

## LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO COMO ENTE PÚBLICO DE DERECHO PRIVADO

### INTRODUCCIÓN

La configuración jurídica de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe ser el resultado de una profunda reflexión que mire a la experiencia, pero que ponga el foco en un futuro próximo que modele un Servicio Vasco de Empleo reconocidamente eficiente.

Es cierto que la naturaleza y configuración jurídica de una entidad, sea la que sea, no tiene *per se* capacidad transformadora; su funcionalidad es estrictamente auxiliar y coadyuvadora, si bien tal condición no le resta importancia ni incidencia en la consecución de los objetivos.

La configuración jurídica ha de responder fielmente al elenco funcional y competencial de Lanbide, al servicio que tiene encomendado; justamente, porque ha de procurar la consecución de sus objetivos desde una formulación jurídica eficiente. Como señala el artículo 6.5 de la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, *“las entidades de nueva constitución –en un principio que debe proyectarse, como es de lógica, a la reestructuración y transformación- adoptarán la forma jurídica que resulte más adecuada a la actividad y funciones que justifiquen su existencia, conforme a los principios regulados para cada una de ellas en esta ley”*.

De este modo, si bien han de descartarse iniciativas de huida del derecho administrativo que sean un fin en sí mismas, sin el necesario aval jurídico-organizativo, han de tomarse en consideración aquellas propuestas que justifican la articulación de entidades públicas que parcialmente sometan el régimen de ciertas actividades al derecho privado, cuando estas no sean ejercicio de potestades públicas *stricto sensu*. Porque, tan descartable y reprochable es el sometimiento artificioso al derecho privado del quehacer de entidades públicas, como abanderar la aplicación universal del derecho público allí donde el mismo resulta innecesario.

Y desde la formulación jurídica eficiente que se propugna, es imprescindible adaptar algunas cuestiones vertebrales, como el régimen de personal, contable, de control de la entidad, patrimonial y otros, a su realidad funcional. Lo contrario aboca a una construcción artificiosa que el tiempo se encarga de revelar inevitablemente perversa.

El proceso de transformación en que se halla Lanbide-Servicio Vasco de Empleo no afectará a su ámbito competencial, que continuará desplegándose alrededor de dos áreas ya existentes - a) prestacional económica (garantía de ingresos e ingreso mínimo vital); b) prestacional de servicio de empleo, propiamente dicha-, si bien es necesario hacer valer en su diseño las necesidades y requerimientos que derivan de su condición de servicio público de empleo, lo verdaderamente sustancial como cabe intuir desde su propia denominación, que no puede desnaturalizarse por su convivencia con el área prestacional estrictamente económica, ni obviar la ductilidad que exige el desenvolvimiento eficaz de este servicio para la ciudadanía y para las empresas.

## **I. CONTEXTO HISTÓRICO**

A. El primer hito que es preciso traer a colación es el Decreto 142/1993, de 11 de mayo, por el que se autoriza a la Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco la creación de la sociedad pública para la promoción de la Formación y el Empleo «Egailan, S.A.». El germen del futuro Servicio Vasco de Empleo.

La sociedad pública asumió relevantes funciones vinculadas a la política vasca de empleo, que en el Estado desarrollaba el Instituto Nacional de Empleo (INEM) –organismo autónomo creado por Real Decreto-Ley 36/1978, de 16 de noviembre, sobre Gestión institucional de la Seguridad Social, la Salud y el Empleo, a quien la Ley 51/1980, de 8 de octubre, Básica de Empleo, designaba como órgano gestor de la política de empleo gubernamental- y, posteriormente, tras el gradual traspaso de competencias en materia de empleo a las Comunidades Autónomas, asumió el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), creado por Ley 56/2003, que conservaba idéntico régimen jurídico que el INEM, así como la misma naturaleza de organismo autónomo.

Sin necesidad de detenerse en el ámbito funcional<sup>1</sup> atribuido a Egailan, sí resulta significativa la versatilidad de la forma jurídico-privada por la que se optó para desarrollar su actividad, aun cuando se desarrollara, siquiera parcialmente, en el marco del servicio público, pues no otra calificación merecían las acciones dirigidas a la inserción laboral de la población desocupada, por poner el supuesto más obvio.

B. El segundo hito se corresponde con la creación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo por Ley 2/2009, de 23 de diciembre, por la que se aprueban los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi para el ejercicio 2010.

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

Lo relevante en este acercamiento es que, al albur de la naturaleza jurídica atribuida, el ente sometía su actividad a las normas de derecho civil mercantil y laboral que le fueran aplicables, sin perjuicio de que el ejercicio de potestades administrativas hubiera de articularse, en aquel entonces, de acuerdo con la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y demás normativa de derecho público.

---

<sup>1</sup> Así, pueden destacarse el observatorio integrado del mercado de trabajo de Euskadi dirigido a analizar la realidad laboral y evaluar las ocupaciones en sus diversos ámbitos, que permitiera la detección de necesidades que requirieran la puesta en marcha de acciones de empleo y formación; evaluación sistemática de las acciones y programas realizados en el campo de la formación ocupacional y la promoción del empleo para determinar su eficacia de los mismos; difusión y promoción activa de los programas y los planes de acción en materia de empleo y formación, impulsando planes integrales que facilitarían la consolidación y expansión de las empresas existentes, la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales y la inserción laboral de la población desocupada.

No está de más recordar algunas funciones del abanico que asumía el ente público y que justificaban singularmente la mixtura de régimen jurídico propia de los entes públicos de derecho privado:

1) De un lado, las prototípicamente potestades públicas (autorización de agencias de colocación, ejercicio de la potestad sancionadora en materias relativas al empleo y desempleo, llevanza del registro de demandantes de empleo, etc.).

2) De otro, aquellos servicios que, aun cuando pudieran ser catalogados como genuinamente públicos, aparecían desprovistos de la connotación de autoridad (orientación laboral, prospección e información de las variables del mercado de trabajo, evolución de los perfiles ocupacionales y requerimientos profesionales, gestión de la intermediación laboral, etc.).

C. **La vigente Ley 3/2011, de 13 de octubre, sobre Lanbide-Servicio Vasco de Empleo**, que tuvo su impulso en la transferencia a la Comunidad Autónoma de Euskadi de las funciones y servicios en materia de ejecución de la legislación laboral en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación profesional para el empleo que realizaba el Servicio Público de Empleo Estatal, le atribuye naturaleza jurídica de organismo autónomo.

Sus fundamentos se asientan, según deriva de la exposición de motivos, en la tradición comparada -todas las comunidades autónomas han optado por esta configuración- y en la consideración de que el núcleo funcional de cualquier servicio público de empleo *“tiene su encaje natural y jurídico como organismo autónomo, y, en consecuencia, con sujeción total al derecho público y sus controles”*.

Un doble fundamento que meceré alguna puntualización: de un lado, porque la tradición comparada puede ser fuente de inspiración, pero nunca requerimiento de legalidad u organizativo; de otro, porque el encaje natural como organismo autónomo no deja de ser una afirmación incondicional, desprovista del mínimo análisis justificativo, que es, justamente, el que ha de valorar la adaptación de la configuración jurídica a las funciones que se encomiendan a la entidad.

D. **El anteproyecto de Ley del Sistema Vasco de Empleo y de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo**, iniciativa promovida durante la pasada legislatura por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales.

Se optaba nuevamente por la configuración de Lanbide como ente público de derecho privado, definiendo una relación funcional que no variaba en lo sustancial respecto a la definida en la vigente Ley 3/2011; tampoco, hay que decirlo, en relación con la establecida en la Disposición adicional segunda de la Ley 2/2009.

La justificación que acompañaba aquella transformación de la naturaleza jurídica se situaba, según explicitaba la memoria justificativa, en el contexto de reforma y modernización del servicio de empleo, en la necesidad de dotar al servicio vasco de empleo de una estructura *“de mayor flexibilidad y eficacia en su organización para hacer frente a un mercado laboral en*

*continua transformación*” y en los requerimientos de la Unión Europea para los servicios públicos de empleo.

## **II. RECOMENDACIONES DE LA UNIÓN EUROPEA Y CLAVES DE LA REFORMA DE LANBIDE-SERVICIO VASCO DE EMPLEO: LANBIDE HOBETZEN**

La Recomendación del Consejo de 5 de junio de 2019 COM (2019) 509 final, relativa al Programa Nacional de Reformas 2019 de España y por la que se emite un dictamen del Consejo sobre el Programa de Estabilidad de 2019 de España, focaliza parte de sus recomendaciones en las funciones que corresponden a los servicios públicos de empleo, que se dan por reproducidas en las recomendaciones subsiguientes.

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

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

Es obvio que la necesidad de reforma de estos servicios es un diagnóstico que no predetermina su naturaleza jurídica, si bien la lectura de la recomendación permite identificar parámetros de funcionamiento óptimo de los servicios públicos de empleo que no pueden perderse de vista, y cuyo cumplimiento habrá de garantizarse por la configuración jurídica y organizativa de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo:

(1) flexibilidad y agilidad en la prestación del servicio;

(2) adaptabilidad a las necesidades del mercado;

(3) colaboración público-privada en la configuración de servicios intermedios (identificación de perfiles, orientación, formación, etc.), así como en la prestación de servicios a las personas usuarias.

Paralelamente, en el proceso de transformación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, al que se ha hecho referencia anteriormente, se han definido unas líneas estratégicas de acción para el área de servicio público de empleo que se dirigen en idéntica dirección a las Recomendación de la UE.

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

Por su parte, uno de los objetivos del Plan Estratégico de Empleo 2021-2024 es optimizar la efectividad del servicio público de empleo, a través de Lanbide Hobetzen y la innovación permanente en las políticas activas de empleo, garantizando el derecho subjetivo a las políticas activas de empleo, desglosando como objetivos operativos la implantación el nuevo modelo de intervención, atención y servicios en la red de oficinas de Lanbide, así como el incremento de la cartera de servicios a empresas (visitas prospectivas, atención personalizada, agilización en la provisión de candidaturas de empleo), y previendo acciones como el *dimensionamiento adecuado de las plantillas y la ampliación de recursos humanos propios* (págs. 86 y 87 del citado Plan).

El análisis DAFO que incluye el Plan Lanbide Hobetzen (se adjunta como anexo I) identifica entre las debilidades más significativas de la organización la 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, y la alta rotación del personal, alterando el normal funcionamiento del servicio hasta que el nuevo personal que resulta realmente productivo, habida cuenta de que la curva de aprendizaje alta para algunas posiciones (pág. 18).

En relación con los servicios, apunta a la necesidad de una mayor definición y publicación del catálogo de servicios y de su valor añadido, especialmente para las empresas, a un modelo de atención que dé respuesta a las necesidades de las oficinas y personas usuarias de los servicios, que se adecuen a las diferencias territoriales, a las necesidades del territorio y de las personas, que evite al personal la proliferación de tareas en detrimento de la especialización y profesionalidad necesaria para poder prestar un servicio de calidad (pág. 18).

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

Por su parte, el proyecto de ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión incide muy directamente en la tramitación de la principal prestación del sistema –la renta de garantía de ingresos- que ha absorbido un porcentaje muy importante de los efectivos de Lanbide. Es obvio que los ajustes que derivarán de la aprobación de la ley repercutirán en una gestión más automatizada, menos intensiva en términos de requerimientos de personal y más eficiente. Por ello, es previsible, aunque su cuantificación sea prematura, un cierto trasvase de personal desde labores de gestión y tramitación de la prestación hacia la prestación de servicios de empleo., esto es, desde el ejercicio de potestades públicas, en su consideración más amplia, hacia la prestación de servicios desprovista de cualquier posición de supremacía.

En la gestión de procesos, muchos de ellos vinculados al ejercicio de la potestad de fomento, se detecta ausencia de un mapa de procesos que identifique modos, tiempos y resultados para el logro de una gestión, seguimiento y evaluación adecuados. Es obvio que tal instrumento no transformará la naturaleza de los procedimientos, pero sí permitirá su racionalización y, por ende, el tránsito desde una gestión monopolizada casi exclusivamente por los procedimientos administrativos, a la convivencia de estos con la prestación de servicios de empleo que, necesariamente, deberán incrementar su presencia y peso específico dentro de la entidad.

Una de las mayores amenazas que vislumbra el citado plan es el incremento en la rotación de la plantilla por razones externas a la organización (ofertas de empleo públicas, procesos de consolidación, jubilaciones, etc.).

Entre las oportunidades, identifica la posibilidad que ofrecerá la tramitación del anteproyecto de ley vasca de empleo para consolidar el rol de liderazgo de Lanbide dentro de la multiplicidad de agentes que intervienen en el diseño y ejecución de las políticas públicas de empleo. El citado anteproyecto, y el mismo plan Lanbide Hobetzen, se dirigen a un modelo de intervención personalizado y centrado en las personas demandantes de servicios de empleo y en las empresas, hasta el punto de que se reconocen una serie de derechos para la mejora de la empleabilidad, que se concretarán en una asistencia permanente, tutorización, diagnóstico y elaboración de un plan integrado y personalizado de empleo, que no hace sino profundizar en la necesidad de fortalecer el servicio de empleo como cauce e instrumento necesario para cualificar, recualificar, asesorar a las personas, promover el autoempleo o el emprendimiento y formarlas durante las transiciones laborales, que conecte las necesidades del tejido productivo o las competencias de la población activa. Este fin esencial del Servicio Vasco de Empleo debe impregnar su quehacer y su configuración jurídica, sin que pueda quedar diluido por otras funciones y competencias de marcado signo jurídico-administrativo.

Como señala el plan Lanbide Hobetzen (pág. 23 y ss), su objetivo principal es 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. Todas las áreas y oficinas funcionarán con un diseño de cartera de servicios, cooperando con una tupida red de colaboradores que la complementarán o cubrirán cuando sea necesario, si bien las oficinas locales de empleo adquirirán singular significación, en tanto proveedoras de servicios y frente de relación con personas y empresas.

Funcionarán con una cartera de servicios –la definida en el anteproyecto de ley vasca de empleo- que se prestarán en red, en concurrencia con otros proveedores público o con entidades colaboradoras.

El servicio de empleo se orienta a resultados y, por tanto, habrá de evaluar el grado de consecución de objetivos de sus servicios y programas complementarios.

En definitiva, los principios directores del repetido plan son los siguientes:

- a) Lanbide como garantía del derecho a las políticas activas en toda su extensión.
- b) Adopción de un modelo proactivo, de servicios y dinamizador de un mercado laboral de calidad.
- c) Modelo de gestión que priorice la vocación de servicio, modelo de intervención en torno a la prospección, la orientación y el acompañamiento y modelo de atención especializado y personalizado hacia las personas y las empresas.
- d) Racionalización del modelo subvencional.
- e) Retención y atracción del talento.
- f) Estructura organizativa adaptada a las nuevas necesidades

Desde un punto de vista organizativo, deberá poner el foco en las personas demandantes de empleo y en sus necesidades, impulsar la cultura de la evaluación, estableciendo un sistema de indicadores globales y una metodología contrastada para la medición de la eficacia y eficiencia y deberá garantizarse la permeabilidad de la organización a las buenas prácticas observadas.

En el ámbito de la activación laboral, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe abrirse a la empresa. En tanto es la principal fuente de ofertas de trabajo, Lanbide deberá orientarse hacia sus necesidades, articulando un canal de atención permanente y debidamente dimensionado en lo local.

