contexto general, en 2017 la proclamación del **Pilar Social Europeo** en la cumbre de Gotenburgo, supuso la creación de una carta de 20 principios o “**derechos sociales de la UE**”; una hoja de ruta hacia una Europa social fuerte, que apunta el enfoque hacia un nuevo «**código normativo social**».

2.1.B.- El Pilar Social Europeo establece principios y derechos esenciales para el funcionamiento correcto y justo de los mercados laborales y de los sistemas de bienestar de la Europa del siglo XXI. Algunos de ellos reafirman derechos ya presentes en el acervo de la Unión. Otros establecen objetivos claros para el camino a seguir a medida que se abordan los desafíos que surgen de los avances sociales, tecnológicos y económicos.

2.1.C.- Este código normativo social, en su capítulo 1 “Igualdad de Oportunidades y de acceso al mercado de Trabajo” instituye los Principios de Educación, Formación y Aprendizaje permanente; Igualdad de género; e Igualdad de oportunidades. Y, el primero de ellos, en particular, institucionaliza el derecho a las Políticas Activas de Empleo en tanto que señala que...: *“Toda persona tiene derecho a una educación, formación y aprendizaje permanente inclusivos y de calidad a fin de adquirir y mantener capacidades que les permitan participar plenamente en la sociedad y gestionar con éxito las transiciones en el mercado laboral”*

2.1.D.- En marzo de 2021, con la presentación del **Plan de Acción del Pilar de los Derechos Sociales** la Comisión daba un paso más para impulsar su aplicación. En el mismo propone una serie de iniciativas y fija tres objetivos principales a escala de la Unión que deben alcanzarse para 2030 y que ayudarán a dirigir las políticas y reformas nacionales:

- una tasa de empleo de al menos el 78% en la Unión Europea;
- que cada año al menos el 60% de los adultos asistan a cursos de formación;
- reducir en al menos quince millones el número de personas en riesgo de pobreza o de exclusión social, incluidos cinco millones de menores.

2.1.E.- Y sólo dos meses después, la **Cumbre Social de Oporto** representaba el espaldarazo definitivo a esos planteamientos y al refuerzo del compromiso de transformar los principios del Pilar Social en acciones para poner en marcha una recuperación fuerte, justa y que genere empleo.

2.1.F.- La aplicación eficaz del pilar europeo de derechos sociales abre así, un amplio campo de trabajo para su materialización por parte de los estados miembros en sus distintos escalones institucionales de competencia¹; y debe, en consecuencia, iluminar igualmente el trabajo de la Ley Vasca de Empleo.

2.2.- Estado, CAE y ámbito local: roles distintos y una labor compartida

2.2.A.- La legitimidad competencial para el desarrollo de la Ley Vasca de Empleo se articula desde el marco estatal, a través de tres referencias clave:

- **La Constitución** que establece la competencia exclusiva de estado en materia de legislación laboral; sin perjuicio de su ejecución por la CCAA.
- **La Ley de Empleo** que establece un Sistema Nacional de Empleo descentralizado integrado por el Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas; define las Políticas de Empleo y atribuye a las CCAA su desarrollo; abriendo igualmente la dimensión local del empleo, para que las entidades locales puedan participar activamente en su capilarización en el territorio;
- Y el **Real Decreto de transferencia de funciones y servicios a la CAE** en materia de ejecución de la legislación laboral en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación.

¹ En lo que hace a España, la nueva Estrategia de Apoyo Activo para el Empleo 2021-24 (EEAAE 21-24), incorpora esta sensibilidad apostando por la promoción del acceso a la cartera de servicios en línea con el Pilar Social Europeo (implantación paulatina de los servicios) en un enfoque centrado en las personas y los empleos; en coherencia con la transformación productiva; y orientado hacia resultados; que incorpora la mejora de las capacidades de los servicios públicos de empleo como camino necesario.

2.2.B.- En el marco de actuación que dibuja la ordenación jurídica estatal, las Políticas de Empleo cobran carta de naturaleza en la CAE desde tres referencias básicas:

- **El Estatuto de autonomía** que atribuye a la administración vasca la competencia exclusiva de planificación, promoción y desarrollo económico de la CAE, así como el impulso, en ese contexto, de políticas favorecedoras de las condiciones de vida, la estabilidad económica y el empleo; la ejecución en materia de legislación laboral; y desde la soberanía fiscal del Concierto Económico, la financiación con sus propios recursos de las PAE.
- **La Ley de creación de Lanbide** como instrumento que posibilita la gestión de las PAE de la CAE
- y la **Ley de Instituciones Locales de Euskadi** que incluye los Planes Locales de Empleo como un campo activo de su actuación.



MARCO DE LEGITIMACIÓN COMPETENCIAL

1.- Desde el ámbito Estatal...

