



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA
16. BILERAREN MEMORIA

2022/05/19

Edukia

1. Egitaraua	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Aurkezpena: Think tankaren egoera orokorra	5
5. Talde dinamika	11
6. Saioaren amaiera	13
7. Eranskinak	15
a. Saioan erabilitako aurkezpena	15
b. Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren gobernantza onaren kodea	24
c. 18. Lan dokumentua	27
d. Saioko programa	30

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

2022ko maiatzaren 19a, 16h-18h

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
16:00 - 16:15	Ongietorria	Unai Andueza. Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurune ko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
16:15 - 17:00	Aurkezpena: think tankaren egoera orokorra	Unai Elorza. Mondragongo Unibertsitatea
17:00 - 17:50	Talde dinamika	Unai Andueza. Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurune ko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
17:50 - 18:00	Saioaren amaiera	Unai Andueza. Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurune ko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria

2. Bertaratuen zerrenda

- Unai Andueza
- Joseba Amondarain
- Ander Arzelus
- Sebas Zurutuza
- Ana Ugalde
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Marian Tapia
- Ángel Martín
- Ismene Tapia
- Juani Lizaso
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hasi du saioa. *“Kaixo guztioi. Beti bezala, eskerrik asko saio honetara etortzeagatik. Itzultzaile sistema dagoela gogoratu nahi dizuet. Beraz, nahi duzuen hizkuntzan saioa jarraitzeko aukera izango duzue. Gaurko saiora normalean baino jende gutxiago etorriko da. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak ezin izan du etorri. Izan ere, agenda konplikatu zaio. Eta, Orkestrako erraztailea gaixo dago. Beraz, ez da etorriko. Hala ere, saioa arazorik gabe bideratuko dugu. Gaurko saioan deliberazio talde honen egoera orokorra azpimarratuko dugu. Beraz, hainbat gai jorratuko ditugu. Lehenik eta behin, taldea non dagoen azalduko dugu. Metodologiaren inguruan ere arituko gara. Prozesuan aktore eta partaide desberdinek izan behar dituzten rolen inguruan ere arituko gara. Enpresek prozesuan zer biziko duten pentsatzen saiatuko gara. Gainera, prozesuak eman ditzakeen emaitzak ere aipatuko ditugu. Bukatzeko, beti bezala, talde dinamika bat egingo dugu.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Baina, gai horien inguruan hitz egiten hasi baino lehenago, beste zerbait aipatzea gustatuko litzaiguke. Aipatu behar dudan hau beste think tank talde batean sortu zen. Gogoratuko duzuen bezala, lau think tank desberdin daude. Beraz, kezka hau beste talde batean sortu zen. Baina, hala eta guztiz ere, think tank guztietan partekatzea erabaki da. Aipatu beharreko kezka hori gobernantza onaren kodea da. Izan ere, think tankeko beste talde batean partaide batzuk think tankean zuten rol eta paperaren inguruan kezkatuta zeuden. Hau da, jakin nahi zuten ea think tankean ematen ziren iritziak edo partaidetzak zein ondorio zuten: Gipuzkoako Foru Aldundiaren politikak onestea, adibidez. Edo, Aldundiak think tankean ematen ziren iritzi eta ideiez jabetzea, besteak beste. Baina, hori ez da horrela. Think tank hauek lurraldeko aktoreei entzuteko jarri ziren martxan. Entzute bat egon eta gero politikak egiteko. Politiketan eragin nahi da. Eta, lurraldeko aktore desberdinek parte hartzea nahi da. Baina, horrek ez du esan nahi partaideek Aldundiaren politikak onesten dituztenik. Entzutea eta parte hartzea sustatu nahi da. Besterik ez. Ez dago ezer arrarorik.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Duda guzti horiek argitzeko eta mesfidantza jarrera horiei aurre egiteko, Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren gobernantza onaren kodea proposatu zuen talde horrek. Bertan, think tankaren helburuak eta printzipioak zein diren argi utzi izan nahi da. Hori dela eta, hausnarketa hori zuzendaritza taldera eraman zen. Bertan think tankeko talde guztiekin hausnarketa hau partekatzea pentsatu zen. Izan ere, estandarizazio bat bilatu behar da. Talde guztiek parametro beretan lan egin behar dutela pentsatzen zen. Bihar hau guztia ondo azalduko duen dokumentu bat bidaliko zaizue. Eta, horrez gain, esteka bat bidaliko zaizue. Dokumentu horrekiko dituzuen zalantzak edo egin nahiko zituzuen aldaketak proposatzeko.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Nire zatiarekin bukatzeko, gogoratu nahi dut saioaren bukaeran ebaluazio orriak bete behar dituzuela. Guretzat oso garrantzitsua da. Eta, aurreko saioan partaide askori ahaztu egin zitzaion betetzea. Beraz, hori gogoratu nahi dizuet. Honekin nire zatia bukatzen dut eta Mondragongo Unibertsitateko ikerlariari ematen diot hitza. Eskerrik asko guztioi.”*

