

ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA

6. BILERAREN MEMORIA

2021/02/18

Edukia

1. Egitaraua 3
2. Bertaratuen zerrenda 3
3. Ongietorria 4
4. Gogoeta eta proiektu esperimentalerako proposamena aurkeztea 4
5. Talde dinamika 6
6. Saioa ixtea 10
7. Eranskinak 11
   a. 6 zk.ko laneko dokumentua 11
   b. 7 zk.ko laneko dokumentua 16
   c. 8 zk.ko laneko dokumentua 21

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO DELIBERAZIO GUNEA

Modalitate birtuala, 2021eko otsailak 18, 17 h-19 h

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezle/dinamizatzailea
17:00 - 17:15	Ongietorria eta prozesuaren esparru orokorra	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatua
17:15 – 17:55	Arduradun politikoen aurkezpena, deliberazio taldearen lanean oinarritua. Proiektu esperimental baterako proposamena.	Jabier Larrañaga
17:55 - 18:55	Talde dinamika, prozesuaren eta proiektuaren oinarrizko ardatzak kontrastatzeko.	Unai Andueza, Ekonomia, Turismo eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Saioa ixtea eta hurrengo pausoak aurkeztea	Jabier Larrañaga

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
- Iñigo Ugarte
- Juncal de Lucas
- Miren Larrea
- Eva Sánchez

3. Ongietorria

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak saioari hasiera eman eta eskerrak eman dizkie bertaratuei, saioan parte hartzeagatik. Aditzera eman du Proiektu Estrategikoetako zuzendaria ere berarekin egongo dela, eta Orkestraren ikertzailearekin batera eramango dutela dinamika.



"Gaurko saioaren helburua xedetzat finkatu dugun proiektu esperimentalaren esparrua ezartzea da. Barne lana egin dugu, orain aurkeztuko dugu, eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariak zuzenduko du aurkeztu nahi dugun esparru hau lantzeko dinamika".

4. Gogoeta eta proiektu esperimentalerako proposamena aurkeztea

"Dakizuen bezala, egin dugun bidean digitalizazioari buruz hitz egin dugu, trantsizio ekologikoaz, eta horiek lanean izango duten eraginaz; gaitasunaren beharraz; teknologiak pertsonen eta enpresen artean eragingo duen harreman aldaketaz; atomizazioaz, sare lanaz, pertsona-enpresa korrelazioaren aldaketaz, eta aipatu dugu zenbait gaitasun dauzkaten pertsonek agian ez dutela nahi izango enpresetan geratu, enpresen asmoa pertsona horiek atxikitzea izan arren. Bestetik, enplegurik lortuko ez duten pertsonei buruz ere hitz egin dugu". Uste du aipatu azken hori desberdintasun

iturria izan daitekeela, eta marka pertsonalak garrantzia irabaziko duela enpresen kaltean.

"Landu dugun hirugarren joera zera da, belaunaldi berriek lanaren gaineko beste ikuspegi bat dutela eta beste zentzu bat aurkitzen diotela. Zalantzak ditugu ulertu ahal izango ditugun, eta behar duten erantzuna ematen jakingo ote dugun. Erakunde gisa, erronka dugu belaunaldi berrien lanaren zentzua ulertzeko eta haien helburuetara egokitzeko".

"Uste dut badirela nola moldatu behar dugun badakigun erronka batzuk, eta dagoeneko badugu esperientzia, baditugu agente identifikatuak eta landuak. Lanaren zentzua eta xede erreala da arrotz egiten zaiguna. Profil onik ez dugula aurkitzen esaten dugunean, gure ustez ez dakigu, behar bezala jakin, profil horiek zergatik ihes egiten diguten".

"Uste dugu arlo horixe izan daitekeela gure ahaleginak biltzeko gunea, eta erronka izan daitekeela gainera. Beste erronkak samurragoak dira, ezagutzen ditugulako, zentzuarena ez ordea. Eta uste dugu gazteen zentzu bilaketa hori behar dela, zer nahi duten ulertu eta eskaintzen diegunarekin alderatu behar dugula".

"Horri buelta ematea proposatzen dugu; izan ere, langileen edo kudeaketaren aldetik aztertu ohi dugu, baina proiektu honek beste dimentsio bat dauka, jabetzarena. Jabetza proiektuarekin lotu beharra dago, eta gure proiektuetara talentua erakarri nahi baldin badugu, kontziente izan behar dugu pertsonen garapena ahalbidetzen duten inguruak sortu behar ditugula. Uste dugu erronka egokia dela, eta guk bultzatu ezean gauzatzeke geratzeko aukera handiagoak daudela".

Adierazi du hori izango dela garatuko den proiektua gidatuko duen esparrua. *"Egia da esparru horrek, Etorkizuna Eraikizen barnean egoteagatik, Etorkizuna Eraikizen berezko beste osagai batzuk izango dituela. Esan nahi dut nazioarteko izaera izan behar duela, unibertsitate bateko ikerkuntza talde bat gehitu behar dela, etab. Garrantzitsua zera baita, denok elkarrekin ekin ezean egiten samurra izango ez litzatekeen gauza bat izatea. Beti beste gai batzuei emango diegu lehentasuna, joera baitugu landu behar dugun alderdi horri, ukiezina izaki, ez heltzeko, nahiz funtsezko deritzogun. Iruditzen zaigu horrela enplegurako gune nuklear bat landuko dugula".*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariari hitza eman, eta horrek ongietorria eman die bertaratuei, batzuekin atzera elkartzeagatiko poza adieraztearekin batera.

"Etorkizuna Eraikiz politikak egiteko sistema desberdin eta berritzailea da. Gure iritziz oso garrantzitsua da gizarte eragileei entzuteko ariketa bat egitea, eta haien laguntzaile izatea, dauzkaten arazoak, kezkak eta problematikak entzunez horretarako".

"Politika egiteko eredu honetan baditugu lurraldearen erronkak lantzen dituzten erreferentziako zentroak, denonak direnak eta denon artean landu behar ditugun erronkak lantzekoak. Esate baterako MUBIL, Elektromugikortasunaren Zentroa; ZIUR, enpresak digitalizatzeko Industriako Zibersegurtasunaren Zentroa; eta Adinberri, zahartzaro aktibo eta osasungarria sustatzeko ekimena baita".

"Erreferentziazko zentroetatik harago, sistema berriak hasi gara martxan jartzen. Elkar-Ekin Lanean-ek problematika zailetara iritsi nahi du, eta inklusiorako zailtasunak topatzen dituzten pertsonekin lan egin. Uste dugu inklusioa lantzeko modurik onena lanetik jardutea dela. Horrek eskatzen du problematika modu transbertsalean lantzea. Elkar-Ekin Lanean-ek Foru Aldundira ekarri du transbertsalitatearen iraultza. Ikuspegi desberdina da".