En el ámbito de la orientación, deberá garantizarse un seguimiento tutorizado de los receptores de las políticas activas e introducir sistemas de perfilado para calcular la probabilidad de la empleabilidad, que combine con el reconocimiento de una serie de derechos para la mejora de la empleabilidad en consonancia con el Pilar Europeo de Derechos Sociales (principios 1 y 4). En tanto la orientación para el empleo cada vez descansa más en la disponibilidad y gestión de la información en manos de grandes plataformas digitales, deberá colaborar activamente con las mismas en aras de lograr la mejor conexión posible entre la demanda del mercado y la orientación que se ofrece a las personas demandantes de servicios de empleo.

En cuanto a la gestión, debe introducirse la variable estratégica de la gestión por objetivos y resultados. Las buenas prácticas internacionales (Alemania, Bélgica, Finlandia, Australia, etc.) vienen estableciendo estándares de gestión de proveedores de servicios a los que se mide su eficacia, incluso vinculándola a la retribución. Debe mejorarse la autonomía de las oficinas de empleo, que fomente la colaboración público-privada, de forma que logren un papel más proactivo en el territorio, dinamizando y coordinando a los agentes sociales, respondiendo de manera ágil y flexible a las necesidades. Dentro de la planificación general estratégica, deberían

poder aprobar planes de gestión adaptados a las especificidades del entorno territorial. Ha de establecerse un estándar de funcionamiento orientado a la eficacia y eficiencia, que incentive la mejora de resultados mediante la evaluación comparativa del desempeño entre las diferentes oficinas (p. ej. clustering, una de las técnicas de referencia usadas a nivel internacional para la evaluación del rendimiento de las diferentes oficinas de empleo).

En el ámbito de personal, debe atenderse al carácter especializado de las funciones a desarrollar, evitando la movilidad y la fuga de conocimiento. Porque, afrontar los desafíos a que se enfrentan los servicios públicos de empleo, requiere una dotación de plantilla cualificada para la orientación y especializada en la búsqueda de empleo, que permita una atención individualizada de las personas usuarias, y que, a la par, sea capaz de detectar las necesidades de cualificación y recualificación de las personas presentes y futuros, las necesidades del tejido productivo, así como desplegar una acción conjunta con las empresas en orden a la prestación de servicios, al fortalecimiento de la prospección, a la detección de nuevos nichos de empleo. En definitiva, a la prestación de servicios para y por el empleo.

El plan Lanbide Hobetzen alerta de que los cambios organizativos, citados sucintamente, llevan aparejadas nuevas necesidades formativas y cambios en la Relación de Puestos de Trabajo (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 y apunta la necesidad de que Lanbide tenga unas políticas de personal más adaptadas a sus propios retos de transformación y modernización en relación con sus carteras de servicios y personas y empresas usuarias (pág. 32).

La singularidad del contenido prestacional que acaba de citarse no se comparte con ningún otro sector de la Administración, general e institucional, lo que hace necesario la salvaguarda de niveles de formación, especialización y de fidelización que la actual configuración no es capaz de garantizar. Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe contar con una RPT adecuada a las necesidades y a la complejidad de los procesos que lleva a cabo.

Se trata de un elenco funcional ajeno al ejercicio de autoridad, asesoramiento legal preceptivo, fe pública, inspección, control o fiscalización de la gestión económica-financiera por la Administración “matriz”, que han de reservarse a personal funcionario y que, por ello, permite acogerse a lo dispuesto en el artículo 19.2.g) de la Ley 6/1989, de 6 de Julio, de la Función Pública Vasca, en cuya virtud podrán reservarse a personal laboral fijo los puestos que, en atención a su naturaleza o a las características del servicio que presten los órganos o unidades a las que figuren adscritos, se determinen mediante ley del Parlamento Vasco.

En definitiva, se aboga por una organización dirigida a la ciudadanía, que eleve exponencialmente la tramitación de las vacantes de empleo existentes, a cuyo efecto resulta imprescindible la atención y adaptación permanente a las necesidades del mercado, la promoción inmediata mediante acciones de política activa para el empleo, la colaboración con las empresas y los distintos agentes sociales, actuando desde lo local, y atribuyendo a las oficinas cierta autonomía en la gestión.



Se trata de lograr la confianza de los ciudadanos y de los distintos agentes sociales que solo será posible desde un funcionamiento ágil y eficaz. Lanbide-Servicio Vasco de Empleo ha de dinamizar el 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.

En este marco, las políticas activas de empleo deben pasar a ser su seña de identidad, sin perjudicar la cobertura de las políticas pasivas.

#### **IV. ANÁLISIS**

##### **a) El peso específico de las potestades públicas. Su ejercicio por personal funcionarios vs. personal laboral**

Uno de los elementos más importantes para la identificación de la naturaleza jurídica que mejor se adapta al ámbito funcional de una entidad pública, en la disyuntiva de su pleno sometimiento al derecho público o no, es la valoración del peso específico de aquellas funciones que implican ejercicio de potestades públicas y que, por tanto, demandan una personificación jurídico-pública.

En este examen preliminar es preciso hacer una precisión, ya apuntada antes, dirigida a centrar el ámbito de análisis en el servicio público de empleo, que es el concernido, habida cuenta de que el área de prestaciones económicas no es consustancial a aquel servicio, aunque ambos convivan en una misma entidad. De lo que se trata es de definir Lanbide en tanto Servicio Vasco de Empleo de la manera que mejor se adapte a los requerimientos de la reforma que está en marcha y cuyos objetivos principales acaban de referirse de forma sucinta.

Adentrándonos en la definición de potestad pública, cuestión esencial en la identificación de la configuración jurídica de Lanbide, podría decirse de manera genérica que es el poder atribuido por el ordenamiento a las administraciones públicas. En palabras del Tribunal Supremo (por todas, STS, Sala de lo Contencioso-administrativo, de 20 de marzo de 1995), en referencia al ejercicio de potestades públicas *“Estos poderes, sitúan a las personas que los ejercen en una posición de supremacía, que además, les faculta para constituir, modificar o extinguir situaciones jurídicas; imponiendo obligaciones y situaciones jurídicas a los administrados, de forma unilateral e incluso sin contar con su voluntad o consentimiento aunque sujeto al ordenamiento jurídico”*.

En definitiva, potestad pública es la expresión de supremacía administrativa por razón del interés general.

Se convendrá que esta definición se distancia de la mera atribución de competencias a la organización de que se trate y, más, del simple ejercicio de una competencia por un órgano de la administración pública o de una entidad integrante de la administración institucional. La razón es sencilla: no toda competencia pública precisa para su ejercicio del componente autoridad, ni del haz de prerrogativas del derecho público.

Y, dando un paso más en orden a la clarificación de conceptos podrían clasificarse las potestades públicas del modo que sigue:

a) potestades públicas de soberanía (vinculadas al orden público, a la potestad reglamentaria, etc.);

b) potestades públicas de autoridad (inspección, control, intervención, potestad sancionadora, etc.);

c) el resto, esto es, potestades que no se integran en las anteriores y en las que la posición de supremacía resulta de menor intensidad (acción de fomento, investigación, etc.).

Más allá de aceptar que todas estas potestades se ejercen por Lanbide (a pesar de las dudas que pudiera derivar de la atribución de la potestad reglamentaria), es manifiesto que aquella clasificación no agota las posibilidades de actuación como servicio vasco de empleo, pues solo identifica la tipología de actuación que ha de someterse necesariamente al derecho público.

A partir de aquella clasificación queda un amplio espacio de actividad, prototípica de los servicios público de empleo en el que no es precisa la utilización de las prerrogativas del derecho público.

Lo dicho hasta el momento encuentra incidencia directa no solo en el derecho aplicable (público o incluso privado, si así se decide), sino también en el personal llamado a su ejercicio (con relación de servicio de carácter administrativo o de naturaleza laboral), habida cuenta de la reserva del ejercicio de las potestades públicas a favor de los funcionarios públicos (art. 9.2 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público —*“En todo caso, el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca.”*).

No hay que olvidar que la reserva a los funcionarios/as públicos/as del ejercicio de potestades públicas descansa en la garantía constitucional de imparcialidad de la función pública ex art. 103.3 CE y de acomodo al principio constitucional de legalidad que las legitima, como instrumento al servicio de los intereses generales y como manifestación de objetividad, imparcialidad y sometimiento al Derecho.

Sin embargo, la modulación de esa reserva, en la que se escapan multitud de tareas del escrutinio y ejercicio por funcionarios y funcionarias, es patrimonio común de todas las administraciones públicas<sup>2</sup>, también de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

---

<sup>2</sup> Sirva, a modo de ejemplo, el Dictamen 808/2011, de 21 de julio, del Consejo de Estado en relación a la disposición adicional vigesimotercera del texto refundido de la Ley de Puertos del estado y de la Marina Mercante aprobado por real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, que, excepcionando la

En todo caso, salvando el ejercicio exclusivo y excluyente por funcionarios públicos de las potestades públicas que implican ejercicio de soberanía -vinculadas al orden público, a la potestad reglamentaria- y de autoridad -inspección, control, intervención, ejercicio de la potestad sancionadora- y, por regla general, todas aquellas que exijan la tramitación de un procedimiento administrativo, a través del cual las administraciones públicas desarrollan su actividad pública y ejercen sus potestades, lo cierto es que funciones como las que se relacionan a continuación, en una enumeración meramente ejemplificativa, no exigen la tramitación del correspondiente procedimiento, ni precisan de un acto administrativo habilitante, ni son expresión de soberanía o autoridad. Por lo tanto, no exigen la reserva para su ejercicio a los funcionarios públicos, ni precisan para su efectividad de todo el elenco de prerrogativas vinculadas al derecho público:

a) inscripción, clasificación y actualización de la demanda de empleo para el diagnóstico y elaboración de perfiles profesionales;

b) Diagnóstico personal sobre la empleabilidad.

c) Plan integrado y personalizado de empleo, en el que se diseña, con la participación de la persona interesada, un itinerario personalizado para el empleo, acompañamiento personalizado en el desarrollo del itinerario y compromiso de actividad

d) Asistencia personalizada, permanente y adecuada a las personas demandantes de servicios de empleo.

e) intermediación laboral, aunque sea un servicio público declarado, gestión de ofertas de empleo, prospección e información de las necesidades del mercado de trabajo.

f) Definición de los requerimientos profesionales y de orientación laboral.

g) Asistencia y servicios a las empresas.

h) Asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento, etc.

En definitiva, un espacio funcional relevante, definidor de la tarea que le es propia a cualquier servicio público de empleo, ajeno al ejercicio de potestades públicas de autoridad y soberanía

---

ampliación del art. 9.2. del entonces EBEP, habilita al personal laboral portuario para el ejercicio de funciones de autoridad, de policía portuaria.

Igualmente, el art. 113 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público, prevé que las sociedades mercantiles estatales en ningún caso podrán disponer de facultades que impliquen el ejercicio de autoridad pública, sin perjuicio de que excepcionalmente la ley pueda atribuirle el ejercicio de potestades administrativas. Sin embargo, el artículo 40.6 de la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, cierra cualquier excepción a este respecto dirigida a las sociedades públicas—“*En ningún caso podrán disponer de facultades que impliquen el ejercicio de autoridad pública*”-.

que demanden la tramitación por parte de funcionarios públicos como necesario requisito de validez del procedimiento.

A decir de la Sala de lo Contencioso-administrativo del tribunal Supremo (STS de 28 de mayo de 2020, rc-a 362/2018), ha de estarse a la descripción de las funciones de los puestos de trabajo, a fin de verificar si ponen de manifiesto que se trate de *“funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales de la Administración, que es el límite legal que establece el artículo 9.2 del Estatuto Básico, para que tal circunstancia acarree la reserva de la plaza a un funcionario público”*.

Y esto es, precisamente, lo que se trata de hacer en esta aproximación: deslindar las potestades públicas de lo que no lo son para definir, a partir de este presupuesto, los requerimientos vinculados a la actividad de Lanbide como servicio de empleo.

Sin cuestionar la existencia de evidentes potestades públicas en el quehacer de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que demandan una personificación jurídico-pública, se ha puesto de manifiesto un espacio funcional ajeno a aquellas, esencial e identificativo de la condición de servicio público de empleo, al que no puede darse la espalda en su personificación jurídica, tal y como permite el artículo 19.2.g) de la Ley 6/1989, de 6 de Julio, de la Función Pública Vasca, al que ya se ha hecho referencia en otro apartado de este escrito.

#### **b) El control de la actividad económica y de la gestión.**

El necesario control de eficacia y eficiencia del servicio público de empleo, un elemento vertebral en la modernización de Lanbide, hace más adecuado el control económico financiero que el control económico-fiscal, exclusivo de la Administración General y de los organismos autónomos administrativos, vinculado exclusivamente a garantizar el cumplimiento de las disposiciones que integran el bloque de la legalidad financiera, económica, presupuestaria, patrimonial, contable o relativa a otra materia que integre la Hacienda general del País Vasco, que exige su realización en el momento inmediatamente anterior a la producción de los actos, hechos u operaciones de contenido económico.

Por el contrario, el control económico-financiero y de gestión, consiste, según dispone el art. 17.1.a) de la Ley 14/1994, de 30 de junio, de control económico y contabilidad de la Comunidad Autónoma de Euskadi, en: *a) Comprobar la adecuación de la gestión económico-financiera del sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi a las disposiciones y directrices que rijan el comportamiento económico-financiero de las entidades, órganos, servicios y unidades que la componen y a los principios de regularidad, legalidad, eficacia, eficiencia y economía que la informan.”*

La técnica de auditoría, a través de la que se hace el citado control, admite, de acuerdo con el art. 18 de la Ley 14/1994, la forma *de auditorías de gestión, financieras, de cumplimiento presupuestario y de legalidad y de revisión de procedimientos y control interno de los entes, servicios y particulares auditados*, y, lo que es tan importante, se realiza en un momento posterior a la conclusión de un ciclo temporal y/o económicamente trascendente para el sujeto a ser

controlado, sin perjuicio de que pueda arbitrarse que el control económico-financiero y de gestión sea permanente.

Es obvio que la interferencia de este tipo de control en la actividad económica de la entidad de que se trate es prácticamente inexistente, proporcionando una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión, sin que el cumplimiento de la legalidad haya de verse perjudicada si se dota a alguno de los órganos de la entidad de funciones de control, auditoría e inspección.

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

### **c) Ductilidad de la gestión**

Como se ha advertido al identificar los puntos estratégicos de la reforma, se aspira a configurar un servicio Vasco de Empleo que esté debidamente abierto a la empresa, que promueva la colaboración público-privada, que introduzca la gestión por objetivos, que fortalezca la autonomía de gestión de las oficinas, etc.

Un compendio que dote a Lanbide de mayor capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, que elimine las rigideces de la gestión propias de entidades que ejercen en exclusiva potestades públicas y, en tanto tales, que han de someterse íntegramente al derecho público.

La finalidad básica de Lanbide es la provisión de servicios de empleo que, sin desmerecer el ejercicio de potestades vinculadas a la acción de fomento, al control e inspección en el ámbito de las prestaciones de garantía de ingresos, que no en el ámbito de los servicios de empleo, se hallan desprovisto en una parte importante de su elenco funcional del ejercicio de autoridad, demandando, por el contrario, un margen sustancial de autonomía que permita a la entidad prestadora de servicios la actuación e intervención desde parámetros de eficacia en la gestión, más próximos a la actividad privada que al derecho público.