4. Aurkezpena: Think tankaren egoera orokorra

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Arratsalde on guztioi. Aurkezpen honen helburua think tankaren ikuspuntu orokor bat aurkeztea da eta zuekin hori kontrastatzea. Think tankaren egoera orokorra erreparatu eta eztabaidatu nahi da gaurko saioan. Hainbat galderaren inguruan hausnartu nahi da. Adibidez, hurrengo urteko martxoan non bukatuko dugu? Non gaude orain? Zein metodologia erabiliko dugu? Nola landu nahi da gai hau enpresekin? Zein izango dira emaitzak? Galdera horien inguruan hausnartuko dugu saio honetan.”*

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. *“Lehenik eta behin, non gauden hausnartu behar dugu. Gogoratuko duzuen bezala, lanaren zentzuaren marko kontzeptual bat garatu genuen. Egia da gauza batzuk falta direla. Baina, edukiak hor daude. Bestalde, lehen neurketak egin dira. Analisi estatistikoek ondo eman dute. Hala*

ere, duda batzuk agertu dira. Adibidez, zein fidagarriak diren. Esperimentazio prozesuak martxan daude. Batzuk azkarrago eta beste batzuk motelago. Baina, martxan daude. Bigarren neurketa bat martxan jarriko dugu. Enpresen zuzendaritzekin lanean gaude. Gutxi gorabehera ekainerako izango da hori. Izan ere, oportunitate bultan aukera ona izan daiteke enpresetan aldaketak egiteko. Horrela, urte bukaerako emaitzak izango ditugu. Xehetasunak aurkezpenean dituzue (estekak a; diapositiba 4). Bertan, enpresa bakoitza non dagoen ikusi dezakezue: IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Oribay, etab. Gainera, zein esperimentazio mota egiten ari diren agertzen da: landa esperimentua, naturala eta kontrolatua, etab. Hainbat gai eta arlo jorratzen dira: digitalizazioa, autonomia, xedea, etab. Dena ez dut azalduko. Baina, ideia bat izan dezazuen, aurkezpenean agertzen dena da.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. “Prozesu honek dituen helburu eta izan dezakeen metodologiaren inguruan hiz egingo dut orain. Zein da aurreikusteen den metodologia? Hau da: nola landuko dugu enprekin lanaren zentzuaren gai hau? Aurreko saioan, gogoratuko duzuen bezala, DFG5ek Industria 4.0ren inguruko aurkezpene egin zuen. Hau da, Industria 4.0ko gobernantza nola izan zen azaldu zuen: enpresa txiki eta ertainetara gai hori iristeko gobernantza prozesua, hain zuzen ere. Oso ideia interesgarriak aurkeztu ziren. Eta, batez ere, oso erabilgarriak izan daitezke prozesu honentzat. Beraz, gure abiapuntua hori da. Baina, gure metodologia proposamen propio bat behar dugu. Gure abiapuntua honakoa da: enpresak, lanaren arloan, ziurgabetasun handiko etorkizun aldakor bat irudikatzen dute. Nola jarraitu lehiakorrak izaten? Baina, beste alde batetik, nola bermatu pertsonen ongizatea horrelako testuinguru batean? Hori abiapuntu hartuta, prozesu honen helburua hau dela esan genezake: enpresan lanaren zentzua sustatzen lagundu enpresaren lehiakortasuna hobetzeko eta pertsonen osasuna bermatzeko.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. “Metodologiari dagokionez, aurkezpenean (eranskinak a; diapositiba 6) ikusi dezakezue egin dugun marrazkia. Metodologia zirkular bat da. Hau da, ez dugu modu tradizional batean planteatu prozesu hau. Horrela jokatu bagenu, enpresei errezeta bat emango genieke eta esango genieke hori txertatu behar dutela. Baina, horrek funtzionatzen ez duela uste

dugu. Beraz, bestelako metodologiak bilatu behar dira. Esan bezala, metodologia zirkular bat proposatzen da. Lehenik eta behin, sentsibilizazioa. Gero, diagnostikoa. Horren ondoren, enpresak ahaldundu. Eta bukatzeko, jarraipen bat egingo litzateke. Hau da proposatzen dugun metodologia. Uste dugu enpresetan jarduteko egokia dela.”



Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. “Orain rolen inguruan hitz egingo dut. Izan ere, prozesuan aktore desberdinek parte hartu beharko dute. Eta prozesuaren arlo bakoitzean, aktoreen rola desberdinak izango dira. Beraz, rolen gai hau garrantzitsua da. Horretan ere DFG5ek azaldu zigun esperientzia oso interesgarria da. Izan ere, aktore bakoitzak rol bat bete zuen prozesu horretan. Industria 4.0ri dagokionez, enpresek ez zekiten zer zen. Beraz, sentsibilizazio bat egon behar zen gai horren inguruan. Hori aktore batek egin behar du. Beraz, rol bat betetzen ari da. Zubilan jardura hori garapen agentziek egin zuten. Lanaren zentzuarekin antzeko zerbait gertatuko da. Enpresek ezer gutxi dakite lanaren zentzuaren inguruan. Hori dela eta, sentsibilizazioa oso garrantzitsua da. Bestalde, zubilana egin beharko da. Lan ildo berriak eta beharrak identifikatu beharko dira. Izan ere enpresa bakoitza desberdina da eta