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak esku hartu, eta gehitu du *"mahai sozioekonomikoak dauzkagula lurralde osoan zehar, eta horietan oinarrituko garela gure proiektuei eskalagarritasuna emateko, esate baterako eskualdeetara iristeko".*

5. Talde dinamika

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak, ondoren, adierazi du ezen azaldutako guztia bertaratu diren pertsonei entzutetik datorrela, eta esperimentua adituen laguntzari esker planteatuko dela.

Azkenean dinamika azaldu du, zera izango baita, txantiloi bat lehenbizi banaka eta gero taldean betetzea. Talde bakoitzak pertsona bat izendatu behar du, bozeramaile lana egin dezan, eta bi galderari erantzun, honakoak baitira:

1. Planteatutako proposamena koherentea al da deliberazio taldean orain arte egindako lanarekin?
2. Nolakoa izan behar luke proiektuak?

Talde lanerako gelak ireki, eta horietan partaideek 50 minutuz egin dute lan; denbora horren ondoren, osoko saiorako gelara itzuli, eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitz eman die taldeetako bozeramaileei.



ECO12k dioenez, *"lehen galderari erantzunez uste dugu proposamena koherentea dela orain arte hitz egin eta landu dugun guztiarekin. Proposamena ondo dago, eta eztabaida bat izan dugu gure aukera izango ote zen ala ez. Baina ongi kokatuta dagoela uste dugu, lantzen duen gai multzoak zentzua duela eta, enplegua ikuspegi orokor batetik hartuz gero, zerikusia duten beste gauza batzuk ere landu daitezkeela, esate baterako enpleguaren inpaktua, bizitza osoan zeharreko ikaskuntza… Lan honen barnean sar daitezkeen gauzak direla uste dugu".*

Hurrena esan duenez, *"izan dugun beste eztabaida bat da ez ote den bakarrik gazteei bideratutako gogoeta bat izango. Uste dugu ez lukeela izan behar, mugak jartzea izango bailitzateke hori".*

Bigarren galderari dagokionez, berriz, *"informazioa falta zaigu. Aldagai dezente dago: iraupena, nork hartuko duen parte, nor izango den liderra. Interesgarri deritzogu gogoeta egiteari eta beste esperientzia batzuk inspirazio iturri hartzeari. Aipatu dugun beste kontu bat da proiektua dimentsionatu egin behar dela, haren gaineko kontrola edukitzeko".*

ECO3k bere taldearen solasaldia azaldu du: *"lehen galderari dagokionez, ados gaude Aldundiak planteatutako ikuspegiarekin. Bigarren galderari erantzunez, berriz,*

ideia hauek atera dira eztabaidan: uste dugu analisi honetan funtsezkoa dela daukagun enpresa aniztasunaren ordezkaritza bat izatea. Erronka horri interesgarri deritzogu. Gure iritziz, gogoeta egin behar dugu langile prestatuei dagokienez dugun beharraren gainean, eta sakondu egin behar dugu horrek garapen pertsonal osasungarriarekin duen harremanean". Amaitzeko, esan du beren ustez oreka falta dela garapen pertsonalaren eta profesionalaren artean, eta zalantza egiten dutela bilakaera lortuko ote den, zaila baita oreka lortzea.

ECO13k bere taldeak hitz egina azaldu du; horren arabera, ados agertu dira proposatutako interpretazioarekin eta ikuspegiarekin. Lantzea gustatuko litzaiekeen bi gai erantsi ditu: enpresak erakargarri egitea barne zein kanpo talentuarentzat, eta nola areagotu enpresen irismena, kanpo talentua erakartzearren. *"Uste dugu ekintza eraldatzaileak zertu behar direla, enpresen kulturan txertatutako ekintzak, Gipuzkoako enplegua kanpoko pertsonentzat erakargarri egiten dutenak. Gipuzkoako pertsonen kolektiboekiko kontraste etengabeak egin behar dira, bide onetik ote goazen jakiteko".*

Bigarren galderari erantzunez, uste dute 5 eta 7 urte bitarteko epea duen

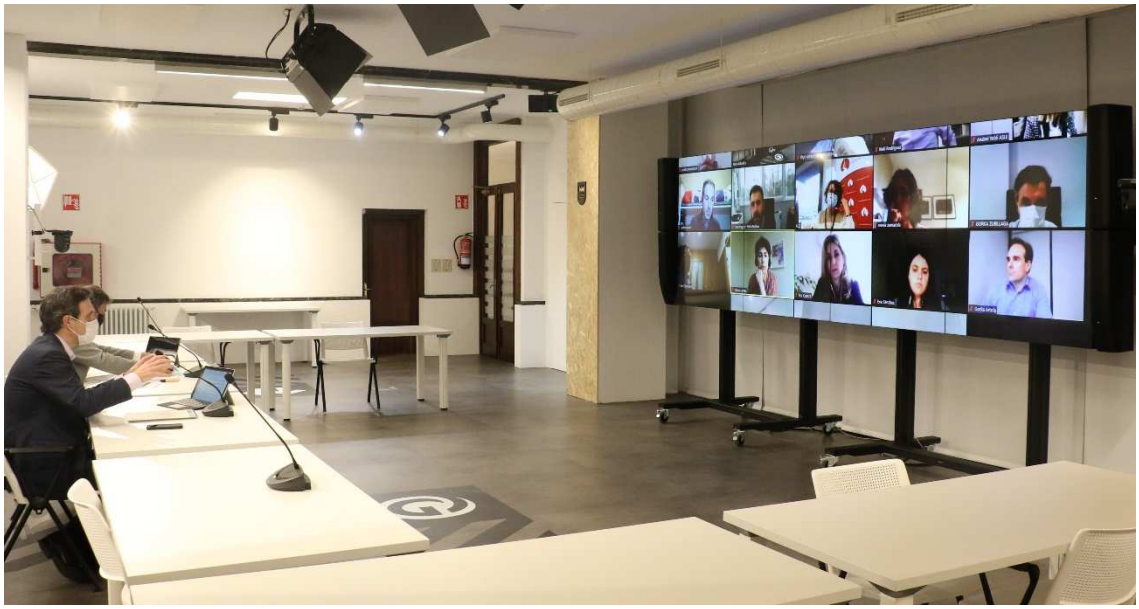


proiektua dela, lantalde hauek biltzen dituzten baino pertsona gehiago bildu behar

dituela, eta etengabeko kontrastea egin behar dela kanpo eragileekin, denbora horretan zehar aldatu egin baitaitezke indarra duten sektoreak.

