



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA
9. **BILERAREN MEMORIA**

2021/06/23

Edukia

1. Egitaraua.....	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Eztabaida prozesuaren ardatzen aurkezpena.....	5
5. Parte-hartzaileen aurkezpenaren eta itxaropenen ideazioaren dinamika.....	14
6. Saioaren amaiera	20
7. Eranskinak.....	21
a. Saioan erabilitako aurkezpena	21
b. 11. lan dokumentua	32

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

Modalitate birtuala, 2021eko ekainaren 23a, 17:00-19:00

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
17:00 - 17:15	Ongietorria	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko diputatua.
17:15 – 18:00	Deliberazio prozesuaren ardatzen aurkezpena	Unai Andueza, Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:00 - 18:55	Parte-hartzaileen aurkezpenaren eta itxaropenen dinamika	Unai Andueza, Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Saioaren amaiera	Jabier Larrañaga

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Sebas Zurutuza
- Ander Arzelus
- Jon Gurrutxaga
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Rikardo Lamadrid
- Juan Angel Balbas
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Angel Martin Rios
- Itziar Abarisketa
- Juan Angel Balbas
- Javier Gomez
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Ekonomia Sustatzeko foru diputatuak saioari hasiera eman dio eta parte-hartzaileei eskerrak eman dizkie etortzeagatik. *«Zuetako batzuek dagoeneko parte hartu duzue. Beste batzuk, ordea, lehen aldiz etorri zarete. Eskerrik asko guztioi parte hartzeagatik.»*. Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak esan duenez, *«mahai gainean oso erronka garrantzitsua dugu. Baina, lehen, uste dut testuinguruaren beharra dagoela, batzuk orain etorri zarete eta»*.

Ekonomia Sustatzeko foru diputatuak esan du *«prozesu honetan bi DFGse egon direla. Lehenengoa 2020ko maiatzetik 2021eko maiatzera arte. Orain, beste DFGsea hasten da»*. *Lehenengo DFGseak lanaren zentzua izan du ardatz. Orain hasten den DFGse berri honetan, lanaren zentzuari buruzko esperientzia bat jarriko da abian, eta horrek zuzeneko lotura du lurraldearen lehiakortasunarekin. Zertaz ari gara lehiakortasunaz hitz egiten dugunean. Lehiakortasunari buruz hitz egin behar da enpresaren ikuspegitik. Baina baita ikuspegi sozialetik ere. Hau da, lurraldearen ongizateari eusteko lehiakortasuna. Enpresa lehiakorrek behar ditugu ekonomia lehiakor batean.»*

Bestalde, Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak hau esan du: *«lanaren etorkizunak antolakunde irekiak eta parte-hartzaileak eskatzen ditu. Langilearen eta enpresaburuaren arteko harremana aldatu egingo da. Baina oso garrantzitsua izango da harreman hori»*. Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak adierazi du *«harreman desberdinak daudela enplegatzailearen eta enplegatuaren artean. Ikusi dugu, adibidez, harreman berri horietan gerta daitekeela gaitasun handiko pertsonen harreman puntual bat izatea enpresarekin, nahiz eta enpresak harreman osoa nahi izan.»* Bestalde, *gaitasun gutxiko pertsona batzuek enpresarekin harreman osoa nahi dute. Baina enpresak harreman partziala nahi du. Hori da landu behar dugun gaia. Gure enpresa txiki eta ertainek talentua erakarri beharko dute»*.

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak esan duenez, *«horrek harreman handia duela gizartearekin. Lurralde aberatsa izan nahi dugu. Eta desberdintasun gutxi dituen*

lurraldea ere izan nahi dugu. Baina, garai berri horrek desberdintasunen gorakada ekar dezake. Lana zentralitate bat da bizitza duin baterako. Baina egoera berriak bizi ditugu. COVID-19, digitalizazioa, etab.».

Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak gaineratu duenez, «gure iritziz, lanaren zentzua oso gai garrantzitsua izango da lurraldearen eta enpresaren lehiakortasunerako. Talentua erakarri eta zaindu beharko da. Aukera berriak sortuko dira. Landu beharreko erronka da. Amaitzeko, Ekonomia Sustapeneko foru diputatuak hau adierazi du: «helburua da enpresa lehiakorrek dituen lurralde lehiakorra izatea, eta desberdintasun gutxiko lurraldea sortzea.» Hitzaldia amaitu ondoren, Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eman dio hitza.

4. Eztabaida prozesuaren ardatzen aurkezpena.

Proiektu Estrategikoen zuzendariak eskerrak eman dizkio Ekonomia Sustapeneko foru diputatuari bere hitzengatik, eta, era berean, eskerrak eman dizkie bertaratutako guztiei parte hartzeagatik.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak adierazi du bere esku-hartzearen helburua dela «adieraztea zer den eztabaida talde hori, zeintzuk dauden taldean, zein den taldearen xedea, zertarako gauden hemen, etab. Gure artean enpresak eta antolakundeak daude, hala nola Adegia eta Merkataritza Ganbera. Prestakuntza zentroak ere badaude, eta baita Aldundia ere. Akademia ere ordezkaturik dago, Mondragon Unibertsitatearen eta Orkestra-Deusto institutuaren partaidetzarekin.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak adierazi duenez, «orain helburua proiektu esperimentalak garatzea da. Esperientziaren bitartez ikasi behar da eta lankidetzazko gobernantza garatu. Politika horien etorkizuna lankidetzazko gobernantzaren esparruan kokatu behar da. Bestalde, zergatik sortu da taldea? Talde honen helburua da politika publikoetara transferitu daitekeen ezagutza aplikagarria elkarrekin sortzea. Ekosisteman eragina izan dezakeen ezagutza. Bi helburu daude. Lehena, landuko dugun

gaiari buruz eztabaidatzea eta esperimentatzea da, hau da, lanaren zentzuari buruz. Eta bigarrena, proiektuaren eskalagarritasunean pentsatzea da».

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak adierazi du saioaren lehen zatiaren helburua hau dela: *«mapa orokor bat egitea adierazteko zer diren Etorkizuna Eraikiz eta Think Tank-eko talde hau. Hala ere, gehiago zehaztuko da eta hobeto azalduko da hurrengo saioetan. Gaur azalduko diren gaiak errepikatuko ditugu geroago. Beraz, lasai egon pixka bat galduz gero. Horrela bada, helburua da esparru orokor bat aurkeztea, Etorkizuna Eraikiz zer den eta eztabaida talde hau zer den azaltze aldera.*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak gaineratu duenez, *«Think Tank-a Etorkizuna Eraikiz ekimenaren erdian dago» Ardatzean dago. Baina lotuta dago Etorkizuna Eraikizen proiektu esperimentalekin.» Jakin behar da zer gertatzen ari den enpresa pilotuetan. Enpresa batzuekin esperimentatu behar da. Hau da, Think Tank eta proiektu esperimentalak lotuta daude.» «Lurralde garapeneko laborategiarekin ere lotuta dago. Izan ere, horrela izan behar du ekosistemara, lurraldera iritsi nahi badugu. Baina nola egin hori jakin behar da. Denon artean pentsatu behar dugu nola eragin ekosisteman. Nola errealitate bihurtu eskalaritate hori.»*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hau esan du: *«halaber, azaldu behar da zeintzuk diren proiektu honetan parte hartzen duten Foru Aldundiko departamentuak. Horregatik gaude gurekin, DFG2 eta DFG6. Esku-hartze honen helburua izan da adieraztea non kokatzen den Think Tanka. Eta, halaber, esplikatzen nahi dut non dauden laborategia eta proiektu esperimentalak.»* Proiektu Estrategikoetako zuzendariak esan duenez, *«departamentuetako rolen gaia ere hor dago. Kasu honetan, Ekonomia Sustapeneko Departamentua da talde honen arduradun».*

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak berretsi duenez *«Think Tank hau egitura handiago baten zati da, zehazki, Etorkizuna Eraikizen zati. Eta azpimarratu nahi nuke hau bezalako beste 3 eztabaida talde daudela. Hau bezalako beste 3 Think Tank.* Proiektu Estrategikoetako zuzendariak adierazi duenez, *«talde honetako parte-hartzaileak akademiatik, garapen agentzietatik, lanbide-heziketako zentroetatik eta*

abarretatik datoz. Gainera, iraileko saioetarako, proiektu esperimentalean parte hartzen duten enpresak sartuko dira. Enpresa horiek hemen egongo dira, eta prozesuan sartuko ditugu. Baina berriro diot hau hasiera bat dela. Gaur egungo helburua taldean eta proiektuan sartzea da. Prozesuaren esparru orokorra izatea". Esku-hartzearen ondoren, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza eman dio DFG6ri.