- La **Constitución**, en su artículo 149 establece la competencia exclusiva del Estado en materia de legislación laboral; sin perjuicio de su ejecución por los órganos de las Comunidades Autónomas.
- La **Ley de Empleo** (aprobación del texto refundido mediante Real Decreto 3/2015) dibuja la arquitectura de un Sistema Nacional de Empleo y de unas Políticas de Empleo coordinadas y colaborativas en los distintos escalones institucionales...
 - en su artículo 1 define las Políticas de Empleo como el conjunto de decisiones adoptadas por el Estado y las CCAA que tienen por finalidad el desarrollo de programas y medidas tendentes a la consecución del pleno empleo, así como la calidad en el empleo, a la adecuación cuantitativa y cualitativa de la oferta y demanda de empleo, a la reducción y a la debida protección de las situaciones de desempleo
 - en su artículo 3 señala que corresponde a las CCAA en sus ámbitos territoriales el desarrollo de la política de empleo, el fomento del empleo y de la ejecución de la legislación laboral y de los programas y medidas que les hayan sido transferidos
 - en su artículo 4, introduce la dimensión “local” en el diseño y gestión de las políticas de empleo para ajustarla a las necesidades del territorio y apoyar las iniciativas de generación de empleo en el ámbito local. De este modo de conformidad con la constitución, los estatutos y la ley de 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local las CCAA pueden establecer los mecanismos de colaboración oportunos con las entidades locales y éstas pueden participar en la concertación territorial de las políticas activas de empleo mediante su participación en los órganos de participación institucional de ámbito autonómico.
 - En su artículo 6, establece un Sistema Nacional de Empleo descentralizado integrado por el Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas
- Y a través del **Real Decreto 1441/2010** que recoge la transferencia de funciones y servicios a la CAE en materia de ejecución de la legislación laboral en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación.

2.- Desde el ámbito de la CAE

- El **Estatuto de Autonomía** (Ley Orgánica 3/1979)...
 - En su artículo 9 dispone que los poderes públicos vascos, en el ámbito de su competencia, impulsarán particularmente una política tendente a la mejora de las condiciones de vida y trabajo y adoptarán aquellas medidas que tiendan a fomentar el incremento del empleo y la estabilidad económica.
 - En su artículo 10 determina la competencia exclusiva en materia de promoción, desarrollo económico y planificación de la actividad económica del País Vasco de acuerdo con la ordenación general de la economía.
 - El artículo 12 precisa que corresponde a la CAPV la competencia de ejecución en materia de legislación laboral
 - Recoge igualmente el principio esencial del Concierto Económico, amparado por la constitución, conforme al cual las instituciones competentes de los territorios históricos del País Vasco pueden mantener, establecer y regular su propio sistema tributario; y desde esa soberanía fiscal financiar con sus propios recursos las competencias transferidas por parte del estado. Así, los recursos económicos destinados a la cobertura de las PAE no provienen de la distribución de fondos acordada en la Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales, sino que tienen origen en la minoración del cupo, mediante aplicación del porcentaje correspondiente al índice de imputación utilizado para su cálculo.
- La **Ley 3/2011**, por el que se crea **Lanbide-Servicio Vasco de Empleo** y que posibilita la gestión directa de las políticas activas de empleo de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- Y la **Ley 2/2016**, de **Instituciones Locales de Euskadi** que incluye las políticas y planes de empleo entre los ámbitos dentro de los cuales podrían desarrollar competencias propias los municipios.

2.3.- Un amplio ecosistema público-privado de actores a integrar colaborativamente

2.3.A.- El panorama de engarce institucional del empleo “en vertical” descrito, se concreta además “horizontalmente” en un espacio de encuentro entre la lógica social o de las personas; la económica y de competitividad o de las empresas; la del hábitat o de la relación con el territorio donde estas personas y empresas interactúan -conviven, trabajan, se forman...-; y la lógica del conocimiento que incide en las capacidades laborales de las personas, en la competitividad de las empresas y la construcción de territorios cohesionados e inteligentes

Así, las políticas de empleo interaccionan con las distintas políticas económico-sectoriales, educativo-formativas; sociales; territoriales... y dibujan un mapa de actores con intereses e incidencia en torno al empleo muy amplio.

2.3.B.- En consecuencia, además del Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, y de Lanbide y el resto de entidades públicas adscritas al mismo como corazón de las políticas de empleo..., el ecosistema que se configura implica a:

- los distintos departamentos de Gobierno Vasco vinculados al desarrollo económico, social y educativo; a las Diputaciones; a los Ayuntamientos y Entes Locales dependientes.
- y más allá de las responsabilidades institucionales, abre un marco de cooperación con los agentes sociales -representantes de trabajadores, trabajadoras y empresas; y vincula a un amplio abanico de entidades muy diversas: organizaciones del tercer sector; representantes del sector educativo-formativo, del conocimiento y la I+D+i; a representantes de colectivos vulnerables y un largo etc.

2.3.C.- Se dibuja así un auténtico ecosistema público-privado en torno al empleo, interseccional y abierto; que es la base vertebradora de la construcción económica y social del país. Numerosas miradas complementarias que se hace necesario definir, ordenar e integrar colaborativamente; tarea que centra buena parte del objeto de la Ley.