ECO1ek aipatu du bere taldean gauza askori buruz hitz egin dutela. Uste dute proiektua egokia dela azaldu den moduan, ezen *"uste dugu beti gogoan izan beharko genukeen zerbait dela, eta eraldaketa digitala gure mundua izango dela. Pertsona gazteak dira gure etorkizuna, eta horien ahotsa entzun behar dugu".*

"Proiektuko ekintzen arrakastaren ehunekoa zenbatekoa izango ote den ere aipatu dugu. Teoriko ikusten dugu, eta aplikazio praktikoa bilatzea ez dela erraza



izango".

Ondoren esan du asko hitz egin dutela hezkuntzari buruz. *"Uste dugu mailarik baxuenetatik hasi behar dugula lanean, haur txikiekin. Mentalitatea aldatuz, beste filosofia batzuetaranzko bidea eginez, eta taldean lan eginez teknologia integratuta".*

"Lantokiei buruz, uste dugu talentua erakarri behar dugula gure lurraldera, eta horretarako arazoa ez dela soilik dirua, baizik eta baita beste gauza batzuk ere. Hemen bizi izatea, bizi garen tokian bizi izatea, oso erraza da. Jendea oporretara etortzen da hona. Baina badira beste gauza batzuk, eskolan hizkuntza kasu, laguntzen ez dutenak. Uste dugu hezkuntzak izugarrizko aldaketa behar duela, lantokietara begira jarri behar duela, eta gaur egun ez dagoen lotura bat sortu behar dela".

"Enpresen filosofiari buruz ere hitz egin dugu. Erdigunean pertsona jartzen duen ikuspegia izan behar dute, lehiakorrak izan behar dute… Nolabait aldatu egin behar dugu industria, datorkigun etorkizunera egokitzeko. Eta hori ez da bakarrik enpresa batzuei

dagokien zerbait, denoi dagokigu. Uste dugu ezen, hori eginez gero, lortuz gero, lantoki lehiakor eta erakargarriak izango ditugula".

ECO18k, lehen galderari dagokionez, esan du bere taldeak interesgarri ikusten duela gaia, baita erronka handi gisa ere. Uste dute interpretazioa egokia dela, baina ikuspegia zabalegia. *"Proiektuaren garapenean emaitzek erabilgarriak izan behar dute, eta beldur gara praktikarekin lotu gabe geratuko ote diren. Eragile guztiak proiektuaren inguruan biltzea ere garrantzitsua da".* Uste dute ondo dagoela fokua lanaren zentzuan jartzea, zeren eta gai hori ez bailitzateke berez, modu espontaneoan, garatuko, eta uste dute, halaber, proiektuak gune bat eskainiko duela lan zail eta konplexuak lantzeko.

Bigarren galderari dagokionez, proposamen oso bat landu dute ia-ia: adimen artifizialari buruzko Gipuzkoako datuak plataforma batean biltzea, digitalizazioari buruzko prestakuntza unibertsala eskaintzea erakunde publiko eta pribatuentzat. Hala, ekosistema berri bat sortzea, non datu horiek guztiak bilduko diren eta Gipuzkoa nazioarte mailan sozializatzen lagunduko duten.

6. Saioa ixtea

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak eskerrak eman ditu ekarpen guztiengatik, eta etxeko lanak ere jarri ditu: *"orain horiek guztiak antolatzea dugu eginkizun".* Plangintza aurreratu du: martxoan Gipuzkoari buruz egingo da lan, ikasten duen lurraldetzat, eta enpresari buruzko gogoeta bat egingo da esparru horretako pertsona aditu batekin; apirilean, saioan aurkeztutako esparruaren ondoriozko proposamen bat aurkeztuko da, eta maiatzean ebaluazio bat egin, fasea itxi eta berri bat hasiko da.

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak eskerrak eman ditu atzera, bertaratuek eskainitako denboragatik. Uste du mahai gainean jarritako klabeak oso garrantzitsuak direla, eta segitu beharreko elementutzat ikusten ditu. *"Proiektuak alde praktikora jo behar du, zuen dimentsio anitzeko partaidetza zabalaren bitartez. Lehenbizi pertsonengana iritsiko gara, balio erantsia emanez pertsonaz pertsona. Ea ondoren iristen garen lantresna eskalagarriak sortzera, horiek kolektiboki eraikiak izaki lehiakorrago egin gaitzaten".*

"Eskerrik asko eta hurrena arte".

7. Eranskinak

a. 6 zk.ko laneko dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 6. lan dokumentua

(2020ko abenduak 23)

Lan dokumentu honek jarraipena ematen die aurreko bost dokumentuei, eta 2020ko abenduaren 17ko bileran egindako eztabaidaren emaitzak jasotzen ditu. Aurreko dokumentuetan esparru orokor bat zehaztu zen. Horietan ezarri ziren, alde batetik, digitalizazioa eta ekonomia berdea, lanaren etorkizunari eragingo dioten bi joera handi moduan, eta, bestetik, enpresen lehiakortasuna eta langileen garapena konektatzeko beharra, Gipuzkoak bere ekoizpen jarduerari eusteko erronketako baten moduan. Faktore horiek guztiek bat egiteak aditzera ematen zuen beharrezkoa zela langilea-enpresa binomiotik langilea-enpresa-lurraldea ardatzean lan egitera pasatzea. Esparru horretan, eztabaida prozesuan parte hartu zutenek MCCk gidatutako kasu praktiko bat ere aztertu zuten, eta, horren ondorioz, Etorkizuna Eraikizen esparruan etorkizuneko lanaren oinarriak finkatzeko proposatu zitekeen proiektu esperimental motari buruzko ikaskuntzak sortu ziren.

Abenduaren 17ko saioan, Charles Leadbeaterrek lau ideia nagusi planteatu zituen gobernuek eta haien politikek etorkizuneko lanari dagokionez duten eginkizunari buruz. Ideia horiek dikotomia moduan planteatu zituen:

a) Politikak aplikatzea, lan egiteko modu berriak sortzearen aurrean. Orain arte, agian nahikoa izan da politika batzuk aplikatzea, baina, hemendik aurrera, beharrezkoa da politika berriak sortzeko gaitasuna izatea. Horretarako, esperimentazioa eta azkar ikasteko gaitasuna behar dira.
b) Enpleguak lan bizitza onen aurrean. Orain arte, politikak enplegura bideratu dira, baina hori ez da une honetan aukerarik egokiena. Lana beste faktore garrantzitsu batzuen erdian dago, eta lotura sakonak ditu etxebizitzarekin, kreditua eta finantzak eskuratzearekin, kontsumoarekin eta aisiarekin, zergekin, ongizatearekin eta aurrezkiarekin. Zentzuzkoena da politikak ez daitezela enpleguan zentratu, baizik eta multzo horretan guztian.

c) Dirua esanahiaren aldean. Orain arteko politikek dirua izan dute ardatz. Baina pertsonek lanaren bidez bilatzen dutena ez da dirua bakarrik. Politikek oraindik ez dute asmatu identitatea, kide izatea, itxaropena eta segurtasuna integratzeko orduan. Hala ere, etorkizuneko lanari dagokionez, politikek zentzua/esanahia garatzen lagundu behar dute.
d) Enplegu gehiago trantsizio hobeen aldean. Orain arteko politiken helburua enplegua sortzea izan da. Hemendik aurrera hori ez da nahikoa izango. Enpleguak tresna bat izan behar du pertsonei une honetan gizarte gisa egin behar ditugun trantsizioetan integratzen laguntzeko.