DFG6k hitza hartu du, eta hau azaldu du: Think Tank hau Etorkizuna Eraikizen barruan kokatu behar da. Gaur egun, Etorkizuna Eraikiz errealitate sendoa eta indartsua da. Gaur azalduko dut zein izan den azken urteotako garapena. Halaber, gaineratu nahi nuke Etorkizuna Eraikiz proiektuen batuketa bat baino askoz gehiago izan behar dela. DFG6k adierazi duenez, «Etorkizuna Eraikizek politika egiteko beste modu bat bilatzen du. Era berean, herritarrekin harremanetan jartzeko modu berri bat da. Herritarrekin eta ekosistemako eragileekin konektatu behar da. Parte-hartzea sustatu behar da".

DFG6k Etorkizuna Eraikiz sortzeko arrazoiak azaldu ditu. Hau da, «proiektuaren zergatia. Alde batetik, egiaztatu dugu herritarrak, oro har, urrun daudela politikatik. Horregatik sustatu eta bultzatu behar du herritarrek politikan parte hartzea. Bestalde, beste garai berri batean gaude. Aldaketa garaia da. Eta gauzak egiteko modua aldatu behar da. Agenda politiko berri bat bultzatu behar da».

DFG6k Etorkizuna Eraikiz ekimenaren diseinua azaldu du. DFG6ren arabera, «hainbat espazio antolatu dira esperimentatzeko eta aurrea hartzeko. Espazio hauek gehitu dira. Alde batetik, Gipuzkoa Entzule, entzuteko eta proposatzeko. Eta hor kokatu behar da Think Tanka. Izan ere, Think Tanka espazio honetako elementurik garrantzitsuenak izango litzateke. Baina, kontuan izan behar da ekimen gehiago daudela, hala nola kontu irekiak. Entzutea bilatzen dugu, eta gero esperimentura pasatzen gara. Bestalde, Gipuzkoa Lab dago. Hau da, proiektu esperimentalak. Hogeita hamar (30) proiektu daude garatzeko. Gipuzkoako Foru Aldundia egotea nahi dugu, baina baita ere enpresak eta akademia egotea. Nazioarteko ikuspegia ere bilatzen da».

DFG6ren arabera, «hori izango litzateke Etorkizuna Eraikizen esparru osoa. Eta azken urte honetan egin duguna kontuan hartuta, bide onetik goazela uste dut. Climate-Kic

komunitatearen proiektua eta OCDEren proiektuak ere badaude. Baina egia da ere proiektuen arteko sinergiak bilatu behar direla. Ez da ulertu behar Etorkizuna Eraikiz proiektuen batuketa bat dela, baizik eta askoz gehiago dela. Horregatik ari gara orain proiektuen arteko harremanak bilatzen. Sinergia horiek bilatzearen helburua proiektuen eragina handitzea izango litzateke. Zentzu horretan, Think Tanka funtsezkoa da proiektuen arteko sinergia horiek bilatzeko. Nik uste dut ikuspegi hori landu behar dela. Adibidez, beste eztabaida talde batzuekin, proiektu esperimentalekin eta abarrekin lotura bilatuz.

DFG6k hau esan du: «aurkezpen honen helburua Etorkizuna Eraikizen proiektua azaltzea izan da, eta, halaber, Think Tanka haren barruan kokatzea. Baina badira hau bezalako beste hiru eztabaida talde. Beste 3 Think Tank. Hor dago «green recovery» delakoarena, kultura politiko berriari eta zaintzei buruzkoa. Horrela, 4 talde hauek Aldundiak legealdi honetarako ezarri dituen ardatz estrategikoei erantzuten diete». Bere hitzaldia amaitu ondoren eskerrak eman dizkie parte hartzaileei eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eman dio hitza

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak eskerrak eman dizkio DFG6ri bere esku-hartzeagatik eta honako hau adierazi du: «ECO20ri emango diot hitza. ECO20 Mondragon Unibertsitateko ikertzailea da, eta lanaren zentzuaren definizioa landu du. Hitza ematen diot prozesuan erabiliko ditugun kontzeptu batzuk argitu ditzan.

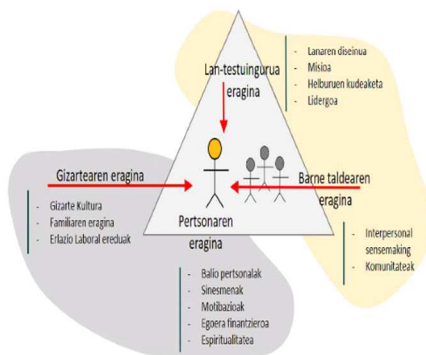
ECO20k hartu du hitza. ECO20ren arabera, «gaurko saioan, lanaren zentzuaren inguruan dauden kontzeptu batzuk azaldu nahi ditut. Aurkezpen honen helburua lanaren zentzuaren definizio posible bat aurkeztea da. Definizioetako bat Pratt eta Ashforth-ek ematen dutena da. Hau da, pertsona batek bere lana eta lan horrek bere bizitzaren testuinguruan duen rola interpretatzen ditu. Abstraktua irudi dezakeen definizio bat da, ulertzen erraza ez dena. Adibideekin hobeto ikusten da».

ECO20ren arabera, «lanaren zentzu desberdinak eman daitezke: zapalketa, gozamena, hazteko aukera, bizitzako gai nagusi bat, etab. Adibide asko eman daitezke. Argi dago pertsona bakoitzak bere bizi-testuinguruaren araberako zentzua ematen diola. Baina,

zergatik? Hau da, gaiari lotutako galdera asko daude. Zer da lanaren zentzuaren eragiten duena? Nola eragiten du lanaren zentzuak pertsonengan? Nahiz eta ikertzaile asko egon gai hau aztertzen, ibilbide akademiko txikia duen gaia da. Gutxi aztertutako gaia dela esan daiteke».

Lanaren zentzuaren "iturriak"

- Antolakuntzaren ikuspuntu batetik ikusita, lau aldagai multzo desberdin (Rosso, Dekas, eta Wrzesniewski, 2010).
 - Antolakuntzako aldagaiak (horiz).
 - Gizarte eta pertsonen erlazioen aldagaiak (grisez).



Langileen %70ak adierazten du Lanaren Zentzuaren lanean sortu eta/edo definitzen dela (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).



ECO20ren arabera, «galdetu behar da zerk baldintzatzen duen lanaren zentzuaren. Alde batetik, enpresen barneko baldintzatzaile batzuk daude. Adibidez, enpresaren izaera, lanaren diseinua, lidergoa lanean, helburuen kudeaketa, enpresan lan egiten duten pertsonak, eta abar. Bestalde, enpresatik kanpoko baldintzatzaileak daude. Baldintzatzaile horiek sozialak edo indibidualak izan daitezke. Izaera sozialekoak hauek izan daitezke, besteak beste: familiaren eragina, gizartearen kultura, eta lan harremanen ereduak. Maila pertsonalean, berriz, baldintzatzaileak izan daitezke balio pertsonalak, sinesmenak, espiritualtasuna eta motibazioak, besteak beste. Ez da zerrenda itxia, irekia baizik, eta, beraz, elementu berriak sar daitezke».

ECO20k hau erantsi du: «McKinsey aholkularitza enpresaren azterlan baten arabera (1.800 pertsonarekin egindako azterlana), enpresaren barrukoak dira baldintzatzaile

garrantzitsuenak. Hau da, lanaren testuingurua eta lantaldea. Hau da, zati horiak eragin handiagoa du lanaren zentzuari zati grisak baino.

Halaber, ECO20k lanaren zentzuaren garrantzia aipatu du. Hau da, «zergatik da garrantzitsua lanaren zentzua? Lanaren zentzua aldatzen ari da, eta horrek ondorioak ditu lan egiten duenaren motibazioetan. Lanaren errentagarritasunari ere eragiten dio. Eta azken instantzian pertsonen ongizatean eragiten du. Lanaren zentzuaren gai hori hainbat ikuspegitik aztertzen duten azterlan asko daude. Adibidez, McKinsey-ren azterlanak erakusten du lanaren zentzuak inplikazio ugariak eta sakonak dituela. Baina, hala ere, gai horiek hobeto ikusiko dira irailean.

