

A person wearing a white lab coat is working on a complex mechanical device. The device has various components, including a coiled metal spring, green wires, and a black handle. The person's hands are visible, one holding the handle and the other adjusting a part of the device. The background is blurred, showing a blue shirt and a dark surface.

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA
8. BILERAREN MEMORIA

21/04/15

Edukia

1. Egitaraua	2
2. Bertaratuen zerrenda	2
3. Ongietorria	3
4. Proiektuaren aurkezpena	3
5. Proiektu esperimentalaren gobernantzaren aurkezpena	7
6. Osoko saioa. Aurkezpen eta prozesurako ekarpen indibidualak	8
7. Saioa ixtea	12
8. Eranskinak	14
a. Saioan zehar erabilitako aurkezpena	14
b. 10 zk.ko Etorkizuneko Laneko Dokumentuko lana	30
c. Saioko egitaraua	36

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO DELIBERAZIO GUNEA

Modalitate birtuala, 2021eko apirilak 15, 17 h-19 h

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezle/dinamizatzailea
17:00 - 17:10	Ongietorria eta prozesuaren esparru orokorra	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneke diputatua
17:10 - 17:40	Proiektu esperimentalaren aurkezpena	Unai Elorza. Mondragon Unibertsitateko ikertzailea
17:55 - 18:55	Etorkizuna Eraikizen esparruaren aurkezpena, proiektu esperimentalaren eskalagarritasunera begira: think tank-arekiko eta lurralde garapeneko laborategiarekiko loturak	Unai Andueza, Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Prozesuaren ebaluazio indibiduala, fasea ixteko osoko saioa eta etorkizunean prozesuaren jarraipena egiteko jarraibideak	Jabier Larrañaga Unai Andueza

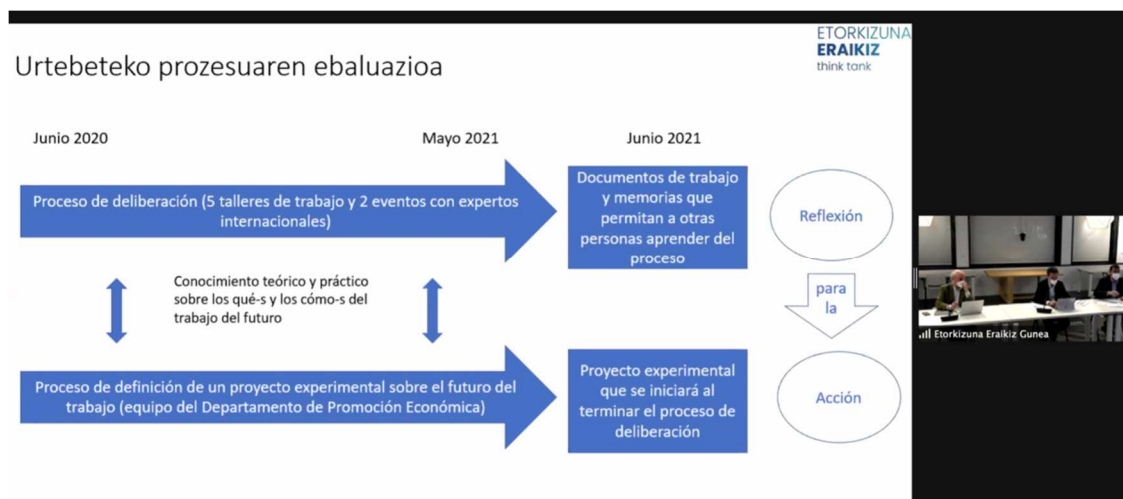
2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Amaia Legorburu
- Anabel Yoldi
- Gorka Zubillaga
- Ander Arzelus
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Gorka Artola
- Nerea Urcola
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Iñigo Larrea
- Adrian Merino
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Aitor Galdós
- Iñaki Rodriguez
- Ignacio Muñoz
- Jon Angulo
- Juncal de Lucas
- Miren Larrea
- Eva Sánchez
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak saioari hasiera eman, eta etortzeagatik eskerrak eman dizkie bertaratuei. Aditzera eman du 2020ko ekainaz geroztik gogoeta prozesu bat garatu dela eta, horri esker, nazioarteko bi aditurekin egin diren bost lantegi eta lan-saio antolatu direla.

Azpimarratu duenez, *“ezagutza areagotzeko eta Etorkizuneko Lanari buruz sakontze lana egiteko prozesua izan da”*. Esan du ezen, *“prozesu horri esker, helburu estrategiko zehatzak dauzkan proiektu experimental bati bultzada ematea lortu dela”*. Bileran aztertuko denaren gaineko errepaso orokorra egin du Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak.



4. Proiektuaren aurkezpena

Saiorako sarreraren ondoren, deliberazio prozesuaren emaitzatzat definitu den proiektu experimentalak koordinatuko duen ikertzaileak hartu du hitza. Horren aurkezpenaren helburua zera da, partaideek jakitea egin duten gogoeta nola gauzatu den hasierako deliberazio etapa hau itxi ondoren abian jarriko den ekintza baten diseinuan.

Deliberaziotik ateratako proiektu experimentalak koordinatuko duen ikertzailea (aurrerantzean “ikertzailea”) proiektua aurkezten hasi da; proiektuak bi urteko epea hartzea da asmoa. Lehen urtean, *“lau eta sei enpresa bitarteko talde batekin batera lan*

tresna bat prestatzea izango da helburua". Eraldaketa-prozesuetan murgildutako enpresak izango dira. Esan duenaren arabera, *"tresna bat garatu nahi da, hain zuzen enpresa horiei laguntzearen eraldaketa-prozesu horren katalizatzaile gisa lanaren zentzua erabil dezaten"*.

Ikertzaileak zehaztu duenez, bigarren urtean zehar *"lan tresna hori praktikan jarriko da, enprekin lanean ari diren bitartekariekin (esate baterako, garapen agentziekin), bere programa eta prozesuetan txertatu ahal izan dezaten"*. Hurrena azpimarratu du *"Mondragon Unibertsitatearekin batera garatuko den proiektu pilotua dela"*.

Proiektuaren aurkezpenaren ondotik, planteatu den arkitektura eta egitura azaldu ditu ikertzaileak. Alde batetik helburu orokor batzuk finkatu dira, horien artean honakoak direla nabarmenenak:

- Ezagutza sortzea lanaren zentzua enpresaren testuinguruan garatzeko.
- Politikak identifikatzea eta inplementatzea, etorkizun hurbilean lurralde osoan lanaren zentzua garatzen laguntzeko.

Helburu orokorreari loturik, beste bi helburu espezifikoago definitu eta aurkeztu dira:

- Batetik, egungo zientziak lanaren esanguraren inguruan lortua duen garapen maila argitzea.

Puntu horri dagokionez, ikertzaileak esan du *"lanaren zentzuaren inguruko ikerkuntzan sakontzea"* dela asmoa. Ondoren, Pratt eta Ashforth-ek (2003) lanaren zentzuaz eman definizioaz hitz egin du. Ikertzaileak aipatu duenaren arabera, bi autore horiek azpimarratzen dute *"lanaren zentzua norberak bere lanaren esanguraz egiten duen interpretazioa dela"*. Ikertzaileak bi autore horien ildotik jarraituz esan duenez, lana *"ordain ekonomikoa izan daiteke, garapen pertsonalaren sinonimotzat, edo sufrimendu iturria izan daiteke"*.

