



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA

3. BILERAREN MEMORIA

2020/10/15

Edukia

1. Programa	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Ginés Rocaren kontzeptu esparrua	4
5. Taldearen lanaren errepasoa eta talde dinamika	8
6. Emaitzak bateratzea – Osokoa	9
7. Saioa ixtea.....	9
8. Eranskinak.....	10
a. Ginés Rocaren aurkezpena	10
b. Saioan erabilitako aurkezpena	19
c. 3. lan dokumentua	21
d. Dinamikaren emaitza	24
e. Dinamikaren emaitzak	26
f. Lantaldeen irudiak	35

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

Gunea, 2020ko urriak 15, 17:00-19:00

1. Programa

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
17:00-17:15	Ongietorria eta prozesuaren esparru orokorra	Imanol Lasa. Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Ingurunekeo foru diputatua
17:15 - 17:45	Aro digitaleko langilea: digitalizazioak etorkizuneko lanean nola eragingo duen ulertzeko esparrua	Genís Roca. Roca Salvatellako lehendakaria
17:55 - 18:55	Taldekako dinamika, dimentsio digitala etorkizuneko lanari buruzko proiektu esperimentalean txertatzeko	Miren Larrea. Orkestra – Lehiakortasunerako Euskal Institutuko ikertzailea
18:55 - 19:00	Saioaren amaiera eta hurrengo urratsen aurkezpena	Imanol Lasa.

2. Bertaratuen zerrenda

Imanol Lasa.	Aitor Galdos
Iker Estensoro	Andoni Isasti
Jon Gurrutxaga	Amaia Legorburu
Sebas Zurutuza.	Iñaki Rodriguez
Joseba Amondarain	Ignacio Muñoz
Ander Arzelus.	Ana Ugalde
Jon Angulo	Iñigo Ugarte
Isabel busto	Nerea Urcola
Eva Cuenca	Anabel Yoldi
Juncal de Lucas	Nerea Zamacola
Iñigo Larrea.	Gorka Zubillaga
Xabier Barandiaran.	Iñigo Larrea.
Gorka Zubillaga	

3. Ongietorria

Imanolek ongietorria eman eta saioa hasi du. Ondoren, Ginés Roca aurkeztu du hitz hauekin: "modu magistralean azaltzen dakien espezialista handienetako bat".

4. Ginés Rocaren kontzeptu esparrua

Ginések hitza hartu du eta, hasteko, honako hau esan du: "*hiru bloketan egituratutako materiala ekarri dut; lehenengoa Aldundiaren inpaktua da, hurrengoa gaitasun eta trebetasunei buruzkoa, eta azkena lanaren etorkizunari buruzkoa, zuen eztabaidarako eta ideiak partekatzeko espazioa izan dezazuen*".

"*Teknologiari dagokionez ikuspegi nahiko arrunta proposatzen dizuet, testuinguruan jartzeko*". Azaldu du, bere ikuspegitik, teknologiak luzarorako gizartea aldatzen duela, gizarte bat ezin delako 5 eta 15 urte bitarteko epean aldatu.

"*Iraultza digitalak 20 urte baino ez ditu, eta gure belaunaldiak eraldaketa batean parte hartzen du, baina eraldaketa hori ez da osatuko, gizarte trantsizioek denbora asko behar dutelako. Horrek esan nahi du, beraz, gu eta gure talde profesional guztiak etengabeko eraldaketa prozesuan bizi garela. Eredu egonkor batetik gatoz eta beste eredu egonkor bat bilatzen dugu, baina guk ez dugu ezagutuko. Batzuek baietz uste dute, baina, nire ustez, ez da hori gertatuko*".

"*Iraultza hau ordenagailuekin hasi zen; IBMko presidenteak esan zuenez, bere ustez, munduan 56 ordenagailu zeuden. Horrek informatika pertsonalera eboluzionatu zuen. Gaur egun, dorreko ordenagailua iraganeko kontua da, eta informatikaren inguruan ibili gara uneoro; orain, sentsorearen garaira igaro gara*". Telebistetako programazioaz arduratzen diren taldeen adibidea jarri du; izan ere, programazio parrillak kudeatzeko, pertsonen zer ikustea gustatzen zitzaientz galdetzen zieten. Galdera horren erantzuna ez zen beti egiazkoa izaten. "*Hitzak ez du informazio fidagarririk esaten. Sentsoreak zuzenean ematen du ikusten duzunaren datua. Sentsoreak hobesten hasi gara. Eta horrek zerbitzuak eta gauza asko aldatuko ditu*".

Honela jarraitzen du: "*Oraintxe bertan bi birus sartu dizkigute. Bat telefono mugikorrarena: gu guztiok, erabiltzaile edo bezero garen aldetik, denbora errealean artatuak izateko itxaropena dugu. Horrek estresa eragin du leku guztietan*". Adibide gisa bere esperientzia azaldu du: duela urte batzuk posta elektroniko bidez erreserbatzen zuen hotela, eta hotelaren berrespenaren zain egon behar zuen; gaur egun, berriz,

erreserba sistemek berehala berresten dute erreserba. *"Informazioa denbora errealean nahi dugu, eta horrek ahalegina eskatzen die antolakundeei".*

Bigarren birusa hau da: "jendeak uste du zuk denbora errealean hartzen dituzula erabakiak denbora errealeko gauzetan oinarrituta. Jendeak normaltzat jotzen du denbora errealeko informazioa zuk denbora errealean hartuko duzun erabakiaren parte dela. Denbora errealeko informazioa zen den eztabaidatzea ere eztabaida da, eta baita ere kezagarria. Horren arazoa da negozio munduak datuak denbora errealean kudeatzea nahi duela". Kontsulta medikoaren adibidea jarri du. Gaur egun, sintomaren bat nabaritzen denean, medikuarengana joaten da. Aldiz, denbora errealeko datuekin lan egiteak esan nahi du etorkizunean medikuarengana zu joan ordez medikuak deituko dizula medikazio jakin bat hartu behar duzula esanez, minekin hasiko zarelako. Bi erreakzio mota daude: bata, barrea eragiten duena eta, bestea, beldurra eragiten duena, nire intimitatea inbaditzen duelako. Hemendik gutxira hori eskatuko dugula ziurtatzen dizuet".

"Ideia horrek erabat eraldatzen ditu konpainia guztiak. Hau bonba bat da. Hori ikustea negozioaren barruan edo kanpoan egotearen gakoa izan daiteke. Denbora errealeko datuetan oinarritutako zerbitzu proaktibo pertsonalizatuak. Nik deituko dizut, ez iezadazu zuk deitu. Datu horiek eduki behar dira, konfiantza eraiki, datua sentsoreen eta denbora errealearen arabera lortu, eta denbora erreala denean denbora erreala da. Esaldi hori, denbora errealeko datuetan oinarritutako zerbitzu proaktibo pertsonalizatuak, ezagutzen ditudan negozio gehienek erdian dago, eta guztion negozioen azpian dagoen hausnarketaren erdian. Internet of things, 5g, adimen artifiziala eta blockchain hitzek guztiek horri buruz hitz egiten dute, gauza berari buruz. Jende guztiak gauza berberari buruz hitz egiten du, zer gaitasun duzu zerbait egiteko datuekin?"

"Marrazkitxo hexagonal hau aurkitu nuen eta interesgarria iruditu zitzaidan. Negozio ereduak aldatzen ari den eskema da. Gaur egun, harreman ereduak aldatu egin dira, eta enpresak dira bezeroekiko harremana zuzendu nahi dutenak. Volkswagenei emakidadunak molestatzen diote, eta Samsungi Media Marktek molestatzen dio. Nikek badaki maratoi bat prestatzen ari zaren ala ez, eta auzoko dendakoak ez daki ezer horri buruz. Hori da aldaketa, Nikek marka kudeatu beharrean, gaur egun, maratokia prestatzen ari diren 800 pertsonarekiko harremana kudeatu dezake. "Be to be"tik "be

to see"ra pasatzea da. Horretan hasten diren enpresek enpresa berriak sortzen dituzte esperimentuak egiteko. Aldaketa kulturala da, eta gaur aztertzen ari garen gaira garamatza "

Esan du enpresak estresatuta daudela "beren egitura askoz ere lehenagoko eredu baterako prestatuta dagoelako".Eta hainbat gako eskaintzen ditu enpresen egitura eredu horretara egokitzeko:

- "Hau neurri kontua da, zenbat eta handiagoa, orduan eta hobeto"
- Abiadura erabakigarria da. "Time to Market"ren esparruan, produktua 11,5 urteko testazio prozesu baten ondoren merkaturatzen da. "Time to Test"ren esparruan, produktua 8 asteko epean merkaturatzen da eta benetako bezeroarekin probatzen da.
- Konfiantza: "Bezeroa aspertuta da hainbeste daturekin. Fokua prozesuetatik harremanetara igaroko da. Marka da etorkizuna.»