ECO20k adierazi duenez, «esperimentazioa enpresen testuinguruan egingo da. Enprekin egingo den esperimentazio horrek bi urteko iraupena izango du. Lehenengo urtean, esperimentazioa garatuko da. Bigarrenean, proiektuak lurraldean duen eskalagarritasunari buruzko hausnarketa egingo da. ECO20ren arabera, «saio hau proiektuaren berri izan dezazuen egiten dugu, baina irailean sakonduko dugu proiektuan». ECO20k eskerrak eman dizkie parte hartzaile eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eman dio hitza.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak eskerrak eman dizkio ECO20ri, eta ECO20k esandakoa berretsi du, hau da, «gaurko aurkezpenaren helburua proiektuaren esparru orokorra aurkeztea da. Guztira 8 saio baino gehiago izango ditugu proiektuan sakontzeko». Jarraian, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza eman dio DFG5i.

DFG5ek hau adierazi du: «azken lau urteotan lanean aritu dira garapen agentziekin enpresetan proiektu esperimentalak ezartzeko. Duela 4 urte ikusi genuen enpresa txikien eta handien artean aldea zegoela digitalizazioaren gaiari dagokionez. Garai hartan enpresa txikiei laguntzeko zerbait egin behar genuela pentsatzen genuen. Garai horretan gehiago hitz egiten zen 4.0 industriari buruz eraldaketa digitalari edo digitalizazioari buruz baino. Enpresa txiki horiei begira, nola ezarri digitalizazioa, edo nola lagundu bidean. Etorikizuna Eraikitzeko laborategia erabili genuen; izan ere, garapen agentzien lanarekin batera, enpresa txikietara iristeko modua zen. Garapen

agentziek enpresetara iristen laguntzen digute». DFG5ek adierazi duenez, «denbora horretan hausnarketa bat egin zen 400 enpresarekin, enpresa horiek digitalizazioaren gaian nola zeuden ezagutzeko. Garapen agentzia bakoitzak 4-5 enpresarekin egiten zuen lan 4.0 industriaren gaian, hura definitzeko eta, kasu batzuetan, praktikan jartzeko».

Halaber, DFG5ek esan duenez, «prozesuan zehar rolak definitu behar izan ziren. Proiektuan beste eragile batzuk ere sartu dira, hala nola Lanbide Heziketako zentroak, zentro teknologikoak eta abar. Innobasque-rekin ere hitz egin dugu proiektu horietan parte har dezan. Hiru urte igaro ondoren, feedbacka eskatu diegu garapen agentziei. Baita enpresei ere. Oro har, agentziek eta enpresek balorazio positiboa egin dute. Enpresa batzuek zenbait ekimen abian jartzeko laguntza izan dute. Edo, gutxienez, laguntza eman diete ekimenak azkarrago abian jartzeko. Eta agentzietan balorazioak oso onak dira. Gainera, programa indartu behar dela esan digute. Proiektuan parte hartzen duten enpresen kopurua handitu behar da. Halaber, esan dute enpresei denbora gehiago eta ordu gehiago eskaini behar zaizkiela. Proiektuen ezarpena bizkortzeko pizgarriak egon behar direla esan digute. Lankidetzazko gobernantzaren esparruan, garapen agentziekin egon ondoren, aurtengo programa erabat aldatzea erabaki dugu. Programa sendotu dugu. Lehen 200.000 euroko programa zen. Gaur egun 650.000 euroko programa da. Hau da, programa sendotu dugu. Garapen agentziek beren rolari eutsiko diote. Baina aukera gehiago izango dute aholkulari lanak egiteko. Lanean jarraitu nahi dugu Lanbide Heziketako zentroekin. Baina beste aktore batzuekin ere lan egin nahi dugu, hala nola Start up-ekin. Horiek ere prozesuan sartu nahi ditugu.

DFG5ek gaineratu duenez, «aurtengo gure asmoa da garapen agentziek 10 eta 15 enpresa artean aukeratzea, digitalizazioaren inguruko sentsibilitatea gara dezaten. Izan ere, 4.0 industriatik eraldaketa digitalera igaro gara. Errealitate eraldatzailea hobeto biltzen duen kontzeptua da; izan ere, aplikazio teknologikoari ez ezik, antolakuntzari ere erreparatzen dio. Horrela, 10 garapen agentziekin 100 eta 150 enpresa artean sentsibilizatu nahi da. Halaber, 150 enpresa horietatik 70ekin digitalizazio plan bat garatuko dugu, sakondu gabe, baina enpresaren core business-arekin lotuta egongo dena. Digitalizazio plan orokor bat, asko sakondu gabe. Eta 70 enpresa horietatik 40tan

proiektu bat garatuko da garapen agentzien eskutik. Bai maila kualitatiboan, bai kuantitatiboan. Eta irabazi azkarrak baldin badaude, martxan jarriko da berehala».

DFG5ek bere esku-hartzearen puntu garrantzitsuenetako batzuk gogorarazi ditu. DFG5en arabera, «200.000 eurotik 600.000 eurora pasa gara. Bestalde, transformazio digitala kontzeptua erabiltzen ari da 4.0 Industria kontzeptuaren orde. Eta proiektu hau garapen agentziekin batera garatu dugu, Etorkizuna Eraikitzeko laborategiaren eta lankidetzazko gobernantzaren esparruan» esan du DFG5ek bere parte hartzea amaitzeko; ondoren, hitza eman dio Proiektu Estrategikoetako zuzendariari.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak gaur txostengileek azaldutakoa errebasatu du. Proiektu Estrategikoetako zuzendariaren arabera, «DFG6k proiektuaren aurkezpen orokorra egin du. Etorkizuna Eraikitzeko marrazki orokorra. CO20k lanaren zentzuari buruzko nozioak azaldu ditu. DFG5ek laborategian egin duten lanaren berri eman du: 4.0 Industria, transformazio digitala, etab». Blokea ixteko, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza eman dio Orkestrako dinamizatzaileari.

Orkestrako dinamizatzaileak hitza hartu du eta eskerrak eman dizkie Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eta parte-hartzaile guztiei. Orkestrako dinamizatzailearen arabera, «Orkestrako taldeak erraztasunak emango ditu. Noizean behin kontzeptuak jasoko ditugu. Gaur gogoeta batzuk partekatu nahi ditut. Lehena da prozesu osoan erabiliko diren kontzeptuen definizio batzuk partekatu behar direla. Horregatik, oso errepikakorrek izan ohi diren hiru kontzepturen definizioak azalduko ditugu: lankidetzazko gobernantza, konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa. Kontzeptu horiek egin nahi dugunaren ardatzean daude.

Orkestrako dinamizatzaileak argudiatu duenez, «Etorkizuna Eraikitzeko, Estrategia eta lankidetzazko arduradunaren definizioa hartuta, lankidetzazko gobernantzak ulertzen da erakunde publikoen, herritarren eta gizarte zibilaren arteko harremana, eta harreman horrek hiru zutabe nagusi ditu: komunikazioa, balioak partekatzea eta ekintzan batera parte hartzea. Eta lankidetzazko gobernantza da think tank honen helburuetako bat. Hau da, lankidetzazko gobernantza eraikitzen joatea denon artean. Halaber, oso

garrantzitsua da ekintza kolektiboan parte hartzea. Think tank bat da, baina gogoeta egiteaz gain, ekintzarekin harremanak eraikitzen saiatuko gara».

Bestalde, Orkestrako dinamizatzailleak konplexutasunaren kontzeptua definitu du. Orkestrako dinamizatzaillearen arabera, «eragile ugariak parte hartzen dugu, egoerari buruzko interpretazio desberdinak eginez, eta horregatik guztion arteko lankidetzak behar da. Gure arazoak ezin ditu aktore bakar batek konpondu; aktoreen arteko lankidetzak behar da. Eta hori da eragileen arteko lankidetzarako justifikazioa». Orkestrako dinamizatzailleak hau erantsi du: «bestalde, ikuspegi sistemikoaren kontzeptua dago. Aurretik aipatu bezala, DFG6 sistema baten parte gara. Hau da, hemen gauden eragileak sistema baten parte gara: Aldundia, unibertsitateak, enpresak, garapen agentziak, Adegia, Merkataritza Ganbera eta abar. Eragile guztiok dugu leku bat sisteman. Eta eragile bakoitza autonomo bada ere nahi duenean, bakoitzak egiten duenak eragina du bestearengan. Horregatik ulertu behar dira eragileen arteko harreman horiek».