Era berean, norbanakoengan eragiten duten aldagaiei buruzko aipamena egin du. Aipatu duenez, *“badira elementu sozial batzuk, antolaketakoak (lanaren antolaketa, esaterako), talde elementuak (lantaldea eta familia) eta maila indibidualean eragiten duten beste batzuk (norberaren printzipio moralak eta motibazio pertsonalak)”*. Ildo horretatik, esan du ezen *“beraz, motibo asko eta asko daudela, lanaren zentzuaren definizioa emateko orduan zuzenean eragin dezaketenak”*. *“Benetan zaila da zehaztea horietatik zein den garrantzitsuena”*.

Alabaina, ikertzaileak esan du *“badirela elementu batzuk, beste batzuk baino askoz kontrolagarriagoak”*. Esan duenez *“elementu horiek, antolaketa-kudeatzaile baten ikuspegitik, bi motatakoak izan daitezke: norberaren arabekoak direnak eta bestelakoak.”*

Lanaren zentzuari buruzko ikerkuntzaren gaur egungo egoerari buruz ere eztabaidatu du ikertzaileak. Eta konklusioa atera du *“ikerkuntza hastapeneko fasean dagoela. Hau da, oraindik ere oso bide luzea dago egiteko.”* Horretaz gain, esan du *“banakako aldagaiek garrantzi handiagoa dutela ikerkuntzan, baina oraindik ez dakigula, zehatz, zein diren aldagai horiek”*.

Ikertzaileak aipatu du *“ikerkuntzako galderetako batzuk norbanakoaren motibazio pertsonalekin lotuta egon daitezkeela. Pertsonen zer ezaugarrik (printzipio, motibazio, sinesmenek) eragiten dute lanaren zentzuan?”*

Ondoren, ikerkuntzaren helburu batzuk proposatu ditu ikertzaileak:

- Neurketa-sistema bat garatzea lanaren inguruko elementuak, hala nola sozialak, laneko testuingurua, talde aldagaiak eta aldagai pertsonalak, aztertzeko. Neurketa-sistema hori erabili nahi da, behaketa edo esperimentazioaren bitartez ikertzeko.

- Behaketa: lanaren etorkizunari buruzko ikerkuntza egiteko, funtsezkoa da aurrekariak identifikatzea, lanaren zentzuaren ondorio nabarmenenekin batera.
- Esperimentazio naturala: horren oinarrian zera dago, manipulazioa ez duela esperimentatzaileak berak egin behar, hirugarren batek baizik, kanpo agente batek. Sistema bateko zenbait agenteren parte hartzea eskatzen du: gizartearena oro har, laneko testuinguruarena, taldearena, norbanakoarena berarena.

Ikertzaileak aipatu du *“joera bat baino gehiago daudela, lanaren etorkizunari zein lan kontzeptuaren definizioari berari eragiten diotenak. Joera horiek teknologia (digitalizazioa eta robotizazioa), globalizazioa, demografia eta aldaketa klimatikoa izan daitezke”*.

Ikertzaileak adierazi du *“zenbait tresna eta metodologia daudela etorkizuneko lana nolakoa izango den definitzeko”*. Ikertzaileak esan du landako esperimentazioa *“formula ona dela hurbilketarako, eta zenbait politika garatu ahal izateko beharrezko ezagutza lortu ahal izateko. Jakin egin behar da non eta nola definitu proposamena, eta zer helburu espezifikori eman nahi diegun lehentasuna”*.

Ikertzaileak esan du lanaren zentzua *“oso lotuta dagoela motibazio pertsonalarekin, ongizatearekin eta batze ekimenaren bitartez garatu den inplikazioarekin”*. Hurrena, aipatu du *“garatu diren neurketa-sistemak, egin den behatze lana eta gauzatu den esperimentazio naturala etorkizuneko azterketetarako aprobeitza daitezkeela”*.

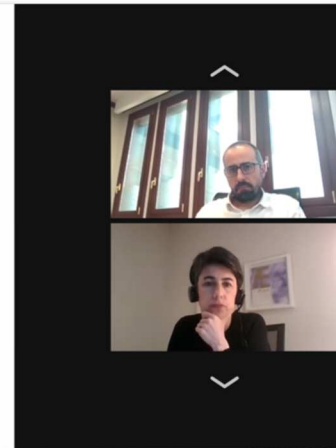
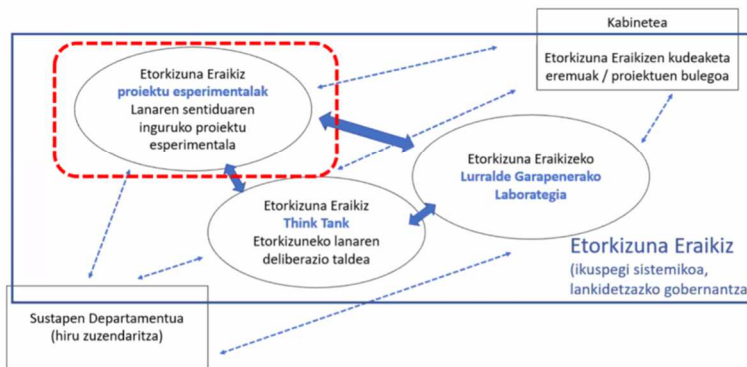
Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza hartu du, labur azaltzearren antolaketak berak konplexutasun maila handia dakarrela berekin. Dena den, azpimarratu du konplexutasun horrek aberastu egiten duela lanaren etorkizunari buruzko ikerkuntza prozesua bera.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak, ondoren, proiektu esperimentalaren gobernantzaren aurkezpenari eman dio tokia; horretan zehar, aurkezpenari eta oro har prozesuari buruzko banakako ekarpenak aurkeztuko dira.

5. Proiektu esperimentalaren gobernantzaren aurkezpena

Proiektu esperimentalak aurkeztu ondoren, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak proiektu hori txertatuko den gobernantza aurkeztu du. Gobernantza horren diseinuak erantzun egiten dio Etorikizuna Eraikizetik ikuspegi sistemiko batez lan egiteko duen xedeari. Gobernantza berria aurkezteko, ondoko irudi hau erabili da.

Proiektu proposamena Etorikizuna Eraikizetik markoan



Ereduaren elementu nagusietako bat da Ekonomia Sustapeneko Departamentuko hiru zuzendaritzen arteko elkarlanetik abiatzen dela. Horregatik, Proiektu Estrategikoetako zuzendariarekin batera Berrikuntzako eta Ekonomia Sustapeneko zuzendariak ere esku hartu dute:

DFG5ek digitalizazioaren eta 4.0 industriaren eginkizuna azpimarratu du bere interbentzioan. Azpimarratu du *“garapen agentziekiko elkarlanean”* segituko duela, *“eraldaketa digitala bultzatzeko: funtsezko elementua da, eta etorkizunerantz pausoak egitea ahalbidetzen du.”* *“Datuen bitartez erabakitzen da zer aldaketa mota egin daitekeen. Eta aldaketa horiek enpresa-antolaketan eragingo dute, inolako zalantzarik gabe”*, dio.