2.4.- Objeto y contenidos clave

2.4.A.- En ese contexto competencial y engarce institucional la Ley debe dar respuesta a dos grandes objetivos que anticipan sus contenidos esenciales:

- La Institucionalización del derecho a las políticas activas de empleo como instrumento clave de empleabilidad e inclusión de las personas; y en este sentido:
 - Plantear el marco para el desarrollo de una cartera servicios de empleo adaptada a las exigencias de un contexto económico y social en transformación que hace de la empleabilidad un valor complejo, en construcción a lo largo de la vida.
 - Y resolver la ordenación de la gestión de los mismos por parte de los distintos actores institucionales implicados en un sistema colaborativo; situando la regulación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como polo central de referencia en ese sistema.
- La definición de las competencias de las instituciones de la CAE -Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y Municipios- en materia de políticas de empleo; y el marco de su gobernanza abierta y participativa.

3 NUEVAS y MEJORES POLITICAS ACTIVAS DE EMPLEO

3.1.- Retos y Palancas de cambio

3.1.A.- Los instrumentos básicos de las políticas de empleo son la intermediación laboral, las políticas activas de empleo (que en la cartera común de servicios estatal se centran en la Orientación profesional, la Formación y Cualificación para el empleo; y el Asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento), y la coordinación entre estas últimas y la protección económica frente al desempleo.

3.1.B: Persiguen básicamente contribuir a casar la oferta y la demanda de trabajo, la adaptación y recualificación de los trabajadores y trabajadoras, promover la creación de empleo y autoempleo digno, y favorecer la incorporación al trabajo de los grupos de población con más dificultades de acceso al mercado laboral.

Su foco es el apoyo a la persona tanto para su inserción y desarrollo profesional a partir de un empleo digno, como para su inclusión social en el caso de los colectivos más fragilizados; y a través de ella, responder a las necesidades de las empresas en términos de recursos humanos y competencias asociadas.

3.1.C.- Pero estos objetivos se topan, sin embargo, con niveles de intermediación muy bajos; con capacitaciones formativas con impacto aún limitado; y con niveles de promoción de empleo y autoempleo mejorables. Su ejecución arrastra, además, una pesada carga administrativa que condiciona la mirada de los servicios públicos de empleo hacia la gestión (convocatorias de ayudas diversas) y lastra sus resultados.

3.1.1.- Tres grandes retos que afrontar...y cuatro vectores de transformación

3.1.1.A.- La reflexión desarrollada en torno a esa situación, avalada por el contraste llevado a cabo entre los agentes del Foro del Empleo en 2021, sitúa en consecuencia la Ley como un marco generador de condiciones para afrontar tres grandes retos:

- La **“innovación y perfeccionamiento de las actuales PAE”** para convertirlas en un marco de servicios más integrado, más empático con sus usuarios, más flexible, eficaz y adaptado
- La **“coordinación y complementariedad de los diferentes agentes”**; circunstancia que remite a la definición del “sistema”, sus componentes, roles y funciones de cada uno de ellos; así como su marco de gobernanza.
- Y la **“mayor cercanía a la empresa”**, entendida como mejora de la prospección y conexión con el tejido productivo. Una condición de partida, un “previo” a las propias PAE que condiciona el funcionamiento del sistema de empleo en su integridad. Sin una mejor conexión, conocimiento y comprensión de la empresa, y en última instancia sin un marco de colaboración estable y rico con la misma, difícilmente cabe entender un buen servicio de orientación, de formación, de intermediación... y, en general, de políticas activas

3.1.1.B.- Y el primero de los retos, la innovación y perfeccionamiento de las PAE, pasa a su vez por cuatro vectores de cambio necesarios en los servicios que les dan cuerpo (orientación, formación etc...)

- Su “**particularización**” en función no sólo de los colectivos a los que se dirigen, sino de la propia persona, de forma tutorizada en el tiempo como núcleo base del servicio.
- Una “**concepción más integral e integrada**”, que articule de forma sinérgica el conjunto de las actuaciones de acompañamiento y apoyo a cada persona.
- La “**creación de valor añadido**” efectivo; poniendo la mirada en el resultado, en su eficacia última en términos de inserción, mejora y adaptación de competencias; y no en la mera realización de actividades con esos propósitos.
- Y el “**mejor desempeño**”; entendiendo que no sólo hablamos de renovación de las políticas sino de una mejor ejecución de las mismas; de modo que se ponga el foco también sobre la exigencia competitiva de las estructuras que ofrecen los servicios.

3.2.- En la estela del pilar social europeo: las PAE como derecho

3.2.A.- El Pilar Social Europeo, como carta de los derechos sociales, parte de la convicción de que una sociedad más justa favorece una economía más sana, resiliente y sostenible. Apuesta no por un gasto social improductivo, sino por una inversión social con retornos económicos y sociales. Una inversión en equidad que no suponga merma de la eficiencia del sistema sino garantía de optimización global de todos los recursos humanos -los más valiosos y escasos en Europa actualmente-, sin dejar a nadie atrás.

3.2.B.- El Derecho Subjetivo a las PAE, entendido como instrumento de refuerzo de la empleabilidad de la persona a lo largo de su vida, forma parte esencial de esa apuesta, en tanto que su ejercicio reclama unos servicios personalizados, integrados y sinérgicos; creadores de valor transformador.

Su impulso desde la Ley debe ser, en este sentido, un factor acelerador de esa transformación necesaria para dar respuesta a las necesidades de las personas y, a través de éstas, a las de las empresas y las nuevas exigencias competitivas que se les plantean.