Orkestrako dinamizatzailleak hau adierazi du: «orain azaldu diren kontzeptu hauek (konplexutasuna, lankidetzazko gobernantza eta pentsamendu sistemikoa) oso garrantzitsuak izango dira prozesuan. Hori guztia elkar hobeto ulertzeko. Eta, azkenik, esan behar da Think Tankak ikerketa-ekintza erabiltzen duela lan metodologia gisa. Horrek esan nahi du Think Tankean ezagutza eta politika uztartzen saiatuko garela. Gaur ikusi dugunaren arabera, zer ekintza mota garatuko diren imajina dezakezue. Alde batetik, esperientziaz dago. Enpresa batzuk probatzen eta esperientziaz ariko dira, eta esperientzia horretatik ikasiko dugu. Bestalde, eta etorkizunari begira, proiektuen kapilaritatea edo hedapena dago. DFG5ek azaldu digu nola ari diren lanean 4.0 Industriarekin edo transformazio digitalarekin. Nork daki etorkizunean horrelako proiektuak garatuko diren lanaren zentzuarekin lotuta. Hau da, kontzeptu edo gai hori enpresetara eramatea. Azkenik, hiru ezagutza mota landuko ditugula azaldu nahi nuke. Alde batetik, esperientzian oinarritutako ezagutza dago. Ezagutza hori proiektu esperientziaz jasoko da. Baina, aldi berean, eragile bakoitzak bere antolakundean izandako esperientziaz ekartzen duen ezagutza dago. Eta hortik ikasi nahi dugu. Bestalde, adituen ezagutza ere kontuan hartzen da. Landuko ditugun gaietan adituak

diren pertsonak ekarri nahi ditugu. Azkenik, ezagutza metodologikoa landu nahi dugu. Hau da, nola egin ekintzaren eta pentsamenduaren arteko ibilbidea.

Orkestrako dinamizatzailleak bere esku-hartzea amaitu du, eta bileraren oharrak jasotzen dituen Orkestrako kidea aurkeztu du. Bestalde, Orkestrako dinamizatzailleak gogorarazi duenez, «*web orrian jasota daude bileretako memoriak eta lan dokumentuak.* Eskerrak eman dizkie parte hartzaileei eta Proiektu Estrategikoetako zuzendariari eman dio hitza.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hartu du hitza eta hau esan du: «*lasai egon, kontzeptu horiek hurrengo hilabeteetan landuko ditugulako*». Proiektu Estrategikoetako zuzendariak amaitutzat eman du saioaren lehen zatia, hau da, Think Tankaren eta Etorkizuna Eraikizen esparru orokorraren aurkezpena.

5. Parte-hartzaileen aurkezpenaren eta itzaropenen ideazioaren dinamika.

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak gaineratu duenez, «*bigarren zati hau dinamikoagoa eta parte-hartzaileagoa izango da. Hurrengo minutuetan parte-hartzaile bakoitzak bere burua aurkeztea gustatuko litzaidake: nor garen, nondik gatozen, etab. Era berean, egiaztatu nahiko nuke proiektu honen edo, behintzat, Etorkizuna Eraikizen alde zureko ezagutzarik ba ote zegoen. Eta erantzuna baiezkoa bada, Etorkizuna Eraikizeko zein atal ezagutzen duzuen jakin nahiko nuke. Zein alderdi ezagutzen zenuten. Zein zati egin zaizuen ezezagun. Parte hartzera gonbidatu zaituztegun prozesutik zer espero duzuen ere jakin nahi nuke. Zer espero duzuen lanaren zentzuari lotutako eztabaida talde honetaz. Gainera, interesgarria da proiektuari zer ekarpen egin diezaiokezen jakitea. Eskerrik asko*».

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak adierazi du aurrez aipatutako galderei buruz galdetuko diola parte-hartzaile bakoitzari. Jarraian, parte-hartzaile bakoitzak bere izenean parte hartzen du:

DFG2k eskerrak eman dizkio Proiektu Estrategikoetako zuzendariari, eta parte hartzaile guztiak agurtu ditu. DFG2k hau erantsi du: «nik Diputatu Nagusiaren Kabinetean parte hartzen dut. Etorkizuna Eraikizen bidez politika egiteko modu berri bat bultzatu nahi da. Guk azpimarratzen dugu ez bakarrik zeren garrantzia, baizik eta nolaren garrantzia. Hau da, gauzak nola egiten diren. Gure gizartean askotan zerari ematen zaio balioa. Hau da, inbertsioak, edo kapital fisikoa. Baina nolak ez du garrantzirik. Guk gauzak nola egiten diren balioetsi nahi dugu. Guk lan egin behar dugu gauzak nola egiten diren azaltzeko. Gainera, gauzak nola egiten diren gure lurraldearen indarra da, eta baita gure herriaren indarra ere. Eta gure egiteko modu hori lankidetzan lan egitea da. Hori historikoki horrela izan da, baina kontu hori ahultzen ari da. Horregatik, Aldundiak ahalegin berezia egin nahi du gai honetan. Gainera, diputatu nagusiak askotan nabarmendu duen kontua da hori. Laburbilduz, lankidetzazko gobernantza bultzatzen saiatzen gara. Eskerrik asko».

GFA7: «Nik parte hartzen dut DFG5ek zuzentzen duen berrikuntza alorreko zuzendaritzan. Lurralde garapeneko laborategiaren espazioaren barruan, garapen agentziekiko lankidetzan landu dugu batez ere, enpresa txikietara hurbiltzeko. Horrelako proiektuen barruan zaudenean, gutxi gorabehera gainerako proiektuak ezagutzen dituzu. Etorkizuna ez da bakarrik zehazten, norbaitek egin behar du. Gainera, gizarteari horren berri eman behar zaio. Hala ere, hau da lantalde honekin elkartzen naizen lehen aldia. Landuko dugun gaiari buruz esan nahiko nuke gure belaunaldian ez genuela lanaren zentzua planteatzen. Baina gure seme-alabek modu desberdinean planteatzen dute. Uste dut oso gai garrantzitsua dela. Konplexutasun handiko gaia da. Eskerrik asko».

DFG3: Nik Ekonomia Sustapeneko Departamentuan egiten dut lan. Gure departamentuak enpresa mota bat sustatu du. Pertsona erdigunean jartzen duen enpresa mota. Eta enpresa eta enplegatua batzen baditugu, lana eta enplegua ditugu.

Gure ustez, pertsonen garapena bultzatu behar da, eta, horretarako, kalitatezko enplegua behar dugu. Hau da, enplegatu gisa garatzea bultzatu behar da, baina baita ere pertsona gisa eta maila sozialean. Enpleguaren gaia funtsezkoa da guretzat. Noranzko horretan lan egin behar dugu. Hala ere, orainera egokitu behar dugu, baita etorkizunera ere. Prozesu honetan, nire ustez, aurrean ditugun erronkei aurrea hartu behar diegu. Gainera, herritarrei eta gizarteari proposamen bat eskaini beharko litzaieke. Proiektu Estrategikoetako zuzendariak esandakoari dagokionez, «guk ekintzarako, parte hartzeko eta lankidetzan aritzeko gune bat izatea nahi dugu». Bestalde, uste dut guk esperientzia eta konpromisoa eman ditzakegula. Eskerrik asko».

ECO7: «Ni Asletik nator. Azken urte honetan think tankean parte hartu dut, baita Etorkizuna Eraikizen sortu zen lehen think tankean ere. Nik uste dut eredu bat garela Gipuzkoan. Lankidetzazko gobernantza erreala da Gipuzkoan. Hainbat eragileren artean elkarlanean ari gara, hala nola unibertsitateen, aldundien, enpresen, eta garapen agentzien artean. Pertsona erdigunean jartzen duen proiektu bat burutzen ari gara. Proiektu Estrategikoetako zuzendariak galdetu duenari dagokionez, nik uste dut ezagutza teorikoa eman dezakegula. Uste dut enpresen esperientzia ere eskaini dezakegula. Helburua balio teoriko hori praktikan jartzea da. Praktikatzen jarraitu behar da. Eskerrik asko».



ECO5: «Nik ere parte hartu nuen aurreko fasean, eta esperientzia aberasgarria izan da. Prozesua oso interesgarria izan zen. Nik uste nuen ez genuela teorian geratu behar,

baizik eta praktikara pasatu behar genuela. Hori da prozesuaren bigarren zatia. Nik uste dut oso interesgarria dela hainbat antolakunderekin espazioa partekatzea. Hori da lankidetzazko gobernantza. Eta Aldundiak eredu horren alde egiten du. Guk, Merkataritza Ganberatik, enpresei pertsonetikiko harremanetan laguntzen saiatzen gara, pertsona enpresaren funtsezko ardatz bihurtuz. Lanaren zentzuaz hitz egiten dugunean, pertsonengandik abiatu behar dugu. Guk, Ganberatik, esperientzia eman dezakegu, hainbat enpresarekin lan egin baitugu. Baina, pertsona erdian kokatu behar da. Beti aritu gara lanean filosofia horrekin. Esperientzia dugu zati praktiko horretan. Hau da, teoria eta praktika hurbiltzeko aukera eman nahi dugu, edo teoriaren eta enpresaren benetako munduaren artean. Eskerrik asko».