Ginés Rocak trebetasunei buruz hitz egin du:

"Gaur egun behar diren oinarrizko trebetasun eta gaitasunei soft skills deitzen zaie. Jende guztia ari da horretaz hitz egiten. Gaur egun, trebetasun fisikoek ia 0 puntu lortzen dute, eta sozialek eta kognitiboek, berriz, puntu gehiago lortzen dituzte".

Gaineratu du lan indarra lehenesteko estrategia ez datorrela bat berrikuntzarekin. Azaldu duenez, hobekien funtzionatzen duten negozioak zerbait ondo doanean aldaketak proposatzen dituztenak direla. Zaila da egoera honetan hori egitea. Berritzen ez duten negozioak oso araututa daude edo "ustiapen kuota oso ona" dute. Hobeto funtzionatzen duten negozioak gehien sufritzen duten negozioak dira, baina aldaketak proposatzea zerbait ondo doanean ez du jarraitzailerik erakartzen. Oso araututa dauden edo ustiapen kuota oso ona duten negozioak dira aldaketak egitera ausartzen ez direnak. Ustiapen kuotarenak aldaketak egin nahi dituzte, baina huts eginez gero, hil egiten dira.

[Burbuiladiagramak](#) azaltzen du zertan berritu beharko litzatekeen enpresan balio handiena eman nahi zaionaren arabera.

Lanari buruz hitz egiten jarraitzen du termino kuantitatiboetan. Biztanleria Aktiboaren Inkestaren arabera, 2019an 22 milioi lan kontratu sinatu ziren, eta horietatik % 9 soilik izan ziren mugagabeak. Horrela, 10 kontratutik 9 aldi baterakoak dira, eta

biztanleriaren % 46k ez du kontratu "tipikorik" (praktikaldiko kontratuak, bajak, ordezkapenak ... dituzte). Gainera, egiten diren kontratu mugagabe guztien erdiak baino ez dira lanaldi osokoak, eta kontratuen batez besteko iraupena 49 egunekoa da, 10 kontratutik 3k astebete baino gutxiago iraun zuen, eta kontratuen % 40 hilabete baino gutxiagokoa da.

Horregatik, Ginések galdera hau egiten du: "Zer da langilea? Jada ez da aipatzen dugun pertsona iraunkorra". Esaldi funtsezko bat proposatzen du: "Enplegu iraunkorretik aldizkako lanera". Eta jarraitzen du hau esanez: "arriskutsua da, baina niri gehien kezkatzen nauena da gaur egun dugun kontratu sozialean jasotako eskubide sozialak lan mugagabeari soilik lotuta daudela. Lan mugagabetik kanpo erortzen bazara, eskubideak galtzen dituzu. Lan mugagabea prekarioa dela esan beharrean, ahaleginak egin behar ditugu lan mugagabeak eskubideak izan ditzan. Galzoriko espezie bat da".

Piramide bat da, eta, piramide horren goiburuan, talentu handiko eta ondo ordaindutako langileei euskarria eskaintzen dieten plataforma digitalak erakusten dira; piramidearen oinarrian, berriz, bereizi gabeko zereginetan zentratuta dauden eta ezegonkortasun handiko baldintzetan lan egiten duten langileei euskarria ematen dieten plataformak daude.

"Konpainia bateko langile mugagabea zinenean, dena ematen zizuten: aseguruak, onurak, instalazioak, tresnak... Zure kontura lan egiten duzunean, hori guztia galtzen duzu, ez duzu halakorik. Ubereko langile bat horren paradigma da. Diapositibako logo guztiak behin-behineko langileei zerbitzuak eskaintzen dizkieten pertsonak dira. Horrelako langileak badituzu, zer behar duzu zure konpainiak funtziona dezan? Zer berme eskaintzen dizkiet nik prekarioak izan ez daitezen?"

Taula bat aurkeztu du eta, bere ustez, enplegatzaileek taulako baldintzak beren enpresan betetzen ote diren galdetuko balute, lana duindu egingo litzateke.

Ondoren, Thomas W. Maloneren esaldi bat adierazi du: "*nire aitak lan bat izan zuen, nik zazpi lan desberdin izan nituen, eta nire semeak zazpi lan ditu aldi berean*". Eta honako hau gaineratu du: "karrerak aldatu egin dira; lehen karrera bat egiten zen konpainia bakar batean, orain zuk zure karrera egiten duzu enpresa batzuetan, eta bihar denekin batera egingo da". "Lan egin behar dugu lan prekarioa saihesteko, pertsonak eskubiderik gal ez dezaten".

Amaitzeko, esan du bertaratu guztien eskura dagoela eztabaidarako.

5. Taldearen lanaren errepasoa eta talde dinamika

Imanolek hartu du hitza, joan den bilerako eztabaidatik ateratakoa gogoratzeko. "Ginés ekarri dugu, hemendik Gabonetara, hitzaldi eta hausnarketa lanaren bidez hori guztia landu dezagun".

Mirenek hartu du hitza, eztabaida taldeak daraman prozesuaren errepasoa egiteko. "Ekainetik ekainera, prozesu hori sistematizatzen eta dokumentatzen eta webgunea elikatzen joango gara, beste batzuk hemen gertatzen denaren partaide eginez, eta, halaber, ekintzara pasatuko gara proiektu baten definizio experimentalaren bidez. Imanolek proposatu duen hori da proiektuaren ardatza. Dagoeneko agenda bat planteatu da, eta gaur digitalizazioa lantzen ari gara".

"Esan duzue garrantzitsua dela definitzea zer den eta nolako den proiektu hau". Eta aurreko lanaren emaitzen laburpena egin du: "Zer bilatzen du proiektu experimentalak? Enpresetan baldintzak nola sortzen diren ikastea, ahaleginaren bidezko balio ekarpena langileen ongizatearekin eta haiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin uztartzeko. Ikaskuntza hori gero enpresa gehiagotara eramaten bada, talentua erakartzen eta garatzen lagunduko du. Nola lortuko du helburu hori? Jendea «trebatuko» ez duten prozesu experimentalen bidez, baizik eta bizitza osoan zehar ikasteko ohiturak sortuz, balio ekarpenean zein ongizatean eta zentzuaren bilaketan eragin positiboa izango dutenak».

Saioaren dinamika azaldu du, eta sarrerako galderak aipatu ditu, saio hau aurrekoarekin konektatzeko. Horrez gain, honako galdera nagusi hau ere aipatu du: "zer elementu hartu beharko lirateke kontuan proiektu experimentalaren proposamenean, digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko proiektu horretan".

Amaitzeko, hau esan du: "une honetan asko dago definitzeko, baina pixkanaka egingo dugu".

* Bost minutuko atsedenaldia egiten da*.

Mirenek hitza hartu du, atsedenaren ondoren dinamikarekin hasi aurretik. "Orain egin dugun hausnarketa bat partekatuko nahi dugu, interesgarria iruditzen zaigulako. Aurkezpena eta daukagun erronka berrikusi dugu eta, gure ustez, flotazio

lerrora doa zuzenean, talentua eta pertsonak atxikitzeaz ari garelako. Bere argudioa da beharbada pertsonak ez direla enpresetan geratu nahi izango ".

Ginés Rocak honako hau gehitu du: "nire ustez, atxiki nahi dugun taldean, gero eta pertsona gutxiago dago. Aldizkako lana duen biztanleria dugu, duintasuna behar duena, eta eskualde mailan lankidetzan esperimentatu daiteke. Elkarlanean jardutea, lan mota berri hori duintzen duten zerbitzu geruzak emateko ".

6. Emaizak bateratzea – Osokoa

Mirenek mahaletako kideei eman die hitza, eta dinamikaren emaitzak erantsita daude.