Bestetik, DFG1ek esan du *“kalitatezko enplegua sustatu nahi dela, lehiakortasuna eta jasagarritasuna bultzatuz, hala maila sozialean nola ingurumenekoan”*. Ekonomia sustapenetik *“analisiak finkatu nahi dira, ondoren esperimentazioaren bitartez jakintza sortzeko eta, horrela, lortutako emaitzak lurralde politketan aplikatu ahal izateko”*. DFG1ek esan du *“pertsonekin, lurraldearekin eta enpresekin konprometitura”* daudela. Dena den, azpimarratu du *“enpresek eta lurraldeak pertsonen konprometitura egon behar dutela, eta badaudela konprometitura”*. DFG1ek, bere interbentzioa amaitzeko, esan du *“gaur egun lortzen den ezagutzak etorkizuneko enpresetan sartzen joateko balioko duela”*.

Hiru zuzendaritzen arteko elkarlanaz gain, proposatutako gobernantza berriak Lurralde Garapenerako Laborategiaren koordinazioa jasotzen du; ondoren, laborategi horretako arduradunek hitz egin dute.

Alde batetik, DGF6k *“proiektu esperimentalen bitartez esparru estrategiko baten barnean kokatzearen garrantzia”* aipatu du. Agerian jarri du proiektuak *“zenbait sinergia ari direla sorrarazten”*. DFG6k maila anitzeko gobernantzaren zein kultura politiko berriaren ikuspegitik azaldu ditu kontzeptuak. Era berean, gogorarazi du *“Etorkizuna Eraikiz filosofia izaten ari den garrantzia”*, esanez hurrena *“oso garrantzitsua dela aztertzea zer perspektibatik hitz egiten den, eztabaida-zirkuluetatik kanpo, Etorkizuna Eraikizi buruz”*.

DFG2 ados agertu da adieraziarekin, eta bat dator DFG6ren ikuspegiarekin.

6. Osoko saioa. Aurkezpen eta prozesurako ekarpen indibidualak

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak prozesuari buruzko gogoeta egin du, ondoren ebaluatu ahal izatearren; lortutako mugariak errepasatu eta ebaluatu ditu. Segidan,

partaideek banaka erantzun diote Think Tank-aren 2020ko ekaina-2021eko maiatza fasea ebaluatzeko galdetegiari; hurrena, partaideen banakako ekarpenen txandak segitu du. Interbentzio horiek urtebeteko etapa eta elkarlana ixteko balio dute, eta partaideak gonbidatu egin dituzte, egiten duten ebaluazioaren ondotik garrantzitsuen deritzotena azpimarra dezaten.

ECO4k esan du ezen *“prozesuaren bitartez ezagutza sortu ahal izan dutela, modu eroso eta antolatu batez”*. Pandemiak eragindako mugak direla-eta sarritan *“saioak online egin behar izan badira ere, jakintza sortu ahal izan dute elkarrekin, eta horixe da garrantzitsuena”*.

ECO9k azpimarratu du esperientzia berria izan bada ere berarentzat, oso prozesu aberasgarria iruditu zaiola. ECO9k uste du *“prozesu honek eta lortutako ezagutzak eragin positiboa izan dezaketela enpresetan, eta baita gizartean ere”*. Esperientzia gisa, aipatu du *“oso konplexutasun handiko gaiak, aldi berean oso kontu abstraktuak direnak, jorratu ahal izan direla”*. Horren neurri handiko prozesu bat hasteko zailtasuna azpimarratu du. Hala ere, gogorarazi du *“zertzeladak aldekoak izan ez badira ere, helburua lortu ahal izan dela: gizartean dagoeneko hasi dira laneko motibazioari, kohesioari eta orain arte ezezagunagoak ziren beste gai batzuei buruz hitz egiten”*. Alabaina, ECO9k esan du lanaren zentzua haratago doala. Eta ondorioztatu du *“oso prozesu interesgarria izan dela, askotariko lantalde batez eta proposamen desafiatzaile batez osatua”*. Zenbait eragileren partaidetza izana eskertu du, eta oro har esker oneko agertu da, bizi izan duen esperientziarengatik.

ECO8k, lehenik, eskerrak eman ditu horren prozesu interesgarrian parte hartzeko aukera izateagatik. Ondoren aipatu du oso aberasgarria dela lurraldeko eragile garrantzitsuekin gogoetak partekatzea. *“Eragile gehiagoren konpromisoa areagotzeko lan egin behar dela”* azpimarratu du.

ECO10ek adierazi du aldaketa bat izan dela *“prozesuaren aurretik pentsatzen zuenaren eta oraingo pentsamoldearen artean”*. *“Egindako bide osoaren emaitza izan da aldaketa”*. Azpimarratu du berak taldean denbora gutxi partekatu zuen *“Think Tank*

esperientzia batetik” zettorrela. Dena den, “saioetan zehar hobetzen joan dela” nabarmendu du. Aditu batzuen ekarpena kritikatu du, “errealitatetik oso urrun” ikusi dituelako. “Metodologian hobekuntzak” egin beharko liratekeela iradoki du era berean. “Taldean, batzuetan asko kostatu izan da abiatzea”. Hala ere, positibo agertu da etorkizunera begira, eta prozesua eraikitzen jarraitzearen alde egin du.

ECO13k aipatu du erronka honetan parte hartzeak *“izugarrizko ilusioa piztu”* diola, *“zeren eta gogoeta prozesuan zehar aukera izan baitut pazientzia handiz ikasteko, eta gogoetarako astia ere izan dut”*. ECO13k dio gogoeta prozesua ez dela gauza erraz bat. Dena den, gogorarazi du *“gogoetak beharrezkoak direla, proiektuek aurrera egin dezaten”*. ECO13k aipatu du nazioarteko erreferentziak falta izan zaizkiola, ze *“Europar antzeko prozesuak izan dira, eta uste dut ideia ona dela gure lurraldean egindako esperimentuak nazioarte mailan egindako beste batzuekin alderatzea. Azken batean, alderaketak lagundu egiten du norberaren prozesua bide onetik doan jakiten”*.

ECO7rentzat helburu nagusia bete da, ezagutza elkarrekin sortzea baita. ECO7k dio ezen beretzat *“luxua dela esperientzia hauek partekatu ahal izatea”*, eta, aldi berean, oso positibo deritzo *“Aldundiak horrelako proiektuak sustatzeari”*. ECO7ren arabera, *“adituen aurkezpenak oso zuzen ibili dira”*. Era berean, oso positiboki baloratu du *“talde horietan Aldundiko zenbait pertsonak parte hartu izana”*. Aipatu du gustatuko litzaiokeela *“eztabaida taldea kontraste taldea ere izatea”*.

Bi mugarri nagusi aipatu ditu ECO12k. Batetik, *“horren abiapuntu abstraktutik emaitza praktikoa ateratzea lortu da”*. Azpimarratu du ezen *“prozesua motela izan dela zenbait arrazoiengatik, esate baterako ikuspegi aniztasunagatik”*. Hala eta guztiz, iradoki du *“lortua oso garrantzitsua dela: eragile gehienek sortutako definizioa onartzea”*. ECO12k uste du *“oso lorpen garrantzitsua dela”*, eta berriro azpimarratu du *“abiapuntua oso konplexu eta abstraktua zela”*. Bigarren mugarria aipatu du ECO12k: *“elkarriketetan zehar jakintza sortzeko eta partekatzeke aukera”*.

