“CONSULTORÍA ESPECIALIZADA PARA LA IDENTIFICACIÓN, DEFINICIÓN, DESARROLLO DETALLADO, Y APOYO A LA IMPLANTACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA DE LANBIDE”

PLIEGO DE CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

1. INTRODUCCION

1.1. Reflexión transformadora. Modelo HOBETZEN

LANBIDE-Servicio Vasco de Empleo quiere poner en marcha el Plan de transformación y mejora del servicio público de empleo. El elemento inspirador de este cambio es el documento LANBIDE HOBETZEN en el que se recogen los principios directores del nuevo modelo de servicio.

LANBIDE HOBETZEN ha sido elaborado por el Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco y el propio LANBIDE-Servicio Vasco de Empleo, nace con vocación de consenso entre las partes que en Euskadi intervienen en el desarrollo y materialización de la política de empleo (Consejo de Administración de LANBIDE, representantes de los/as trabajadores/as, Departamentos concernidos en materia de empleo, otros agentes institucionales, públicos y privados).

LANBIDE HOBETZEN se elabora tras un proceso de reflexión 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. Estos dos elementos han permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de LANBIDE, identificando debilidades y fortalezas y definir el modelo objetivo a implantar.

El objetivo principal del modelo LANBIDE HOBETZEN es lograr dinamizar el mercado de trabajo pasando de ser una organización centrada en la tramitación y la subvención, a una organización que presta servicios y en el que las políticas activas deben ganar peso, manteniendo el compromiso en la gestión de los derechos a prestaciones e inclusión laboral recogidos en el Sistema Vasco de Garantía de Ingresos y para la Inclusión. Los principios rectores de este modelo serán:

- Garantía de derecho a una renta, a la formación y activación en el empleo y la inclusión.
- Proactivo y dinamizador del mercado laboral.
- Gestión basada en la vocación de servicio.
- Intervención basada en la prospección y la orientación.
- Modelo de atención especializado y personalizado.
- Orientación de las políticas hacia las empresas.
- Orientación a resultados, con evaluación de la consecución de resultados y de eficiencia.
- Desarrollo de programas innovadores.
- Estructura organizativa adaptada a las nuevas necesidades.

En el proceso de renovación de LANBIDE hay cuatro factores determinantes, dos con origen normativo, la futura Ley del Sistema de Garantía de Ingresos e Inclusión, la futura Ley Vasca de Empleo, y dos factores relacionados con las estrategias de transformación, la organizativa y la digital. Todos ellos deben considerarse como referenciales en el desarrollo de este concurso.

1.2. Construir un servicio público básico de empleo para los próximos años

Partiendo de esta reflexión transformadora que impulsa HOBETZEN, se plantea la visión de un futuro Servicio público básico de empleo, como instrumento fundamental de uno de los pilares de la sociedad vasca, el empleo, provisionalmente está visión será:

"más políticas activas que convivan con la política de prestaciones del Sistema Vasco de Garantía de Ingresos, ambas contribuyendo a la cohesión social, considerando clientes destinatarios de servicios a personas y empresas, integrándolas en carteras de clientes, que puedan acceder a una cartera de servicios eficaz, eficiente, adaptada, y dotado de unos instrumentos que faciliten la oferta de servicios, y que cuente con una estructura de personal especializada dotada de los recursos organizativos, procedimentales, instrumentales, temporales y de cualificación necesarios".