3.2.C.- La posible plasmación efectiva de ese derecho, cobra cuerpo realista desde distintos flancos de servicio ya anticipados como vectores de transformación:

- La atención particularizada y competente a lo largo de la vida laboral de la persona trabajadora, ocupada o desempleada, como primera exigencia; y la creación de un historial personal que le dé soporte.
- El diagnóstico particularizado y preciso sobre su empleabilidad
- La elaboración de un itinerario formativo y de activación o plan particularizado de empleo, coherente con ese diagnóstico, que recoja las iniciativas y consejos pertinentes para su seguimiento.
- El desarrollo de la formación asociada a ese itinerario; circunstancia que puede abrir un marco muy amplio de gestión.

3.2.D.- Su desarrollo no puede desmarcarse, en este sentido, de otras realidades: la cartera de servicios a la que se asocia (3.3); la coordinación de la red de agentes a los que implica (3.4); y la necesidad de renovación y transformación de los propios servicios públicos de empleo (3.5).

3.3.- Cartera de servicios: entre la oferta actual y la innovación

3.3.A.- La cartera de servicios de la PAE de la CAE, cuenta ya con una estructura clara y coherente con la cartera de servicios comunes estatal, en la que es necesario, anclar las actividades asociadas propias del ejercicio del derecho subjetivo; y aquellos otros elementos novedosos que puedan aparecer como elementos de futuro; y dotar a todas ellas de un ejercicio integrado y sinérgico.

3.3.B.- Partiendo de la base de los actuales servicios, de forma esquemática y orientativa la cartera de servicios del Servicio Vasco de Empleo puede estructurarse como sigue:

- Los **Servicios de Orientación para el empleo**, sobre los que se soporta el grueso del ejercicio del derecho subjetivo antes descrito (ver epígrafe previo); el acompañamiento, activación y apoyo en la ejecución del itinerario o plan particularizado de empleo; los centros de empleo; y otros programas específicos de apoyo para colectivos especialmente vulnerables o en situación de exclusión.
- Los **Servicios de Formación**; que dan cabida tanto a la formación vinculada a la cartera común de servicios del Sistema Nacional de Empleo, como a una formación más flexible no vinculada a titulación o certificación oficiales que permitirá una programación dúctil y adaptada a las circunstancias del mercado.
- Los **Servicios de Intermediación**: que cubren la captación de ofertas, su difusión y la selección de personas candidatas adaptadas a las mismas
- Los **Servicios de apoyo al Emprendimiento y el Autoempleo**: que integran las distintas actividades de información, formación, asesoramiento, optimización de ayudas...; así como, de forma específica, la vinculadas al impulso de las formas de economía social.
- Los **Servicios de Prospección y Asesoramiento a empresas** cuyo refuerzo resulta de importancia estratégica para crear vínculos y lazos con el tejido empresarial que posibilite la optimización y eficacia del resto de servicios (de la orientación a la formación pasando por la intermediación). Entre ellos cabe citar desde la información sobre la contratación y sus incentivos, a la identificación de necesidades del tejido productivo, pasando por procesos de recolocación etc.
- **Nuevos servicios a partir de la gestión inteligente de la Información**: aspecto que abre un amplio campo de trabajo tanto para mejorar los actuales servicios como para introducir nuevos servicios “inteligentes” de valor.

3.3.1.- La información / digitalización como base de un gran cambio

3.3.1.A.- La capacidad de optimizar la información generada por los servicios de empleo, y de crear conocimiento sobre las personas y las empresas en relación con el mismo, abre un amplio marco de expectativas sobre la cartera de servicios de las PAE. Su gestión inteligente a partir del Big Data, la minería de datos o la inteligencia artificial, proporciona base de trabajo para.:

- Generar un servicio específico de información avanzada para la optimización por parte de los usuarios externos -personas y empresas-; e internos -los propios responsables del servicio vasco de empleo- en la definición y gestión de sus políticas.
- Dar un salto de modernización, eficacia y eficiencia en la gestión y desempeño del resto de la cartera de servicios.

Su desarrollo deberá verse acompañado, en todo caso, por todas las prudencias y garantías para la operación en ese nuevo marco: incluyendo capacitación de los agentes públicos y privados; la llamada a las buenas prácticas en términos de respeto a la privacidad y la confidencialidad; la búsqueda de soluciones para la apertura de la información, con las debidas garantías, al conjunto de agentes que trabajan en torno a los mismos objetivos etc.

3.3.2.- Otros programas e iniciativas complementarias

La actual cartera de servicios está ya complementada por otros programas o iniciativas que refuerzan específicamente el servicio a colectivos vulnerables o de atención prioritaria (Personas DLD, con discapacidad etc.).

A futuro parece necesario consolidar y completar estas estas iniciativas u otras de corte más general para el conjunto de usuarios en el marco de la innovación y perfeccionamiento de las políticas de empleo.