ECO11k uste du *“asko ikasi”* duela gogoetekin, eta eskerrak eman dizkie berarekin harremana izan duten pertsonen, bai parte hartu duten adituei bai hitz egin duten beste

askori ere. ECO11k baloratu du ezen, *“horren definizio konplexu eta abstraktuaren gainean gogoeta egiteaz gain, horren puntu zehatzera”* iritsi ahal izan dela. Adierazi du *“sinestezina”* iruditzen zaiola *“noraino iritsi diren ikustea”*. Uste du oraindik badituztela hobetu beharreko zenbait puntu. ECO11k uste du *“une batzuetan arazo akademikoegiak planteatu dituztela”*. *“Etorkizunera begira oso baikor”* agertu da ordea.

ECO1ek kritikatu du *“diseinu prozesu sakonagoa egin behar dela, ezartzeko pausoaren aurretik”*. Era berean, uste du *“gutxi dela lau enpresa pilotu baino ez egotea”*. ECO1ek uste du alderantziz izan behar duela. *“Definitu egin behar da zenbat enpresatara iritsi nahi den, enpresa pilotu gisa zenbatek jardun behar duen definitu ahal izateko”*. Gogorarazi du *“kontuan hartu behar dela pandemiaren eta pandemia ostearen testuinguru izugarri konplikatua”*. ECO1en arabera, horrelakoak *“zeharo egoera berriak dira gure gizartearentzat”*. Oro har, oso positibo agertu da, eta *“taldeari astia falta izan zaiola”* esan du. Hala eta guztiz, uste du *“online saioak oso positiboak izan direla prozesua behar bezala garatzeko”*.

ECO2k, hasteko, eskerrak eman ditu Adegri gonbidatzeagatik. Azpimarratu du *“prozesuarekin aukera dugula sarean lan egin eta ezagutza elkarrekin sortzeko”*. Era berean, Orkestrari eta Aldundiari eskerrak eman dizkie. ECO2k gaiaren eta testuinguruaren garrantziaz hitz egin du. ECO2ren ustez, *“digitalizazio mundu batean bizi gara, belaunaldien arteko eten handi batekin eta kontuan hartu beharreko demografia mailako aldaketekin”*. Uste du *“motibazioa behar dela puntako enpresak sortzeko”*. Horregatik, *“lanaren zentzua etorkizunerantz aurrera egiteko giltza”* dela dio.

ECO6k prozesuaren oso balorazio positiboa egin du. Azpimarratu du *“elkarrekin ezagutza sortu ahal izan dugula, eta oso galdera zail batzuei erantzutea ere lortu dela”*. *“Oso konplexua izan daiteke horrelako erantzunei aurre egin behar izatea, egunerokoan esparru akademikoan ez dauden pertsonentzat”*, nabarmendu du. Gainera eskerrak eman ditu *“saio hauetarako gonbidapena jasotzeagatik”*. Azkenik, adierazi du nahiago duela aurrez aurreko bertsioa online bertsioa baino.

ECO18k uste du *"prozesu honek aurrerapen itzela ekarri duela."* Uste du *"etorkizun hobea garatu ahal izateko funtsezko ideiak garatu ahal izan direla"*. ECO18k dio *"lortutako emaitzak oso positiboak direla"*. Hala eta guztiz ere, uste du *"oraindik bide luzea dagoela egiteko, eta zer hobetu ugari"*. ECO18k dio ezen *"etorkizunera eta maila honetako proiektu gehiagotara begira, partaideek denbora gehiago eduki beharko luketela gogoetarako eta saio bakoitza prestatzeko"*. ECO18ren iritziz, *"ezagutza asko sortu ahal izan da. Baina, aldi berean, ezagutzaren parte bat kanpoan geratu da"*.

ECO5ek dio *"proiektua gehiago zehaztu beharko litzatekeela"*. Hala ere, *"esker oneko sentitzen da, proiektuan parte hartzeko aukeragatik"*. ECO5ek esan du oso prozesu interesgarria izan dela. Uste du *"prozesuak lagundu egiten duela egunerokoan burura etortzen ez zaizkigun gauzetan pentsatzen"*. Uste du *"adituen ekarpenak oso interesgarriak izan direla"*. Era berean, *"izandako parte hartzeak ere oso interesgarri"* jo ditu. Aipatu du *"batzuetan beharbada teorikoegi eta konplexuegiak izan direla"*. Alabaina, uste du ezen *"interbentzio horiei esker oso proiektu interesgarria jarri ahal izan dela martxan"*. Halaber, ECO5ek uste du prozesua online egin izanak ez duela inolako eragozpenik sortu.

7. Saioa ixtea

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak eskertu egin du *"partaide guztien ahalegin eta inplikazioa"*. Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak aipatu du espero duela *"egindako bidean zehar ikasi izana, bai ezagutza elkarrekin sortzeari bai gobernantza berriari buruz"*. Era berean, Orkestrako ikertzaileari eskerrak eman dizkio egindako lanagatik, eta haren *"lanaren eta Orkestrarenaren garrantzia"* azpimarratu du. Aurrez aurreko saiorik egiteko ezintasuna deitoratu du.

Hurrena azpimarratu du *"dinamika ez dela proiektu honen amaierarekin bukatzen"*. Aipatu du lanean segitu ahal izatea espero duela, *"etorkizuneko lanari buruzko ikerkuntzan bide sendoagoak garatzearren"*. Horretarako, enpresa parte hartzaileei aukera ematen zaie fase berrian proiektu esperimentaleko proiektu pilotutzat sar

daitezen, eta partaideei aditzera eman diete proiektuaren garapenari buruzko informazioa jasoko dutela modu erregularrean.

Positiboki baloratu ditu partaideek egindako kritikak, eta azpimarratu du *“prozesu hau oso aktibo garrantzitsua dela lurraldearentzat”*. Gainera, uste du *“lanaren etorkizunari buruzko gogoeta jarduera estrategikoa dela, eta lagundu egiten duela hura kudeatzeko beharrezko lanabesak sortzen”*.

Saioa ixteko, berriro ere eskerrak eman ditu bertan diren eragile guztien partaidetzagatik, eta proiektuarekin eta prozesuarekin jarraitzera gonbidatu ditu guztiak.

8. Eranskinak

a. Saioan zehar erabilitako aurkezpena

Etorkizuneko lanaren zentzua

Etorkizuna Eraikiz-en proiektu esperimentalaren
inguruko hausnarketa batzuk

2021/04/15

Aurkibidea

- Proiektuaren helburuak
 - 1. Azpi-helburua: lanaren Zentzuaren ikerketa gaur
 - 2. Azpi-helburua: neurketa sistema bat garatu
 - 3. Azpi-helburua: obserbazioa
 - 4. Azpi-helburua: esperimentazio naturala
 - 5. Azpi-helburua: esperimentazio kontrolatua laborategian
 - 6. Azpi-helburua: erramintak eta metodologiak batu eta/edo garatu
 - 7. Azpi-helburua: landa-esperimentazioa enpresan
 - 8. Azpi-helburua: lurralde mailako politikentzako ezagutza
- Lehentasuna non jarri proposamena
- Bibliografia

Proiektuaren helburuak

Etorkizun hurbilean lurraldean lanaren Zentzuaren
garapen bat ahalbidetzeko

Helburu orokorra



- Orokorra:

Enpresaren testuinguruan **lanaren zentzua garatzeko ezagutza sortu ...**

... etorkizun hurbilean lurraldean zehar lanaren zentzua garatzen lagunduko
duten **politikak identifikatu eta ezartzeko xedearekin.**

- Horretarako:

- Esperimentazio proiektu bat.
- Enpresen testuinguruan.