Para transitar hacia ese Servicio Público de Empleo hay que abordar una profunda transformación organizativa que afectará a sus principales componentes:

- Plano de estructura organizativa. Caracterizada por componentes de Dirección política, Servicios Centrales, Oficinas Territoriales y una extensa red de Oficinas de Empleo que materializan principalmente la relación con personas y empresas.
- Plano de figura jurídica. Más allá del debate jurídico, el elemento inspirador es el debate sobre el "tipo de servicio público básico" de futuro, y concretamente el tipo de servicios y la forma en que deben prestarse para justificar la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. En el marco de las competencias del Gobierno Vasco se determinará la figura jurídica futura del Servicio que pudiera ser continuista con su situación de Organismo Autónomo o Ente Público de Derecho Privado. En todo caso en el análisis de transformación organizativa se deben considerar los efectos de estas dos alternativas de figura jurídica.
- Plano de los servicios. Gestión del conjunto de prestaciones y servicios de la cartera de servicios, diferenciación entre gestión de "servicios" y gestión de "actos administrativos". En todo caso tendrán la consideración de cartera de servicios la integrada por:
    - Orientación.
    - Intermediación y colocación.
    - Formación para el empleo.
    - Asesoramiento para el autoempleo y el emprendimiento.
    - Apoyo a empresas.
    - Servicios de apoyo a la inserción laboral.
    - Perfilado por posición respecto al empleo y sus competencias profesionales.
    - RGI
    - IMV
    - Para todos ellos, sistemas de definición, seguimiento, evaluación, e innovación
- Plano de personal y su dimensionamiento cuantitativo y funcional. Definiendo una política de personal que, en el marco de la Administración Vasca permita desarrollar acciones de participación efectiva y desarrollo profesional. Identificación de perfiles y volúmenes de personal. Propuesta de funciones asociadas al nuevo modelo de servicio. La propuesta de dimensionamiento deberá considerar ratios de usuarios por servicios, por actos administrativos, que deriven en tipología de puestos y dimensión de las diferentes estructuras organizativas.

- Plano de clientes. Análisis que permitan el dimensionamiento de: cartera de clientes en función de los objetivos estratégicos en el ámbito del empleo, en función de servicios, en función del personal tutor de estructura, en función de objetivos de proactividad.
- Plano instrumentos. Identificación de los instrumentos (tanto de nueva creación como de adaptación de los existentes), necesarios para los principales procesos cliente, soporte y gestión de los servicios que integran la cartera de servicios. Sistemas de información, gestión de prestaciones/servicios, soporte a la asesoría de personas y empresas, prospección, perfilado, competencias, etc.
- Plano de adaptación a estrategias de modernización y transformación. Administración del futuro, prestadora de servicios a personas y empresas. Sistema de innovación en servicios, procesos. Sistema de digitalización y automatización de procesos. Coherente con las estrategias de transformación demográfica y social, medioambiental y tecnológica europeas.

Estos cambios implican la transformación de su actual estructura, el rediseño de la organización para adaptarse a la nueva estrategia que contemple la creación de nuevas direcciones, servicios y áreas funcionales, mediante la reordenación de las estructuras actuales y su personal. En esta definición de procesos y modelo de atención será necesario especificar, tanto la cantidad de recursos necesarios, asignando dedicaciones por tipo de intervención, como el perfil, tareas y funciones de los mismos.

La empresa adjudicataria del concurso contará como input para el desarrollo de la actividad identificada en las diferentes fases del proyecto, con un "Análisis inicial de dimensionamiento del personal de LANBIDE", basado en la comprensión que el impacto de los futuros cambios normativos, organizativos, de atención, de servicios, y de procesos, tendrá en la actividad de LANBIDE.

En este nuevo modelo, todas sus estructuras, pero especialmente las oficinas de empleo cobran mayor relevancia como responsables de la atención directa, personalizada y proactiva para la activación laboral de personas y empresas, a su vez las oficinas territoriales asumen mayor responsabilidad en la tramitación de las prestaciones. En definitiva, reordenación de procesos con los se pretende ganar agilidad y homogeneidad en los servicios.

