PLIEGO DE CLAUSULAS TÉCNICAS DEL ACUERDO MARCO PARA PROVISIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Y APOYO EXPERTO A PYMES VASCAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SUS ORGANIZACIONES.

1. INTRODUCCIÓN

El organismo autónomo Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, adscrito al Departamento de Trabajo y Empleo, tiene por finalidad contribuir al pleno desarrollo del derecho al empleo, estable y de calidad así como 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.

En particular, a partir del conocimiento exhaustivo de los requerimientos presentes y futuros del tejido productivo, Lanbide-Servicio Vasco de Empleo buscará la configuración de un mercado de trabajo eficiente y de calidad que garantice simultáneamente la empleabilidad de las personas y la competitividad de las empresas mediante la satisfacción de sus necesidades.

En el desarrollo de sus fines, Lanbide – Servicio Vasco de Empleo velará especialmente, entre otros, por los siguientes principios:

- La calidad de los programas y de los servicios a las personas trabajadoras y a las empresas mediante el establecimiento de objetivos, sistemas de evaluación y mejora permanente.
- El fomento de la innovación.
- La corresponsabilización de las personas y de las empresas.

La Estrategia Vasca de Empleo 2030 recoge como los dos grandes retos para los próximos años y como hilo conductor que inspira la formulación de toda la Estrategia, el impulso al empleo de calidad e inclusivo y al empleo que contribuya a la competitividad. Establece así mismo que el empleo es un instrumento fundamental para que nuestras empresas puedan desarrollar todo su potencial y aportar, desde su compromiso con la sociedad, la prosperidad requerida en el marco de un desarrollo sostenible.

Para lograr dar la respuesta adecuada a estos retos, la política vasca de empleo debe reforzar principios clave como la igualdad, la anticipación, la innovación, la resiliencia y la velocidad de respuesta.

En su diagnóstico sobre el mercado de trabajo en Euskadi, la EVE 2030 determina la pertinencia de impulsar una estrategia de retención, desarrollo y atracción de talento que permita aprovechar plenamente el potencial de aportación laboral de todas las personas; así mismo, establece la importancia de preparar y anticipar el significativo relevo generacional que se va a producir en los

próximos años, para abordar un cambio cultural en las organizaciones basado en una nueva cultura de participación e inclusión, en la que las personas trabajadoras ocupen un papel clave en la competitividad de la empresa.

Las tendencias demográficas apuntan hacia un claro envejecimiento de la población en el conjunto de la sociedad europea debido, entre otros factores, al incremento de la esperanza de vida y el menor número de nacimientos. Esta tendencia tiene un impacto significativo en las personas, en las organizaciones y en la sociedad en general. Esta situación se agudiza aún más en Euskadi dado que el nivel de envejecimiento de la población vasca es superior a la media europea, con una repercusión social y unas implicaciones personales manifiestas. Y, evidentemente, con un impacto muy directo en el mercado laboral vasco.

El análisis evolutivo del mercado de trabajo en Euskadi en el período 2005-2019, muestra un proceso de envejecimiento general de la población activa con un significativo crecimiento de las generaciones procedentes del baby boom, hecho que se refleja en el aumento del 70,2% en la población activa de 50 y más años, en ese periodo. Asimismo, el mayor incremento de la tasa de actividad en los últimos quince años corresponde a las personas mayores de 50 años, y alcanza en 2019 el 72,4%, 20,2 puntos porcentuales de incremento respecto al registro de 2005. (*Censo del mercado de trabajo 2019. Panorámica 2005-2019*. Mayo 2021. Departamento de Empleo y Políticas Sociales).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que Euskadi cuenta con un tejido empresarial en el que hay un importante número de pymes (10.832), de las que el 94,19% se encuentran en la franja de 10 a 100 empleos, organizaciones con menores posibilidades de disponer de recursos especializados dedicados a la gestión de las personas.