7. Saioa ixtea

Taldeek emaitzak azaldu ondoren, Ginés Rocak hitza hartu du eta esan du taldeetan gaitasun digitalak atzemateko kezka sumatzen duela, eta berak ez dakiela ziur zer diren gaitasun digitalak. Bere ustez, gaitasun digital horiek "kulturarekin lotura gehiago dute teknikarekin baino; izan ere, elkarlanean aritzera, partekatzea, lan egitera eta harremanak izatera bideratutako gaitasunak dira".

Imanolek, saioa amaitzeko, eskerrak eman dizkio Ginesi etortzeagatik, eta taldea agurtu du datorren saiora arte.

8. Eranskinak

a. Ginés Rocaren aurkezpena

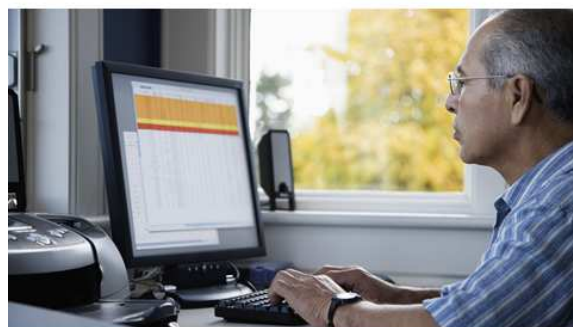
lanaren
etorkizunari **eta**
digitalizazioari
buruz

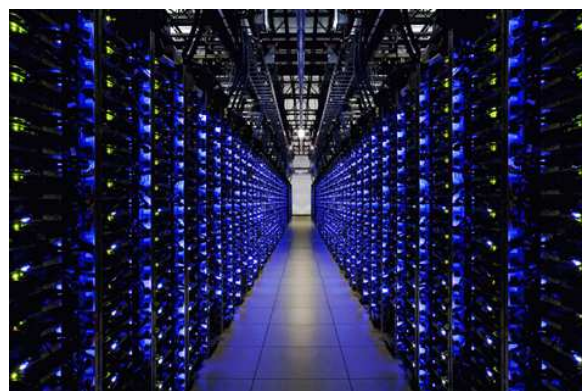
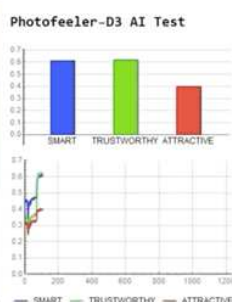
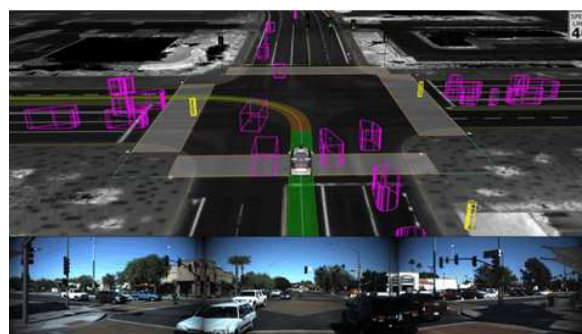


eboluzioari
buruz



genís roca
@genisroca
2020ko urria





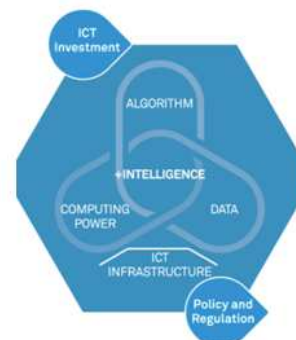
Nondik: ez nago ongi
medikuari deituko diot

Nora: medikuak deitu dit
esan du ez naizela ondo
egongo



zerbitzu proaktibo
pertsonalizatuak
datuetan oinarrituta
denbora errealean

zerbitzu proaktibo
pertsonalizatuak
datuetan oinarrituta
denbora errealean



Nondik: trafikoa kanalerara bidali

Nora: harremanaren buru izan



gakoei
buruz

Tamaina

Tamainarik gabe algoritmoa ez da errentagarria

Algoritmorik gabe ezin duzu eskalagarritasunik lortu

Digitala zara edo artisaua zara

1

Abidadura

Ia arrain bakar batek ere ez du arrain azkarrik jaten

Prozesuka lan egitetik proiektuka lan egitera

Time to market delakotik
Time to test delakora

2

Konfiantza

Teknologiari orain ez diogu fidagarritasunik eskatzen, konfiantza baizik

Prozesuen fokutik erlazioen fokura

Marken etorkizuna

3



el modelo
de innovación
de airbnb

**Helmuga
1**
ROI
0-12
hilabetetan

Egungo kategoriak
Eraginkortasunari buruzko
konpromisoak bete

**Helmuga
2**
ROI
36 – 72
hilabetetan

Etorkizunean egon
daitezkeen kategoriak
Etorkizuneko
hazkunderako aukerak
garatuz



Helmuga 1
ROI
0 – 12
hilabetetan

Egungo kategoriak
Eraginkortasunari buruzko
konpromisoak bete

Helmuga 2
ROI
12 – 36
hilabetetan

Kategoria disruptiboak
Egungo aukerak
etorkizuneko hazkunderako

Helmuga 3
ROI
36 – 72
hilabetetan

Etorkizunean egon
daitezkeen kategoriak
Etorkizuneko
hazkunderako aukerak
garatuz



trebetasunei
buruz



Insight Report

The Future of Jobs Report 2018

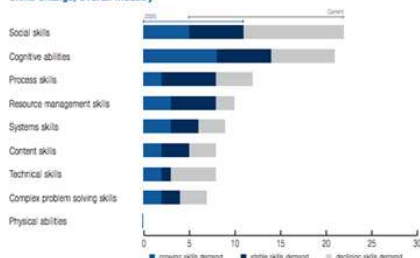
Figure 9: Core work-related skills

Abilities	Basic Skills	Cross-functional Skills	
Cognitive Abilities - Cognitive Flexibility - Creativity - Logical Reasoning - Problem Sensitivity - Mathematical Reasoning - Visualization	Content Skills - Active Learning - Oral Expression - Reading Comprehension - Written Expression - ICT Literacy	Social Skills - Coordinating with Others - Emotional Intelligence - Negotiation - Persuasion - Service Orientation - Training and Teaching Others	Resource Management Skills - Management of Financial Resources - Management of Material Resources - People Management - Time Management
Physical Abilities - Physical Strength - Manual Dexterity and Precision	Process Skills - Active Listening - Critical Thinking - Monitoring Self and Others	Systems Skills - Judgement and Decision-making - Systems Analysis	Technical Skills - Equipment Maintenance and Repair - Equipment Operation and Control - Programming - Quality Control - Technology and User Experience Design - Troubleshooting
		Complex Problem Solving Skills Complex Problem Solving	

Source: World Economic Forum, based on CHET Content Model.
Note: See Appendix A for further details.

Skills Forecast

Skills Change, Overall Industry

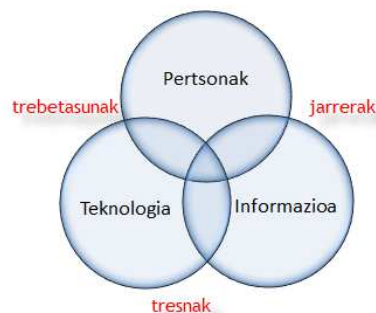


Trending, 2022	Declining, 2022
Analytical thinking and innovation Active learning and learning strategies Creativity, originality and initiative Technology design and programming Critical thinking and analysis Complex problem-solving Leadership and social influence Emotional intelligence Reasoning, problem-solving and ideation Systems analysis and evaluation	Manual dexterity, endurance and precision Memory, verbal, auditory and spatial abilities Management of financial, material resources Technology installation and maintenance Reading, writing, math and active listening Management of personnel Quality control and safety awareness Coordination and time management Visual, auditory and speech abilities Technology use, monitoring and control

Change Management and Future Workforce Planning

Barriers

Insufficient understanding of disruptive changes.....	67%
Workforce strategy not aligned to innovation strategy	53%
Pressure from shareholders, short-term profitability.....	47%
Resource constraints.....	43%
Insufficient priority by top management.....	27%
Insufficient priority by line management.....	27%



lanari
buruz

Espanian, 2019an ...