ECO2: «Eskerrik asko, niretzat ohorea da prozesu honetan parte hartzea. Guretzat oso garrantzitsua da hemen egotea, Adegik enpresen eraldaketa kulturala egin nahi duelako. Enpresek erronka itzelak dituzte ziurgabetasun horren aurrean. Kontua da nola lortu enpresak erakargarriagoak izatea, gazteek gustura lan egitea. Guk gai ukiezinen inguruan egiten dugu lan, hala nola kultura arloan, baina gai horiek eragin handia dute enpresetan. Helburua da enpresak lehiakorrak izatea. Ildo horretan, lanaren zentzua gai garrantzitsua dela uste dut. Balio lehiakorra sortu behar da gizarte hobea sortzeko. Nik erabat bat nator gaurko gaiarekin. Zer ekarpen egin dezakegu?, konpromisoa dela uste dut. Baita hainbat balio eta dibertsio ukitu bat ere. Prozesuari eskatzen diot elkar ezagutzeko, dibertitzeko, ilusioa pizteko, etab. Prozesutik zerbait ateratzeko. Eskerrik asko».

ECO18: «Guk ere parte hartu genuen aurreko zikloan. Unibertsitateko kideak erabat ados gaude proiektu honen gaiarekin. Nik uste dut gure aldetik talentua sortzeko eta sozializatzeko gaitasuna dugula. Baita ere ezagutza aurreratua sortzeko eta sozializatzeko gaitasuna. Gure aldetik, gaitasun horiek taldearekin partekatu nahi ditugu».

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza hartu du eskerrak emateko aurreko prozesuan parte hartu duten parte-hartzaile guztiei, eta, ondoren, hitza eman die prozesuan integratzen diren parte-hartzaileei:

ECO22: «Eskerrik asko gonbidapenagatik. Ni Tecnun ingeniari eskolatik nator. Ingeniaria naiz, baina filosofian doktorea ere banaiz. Eta ematen diren humanitateetako irakasgaiez arduratzen naiz; ekimen honetan parte hartzea proposatu zidaten eta onartu egin nuen. Oso interesgarria iruditu zitzaidan prozesuan hainbat arlotako jendeak parte hartzea, besteak beste enpresakoak eta unibertsitatekoak. Egia esan, ez dakit zer ekarpen egin dezaket, oso teorikoa bainaiz. Hasierako nire asmoa da ikustea, entzutea eta ikastea. Benetan, ikastera etorri naiz. Baina zerbait komentatuko dut. Nik uste dut pertsonak konpondu behar dituzten arazo gehienek ez dutela dimentsio teknikorik, giza maila jakin bat baizik. Uste dut oso interesgarria izango dela, eta hemen eskuratutako ezagutzak irakasgaietan sartzeko ere balioko dit. Teknikaren eta humanismoaren arteko harremana dago. Baita pertsonen kudeaketa ere. Eskerrik asko gonbidapenagatik».

ECO21: «Eskerrik asko gonbidapenagatik. Benetan beteranoa naiz Etorkizuna Eraikizen. Hala ere, ez dut think tankean parte hartu. Nik uste dut Etorkizuna Eraikiz esportatzeko eredu bat dela. Lankidetzak eta partaidetzarako eredu bat. Harro egoteko moduko zerbait da. Lanaren zentzua oso gai interesgarria da. ECO20ren aurkezpena oso interesgarria izan da. Proposamen honek zentzua ematen dio Lanbide Heziketaren lanari. Nik uste dut asko ikasiko dugula. Nik uste dut ikaskuntzaren zentzua ere aipatu behar dela. Gure ekarpenari dagokionez, nik uste dut talentua, esperientzia, ezagutza eta kapilaritatea eskaini ditzakegula. Lanbide Heziketako Institutuak eskualde guztietan daude, eta, horregatik, lurralde osora iristeko gaitasuna dugu. Eskerrik asko».

ECO23: «Ni Bidasoa bizirik agentziaz nator, Bidasoako garapen agentziaz. Irungo proiektu batean aritu naiz lanean lurraldeko hainbat eragilerekin. Think tankaren kontu hau berria da niretzat. Hasiera batean nire burua kokatu nahi dut. Baina, beste esku-hartze batean esan dudana bezala, lanaren zentzua gai garrantzitsua da. Lanaren zentzua funtsezkoa da enpresen lehiakortasunerako. Gipuzkoa desberdintasun gutxi dituen lurraldea da. Nik uste dut ahaztu behar ez dugun kontua dela. Ez ditugu atzean utzi behar beste profil batzuetako pertsonak. Ekarpenei dagokienez, zein ekarpen egin dezakegu? Nire ustez, hainbat eragilerekin izandako 20 urteko harremana eskaini

dezakegu. Errealitate bera da ikuspegi desberdinetatik begiratuta. Lan egiteko gogoz nago. Eskerrik asko gonbidapenagatik».

ECO24: Arratsalde on eta eskerrik asko gonbidapenagatik. Ni Iraurgitik nator. Beste pertsona batzuek bezala, horrelako think tank batean parte hartzen dudana lehen aldia da. Beraz, apal nator. Guk, Iraurgin, Etorikizuna Eraikizen esparru metodologikoarekin lan egiten dugu. Lurralde garapenaren gaia lantzen dugu. Baita digitalizazioaren gaia ere. Praktika daukagu ikerketa-ekintzaren metodologian. Metodologia horretara ohituta gaude. Egin dezakegun ekarpenari dagokionez, Urola Erdian 15 urte baino gehiago daramatzagu elkarlanean enpresa, udal eta eskolekin, besteak beste, lankidetzazko gobernantzan oinarritutako ereduarekin. Lankidetzazko gobernantza oso konplexua da. Ikuspegi sistemikoa eskatzen du. Planteatzen diren erronkei erantzuteko konpromisoa ere eskatzen du. Tamaina eta sektore desberdinetako enpresekin lan egiten ari gara, komunak izan daitezkeen erronkei aurre egiten laguntzeko. Halaber, enpleguari dagokionez, lanean ari gara hainbat eragilerekin. Institutuen, udalen, enpresen eta abarren inplikazioa bilatu da. Nire ustez, eragile horiekin guztiekin landu eta eztabaidatu duguna bat dator gaurko gaiarekin. Jasotzen dugun kezketako bat da enpresek ez dituztela beharrezko talentua eta gaitasunak jasotzen, eta horrek lotura estua du lanaren zentzuarekin Eskualdearen ikuspegia eman dezakegu. Aldi berean, enpresek nahi eta behar dutena eskaini dezakegu. Baita ere proiektu pilotuak bultzatu ditzakegu aplikatzeko. Eskerrik asko gonbidapenagatik». Lan egiteko eta ikasteko gogoz nago».

ECO25: «Eskerrik asko gonbidapenagatik, eta arratsalde on guztioi. Ziur asko, Euskadiko garapen agentzietan urte gehien daraman kidea naiz. Nik uste dut bizitza errepikatu egiten dela. Izan ere, duela 20 urte baino gehiago enpleguaren alde zer egin genezakeen eztabaidatzen genuen orain bezala. Orduan, % 25eko langabezia zegoen. Eta eztabaida zen zer egin zitekeen enpresen eta langabeen arteko harremanak hobetzeko. Aurkezpenen ondorengo lehen sententzia bertigoia izan da. Iruditzen zait gutxi esan eta asko entzun eta jaso behar dudala. Era berean, garapen agentziek enpresei buruzko informazioa eman dezakegu, enpresei eta pertsonen buruzko informazioa jaso baitugu. Halaber, hausnarketaren bat egin dezakegu lurraldearen eredu ekonomikoaren eta

enplegu sorreraren arteko harremanari buruz, lanaren sentimendu berriari buruz hitz egiteaz harago. Eskerrik asko gonbidapenagatik».

6. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak eskerrak eman dizkie parte hartzaile guztiei beraien esku-hartzeengatik. Erantsi duenez, *«gutxi gorabehera hilero elkartuko gara. Irailean hasiko gara. Gutxi gorabehera, 8 saio izango dira datorren ekainera arte»*. Saioarekin amaitzeko, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak hitza eman dio Ekonomia Sustapeneko diputatuari.