Azpi-helburuak

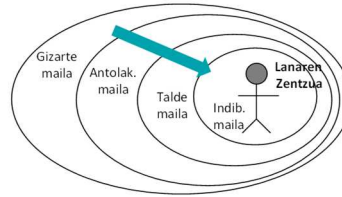
- Esperimentaziora bideratutako azpi-helburuak:
 1. Lanaren Zentzuaren inguruan egungo zientziaren garapen maila argitu.
 2. Neurketa sistema bat garatu (gizarte, lan-testuinguru, talde eta pertsona mailako aldagaiena) ondorengo obserbazioa eta esperimentazioa egin ahal izateko.
 3. Obserbazioa egin lanaren Zentzuan aurrekariak ("kausak") eta ondorioak ("efektuak") garrantzitsuenak identifikatzeko (ikerketa transbertsala).
 4. Obserbazio longitudinal batekin "kausa" aldagai garrantzitsu horien eraldaketa ("naturalak") lanaren Zentzuan sortzen duen eragina aztertu (esperimentazio naturala).
 5. Identifikatutako "kausa" garrantzitsuen esperimentazioa landu laborategian (esperimentazio kontrolatua).
 6. Enpresa batek lanaren Zentzua garatu ahal dezan erramintak eta metodologiak batu eta falta direnak sortu.
 7. Enpresatan landa-esperimentazioa egin (erraminten eta metodologiaren bidez "kausa" aldagai garrantzitsuak eraldatu erantzun bat sortzeko lanaren Zentzuan).
 8. Lurralde mailako politikak zehazteko baliagarria den ezagutza sintetizatu.

1. Azpi-helburua: Lanaren Zentzuaren ikerketa gaur

Kausa – efektu aldagaien ikuspegia

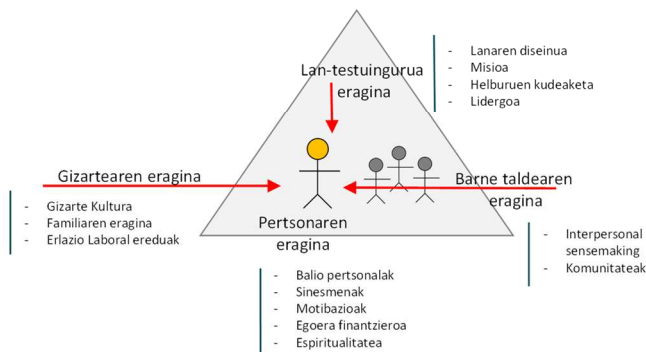
Aldagaiak “mailatan”

- Lanaren Zentzuaren definizioa (Pratt eta Ashforth, 2003):
 - Individuo baten interpretazioa bere lanak zer esan nahi duen edo lanak duen rola zein den, bere bizitzaren kontextuan.
 - Adibidez lana “lana ordainketa bat da”, “dei bat da”, “egin behar dudana zerbait da”, “zapalkuntza bat da”,...
- Pertsonengan eragina duten aldagaiak “maila” desberdinetan daude:
 - Gizarte mailakoak: gizarte kultura, erlazio laboralak,...
 - Antolakuntza mailakoak: lanaren antolakuntza, misioa, etb.
 - Talde mailakoak: laneko taldea, familia, lagunak, etb.
 - Indibiduo mailakoak: baloreak, motibazioak, etc.



Lanaren zentzuaren “iturriak”

- Antolakuntzaren ikuspuntu batetik ikusita, lau aldagai multzo (Rosso, Dekas, eta Wrzesniewski, 2010):



Ikerketa galdera batzuk

- Pertsonen ikuspuntu batetik:
 - Zer pertsonen ezaugarriak (baloreak, motibazioak, sinesmenak) eragiten du Lanaren Zentzuan? Zein da garrantzitsuenak?
 - Adinaren eta/edo antzinatasunaren ikuspuntutik ba al dago bereiztasun aipagarriarik?
 - Pertsonak zer zentzu mota ematen diote lanari? Zentzuen tipologiak.
 - Zer eragin du pertsonen ongizatean lanak Zentzu bat edo beste izateak?
 - Lanaren Zentzua aldakorra da denboran? Zer neurriraino eta zer elementu pertsonalen arabera?
- Lan-Talde ikuspuntu batetik:
 - Pertsonen atxikimenduak Lanbide desberdinetara, nola eragiten du lanaren Zentzuan?
 - Badira Zentzu batekin identifikatzen diren Lanbideak?
 - Lan taldean sortzen diren interakzioak (interpersonal sensemaking) nola eragiten dio lanaren Zentzuari? Talderaren kohesioak badu eraginik sensemaking prozesu honetan?
 - Taldeen madurazio etapa desberdinetan aldatzen da lanaren Zentzua?

Ikerketa galdera batzuk

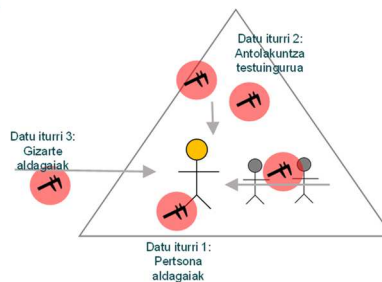
- Lan-testuinguruaren ikuspuntu batetik:
 - Nola eragiten dio lan-testuinguruak lanaren Zentzuari? Zer lan-testuinguru dira sustatu beharrekoak?
 - Nola eragingo dio etorkizuneko lanak Zentzuari? Etorkizuneko lan mota desberdinen arabera nolakoa izango da lanaren Zentzua?
 - Lan-testuinguruko aldagaien artean zein da garrantzitsuenak?
 - Zer eragin du antolakuntzaren iraunkortasunean lanak Zentzu bat edo beste izateak?
 - Nola eraldatzen da lanaren Zentzua antzinatasunak aurrera egin ala? Eboluzio berdina da lan-testuinguru baten edo beste baten?
- Gizartearen inguruan:
 - Nola sartzen dira pertsonak antolakuntzan?
 - Gizartearen tendentziak nola eragiten dio lanaren Zentzuari?
 - Nola aldatzen doa lanaren Zentzua gizartearen baloreak, sinesmenak, motibazioak aldatzen doazen heinean?

2. Azpi-helburua: Neurketa sistema bat garatu

Gizarte, lan-testuinguru, talde eta pertsona mailako
aldagaientzako

Neurketa sistema bat

- Ikerketa egin ahal izateko (obserbazio eta/edo esperimentazio bidez).
- Datu iturri desberdinak:
 - Langileen galdetegia (Zentzua eta pertsona aldagaiak ezagutzeko)
 - Antolakuntzaren galdetegia (lan testuingurua ezagutzeko).
 - Gizarte galdetegia (gizarte aldagaiak ezagutzeko).
- Ezaugarri psikometrikoak bermatuz.