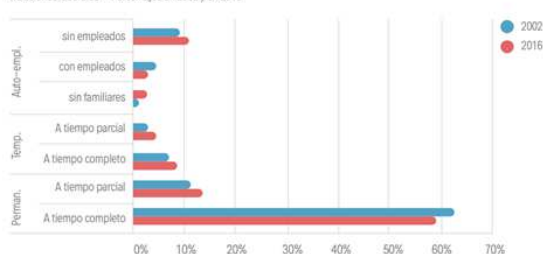
... 22,5 milioi lan-kontratu sinatu ziren
 ... % 9 baino ez ziren kontratu mugagabeak
 ... 10 kontratutik 9 aldi baterakoak dira
 ... biztanleriaren % 46k ez du kontratu "tipikorik"
 ... kontratu mugagabeen kasuan, erdia soilik lanaldi osokoak
 ... kontratuen batez besteko iraupena 49 egunekoa da
 ... 10 kontratutik 3k aste bete baino gutxiago iraun zuten
 ... kontratuen % 40 hilabete baino gutxiagoak dira

Biztanleria Aktiboaren Inkesta



enplegu iraunkorretik aldizkako lanera

Los empleados a tiempo completo aún son mayoría pero están decreciendo
 Relaciones laborales – Porcentajes en 2002 y en 2016



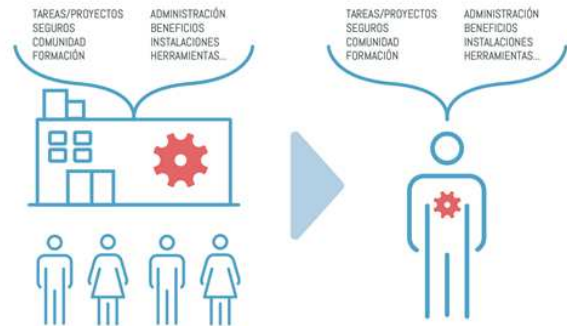


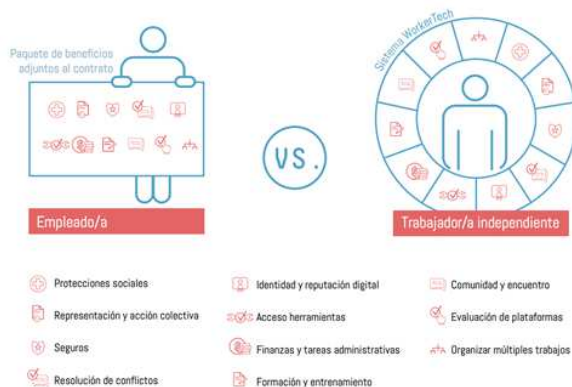
Figure 1: Challenges summary



Fuente: [Study to gather evidence on the working conditions of platform workers](#)

zer **behar** du aldizkako langileak?

- lan **aukerak** izatea
- babesa, gizarte onurak eta **aseguruak**
- lan egiteko **tresnak** eskuratzea
- finantza administrazioa eta **kudeaketa**
- hezkuntza eta **prestakuntza**
- **komunitatea**
- ...



	TRABAJADORES ESPECIALISTAS	TRABAJADORES FREELANCE	TRABAJADORES CUELLO AZUL	TRABAJADORES BAJO DEMANDA	MICO TRABAJADORES
PROTECCIONES SOCIALES					
REPRESENTACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA					
RECURSOS					
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					
IDENTIDAD Y REPUTACIÓN SOCIAL					
ACCESO A SERVICIOS DE TRABAJO					
FORMACIÓN Y TRANSICIÓN ADMINISTRATIVA					
FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO					
COMUNIDAD Y ESPACIOS DE ENCUENTRO					
EVALUACIÓN DE PLATAFORMAS DE EMPLEADORES					
ENCUENTRO Y ORGANIZACIÓN MULTITAREAS					
TOTALES					

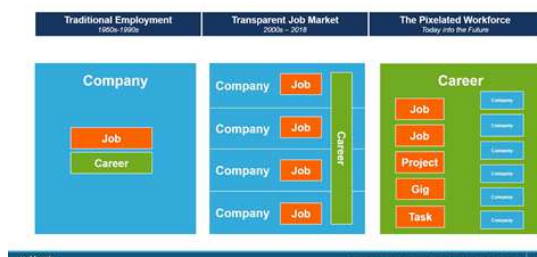
Freelance Management Systems & Tools (for companies mostly)		
Time Tracking (& Invoicing) (Company empowerment, not person)		
	Hub Staff	https://hubstaff.com
	Tracket (TopTail)	https://www.topital.com/tracket
Staff management		
	Beeple	https://www.beeple.eu/
	Sirenum	https://sirenum.com/
	All Work Now	https://www.allworknow.com/
Payment systems for gig / contractors / marketplaces		
	Simply Paid	https://www.simplypaid.com/
	Payable	https://payable.com/
	Gig Wage	https://gigwage.com/
	Tipalti	https://tipalti.com/
	Even	http://www.even.com
	Gusto	https://gusto.com/
Reputation / Background checker		
	Checkr	https://checkr.com/
	Good Hire	https://www.goodhire.com/
Hiring process		



“Nire aitak lan bera izan
zuenbizitza osoan.
Nik zazpi lan desberdin
izango nituen bizitzan zehar.
Nire semeak zazpi lan
desberdin
izango ditu aldi berean”
Thomas W. Malone



How Jobs and Careers Have Changed



**SCOTT*
WAGNER**
AND ASSOCIATES, P.A.

FLORIDA 561-653-0000

Helping You Navigate Workplace Issues

HOME ABOUT US MEET THE TEAM PRACTICE AREAS FAQs TESTIMONIALS

What Is a Chief Freelance Officer and Do I Need One in My Workplace?



In today's gig economy, we are seeing more workers than ever who are considered self-employed or independent contract workers*. For many established businesses, these freelancers provide a relatively less-expensive and more flexible alternative to traditional employees. But as firms become more dependent on these non-employees to complete mission-critical projects, and without the workers being a regular part of office logistics, it can be difficult to manage them. This is where having a position within your company

of Chief Freelance Officer may be helpful. So, what is this position and how can it help?

Le "chief freelance officer", un métier d'avenir ?

MÉTIER + SUIVRE

AURÉLIE BACHELEY | PUBLIÉ LE 24/12/2019 À 9H36

Meet the Chief Freelance Officer.

Ensuring that there's someone who has taken the time to design the way in which your teams find, onboard, integrate, support and build relationships with your external talent, is critical as more businesses move towards flexible work forces.

Matthew Knight Aug 17, 2019 - 5 min read



Un Chief freelance officer de CreativLink pour Optimiser le management de vos travailleurs indépendants

Nouveau métier apparu avec l'évolution des modes de fonctionnement des entreprises, le **chief freelance officer** est de plus en plus demandé. Agence de référence pour le secteur de la communication, CreativLink se charge de trouver et superviser l'ensemble de vos collaborateurs externes.

Le Chief Freelance Officer, un chef d'orchestre dédié aux indépendants

Grâce aux possibilités offertes par internet, le télétravail est devenu une forme courante d'activité professionnelle. De nombreuses professions peuvent ainsi s'exercer en tant que freelance, notamment dans les secteurs des métiers digitaux. Les entreprises se sont également adaptées à cette nouvelle offre de services et font couramment appel à ces travailleurs indépendants pour des missions précises. C'est dans ce contexte que le métier de **Chief Freelance Officer** est apparu. Pouvant être salarié de l'entreprise aussi bien que consultant externe, il agit à la fois en tant que chef de projet, responsable RH ou encore intermédiaire entre utilisateurs finaux et prestataires.

Confier la gestion des freelances à une agence spécialisée

Fonction spécifique demandant une expertise multidisciplinaire, la gestion des travailleurs indépendants gagne à être déléguée à un partenaire extérieur. D'une part, cela évite de supporter en permanence la charge administrative et financière d'un employé alors que sa mission est fondamentalement ponctuelle. C'est particulièrement avantageux pour de petites structures de type PME dont l'activité est relativement éloignée des métiers habituellement exercés par les freelances. D'autre part, cela permet d'accéder facilement à des compétences spécialisées dans un domaine en plein développement et appelé à évoluer rapidement.