Ekonomia Sustapeneko diputatuak hartu du hitza eta hau esan du: *«eskerrak eman nahi dizkiet parte-hartzaile guztiei egindako esku-hartzeengatik eta ikaskuntza prozesu honetan parte hartzeagatik. Nire ustez, abstrakzio handiko alderdiak eta lurreko alderdiak konbinatuko ditugu prozesu honetan. Hala ere, garrantzitsua izango da helburua ez galtzea. Hau da, nora goaz: lurraldearen lehiakortasuna eta gure enpresen lehiakortasuna. Mila esker guztioi»*.

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

ETORKIZUNA
ERAIKIZ



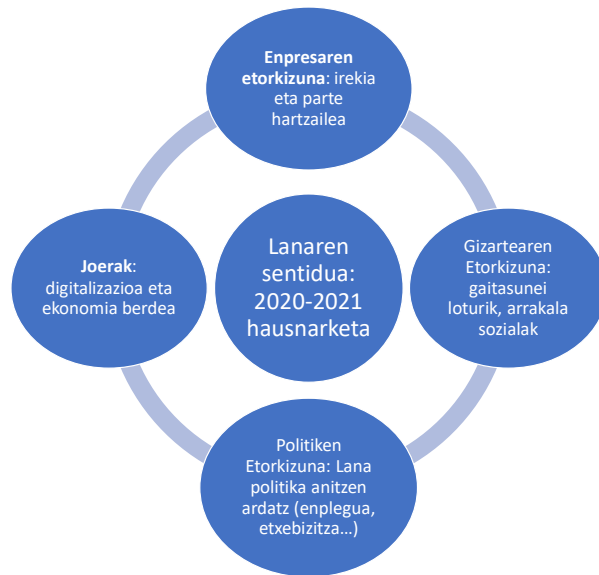
Etorkizuneko Lanaren Inguruko Deliberazio Taldea
2021/06/23

Gaurko saioan landuko duguna

- **Sarrera eta 2021-2023 ziklo berriaren kokapena.** Jabier Larrañaga
- **Deliberazio taldearen aurkezpena:** konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera bat. Unai Andueza
 - Marko orokorra (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarritzko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea
- **Saio plenarioa.** Proposatzen den prozesuan parte hartzaile bakoitzaren papera. Unai Andueza
- **Itxiera** eta jarraipenerako gonbidapena. Jabier Larrañaga

Zer egin dugu 2020ko ekainetik

- **2020-2021 maiatza:** etorkizuneko lanaren inguruko joerak aztertu genituen eta lanaren sentidua hautatu eraldatzailea izan daitekeen ardatz moduan
- **2021 maiatza:** lanaren sentiduaren inguruko proiektu esperimentala abian jarri genuen



Zer egin nahi dugu 2021-2023 epean?

- **Esperimentaziotik** ikasiko dugu, lanaren sentidua ardatz hartuta
- **Lankidetzazko gobernantza** bultzatuko dugu GFaren politiken ekosisteman

Guzti honen **azken helburua:**
Gipuzkoako **enpresei etorkizuneko lanaren erronkei aurre hartzen laguntzea**, tresna egokiak modu eraginkorrean haien esku jarritz.

Dokumentu guztiak ondorengo web orrialdean daude eskuragarri:
<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/escuchar/think-tank>

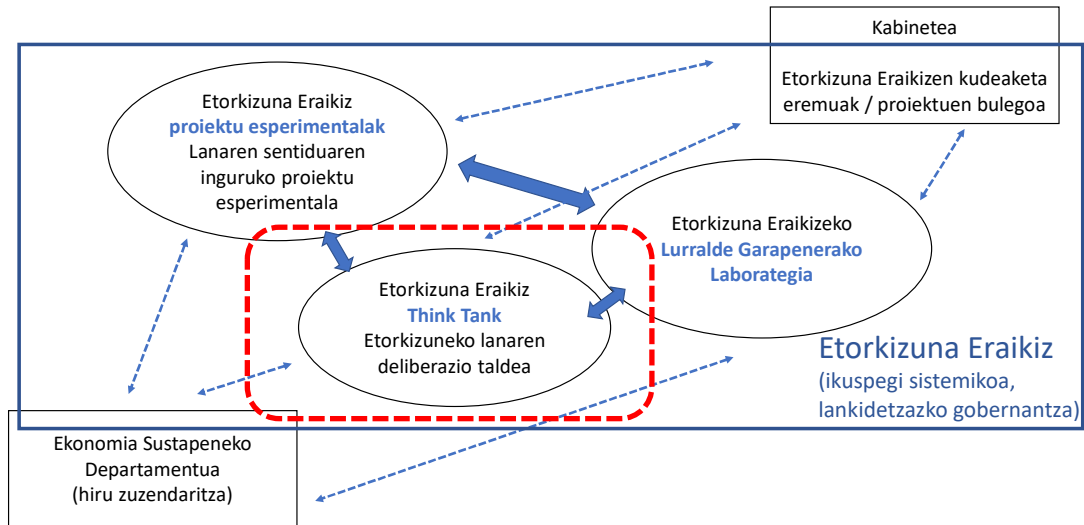


- **Deliberazio taldearen jarduna: konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera. Unai Andueza**
 - Marko orokorra (Etorikizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarritzko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea

Deliberazio taldea: nor, zertarako, zergatik?

- **Nork osatzen dugu deliberazio taldea?** enpresak, bitarteko eragileak (Adegia, Asle, merkatal ganbara, eskualde garapenerako agentziak, lanbide heziketa), jakintza sistemako kideak (unibertsitateak) eta GFAko arduradunak (Ekonomia Sustapeneko Departamentua eta Diputatu Nagusiaren Kabinetea). Aurreko deliberazio prozesuan aipatutako beste eragile batzuk ere gehitu daitezke etorkizunean
- **Zertarako bilduko gara?** Proiektu esperimentaletik, adituengandik eta partaideen esperientziatik elkarrekin ikasi eta etorkizuneko politikak lankidetzazko gobernantzaren baitan garatzeko
- **Zergatik osatu da talde hau?** Think tankaren misioa ondorengoa delako *“Jakintza transferigarria eta aplikagarria ko-sortzea, lankidetzazko gobernantzaren bitartez, Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistema (aktoreak, edukiak eta prozesuak) modernizatuko duten agenda eta kultura politiko berriak txertatzeko”*. Eta hemen bildu garenok GFaren etorkizuneko lanaren inguruko **politiken ekosistema gara**

Deliberazio talde hau Etorkizuna Eraikizen markoan



Gune bakoitzaren egitekoak

- **Ekonomia Sustapeneko Departamentua:** deliberazio taldearen lidergoa izango du, bertan egindako hausnarketa proiektu esperimentalera eta etorkizunean lurralde garapenerako laborategira eramanaz
- **Etorkizuna Eraikiz:** bere arduradunek think tankean modu horizontalean (deliberazio talde guztietan) landu nahi den kultura politiko berria lantzen lagunduko dute
- **Lurralde garapenerako laborategia:** etorkizunean lanaren inguruko proiektu berriak lurraldean txertatzen eta enpresetara bideratzen lagundu dezake
- **Proiektu esperimentalak:** lanaren sentidua enpresetan nola jorratu ikasteko espazioa izango da, horretarako tresnak garatuz
- **Deliberazio taldea:** proiektu esperimentaleko ikasketak eta kultura politiko berriaren oinarriak jaso eta deliberazioaren bidez, etorkizunean jakintza hau enpresetan txertatzeko estrategien inguruan hausnartuko du

Deliberazio taldearen osaketa



- Deliberazio taldearen jarduna: konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera. Unai Andueza
 - Marko orokorra (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarritzko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea



Gipuzkoa Taldearen:

- Etorkizuna Eraikiz Think Tank, lau eztabaida taldek osatua
- Datorren hamarkadarako Lurraldearen erronkak ezartzeko mahai politikoa
- Lankidetzazko gobernantzarekin, komunitatearen garapenerarekin eta abarrek inotutako 17 proiektu + eskualdeko gobernantza ereduak indartzeko 10 proiektu
- Aurrekontu irekiak: 1,2 milioi herritarrek aukeratutako proiektuetarako
- Ekinez Ikasi proiektua eta Lurralde Garapenerako Laborategia



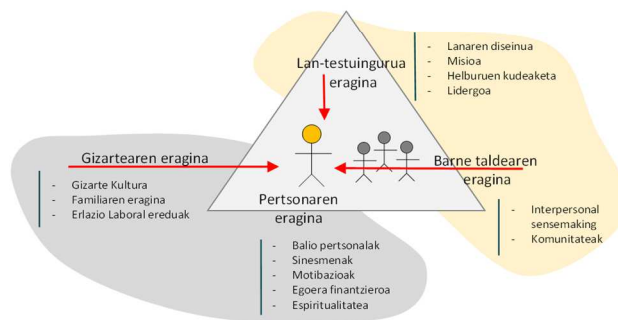
- Deliberazio taldearen jarduna: konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera. Unai Andueza
 - Marko orokorra (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarritzko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea

Lanaren Zentzua: zer da?