### **d) Consideraciones en torno al ente público de derecho privado**

Los entes públicos de derecho privado se definen en el artículo 39.1. de la Ley 3/2022 como aquellos entes institucionales de la Comunidad Autónoma de Euskadi de naturaleza pública, a los que se encomienda la prestación o gestión de servicios públicos o la producción de bienes de interés público susceptibles de contraprestación. Pueden ejercer potestades administrativas,

excepto la expropiatoria, cuando les sean encomendadas en su norma de creación, en la que deberán identificarse los órganos del ente a los que les son atribuidas.

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

Es claro que la actividad referida a lo largo de este escrito se subsume en un concepto amplio de servicio público. También, cabe señalar que la expresión “susceptible de contraprestación” puede entenderse en el sentido de tratarse de actividades mercantiles o de mercado, sin necesidad de que la prestación concorra en el mercado con otras entidades. En este sentido, los servicios de empleo, sobre los que se proyectan las anteriores consideraciones, admiten la catalogación como actividad de mercado, no en vano el mercado muestra la proliferación de centros de formación, de agencias de colocación, de centros de orientación, de plataformas de información del mercado de trabajo que prestan, a la postre, servicios de empleo por cuenta propia y bajo su responsabilidad y, en ocasiones, colaboran con el servicio público prestando servicios de forma indirecta por cuenta de Lanbide o de otros servicios públicos de empleo.

No se atisban diferencias esenciales a este respecto entre los servicios públicos de empleo y su concurrencia con servicios privados de empleos y los servicios públicos de salud y los servicios privados de la misma índole. Es un ejemplo que trata de ilustrar la identidad de supuestos en la tipología distintiva de actividad que han servido para la configuración jurídica, siguiendo con el ejemplo, del Osakidteza-Servicio Vasco de Salud y que, en buena lógica, deberían servir igualmente para Lanbide-Servicio Vasco de Empleo.

De cualquier forma, el criterio de la actividad se suma a otros, como el régimen jurídico que mejor se ajusta a las características del servicio público encomendado y que mejor sirve a la efectividad de su objeto desde parámetros de eficacia en la gestión, a la postre, razón última de la constitución de la entidad instrumental.

Por ello, es preciso atender a la singularidad del servicio de empleo, pero, fundamentalmente a la ausencia de cualquier atisbo de ejercicio de potestad pública en su prestación, a las necesidades anudadas a la especialización y profesionalización del personal encargado de su gestión -en tanto servicio con una configuración singular que no comparten otros servicios públicos-, a la necesidad de imprimir a la gestión de la entidad y a la prestación de los servicios los caracteres propios de la gestión por objetivos y resultados, dúctil, flexible, que se adapte a las necesidades del mercado. Ello no obsta a la concurrencia de estos requerimientos con los que demanda el ejercicio de autoridad, de control, o el sometimiento de ciertos ámbitos necesariamente al derecho público, que exigirá su ejercicio por funcionarios o funcionarias públicos, un requerimiento perfectamente compatible con la personificación como ente público de derecho privado.

En todo caso, sin perjuicio de la sujeción del régimen económico, patrimonial, presupuestario y financiero de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo a lo dispuesto en las disposiciones legales aplicables a los entes públicos de derecho privado -Decreto Legislativo 2/2017, de 19 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Control Económico y Contabilidad de la Comunidad Autónoma de Euskadi, y su normativa de desarrollo, legislación de contratos del sector público, Texto Refundido de la Ley de Patrimonio de Euskadi, aprobada por Decreto Legislativo 2/2007, de 6 de noviembre-, debe dejarse sentado que la plena sujeción en materia de contratación y de subvenciones a los dictados de la legislación de contratos del sector público, o del Decreto legislativo 1/1997, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Principios Ordenadores de la Hacienda General del País Vasco y normativa estatal de subvenciones, sin singularidad alguna, no puede ser el criterio definidor de su configuración jurídica, so pena de eludir el objetivo principal a que se dirige la entidad y prescindir de su finalidad de servicio en los términos que se han expuesto a lo largo de este escrito.

Así cabe deducirlo del art. 59.3 de la Ley 3/2022 que, al regular los actos y recursos, se limita a efectuar consideraciones a ese respecto en relación con la aprobación de las bases de las convocatorias subvencionales y el otorgamiento de ayudas, subvenciones o cualquier entrega dineraria sin contraprestación proveniente o con origen en presupuestos realizadas por entidades integradas en el sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi, sin prejuzgar la configuración jurídica que resulte más adecuada para cada entidad y sin que el régimen subvencional y su proliferación en una determinada organización puedan servir para determinar la forma de personificación jurídica más idónea o que mejor se adapta a las características del servicio que tiene encomendado.

Un argumento perfectamente trasladable al régimen de contratación. Porque una cosa es el régimen jurídico a que están sometidos determinados ámbitos materiales y otra, bien distinta, el régimen jurídico a que ha de someterse una entidad a luz de su objeto y de la finalidad a que se dirige.

#### **IV. CONCLUSIÓN**

Los requerimientos expuestos conducen a una gestión del servicio público de empleo desde parámetros de eficacia, evaluación y eficiencia, que introduzca la variable de la gestión por objetivos. En definitiva, que se aproxime a los estándares de funcionamiento de los servicios públicos de empleo de la Unión Europea, que tramitan prácticamente la totalidad de las vacantes de empleo de sus respectivos países.

En este reto, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo debe despojarse de cualquier rémora, optando por formas de gestión ágiles y flexibles, sin menoscabo alguno de las garantías que han de rodear el ejercicio de las potestades públicas, pero sin imponer las rigideces del derecho público allí donde aquellas son inexistentes, y donde no encuentra razón de ser la aplicación del elenco de prerrogativas propias de aquel derecho y de la actuación a través del procedimiento administrativo.

La actual condición de organismo autónomo de Lanbide-Servicio Público de Empleo Estatal implica el seguimiento de una regulación que está impidiendo el adecuado desempeño de las funciones que le encomienda la normativa y las que el anteproyecto de ley vasca de empleo prevé, al estar sometido a un régimen regulatorio que le impide responder de una forma óptima a las necesidades de la ciudadanía que se encarga de proteger.

La consideración conjunta de los fundamentos de la actividad, salvaguardando las funciones públicas cuando sea preciso y su ejercicio por personal funcionario, pero atendiendo, también, a la ausencia de un requerimiento de imputación de personal funcionario para el desarrollo de las funciones específicas e identificativas del servicio público de empleo, de la posibilidad de su cobertura por personal laboral fijo, de la prestación de servicios de empleo en concurrencia en el mercado con servicios análogos por entidades de naturaleza privada, de la exigencia de alta especialización y profesionalización del personal que presta esta tipología de servicios, de la conveniencia de disminuir la rotación de personal como demanda mínima necesaria para garantizar la prestación de los servicios, de la necesaria promoción de una gestión por resultados, que ahonde en una gestión adaptada a las necesidades, hacen especialmente adecuada la personificación de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo como ente público de derecho privado.

Vitoria-Gasteiz, 25 de mayo de 2022

MARIA  
ARANTZAZU  
GONZALEZ  
LOPEZ -  
14601873R

Firmado digitalmente  
por MARIA  
ARANTZAZU  
GONZALEZ LOPEZ -  
14601873R  
Fecha: 2022.05.30  
17:26:54 +02'00'



**Anexo I**

**LANBIDE HOBETZEN**  
**Plan de transición y mejora**

# LANBIDE HOBETZEN

## Plan de transición y mejora



Noviembre 2021



# CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1	Proceso de elaboración y objetivo del documento	5
<b>2</b>	<b>CONTEXTO</b>	<b>6</b>
2.1	Marco estratégico	8
2.1.1	Ámbito de Euskadi	8
	• Estrategia Vasca de Empleo (EVE) 2030	8
	• Programa de Gobierno de septiembre de 2020 y Programa BERPIZTU	12
2.1.2	Ámbito de España	13
	• Nueva estrategia española de apoyo activo al empleo 2021-2024	13
2.1.3	Ámbito de Europa	13
	• Recomendaciones a los Servicios Públicos de Empleo (SPE) por parte de la UE y de la Red de Servicios Públicos de Empleo Europeos	13
	• Recomendación del Consejo de 5 de junio de 2019 COM (2019) 509 final, relativa al Programa Nacional de Reformas 2019 de España	15
	• Next Generation EU	16
	• Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas	16
2.2	Proceso de reflexión interna	16
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>18</b>
3.1	Debilidades	18
3.1.1	Organización	18
3.1.2	Servicios	18
3.1.3	Procesos	19
3.1.4	Tecnología	19
3.1.5	Otros ámbitos	19
3.2	Amenazas	20
3.2.1	Organización	20

3.2.2	Procesos	20
<b>3.3</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>20</b>
3.3.1	Organización	20
3.3.2	Procesos	20
3.3.3	Tecnología	20
3.3.4	Otros ámbitos	21
<b>3.4</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>21</b>
3.4.1	Organización	21
3.4.2	Procesos	21
3.4.3	Tecnología	21
3.4.4	Otros ámbitos	22
<b>4</b>	<b>MODELO OBJETIVO</b>	<b>23</b>
4.1	MODELO LANBIDE HOBETZEN	23
4.2	NUEVO MODELO DE SERVICIOS	25
4.2.1	Nuevo modelo de Intervención	25
	Modelo alrededor de la Prospección y Orientación	25
	Programas innovadores	26
4.2.2	Nuevo modelo de intermediación: Intermediación innovadora y transformación digital del servicio.	28
4.2.3	Nuevo modelo de Atención	28
4.2.4	Nuevo modelo de formación para el empleo	30
4.2.5	Tránsito hacia un modelo de orientación integral	31
4.3	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	32
4.4	TRANSICIÓN DIGITAL	34
<b>5</b>	<b>PROCESOS TRANSVERSALES, EJES, LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y PROYECTOS</b>	<b>36</b>
5.1	Fichas de proyectos	39
5.2	Secretaría técnica	51
<b>6</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>53</b>

## GRÁFICOS

Gráfico 5.1 Dependencia entre proyectos de Lanbide Hobetzen	38
---	----

## TABLAS

Tabla 2.1. Proyectos tractores recogidos en la EVE 2030	10
Tabla 4.1. Estructura de Lanbide Hobetzen: ejes y líneas de actuación.	23
Tabla 5.1 Listado de proyectos e incidencia en los ejes y líneas de actuación.	37
Tabla 5.2. Esquema de asistencia técnica para el Plan Lanbide Hobetzen.	52
Tabla 6.1. Cronograma	54

# 1 INTRODUCCIÓN

Con la Ley 3/2011, de 13 de octubre, se creó en 2011 Lanbide-Servicio Vasco de Empleo con la finalidad de “Contribuir al pleno desarrollo del derecho al empleo, estable y de calidad, y favorecer la configuración de un mercado de trabajo que contribuya de forma eficiente a garantizar la empleabilidad de las personas trabajadoras, y a cubrir las necesidades de personal adaptado a los requerimientos de las empresas, así como a favorecer la cohesión social y territorial, a través de la gestión de las políticas de empleo y de ejecución de la legislación laboral que le sean encomendadas”.

Dicha finalidad sigue vigente, pero diez años después se hace necesario un proceso de transición y mejora de Lanbide para atender a una cuádruple necesidad:

- A la adaptación del Servicio Público Vasco de Empleo a las exigencias de una Euskadi en plena transformación;
- A la eficacia en la garantía de los derechos a la formación y al empleo, desde la perspectiva del derecho subjetivo a las Políticas Activas de Empleo. Derecho del que el Servicio Público de Empleo debe de ser garante, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad capaz de ofrecer respuestas personalizadas, adecuadas y rápidas;
- A disponer de una renta de garantía de ingresos que contribuya a la inclusión social y laboral;
- Y a la demanda social y política de contar con una herramienta útil que atienda las necesidades de las personas trabajadoras y de las empresas, tal y como está previsto en la ley que le da origen.

Para cumplir con esos objetivos, el programa de Gobierno Vasco de la XII legislatura, aprobado en septiembre de 2020, recoge en sus objetivos tercero y cuarto conseguir un sistema de empleo, integral y activador con Lanbide como eje vertebrador y mejorar la calidad del empleo. El programa Bepiztu para la Reactivación Económica y para el Empleo, igualmente aprobado en septiembre de 2020, señala como una de las políticas claves la formación y la activación laboral, destacando la capacitación y el aprendizaje permanente como elementos clave para garantizar el empleo en una economía basada en el conocimiento y con unos itinerarios profesionales vitales cada vez más complejos dentro de un mercado laboral en el que surgen demandas de nuevos perfiles y competencias profesionales que se adapten a las necesidades del tejido productivo en un contexto socioeconómico cambiante. El diseño de itinerarios integrales de inserción laboral, con la orientación laboral y la formación tanto de personas ocupadas como desempleadas como pilares, emerge en este marco como una vía para mejorar la ocupabilidad de las personas trabajadoras, en especial de las que cuentan con menor cualificación, minimizando el riesgo de cronificación en el desempleo.

Y sobre estas bases, el Departamento de Trabajo y Empleo, tras el contraste con los agentes sociales y económicos, elevó a acuerdo de Gobierno una Estrategia vasca de Empleo 2030, en donde se diseña la función de Lanbide como uno de los proyectos tractores, cuya transformación y mejora se liga a otros instrumentos profundamente

transformadores, como son La Ley del Sistema vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión (Ley del SVGII) y la Ley del Sistema Vasco de Empleo (Ley del SVE).

Es en este marco en el que se elabora Lanbide Hobetzen, con el objetivo de implementar la transición y mejora propuesta para Lanbide, y que se recoge en este documento.

## 1.1 PROCESO DE ELABORACIÓN Y OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Lanbide Hobetzen es un documento elaborado por el Departamento de Trabajo y Empleo y Lanbide-Servicio Vasco de Empleo que nace con vocación de consenso entre todas las partes (Consejo de Administración, representantes de los trabajadores, Departamentos concernidos en materia de empleo, otros agentes institucionales, públicos y privados).

Lanbide Hobetzen se elabora tras un proceso de reflexión, realizado en la XII legislatura, 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, de forma participativa. Estos dos elementos han permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de Lanbide, identificando sus debilidades y fortalezas y definir el modelo objetivo a implantar en Lanbide.

Para alcanzar este modelo objetivo, se concretan las líneas estratégicas a desarrollar, estableciendo su prioridad, así como su grado de dificultad en la implantación y el impacto previsible en la mejora del servicio. Finalmente se describe el plan de acción para el resto de la legislatura necesario para implementar de una manera ordenada y sostenible las líneas estratégicas concretadas en la definición del modelo objetivo de Lanbide, con el objetivo de cubrir las carencias identificadas, y facilitar la consecución de los objetivos y retos de futuro. Además, se detalla la planificación temporal de todas las iniciativas del programa Lanbide Hobetzen.

El objetivo del documento es recoger qué cambiar en Lanbide, cuándo y cómo. Incluye la definición de las líneas, proyectos y actuaciones que dan forma a Lanbide Hobetzen, definiendo 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. En el resto del documento se presenta el contexto, las conclusiones de los distintos procesos participativos internos, un diagnóstico de la situación actual de Lanbide, la definición del modelo objetivo y el correspondiente plan de acción.