Para dar respuesta a la realidad del envejecimiento de la población activa, los países europeos han diseñado y puesto en práctica estrategias y soluciones que permitan desarrollar una adecuada transferencia de conocimiento entre las generaciones que conviven en las empresas y favorecer el relevo de las personas de más edad, así como sus procesos de salida del mercado de trabajo. En definitiva, tratan de establecer miradas anticipatorias y planificadas para gestionar el ciclo de vida profesional de las personas, gestionar la edad y el relevo generacional en las organizaciones. El envejecimiento, como se señala desde la Comisión Europea, ofrece oportunidades para crear nuevos puestos de trabajo, fomentar la equidad social y aumentar la prosperidad (*Libro verde sobre el envejecimiento*. *Fomentar la solidaridad y la responsabilidad entre generaciones*. Bruselas 2021).

La gestión de la edad, tal y como la define la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y laborales, hace referencia a “todos aquellos aspectos en los cuales las personas que trabajan en la organización son gestionadas con un enfoque explícito en el envejecimiento en general, y en la

gestión integral del envejecimiento de la mano de obra a través de políticas públicas o negociaciones colectivas. Tiene una orientación integral, intergeneracional y en términos de trayectoria vital".

Cuando hablamos de relevo generacional no nos referimos simplemente a la sucesión en las organizaciones. El relevo generacional permite identificar a personas clave de la empresa que van a salir y que deben ser sustituidas por otras que puedan llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño. Este relevo debe ser planificado de manera metódica, organizada y de forma anticipada, antes de que se presente la situación. Debe ser atendido para que ocurra de manera natural y gradual, no como una acción inevitable o tardía para solucionar un problema.

La gestión del ciclo de vida profesional permite identificar a personas clave de la empresa que van a salir y que deben ser sustituidas por otras que puedan llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño.

Con la finalidad de facilitar respuestas y herramientas a las empresas para hacer frente al reto del envejecimiento en sus plantillas, Lanbide planteó en 2022 la puesta en marcha de un **Programa piloto en Euskadi para acompañar a las pymes vascas en el relevo generacional y la gestión de la edad** que tenía por objetivo ofrecer un servicio experto a las empresas para planificar y gestionar el ciclo de vida profesional de sus plantillas.

Lanbide tiene como objetivo nuclear de su actividad el mantenimiento y el fomento del empleo, algo que tiene una vinculación directa con la gestión de la edad en las empresas que, a su vez pueden beneficiarse de la cartera de servicios a las empresas que este organismo pone a su disposición como pueden ser las ayudas a la formación u otros programas de ayudas o incentivos a la contratación. Asimimismo, es destacable la labor de sensiblización y divulgación realizada con el fin de poner en la agenda de las empresas la gestión de la edad como asunto prioritario algo que parece estar dando resultado a tenor de las distintas iniciativas, desde estudios o webinars, que han ido surgiendo en torno a esta cuestión desde diferentes instituciones y organizaciones.

Durante estos dos años de andadura, Lanbide – Servicio Vasco de Empleo ha diseñado y articulado junto a Innobasque-Agencia Vasca de Innovación servicios de consultoría y de apoyo experto destinados a acompañar a 60 pymes vascas en los procesos de anticipación y gestión de la edad en sus organizaciones de manera que pudieran garantizar una continuidad de aquellos puestos y competencias clave que coayubaran al crecimiento y estabilidad de la empresa.

A través de estos procesos de consultoría se ha proporcionado un servicio personalizado, abordado en base a la situación de cada empresa, con una serie de mínimos comunes desde la perspectiva metodológica con independencia de que las entidades expertas en la provisión del servicio hayan

incorporado también elementos propios o singulares. Así las cosas, han constituido fases de común aplicación una fase de diagnóstico, una fase de asesoramiento y una fase de acompañamiento a la puesta en marcha.

Tras la puesta en marcha del piloto durante los años 2022-2023 y el testeo de metodologías diversas de aplicación práctica sobre el relevo generacional, el presente pliego aborda el objetivo de escalabilidad del servicio con objeto de procurar asesoramiento experto y acompañamiento en el proceso de relevo generacional a 200 empresas.

2. OBJETO Y CONDICIONES DE REALIZACIÓN

Es objeto del Acuerdo Marco es celebrar con las firmas de consultoría seleccionadas la realización de procesos de consultoría y de apoyo experto a empresas pymes vascas para promover la gestión de la edad acompañando el relevo generacional a través de un proceso de transferencia de conocimiento sistematizado. Esta transferencia se hará desde una clave de coordinación metodológica y operativa de los diferentes procesos de acompañamiento y asesoramiento a las empresas.