- Definizioa (Pratt eta Ashforth, 2003):
 - Indibiduo baten interpretazioa bere lanak zer esan nahi duen edo lanak duen rola zein den, bere bizitzaren kontextuan.
- Zentzu mota desberdinak:
 - “lana ordainketa bat da”, “zapalketa bat da”
 - “lana behar desatsegin bat da”,
 - “lana pertsonalki garatzeko eta hazteko aukera bat da”
 - “lana nire bizitzako gai zentral bat da”
 - “lana dei bat da”, etab.
- Enpresa testuinguruan ...
 - Zerk eragiten du lanaren zentzuan?
 - Nola atxikitzen dute pertsonak lanaren zentzu bat edo beste bat enpresa testuinguruan?
 - Etorkizuneko lanbidetan... Zein da lanaren balioa? Nola bizi dute pertsonak lana? Zer zentzu ematen diote?
 - Zein da lanaren zentzuaren eragina pertsonetan, enpresatan eta gizartean?

Lanaren zentzuaren “iturriak”

- Antolakuntzaren ikuspuntu batetik ikusita, lau aldagai multzo desberdin (Rosso, Dekas, eta Wrzesniewski, 2010).
 - Antolakuntzako aldagaiak (horiz).
 - Gizarte eta pertsonen erlazioen aldagaiak (grisez).

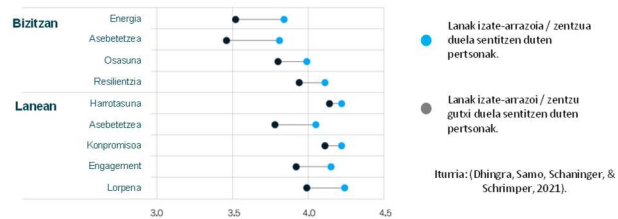


Langileen %70ak adierazten du Lanaren Zentzua lanean sortu eta/edo definitzen dela (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021).

Lanaren zentzuaren emaitzak

- Ikerketak erakutsi du, lanaren zentzuak eragin zuzena duela ...
 - Pertsonen portaeratan eta Motibazioan (Hackman & Oldham, 1976).
 - Errendimendu pertsonalean (Hackman & Oldham, 1980).
 - Absentismoan (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997).
 - Pertsonen ongizatean (Khan, 2007).

- Adibidez, McKinsey-ren emaitza enpiriko batzuk:



- Deliberazio taldearen jarduna: konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera. Unai Andueza
 - Marko orokorra (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarritzko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea

Lurralde Garapenerako Laborategia

Maila anitzeko gobernantza

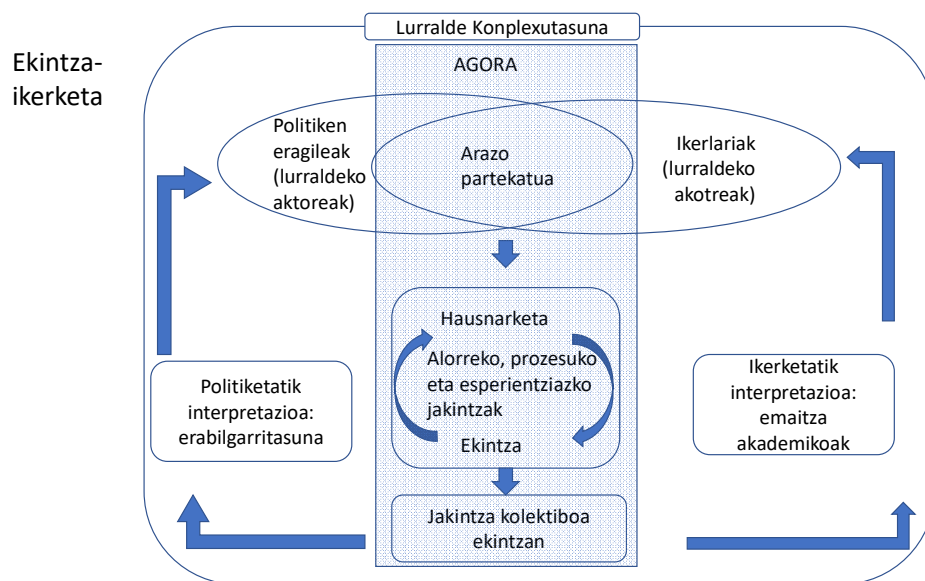


- Deliberazio taldearen jarduna: konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa lantzeko saiakera. Unai Andueza
 - Marko orokorra (Etorkizuna Eraikiz). Sebas Zurutuza
 - Lanaren sentidua (esperimentaziorako oinarrizko kontzeptua). Unai Elorza
 - Lankidetzazko gobernantza ekosisteman (lurralde garapenerako laborategia). Jon Gurrutxaga
 - Ekintzara zuzendutako metodologia parte hartzailea (ekintza ikerketa). Miren Larrea

Deliberazio taldearen oinarri metodologikoak: lankidetzazko gobernantza, konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa

Etorkizuna Eraikiz Think Tankak bere deliberazio talde guztietan kultura politiko berri baten garapena bilatzen du. Kultura politiko honen baitan landu nahi ditu ondorengo hiru kontzeptuak:

- Etorkizuna Eraikiz baitan **lankidetzazko gobernantza** ari garenean, erakunde publiko, herritar eta gizarte antolatuaren arteko harremanaz ari gara eta beronek hiru zutabe nagusi ditu: komunikazioa, balioak elkar banatzea eta ekintzan elkarrekin jardutea (Xabier Barandiaran, Arantzazulab, 2021eko martxoak 25)
- Konplexutasuna** (lurralde garapenean). Egoera bat da non (a) hainbat eragilek parte hartzen duten, (b) eragile hauek autonomoak baina interdependenteak diren, (c) lurraldearen arazoek eta arazo horientzako konponbideen inguruan ikuspegi desberdinak izan ditzaketen eta (d) inork hierarkiarik ez duen guztien jardunak nolakoa izan behar duen ezartzeko. Horrelakoetan dialogoa eta elkarlana dira bideak (Karlsen eta Larrea, 2014)
- Ikuspegi sistemikoa**. Arazo konplexuak ezin ditugu euren baitan ulertu, osatzen duten sistematik isolaturik. Gune batean gertatzen denak beste guneetan gertatzen denari eragiten dio, sarri ikusteko errazak ez diren moduetan. Ikuspegi sistemikoa garatzeak lotura hauek ulertzen saiatzea esan nahi du, laguntzen du sakoneko ikerketa, aktore-anitzeko azterketa, ekintza esperimentalak eta esperientzian oinarrituriko ikasketa erabiliz (Burns, 2007)



Saio plenarioa

- Norberaren aurkezpen laburra
- Zein da nire esperientzia (baldin badaukat) azaldu den markoan?
- Zer eskatuko nioke prozesu honi?
- Zer eman diezaioket prozesuari?