2. ALCANCE DEL CONTRATO

Habida cuenta de la complejidad del presente contrato, LANBIDE consideró necesario acudir al mecanismo de la consulta preliminar del mercado para poder delimitar una posterior contratación de los servicios de consultoría más eficaz y eficiente, y por considerarse esta vía como una pieza fundamental para una adecuada planificación y preparación del posterior procedimiento de contratación pública. Tomando como referencia las conclusiones y recomendaciones de dicha consulta se han determinado, el objeto, las fases, y principales actividades y entregables identificadas en este pliego, así como otros elementos determinantes del contrato como estimaciones de costes, tiempos de proyecto y dedicaciones de recursos personales.

2.1. Objeto del contrato

El objeto del contrato es la prestación de servicios de consultoría especializada para la identificación, definición, desarrollo detallado, y apoyo a la implantación de los siguientes componentes del Servicio Vasco de Empleo:

- Estructura organizativa, adecuada al modelo Hobetzen y compatible con el resto de componentes.
- Figura jurídica, con una respuesta de adaptación del conjunto de componentes a las figuras de Organismo Autónomo, y Ente Público de Derecho Privado.

- Cartera de servicios. Identificación y modelo de gestión de las prestaciones de la cartera de cartera de servicios. Asociado a este componente se definirá el modelo de atención Hobetzen y los procesos detallados de sus servicios
- Recursos humanos, política de gestión y dimensionamiento
- Clientes, su dimensionamiento por objetivos estratégicos, recursos personales, y servicios.
- Instrumentos de apoyo y aplicaciones asociadas a la prestación de los servicios de la cartera, así como los de servicios de soporte de la actividad y su gestión.
- Adaptación y coordinación con la transformación digital, y a la actividad que afectará a LANBIDE como consecuencia de los desarrollos reglamentarios de las futuras Ley del SVGII, y Ley Vasca de Empleo.

2.2. Fases del contrato

El objeto del proyecto debe desarrollarse con la siguiente estructura de fases:

Fase 1. Organización y lanzamiento del proyecto

En general esta fase tiene por objetivo: Proponer y validar el plan y la metodología de trabajo en coordinación con los responsables del proyecto por parte de LANBIDE, a fin de definir el marco de referencia del proyecto, identificar e involucrar a interlocutores clave, recopilar la información clave para el desarrollo posterior de los trabajos, y definir los mecanismos de control y seguimiento del proyecto.

En esta fase LANBIDE proporcionará a la empresa adjudicataria el "Análisis inicial de dimensionamiento del personal de LANBIDE" definido como propuesta de dimensionamiento del Servicio de cara a integrar las diferentes competencias de servicios y prestaciones y adaptación al modelo Hobetzen.

Fase 2. Análisis y diagnóstico de la situación de partida

Considerando el modelo Hobetzen, objetivar y calificar la situación actual de la organización en los componentes identificados como objeto del contrato, determinando que elementos de los mismos se deben mantener, modificar o crear, y estableciendo los planes de proyecto y subproyectos para cada uno de ellos.

Fase 3 Nuevo modelo de Servicio Público de Empleo LANBIDE

Partiendo del análisis de la fase anterior se desarrollarán todos los proyectos y subproyectos asociados a componentes y a los elementos identificados, materializando y haciendo plenamente operativos los mismos.

Fase 4 Implantación del modelo de transformación organizativo.

En esta fase se realizará el acompañamiento permanente por parte de la empresa adjudicataria, hasta la implantación efectiva de todos los elementos desarrollados en la fase anterior, con la creación de una Oficina de implantación que junto con los recursos de LANBIDE, asegure un despliegue efectivo del nuevo modelo y definiendo los planes de contingencia necesarios.

Las empresas licitadoras deberán indicar el cronograma de materialización de las fases, siendo coherentes con la duración del contrato y los objetivos de la fase de implantación.

Un elemento fundamental en el desarrollo del proyecto es la comunicación a los principales agentes involucrados: responsables del Departamento de Trabajo y Empleo, Dirección de LANBIDE, Consejo de Administración, plantilla del Servicio, representación sindical de la plantilla. En este sentido deberá contemplarse propuesta en términos de planificación, recursos, apoyo, etc.