Son objetivos específicos de los procesos de consultoría y de apoyo experto a pymes

- Abordar el relevo generacional en las pymes vascas desde una lógica de mantenimiento y creación de empleo.
- Facilitar el proceso de apoyo a la empresa y que ésta obtenga resultados de su participación; esto es, que tras el diagnóstico y el plan de acción elaborado y priorizado, se acompañe a la misma en la implementación del plan.
- Realizar un acompañamiento de calidad y personalizado en las empresas que impulse el cambio en el abordaje del relevo en estas organizaciones y promueva el aprendizaje de recursos y herramientas adecuadas que les permitan garantizar la continuidad.
- Asesorar a las empresas acerca del abanico de programas e instrumentos disponibles en Lanbide de apoyo a la incorporación laboral, como los programas de incentivación a la contratación (Lehen Aukera, Contrato de Relevo,…) o los programas de ayuda a la formación (compromiso de contratación, acciones estratégicas formativas), elementos que pudieran tener carácter complementario a estos procesos.

La finalidad de la intervención es la transferencia efectiva de conocimiento motivada por un relevo generacional, así como la propuesta de prácticas adecuadas para la gestión de la edad a través del desarrollo de un servicio de consultoría y de apoyo experto que incluirá 3 fases, como mínimo. Las fases y los trabajos a desarrollar en cada una de ellas serán los siguientes:

Fase 1. Diagnóstico

La finalidad es realizar un diagnóstico en la empresa para conocer y priorizar su situación y casuísticas en relación al relevo generacional y la gestión de los ciclos de vida profesionales.

La estructura del diagnóstico deberá incluir con carácter común a todas las adjudicatarias la siguiente información.

- Información sobre el contexto y cultura empresarial: Se habrá de explorar conjuntamente con la empresa líneas de negocio y mercados en los que actúa, cultura empresarial que la vertebra, sistema de gestión de personas y experiencias previas en programas o iniciativas relacionados con gestión avanzada, innovación, etc.
- Mapa de la edad: Se deberá recoger como mínimo información de la plantilla que de cuenta sobre: distribución por departamentos o áreas según edad, sexo, puestos ocupados, nivel jerárquico y cualificaciones y las proyecciones a corto y medio plazo.
- Impacto del relevo/Criticidad: Identificar a qué puestos y procesos impacta el relevo generacional y determinar su criticidad (urgencia, relevancia en el negocio, relevancia relacional…), con objeto de priorizar los puestos críticos para su análisis y posterior incorporación al plan de acción.
- Mapa de perfiles y competencias críticas: Mapa asociado a los puestos críticos, competencias necesarias para su desempeño. Analizar conocimientos y competencias a transferir vinculados a los puestos priorizados y determinar cuáles deben ser objeto del proceso de acompañamiento experto así como valorar el periodo medio de maduración profesional para su óptimo desempeño

ENTREGABLE: Fruto del diagnóstico se elaborará un documento de orientaciones orientaciones y recomendaciones relativas a la gestión de la edad adaptada a la situación y retos concretos de la empresa

Fase 2: Asesoramiento

En base a los resultados del diagnóstico/necesidades de la empresa, el agente proveedor ofrecerá a la empresa, con carácter complementario, información sobre programas e instrumentos disponibles en Lanbide de apoyo a la incorporación laboral, como los programas de incentivación a la contratación (Lehen Aukera, Contrato de Relevo, ~~Apoyo a la contratación de personas mayores de 50 años en situación de desempleo,~~) o los programas de ayuda a la formación (compromiso de contratación, acciones estratégicas formativas, etc.)

El asesoramiento se centrará en un análisis de las prioridades de desarrollo y formación identificadas por la empresa y en la elaboración de un mapa priorizado de los posibles servicios y propuestas de interés.

Fase 3: Plan de acción y acompañamiento en su implementación

El objetivo de esta etapa es elaborar un plan de acción para dar respuesta a las necesidades detectadas y priorizadas en el diagnóstico. Se trata de acordar con la empresa con qué puestos y personas iniciar el proceso de transferencia y de proporcionar un acompañamiento experto para abordar la correcta transferencia y el relevo efectivo en aquellos puestos que se hayan determinado.