Ebaluazioa



b. 11. lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 11. lan-dokumentua
(2021eko ekainaren 24a)

Deliberaziorako 2021-2023 fasearen aurkezpena: lanaren sentiduaren inguruko
esperimentazioa garatu eta eskala irabazteko oinarriak

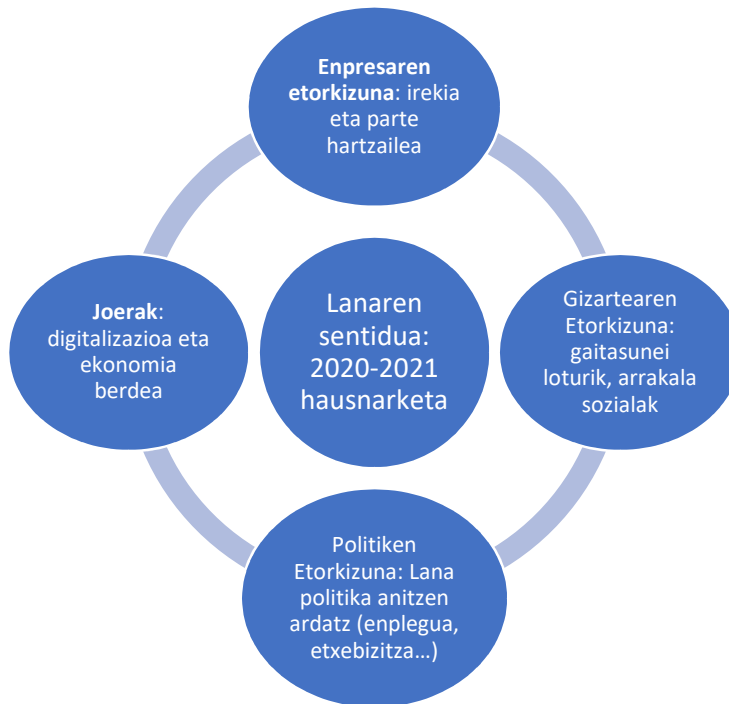
Aurreko lan-dokumentuak deliberazio taldearen urtebeteko lanaldiari itxiera eman zion eta dokumentu honek 2021-2023 aldi berria irekitzen du. Fase hau 2021eko ekainean hasi eta legealdiarekin batera amaituko da. Lan dokumentu honen oinarrian 2021eko ekainean eginiko saioa dago, non Gipuzkoako Foru Aldundiko Sustapen Departamentuak lan-talde berri bat gonbidatu zuen deliberazio prozesu honetan parte hartzera. Lan-talde honetako kideetako batzuk aurreko fasean ere parte hartu zuten, beste batzuk berriak ziren. Dokumentu honek haiei eginiko proposamenaren oinarriak jasotzen ditu.

Deliberazio prozesuaren oinarriak 2021-2023 eperako

a) Fase berriak 2020-2021 fasean eginiko lanari erantzuten dio

Ondorengo irudiak aurreko fasean landutako ardatzak jasotzen ditu eta haien inguruko deliberazioan ikasitakoak hartzen dira oinarri fase berria definitzeko. Irudian jasotako ardatzen azalpenak aurreko lan dokumentuetan daude jasota.

1. irudia. 2020-2021 faseko deliberazioaren ardatzak



b) Fase berrirako helburuak

Deliberazioaren azken helburua honela definitu da: Gipuzkoako enpresei etorkizuneko lanaren erronkei aurre hartzen laguntzea, tresna egokiak modu eraginkorrean haien esku jarritz.

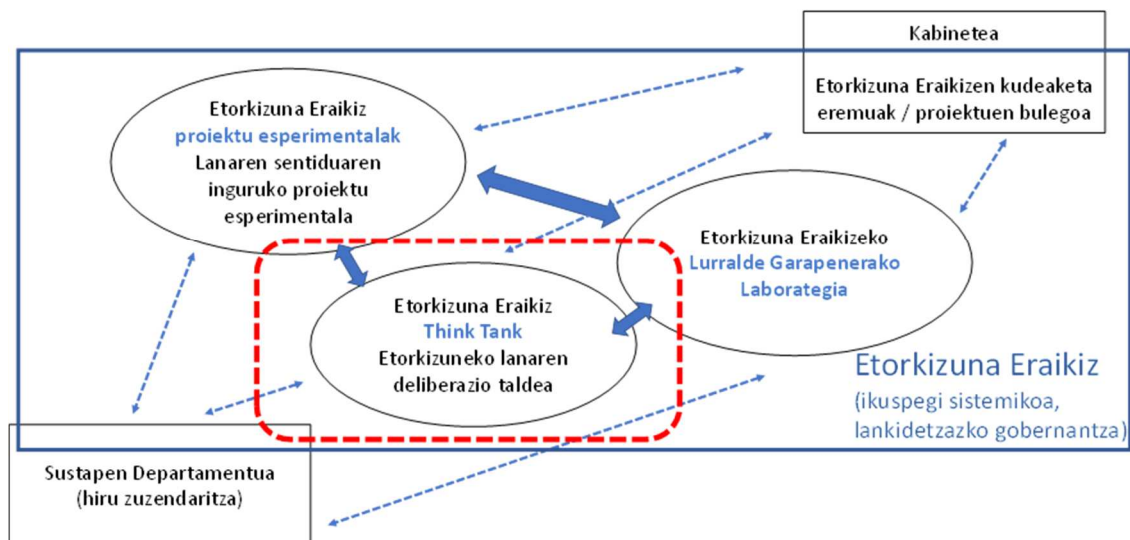
Horretarako, 2021eko ekainetik legealdi amaiera bitartean taldeak bi motatako lanketak egingo ditu. Alde batetik, lanaren sentiduaren inguruko esperimentaziotik ikasiko du, enpresentzat erabilgarri diren tresnak diseinatzeko. Bestetik, ikasitakoa ahalik enpresa gehienetara iritxi dadin, ekosistemako eragileen arteko lankidetzazko gobernantza bultzatuko du.

c) Deliberazio prozesuaren markoa

Prozesu hau Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren baitan landuko den lau deliberazio prozesuetatik bat da eta prozesu hauek guztien marko amankomuna Etorkizuna Eraikiz da. Etorkizuna Eraikizek herritarrei entzuteko, esperimendatzeko eta praktikan politiken ekosistemak eraldatzeko dituen gainontzeko ekimenekin koordinatuta garatuko da think tankaren deliberazioa eta ondorioz, prozesu guzti hauen ikuspegi sistemikoa modu esplizituan landuko da.

Horren adierazgarri, aurreko fasean landu zen irudia partekatu da, non esperimendazio proiektuen, think tankaren eta lurralde garapenerako laborategiaren arteko ikuspegi sistemikoa azpimarratzen den.

2. irudia. Etorkizuna Eraikizen baitako ikuspegi sistemikoa



d) Fase berrirako lan-taldea

Fase berriaren helburuak lehen fasekoarekiko desberdinak direnez, lan-taldean ere egokitzapenak egin dira. Alde batetik, deliberazioan esperimentazioan ari diren enpresek parte hartuko dute. Haien esperientziaren baitan hausnartuko du taldeak lanaren sentiduaren inguruan. Bestetik, lankidetzazko gobernantzaren helburuari erantzuteko, ondorengo lurraldeko eragileek parte hartuko dute: (a) GFAko arduradunak (Sustapen Departamentua eta Aldun Nagusiaren Kabinetea); (b) enprekin lanean diharduten eragileak (Adeg, Asle, Gipuzkoako Merkataritza Ganbara, eskualde garapenerako agentziak, lanbide heziketako ordezkariak); (c) jakintza sistemako kideak (Euskal Herriko Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea, Tecnun, Deustuko Unibertsitatea). Aurreko deliberazio prozesuan aipatutako beste eragile batzuk ere gehitu daitezke etorkizunean.

e) Lanaren zentzuaren inguruko marko kontzeptuala

2021-2023 eperako deliberazioak lanaren zentzuaren inguruko marko kontzeptuala izango du oinarri. Berau lanaren zentzuaren inguruko ondorengo definiziotik abiatzen da: Indibiduo baten interpretazioa bere lanak zer esan nahi duen edo lanak duen rola zein den, bere bizitzaren kontextuan (Pratt eta Ashforth, 2003). 2021eko iraileko saioa eta lan-dokumentua kontzeptualizazio honen ingurukoak izango dira.

f) Think tankaren jardunak eskala lortzeko lurralde garapenerako laborategiarekin koordinazioa bilatuko da

Lurralde garapenerako laborategia (LGLab) 2009an hasitako prozesu baten emaitza da eta bertan gauzatzen ari da gaur egun lurraldeko hainbat eragileren arteko elkarlana, besteak beste, GFA, eskualde garapenerako agentziak, lanbide heziketako zentroak eta Eusko Jaurlaritzaren politikan diharduten zenbait arduradun. Lankidetzaz mota honen adierazle da gaur egun Sustapen Departamentuko Berrikuntza Zuzendaritzak lantzen duen digitalizazioaren inguruko proiektua. Esperientzia hauetan ikasitakoak kontuan hartuko dira deliberazio prozesuan ikasitakoak enpresetara nola eraman aztertzerakoan.

- g) Deliberazio prozesuaren baitan ikasi eta ikasketak ekintzara bideratzeko metodologia ekintza ikerketa izango da

Etorkizuna Eraikiz Think Tankek metodologia hau hautatu zuen deliberazio prozesuak errazteko. Urtebeteko ibilbidearen ondoren metodologiaren inguruko ikasketak ere egin dira eta 2021-2023 eperako think tankaren beharrei egokitutako proposamen metodologikoa aurkeztuko da 2021eko urrian.