Depuis plus de quinze ans, **CreativLink** se pose en référence pour les métiers de la communication numérique. Servant d'intermédiaire entre les freelances et leurs clients et de plateforme collaborative, notre agence propose des prestations de **Chief Freelance Officer** pour que les deux parties puissent collaborer en toute sérénité. Pour les entreprises, nous analysons en détail leur

eskerrik asko!



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa

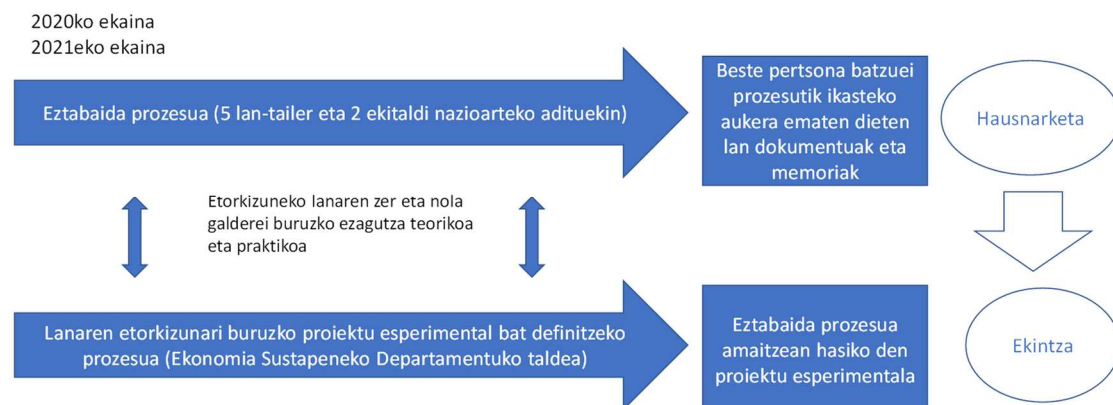
genís roca
@genisroca

b. Saioan erabilitako aurkezpena



Etorkizuneko Lanaren Inguruko Eztabaida Taldea
2020/10/15

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank



Azken dinamikaren emaitza: proiektuaren zer eta nola, eta eztabaidarako agenda bat

EZTABAIDARAKO AGENDA

- a) *Zer bilatzen du proiektu esperimentalak?* Ikastea nola sortzen diren baldintzak enpresetan, ahaleginaren bidezko balio ekarpena langileen ongizatearekin eta haiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin uztartzeko. Ikaskuntza hori gero enpresa gehiagotara eramaten bada, talentua erakartzen eta garatzen lagunduko du.
- b) *Nola lortuko du helburu hori?* Jendea «trebatuko» ez duten prozesu esperimentalen bidez, baizik eta, bizitza osoan zehar ikasteko ohiturak sortuz, balio ekarpenean zein ongizatean eta zentzuaren bilaketan eragin positiboa izango dutenen prozesuen bidez.

SAIOA	Arazoaren tamaina
1	Etorkizuneko lana ulertzeko integratu behar ditugun testuinguru orokorreko joerak: digitalizazioa eta ingurumenaren jasangarritasuna
2	Lan baten inguruko erronka, ahalegina eta balioa sortzea uztartzen dituen ongizate, garapen pertsonal eta zentzuarekin.
3	Pertsona enpresaren erdigunean: enpresa humanistak, lehiakorrak eta jasangarriak
4	Ikasten duten pertsonak eta enpresak: prestakuntzatik ikaskuntzarako trantsizioa
5	Ikasten duen gizartea: Gipuzkoan sarean ikasten duen ekosistema produktibo baterantz
Saio irekiak	2020ko urritik 2021eko maiatzera bitartean bi saio ireki egingo dira, eta, lantaldeaz gain, Gipuzkoako ekosistemaren ordezkari gehiago ere gonbidatuko dira.

Lan dinamika

Talde bakoitzean, sarrerako galdera hauei erantzun behar zaie:

- Nola eragingo die digitalizazioak balioa sortzeko prozesuei?
- Nola eragingo die digitalizazioak garapen pertsonalari eta laneko zentzuaren bilaketari?
- Nola eragiten diete elkarri faktore horiek?
- Nola integra dezakegu digitalizazioa bizitza osoan ikaskuntza prozesu indibidual eta sozialetan?

Aurrekoei buruz hausnartu ondoren, erantzun galdera honi:

- Zer elementu hartu beharko lirateke kontuan proiektu esperimentalaren proposamenean, proiektu horretan digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko? (pixkanaka zehaztuko da proiektu esperimentala, eta oraingoz gauza bakarra dakigu horri buruz, hau da, aurreko diapositiban aurkeztutako zer eta nola galderei erantzuten diela)

Prozesua:

- Hasi 5 minutuko gogoeta indibidualarekin; karpeta bakoitzean txantilo bat dago hausnarketa hori egiteko
- Iritziak taldean partekatuko dira eta proposamen bat adostuko da; talde bakoitzak txantilo bat izango du adostutako erantzunetarako.

SAIOAREN AMAIERAN, GARRANTZITSUA DA BANAKAKO ZEIN TALDEKO TXANTILOIAK MAHAI GAINEAN UZTEA, PROIEKTU PROPOSAMENA PRESTATZEKO MATERIAL GISA

c. 3. lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 3. lan dokumentua

(2020ko urriaren 15a)

Honako hau etorkizuneko lanari buruzko hirugarren lan dokumentua da. Eztabaida prozesu hori hasi zen Gipuzkoako Foru Aldundiak lanaren etorkizunari buruz egindako hausnarketatik eta Gipuzkoako zortzi adituk planteatutako eztabaidarako lehentasunezko ardatzak proposatuzetik abiatuta (1. lan dokumentua), eta jarraitu zuen taldeko parte-hartzaileen ikuspegia txertatuta (2. lan dokumentua). Hirugarren dokumentu hau 2020ko irailaren 17ko tailerrean egindako eztabaidan oinarritzen da, aurreko dokumentuetatik abiatuta eta José Luis Larreak proposatutako kontzeptualizazioa txertatuta.

Tailer horretan, lehenik eta behin, taldeek arazo edo erronka bat lehenetsi zuten, eta garrantzitsua da Gipuzkoan arazo edo erronka horri esperimentazioaren bidez erantzuten hastea. Ondoren, hainbat gai planteatu zituzten arazo horiei buruz eztabaidatzeko. Taldeen ekarpenak 1. eranskinean jaso dira.

Jarraian datorrena arazoaren definizioen laburpena da, GFak abiapuntu gisa proposatzen duena egindako ekarpenak aztertu ondoren. Definizio hori erabiliko da bai eztabaidarako agenda diseinatzeko (hileroko tailerrak), bai ekintzarako (proiektu esperimental bat definitu eta abian jartzea):

Etorkizuneko lanak garapen pertsonala eta profesionala integratu beharko ditu, ongizate iturri izan beharko du, baina erosotasunaren sinonimotzat hartu gabe. Integrazio hori eraldaketa handiko testuinguru lehiakor batean egin behar da, hala nola testuinguru digitalean eta ingurumenekoan, eta pertsonak enpresaren erdigunean jartzea eskatzen du, enpresa proiektu partekatu, lehiakor, etiko eta jasangarritzat hartuta.

Hori lortzeko, funtsezkoa da talentua erakartzea, atzematea, eustea eta garatzea. Trebatzen den gizartea gara, baina ikasteko prozesuak askoz hobeto egituratu behar dituen. Erronka etengabeko ikaskuntzako dinamikak sortzea da, etengabe aldatzen ari

den mundu batek eskatzen dituen eskumen berrietara egokituko direnak, eta dimentsio pertsonala eta soziala kontuan hartuko dituztenak, gizarte osora iritsiz, ez soilik eliteko gutxiengoetara.

Elementu horiei dagokienez, Think Tank-ak proposamenak egingo ditu 5 urteko tarte batean Gipuzkoan erakargarria eta baliotsua izango den lan eredu bat finkatzeko.