Leadbeaterrek gomendio hau egin zuen Etorkizuna Eraikizen ekimenei dagokienez, eta, zehazki, etorkizuneko lanari dagokionez: lan egiteko modu berriak sortzearen aldeko apustua egitea, lan bizitza onak sortzen zentratzea, zentzua diruaren aurretik lehenestea eta trantsizioetan zentratzea. Etorkizuneko lana babesteko politikek nolakoak izan behar dutenari buruzko gomendio hori kontuan hartuta, parte-hartzaileei galdetu zitzaien zein izan behar zen Gipuzkoako Foru Aldundiaren zeregina etorkizuneko lana eraikitzen hasteko abian jarri nahi den proiektu esperimental berrian. Honako hauek dira parte-hartzaileen ekarpenak:

Gipuzkoako Foru Aldundiak proiektu horretan duen funtsezko zeregina honako hau izango litzateke, ekarpen horien arabera:

LIDERRA IZATEA, TRANTSIZIORAKO MISIOAK ETA ERAKUNDEAK PROPOSATUZ

a) Pertsona – Enpresa – Lurraldea trinomiorako nahi den norabidea edo helmuga markatzea.
b) Anbizio maila handia ezartzea eta misioak sortzea (erronka garrantzitsuak gizartearentzat)
c) Administrazioak gidatu behar du trantsizio hori
d) Trantsizio erakundeak eta inbertsio programak sortzea

MULTZOA BILDU, KOORDINATU, LERROKATU, EGITURATU ETA ORDEZKATZEA

e) Diziplina anitzeko eraldaketa ahalbidetuko duen ekosistema bat sortzea, lanaren etorkizunerako trantsizioari ekiteko.
f) Eragileak sustatzea eta sentsibilizatzea, beren ekintza guztia norabide horretan bertan bideratuz.

g) Esparru osoa zaintzea eta horri justizia ematea, alderdi guztiek aitortutako arbitro gisa jardunez.

h) Masa kritikoak handitu behar badira, elementu aglutinatzaile gisa jardutea.

i) Tartean sartu behar ditugun lurraldez gaindiko erakundeen aurrean bozeramailea eta ordezkaria izatea.

j) Arazoa konpontzeko/aukera aprobetxatzeko beharrezkoak diren eragileak identifikatzea eta konektatzea.

k) Eragileek GFArekin duten harremana sinplifikatzea; administrazio publikoaren maila desberdinetatik (tokikoa, probintziakoa, Euskadikoa…) politika eta ekimen desberdinak nola lerrokatu bilatzea.

l) Etorkizuneko lanari dagokionez, asmo partekatu baten edo batzuen definizioa bultzatzea eta biltzea, eta, definizioan, Gipuzkoako aniztasuna ordezkatzen duten gizarte eragile guztiak konprometitzea.

m) Aldundiak oreka eginkizun zail hori bete behar du, interes partikularrak zuzendu eta isolatu ditzan (zalantzarik gabe, interes partikularrak -> enpresak, elkarteak… izango dira), partekatutako helburu horri/horiei erantzuteko.

n) Konpromiso bat sortzea

o) Lerrokadura sortzea

p) Elementu politikoak ados jar daitezen eta lehiaketatik lankidetzara igaro daitezen laguntzea (sindikatuak-patronala)

q) Lurraldea garapen agentzien bidez egituratzea

SENTSIBILIZATZEA

r) Gizarte osoa sentsibilizatzea zehaztutako helburua(k) lortzeko (seguruenik, helburu hori(ek), egokitzen dakien eta erosotasun eremutik ateratzeko gainerako gizarteek baino gaitasun handiagoa duen gizartea izatea lortzeko premian eragiten dute, eta hori nekez lortuko dugu, hausnarketa partekatu batetik eta ondorengo sentsibilizaziotik sortzen ez bada).

s) Parte-hartzea bultzatzea

t) Pedagogia egitea

PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA

u) Proiektuari jarraipena eta eskala ematea, ez dadila proiektu puntuala izan, baizik eta ziklo azkarretan ikasteko, ebaluatzeko eta berriz jarduteko proiektu ugari, epe luzeko programa ireki baten esparruan.
v) Epe laburrerako, ertainerako eta luzerako helburuen zehaztapena eta betetze mailaren jarraipena bultzatzea (hori da, inoiz baino gehiago, iraunkortasuna behar dugun zerbait -> batez ere epe luzeko helburuetan pentsatuz).
w) Bere erabaki eta ekintza eremuan, Aldundiak legeak egin eta arau esparru bat sortu beharko du, helburu partekatu hori(ek) lortzea ahalbidetuko duena.
x) Eraldaketa proiektuak sortzea eta sozializatzea eredu izateko
y) Ekarpena ikusten uzten duten zentzuzko proiektuak planteatzea
z) Administrazioa kutxazain gisa ez ulertzea
aa) Emakumeak aginte postuetan sar daitezen sustatzea

DESBERDINTASUNAK SAIHESTEA

bb) Errentaren banaketa ekitatiboa ahalbidetzea – errentan arrakalik ez egotea. Ahalik eta soldata arrakala txikiena
cc) Desberdintasunak zaintzea

Horrek politika egiteko moduak aldatzea dakar:

a) Sormena erabiltzea ziurgabetasuna gainditzeko eta ikaskuntza kolektiboa sortzeko
b) Diruaz gain, esperientzian eta asmoan arreta jartzea
c) «Kutxazain automatikoa» izatetik, joera markatu eta eraldaketa bultzatuko duten proiektu inspiratzaileak bultzatu eta babestuko dituen eragilea izatera pasatzea
d) Departamentuen artean eta hainbat eragilerekin lan egitea. Denoi tokatuko zaigu uko egitea eta akordioetara iristea
e) Parte-hartzea bultzatzea Partaidetzarik gabe ezinezkoa da. Erantzukizuna nire gain hartzea da parte hartzea. Arduradun parte-hartzaileagoak eta erantzukizuna beren gain hartu nahi duten pertsonak behar dira