## 2 CONTEXTO

El contexto socio-económico vasco e internacional, como bien recogen la EVE 2030 y el programa Berpiztu, viene marcado por tres transiciones que van a impactar de manera importante en el empleo y en el mercado de trabajo vasco: la tecnológico-digital, la energético-climática y la social y sanitaria. “Estas transiciones constituyen palancas clave para la recuperación económica y del mercado de trabajo, reorientando la economía y las políticas públicas y privadas, tratando de aprovechar al máximo las oportunidades que se derivan de las mismas, prestando una especial atención a las empresas y sectores con mayores dificultades de recuperación, protegiendo a los grupos y colectivos más vulnerables y minimizando las situaciones de desigualdad.” (EVE, 2030).

La EVE 2030 es el marco en el que se fundamenta Lanbide Hobetzen concibiéndose la mejora de Lanbide, instrumento público nuclear del Sistema Vasco de Empleo, como un proyecto tractor de una nueva etapa de la política vasca de empleo y que ayudará a hacer frente a los nuevos retos para el empleo y el mercado de trabajo que emergen. Retos relacionados con la calidad del empleo, con el envejecimiento de la población, la brecha de género, la inmigración, la economía verde, la digitalización y la automatización, el acceso al conocimiento, la competencia por el talento, la aparición de nuevas formas de trabajo (empleos atípicos, plataformas, empresas más participativas), la vigilancia y lucha contra el fraude o la salud en el trabajo. Ante estos nuevos retos las Administraciones Públicas pueden y deben jugar un papel tractor, moviéndose hacia un nuevo modelo de gestión basado en la co-gobernanza del sistema y la colaboración multi-agente y multi-nivel. El diálogo y la negociación permanente, con los agentes sociales (organizaciones empresariales y sindicales) como actores clave, son aquí una herramienta que permite diseñar políticas de empleo ajustadas a la consecución de los retos que se plantean, encontrar solución a los conflictos laborales y proteger los derechos de las personas trabajadoras.

Como afrontar estos nuevos retos, junto con la necesidad de superar los efectos de la crisis sanitaria de la COVID-19 y aprovechar las lecciones aprendidas en este período, condicionan la reflexión estratégica y operativa sobre Lanbide y el impulso de su transición y mejora a corto y medio plazo.

Asimismo, es significativa la apuesta por la cohesión social. La Ley 4/2011, de 24 de noviembre, determinó la residencia del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión Social en Lanbide, vinculado a las políticas de Empleo. Desde entonces, Lanbide, como parte del servicio que ofrece, cumple la función de ser garante de los derechos de la ciudadanía a disponer de medios económicos para la subsistencia, y a contar con acompañamiento y apoyos en sus procesos de inclusión, “asumiendo las competencias relacionadas con la tramitación y resolución de las prestaciones económicas de derecho, así como de la elaboración, propuesta, negociación, suscripción y seguimiento de los convenios de inclusión”. Todo ello en el marco de una estrategia integral de inclusión activa. El Anteproyecto de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión tiene como misión actualizar y modernizar la RGI, así como reconstruir el modelo vasco de garantía de ingresos y de inclusión, sobre el consenso político. Por su parte, desde el Gobierno de España se ha apostado por la misma cohesión con la puesta en marcha del Ingreso Mínimo Vital (IMV). El hecho de que el IMV se integre con la RGI y, además, la gestión del IMV se aborde en forma integrada a través de Lanbide, representa una nueva forma de intervención pública diferente a la aplicada en la anterior crisis económica basada en la



complementariedad de actuaciones entre el Estado y la C.A. del País Vasco. La adaptación al nuevo diseño de la RGI y la integración del IMV, representan un reto de gestión para la configuración organizativa y operativa de Lanbide de forma inmediata.

Sin embargo, a pesar de estas lecciones aprendidas de la crisis y de las expectativas relativamente favorables a corto y medio plazo, conviene tener presentes los desequilibrios principales en forma de desigualdad y dificultad en el acceso al empleo. No solamente en forma cuantitativa en cuanto a la necesidad de reducir la tasa de desempleo sino, principalmente, en forma cualitativa.

En este sentido, los retos principales que constituyen el punto de partida de la estrategia de modernización y transformación del modelo operativo de Lanbide tienen que ver con su capacidad de responder eficazmente a la perspectiva de igualdad de oportunidades en el acceso, el mantenimiento, la promoción y la calidad del empleo, desde diferentes perspectivas:

- Por razón de género, teniendo en cuenta las diferencias persistentes de tasa de actividad, de ocupación y de desempleo entre mujeres y hombres, que se traslada en forma de brecha salarial;
- Por razón de edad, por la diferencia en el empleo y desempleo por grupos de edad que pone de manifiesto un creciente desequilibrio intergeneracional, especialmente entre los jóvenes menores de 30 años, pero también en el volumen y persistencia del desempleo entre la población activa de mayor edad, a partir de los 45 años;
- Por razón de tiempo en desempleo, que discrimina fundamentalmente a las personas desempleadas de larga duración;
- Por razón de vulnerabilidad, que adquiere múltiples formas de discriminación, pero que tiene especial relevancia en el caso de los hogares con todos sus miembros activos en desempleo.
- Por razón del territorio, que requiere incorporar a las políticas de empleo una dimensión territorial que, de una parte, evite las diferencias en el empleo en función del territorio y, de otra, apueste por la coordinación institucional territorial como forma de planificación y coordinación de los esfuerzos públicos y privados para aprovechar los recursos y mejorar las oportunidades.
- Por razón de situación laboral, diferenciando políticas de empleo dirigidas a personas desempleadas u ocupadas;
- Por razón de rama de actividad económica, que requieren respuestas diferentes para enfrentar el reto de calidad del empleo.

La consecuencia de esta visión cualitativa que Lanbide debe incorporar en el diseño de sus servicios es la necesidad de concentrar los esfuerzos no solamente en la creación de empleo y, por tanto, en la reducción del desempleo, sino en la consecución de un mercado laboral más justo y equilibrado y de mejor calidad.

Por otra parte, el éxito de la intervención pública de Lanbide pasa también por una reconsideración de su relación con las personas usuarias, convirtiéndose en garante del derecho subjetivo a las políticas activas de empleo del que son titulares. Supone situar en el centro de su intervención a las personas, empezando por las que se

encuentran en situación de desempleo, pero también a personas ocupadas en riesgo de pérdida de empleo, en situaciones de precariedad o en tránsito hacia otra ocupación por cualquier circunstancia, adoptando un enfoque preventivo y predictivo en su acción a través de la proactividad y la atención temprana.

A su vez, Lanbide también tiene el reto de reforzar su papel de apoyo y acompañamiento a las personas en situación de riesgo de exclusión social en sus itinerarios, profundizando en el diagnóstico y estratificación de perfiles y necesidades, así como en el desarrollo de planes integrados y personalizados de inclusión, que posibiliten avanzar en la personalización de la atención y en el abordaje intersectorial de casuísticas complejas con otros sistemas del Estado del Bienestar.

Para alcanzar este objetivo Lanbide debe de mirar hacia el tejido productivo y sus empresas, para convertirse en un servicio reconocible y reconocido en los procesos de gestión del talento y del capital humano, fundamentalmente en cuanto a la intermediación y la cualificación de las personas.

El inicio del proceso de transición y mejora de Lanbide se produce en un momento con expectativas positivas de crecimiento y empleo a corto y medio plazo y de impacto de la inversión de los Fondos de Recuperación Europea o Next Generation EU (NGEU), instrumento de emergencia aprobado por el conjunto de Estados miembros de la Unión Europea para paliar los efectos económicos de la crisis sanitaria, aprobado por el Consejo Europeo de 21 de julio de 2020 y articulado a través del Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de febrero de 2021 por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (DOUE núm. 57, de 18 de febrero de 2021, páginas 17 a 75) y de impacto de los Fondos asignados al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado por el Gobierno de España. Estos fondos tienen la doble finalidad de relanzar la actividad económica en el corto plazo para superar la crisis, pero también mejorar el potencial de crecimiento con reformas estructurales y medidas para aumentar la productividad.

## 2.1 MARCO ESTRATÉGICO

Uno de los elementos esenciales de una buena planificación estratégica es su concepción sistémica, es decir, la comprensión de que existen interacciones e interdependencias que se deben tener en cuenta en la formulación de los objetivos y de las actuaciones. En el ámbito de los servicios públicos de empleo existen, como mínimo, tres niveles de planificación distribuidos con criterios espaciales y competenciales entre el ámbito europeo, nacional o autonómico y, en ciertos aspectos, con continuidad en el nivel local.

### 2.1.1 Ámbito de Euskadi

#### Estrategia Vasca de Empleo (EVE) 2030

El marco básico de referencia para Lanbide Hobetzen es la EVE 2030. La “EVE 2030. Un pacto por un empleo de calidad e inclusivo que contribuya al desarrollo económico y social de Euskadi” se elaboró en un escenario de crisis sin precedentes, originada por la pandemia del COVID 19 y se aprobó en abril de 2021.

Parte de un diagnóstico del mercado de trabajo vasco cuyas principales conclusiones son que:

- el empleo vasco en líneas generales se puede definir como mejor que el de su entorno más cercano, pero presenta importantes problemas estructurales.
- existe un riesgo relevante, si las proyecciones se cumplen y no se actúa con las orientaciones adecuadas y con la intensidad suficiente, de desajuste cuantitativo y cualitativo entre oferta y demanda de empleo que puede llegar a comprometer el desarrollo y competitividad de la actividad económica.
- el Sistema Vasco de Empleo, con Lanbide como Servicio Público de Empleo necesita abordar un importante proceso de mejora para poder aportar realmente el valor y el liderazgo que la sociedad y la economía vasca demandan.

La visión para el empleo en Euskadi 2030 que marca la estrategia es ambiciosa: 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. Y en esa visión Lanbide, como servicio vasco de empleo juega un papel fundamental.

La Estrategia Vasca de Empleo 2030 se estructura en 26 claves estratégicas, que se conciben como las grandes orientaciones y líneas de trabajo de las políticas públicas de empleo en Euskadi durante los próximos 10 años para dar respuesta a los retos y a los objetivos planteados. Estas claves estratégicas están organizadas de acuerdo a los 4 objetivos (vectores) estratégicos definidos:

- Vector 1: El empleo de calidad como instrumento fundamental de inclusión social y de desarrollo humano.
- Vector 2: Un empleo resiliente que se adapta al sistema productivo.
- Vector 3: El Derecho subjetivo a las Políticas Activas de Empleo y su traducción en un servicio público de empleo eficiente y de calidad.
- Vector Transversal: La igualdad de oportunidades como eje fundamental de la política vasca de empleo.

Aunque todos estos vectores están relacionados con la labor y función de Lanbide, el vector 3, que implica el reconocimiento del derecho subjetivo a las Políticas Activas de Empleo implica también que es necesaria una transición y mejora de Lanbide para garantizar este derecho, avanzando en términos de eficiencia y de calidad de los servicios prestados.

Además, se identifican una serie de proyectos de carácter tractor cuyo desarrollo se considera prioritario para el cumplimiento de los objetivos definidos.

<b>PROYECTO TRACTOR 1</b>	Ley del Sistema Vasco de Empleo
<b>PROYECTO TRACTOR 2</b>	Reforma de La Ley 4/2011 de la Renta de Garantía de Ingresos y para la inclusión social

<b>PROYECTO TRACTOR 3</b>	Lanbide Hobetzen
<b>PROYECTO TRACTOR 4</b>	Transformación del marco vasco de formación para el empleo
<b>PROYECTO TRACTOR 5</b>	Plan de empleo y formación en relación a las tres grandes transiciones
<b>PROYECTO TRACTOR 6</b>	Programa de resiliencia: empleo en sectores tradicionales
<b>PROYECTO TRACTOR 7</b>	Plan de choque Covid-19
<b>PROYECTO TRACTOR 8</b>	Sistema de evaluación de las políticas activas de empleo en Euskadi

**Tabla 2.1. Proyectos tractores recogidos en la EVE 2030**

El Proyecto Tractor 3 identificado es Lanbide Hobetzen. El resto de proyectos tractores están interrelacionados y también tienen un impacto importante en el modo de funcionamiento de Lanbide e inciden directamente en el modelo de transición y mejora propuesto.

En particular, dos de estos proyectos marcan buena parte del diseño de la transición y mejora de Lanbide. Por un lado, la futura Ley del Sistema Vasco de Empleo que supondrá una ordenación de las estructuras e instrumentos para poder planificar y desarrollar políticas activas de empleo de calidad para Euskadi, sistema en el que Lanbide tiene que jugar un papel nuclear. Por otro lado, la Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión (en fase de anteproyecto) que impactará directamente en la estructura, el modelo de servicio y la forma de gestión de Lanbide.

#### **2.1.1.1.1 Ley del Sistema Vasco de Empleo**

El conjunto de agentes del Sistema Vasco de Empleo es un conjunto amplio y diverso, necesario todo él, para el buen concurso del fin que se pretende y que necesariamente pasa por la articulación de un diálogo social y un diálogo civil a través de diversas mesas, espacios, conversaciones, en los que fundamentalmente, es necesario compartir un diagnóstico y objetivos en el marco de una agenda común de trabajo.

Gran parte de los elementos y competencias que el Sistema de Empleo va a requerir para desarrollar una gobernanza colaborativa entre sus miembros pasa por: una agenda de trabajo común, una visión compartida, un liderazgo, unos valores, agentes facilitadores y confianza sentida, reconociendo públicamente a todos los agentes que aportan al sistema de empleo y generando sentimientos de pertenencia a una comunidad que tiene unos objetivos comunes por un empleo de calidad e inclusivo. Así mismo, hacen falta sistemas de información comunes y compartidos, así como un lenguaje y un marco conceptual común. Del mismo modo, también es necesario acordar sistemas de evaluación que permitan conocer el impacto de las políticas implementadas e ir evolucionándolas en base a evidencias.

La generación de espacios de gobernanza y de ejecución compartida en el Sistema de Empleo es fundamental tanto a nivel Interdepartamental e Interinstitucional como a nivel de un foro en el que estén implicados todos los agentes de empleo tanto en el nivel de la CAE, como a nivel territorial y comarcal o municipal o sectorial.

Esta nueva Ley deberá así establecer un modelo de Gobernanza del Sistema que dote de coherencia al ecosistema de empleo, basado en principios de coordinación, complementariedad y eficacia. El Sistema deberá posicionar y determinar el papel prioritario de Lanbide como Servicio Público dinamizador del mercado laboral y su papel con el resto de agentes.

### **2.1.1.1.2 Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión**

La reforma de la Ley 4/2011 de la Renta de Garantía de Ingresos y para la inclusión social (en fase de anteproyecto) es uno de los principales retos de la XII legislatura y tiene como objetivo actualizar y modernizar la RGI, así como reconstruir el modelo vasco de garantía de ingresos y de inclusión social.

Los objetivos fundamentales de la Ley se recogen a continuación:

- 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 social 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:
- Impulsando la activación laboral y favoreciendo la implicación de las empresas vascas y de la economía solidaria en la lucha contra la exclusión.
- Consolidando un sistema estructural de bonificación del empleo que evite la trampa de la pobreza y dé respuesta a la pobreza en el empleo.
- Mejorar la gobernanza del Sistema Vasco para la Garantía de Ingresos y la Inclusión Social, mejorando las herramientas de coordinación interadministrativa.
- Facilitar la participación del Tercer Sector de acción social.
- Clarificar las funciones que tienen los diversos niveles de la administración en relación a los servicios y apoyos que requieren en el ámbito de los Servicios Sociales, el Empleo, la Educación, la Salud o la Vivienda.