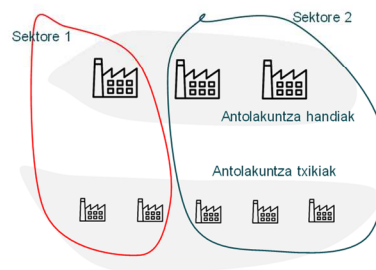
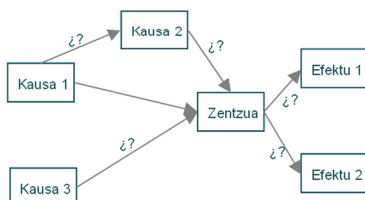
3. Azpi-helburua: Obserbazioa

Zentzuaren aurrekari eta ondorio garrantzitsuenak
ezagutzeko

Obserbazioa



- Enpresa, sektore, lanbide,... desberdinen datu bilketa aldagaien arteko erlazioak ezagutu ahal izateko eta aldagai garrantzitsuenak zeintzuk diren ezagutzeko (Ikerketa transbertsalak).



4. Azpi-helburua: Esperimentazio naturala

“Kausa” aldagaiak enpresatan aldatzen direnean
Zentzuan sortzen den eragina aztertu

Esperimentu naturala



- Kuasi-esperimentua izenekoa.
- Manipulazioa ez du ikertzaileak egiten baizik eta hirugarren batek (gobernuak, enpresak,...). Adibidez: gobernu batek politika bat ezartzen du; ondokoak ez. Politika horren eragina baten bestearekiko aztertu daiteke.
 - Lanbide baten barruan, pertsona multzo bat identifikatzen da “etorkizuneko lana” egiten; nola dute lanaren Zentzua lanbide berdineko beste lan modu tradizionalago batzuekiko?
- Eskatzen du:
 - Sistemaren aldagai desberdinen (gizartea, lan-testuingurua, taldea, pertsona) ikuspuntu orokorraren neurketa.
 - Aldagaien efektuak ezagutzen dira beste aldagaien efektuen konstante mantentzen diren heinean. Hori lortu ahal izateko, gero eta obserbazio gehiago (denboran zehar zehazki) hobeto.
 - Hirugarren aldagaien kontrol zorrotza eskatzen du.
- Ez du enpresaren konpromisoa eskatzen esperimentazioa egiteko.

Etorkizuneko laneko testuinguruan

- Lanaren etorkizunean eragina duten joerak:
 - Teknologia: digitalizazioa, robotizazioa, ...
 - Globalizazioa.
 - Demografia: zahartzea, immigrazioa.
 - Klima-aldaketa: jarduera berriak energia, mugikortasun, etb desberdinak ezartzeko
- Zer lan mota izango dugu etorkizunean? (Balliester eta Elsheikhi, 2018)
 - Murrizteko joera: salmentak, garraioa, finantza-sektorea, industria (lan rutionarioak), administrazioa, nekazaritza,...
 - Sortzeko joera (zailagoa da jakitea): automatizazioa eta robotika, teknologia bati erantzuteko tokiko zerbitzuak, energia-, osasun- eta zaintza-zerbitzuak, green jobs,...
- Lanaren kalitatea nolakoa izango da etorkizunean? (Méda, 2019)
 - Lan egiteko modu berriak (malguak, lanaldi partzialekoak, etab.)
 - Kontratazioak plataforma digitalen bidez, etxetik lan eginez, ordutegi formalik gabe,...
- Horien artean hautatu, esperimendazioa egiteko.

5. Azpi-helburua: Esperimentazio kontrolatua

Laborategian

Esperimentazio kontrolatua

- Eskatzen du:
 - Laborategi bat sortu beharra; enpresa egoera bat laborategira eraman (adibidez: Kiribil).
 - Lehen bezala, aldagaiak (kausa eta efektuak) neurtzeko modu bat.
 - Esperimentatu nahi den egoeraren ezagutza sakon bat.
- Ez du enpresaren konpromisoa eskatzen esperimentazioa egiteko.
- Hirugarren aldagaiak hobeto kontrolatzeko aukera. Kausaren eragina efektuan garbiago ulertzeko aukera.



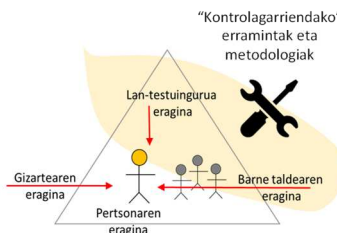
Manipulazioaren
ondoren neurketak
efektuak ezagutzeko

6. Azpi-helburua: Erramintak eta metodologiak

Enpresan Zentzua garatu ahal izateko

Erramintak eta metodologiak

- Esperimentazioa egiteko “kausa” aldagaiak “manipulatu” ahal izateko erramintak eta/edo metodolgoiak behar dira.
- “Kontrolagarriak” diren aldagaietarako aproposak.
- Adibidez:
 - Hackman eta Oldham-en (1976) metodologia “skill variety”, “task significance” eta “task identity” aldagaiak landu lanaren Zentzua (“experienced meaningfulness”) sustatzeko.
 - Spreitzer-en (1995) “psychological empowerment” metodologia Zentzua (“meaning”) dimensioa lantzeko eta ondorioz pertsonen ongizate eta antolakuntzen errendimendua hobetzeko.
 - Zereginen eta helburuen zuzendaritzatik misioaren kudeaketa ezartzeko gakoak (Bartlett eta Ghoshal, 1994).

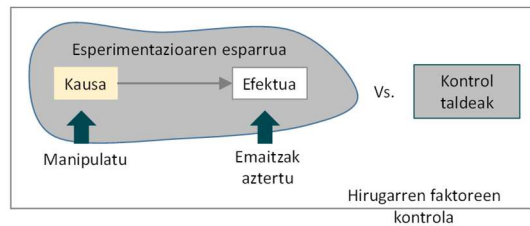


7. Azpi-helburua: Landa esperimentazioa

Enpresan aldagaiak manipulatzeko Zentzua garatzeko

Landa-Esperimentua

- “De campo” deiturikoa. Eskatzen du:
 - Enpresak esperimendatzeko gertu.
 - Aldagaiak (kausa eta efektuak) neurtzeko modu bat.
 - “Manipulazioa” sortu ahal izateko metodologiak, erramintak,... garbi izan behar dute.
- Eraginkorra norberaren esku dagoenean “kausa” aldagaiaren “manipulazioa”. Adibidez lan-testuinguruko aldagaietan: lanaren diseinuan, misioaren lanketan, lidergoan, etb.
- Balio handiko esperimenduak inguru erreal baten bait dira. Arriskua hirugarren faktoreen “kontaminazioarekin”.



8. Azpi-helburua: Politikak garatzeko ezagutza

Lurralde mailako politikak garatu ahal izateko
ezagutza batu eta sortu

Lurralde politikak garatzeko

- Ikerketa eta esperimentazio bidez sortutako ezagutzatetik zein da erabilgarria lurralde politikak garatzeko orduan?
- Ezagutza horiek nola baldintzatzen dituzte politika aukera desberdinak?
- Ezagutza horiek baliatuz, zer nolako politikak sortu daitezke? Bakoitzaren abantailak eta desabantailak.
- Zer politika lotzen da hobeto (sinergiak sortuaz) beste proiektu iturri batzuetatik datozen hausnarketekin?
- ...