Gipuzkoako Foru Aldundiak honako talde hauek izan ditzake proiektu esperimental hau garatzeko:

a) Enpresak
b) Hezkuntza sistema
c) Herritarrak, bereziki lan edukirik gabe geratzeko aurreikuspena duten pertsona taldeak / langile aktiboak / emakumeak / gazteak / belaunaldi berriak

Gipuzkoako Foru Aldundiak honako hauek sar ditzake proiektuaren edukien artean:

a) Trantsizioak ahalbidetzen dituzten eskumenak (sormenezkoak eta gatazkak konpontzekoak) identifikatzea
b) Lana ongizate iturri gisa (balio sistema eraldatuz)
c) Trantsizioek osagai teknologiko garrantzitsua izan dezakete digitalizazioari eta ekonomia berdeari dagokienez; aukera berriak sortzeko, hau egin behar da:
    a. Trantsizioa babestea prestakuntzaren bidez: enpleguen arrisku maila neurtzea eta autodiagnostiko moduan arrisku hori semaforo gorri, laranja eta berdeen bidez planteatuko duen tresna sortzea.
    b. Arrisku horretan oinarrituta, «prestakuntza prebentiboak» antolatzea
    c. Aurrekoak aukera emango luke lanpostu bakoitzean trantsizio pertsonalizatua egiteko
    d. Lanpostu berrien aurreikuspenak egitea, lan munduan dauden beharretan eta hutsuneetan oinarrituta, eta aukera horiek pertsonei lotzea
    e. Gipuzkoako Foru Aldundiak sistema eta metodologia horiek hurbiltzen lagundu dezake, batez ere baliabide gutxiago dituzten enpresa txikiei (automobilgintzaren industriari begira, trantsizioak egiteko)
    f. Lanpostu berrietan, zeharkako eskumenak (eskumen digitala, etab.) identifikatzeko aukerak, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak horiek indartu eta garatzen lagundu dezake
    g. Beste gaitasun batzuk garatzen laguntzea, hala nola erresilientzia, sormena eta ziurgabetasunaren kudeaketa.

b. 7 zk.ko laneko dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 7. lan dokumentua

Proiektu esperimental baten oinarrien proposamena

(2021eko otsailaren 4a)

Lan dokumentu honek jarraipena ematen die aurreko seiei, eta Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuak eztabaida taldeari hausnarketarako eta eztabaidarako proposatzen dion etorkizuneko proiektu esperimentalaren oinarriak jasotzen ditu. Proposamena aurreko sei dokumentuetan oinarrituta dago, eta kontuan hartzen dira ere proiektu esperimentalak definitzeko Etorkizuna Eraikizen ezartzen diren irizpideak.

Proposamena egiteko prozesuak urrats hauek jarraitu ditu:

(1) Eztabaida prozesuaren emaitza nagusiak laburtzea
(2) Proiektu esperimentalaren fokua lehenestea
(3) Proiektu esperimentala garatzeko esparrua proposatzea

Hurrengo paragrafoetan prozesuaren hiru fase horiek partekatzen dira, 2021eko otsailaren 18ko tailerra prestatzeko material gisa, eta eztabaida taldearekin kontrastatuko dira.

Eztabaida prozesuaren emaitza nagusien laburpena

1. eranskineko taulan laburbildu dira eztabaida prozesuaren emaitzak. Taula horretan, alde batetik, eztabaida prozesuan gehien nabarmendu diren joerak jasotzen dira, baita joera horiek ustez sortuko dituzten arazoak eta irtenbide posibleak ere (proiektu esperimentalaren helburu potentzialak eta lurraldeko eragileek konponbide horiek bilatzeko eta eraikitzeko izan ditzaketen rolak adierazita).

Joerei buruzko eztabaida hiru gogoeta handitan laburbildu da:

a) Digitalizazioak eta trantsizio ekologikoak eragina izango dute etorkizuneko lanean; beraz, lan egin behar da pertsonek gaitasun egokiak izan ditzaten eszenatoki berri horietan.
b) Balio kateen eraldaketak, hainbat faktoreren ondoriozkoak (digitalizazioa aztertu da besteak beste), pertsonen eta enpresaren arteko harreman desberdina

planteatuko du etorkizunean. Aldaketa laburbiltzeko, esan daiteke aurreko belaunaldiek bizitza osoko lana zutela, gaur egungoek zazpi dituztela beren ibilbide profesionalean, eta etorkizunekoek zazpi izango dituztela aldi berean. Hori aurreko joerarekin eta gaitasunen garrantziarekin uztartzen bada, bi langile-talde eratzen hasiko dira. Enpresek bilatzen dituzten eskumenak dituztenak eta ez dituztenak.

c) Belaunaldi aldaketak, gainera, bizitzaren zentzuaz bestelako bizipen bat dakar eta, esparru horren barruan, lanaren zentzua dago. Garrantzitsua izango da logika berri horiek ulertzea, baldin eta belaunaldi berriek Gipuzkoako enpresen alde egiten jarraitu nahi badute, lantokitzat hartuta, eta, beraz, zentzua bilatzearen alde. Gure ustez, joera horrek aurreko bi hausnarketak biltzen ditu, eskatutako gaitasun berriei eta enpresen eta langileen arteko harreman modu berriei buruzkoak. Gainera, aurrekoak baino gutxiago landu den eta «ulertzea gehiago kostatzen zaigun» ikuspegitik abiatuta egiten du.

Joera horien esparruan, sortzen diren arazoak pertsona-enpresa-lurraldea ardatzean planteatu dira:

a) Enpresek eskatzen dituzten gaitasunak ez dituzten langileek arazoak izango dituzte enpresekin harreman egonkorrak ezartzeko; izan ere, enpresek profil horiek maiztasun txikiagoarekin eta aldi laburretarako beharko dituzte. Horrek eragin negatiboa izango du pertsona horiek bizi baldintza duinak izateko gaitasunean, eta desberdintasunak sortuko ditu lurraldean.

b) Enpresek zailtasunak izango dituzte epe luzeko harremanak izateko gehien eskatzen diren gaitasunak dituzten pertsonekin. Horrek eragin negatiboa izan dezake enpresen eta, ondorioz, lurraldearen lehiakortasunean.

c) Aurreko bi arazo horiek zailtasunak sortzen dituzte Gipuzkoako Foru Aldundiak lurraldearentzat ezarritako helburuak betetzeko, pertsonen ongizatean eta desberdintasunen murrizketan eragingo duen lehiakortasunari dagokionez.