2.3. Actividades y entregables del contrato

En cada una de las fases identificadas se desarrollarán, al menos, las siguientes actividades para las que se elaborarán los correspondientes entregables:

FASE 1. Organización y lanzamiento del proyecto.

Deberán contemplarse, al menos las siguientes actividades y entregables.

a. Validación del alcance del proyecto, metodología propuesta y plan de trabajo
b. Recopilación de información clave de LANBIDE
c. Definición del Plan de gestión del cambio para el proyecto de transformación organizativa
d. Definición del modelo de participación del proyecto y agentes a involucrar
e. Propuesta de equipos de trabajo con personal de LANBIDE para las diferentes fases y modelos.
f. Agentes externos a involucrar a lo largo de la realización de los trabajos
g. Modelo de control, seguimiento y validación del proyecto. Cuadro de mando y repositorio documental
h. Plan de Comunicación inicial del proyecto interna y externa

FASE 2. Análisis y diagnóstico de la situación de partida.

Deberán contemplarse, al menos las siguientes actividades y entregables.

a. Análisis de las estructuras de la organización: servicios/OOTT/OOEE.
    - Dimensionamiento, participación y cargas de trabajo por programas/servicios, y procesos.
    - Contraste con la propuesta de dimensionamiento (número y perfiles) elaborada por Lanbide. Se identificarán las diferencias y se planificarán las adecuaciones considerando los resultados de carteras de servicios y clientes de la fase de desarrollo del nuevo modelo.
    - Análisis de los ámbitos competenciales de las estructuras de la organización, recogidos en el documento de Relación de Puestos de Trabajo vigente. Desarrollo de DAFO.
    - Análisis de las funciones de coordinación y soporte de las estructuras de la organización. Desarrollo DAFO.
    - Recomendaciones de adecuación en el ámbito de las estructuras de la organización para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.
b. Análisis del modelo de atención actual.
    - Desarrollo de DAFO.
    - Análisis de la situación de atención y prestación de servicios multicanal.
    - Recomendaciones del modelo de atención para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.
c. Análisis del mapa de procesos de LANBIDE.
    - Desarrollo DAFO.
    - Recomendaciones de adecuación de procesos para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.
d. Análisis de la cartera de servicios actual de LANBIDE.
    - Elaboración de DAFO por cada componente y programa, contemplando los aspectos de diseño, gestión, evaluación, documentación, gobernanza de dato, instrumentos/aplicaciones, y relación con la estrategia.
    - Análisis de adecuación de la cartera de servicios a la Estrategia Vasca de Empleo y el Plan Estratégico de Empleo vigentes.

- Análisis de la participación de las estructuras organizativas en los componentes de la cartera de servicios.
- Análisis de los colectivos de población atendidos por los componentes de la cartera de servicios.
- Recomendaciones de adecuación de servicios para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.

e. Análisis del personal de LANBIDE.
   - Análisis de la RPT actual de Lanbide. Análisis y descripción de las funciones de los puestos de trabajo que permitan una comprensión de su alcance. Estimación de participación de las funciones por dedicaciones anuales.
   - Análisis de 3 RPT de Servicios públicos o equivalentes con elementos similares a los de LANBIDE (2 nacionales y 1 internacional).
   - Recomendaciones de adecuación de RPT para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.

f. Análisis del dimensionamiento y caracterización de potenciales personas y empresas usuarias.
   - Análisis del volumen y tipología de personas y empresas destinatarias de las ayudas al empleo y del conjunto de componentes de la cartera de servicios.
   - Análisis del volumen y tipología de la demanda de servicios por las personas inscritas en oficinas de empleo. Ratios de usuarias/os de los diferentes servicios de la cartera de servicios.
   - Análisis de los sistemas de evaluación y satisfacción por servicios recibidos. Desarrollo de DAFO.
   - Recomendaciones de adecuación de ratios para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.

g. Análisis de los elementos instrumentales y aplicaciones informáticas que soportan la actividad de LANBIDE.