- Dotar al sistema de una herramienta estable de evaluación, investigación e innovación.

Tanto las mejoras en la gestión que se prevén, como la oferta de servicios de activación laboral más eficaces, o la necesaria relación con otros sistemas para abordar los procesos de inclusión, forman parte y condicionan la transformación que debe de iniciar Lanbide.

### **Programa de Gobierno de septiembre de 2020 y Programa BERPIZTU**

El Gobierno Vasco ha manifestado su voluntad de acelerar las reformas que permitan entre otras prioridades reactivar la economía y el empleo, siendo varios los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno en los que el Departamento de Trabajo y Empleo tiene un importante protagonismo, entre otros:

- Situar de nuevo la tasa de paro por debajo del 10%.
- Desplegar un Plan de Choque de empleo juvenil que facilite una primera experiencia laboral a 30.000 jóvenes.
- Contribuir a la creación de 4.000 nuevas empresas y 5.500 nuevos empleos a través del impulso al emprendimiento y el apoyo a autónomos y microempresas especialmente en los nuevos yacimientos de empleo asociados a la digitalización, la transición ecológica, el envejecimiento y la economía de cuidados.
- Regularizar y Transformar los contratos laborales en indefinidos para una media de 7.000 personas al año reforzando los medios de inspección.
- Mejorar de la calidad del empleo (mejores salarios, mayor estabilidad, menor parcialidad de las jornadas laborales y disminución de la temporalidad de los contratos).
- Impulsar a la inserción laboral de las personas desempleadas con mayores dificultades con especial atención a las comarcas de actuación preferente y velando por evitar la cronificación en el desempleo.

Reforzando el compromiso institucional, el Programa BERPIZTU para la Reactivación económica y el Empleo de Euskadi 2020-2024, aprobado en noviembre de 2020, recoge la apuesta vasca por la recuperación económica y del empleo. El compromiso del Gobierno Vasco y las Diputaciones Forales es “Hacer todo lo que haga falta para mantener todo el empleo posible y recuperar todo el empleo perdido”.

El programa se estructura en dos grandes ejes (reactivación económica y creación de empleo) que integran 12 políticas de actuación que constituyen el marco de referencia para la implementación de diferentes medidas en materia de recuperación y estimulación de la economía y el empleo durante su vigencia. Recoge además un eje transversal de “Mejora de la calidad del empleo”. El programa cuenta con una dotación presupuestaria estimada para el periodo 2020-2024 de 13.250 millones de euros.

Lanbide, como servicio público de empleo, tiene que jugar un papel central, proactivo y dinamizador que permita alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando la palanca que supone el programa Berpiztu.

## 2.1.2 Ámbito de España

### Nueva estrategia española de apoyo activo al empleo 2021-2024

El otro marco de planificación que debe tenerse en cuenta en la hoja de ruta de modernización de Lanbide es el que procede del Sistema Nacional de Empleo que, en el contexto actual, se produce excepcionalmente con la concurrencia del Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia “España Puede”, especialmente de su componente 23, y la aprobación de la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024. Para mayor trascendencia, estos dos instrumentos estatales contemplan una amplia reforma de las PAE y un incremento sustancial del presupuesto para mejora de empleabilidad y activación del empleo que previsiblemente se mantendrá durante los próximos años.

A este respecto, es imprescindible tener en cuenta las “Reformas normativas necesarias en materia de Políticas Activas de Empleo, así como su conexión con otras reformas que coadyuvan el proceso de transformación productiva”, y la “Planificación estratégica y temporalización de la implantación de las nuevas medidas”, previstos respectivamente en los capítulos V y VI de la nueva Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024.

Hay que tener en cuenta que algunas de las reformas previstas para los próximos meses afectarán al ámbito de gestión de Lanbide, como la anunciada reforma del texto refundido de la Ley de Empleo, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, la reforma del Real Decreto 7/2015, de 16 de enero, por el que se aprueba la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo y la futura ley de formación profesionales que afectará sustancialmente a la Ley 30/2015 de formación para el empleo actualmente vigente.

Asimismo, la planificación operativa de Lanbide tendrá en cuenta los objetivos clave, estratégicos y estructurales la nueva Estrategia española y su concreción anual en los Planes Anuales de Política de Empleo durante su período de vigencia. En este contexto, será también fundamental la participación de Lanbide en estos procesos de planificación anual de las PAE, así como en el nuevo sistema de co-gobernanza y 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 de los que Lanbide forma parte.

En definitiva, la hoja de ruta para la modernización de Lanbide no solamente requiere una formulación coherente de objetivos y recursos, sino también flexibilidad y adaptabilidad para la adecuación del marco financiero y de los instrumentos de gestión a la dinámica de reformas nacionales e internacionales que afectan a su ámbito de gestión.

## 2.1.3 Ámbito de Europa

### Recomendaciones a los Servicios Públicos de Empleo (SPE) por parte de la UE y de la Red de Servicios Públicos de Empleo Europeos

En el nivel europeo, se vienen produciendo “directrices” integradas y recomendaciones hacia los Estados miembros, la última de ellas, publicada en el BOE del pasado 8 de marzo, la Recomendación (UE) 2021/402 de la Comisión de 4 de marzo de 2021 sobre un apoyo activo eficaz para el empleo tras la crisis de la COVID-19 (EASE). A través de estos instrumentos, la Comisión Europea orienta y coordina las políticas de

crecimiento y empleo que tienen continuidad a través de los instrumentos financieros, particularmente el Fondo Social Europeo (FSE).

De todos ellos, en el ámbito propio de gestión de Lanbide, resulta fundamental la política de empleo juvenil, integrada desde 2014 en el programa de Garantía Juvenil, que tendrá continuidad en los próximos años a través del programa Garantía Juvenil + de acuerdo con la Comunicación “Apoyo al empleo juvenil: un puente hacia el empleo para la próxima generación”.

La convergencia de la Garantía Juvenil + con el Pilar Social Europeo, aprobado en la Cumbre celebrada en Gotemburgo (Suecia) el 17 de noviembre de 2017, representa un marco de planificación integrada que será fundamental para abordar el desempleo de los menores de 30 años.

En este sentido, el Pilar Social Europeo establece 20 principios y derechos clave para apoyar un mejor funcionamiento estructural de los mercados de trabajo e identifica un ámbito específico (el cuarto del Capítulo 1) de “Apoyo activo para el empleo”, que prevé el derecho de cada persona a recibir asistencia personalizada y oportuna a fin de mejorar sus perspectivas de empleo o trabajo autónomo. Esto incluye expresamente el derecho de las personas jóvenes a la educación continua, a una formación como aprendices, a un periodo de prácticas o una oferta de empleo de buena calidad en los cuatro meses siguientes a quedar desempleadas o finalizar los estudios.

El Pilar Social no goza de eficacia jurídica directa que obligue a garantizar estos derechos en el País Vasco de manera inmediata, en concreto el de la población joven menor de 30 años de disfrutar de una oportunidad de empleo o aprendizaje en los cuatro meses siguientes a la finalización de los estudios o tras la pérdida del empleo. Sin embargo, teniendo en cuenta las circunstancias de nuestro mercado laboral, el País Vasco está en disposición de hacer factible el Pilar Social, en la medida en que Lanbide, con el apoyo de los interlocutores sociales y de otros organismos públicos, adapte su modelo operativo de atención a los jóvenes con el objetivo de situar su tasa de desempleo juvenil por debajo de la media europea en esta legislatura.

Para ello, será imprescindible adaptar a este objetivo el funcionamiento de la Cartera de Servicios de Lanbide, especialmente el marco lógico y operativo del “Servicio de orientación” y del “Servicio de formación y cualificación para el empleo”.

Junto al Pilar Social, el marco europeo contempla otras iniciativas de gran interés para orientar y abordar los retos cualitativos de modernización de Lanbide, especialmente en relación con los objetivos de igualdad laboral entre sexos y de reducción del desempleo de larga duración.

Nos referimos a la adopción de la Agenda Europea de Capacidades y de la Alianza europea para el aprendizaje, cuyas previsiones son coherentes con la Alianza para la Formación Profesional que lidera el Ministerio de Educación con el anuncio de la presentación de una nueva Ley de FP durante este mes de junio con la Ley 1/2013, de 10 de octubre, de Aprendizaje a lo Largo de la Vida, que integra la actuación de las administraciones públicas y de la sociedad vasca en la mejora de la autonomía profesional, la gestión de las transiciones laborales y el aprendizaje permanente.

Otros instrumentos relevantes de la planificación europea que deben tener continuidad en la nueva Cartera de servicios de Lanbide son el Marco Europeo de Competencias Digitales para los Ciudadanos (DigCom), el Marco Común Europeo de Referencia para



las Lenguas, el Marco Europeo de Competencias de Emprendimiento (EntreComp) y la iniciativa “Upskilling Pathways” de nuevas oportunidades para adultos, que debe coordinarse con la puesta en marcha de las “microcredenciales” de competencias y la formación en habilidades y competencias transversales en la formación para el empleo.

Con respecto a la orientación profesional, es relevante el referente de los países miembros de la Unión Europea (UE), que comparten una estrategia general de impulso de la orientación de su ciudadanía en los sectores educativo, formativo y del empleo. La orientación se incluye como prioridad a escala nacional y se promueve la construcción de una serie de principios comunes que fomenten la orientación a lo largo de la vida. Su propuesta se concreta a través del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDFOP), que define la orientación a lo largo de la vida como:

*[...] un conjunto de actividades que permiten a los ciudadanos de cualquier edad identificar en cualquier momento de su vida sus aptitudes, capacidades e intereses, adoptar decisiones importantes en materia de educación, formación y empleo y gestionar su trayectoria vital individual en el aprendizaje, el trabajo y otros entornos en los que se adquieren o utilizan dichas capacidades o aptitudes a lo largo de toda la vida. (CEDEFOP, 2006, p. 12).*

Por otra parte, el reto de modernización de Lanbide y, por tanto, su hoja de ruta a nivel estratégico y operativo contemplará otros instrumentos europeos, adelantando su adopción respecto de otros servicios públicos de empleo españoles y europeos:

- La red europea EURES, cuyos servicios de intermediación y orientación se gestionan en desde Lanbide, que debe facilitar la movilidad laboral a nivel europeo;
- La Clasificación Europea de Habilidades, Competencias y Ocupaciones (ESCO, por sus siglas en inglés), que debe facilitar la gestión por competencias de los demandantes de empleo y la adopción de un enfoque funcional para la gestión de sus transiciones y de sus itinerarios de inserción;
- Los instrumentos impulsados desde la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo (PES Network), principalmente su sistema de aprendizaje comparativo basado en buenas prácticas (benchlearning) y su metodología para la mejora del desempeño de los servicios públicos de empleo, que facilitan la mejora de las capacidades y de la gestión de Lanbide y que ya se han utilizado para una primera evaluación del desempeño del organismo.

La adopción de estos instrumentos no solamente es útil para la reforma del modelo operativo de Lanbide, sino también para asegurar la canalización de los recursos financieros del Mecanismo Europeo de Recuperación y Resiliencia (Next Generation UE), del Marco Financiero Plurianual del FSE 2021-2027 y del nuevo programa Garantía Juvenil +.

### **Recomendación del Consejo de 5 de junio de 2019 COM (2019) 509 final, relativa al Programa Nacional de Reformas 2019 de España**

El foco de parte de la recomendación está en las funciones que corresponden a los servicios públicos de empleo. Parte del diagnóstico de que estos servicios tramitan una proporción baja de las vacantes de empleo, circunstancia que exige la adopción de

medidas dirigidas a mejorar la utilización en la búsqueda de empleo y la colocación, la elaboración de perfiles para poner en contacto a los solicitantes de empleo con los empleadores en función de las necesidades de estos últimos, etc., objetivos a los que suma la adecuada asociación entre los servicios públicos de empleo y los servicios sociales.

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

Lanbide Hobetzen y las propuestas de mejora que contiene tienen que estar alineadas con estas recomendaciones que se pueden sintetizar en conseguir una organización dirigida a la ciudadanía, que eleve exponencialmente la tramitación de las vacantes de empleo existentes, a cuyo efecto resulta imprescindible la atención y adaptación permanente a las necesidades reales del mercado, la promoción inmediata mediante acciones de política activa para el empleo, la colaboración con las empresas y los distintos agentes sociales, actuando desde lo local, atribuyendo a las oficinas cierta autonomía en la gestión.

### **Next Generation EU**

El proyecto europeo Next Generation EU se define como un instrumento de carácter temporal para contribuir a la recuperación de los países de la Unión Europea ante el escenario de la pandemia. Está dotado con 750.000 M€, presupuesto con el que se pretende garantizar una recuperación sostenible, equitativa, inclusiva y justa para todos los estados miembros.

Se despliega en 3 pilares con el objetivo común de invertir en una Europa ecológica, digital y resiliente. Se articula a través de varios instrumentos entre los que destaca un nuevo Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) destinado a apoyar las inversiones y reformas relacionadas con las transiciones ecológica y digital y la resiliencia de las economías nacionales.

### **Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas**

Lanbide Hobetzen y los procesos de transición y mejora que implica para Lanbide, se alinean con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y en concreto de su Objetivo 8 Trabajo decente y crecimiento económico” que emplaza a las Administraciones a diseñar servicios públicos de empleo activadores, a promover el diálogo social y la negociación colectiva, a abogar por relaciones laborales colaborativas, y a apostar por fórmulas económicas innovadoras, sostenibles e inclusivas que garanticen empleos de calidad.

## **2.2 PROCESO DE REFLEXIÓN INTERNA**

La elaboración de Lanbide Hobetzen se nutre de distintos documentos, reflexiones y experiencias internos basados en la participación de los equipos que componen la organización. En particular se han utilizado las siguientes fuentes:

- informes sobre buenas prácticas internacionales elaborados tras la participación en distintas iniciativas de transferibilidad de buenas prácticas y

gestión de las PAE en el ámbito del Sistema Nacional de Empleo y de carácter internacional (servicios públicos de Francia, Dinamarca y Flandes);

- resultados y recomendaciones del proceso de evaluación para la implantación del modelo de gestión pública avanzada Aurrerabide (noviembre de 2020), en el que participaron más de 26 personas en 2020.
- Informe EVADES (junio de 2018): informe de conclusiones y recomendaciones de la evaluación desarrollada sobre los principales factores que condicionan el desempeño de Lanbide
- documento de diagnóstico de necesidades organizativas en las oficinas de empleo elaborado por la Unidad de Control Interno de Lanbide (2020).
- Documentos de síntesis del proceso de reflexión sobre transformación digital de la organización (2021), proceso en el que han participado las Direcciones de Lanbide y distintos servicios más implicados.
- Documentos de Diagnostico de necesidades formativas en la organización (2021).
- Documento de síntesis de reuniones de trabajo con la Dirección de Lanbide, las Oficinas Territoriales y Servicios Centrales y responsables de RGI e Informática (2021).

## 3 DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la reflexión estratégica, analizando el contexto a nivel autonómico, nacional e internacional, se aborda en este apartado un análisis DAFO con el objetivo de detectar las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta Lanbide y las fortalezas y debilidades detectadas que se deben corregir, afrontar, mantener y explotar para desarrollar una estrategia exitosa en los próximos años.

La matriz DAFO, fundamentada sobre las conclusiones extraídas del análisis interno y del entorno, identifica, por tanto, los puntos fuertes (o fortalezas) y las debilidades que caracterizan actualmente a Lanbide, así como las oportunidades y amenazas que deberá afrontar en el futuro.