En el desarrollo del acompañamiento se deberá garantizar la personalización del servicio y su adaptación a la empresa; el agente proveedor contará con autonomía metodológica en lo relativo a la utilización de diferentes técnicas, herramientas o recursos metodológicos para desarrollar de forma efectiva este proceso de acompañamiento procurando la puesta a disposición de herramientas manejables para la empresa.

Complementariamente, en esta fase, el agente proveedor de los servicios podrá valorar la idoneidad de impulsar grupos de trabajo entre empresas para generar sinergias en el proceso. No obstante, este tipo de actuación será independiente del número de horas establecido para el proceso de consultoría y apoyo experto individual a cada empresa, que no podrá verse minorado.

ENTREGABLE:

A la finalización del proceso de consultoría y de apoyo experto con las empresas, las licitadoras deberán presentar un Informe Final de la experiencia desarrollada cada uno de los distintos procesos de intervención con empresas, sus agendas de desarrollo y temporalización de las distintas fases, metodologías implementadas, resultados obtenidos, dificultades, aprendizajes y una valoración efectiva del impacto del proceso en cada una de las empresas atendidas.

Este Informe final del conjunto de las intervenciones desarrolladas, será independiente de los documentos que se generen y se entreguen a cada empresa como resultado de las fases 1 y 3 descritas anteriormente.

Todos los servicios prestados por los distintos agentes proveedores contemplarán las mismas fases, pero su intensidad/temporalización, distribución de esfuerzo y apoyo entre fases y el detalle de las

actividades en cada una de dichas fases se adecuarán a las necesidades de la empresa. El proceso de trabajo y la calendarización previsional del mismo, se acordarán entre empresa y agente proveedor en la primera reunión de inicio de la prestación del servicio.

Con carácter general, el servicio de consultoría y apoyo experto a prestar de forma individualizada a cada empresa, se desarrollará con las siguientes condiciones:

CONDICIONES DEL SERVICIO

- El número de horas de prestación del servicio de consultoría y apoyo experto será de 50 horas por empresa.
- El servicio de consultoría y de apoyo experto se realizará individual y principalmente en el domicilio de la empresa admitiéndose la prestación del servicio por medios no presenciales en un 20% del tiempo estipulado por empresa
- Como mínimo será necesario realizar 10 sesiones de trabajo presencial, por empresa. La empresa adjudicataria deberá llevar registro de los días de trabajo con la empresa, tanto si es presencial o por otros medios, indicando el día, objeto, duración de la sesión y personas intervinientes.
- Una vez firmados los contratos con las adjudicatarias y realizada la asignación de la empresa destinataria final del servicio, será necesaria la firma de un acuerdo de compromiso y colaboración entre empresa y consultora que dará inicio al asesoramiento experto.
- Si bien la intensidad del esfuerzo y la dedicación por fases puede variar en función de las necesidades de la empresa, para la fase de diagnóstico se dedicará, como límite máximo, un 30% de horas del servicio (máximo 15 horas), y deberá realizarse como máximo en los 2 primeros meses desde la fecha de acuerdo de inicio de los servicios entre consultora y empresa asignada.

- El servicio se extenderá durante un período máximo de 6 meses, desde el inicio del proceso con cada empresa y se desarrollará en un periodo máximo de 12 meses desde la firma del contrato con las adjudicatarias.

- Será obligatorio implantar en la empresa alguna de las acciones que se han establecido en el Plan de acción, que permita generar un cambio en el abordaje del relevo en la organización y medir su impacto; y que promueva así mismo el aprendizaje de recursos y herramientas que le posibiliten garantizar la continuidad.
  En caso de que, por razones ajenas a la adjudicataria, el servicio se viera interrumpido por decisión de la empresa, se facturaran las horas efectivas de trabajo siempre y cuando se haya completado

la fase de diagnóstico. En caso de que una empresa, una vez iniciado el servicio, se diera de baja del servicio antes de completar la fase inicial de diagnóstico, se considerara éste como servicio no efectivamente prestado y no dará lugar a facturación.

Lanbide-Servicio Vasco de Empleo, en colaboración con los agentes implicados, visará las razones o motivos de abandono por parte de la empresa usuaria.