Lehentasuna non jarri proposamena

Ekonomia sustapeneko, turismoko eta landa inguruneko departamendutik sustatutako Bateratzen ekimena aprobetxatuz ...

Lehentasuna non jarri proposamena

- Lanaren Zentzua Bateratzen ekimenean garatu den pertsonen “motibazio”, “ongizate” eta “inplikazioarekin” oso erlazionatuta dago.
- Bertan garatu diren neurketa sistema, obserbazioa, esperimentario naturala... neurri batean aprobetxatu daiteke.
- 1. Azpi-helburua: lanaren Zentzuaren ikerketa gaur
- 2. Azpi-helburua: neurketa sistema bat garatu
- 3. Azpi-helburua: obserbazioa
- 4. Azpi-helburua: esperimentario naturala
- 5. Azpi-helburua: esperimentario kontrolatua laborategian
- 6. Azpi-helburua: erramintak eta metodologiak batu eta/edo garatu
- 7. Azpi-helburua: landa-esperimentarioa enpresan
- 8. Azpi-helburua: lurralde mailako politikentzako ezagutza

29

Bibliografia

Erreferentziak

- Balliester, T., & Elsheikhi, A. (2018). The Future of Work: A literature Review. International Labour Office. Retrieved from internal-pdf://254.0.220.38/future-of-work-literature-review (1).pdf
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Méda, D. (2019). Three scenarios for the future of work. *International Labour Review*, 158(4), 627–652. <https://doi.org/10.1111/ilr.12157>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

b. Etorkizuneko lana_10. laneko dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 10. lan dokumentua
(2021eko martxoaren 29a)

Deliberazio prozesuaren emaitza: prozesu esperimentalaren proposamena

Lan dokumentu honek deliberazio prozesuaren lehen fasea ixten du, 2020ko ekainean hasi zena eta 2021eko apirilean proiektu esperimental baten aurkezpenarekin amaituko dena. Aldi berean, bigarren fasearen irekiera ere bada.

Edukia hiru ataletan banatu da: deliberazio prozesuaren oinarriak, deliberazio prozesuaren ekarpena proiektu esperimentalari eta proiektu esperimentalak.

Deliberazio prozesuaren oinarriak

Atal honetan deliberazio prozesuak izan dituen hiru oinarriak nola finkatu ziren agertzen da:

a) Aldundiaren apustua deliberazioa bultzatu eta horren ondorioz proiektu esperimental bat abian jartzeko

2020ko ekainaren 18an bildu zen lehen aldiz etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio taldea. Egun hartan, Imanol Lasak lehen lan-dokumentua aurkeztu zuen, bertan prozesuaren oinarriak honela jartzen zirelarik:

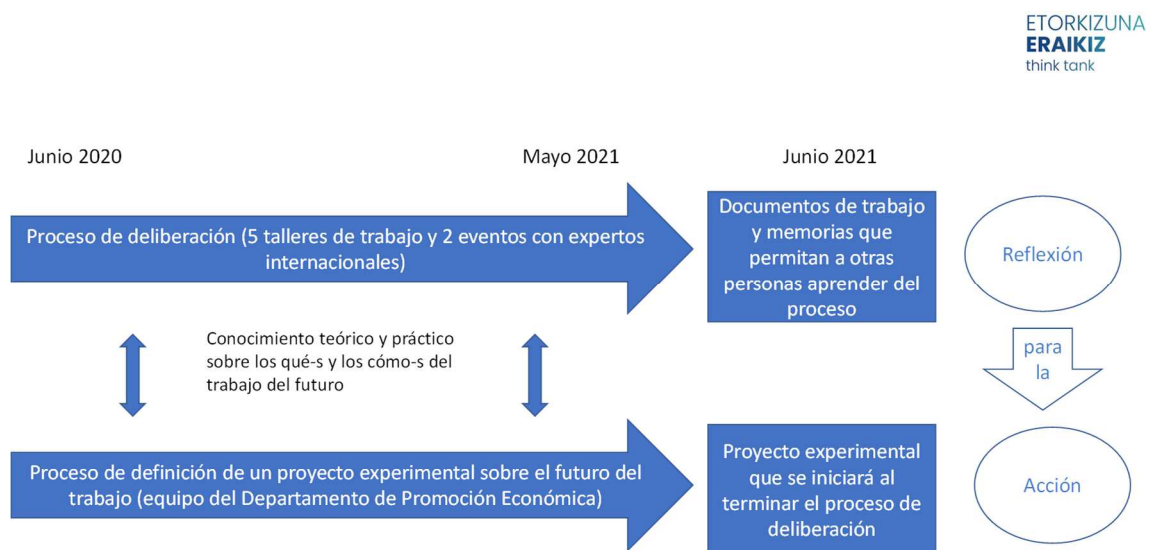
«Testuinguru horretan, beharrezkoa da esperimentazio prozesuak hastea, ikasteko eta etorkizunerako oinarriak ezartzeko aukera emango dutenak. Hala ere, esperimentazioa egin aurretik, garrantzitsua da deliberazio prozesu bat planteatzea, esperimentatzeko oinarriak ezartzeko aukera emango duena. Lanaren etorkizuna askotariko fenomenoren eraginpean egongo da, eta,

fenomeno horien ondorioz, lehiakortasunaren arloko enpresa arduradunek edo arduradun politikoek diziplina anitzeko hausnarketak txertatu behar dituzte beren esparruetan, psikologia, soziologia, pedagogia edo zuzenbidetik hasi eta teknologiarekin lotutako hainbat esparrutaraino.

Gipuzkoa Think Tank-en esparruko etorkizuneko lanari buruzko eztabaida taldearen helburu nagusia da aztertzea esparru horiek zer ekarpen egin ditzaketen enpresaren eta lehiakortasunaren eremutik etorkizuneko lanari dagokionez ikusten diren erronkei irtenbidea emateko. Azterketa horren emaitza etorkizuneko lanaren dimentsio batzuk lehenestea izan beharko litzateke, dimentsio horien gainean prozesu esperimentalak hasi ahal izateko.»

b) Deliberazioa eta proiektu esperimentalaren diseinua lotzeko prozesua

Taldea irailaren 17an bildu zen berriro eta ondorengo prozesua adostu zen:



Prozesuak bi ardatz nagusi izango zituen, alde batetik, deliberazio taldeak adituen laguntzarekin etorkizuneko lanaren inguruan hausnartu eta bere ikuspegiak lan dokumentuetan jasotzen joango zen. Bestalde, Ekonomia Sustapeneko Departamentuko arduradunek lan dokumentu horiek proiektu esperimental bat definitzeko erabiliko zituzten. Guztiaren osagarri, GFak nazioarteko adituekin bi ekitaldi ireki antolatuko zituen.