Taldeek ekarpenei esker, beraz, prozesu bat planteatu daiteke, non proiektu esperimentalak honako *zer* eta *nola* galdera hauetan oinarrituko den:

- a) *Zer bilatzen du proiektu esperimentalak?* Enpresetan baldintzak nola sortzen diren ikastea, ahaleginaren bidezko balio ekarpena langileen ongizatearekin eta haiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin uztartzeko. Ikaskuntza hori gero enpresa gehiagotara eramaten bada, talentua erakartzen eta garatzen lagunduko du.
- b) *Nola lortuko du helburu hori?* Jendea «trebatuko» ez duten prozesu esperimentalen bidez, baizik eta bizitza osoan zehar ikasteko ohiturak sortuz, balio ekarpenean zein ongizatean eta zentzuaren bilaketan eragin positiboa izango dutenak.

Honako hau da arazo horri erantzungo dion proiektu esperimental bat diseinatzen eta abian jartzen joateko proposatutako eztabaidarako agenda:

SAIOA	Planteatutako arazoaren dimentsioa, honako hauei aurre egiten laguntzen duena
1	Etorkizuneko lana ulertzeko integratu behar ditugun testuinguru orokorreko joerak: digitalizazioa eta ingurumenaren jasagarritasuna
2	Ahalegina/balioa sortzea eta ongizatea/garapen pertsonala/zentzua batzen dituen lanaren erronka
3	Pertsona enpresaren erdigunean: enpresa humanistak, lehiakorak eta jasagarriak
4	Ikasten duten pertsonak eta enpresak: prestakuntzatik ikaskuntzarako trantsizioa

5	Ikasten duen gizartea: Gipuzkoan sarean ikasten duen ekosistema produktibo baterantz
Saio irekiak	2020ko urritik 2021eko maiatzera bitartean bi saio ireki egingo dira, eta, lantaldeaz gain, Gipuzkoako ekosistemaren ordezkaritza ugariagoa gonbidatuko da.

Eztabaidarako agendari hasiera emateko, irailaren 15eko saioan planteatutako dimentsioetatik lehenengoa jorratuko da, «langilea aro digitalean» izeneko hitzaldiarekin.

d. Dinamikaren emaitza

LANAREN ETORKIZUNARI BURUZKO EZTABAIDA TALDEA

TALDE DINAMIKA - 2020ko irailaren 17a

Taldearen ustez proiektu esperimentalean lehenetsi beharko litzatekeen lanaren etorkizunari lotutako arazoaren definizioa

1. MAHAIA

- Ahalegina
 - Garapen pertsonala / garapen profesionala
- Ongizate pertsonala lanetik bereizita dago (ongizatea = erosotasuna).

2. MAHAIA

5-20 urteko tartean talentua erakartzeko, atzemateko, eusteko eta garatzeko arazo bat izango dugu. Horretarako, balioa emango duen «lan» erakargarria sortu behar dugu; horretarako, low cost ez den lurralde bat izaten saiatu behar dugu, baizik eta balio erantsia fakturatuko duena. Gainera, erronka da gizarte osora iristea, eta ez eliteko gutxiengoetara soilik.

3. MAHAIA

Lehiakortasun premia handia dago, aldaketaren abiadura oso handia da. Eraldaketa digitalera, berdera ... egokitu behar da.

4. MAHAIA

Pertsonak enpresaren erdigunean jartzea, enpresa proiektu partekatutzat hartuta. Enpresa humanistak, lehiakorrak/jasangarriak lortzea.

5. MAHAIA

Gipuzkoa gizarte zaharkitua da.

Ikaskuntzaren arazoa. Ez gara ikasten duen gizarte bat. Trebatzen da, baina ikasten da? Aldatzeko eta egokitzeko ikasten duzu, zenbateraino da hori arazoa Gipuzkoarentzat?

Lehiakortasuna, hori ere arazo bat delako Gipuzkoarentzat.

Ezin dugu arreta jarri hiru horietako bakar batean ere, baina ikaskuntzaren beharraz hitz egin dugu. Zeharkakoa da. Beharrezkoa da ikuspegi pertsonala gehitzea eta gizartean etengabeko ikaskuntzako dinamikak sortzea dinamikoa izan dadin.

Demografiarekin lotutako osasunari buruz ere hitz egin genuen. Zahartzen ari den gizarte baten arteko harremana, non osasuna ikaskuntzarekin batera sartzen den jokoan.

Taldearen ustez arazoa konpontzearekin lotuta dauden gaiak

1. MAHAIA

- Ahalegina//ahaleginaren kultura falta da
- Ongizatea erosotasun gisa.
- Lanpostuen beharren eta lan merkatuak eskaintzen duenaren arteko distantzia. Ez bakarrik ikasketengatik, baita eskumenengatik ere.
- Ekintzailetzaren deserosotasuna.
- Lanbideak duintzea.
- Lurralde hau erakargarri bihurtzea, lurralde gisa jendea hartzeko erraztasuna.

2. MAHAIA

- Etorkizuna ez da manufaktura arlokoa izango.
- Lan gehiago eta enplegu gutxiago egongo da.
- Aniztasuna eta inklusioa lantzea.
- Pertsonen zerbitzua ematean oinarritutako lana. Hurbileko enplegua.
- Soldataz gain zentzua ematen duten enpleguak eskaintzea.
- Gizarte proaktiboa sortzea eta haztegia egitea: jarrera ekintzailea sustatzea.

3. MAHAIA

Nola bizkortu dezakegu ikaskuntza bizitza osoan zehar? Erdigunea ikaskuntza da, maila pertsonal batetik doana. Orain, ikasketak eta lana bereizita daude, baina muga hori hautsi behar dugu, eta pertsonak proaktiboak izan daitezen lortu behar dugu. Nola egiten dugu enpresen mailan ikasten duten erakundeak izatea? Gipuzkoako ekosisteman aberastasun handia dugu, eta berrikuntza ireki horretan enpresek ezin dute trantsizioa bakarrik egin, laguntza eta sarea behar dituzte. Transferentzia hori ikaskuntza ere bada. Prestakuntza zentroen ustez, ikasleak ikasle baino ez dira, baina beste ikaskuntza eredu baterantz jo behar dugu. Azken maila gizarte gisa da, nola bihurtzen garen ikasten duen eta ikaskuntzaren engranajea bizkortzen duen gizarte.

e. Dinamikaren emaitzak

THINK TANK (Lanaren etorkizuna, 2020ko urriaren 15a)

TALDEAK

Nola eragingo die digitalizazioak balioa sortzeko prozesuei?
5. taldea - Azelerazioa: beste batzuen teknologiak integratzea – Lankidetzaren irekia - Norberaren ekoizpena beste hornitzaile batzuekin integratzea: "sareko lana" - Prozesuak: ingeniariaren digitalizazioa, administrazioa ... - Zerbitzu pertsonalizatuak. 6. taldea - Taldeak uste du digitalizazioan sartuta gaudela dagoeneko. Produktua eta prozesua digitalizatzen ditugu → Digitalizazioak produktuaren katea aldatuko du haren arabera. - Digitalizazioan urratsak eman ahala, eraginkortasuna eta denbora irabazten dira, balio gehiago sortzeko. 3. taldea - Baliokate alternatiboa sortzea, eta egungo baliokatea ezabatu dezake. - Balioa denbora errealean sortzea. 1. taldea - Digitalizazioak prozesu eraginkorragoak eta errentagarriagoak sortuko ditu, bezeroari gogobetetasun handiagoa emango diotenak. Akademikoki eta gaitasun sozialetan kualifikazio handiagoa duten langileak beharko ditugu, harremanzirkuituan eta zirkuitu estrategikoan ere balioa emango dutenak. - Digitalizazioak balioa ematen duten faktoreak identifikatzeko balioko digu; faktore horiek, askotan, soft skillsak garatuko dituzte (gizarte eta lankidetzaren trebetasunak). 2. taldea - Malgutasuna - Prozesuen eskalagarritasuna - Sinergiak - Negozio eredua - Merkatuari/lehiari buruzko ezagutza eskuratzea - Zeharkakotasuna (Google kasua). - Berrikuntza informaziotik abiatuta. 4. taldea - Baliokatea guztiz birdefinitzea → ziklo laburragoetan espezializatzea, konplexutasuna, prozesuen sinplifikazioa. - Lehia handiagoa (urrunagoa eta globalagoa) - Prozesuak gero eta azkarrago egiten dira → abiadura abantaila edo desabantaila da.

Nola eragingo die digitalizazioak garapen pertsonalari eta laneko zentzuaren bilaketari?