   En relación con este punto, la empresa adjudicataria contará con la siguiente información, proporcionada por la Oficina Estratégica de Transformación Digital:
   - Censo de elementos instrumentales y aplicaciones informáticas. Diagnóstico de situación, utilización, integración en sistema de información, y contribución a la gobernanza del dato.

   Con esta información, y considerando las recomendaciones del resto de puntos de esta fase, trasladará a la Oficina Estratégica de Transformación Digital, especificaciones funcionales de los instrumentos que contribuyan a la adecuada gestión de la cartera de servicios de LANBIDE, su seguimiento y trazabilidad. Se realizará tanto sobre instrumentos y aplicaciones existentes como de nuevo desarrollo. Específicamente trasladará el calendario de transformación organizativa y las necesidades temporales de disponibilidad de instrumentos y aplicaciones.

h. Análisis del modelo de calidad de LANBIDE.
   - Análisis de aplicación del modelo Aurrerabide.
   - Identificación de componentes del modelo, como, por ejemplo: cartas de servicios, mecanismos de coordinación, herramientas y procesos específicos de gestión de quejas y sugerencias, cuadros de mando de seguimiento, etc.
   - Específicamente se analizarán las características del modelo de Evaluación.
   - Recomendaciones de adecuación del modelo de calidad para adaptarse a la estrategia Hobetzen en la fase 3.

i. Análisis de las implicaciones, desde el punto de vista organizativo, con el proyecto de transformación digital de LANBIDE.

j. Análisis de las implicaciones desde el punto de vista organizativo de la nueva normativa y desarrollo reglamentario de la Ley del SVGII.

k. Análisis de las implicaciones desde el punto de vista organizativo de la nueva normativa y desarrollo reglamentario de la Ley Vasca de Empleo.

l. Plan de Comunicación interna y externa de la esta fase.

FASE 3. Nuevo modelo de Servicio Público de Empleo LANBIDE.

Deberán contemplarse, al menos las siguientes actividades y entregables.

a. Propuesta de estructura organizativa para los SS.CC., OO.TT. y OO.EE. de LANBIDE, acorde al modelo Hobetzen.
   - Ámbitos competenciales, ámbitos funcionales, relaciones con servicios, clientes, y dimensionamiento y perfiles de personal.
   - Adaptación de funciones de OO.TT. a procesos de tramitación. Definición de cargas de trabajo por programas de políticas activas y de prestaciones.
   - Definición de mecanismos de coordinación.

b. Previsión de efectos de cambio de figura jurídica de "Ente Público de Derecho Privado".
   - Análisis de principales consecuencias y efectos sobre servicios funcionales y procesos.

c. Definición de modelos de intervención y atención.
   - Definición del modelo de intervención de LANBIDE, considerando las posiciones estratégicas de: modelo Hobetzen y Estrategia Vasca de Empleo.
   - Definición del modelo de atención de LANBIDE, considerando las posiciones estratégicas del modelo Hobetzen y Estrategia Vasca de Empleo.
   - Relaciones del modelo de atención con los componentes de la estructura del nuevo LANBIDE.

d. Definición del mapa de procesos del nuevo servicio.
   - Mapa de procesos.
   - Desarrollo detallado de los procesos, incluido flujogramas de responsabilidad.