Honako hauek dira eztabaida prozesuak, aurreko arazoei konponbideak bilatzeko, mahai gainean jarri dituen elementuak:

a) Ikaskuntza prozesuen zeregina nabarmendu da, eta adierazi da «ikastaro tradizionaletatik» haratago doazen eta pertsona bakoitzari eta gizarte osoari trantsizioak egiten laguntzen dieten ikaskuntza formulak aztertu behar direla.
b) Ikaskuntza ez da pertsona bakoitzaren banakako prozesu bat soilik; ikasten duen enpresaren eta ikasten duen lurraldearen kontzeptuak ere aipatu dira.

Hauek dira herritarren, enpresen eta administrazio publikoaren rolak:

a) Herritar bakoitzak duen zereginari dagokionez, azpimarratu da garrantzia handia duela bakoitzaren gaitasunen eta egungo lanpostuaren kalteberatasunari buruzko hausnarketa egitea, enpresen eta administrazio publikoen aldetik egon daitekeen babesaz gain, egungo joerek dakarten erronkari buruzko kontzientziazio pertsonala ere egon dadin.
b) Enpresek pertsonen garapenaren aldeko apustu sakonagoa egin dezakete, egungo prestakuntza planetatik eta baliabidetatik haratago doana. Horretarako, garapen hori beste modu batean ulertu, kalkulatu eta lagundu behar da, zentzuaren bilaketa prozesuaren zati gisa integratuz.
c) Administrazio publikoaren eta, zehatzago, Gipuzkoako Foru Aldundiaren zereginaren helburua da laguntza ematea eta, aldi berean, lidergoa, lurralde ikuspegia, misio partekatua, elkarlaneko gobernantza eta baliabideak ematea.

Proiektu esperimentalaren fokua lehenestea

Hiru joeren artean, proiektu esperimentalaren fokua hirugarrenean jartzea proposatzen da, hau da, lanean zentzua bilatzea. Ikuspegi horrek aurreko biak integratuko ditu ezinbestean, baina orain arte gutxiago landu den eta, beraz, proiektu esperimental baterako egokiagoa den oinarri batetik abiatuko da.

Eztabaida prozesuan zehar, sarritan hitz egin da pertsona-enpresa-lurraldea ardatzaren inguruan. Kasu honetan, fokua enpresan jartzea proposatzen da, kontuan hartuta enpresa pertsonengana iristeko espazio bat izango dela eta lurraldearen helburuetan eragin zuzena izango duela.

Horrenbestez, proiektu esperimental bat abian jartzea proposatzen da, enpresek erabiltzeko moduko prozesuak/tresnak garatu ahal izateko, zehazki, langileek lanean zentzua bilatzeak enpresekiko harremanean nola eragiten duen hobeto ulertzeko, eta ulermen horretatik abiatuta, pertsonak erakartzeko eta garatzeko prozesuak hobetzeko.

Proiektua definitzeko hurrengo urratsak

Eztabaida taldeak ezarritako lehentasunei egindako ekarpenak gehitu ondoren, proiektuaren zirriborro bat prestatuko da, Etorkizuna Eraikizek proiektu esperimentaletarako ezartzen dituen ezaugarri hauek kontuan hartuta:

a) Konektatzea Etorkizuna Eraikiz ekimenaren helburu estrategikoren batekin.
b) Helburutzat hartzea eremu honetako erronka bati edo batzuei erantzutea.
c) Lurraldeko diziplina anitzeko taldeak erantsi behar dira proiektua garatzeko, nazioarteko kontrastea errazten duten nazioarteko eragileez gain
d) Esperimentazio praktikora bideratuta egotea, eraldatzeko helburuarekin.
e) Unibertsitatea txertatzea, garapenari begira.
f) Modu koordinatuan landu behar dira ikerketa, internalizazioa eta hedapena

Proiektu esperimentalek, sarritan, zailtasunak izaten dituzte proiektu pilotuetatik hedapen eta eragin orokorragoetara igarotzeko. Arazo horiek saihesteko, esperimentazioarekin batera, etorkizunean emaitzak enpresetara eramateko aukera emango duen elkarlaneko gobernantza eraikiko da. Horregatik, datozen hilabeteetan, gobernantza honetan zeregin garrantzitsua izan dezaketen lurraldeko eragileak eztabaida prozesura gehitzeko aukera aztertuko da.

1. ERANSKINA. EZTABAIDA PROZESUAREN LABURPENA

JOERAK	Trantsizio ekologikoak eta digitalizazioak **gaitasun berriak** eskatuko dituzte	**Balio kateetan** emango diren **aldaketek** (besteak beste digitalizazioak eraginda) lana eraldatuko dute: a) Sarean lan egingo da b) Pertsonak sareetan geroz eta gutxiago txertatuko gara enpresa batekin dugun epe luzeko kontratuaren bidez. Harremanak geroz eta gehiago zerbitzuka, proiektuka izango dira. c) Enpresak indarra galduko du eta marka pertsonalak indartuko dira	**Belaunaldi berrientzat** bizitzaren **sentidua** aldatzen ari da eta lanari, sentidu horretara ekarpena egitea eskatzen diote (diruaz haratago) FOKOA HEMEN JARRIZ GERO, AURREKO ATALETAKO ERALDAKETAK ERE BARNE HARTZEN DIRA
ARAZOAK	a) Gaitasun egokiak ez dituzten *herritarrek*, enpresekin harreman egonkorrak mantentzeko arazoak izango dituzte, eta ondorioz bizi baldintza duinak mantentzeko ere bai *b) Enpresek* arazoak izango dituzte beharrezko gaitasunak dituzten herritarrak bilatzeko. Honek lehiakortasuna mugatuko du c) Ondorioz, *administrazio publikoak* (GFAk) ezingo ditu berdintasunari eta lehiakortasunari dagozkien helburuak bete		
KONPON-BIDEAK / HELBURUAK /ROLAK	Konponbidea egiturazko ikasketa prozesuen bidetik landu behar da**, helburua Gipuzkoa ikasten duen lurralde** moduan garatzea delarik. Ikasketa horrek datozen urteetan eskuartean ditugun trantsizioak egiten lagundu beharko du. Horretarako: **a) Banakako herritarren** papela: norbere lanaren eta egoeraren arriskuak ebaluatu eta ikasketa prozesuak abian jartzea komeni da, bizitza osorako ikasketa marko baten baitan **b) Enpresen** papela: gaur egun formakuntzaren baitan egiten dena baino sakonagokoa den ikasketaren ikuspegi bat lantzea komeni da, pertsonei egoera berrirako behar dituzten gaitasunak garatzen eta, aldi berean, sentidua bilatzen laguntzeko FOKOA HEMEN JARRIZ GERO PROIEKTUAK HERRITARRAK ETA ADMINISTRAZIOA ERE INPLIKATU DITZAKE **c) GFAren papela**: aurreko prozesuetan laguntzea izango da lidergoa, lurralde ikuspegia, misio partekatua, elkarlanerako gobernantza eta baliabideak ekarriz		

c. 8 zk.ko laneko dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 8. lan dokumentua

Eztabaida taldeak proiektu esperimental baten oinarrien proposamenari egindako ekarpenak

(2021eko otsailaren 15a)

Lan dokumentu honek aurrekoa osatzen du, eta eztabaida taldeak Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuak proiektu esperimentalean jarritako arretari buruz egindako proposamena aztertu ondoren egindako ekarpenak partekatzen ditu. Ondoko taulak proposamen hori laburbiltzen du.