Proiektu experimentalaren oinarriak honela finkatu ziren:

Zein helburu du proiektu experimentalak? Enpresetan baldintzak nola sortzen diren ikastea, ahaleginaren bidezko balio ekarpena konbinatzeko langileen ongizatearekin eta horiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin. 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.

c) Deliberaziorako agenda

Irailaren 17an, Jose Luis Larrearen laguntzarekin, taldeak etorkizuneko lanean eragingo duten faktore multzo zabala aztertu eta ondorengoak lehenetsi zituen bost deliberazio saioetarako:

SAIOA	Arazoaren dimentsioa
1	Etorkizuneko lana ulertzeko integratu behar ditugun testuinguru orokorreko joerak: digitalizazioa eta ingurumenaren jasangarritasuna
2	Ahalegina/balioa sortzea eta ongizatea/garapen pertsonala/zentzua batzen dituen lanaren erronka
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 ugariagoa gonbidatuko da.

Adostutako egitura honekiko, aldaketa bakarra egin da, enpresen eta lurraldearen ikasketaren inguruko lanketa saio bakarrean egin da, saioetako bat lanaren zentzua esperimentazioaren foko moduan eztabaidatu ahal izateko.

Deliberazio prozesuaren ekarpena proiektu esperimentalari

Aurreko oinarriak jarraituz, deliberazio prozesua zazpi bileren bidez garatu da. Ondorengo taulan jasotzen dira saio bakoitzak proiektu esperimentalari egindako ekarpena eta ekarpen hau jasotzen duten lan dokumentuen identifikazioa.

Data	Aurkezlea	Esperimentaziorako emaitzak	Lan Dok.
2020/06/18	Imanol Lasa	Ekarpen honen baitan Aldundiaren deliberazioa partekatzeke apustua eta proiektu esperimental bat definitzeko konpromisoa finkatu ziren	0,1,2
2020/09/17	José Luís Larrea	Gai zerrenda luzea partekatzen zuen eredu kontzeptual batetik abiatuz, deliberaziorako lehentasunak ezarri ziren	3
2020/10/15	Genís Roca	Deliberazioan etorkizuneko joerak txertatu ziren, hauek Gipuzkoako lan eremuan izango dituzten inpaktuak ulertuz	4
2020/11/19	Iñigo Larrea	Joera hauen markoan, lurraldeko enpresek modu konkretuan zer egin dezaketen ikusi zen adibide baten bidez	5
2020/12/17	Charles Leadbeater	Fokoa enpresetatik mugitu eta gobernuen papera aztertu zen, GFAk proiektuan zer paper eduki behar duen finkatuz	6
2021/02/18	Javier Larrañaga	Aurreko guztiak kontuan izanda, esperimentaziorako fokoa lanaren sentiduan jartzea adostu zen	7,8
2021/03/18	Pablo Costamagna	Ikuspegi sistemikoa eman zitzaion prozesuari, aurrez landutako eragin globalak, enpresaren ikuspegia eta gobernuen papera lurraldeak ematen duen maila “mesoan” kokatuz	9

Prozesu hau amaitzeko, 2021eko apirilaren 15ean fase honetako azken saioa egingo da, bertan proiektu esperimentalari aurkeztuko delarik, bai ikerketa prozesuari dagokionez eta baita sortutako tresnen eskalabilitateari dagokionez ere.

Proiektu esperimentalak

Helburu orokorra

Enpresaren testuinguruan lanaren zentzua garatzeko ezagutza sortzea etorkizun hurbilean lurraldean zehar lanaren zentzua garatzen lagunduko duten politikak identifikatu eta ezartzeko xedearekin.

Azpi-helburu edo helburu zehatzak

- a) Lanaren Zentzuaren inguruan egungo zientziaren garapen maila argitu eta Etorikizuna Eraikitzeko deliberazioan txertatu think tankaren bidez
- b) Neurketa sistema bat garatu (gizarte, lan-testuinguru, talde eta pertsona mailako aldagaiena) ondorengo obserbazioa eta esperimentazioa egin ahal izateko. Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- c) Obserbazioa egin lanaren Zentzuan aurrekari (“kausak”) eta ondorio (“efektuak”) garrantzitsuenak identifikatzeko (ikerketa transbertsala). Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- d) Obserbazio longitudinal batekin “kausa” aldagai garrantzitsu horien eraldaketa (“naturalak”) lanaren Zentzuan sortzen duen eragina aztertu (esperimentazio naturala). Pauso hau Bateratzen programaren emaitzetan oinarrituko da
- e) Enpresa batek lanaren Zentzua garatu ahal dezan erramintak eta metodologiak batu eta falta direnak sortu.
- f) Enpresatan landa-esperimentazioa egin (erraminten eta metodologiaren bidez “kausa” aldagai garrantzitsuak eraldatu erantzun bat sortzeko lanaren Zentzuan).
- g) Lurralde mailako politikak zehazteko baliagarria den ezagutza sintetizatu.

Faseak

Proiektu esperimentalak bi fase izango ditu:

1. fasea (2021 iraila- 2022 iraila) esperimentazioa lau enpresetan eta eskala irabazteko neurrien inguruko deliberazioa/konpromisoa garatzea

Fase honetan proiektu esperimentala eta think tankeko etorkizuneko lanari buruzko deliberazio taldea elkarlanean arituko dira bi helbururekin.

- Lehena, esperimentaziotik ikastea eta han garatzen diren lan-tresnak ezagutzea
- Bigarrena, lan tresnak Gipuzkoako beste enpresa batzuetara eramateko gobernantza eta prozesuen oinarriak adostea.

Horretarako, aurreko deliberazio fasean jarritako oinarriak jarraituz, ondorengo kideak gonbidatuko dira deliberazioan parte hartzera: Aldundia, esperimentazioan diharduten enpresak (agian ez modu jarraituan), unibertsitateak, lanbide heziketako zentroak, garapen agentziak (udalak), Adeg, Merkatal Ganbara. Prozesua irekita mantenduko da deliberazioan aipatu diren beste eragile batzuentzat parte hartzeko bide egokiak bilatzen diren neurrian.

2. fasea (2022 iraila- 2023 iraila) garatutako tresnekin eskala irabaztea

Aurreko fasean ezarritako oinarriak jarraituz, garatutako tresnak modu esperimentalean Etorikizuna Eraikitzeko beste espazio batzuetara eramango dira. Proiektuaren hasieran egokitzen jo dira horretarako Lurralde Garapenerako Laborategian kokatutako bi proiektu, Elkarrekin Lanean eta Industria 4.0, eta Ekonomia Sustapeneko Departamentuaren zenbait programa. Dena den, lehen urteko lanketan Adeg, Merkatal Ganbara eta beste partaideen eskutik bide berriak ere ireki daitezke.

c. Saioko egitaraua

THINK TANK

ETORKIZUNeko LANARI BURUZKO DELIBERAZIO GUNEA

MODALITATE BIRTUALA, 2021eko apirilak 15

EGITARAUA

Ordutegia	Gaia	Aurkezle/dinamizatzailea
17:00 - 17:10	Ongietorria eta prozesuaren esparru orokorra	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatua
17:10 – 17:40	Proiektu esperimentalaren aurkezpena	Unai Elorza. Mondragon Unibertsitateko ikertzailea
17:40 - 18:55	Etorkizuna Eraikizen esparruaren aurkezpena, proiektu esperimentalaren eskalagarritasunera begira: think tank-arekiko eta lurralde garapenekeo laborategiarekiko loturak	Unai Andueza. Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Prozesuaren ebaluazio indibiduala, fasea ixteko osoko saioa eta etorkizunean prozesuaren jarraipena egiteko jarraibideak	Jabier Larrañaga Unai Andueza