5. taldea

- Proiektuen arabera sarean lan egitea. Enpresarekiko lotura ez dago jada kide izatearen zentzuan.
- Zentzurik ez duen ibilbide bati jarraitzen dion arapen profesionala/karrera profesionala → lortzea. Hemengo eta oraingo balioa.
- Profil jakin batzuetan, digitalizazioa mehatxutzat har daiteke. Garrantzitsua da pertsonen ikusaraztea "errutinazko" lana helaraziko dela.

6. taldea

- Enpresa-langileak binomiotik langile-gizartea binomiora igaroko da. Espazio eta une batzuetan pertsona batek ez du lanik izango, eta erakundeek espazio hori zaindu beharko dute.
- Pertsonak zentzua aurkituko du gizartean eragina duela ikusten duenean. Sumindurak inguruneari egiten diogun ekarpenari buruzko informazioa emango digu.
- Digitalizazioa erabiltzea aurretiazko alderdiak lantzeko tresna gisa.
- Lurraldeak hurbilduko ditu, oztopoak apurtuko ditu, aukerak zabalduko ditu, eta aukera sorta bat sortuko du.

3. taldea

- Ez diogu harreman zuzenik ikusten. Gure ustez, motibazioan dago erroka. Jende aktiboagoa beharko dugu.
- Gai batzuk ez dira iraunkorrak, jende aktiboagoa beharko dugu.
- Hausnarketa egin dugu marken izango duten garrantziaz, ez soilik marka korporatiboek, baita «marka pertsonala» profesionalen ere.

2. taldea

- Digitalizazioa must bat da.

4. taldea

- Galdera: Lana desagertuko al da? → Makinen zeregina
- Hainbat lan mota (telelana/teleprestakuntza) → «Pertsonak zoriotsuagoak gara? → Ez kasu guztietan. Sozializazioa behar dugu.
- Analfabetismo digitalaren eragina
 - Alde sozioekonomikoak identifikatzea.
 - Egiten duguna ikusteko zailtasuna ekar dezake (harria vs katedrala).

Nola eragiten diete elkarri faktore horiek?

5. taldea

-

6. taldea

- Biak batera doaz, pertsonak eta enpresak gako berean gaude. Aktiboak izan behar dugu.
- Gogoeta gisa: guk ere prozesuaren beraren emaitza izan gaitzke.

- Digitalizazioaren erabilgarritasuna ezagutzea digitalizazioa gure zerbitzura egon dadin, eta ez alderantziz.
- Bata bestea gabe ezinezkoa da. Biak ezinbestekoak dira, ezin dira inor gabe digitalizatu.
- Abiadura zaindu, prozesuan pertsonak ez baztertzeko.

3. taldea

- Geraleku aldaketa Lan denbora vs lanaren emaitza.

1. taldea

- Digitalizazioak eredu malguagoak eta eskuragarriagoak eskuratzeko aukera emango digu.

2. taldea

- Digitalizazio prozesu bat txertatzea enpresaren estrategian.
- Ateak irekitzea

4. taldea

- Abiadura abantaila lehiakorreko elementu bat izan daiteke eta, aldi berean, presio elementu bat.
- Pertsonak, teknologia eta antolakundea integrazeko beharra.

Nola integra dezakegu digitalizazioa bizitza osoko ikaskuntza prozesu indibidual eta sozialetan?

5. taldea

-

6. taldea

- Digitalizazioa iritsi da.
- Prozesu akademikoak/hezkuntzakoak → baliabideak daude, baina ez dakite erabiltzen.
- Entrenamendua (prestatzaileen prestakuntza) laguntza gisa saltzeko, eta ez mehatxu gisa.
- Denbora zaintzea
- Beldurrei aurrea hartzea, hori baita aldaketek sortzen dutena.

3. taldea

- Segmentu desberdinetan integratuz.

2. taldea

- Etengabeko prestakuntza.
- Erakargarria, erraza eta intuitiboa egitea.

4. taldea

- Digitalizazioa iritsi da dagoeneko. Onartu dugu, baina gure bizitzetan integratu dugu?
- Gaitasun digitalak behar bezala integratu ez dituen gaur egungo hezkuntza sistema.
- Prestakuntza formala (arautua) edo informala → Eskuratutako gaitasunak aitortzea
- Mundu digitalera egokitzeko gaitasuna.

Zer elementu hartu beharko lirateke kontuan proiektu esperimentalaren proposamenean, proiektu horretan digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko?

Taldea

- Argi edukitzea digitalizazioari eman nahi diogun helburua. Zertarako?
- Pertsonak digitalizazioaren zerbitzura ez egoteko, alderantziz baizik.
- Pertsona bidean inplikatzeko.
- Abiadura zaintzea, ez azeleratzea, eten digitala ez handitzeko.

Taldea

- Digitala
- Inguruko erregulazioa
- Ekintzailatza freelance horiekin
- Digitalizazio proiektuetarako funts publikoak

THINK TANK (Lanaren etorkizuna, 2020ko urriaren 15a)

BANAKOAK

Nola eragingo die digitalizazioak balioa sortzeko prozesuei?

- Askotan, eskaintzen edo ematen dugun produktuaren edo zerbitzuaren balio berriaren ikuspegi berri batean inbertitzea. Kontzeptua bera alda dezake (erabilera/jabetza).
- Uste dut eraginkorrak izatea ahalbidetuko digula eta, horretarako, astia "irabaztea" alderdi garrantzitsuei eskaintzeko. Nire ustez, pertsonalizatu egiten du.
- Balioaren sorrera indartzen du eta balio handiagoko zereginetan zentratzea ahalbidetzen du.
- Sektorearen arabera eta zer lortzen duzun eta zer den balioa sortzeko prozesu bat. Nire interpretazioa da digitalizazioak aukera emango duela balio prozesuei denbora zentratzeko eta optimizatzeko (esperientzia eragile estrategikoei harremana).
- Prozesu eraginkorrak, errentagarriak eta bezeroari gogobetetasun handiagoa ematen diotenak, kualifikazio handieneko lanetarako langileak dituztenak eta benetan balio erantsia ematen dutenak (harremanetan). Digitalizazioak balio ematen duten faktoreak identifikatzeko balio du. Soft Skillsak identifikatzeko ere bai.
- Balioa ematen duten baldintzatzaileak identifikatzen lagun dezake. Balioa sortzen duten prozesuak sintetizatzeko bultzadari eragingo dio. Baliteke datu gehiegi sortzea.
- Hori gertatzen den erakunde bakoitzaren egoeraren arabera. Produktua digitalizatzea, prozesua, informazioa biltzea, bezeroekiko eta hornitzaileekiko harremanak. Balio handiagoko proposamenak lortuko ditugu, enpresa dagoen fasearen arabera. Zeharkakotasuna.
- Kostuak, kalitatea, epeak. Balio berria, handiagoa eta hobea. Trebetasunak eta etengabeko prestakuntza behar dira. Negozio eredu aldaketa. Lehiakideengan informazioa ateratzea, malgutasuna, egonkortasuna, sinergiak, zeharkakotasuna, bezeroarekiko harremana. Berrikuntza.
- Baliokatean eskalatzea, beste hornitzaile batzuk integratzea.
- Hizlariaren arabera, joera nagusi bat dago: denbora errealean oinarritutako zerbitzu proaktibo pertsonalizatuak.
- Lan mekaniko edo intuitibo oro ezabatzea. Erabakiak azkar eta berehala hartzea.
- Orain balioa sortzen duten prozesuak egongo dira, baina sortzeari utziko diote. Lehen ez zeuden gauzei balioa sortzea ahalbidetuko du: big data, blockchain ...
- Eragin zuzena izango du, prozesuei azkartasuna, malgutasuna, eskalagarritasuna eta adimena emanez.
- Uste dut eraginkorrak egin ditzakeela eta beharrezko ez den guztia ezabatu. Prozesuak gero eta azkarrak dira. Abiadura balio bat da.

- Balio katearen hausnarketa, konplexutasuna (aniztasuna) eta hibridoak balio katean. Lehia global handiagoa.

Nola eragingo die digitalizazioak garapen pertsonalari eta laneko zentzuaren bilaketari?