Proposatzen da proiektu esperimentalaren arreta jartzea lanean **zentzua bilatzean**. Ikuspegi horrek ezinbestean integratuko ditu joera nagusiak, hala nola digitalizazioa eta jasangarritasuna bilatzea, horiek balio kateetan duten eragina eta horietarako eskatzen diren gaitasunak. Gainera, orain arte gutxiago landu den oinarri batetik abiatzen da, eta, beraz, egokiagoa da proiektu esperimental baterako.
Eztabaida prozesuan zehar, sarritan hitz egin da pertsona-enpresa-lurraldea ardatzaren inguruan. Kasu honetan, proposatzen da **arreta enpresan** jartzea, kontuan hartuta enpresa pertsonengana iristeko espazio bat izango dela eta lurraldearen helburuetan eragin zuzena izango duela.
Horrenbestez, proiektu esperimental bat abian jartzea proposatzen da, enpresek erabiltzeko moduko **prozesuak/tresnak garatu** ahal izateko, zehazki, langileek lanean zentzua bilatzeak enpresekiko harremanean nola eragiten duen hobeto ulertzeko, eta ulermen horretatik abiatuta, **pertsonak erakartzeko eta garatzeko prozesuak hobetzeko.**

Jarraian, taldearen ekarpenak multzokatzen dira, zenbait ardatzen arabera:

Arreta gunea hautatzea

- Zaila egiten zait ondorioztatzea ea aukeraketa egokiena den. Esango nuke gustatzen zaidala, geroz eta sarriago ikusten ari garen arazo bati gerturatzen gaituelako, hain zuzen ere enpresak edo enplegua eskaintzen dutenak pertsonen ongizatera egokitzea beren eskaintza, azken finean ulertuz pertsonez osaturik daudela “stakeholder” guztiak: langileak, bezeroak, gizartea, hornitzaileak, jabeak…
- Hautatutako foku gisa garatutako deliberazio prozesua orain arte egindako prozesuarekin eta proposamenekin koherenteak dira. Baina garatu beharreko beste foku batzuk ere bazeuden.
- Nahiz eta taldeko batzuek ez genuke gai hau hautatuko, ondo iruditzen zaigu aukeratutako fokua.
- Interpretazioa zuzena da.
- Etorkizuneko lanari buruz ari bagara, arreta gunea egokia iruditzen zait. Laneko zentzuaren ikuspegiak markatu beharko du etorkizun hori.
- Egokia eta interesgarria, bat nator esatean gutxiago landuagoa dagoela eta zailagoa dela erakundeek eta enpresek lantzea.
- Nire ustez, ikuspegia egokia da. Enpresan pertsona asko biltzen ditugu, eta gero eta gehiagotan pertsonak “zentzua” duten proiektuetara mugitzen dira. Beren

helburuagatik eta kulturagatik identifikatuta sentitzen zaren proiektuak. Azken batean, filosofia eta gauzak egiteko modua.

- Nire ustez, interpretazio lanaren emaitza oso ona da, eztabaida prozesuan landu diren alderdi gehienak uztartzen baititu, eta ez baita erraza horiek bateratzea.
- Nire ustez, egokia da hiru eremu posibleetatik gutxien landutako eremuaren alde egitea erabaki izana, administrazioaren eginkizuna ontzat emanez, hau da, beste modu batera jorratuko ez liratekeen gai garrantzitsuei heltzeko konpromisoa hartu duen eragilearena.

Anbizio maila / Denbora ardatza

- Epe luzeagorako arreta gunea aukeratzean, urrundu egiten da enpresen egungo arazoetatik, eta, alde horretatik, zailagoa da epe laburrean enpresak zuzenean inplikatzea.
- Asmo handiko esparrua planteatzen du. Ekimena erakartzeko gaitasun handiagoa duen eta esperientziarekin irtenbide praktikoak bilatzeko maniobra marjina handiagoa duen proiektua da.

Prozesuan parte hartzen dutenak

Lurraldeko eragile motak

- Oraindik zehaztu gabe dago, baina enpresa harremanean jarri behar da arreta –baina ziurtatu beharko da beste eragile batzuk ere badaudela, hala nola unibertsitateak, teknologia zentroak eta erakunde publikoak berak ere–, eta arreta eragile horietara ere zabaldu beharko genuke (sarean lan egiteko ekosistemen sareak sortzea …).

Pertsonen inplikazioa

- Nire ustez, zuzena da arreta enpresan jartzea, gune-jatorri moduan, langileengana iristeko.
- Ados nago, arreta enpresan jarrita, pertsonarengana eta lurraldera iritsi gaitezkeela, proiektu esperimentaltzat hartuta, baina uste dut garrantzitsua dela, bigarren fase batean bada ere, pertsonak ere kontuan hartzea. Enpresen arteko desberdintasunen ondorioz, baliteke proiektutik kanpo geratzea eta interes handia duten eta beren garapen prozesuan konprometituta dauden pertsona askok parte hartzeko aukerarik ez izatea.
- Ez ahaztu pertsonak bigarren maila batean. Zer dakarte egungo erronkek pertsonengan? Nola lerrokatu ditzakegu asmo handiko garapen profesional lehiakorra eta garapen pertsonal osasungarria? Nola lortu gizakiaren gaitasunak enpresa eta lanbide munduaren bilakaerara egokitzea, erritmo bizian, saiakeran hil gabe.
- Nola lagundu diezaieke administrazioak aldaketarekin motibatuta dauden pertsonei, enpresa testuinguru horretan ez dagoenean?
- Parte-hartzaileak: esparru horiek barnean lantzeko konpromisoa duten enpresetatik abiatzen gara. Lan merkatuan sartzen diren gazteak ez ezik, gaur egun jardunean dauden pertsonak ere kontuan hartzea, 50 urte baino gehiago izan ditzaketenak eta oraindik ere urte askoan aktibo jarraitzeko asmoa dutenak.
- Zehaztu nahi dugu ez gaudela ados gazteen enpleguan murrizten badugu gaia, alde batetik gaurko gazteak biharko helduak direlako eta, bestalde, ahalik eta aniztasun eta osotasun zabalena lortu nahi dugulako.
- Nire ustez, “belaunaldi berrietan” ardazteak ez du “esklusibista” izan behar. Perspektiba “enplegua”rentzat (lurraldea) izan behar da, eta horrek, jakina, hurbilketa desberdinak izango ditu, kolektibo ezberdinen arabera.
- Planteamendu horretako zalantza bakarra hau da: belaunaldi aldaketak bizitzaren zentzuaz bestelako bizipen bat dakarrela dioen honetan, belaunaldi aldaketarekin daudenen zentzuan zentratzen al garen eta aldaketa egin ez dutenak alde batera uzten

ditugun (ekarpena egiten jarraitu beharko lukeen biztanleria, egokitzeko zailtasun handiagoak izateagatik dinamika berritik kanpo gera daitekeena).