3.4.- El concepto de red, y sus exigencias

3.4.A. La idea de empleo como ámbito transversal y de interacción de un amplio colectivo de agentes antes descritos, hace de la coordinación entre los mismos un reto a enfrentar tanto desde la gobernanza, como desde la coordinación y gestión de los servicios. En este último ámbito, el de la coordinación/gestión, emerge progresivamente el concepto de red como necesidad de recoger una situación de hecho; ajustarla, en su caso, en términos de optimización y sinergias; y legitimarla dotándole de mecanismos formales y un marco ordenado.

3.4.B.- Su operativización reclama cubrir distintos aspectos esenciales: la distribución coordinada de roles a partir de un criterio de especialización inteligente que optimice las aportaciones de cada cual; el ejercicio de un liderazgo dinamizador y proactivo en la red; y la generación de instrumentos compartidos que permitan trabajar conjuntamente desde lo concreto.

3.4.1.- Cercanía y Especialización inteligente como criterios de coordinación/gestión

3.4.1.A.- Desde el respeto competencial y la propia voluntad de los miembros de la red, optimizar la eficacia y la eficiencia de los recursos disponibles requiere situar a los agentes de empleo implicados en la gestión de los servicios de las PAE (Lanbide como Servicio Vasco de Empleo; Diputaciones; Ayuntamientos y otras entidades dependientes de estos esencialmente), como gestores de aquellos sobre los que ofrecen mayores ventajas comparativas.

3.4.1.B.- Es natural que Lanbide - Servicio Vasco de Empleo, como nodo central de esa red, asuma la gestión de algunos de estos servicios en exclusiva, por cuanto pueden considerarse estratégicos o nucleares en el servicio de empleo. En particular los asociados a la orientación en lo que hace a la materialización del derecho subjetivo a las PAE; los vinculados a la gestión de la intermediación en lo que hace a la casación de ofertas-demandas, recolocaciones; los vinculados a la programación de la formación; así como las actividades que tienen que ver con tareas de registros, certificaciones, homologaciones, acreditaciones capacitadoras etc-

3.4.1.C.- Pero sobre esa realidad, los principios de especialización inteligente y cercanía nos ofrecen un panorama potencial de interés para definir algunas actividades de la cartera de servicios -u otras ajenas pero complementarias y coordinadas- que pueden ser cubiertas por parte de:

- Las diputaciones forales, en tanto que se presentan como agentes con competencias en el ámbito social que, en consecuencia, sitúan el binomio empleo-inclusión como espacio natural de colaboración. Dinamizan igualmente distintas fórmulas de emprendimiento, en un campo cuya competencia e intervención es institucionalmente compartida. Y velan por el impulso económico general de su territorio y, desde él, indirectamente, por la competitividad de sus empresas y las competencias de sus empleos asociados... en un menú propio y matizadamente diferente en cada territorio. Configuran así, un espacio amplio de potencial coordinación-colaboración de intervenciones con el Departamento de Empleo con focos de distinta profundidad; en un panorama que es necesario integrar y coordinar sinérgicamente.
- Las entidades locales, que se presentan como los actores del sistema más cercanos al territorio y la ciudadanía desde una lógica no sectorial, sino integradora; además de cocompetentes. En el marco de su estrecha relación con diputaciones, aparecen o pueden aparecer como brazos ejecutores sobre el terreno en el ámbito de la inclusión y el empleo desde su lógica más social. Y desde su proximidad al territorio, y los Planes Locales de Empleo se reivindican como agentes naturales de...: prospección y generación de relación y conocimiento con el tejido empresarial y fomento del mismo; y acompañamiento ciudadano en su itinerario vital de activación y refuerzo de la empleabilidad, refuerzo de cualificaciones etc. Características todas ellas que, es necesario coordinar en la gestión específica de cartera de servicios, atendiendo al principio de cercanía y especialización inteligente.

3.4.1.D.- En todo caso, parece natural y necesario que tanto Lanbide, como diputaciones y ayuntamientos pueden abrir igualmente un marco de colaboración con terceros -gestión indirecta- para apoyarse en el desarrollo de sus funciones. Fórmulas que optimicen a otros agentes sobre el terreno (cívicos, sociales, empresariales, del tercer sector...) de acuerdo a las fórmulas de contratación públicas existentes; y desde el control de los niveles de calidad, eficacia y eficiencia en el servicio y su garantía.

En esa misma línea, pudiera ser necesario prever la posibilidad de articular otras formas indirectas de convenio o contratación de servicios de forma no concurrencial -Contratos Programa, Acciones Concertadas o similares-, que puedan incrementar la operatividad de la red de agentes.

3.4.2.- Liderazgo proactivo y herramientas comunes de trabajo

3.4.2.A.- Más allá de los criterios de cercanía y especialización inteligente que contribuyen a fijar “qué hace quién”, una red de servicios de empleo, en su complejidad, debe centrar igualmente sus esfuerzos en crear una cultura compartida sobre “cómo ha de hacerse”; circunstancia que reclama un liderazgo proactivo al respecto.

Ha de tratarse de un liderazgo legitimado en la competencia que, desde la colaboración y la suma de aportaciones con el resto de agentes, asegure tanto la dinamización de la red como la fijación de metodologías, criterios y protocolos compartidos, herramientas comunes de servicios; y derechos y obligaciones por parte de los miembros en su desarrollo.