### 3.1 DEBILIDADES

#### 3.1.1 Organización

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

#### 3.1.2 Servicios

- Es necesaria una mayor definición y publicación del catálogo de servicios y de su valor añadido, especialmente para las empresas.
- El modelo de atención establecido no da respuesta a las necesidades de las oficinas y usuarios de los servicios. Los servicios son homogéneos sin atender a las diferencias territoriales, dimensionamientos, ni necesidades. El personal de Lanbide hace todo tipos de tareas, perdiendo la especialización y profesionalidad necesaria para poder prestar un servicio de calidad.
- No existe una definición del modelo de intervención. Se ha desarrollado un modelo de atención que no responde a ningún modelo concreto de intervención.

- La Orientación, uno de los servicios fundamentales de Lanbide, se deriva sistemáticamente a entidades colaboradoras, cuando debía ser el eje vertebrador y de calidad del servicio de Lanbide.
- El servicio de intermediación es muy escaso.
- La tramitación de la RGI requiere de un replanteamiento y mejora de su gestión, que reequilibre recursos y mecanismos, para dedicar más tiempo a la activación de las personas y la conexión con el mundo laboral, en pro de su inserción e inclusión.
- La evaluación de los programas y servicios no forma parte de manera sistemática del modelo de gestión de Lanbide.

### 3.1.3 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.

### 3.1.4 Tecnología

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

### 3.1.5 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.).

## 3.2 AMENAZAS

### 3.2.1 Organización

- Incremento en la rotación de la plantilla por diversas razones externas a la organización (OPEs en distintas instituciones, jubilaciones anticipadas, etc.).
- A priori no se han asignado nuevos recursos humanos para asumir la tramitación del IMV o la gestión de los fondos MRR.

### 3.2.2 Procesos

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

## 3.3 FORTALEZAS

### 3.3.1 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).

### 3.3.2 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.

### 3.3.3 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.

### 3.3.4 Otros ámbitos

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

## 3.4 OPORTUNIDADES

### 3.4.1 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.

### 3.4.2 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 la 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.

### 3.4.3 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.

#### 3.4.4 Otros ámbitos

- La EVE 2030 que 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.



## 4 MODELO OBJETIVO

Tras el desarrollo del diagnóstico de la situación actual de Lanbide, en esta fase se diseña el modelo objetivo para Lanbide, para lo cual, se han tenido en cuenta principalmente los siguientes factores:

- La situación actual de Lanbide, resumida en el análisis DAFO realizado en la fase de reflexión estratégica.
- Las mejores prácticas y tendencias existentes en el ámbito de empleo.
- Los objetivos de la EVE 2030.
- Los objetivos estratégicos de Lanbide.

El proceso de transformación Lanbide Hobetzen se va a apalancar principalmente sobre dos ejes de actuación, cada una de las cuales cuenta con cinco líneas estratégicas:

- Nuevo modelo de servicios
- Nueva estructura organizativa

En torno a esos dos ejes de actuación existen dos condicionantes y un proceso transversal estratégico que condicionan el programa de transformación de Lanbide:

- La adaptación de Lanbide para implantar el nuevo modelo propuesto en el anteproyecto de ley del SVGII en 2023.
- La Ley del SVE en 2024
- Proceso de digitalización de Lanbide

		Ley SVE
		Ley SVRGII
TRANSICIÓN DIGITAL	NUEVO MODELO DE SERVICIOS	1 NUEVO MODELO DE INTERVENCIÓN
		2 NUEVO MODELO DE INTERMEDIACIÓN
		3 NUEVO MODELO DE ATENCIÓN
		4 NUEVO MODELO DE FORMACIÓN
		5 TRANSITO A UN MODELO ORIENTACIÓN INTEGRAL EDUCACIÓN/EMPLEO
	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1 REORGANIZACIÓN DE LAS ÁREAS
		2 UNIDAD DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN
		3 REORGANIZACIÓN DE LAS OFICINAS: DE OFICINAS TRAMITADORAS A OFICINAS DE SERVICIOS
		4 FORMACIÓN Y RECICLAJE
		5 MODIFICACIÓN DE RPTS

**Tabla 4.1. Estructura de Lanbide Hobetzen: ejes y líneas de actuación.**

A continuación, se identificarán y establecerán las líneas de acción por eje que permitirán y facilitarán alcanzar el escenario objetivo propuesto. Por último, las líneas de acción se concretarán en proyectos que serán priorizados en un cronograma global de proyectos a realizar a lo largo de la presente legislatura.

### 4.1 MODELO LANBIDE HOBETZEN

El objetivo principal de Lanbide Hobetzen es lograr un Lanbide que 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.**

El Lanbide que queremos es un Lanbide de confianza, un Lanbide útil, un Lanbide que sirve, un Lanbide cercano, un Lanbide que responde y da respuesta, un Lanbide para todos y todas, un Lanbide proactivo y que da servicio. Y para ello Lanbide debe amoldar su funcionamiento a un modelo de gestión basado en la vocación de servicio.

Todas las áreas y oficinas deben funcionar con un diseño de cartera de servicios, cooperando con una tupida red de colaboradores que la complementan o cubren cuando es necesario.

Finalmente, Lanbide Hobetzen define un Lanbide orientado a resultados que evalúa para medir el grado de consecución de los programas y proyectos y su eficiencia.

Así, los principios directores de Lanbide Hobetzen y que impactarán en todos los ámbitos son:

- Lanbide como garantía del derecho subjetivo a las políticas activas en toda su extensión: a una renta, a la formación, al acceso, mantenimiento y mejora de empleos y a la inclusión.
- Adopción de un modelo proactivo, de servicios y dinamizador de un mercado laboral de calidad.
- Modelo de gestión basado en la vocación de servicio
- Nuevo modelo de intervención alrededor de la Prospección y la Orientación y acompañamiento cuando sea necesario.
- Atención prioritaria a los colectivos y situaciones más desfavorecidos
- Pasar de tramitar y subvencionar hacia un modelo de concertación con las entidades colaboradoras, sin abandonar el modelo de convocatorias cuando sea necesario.
- Nuevo modelo de atención más especializado y personalizado
- Orientación de las políticas hacia las personas, a lo largo de su vida, y hacia las empresas
- Desarrollo de programas innovadores que permitan alcanzar los objetivos marcados
- Modelo orientado a resultados que evalúe para medir el grado de consecución de resultados y de eficiencia
- Retención y atracción del talento
- Estructura organizativa adaptada a las nuevas necesidades

A continuación, se describen el Modelo de Servicios propuesto, que, junto con el Modelo de Organización y el Modelo TIC, conforman el Modelo Objetivo.

## 4.2 NUEVO MODELO DE SERVICIOS

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 línea con la futura nueva Ley del Sistema Vasco de Empleo que implantará un nuevo modelo de gobernanza del Sistema, corresponde a Lanbide diseñar y desarrollar un nuevo modelo de servicios que, asumiendo un mayor protagonismo por parte del servicio público de empleo en la prestación de servicios y por tanto una mayor dotación de recursos, contemple una colaboración bien dimensionada y ajustada con otros agentes públicos y privados reconocidos socialmente por su amplia experiencia, mediante convenios, conciertos u otros mecanismos que le permitan ser, sobre todo, más eficaz y eficiente.

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.

### 4.2.1 Nuevo modelo de Intervención

Desde Lanbide Hobetzen 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 Hobetzen 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.

#### Modelo alrededor de la Prospección y Orientación

Lanbide Hobetzen 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.

Corresponde a Lanbide impulsar un pacto de reciprocidad y corresponsabilidad con las empresas y el resto de empleadores, de forma que:

- Lanbide deberá ayudar a detectar y definir sus necesidades reales y responder a las mismas
- Las empresas y resto de empleadores responderán ofreciendo empleos ajustados al obtener respuesta a sus necesidades.

Se deberá avanzar conjuntamente hacia un modelo de empleo:

- Con puestos de mayor cualificación y mejor calidad.
- Preparado para dar respuestas a las nuevas necesidades emergentes
- Adaptando los puestos de trabajo existentes a los nuevos requerimientos del mercado laboral que hayan sido consensuados por los agentes sociales.

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, favoreciendo el abordaje intersectorial de las casuísticas que así lo requieran.

El nuevo modelo incluye procesos de evaluación de forma permanente en la organización y su actividad, evaluación tanto interna como externa. La evaluación pasa a formar parte del diseño de las políticas activas, de los cambios, evoluciones y transformaciones en el nuevo modelo y también los sistemas de mejora continua (por ejemplo, metodología PDCA).

### **Programas innovadores**

Lanbide Hobetzen implica una transformación hacia un Lanbide proactivo e innovador. En ese contexto es importante el diseño, seguimiento y evaluación de nuevos programas, que pasen a formar parte de la cartera de servicios permanente de Lanbide si tienen unos resultados satisfactorios o desaparezcan en caso de no ser así.

Algunos de los programas innovadores introducidos a lo largo de 2021 son:

- LanAPP. Oficina Virtual. Creación de una oficina, con personal propio, que, a través de medios telemáticos, apoyada en herramientas informáticas, impulsada por la digitalización de los procedimientos y con el capital humano que desarrollará su trabajo en la misma, supondrá un claro avance en la prestación de los servicios que desde Lanbide se prestan tanto a la ciudadanía como a empresas, instituciones y organizaciones que actualmente tan sólo pueden acceder a los mismos mediante el canal presencial
- Lan Berriak. Nuevos nichos de empleo: Empleo Verde, Silver Economy, Regeneración Urbana.
  - Los procesos transformadores en la sociedad, transición ecológica, procesos migratorios, digitalización, cuidados y salud de las personas dependientes, envejecimiento de la población, tecnologías de la comunicación, industria 4.0, etc. requieren de procesos de adaptación, formación y cualificación a personas en esos nuevos nichos de empleo que van a surgir como consecuencia de esos cambios.
  - Es necesario profesionalizar y emplear a personas desempleadas accediendo a esas nuevas oportunidades de empleo o para preparar aquellas personas ocupadas que necesiten adaptarse a las nuevas necesidades de su puesto de trabajo.
- aukerabeRRi. Proyecto de cualificación y recolocación de sectores en crisis.
  - Intervención integral realizada desde LANBIDE con la colaboración de los agentes sociales y de empresas de los sectores en crisis y de sectores potencialmente empleadores.
  - Está dirigido a personas desempleadas que provienen de sectores (subsectores) en crisis.
  - El programa tiene como objetivo una intervención temprana dirigida a la recualificación profesional y recolocación de las personas desempleadas, con la finalidad de una rápida salida de la situación de desempleo, evitando el enquistamiento, en base a la puesta en valor de su experiencia laboral, formación y cualificación.
  - Asimismo, el Programa articula “pasarelas” ágiles y organizadas entre las personas destinatarias en situación de desempleo y las necesidades de personal cualificado de las empresas, detectadas mediante el sistema de prospección colaborativo con los agentes sociales (organizaciones empresariales y sindicales) y otros agentes cualificados.
- Morrokotudak. Formación y contratación de mujeres en ámbitos masculinizados. Programa dirigido a lograr un mayor acceso y presencia en ámbitos donde las mujeres están subrepresentadas, principalmente, en el sector industrial.
- Proyectos innovadores y experimentales. Proyectos que permitan experimentar y avanzar en nuevas formas de dinamizar el mercado laboral, desde una visión innovadora que proyectan el nuevo modelo de intervención de Lanbide:

- Proyectos con visión desde la empresa y otros empleadores, sus necesidades, su colaboración e implicación
- Dirigidos a los procesos de cambio Transición digital, ecológica ...
- Hacia el emprendimiento digital e innovador
- Proyectos con objetivos alcanzables y resultados medibles

#### **4.2.2 Nuevo modelo de intermediación: Intermediación innovadora y transformación digital del servicio.**

Lanbide deberá acometer transformaciones para adaptarse a la realidad y tendencias del mercado de trabajo, marcadas por los procesos de automatización y digitalización, la aparición de nuevas formas de trabajo, etc, que afectarán a la gestión de las políticas activas de empleo.

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.

Para ello es necesario poner en marcha actuaciones dirigidas a entender mejor como son los demandantes de empleo (perfilado holístico y la información laboral personalizada), favoreciendo también su autoconocimiento (modelo de visibilización de la información disponible, demanda, oferta, contratos, cuenta formación, servicios recibidos, estadística, etc.), que necesitan las empresas y otras entidades contratantes (prospección, cartera de servicios, etc.) y como se emparejan y se especifican las competencias profesionales existentes y las necesidades de las empresas (modelo de integración de competencias (transversales y técnicas, basadas en estándares europeos, por ejemplo, ESCO).

#### **4.2.3 Nuevo modelo de Atención**

El nuevo modelo de intervención, junto con la reorganización de las oficinas locales de empleo y la digitalización de aquellas tareas que aportan un menor valor añadido, hacen necesaria la implantación de un nuevo modelo de atención, basado en la especialización y con la orientación y la prospección como ejes fundamentales.

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.

Con respecto a la especialización, los perfiles de Orientación, Técnico del Servicio a Empresas/Prospección, Formación, Programación, Tramitación u otros que requiera el nuevo modelo y que se irán definiendo en el marco del desarrollo de Lanbide Hobetzen, serán puestos especializados que funcionarán con flexibilidad para cubrir los servicios y dar atención de calidad. Perfiles que tendrán su reflejo en una nueva RPT. Estos cambios deberán ser pactados y negociados con la RLT.

Por consiguiente, se tiene que acometer un proceso de formación para la especialización de los diferentes perfiles necesarios para el nuevo modelo de intervención y de atención.

Se refuerza la figura de la persona orientadora, de forma que las personas contarán en las oficinas con un orientador/a de cabecera (tutor/a de inserción) que será su profesional referente en su itinerario de inserción/inclusión. Esto es:

- Realizará un diagnóstico de su situación, en colaboración con otros sistemas cuando sea necesario.
- Guiará su proceso de inserción
- Diseñará de forma conjunta el itinerario
- Le recomendará las acciones para la mejora de su empleabilidad e inserción
- Le informará y derivará a los servicios necesarios
- Determinará los encuentros y revisiones necesarias
- Será su referente para nuevas recomendaciones.
- Se coordinará con otros sistemas para el desarrollo y seguimiento de su plan integrado y personalizado de inclusión.

Por su lado, también se especializa el personal técnico del servicio a empresas/prospector, que tendrá como misión:

- Relacionarse con las empresas e identificar sus necesidades de empleo y formación.
- Conocer el mercado local y sectorial, así como sus tendencias.

- Hacer un seguimiento completo de las ofertas de las empresas desde su inicio hasta el cierre, coordinándose con los/las Tutores/as involucrados/as en el proceso.
- Asesorar a las empresas: formación, contratación, subvenciones, etc.

En este nuevo marco, la red de oficinas de empleo locales debe funcionar en base a criterios de especialización y adaptación al territorio. La distribución de las funciones de las personas y el número de personas por especialidad, dependerán de los servicios a ofrecer, actividad de la zona y tipología de los usuarios. Los responsables de oficinas serán figuras determinantes de esta reordenación.

Además, se implementará un modelo de trabajo en red de cada oficina y con el resto de los agentes públicos y privados, expertos en la materia en la zona de actuación de la oficina. Aquí juegan un papel primordial las Oficinas Territoriales, aportando información y conocimiento del territorio a toda la red de oficinas locales.