- Ikusten ez dudan zalantza da planteamendua gazterian edo biztanleria aktibo osoan zentratzea den. Nire ustez, oso garrantzitsua da belaunaldi arteko konpromisoa, eta horregatik uste dut proiektuak biztanleria osoa hartu behar duela barnean, baita biztanleria aktibo osoa ere, eta ez soilik kualifikazio altuko biztanleria, lan merkatuan sartzeko zailtasunak dituzten pertsonak ere ezin baititugu ahaztu.

Enpresa tipologia

- Ez da zehaztu parte hartu beharreko enpresa mota, eta garrantzitsua da tamaina, sektore, tipologia eta abarren araberakoa izatea partaidetza hori, lurraldearen adierazgarri, alegia.
- Esperimentuan parte hartuko duten enpresak zehaztea (askotariko sektoreak, askotariko tamainak eta eremu geografiko zehatzak).
- Proiektu esperimentalak Gipuzkoako errealitatearen adierazgarri den enpresa esparruan egin daitezen azpimarratzea (hainbat sektoretako eta tamainatako enpresak), proiektu esperimental horiek erreferentzia eta erreplikagarriak izan daitezen.
- ERRONKA: Enpresek administrazioak markatutako bideari jarrai diezaioten lortzea. Zein motatako enpresetan jarriko litzateke arreta? Txikiak baztertzen ditugu? Ez al dugu perspektiba galtzen?

Nazioarteko dimentsioa

- Oso interesgarria da nazioarteko erreferentziak bilatzea, gida gisa erabil ditzagun.
- Ondo legoke inspiratzaileak izan daitezkeen beste nonbaiten egin diren antzeko proiektuak aztertzea.

Lan metodologia

- Zer mekanismo ditu eta erabili nahi ditu foru administrazioak enpresak lurraldearen erronkekin lerrokatuta egon daitezen?

- Erronkak zehaztea eta arreta gai zehatzetan jartzea (etengabeko prestakuntza, kontziliazioa eta abar).
- Eraginkortasuna bermatzeko, proiektua lideratzen duenari eskatuko genioke proiektuan “kontrola” izatea, hau da, proiektua eragin eremura dimentsionatzea.
- Aldaketak goitik etorri behar du. Enpresaren jabetzatik eta zuzendaritzatik. Eta, behetik, hezkuntza. Etorkizunean balio batzuk eduki nahi baditugu, gauzak egiteko modu bat, lan filosofia bat… hezkuntza sistematik hasi behar dugu. Zaila iruditzen zait lurralde oso bateko kultura aldatzea, oraina soilik jorratuz. Nire ustez, orainaldia (enpresak) eta etorkizunekoa (gazteak) landu behar dira.
- Enpresak garatzen dituzten pertsonak garatu. Pertsonak dira hobekuntzaren eta berrikuntzaren bidez gauzak aldatzen dituztenak.
- Enpleguaren zentzuak (lanetik bereizi beharrekoa) hiru ertz “integratu” behar ditu: eremu ekonomikoa; garapen profesionalaren eremua; sozializazio eremua eta gizartearentzako zerbitzua. Non pertsona bakoitzaren bizi garapena eremu horien arteko oreka “birpentsatuz” eta “gauzatuz” joango den (eta enpresa eredua “erantzuteko” gai izan behar da). Hiru ertz horiek pertsonen garapena suposatzen dute (enpresan eta lurraldean txertaturik).
- Zaila da zehaztea, lantalde osoaren “aurretiko adostasunetik” abiatu gabe. Eta, aldez aurretik eperik zehaztu gabe, errekurtsoak finkatu gabe,…. Edonola ere, “esperimentazioaren” zenbait ezaugarri “aurreratu” litezke:

    - “Konprometituta” dauden eragileak izatea. Funtsezkoa izango da mapak egitea (nork eta zer). Denei “deitu” behar baina… (hori bai: denok toki guztietan ez)
    - Unibertsitateak: ezagutzaren sortzaileak eta esperimentazioaren ebaluazio integralerako dinamika
    - nazioartekotzea: jardunbide egokiak identifikatzea eta esperimentazioa ikusaraztea
    - Ikuspegia integrala izan behar bada ere, “eragiteko gaitasuna" duten ataletan ardaztu behar da (eta, gainerakoetan, jarrera “propositiboa”).
    - Bere “garapena” ez zen ekimen “paraleloa“ izan behar; esperimentazioa “egunerokotasunean” txertatu behar (konplexutasuna kudeatu behar)
- Bizi kalitatearen eta lan bizitzaren kalitatearen, kontziliazioaren, jasangarritasunaren eta pertsonak lurraldearen hazkundean eta berrikuntzan inplikatzearen inguruko itxaropenak hobeto ulertzeko hurbilketa eskatzen du.
- Enpresa erakargarriak egin behar ditugu. Aldatu egin behar da filosofia, enpresak ulertzeko modua. Niretzat bizitzeko modu bat da, kultura desberdin bat egitean oinarritzen dena.

Landu beharreko gaiak

- Iruditzen zaigu ildo hauek jorratu behar dituela gutxienez: pertsonen ahalduntzea; lanak eta langileak duen inpaktu soziala; enplegua izateko bizitza osorako ikasketa eta hedapena bermatu
- Enpleguaren eremua enpresa da. Horregatik, 5.0 enpresetan kalitatezko enpleguaren aldeko testuinguruak sustatu behar dira (ikus EUROFOUNDen ezaugarriak): pertsonak, teknologia eta antolatzeko moduak integratzen dituzte; inpaktu sozialarekiko konpromisoarekin. Hirugarren puntuarekin lotuta dagoena, adibidez: eremu ekonomikoa (soldata duinak); garapen profesionalaren eremua (ikaskuntza, karrera profesionala, balio mapa, formula parte-hartzaileak); eta gizarte eremua (erantzunkidetasuna eta balio soziala partekatua).