Al respecto hay determinados instrumentos que se antojan imprescindibles para la homogeneización del servicio y su ejercicio coordinado. Algunos constituyen metodologías o protocolos; y otros hacen referencia a herramientas informáticas o dispositivos. En este sentido, Lanbide como nodo central o líder de la red debe procurar ofrecer a sus miembros herramientas comunes de trabajo. Cabe enumerar, entre otros aspectos...:

- **Contacto:** Metodologías y protocolos de trabajo para el contacto de los agentes de la red con los usuarios de la misma -personas y empresas- a efectos de ofrecer atención e información (personas y empresas) o prospección (empresas).
- **Información:** Dispositivo integrador de información / difusión sobre ofertas de empleo, de formación, y en general, de los servicios puestos a disposición de las personas y empresas usuarias
- **Gestión Personalizada:** Dispositivo de seguimiento de las personas que posibilite la integración de su historia laboral y la trazabilidad de ésta.
- **Apoyo a la orientación:** metodologías y/o dispositivos que recojan instrumentos de apoyo al perfilado de las personas y la construcción de sus itinerarios o planes de empleo; tanto a nivel de servicio individual como de lectura macro o colectiva en relación al diseño de políticas.
- **Observación:** Dispositivo que integra la información en torno a la prospectiva y tendencias del empleo; y a la detección y prospección de necesidades formativas y de empleo para que actúe como brújula de apoyo al diseño de las políticas activas.

3.4.3. El conocimiento al servicio del perfeccionamiento de las políticas de empleo y su gestión.

3.4.3.A.- Las políticas activas de empleo y su plasmación operativa en la cartera de servicios no pueden renunciar a la mejora continua y al principio de eficacia y eficiencia en su gestión. Y en ese proceso la gestión del conocimiento canalizado a través de la innovación y de la evaluación de las políticas y los procesos de trabajo, entendidas como forma de perfeccionamiento continuado, resultan imprescindibles

3.4.3.B.- La evaluación como forma de aprendizaje y mejora constituye una obligación natural en la gestión de las políticas de empleo. Su enfoque debe superar el mero seguimiento de la realización para abordar la reflexión sobre la pertinencia misma de las políticas y sus formas de implementación; valorar la eficacia e impacto que generan; y situar igualmente la calidad de los servicios desarrollados y la eficiencia de los recursos utilizados para su desarrollo como una de sus preocupaciones centrales.

Su ejecución debe conciliar la responsabilidad propia en su gestión con la necesaria mirada y contraste de tercera parte como un factor de calidad de la misma.

3.4.3.C.- En un contexto de cambio acelerado y transición como el que vivimos, la innovación se constituye igualmente en motor de adaptación y perfeccionamiento. En este sentido se hace necesario igualmente hacer de la investigación y la innovación, como factor de transformación, una herramienta integrada y continuada en el quehacer de las políticas y los servicios de empleo, a través de programas y/o instrumentos específicos para ello.

3.5.- LANBIDE como agente de transformación.

3.5.A.- El reto de la mejora de las políticas activas descrito, sitúa a Lanbide ante la necesidad de un cambio profundo y transformador. Un cambio que le permita dar respuesta material y efectiva a las nuevas y grandes exigencias que se anticipan; y que le legitime, a su vez, como nodo central y dinamizador de una red colaborativa de servicios.

El desafío al que se enfrenta es, en este sentido, de una tremenda magnitud, y va a requerir no sólo de un gran esfuerzo inversor y organizativo, sino de un cambio cultural que cuestione certezas e inercias de funcionamiento para abrirse a nuevas formas de trabajo y, en última instancia, modele una nueva identidad en la que la cultura de servicio, la proactividad, y el liderazgo en el marco de una dinámica colaborativa sean el patrón de acción.

3.5.B.- El proceso de transformación de Lanbide, previsto apuntaría en este sentido, dos grandes hitos o ejes de cambio: La conversión en ente público de derecho privado; y la materialización del desarrollo del proyecto de transformación Lanbide Hobetzen.

3.5.1.- Una estructura jurídica adecuada para una nueva etapa

3.5.1.A.- La mejora sustancial del servicio de Lanbide reclama de un marco facilitador que le otorgue una mayor flexibilidad de funcionamiento y agilidad de respuesta; es decir, un marco jurídico de operaciones con terceros más propicio a las exigencias que reclama su carácter de institución proveedora de servicios.

Al respecto, la figura de ente público de derecho privado permite situar a Lanbide en el marco de la Administración Institucional como una alternativa propicia que satisface ese tipo de requerimientos; sin perjuicio de que se someta al derecho administrativo para el ejercicio de sus potestades públicas, su funcionamiento interno o en cuanto a su régimen patrimonial y de responsabilidades de este tipo ante terceros.

3.5.1.B.- La Ley es, por otra parte, el marco natural adecuado para consolidar un cambio jurídico de este tipo; así como para introducir los cambios que, en términos de ajuste de revisión de funciones a desarrollar, gobierno, etc arrastra.

3.5.2.- Lanbide Hobetzen: el plan de transición.