Por otro lado, la futura Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión, regula la colaboración entre los servicios de empleo, los servicios sociales, y otros servicios, ayudando a la definición de protocolos de funcionamiento y de puesta en marcha experiencias piloto, en las que oficinas de Lanbide sean las pioneras para probar y obtener experiencias de éxito que ayuden a extender el modelo. Las comarcas con un tejido empresarial y una red de colaboradores con experiencias de trabajo en común pueden ser las idóneas para abordar experiencias piloto en las que Lanbide juegue este papel de dinamizador y líder del proceso para su posterior extensión.

#### **4.2.4 Nuevo modelo de formación para el empleo**

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 empleo. Los cambios normativos asociados a la nueva Ley de Formación Profesional (en fase de anteproyecto) y los cambios que puedan introducirse en el proceso de modificación de la Ley 30/2015 ofrecen elementos importantes para orientar la dirección de ese nuevo modelo de formación para el empleo.

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

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

- Sea más abierto y flexible



- Dé respuesta más rápida y ágil a las necesidades de adaptación de las personas a los nuevos requerimientos del mercado laboral.
- Reconozca la importancia de las competencias técnicas y a las transversales (competencias ESCO).
- Que permita dar respuesta a las nuevas competencias requeridas y a nuevos perfiles profesionales detectados.
- Que permita ser más eficientes en el diseño de itinerarios formativos adecuados para que la cualificación se adapte a las necesidades de las personas y del mercado laboral
- Sea modulable y esté basado en la hibridación de conocimientos para lo que se requiere de la combinación y suma de diferentes disciplinas canalizadas a través de la Comisión Asesora.
- Haga uso de las ventajas y la flexibilidad que ofrecen las plataformas de teleformación.
- 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 posibilite 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.

#### 4.2.5 Tránsito hacia un modelo de orientación integral

La orientación profesional a lo largo de la vida, que permite a los ciudadanos de cualquier edad identificar en cualquier momento de su vida sus aptitudes, capacidades

e intereses, adoptar decisiones importantes en materia de educación, formación y empleo y gestionar su trayectoria vital individual en el aprendizaje y empleo requiere el desarrollo de un marco conjunto entre los Departamentos de Trabajo y Empleo y Educación. Dicho marco debe centrarse en el concepto de orientación integral, que responda a las necesidades de formación y empleo de las personas a lo largo de la vida.

### 4.3 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para lograr un cambio en el modelo de intervención, de intermediación, de atención-orientación, de prospección 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.

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

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

Con respecto a los problemas de coordinación y comunicación existentes, tanto a nivel vertical como transversal, se crea 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.

Así, la nueva Unidad de Coordinación y Comunicación, que dependerá de la Dirección General, tendrá la siguiente estructura:

- Una persona delegada coordinadora
- Tres responsables territoriales, lo que implica la reorganización de la estructura de las OOTT para distribuir responsabilidades de su personal, para su relación y comunicación con los coordinadores de servicios.
- Un Servicio de Información, Atención y Comunicación que deja de depender de Servicios Generales y pasa a depender directamente de la Unidad de Coordinación y Comunicación. A sus funciones actuales se añaden la información y atención, la comunicación tanto externa como interna.

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 Anteproyecto 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.

Los cambios organizativos propuestos llevan aparejados nuevas necesidades formativas y cambios en la Relación de Puestos de Trabajo (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.

En materia organizativa, Lanbide ya ha dado los primeros pasos:

- Se ha creado la Unidad de Coordinación y Comunicación, que ya estaba contemplada en sus estatutos.
- Se ha aprobado un cambio de sus estatutos para, entre otros aspectos, crear la Dirección de Prestaciones e Inclusión (DECRETO 156/2021, de 29 de junio, de modificación del Decreto por el que se aprueban los Estatutos de Lanbide-Servicio Vasco de Empleo).

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

## 4.4 TRANSICIÓN DIGITAL

El proceso de transición digital de Lanbide previsto en Lanbide Hobetzen va más allá de la propia digitalización de los servicios y es 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.

Estos cambios digitales tienen un impacto directo e importante en la manera de trabajar del personal de Lanbide y supone también nuevos riesgos (ciberseguridad que hay que tener en cuenta).

La transición digital tiene que conseguir:

- 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.

## **5 PROCESOS TRANSVERSALES, EJES, LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y PROYECTOS**

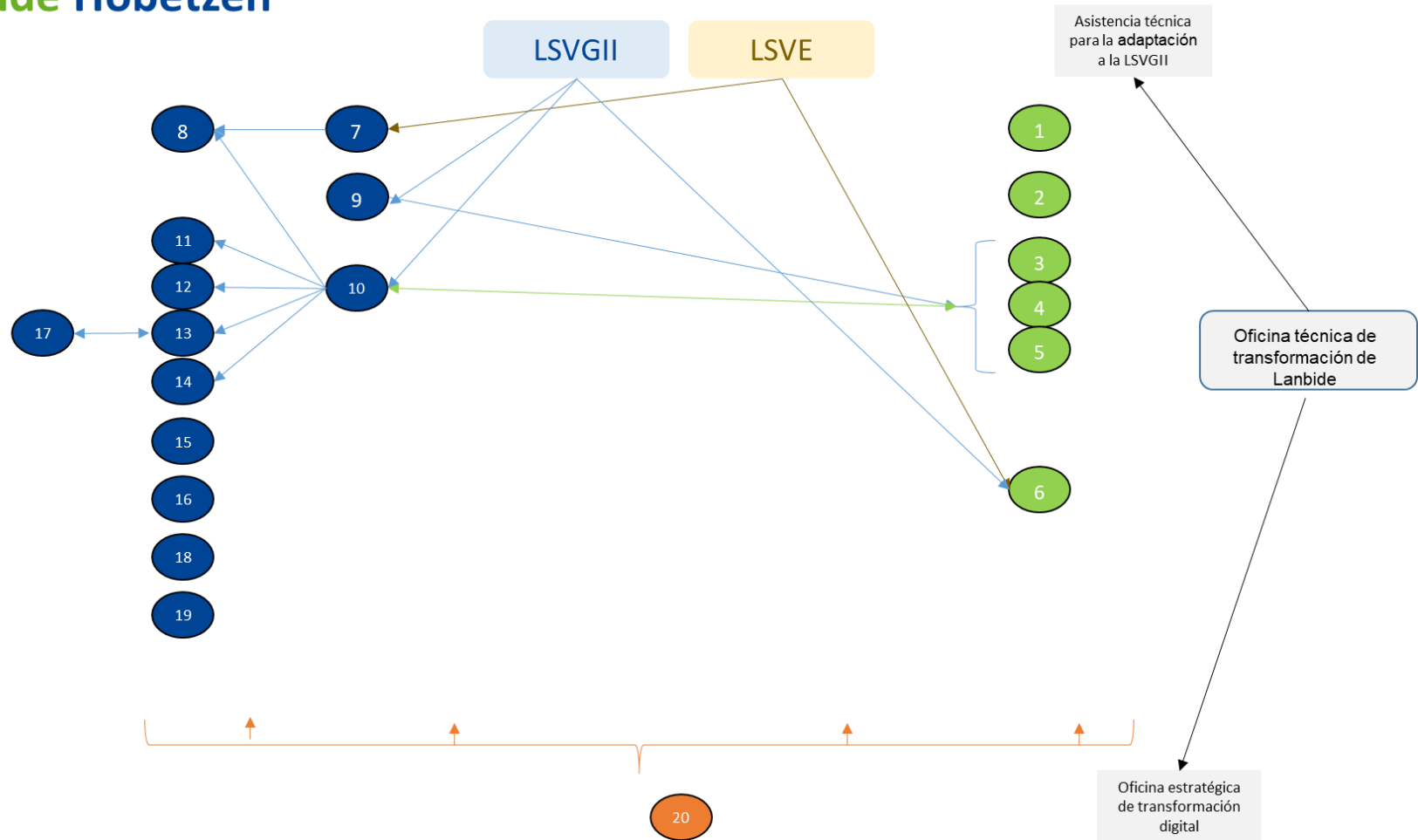
Los dos ejes de actuación, cada uno con cinco líneas de trabajo, y el eje transversal se despliegan aquí en un conjunto de proyectos que permitirán su implementación. La Tabla 5.1 recoge el listado de proyectos que configuran Lanbide Hobetzen, un total de 20. Como no podría ser de otra forma, los proyectos están interconectados: la Tabla 5.1 recoge también el grado de impacto de cada proyecto en los ejes y líneas de trabajo. Además el Gráfico 5.1 recoge las principales dependencias entre proyectos de Lanbide Hobetzen.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	Nueva estructura organizativa	Nuevo modelo de servicios					Transición Digital
			Nuevo modelo de intervención	Nuevo modelo de intermediación	Nuevo modelo de Atención	Nuevo modelo de formación	Orientación integral	
Proyecto 1	Reorganización de las direcciones	XXX	X			X		
Proyecto 2	Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación	XXX	X	X	X			X
Proyecto 3	Reorganización de las oficinas	XXX	X	X	XXX			XX
Proyecto 4	Formación y reciclaje	XXX	XX	XX	X			XX
Proyecto 5	Nueva RPT	XXX	XX		X			XX
Proyecto 6	Cambio de naturaleza jurídica de Lanbide	XXX						
Proyecto 7	Nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo	XXX	XX					
Proyecto 8	Establecimiento y gestión de la red de colaboradores		X	XX	X			
Proyecto 9	Implementación de la nueva Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión	XXX	XX		XXX			XXX
Proyecto 10	Definición del nuevo modelo de prestación de servicios de Lanbide		XXX	XXX	XXX	X	X	XXX
Proyecto 11	Definición del mapa de procesos		XXX	XXX	XXX	XXX		XXX
Proyecto 12	Definición del nuevo modelo de Intervención y Atención		XXX		XXX			
Proyecto 13	Diseño del nuevo modelo de Prospección		XXX	XXX	XXX			
Proyecto 14	Definición e implementación del nuevo modelo de intermediación		XXX	XXX	XX	XX		XXX
Proyecto 15	Implantación de dinámicas innovadoras		XXX	XX	X	XX		X
Proyecto 16	Gobernanza del dato al servicio de la evaluación y la analítica		XXX	XXX	XXX	XXX		XXX
Proyecto 17	Diseño e implantación del nuevo modelo de formación		X			XXX		
Proyecto 18	Transición hacia un modelo de orientación integral						XXX	
Proyecto 19	Modelo de políticas de información		X	X	XX	X		XX
Proyecto 20	Modelo de transformación digital		XX	XX	XX	XX		XXX

(XXX) Incidencia alta; (XX) Incidencia Media; (X) Incidencia baja

Tabla 5.1 Listado de proyectos e incidencia en los ejes y líneas de actuación.

## Lanbide Hobetzen



Nota: en verde aparecen marcados los proyectos relacionados con la nueva estrategia organizativa, en azul los proyectos relacionados con el nuevo modelo de servicios y en naranja el proyecto de transformación digital.

Gráfico 5.1 Dependencia entre proyectos de Lanbide Hobetzen



## 5.1 FICHAS DE PROYECTOS

<b>CÓDIGO</b>	<b>P01</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Reorganización de las direcciones</b>
<p>Para lograr un cambio en el modelo de intervención, de intermediación, de atención y de formación, se necesita una nueva estructura y cultura organizativa que acompañe el proceso de cambio.</p> <p>Estos cambios se deberán realizar a través de un proceso participativo de la organización, del consejo de administración y con el acuerdo social para avanzar hacia un nuevo modelo de gobernanza compartida, basada en la participación y colaboración.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar cambios estatutarios para pasar a 4 direcciones, creando la Dirección de Prestaciones e Inclusión</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Separación de la gestión de las políticas activas y pasivas</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>			

<b>CÓDIGO</b>	<b>P02</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación</b>
<p>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.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación</li> <li>Definición de los procesos y tareas de la nueva unidad</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la coordinación y comunicación a nivel de toda la organización</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>			

<b>CÓDIGO</b>	<b>P03</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Reorganización de las oficinas</b>
<p>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.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la participación de las oficinas en el nuevo modelo de atención, intermediación y orientación</li> <li>• Identificar perfiles de usuarios</li> <li>• Definición de procesos</li> <li>• Diseñar de la distribución del espacio de las oficinas (aulas de formación, despachos para entrevistas, etc.)</li> <li>• Determinar perfiles que participan en cada proceso</li> <li>• Determinar la cartera de clientes actual para cada tipo de perfil</li> <li>• Establecer directrices y niveles de servicio de Lanbide</li> <li>• Elaborar la propuesta de reorganización de las oficinas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el dimensionamiento adecuado de cada oficina</li> <li>• Permite analizar y mejorar los procesos</li> <li>• Facilita la unificación de criterios</li> <li>• Mejora del funcionamiento de la red de oficinas</li> <li>• Permite separar la tramitación, seguimiento y control de las políticas pasivas de las políticas de activación laboral</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>		Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la exclusión (LSVGII)	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P04</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Formación y reciclaje</b>
<p>Capacitación y reciclaje para el personal de Lanbide para que pueda desempeñar nuevos roles o los mismos roles en un contexto digital.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las competencias de los trabajadores</li> <li>• Diagnóstico de las necesidades formativas asociadas a Lanbide Hobetzen.</li> <li>• Encontrar el mejor match posible para los trabajadores afectados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal de Lanbide para que puedan desarrollar las tareas asignadas a su puesto de trabajo</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplegar del plan de formación para el personal de Lanbide</li> <li>• Monitorizar, evaluar y mejorar</li> </ul>			
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		P03	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P05</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición de la nueva RPT</b>
<p>Definición de la nueva RPT necesaria para la nueva estructura organizativa y la reorganización de las oficinas con la participación y acuerdo de la RL.T.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de perfiles y número de trabajadores por oficina</li> <li>• Análisis de procesos y cargas de trabajo por oficina</li> <li>• Propuesta de nueva RPT</li> <li>• Negociación y acuerdo con la RL.T</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita el dimensionamiento adecuado de cada oficina</li> <li>• Mejora del funcionamiento de la red de oficinas</li> <li>• Mejora del nivel de los servicios prestados</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>		P03	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P06</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Cambio de la naturaleza jurídica de Lanbide</b>
<p>Proceso de análisis de la naturaleza jurídica más adecuada para Lanbide en el nuevo contexto. El modelo se irá definiendo a lo largo de la legislatura para que esté disponible cuando sea plenamente operativa la nueva Ley del Sistema Vasco de Empleo que determinará el papel de Lanbide en el ecosistema de Lanbide.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de reflexión</li> <li>• Soporte legal para realizar cambios estatutarios para pasar a ser un ente público de derecho privado</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estabilidad de la plantilla</li> <li>• Mejora de la retención del talento humano</li> </ul>	

<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Baja
<b>DEPENDENCIAS</b>		Ley del Sistema Vasco de Empleo (LSVE).	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P07</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo</b>
---------------	------------	-----------------	---

Lanbide participará en la definición del nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo de manera que permita asegurar:

- Un marco de colaboración continua entre Lanbide y el Departamento que permita hacer un seguimiento y coordinación de la estrategia vasca de empleo
- Un marco de colaboración con otros agentes del ecosistema vasco de empleo
- La creación de un modelo de colaboración con los agentes colaboradores de Lanbide

El modelo final culminará con la Ley del Sistema Vasco de Empleo.