- Etengabe eguneratu beharko dira tresnak eta, batez ere, harreman/komunikazio eredu berria, eta beste gaitasun batzuk eskatuko ditu, hala nola plangintza, antolaketa, komunikazioa ... Lanaren zentzuari dagokionez, oso baldintzatuta egongo da proiektuen, izan daitezkeen motibazioen eta hazkunde/garapen pertsonalerako aukeraren arabera.
- Trebetasun berriak garatuko ditu, aukera sorta handiagoa sortuko du, lurraldeak hurbildu eta heziak apurtuko ditu, eta aukerak irekiko ditu.
- Garapen pertsonalean eta laneko zentzuaren bilaketan, digitalizazioak baino eragina handiago dute, nire ustez, beste alderdi batzuek, hala nola: kide izatearen sentimenduak, inplikazioak, barne antolamenduaren ereduak, partaidetzak eta barne harremanek; digitalizazioak indartu egin lezake aipatutako bilaketa.
- Ez hainbeste. Nire ustez, eragin hauek izan behar ditu: positiboa garapen profesionalean, eta negatiboa lanaren zentzuan → hausnarketa eta aldaketa kolektiboa egin behar dira.
- Digitalizazioak lanpostu automatizagarri gehienak ezabatuko dituela kontuan hartuta, profil kualifikatuagoak beharko dira, aldatzeko erraztasun handiagoa eta elkarlanean aritzeko gaitasuna. Marka pertsonala hobetzeak izan dezakeen garrantzia? Formarako sarbide handiagoa, eredu malguagoak, eskuragarriagoak. Digitalizazioa palanka garrantzitsua izango da garapen profesionalean. Ez diogu zuzeneko harremanik ikusten. Motibazio bilaketa bat dela esango nuke, hor dago erronka.
- Prestakuntza eta horretarako sarbidea malgutzen ditu. Beraz, pertsona bakoitzak jarrera aktiboagoa izan behar du eta ekimena erakutsi behar du.
- Garapen pertsonal handiagoa lortuko dugu digitalizazioa modu egoki eta orekatuan lantzea lortzen badugu. Ikaskuntza → zereginak betetzea, beste zeregin batzuk. Maila handiagoa → talentua erakartzea gain prestatuta dauden pertsonen zentzua emateko.
- Trebetasunak eta etengabeko prestakuntza behar dira. Digitalizazioa teknologiari lotuta dago, ez zentzuari. Zentzua zertarako da, digitala nola (= hizkuntza berria).
- Gero eta pertsona gehiago dago aldi baterako egoeran → pertsona horien eskubideak babestu behar dira. "Lanaren zentzu" hori ez da beti enpresa bakar batera bideratuta egongo.
- Desagertu egingo da denboraren bidezko balioa sortzea. Pertsonen harreman lanak egingo dituzte, batez ere sormenezkoak. Gizateriari ematen dioten aurrerapenean oinarrituko dira.
- Egungoa ez den beste norabide batean garatu beharra. Pertsonen arteko harremana askoz txikiagoa izango da, eta baliteke kide izatearen sentimendua galtzea.

- Joaera bat izango da digitalizazioan, garapen pertsonalera bideratuta eta eskuratu beharreko trebetasuna maila sozialean aritzeko.
- Garapen pertsonala egokitzeko gaitasunarekin lotuta egongo da. Gaur egun, ezinbestekoa da mundu digitalera egokitzea.
- Analfabetismo digitala gero eta handiagoa.

Nola eragiten diete elkarri faktore horiek?

- "Tresnek" aukera emango diete pertsoneri eremu gehiagotara azkarrago iristeko.
- Aldaketaren abiadura azkartzea, gizarte kohesiorik ez izateko arriskuarekin, arlo publikotik elementu zuzenak sartzen ez badira.
- Kosta egiten zait digitalizazioa gainerakoekin uztartzea (galdera ez dut ondo ulertzen).
- Enpresak bere langileak prestatu beharko ditu etorkizuneko beharrei aurre egiteko gai izan daitezen.
- Gai batzuk ezin izango dira ordeztu digitalizazioaren, ukiezinaren, eta giza interakzioaren bidez, ezta ere harreman, motibazio eta emozio zatiaren bidez.
- Oreka bilatzeko beharra. Digitalizazioa enpresa estrategian txertatzea eta, horrekin batera, pertsonen politikan.
- Hizkuntza. Adi arrailari.
- Kolektibo flotarzaile hori aktiboki kudeatzeko beharra.
- Paradigma aldaketa: lan denbora vs horren emaitza.
- Batek bestea baldintzatzen du. Digitalizazioa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta harreman txikiagoa
- Digitalizazioak lan dinamikoagoak ekarriko ditu, eragileen artean aritzeko gaitasuna dutenak.
-

Nola integra dezakegu digitalizazioa bizitza osoko ikaskuntza prozesu indibidual eta sozialean?

- Tresnetan/bitartekoetan integratuta egongo da, bai eta digitalizaziotik eratorritako errealitate berriari buruzko «nolakoetan» ere.
- Nire ustez dagoeneko egiten ari dira.
- Digitalizazioa ikaskuntzaren eta enpresaren hainbat alderdiren zerbitzura.
- Lehenik eta behin, aldaketa kolektibo baten bidez → alde aurretik gizartea, pertsonak premia partekatu behar dute. Hortik aurrera, digitalizazioa banakako ikaskuntza prozesuetan txertatzea. Errazagoa izango da.

- Eskolan, pentsamendu kritikoa garatzen lagunduko duten metodologiak erabiliz.
- Digitalizazioa ahalbidetzen duten malgutasuna eta sartzeko erraztasuna pertsonen presentziarekin konbinatuz, integratuz.
- Ikaskuntza soziala. Laguntza publikoak konpromiso pertsonala, enpresariala eta soziala. Hezkuntza: eskolatik LHra.
- Eskaintzea, modu erraz, intuitibo eta erakargarrian ezarrit.
- Lurraldean ikaskuntza ekosistema bat sortzea enpresekin, administrazioekin, hezkuntza sistemarekin ...).
- Inteligentzia artifizia erabiltzea behar ditugun lanbide profilak aurreikusteko eta aldaketak eragiteko.
- Hainbat egoera bereizi behar dira: prestakuntza fasean dauden pertsonak, aktiboan dauden pertsonak edo langileak izan daitezkeenak. Lehenengo kasuan, irakaskuntza arautuaren bidez. Bigarren kasuan, birziklatzearen bidez.
- Etengabeko prestakuntza, proiektu pilotuak, talde dinamika, ezarpen jarraitua.

Zer elementu hartu beharko lirateke kontuan proiektu esperimentalaren proposamenean, proiektu horretan digitalizazioaren erronkari behar bezala heltzeko?

- Kolektiboaren egoera (digitalizazioan sartuta dago). Argi izatea zer helburu lortu nahi ditugun ingurune digitalarekin egin nahi dugun proiektu esperimentalean.
- Aurrerapen maila gizartearen digitalizazioaren aurrean: enpresak, hezkuntza, pertsona indibidualak. Digitalizaziorako sarbidea. Digitalizazioa kolektibo guztietara hedatzea. Digitalizazioaren interakzioa egunerokotasunean. Ukiezinak ez ordezkatzeko eta giza presentzia/interrelazioa
- Eraldaketaz ari garela kontuan hartuta, pertsona erdigunean jarri → oreka. Estrategia integratzea → kalitatezko enplegua egonkorra. Enplegatu lehiakorra. Ekintzailetasuna
- Informazioa, sorkuntza, joera: % 100 integratzea
- Proposamenak, egungo formulazioan, eboluzionatzen joango den enpresa eredu batean jartzen du arreta. Enpresan jartzen da arreta, eta kasu askotan enpresa bat baino gehiago egongo dira aldi berean. Formulazio hori egokitu egin beharko da.
- Modu digitalean lan egitea big dataren eta inteligentzia artifizialaren bidez, ahalik eta pertsona gehienengana iristeko. Digitalizazio maila handiagoa edo txikiagoa duten kolektibo guztiak integratzea.
- Irismena mugatzea, hau da, digitalizazioak zer eragin izan dezakeen eta zer neurritan. Gipuzkoako digitalizazioaren egungo egoera ezagutzea. Hau da, abiapuntua. Etorbizuneko helburuak. Trantsizio plana.
- Proiektu digitala.

f. Lantaldeen irudiak