3.5.2.A.- Previsto en la Estrategia Vasca de Empleo 2030 como un proyecto tractor para la nueva etapa de la política vasca de empleo que se anticipa, Lanbide Hobetzen constituye la guía del cambio que debe asegurar la transformación institucional deseada; una suerte de brújula hacia el nuevo escenario de estructura y actividad del nuevo Lanbide.

Surgido como proyecto en 2021, en el marco de un claro consenso sobre la necesidad de la mejora de Lanbide, su objetivo es definir y replantear el modelo de intervención, haciendo de la orientación (personas) y la prospección (empresas) el binomio de transformación del servicio; y poniendo sobre la mesa un nuevo modelo de atención, cambios en la red de oficinas y un largo abanico de actividades.

Va a complementarse, además, con otros proyectos igualmente transformadores de la organización como el Plan de Transformación Digital en curso, que busca ofrecer un nuevo soporte de servicio sobre el que articular todo el cambio cultural.

3.5.2.B.- En esos términos de búsqueda de la plena eficacia del servicio público, las líneas apuntadas para la mejora organizativa y funcional son, efectivamente numerosas. Y arrastran todo un importante proceso de transformación en cuanto que:

- El modelo de intervención asentado en el binomio orientación + prospección, supone sentar las bases de una intermediación eficaz, con alineamiento entre los servicios con base en empresas y en personas respectivamente
- Conlleva la definición y adaptación de la cartera de servicios a ambos “clientes” (Personas y Empresas) en línea con las consideraciones de los epígrafes previos; y va a suponer nuevas metodologías, instrumentos y herramientas de apoyo en ambos casos. De una mera meramente ilustrativa:

- En relación a orientación, por ejemplo, conllevará un nuevo modelo de atención con la introducción de la figura del orientador/a de cabecera como guía personal de inserción; nuevos protocolos de relación; nuevas herramientas de perfilado holístico; mejoras de la información sobre la oferta de empleo y sobre la optimización de la información de la prospección; motor de recomendaciones etc; de modo que se generen itinerarios personalizado de inserción y el seguimiento y activación de los mismos.
 - En relación a prospección empresarial supondrá la activación y centralidad de la figura del prospector, prospectora, en el marco de la red de agentes para optimizar la cercanía a las empresas en el territorio, ofreciendo directrices y metodologías compartidas para esa labor; situando el papel activo y relevante de la empresa en una dinámica de valor mutuo: captación de información y necesidades de la empresa, por un lado; y suministro de servicio de valor a la empresa por otro.
 - En el ámbito de la formación y situando las competencias técnicas y transversales como referentes de trabajo -ESCO- cobrará especialmente relevancia la prospección, y las aportaciones que de ella se deriven, para un modelo de diseño y programación formativa más abierto y flexible; centrado en la satisfacción de las necesidades y la adaptación a los cambios.
- Arrastra cambios organizativos que posibiliten transitar de un modelo de subvención hacia un modelo de concertación con los agentes colaboradores; oficinas adaptadas al territorio; y al servicio digital etc;
 - Y supone el robustecimiento de las competencias del personal dedicada a esas actividades; la (re)definición funcional de los roles de cada nivel de la organización, con coordinación consiguiente entre ellos; y la incorporación o refuerzo de valores de proactividad y servicio coherentes con todo ello.

4 ■ CONSIDERACIONES SOBRE LA GOBERNANZA

4.A.- Conciliar criterios de diverso rango

Trasladando la mirada de la gestión operativa a la gobernanza, el carácter estructurante y transversal del empleo reclama conciliar al menos cuatro criterios o dinámicas de diferente rango y naturaleza:

- La introducción del soporte competencial como criterio director para su definición
- La integración de transversalidad de las distintas políticas sectoriales e institucionales que interaccionan con el empleo; para empastarlas y generar sinergias entre las mismas.
- El dialogo social; asentado en el respeto de los criterios de representatividad.
- Y la apuesta por la participación y enriquecimiento desde la escucha activa y la aportación de los colectivos diversos del ecosistema.

4.B.- Articular espacios de gobernanza y procesos de planificación

La aplicación operativa de esos criterios al ecosistema de actores descrito a lo largo del documento -agentes de la red de empleo y otros agentes público-privados vinculados al empleo- se enfrenta a la necesidad de articular dos tipos de herramientas:

- Un sistema de “espacios de coordinación” complementarios, en el que los actores tomen parte de acuerdo con el rango institucional y competencia que ostentan, y con la capacidad y rol efectivo que pueden jugar.
- Un sistema de planificación que, partiendo de un marco estratégico compartido, se despliegue de forma adaptada en instrumentos de actuación específicos por cada tipo de agente.

4.1.- Sistema de espacios de coordinación

4.1.A.- Se identifican tres distintos niveles de intervención para el ejercicio abierto y plural, de la gobernanza.

- Un primer nivel que recoja la realidad institucional del país; y el ejercicio de la “competencia y responsabilidad política” para la construcción de las mejores políticas de empleo.
- Un segundo nivel que incorpore la representatividad social de trabajadores, trabajadoras y empresas; y el ejercicio de “cocreación y perfeccionamiento” de las políticas de empleo por parte de sus agentes más representativos.
- Y un tercero que dé cabida a la diversidad y multiplicidad de perspectivas de trabajo en torno al empleo que se manifiesta en ese amplio ecosistema de actores sectoriales, cívicos, asociativos etc.; y el “ejercicio participativo de escucha activa; de información y contraste; de debate y enriquecimiento en torno a los mismos”.