e. Propuesta de nueva cartera de servicios
   - Identificación y definición de alcance de componentes de la cartera de servicios.
   - Identificación y definición de los programas y actuaciones que integrarían cada uno de los componentes.
   - Análisis de desarrollos jurídicos, funcionales y digitales para los programas y actuaciones propuestas. Cronograma de desarrollos para su aplicación y efectos en 2024.
   - Definición de los elementos básicos y diferenciales de los modelos de servicios de: intermediación, orientación personalizada, formación, y prospección a empresas, adaptados al modelo Hobetzen.
   - Relación funcional y de soporte entre las estructuras organizativas y los componentes de la nueva cartera de servicios. Con especial incidencia en los servicios transversales de los SS.CC.
   - Análisis de los colectivos de población, personas y empresas, atendidos por los componentes de la nueva cartera de servicios.
   - Propuesta de prestación de servicios de la nueva cartera en diferentes formatos multicanal. Definición de especificaciones para cada componente de la cartera.

f. Dimensionamiento cuantitativo y cualitativo del personal de LANBIDE.
   - Propuesta de dimensión y distribución de personal por estructuras organizativas detalladas.
   - Propuesta de nueva RPT de LANBIDE, con análisis y descripción puestos y funciones (principalmente en el ámbito de las OO.EE. y en los puestos especializados en atención a personas y empresas), acordes a los ámbitos competenciales de LANBIDE, de su modelo de atención, cartera de servicios, y principales ámbitos de transformación definidos en este proyecto.
   - Análisis de conocimientos y competencias asociados a las funciones de los puestos.
   - Definición de planes de formación y capacitación competencial a ofrecer a la plantilla.
   - Propuesta de reordenación y distribución del personal por estructura organizativa y destino geográfico, acorde a la nueva propuesta de dimensionamiento cuantitativo y cualitativo.

g. Dimensionamiento y caracterización de potenciales personas y empresas usuarias.
    - Elaboración de las principales ratios que relacionen a los recursos personales de LANBIDE, en todas las estructuras organizativas, con las potenciales personas y empresas usuarias.
    - Elaboración de las principales ratios que relacionen a las potenciales personas y empresas usuarias con los servicios de la cartera de servicios del nuevo modelo.
    - Elaboración de carteras cliente. Asignación por volumen y tipología de personas y empresas usuarias a personal de OO.EE. en función de su rol de tutor personalizado.
    - Propuesta de nivel de servicio proactivo por OO.EE. y puestos de tutor personalizado, considerando el dimensionamiento de la plantilla y las estrategias de empleo.
h. Implantación del modelo de calidad de LANBIDE.
    - Materialización de los procesos de aseguramiento del modelo de calidad.
    - Puesta en marcha del modelo y plan de evaluación.
i. Plan de Comunicación interna y externa de la esta fase.

FASE 4. Implantación del modelo de transformación organizativo.

Con el desarrollo de esta fase LANBIDE quiere trasladar a las empresas licitadoras la importancia de la misma, y la necesidad de recibir propuestas que aseguren:

a. La materialización de las actividades identificadas en los entregables de la fase 3 de este concurso.
b. El acompañamiento, por personal especializado en metodologías de implantación y desarrollo de pilotos, a los recursos destinados por LANBIDE.
c. Bajo la coordinación de la Oficina Estratégica de Transformación Digital, la aplicación de las soluciones instrumentales y aplicaciones informáticas.

En la medida que se vayan identificando y definiendo los componentes de la fase 3 del concurso, y sin que se cierre esa fase, se integrarán en un Plan Continuo de Implantación, Pilotaje y Escalado, que deberá detallar:

- Identificación de proyectos y acciones estratégicos
- Elaboración de la hoja de ruta de proyectos y acciones.
- Definición de acciones para el de implantación de los proyectos y elaboración de fichas descriptivas
- Determinación de la composición y modo de actuación del comité de seguimiento del proyecto:
    - Personas implicadas.
    - Periodicidad de reuniones.
    - Establecimiento de los sistemas y mecánica de reporte, comunicación y validación.
- Elaboración del plan de contingencias, identificación de riesgos y desarrollo de medidas correctoras.
- Certificaciones de implantaciones aplicadas.

Al igual que en anteriores fases del concurso se definirá y ejecutará el Plan de Comunicación interna y externa de la fase de implantación.