<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>	<b>BENEFICIOS</b>
--------------------------------------	-------------------

- Participar y colaborar en el establecimiento de un proceso participativo con los agentes implicados
- Participar y colaborar en la definición del modelo de gobernanza
- Participar y colaborar en definición del modelo de seguimiento

- Mejora de la coordinación con el Departamento
- Mejora de la coordinación con otros agentes del ecosistema de empleo
- Mejora de la coordinación con los agentes colaboradores externos

<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		Ley del Sistema Vasco de Empleo (LSVE).	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P08</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Establecimiento y gestión de la red de colaboradores</b>
---------------	------------	-----------------	---

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.

<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>	<b>BENEFICIOS</b>
--------------------------------------	-------------------

- Definición de programas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de entrada</li> <li>• Selección de colaboradores</li> <li>• Contrato marco y modelo de pagos</li> <li>• Renovación del concierto (2 - 4 años)</li> <li>• Niveles de servicio</li> <li>• Modelo de seguimiento</li> <li>• Soporte al proceso</li> <li>• Lanzamiento de programas piloto de concertación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		P07, P10	

<b>CÓDIGO</b>	P09	<b>PROYECTO</b>	<b>Implementación de la nueva LSVGII.</b>	
<p>El proyecto de Ley del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión recoge una serie de cambios en la RGI que impactan en los procedimientos, reglamentaciones, relaciones con otras entidades (fundamentalmente Servicios Sociales) y desarrollos informáticos que vienen utilizándose en Lanbide.</p>				
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>			<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de nuevos procedimientos</li> <li>• Elaboración de materiales de apoyo dirigidos a la implantación de los procedimientos (manuales, formación, etc.).</li> <li>• Desarrollos reglamentarios.</li> <li>• Definición de nuevos perfiles profesionales y RPT asociados (por ejemplo, inspectores), consensuados con la RLT.</li> <li>• Definición de protocolos de colaboración con Servicios Sociales.</li> <li>• Desarrollos informáticos ad hoc.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir una transición del sistema anterior al nuevo de una forma ordenada, sin que se generen cuellos de botella y sin interrumpir el servicio</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta	
<b>DEPENDENCIAS</b>			LSVGII	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P10</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición del nuevo modelo de prestación de servicios de Lanbide.</b>
<p>Revisión del catálogo actual de servicios. Definición del modelo de provisión de servicios.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del derecho subjetivo a las políticas activas de empleo</li> <li>Análisis de la cartera actual de servicios</li> <li>Análisis del modelo de prestación de servicios actual</li> <li>Análisis de experiencia de los usuarios (personas o empresas) de los servicios que presta Lanbide</li> <li>Diseño del nuevo modelo de prestación de servicios</li> <li>Diseño de la nueva cartera de servicios de Lanbide</li> <li>Plan de despliegue</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo de prestación flexible y adaptado a las necesidades del mercado laboral</li> <li>Servicios adaptados a las necesidades de los demandantes de empleo y las empresas</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>		P03	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P11</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición del mapa de procesos.</b>
<p>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.</p> <p>A su vez, este proyecto permitiría revisar, adaptar y mejorar determinados procesos que se consideren críticos o en los que se hayan identificado oportunidades de mejora.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los procesos de cada unidad organizativa</li> <li>Análisis de los procesos de cada programa</li> <li>Definición de los manuales de procesos</li> <li>Definición del mapa de procesos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de procesos de cada unidad</li> <li>Mapa de procesos de cada programa.</li> <li>Procesos clave de Lanbide documentados</li> <li>Facilitar la gestión y transferencia del conocimiento</li> </ul>	

<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>		P03, P10	

<b>CÓDIGO</b>	P12	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición e implantación del nuevo modelo de Intervención y Atención.</b>
Definición e implantación del nuevo modelo de intervención y atención.			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la estrategia</li> <li>Análisis de la situación actual</li> <li>Definición del modelo objetivo</li> <li>Plan de despliegue</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo modelo de Intervención y Atención adaptado a las necesidades de los demandantes</li> <li>Mejora del servicio a los demandantes de empleo</li> <li>Mejora de la percepción de Lanbide</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		P10	

<b>CÓDIGO</b>	P13	<b>PROYECTO</b>	<b>Diseño e implantación del nuevo modelo de Prospección.</b>
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.			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del modelo de Prospección actual</li> <li>Análisis de experiencia de las empresas de los servicios que presta Lanbide</li> <li>Diseño del nuevo modelo de Prospección</li> <li>Plan de despliegue</li> <li>Soporte al despliegue del nuevo modelo de Prospección</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo orientado a las necesidades de las personas demandantes de empleo, las empresas y otros empleadores.</li> <li>Políticas activas adaptadas a las necesidades del mercado laboral</li> </ul>	

<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		P10	

<b>CÓDIGO</b>	P14	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición e implementación del nuevo modelo de intermediación.</b>
<p>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.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Desarrollo e implantación de un motor avanzado de recomendación de itinerarios.</li> <li>• Digitalización de los canales de relación con las personas y empresas (información, autodiagnóstico, comunicación, interacción, tutorización, formación, etc.).</li> <li>• 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.</li> <li>• Desarrollo e implantación de herramientas de inteligencia artificial que mejoren los emparejamientos demandantes de empleo/empresas.</li> <li>• Plan de despliegue.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a las necesidades de empresas y personas en sus relaciones en el mercado de trabajo.</li> <li>• Atención y seguimiento personalizados.</li> <li>• Diversificación los canales de prestación de servicios, ofreciendo una digitalización real de todos ellos.</li> <li>• Propuesta automática de itinerarios basada en el análisis del catálogo de servicios.</li> </ul>	



<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>		P10	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P15</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Nuevo modelo de innovación.</b>	
<p>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.</p>				
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>			<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un Centro de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación interno centrado en:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño de acciones innovadoras y desarrollo de proyectos experimentales en materia de orientación y de prospección e intermediación laboral.</li> <li>○ Diseño de modelos de apoyo al emprendimiento innovadores</li> </ul> </li> <li>• Sistematización de la participación en el grupo de trabajo de buenas prácticas interno.</li> <li>• Sistematización de la participación en grupos de trabajo a nivel europeo y dentro del sistema nacional de empleo.</li> <li>• Diseño y prototipado de programas/proyectos innovadores.</li> <li>• Lanzamiento de programas piloto.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación a cambios en el mercado de trabajo.</li> <li>• Evidencia basada en la experiencia y la evaluación.</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Media	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta	
<b>DEPENDENCIAS</b>				

<b>CÓDIGO</b>	<b>P16</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Gobernanza del dato al servicio de la evaluación y la analítica.</b>	
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.				
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>			<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición e implantación de un modelo de Gobierno del Dato</li> <li>Sistematización de la evaluación para los distintos programas de Lanbide</li> <li>Definición de indicadores por programa/actuación</li> <li>Diseño del cuadro de mando</li> <li>Soporte a la implantación del cuadro de mando</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las PAE conociendo y anticipando su impacto.</li> <li>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.</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media	
<b>DEPENDENCIAS</b>			P20	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P17</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Diseño e implantación del nuevo modelo de formación.</b>	
Diseño e implantación del nuevo modelo vasco de formación para el empleo adaptado a las necesidades del mercado laboral y los demandantes de empleo.				
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>			<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operativización de la Comisión Asesora como instrumento fundamental para el cambio.</li> <li>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.</li> <li>Definición del modelo objetivo de formación</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Catálogo formativo adecuada a las necesidades de las personas, del mercado laboral y de las empresas</li> <li>Formación adecuada para mejorar el nivel de ocupabilidad de las personas demandantes de empleo</li> <li>Formación adecuada para el desarrollo profesional de las personas</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de las competencias necesarias para cada perfil</li> <li>Definir el catálogo de formación (contenidos propios y externos).</li> <li>Desarrollo de mecanismos para sistematizar la actualización del catálogo formativo.</li> </ul>			
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>		P13	

<b>CÓDIGO</b>	<b>P18</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Transición hacia un modelo de orientación integral.</b>
<p>Diseño de un modelo a lo largo de la vida que aúne la vertiente relacionada con periodos de formación y de empleo.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un grupo de trabajo mixto compuesto por miembros del Departamento de Educación y del Departamento de Trabajo y Empleo y agentes sociales.</li> <li>Definición del modelo de orientación integral.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentar las bases de un modelo que permita a la ciudadanía gestionar su trayectoria vital en el aprendizaje y el empleo.</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Baja	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>			

<b>CÓDIGO</b>	<b>P19</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>Definición del modelo de política de información.</b>
<p>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.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de la página web y sus contenidos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de la imagen de Lanbide</li> <li>Mejora de los servicios prestados a los distintos usuarios.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar escenarios de Visualización avanzada, con motores de grafos para reforzar la comprensión del dato aportando flexibilidad en la representación.</li> <li>• Diseño de un protocolo para la compartición de datos con fines académicos o institucionales.</li> <li>• Diseño y puesta en marcha de un servicio de búsqueda de currículos ciegos para empresas.</li> <li>• 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.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de la autonomía y corresponsabilidad de los usuarios con apoyo de Lanbide</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Media
<b>DEPENDENCIAS</b>			

<b>CÓDIGO</b>	P20	<b>PROYECTO</b>	<b>Modelo de transformación digital.</b>
<p>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.</p>			
<b>TAREAS PRINCIPALES A REALIZAR</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un diagnóstico de necesidades</li> <li>• Definición de la estrategia de transformación digital y de la hoja de ruta</li> <li>• 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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Mejora de la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios</li> <li>• Mejora continua de los procesos de Lanbide</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la implementación de iniciativas digitales:           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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.</li> <li>○ Creación de un módulo de empresas que permita tener una visión 360º de los servicios que se les presta.</li> <li>○ Gobierno del Dato y Analítica Avanzada.</li> <li>○ Etc.</li> </ul> </li> <li>• Acompañamiento digital en la transformación al personal de Lanbide con el objetivo de conseguir puestos de trabajo más seguros, más integradores y más productivos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de la disponibilidad, calidad, gobierno y explotación de los datos existentes en Lanbide</li> <li>• 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)</li> <li>• Mejora de la capacitación digital de los empleados de Lanbide</li> <li>• Mejora en la retención de talento</li> </ul>	
<b>CRITICIDAD</b>	Alta	<b>COMPLEJIDAD IMPLANTACIÓN</b>	Alta
<b>DEPENDENCIAS</b>			

## 5.2 SECRETARÍA TÉCNICA

Todo el programa de transformación Lanbide Hobetzen necesitará de la asistencia de una Oficina Técnica de Transformación de Lanbide que acompañará y dará soporte a Lanbide el impulso y despliegue de Lanbide Hobetzen y sus proyectos. Además, por su envergadura y complejidad, otros dos proyectos contarán con su propia asistencia técnica: el proyecto número 9 de adaptación a la LSVGII y el proyecto 20 de Transformación digital de Lanbide.

La tabla 5.1 recoge el esquema de asistencia técnica para la implementación de Lanbide Hobetzen.

<b>Oficina técnica de transformación de Lanbide</b>	<b>Asistencia técnica para la adaptación a la LSVGII</b>
<p>Su función será la de dar acompañamiento y soporte en el despliegue de Lanbide Hobetzen, coordinando el resto de asistencias técnicas y los recursos internos.</p> <p>Entre sus tareas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del programa de Transformación de Lanbide</li> <li>• Gestión y coordinación de proyectos.</li> <li>• Definición e implantación de un modelo de seguimiento del programa de transformación y sus proyectos.</li> <li>• Coordinación con otras oficinas técnicas y con los recursos internos.</li> </ul>	<p>Entre sus funciones están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de acción para la adaptación</li> <li>• Soporte a la contratación adicional de capacidades.</li> <li>• Apoyo técnico, jurídico e informático en el proceso de adaptación a la LSVGII.</li> <li>• Seguimiento y control del plan de acción.</li> </ul> <p><b>Asistencia técnica transformación</b></p> <p>Entre sus funciones están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la estrategia de transformación digital</li> <li>• Planificación de iniciativas de transformación digital</li> <li>• Refinamiento de nuevas iniciativas</li> <li>• Definición de Indicadores Estratégicos de Contribución Digital.</li> <li>• Elaboración Cuadros de Mando</li> <li>• Asegurar la dotación de capacidades necesarias a cada Iniciativa.</li> <li>• Seguimiento y Control del avance de las Iniciativas.</li> <li>• Gestión de Riesgos y Conflictos de las Iniciativas.</li> <li>• Soporte a la contratación adicional de capacidad.</li> <li>• Integración y coordinación con IT de Lanbide para garantizar el éxito de las Iniciativas Digitales.</li> </ul>

**Tabla 5.2. Esquema de asistencia técnica para el Plan Lanbide Hobetzen.**

## 6 PLAN DE ACCIÓN

En esta fase se describe el plan de acción necesario para abordar de una manera ordenada y sostenible las iniciativas definidas en la fase de definición del modelo objetivo de Lanbide Hobetzen a lo largo de la legislatura actual y de esta manera conseguir cubrir los gaps identificados, y facilitar la consecución de los objetivos y retos de futuro de Lanbide.

La elaboración de un calendario para llevar a cabo, de manera planificada, las iniciativas planteadas en el programa Lanbide Hobetzen, ha tenido en cuenta las siguientes premisas:

- Dotar al calendario de un nivel de detalle acorde al grado de especificación de la información recogida, por lo que la unidad mínima de tiempo seleccionada es el trimestre.
- Proporcionar continuidad a las iniciativas que presenten dependencias, valorando su ejecución secuencial o de manera paralela si fuera necesario.
- Ejecutar las iniciativas más prioritarias en los plazos más próximos al comienzo del Plan de Acción, teniendo en cuenta su cuantía para no incurrir en desequilibrios del modelo presupuestario.
- Repartir la inversión de manera anual, elaborando un modelo sostenible en el ámbito presupuestario. Esto ha resultado en el diseño de un plan, cuya duración estimada para su adecuación a las necesidades propuestas es la duración del resto de la legislatura.

A continuación, se presenta, la planificación estimada para cada una de las iniciativas que componen cada línea de acción.

		2021				2022				2023			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
P01	Reorganización de las direcciones		■	■									
P02	Creación de la Unidad de Coordinación y Comunicación		■	■	■	■							
P03	Reorganización de las oficinas				■	■	■	■	■	■	■		
P04	Formación y reciclaje		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
P05	Nueva RPT							■	■	■	■	■	■
P06	Cambio de naturaleza jurídica de Lanbide											■	■
P07	Nuevo modelo de gobernanza del Sistema Vasco de Empleo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P08	Establecimiento y gestión de la red de colaboradores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P09	Adaptación a la nueva LSVGII					■	■	■	■	■	■		
P10	Definición del nuevo modelo de prestación de servicios de Lanbide			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P11	Definición del mapa de procesos					■	■	■	■	■	■	■	■
P12	Definición del nuevo modelo de Intervención y Atención				■	■	■	■	■	■	■	■	■
P13	Diseño del nuevo modelo de Prospección						■	■	■				
P14	Definición e implementación del nuevo modelo de intermediación						■	■	■	■			
P15	Implantación de dinámicas innovadoras	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P16	Gobernanza del dato al servicio de la evaluación y la analítica					■	■	■	■				
P17	Diseño e implantación del nuevo modelo de formación					■	■	■	■				
P18	Transición hacia un modelo de orientación integral									■	■	■	■
P19	Modelo de políticas de información		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P20	Modelo de transformación digital		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota: la gama de azules indica la evolución y grado de avance en el cumplimiento del proyecto.

**Tabla 6.1. Cronograma**