En ese sentido, estos tres niveles deben encontrar “espacios para la gobernanza” de distinto carácter...:

4.1.B.- Espacio Político Institucional: Capaz de integrar la presencia de los tres escalones de la administración vasca

- CAE - Gobierno Vasco, siendo sensible a la transversalidad interdepartamental del empleo.
- Territorios Históricos - Diputaciones Forales, siendo igualmente sensible a los matices y visiones particularizadas de cada territorio en torno al empleo
- Municipios -Ayuntamientos, siendo sensible, a las distintas dimensiones / realidades municipales existentes.

Y en tanto que foro de coordinación y coherencia de las políticas públicas en torno al empleo necesitaría dotarse de...

- mecanismos de representatividad y decisión dentro del mismo, sensibles con la relevancia y rol de los distintos agentes; y respetuosos con el liderazgo competencial del Gobierno Vasco y en particular del Departamento de Empleo.
- mecanismos o servicios técnicos de apoyo que faciliten su labor al respecto desde el criterio especializado necesario y la operatividad.

4.1.C.- Espacio de Dialogo Social para institucionalizar a éste en la construcción específica de las Políticas de Empleo (más allá de ámbito laboral y sus relaciones) a través de la participación de los agentes más representativos de trabajadores, trabajadoras y empresas -Mesa de Dialogo Social-; que contribuya a su perfeccionamiento y cocreación facilitadora.

4.2.1.D.- Espacio de Participación y Escucha Activa para dar cabida a las aportaciones, al debate y contraste del amplio y diverso panorama de actores con incidencia y vinculación con el empleo y sus políticas. La preexistencia de un Foro del Empleo de este tipo de características, puede facilitar su cobertura, más allá de la pertinencia o no de su actual formato y/o de su posible ajuste o adaptación en el marco del desarrollo de la Ley.

4.2.- Sistema de planificación integrado

4.2.A.- Constituye el segundo elemento central de la gobernanza. Para dotarlo de ese carácter integrado se considera de interés que:

- **Parta de un marco estratégico global de largo plazo**, que, elaborado colaborativamente bajo el liderazgo del Departamento de Empleo, pauté la mirada, los grandes retos y vectores de transformación de ese periodo para al conjunto de actores del sistema o red común. En términos ilustrativos, la Estrategia Vasca del Empleo 2030
- **E integre coherentemente bajo ese marco estratégico general los planes de acción a medio plazo por parte de cada actor institucional del sistema** implicado con el torno al empleo o con repercusión en el mismo (Distintos departamentos de Gobierno Vasco; Diputaciones; y Ayuntamientos).

Bajo un modelo de estas características, el sistema de planificación podría actuar en un doble sentido:

- como brújula orientadora para el conjunto de agentes institucionales del ecosistema o red de empleo en el largo plazo (a través de la estrategia marco compartida);
- y como mecanismo de coordinación anticipativa y garantía de coherencia de acción; al integrar de forma transparente en el marco de gobernanza las intenciones o planes que tiene cada institución en relación al empleo o con repercusión en el mismo (ya sea a través de sus planes específicos de empleo o de sus planes sectoriales/territoriales con incidencia en el empleo respectivamente)

4.2.B.- En su nivel marco o de estrategia global compartida, su desarrollo, en tanto que único, no plantea mayores especificidades; pero en el caso de la integración en el marco de gobernanza de los instrumentos de planificación de los distintos actores se abre un amplio marco de adaptación a las características de los mismos. Ilustrativamente:

- En el caso del Departamento de Empleo...podría canalizarse a través de documentos de planificación operativa plurianual que cubrirán, en el medio plazo, el desarrollo de la estrategia a través de las políticas de empleo.
- En el caso de las diputaciones a través, por ejemplo, de documentos de planificación adaptados a la perspectiva particular de intervención sobre el empleo de cada una de ellas (directamente vinculada al empleo; o más vinculada a la promoción económica y a través de ésta, al empleo); que deberían ser sensibles y coherentes con las orientaciones de la estrategia marco compartida.
- En el caso de los municipios a través de planes locales de empleo (desarrollo económico, empleo y formación) coherentes igualmente con la estrategia marco; y adaptados a la realidad de cada situación y dimensión municipal. En este sentido se hace necesario que el sistema de planificación por el que se opte sea sensible a la diversidad de situaciones y capacidades; y a la existencia de la gestión comarcal o agregada que cubre este ámbito en determinados casos.
- Por parte del resto de departamentos de Gobierno Vasco, convendría informar de las repercusiones en términos de empleo de sus políticas-planes sectoriales respectivos; de modo que, en el marco de gobernanza institucional compartida, se vele por la adecuación de esos planes a la estrategia marco del empleo y, en su caso, se emita opinión o recomendaciones al respecto.

Esta vía de trabajo para la coordinación interdepartamental en el Gobierno Vasco, podría ser igualmente una forma de trabajo adaptada a las diputaciones que no formalizaran una planificación específica en términos de empleo.