errealitate desberdinak egongo dira. Helburuetako bat enpresa ahalduntzea izango da. Enpresa ahaldundu egin beharko da gai honen garapena ahalik eta errealitatetik gertuen egoteko. Aholkularitza enpresek joka dezakete bertan rol bat. Proiektuaren jarraipena beste aktore batzuek egingo dute. Unibertsitateak eta Aldundia aipatu dira. Horiek ere beste rol bat beteko dute.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. “Bestalde, ekimen aukera desberdinak abian jarri daitezke. Gogoratu lau aldagai desberdin daudela: autonomia, gaitasuna, erlazioa eta xedea. Horiek bermatuz gero, pertsonak lanari zentzua bilatuko diotela azpimarratu da. Autonomia bilatu behar da. Baina, zein dira autonomia lantzen lagunduko diguten tresna horiek? Ekimen desberdinak sustatu dira autonomia garatzeko enpresan. Gaitasunarekin antzeko zerbait da. Garapen pertsonala bermatu behar da. Eta xedearekin berdin. Gai hau nahiko zabala da. Eredu asko ukitzen ditu. Hori de la eta, metodologia hau eraginkorra izateko, aholkularitza-enpresa desberdinen proposamenekin egin beharko da lana. Proposamen horiek bateratu egin beharko dira, horrela eremu desberdinak jorratu ahal izateko.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpenean egiten jarraitu du. “Beste alde batetik, zer biziko du enpresak? Lehen esan bezala, enpresak ahalduntzen saiatu behar gara. Izan ere, kanpotik emandako soluzioek ez dute balio. Soluzio prefabrikatuak ez diote enpresa konkretu horren errealitateari erreparatzen. Ahalduntze horren ondorioz, enpresak bere ekimenak ezarri eta mantendu ahaliko ditu. Bestalde, prozesua ezin da planifikatua izan. Ezin da prozesua hasieratik kontrolatu. Lanketa dialogiko bat egin beharko da eta prozesuan joango da emergentea den soluzio bateratu bat azaleratzen. Enpresa bakoitzak bere neurriraino eramango du prozesua eta bere neurrira egokituko du. Eta beste gauza bat komentatzea gustatuko litzaidake. Prozesuak ezin du estraktiboa izan. Protagonista enpresa izango da.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak hitz egiten jarraitu du. “Hemen galdera batzuk azaleratzen dira. Izan ere, emaitzei dagokionez, zein espero dira? Edo, zein emaitza lortzea espero da? Prozesu honen bukaeran zer izango dugu eskuarteetan? Orain azalduko ditudan puntuak talde dinamikari bideratuak daude. Beraz, puntuz puntu azalduko ditut.

Lehenengo emaitza marko kontzeptual bat izango da. Teoria batzuk garatu nahi dira eta kontzeptualizazio bat eskuragarri egotea nahi da, enpresetan interbentzio batzuk egin ahal izateko. Hau da, azken finean lanaren zentzua sustatzeko eredu bat lortu nahi da. Bestalde, metodologia bat garatu nahi da enprekin lanaren zentzua garatu ahal izateko. Metodologia horrek izaera kolaboratiboa izango du. Izan ere, lurraldeko beste eragile edo aktoreak integratuko ditu bere baitan. Orain ikusi dugun metodologiaren antzeko zerbait izango da. Ikaste eta hobekuntza prozesua bermatzen duena. Bestalde, tresna bat lortu nahi da. Aurre-diagnostiko bat. Ez da gauza konplikatu bat izango. Zuzendaritza mailan erabiliko da eta lehen hausnarketa bat egiteko balioko du. Sentsibilizazio etapan egiteko eta enpresari lehen hausnarketatan gidatzeko. Helburua enpresari interesa piztea da.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Enpresak interes handiagoa izango balu, beste tresnaren bat garatuko litzateke. Tresna hau sakonagoa izango litzateke. Tresna honek pertsonak inplikatu ditu. Enpresari argi gorria pizten diona: arazo bat dugu edo ez? Enpresaren egoeraren arabera lan ildo bat edo bestea lehenetsiko da. Horretarako balioko du tresna horrek: lan-ildo posiblea bideratzen laguntzen lagunduko dio. Metodologia fase desberdinetan erabiliko da.”

Mondragongo Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Beste alde batetik ezagutzaren arloko materiala lortuko da. Edo, formakuntzako materiala. Hori power point bat edo aurkezpen baten moduan jaso daiteke, adibidez. Aurreikusteen ari garena da lanaren zentzuaren inguruko formakuntzarako zerbait sortu behar dela. Lurraldeko aktore desberdinekin jorratu edo lan egin ahal izateko. Konplexutasun askorekin ez. Hausnarketa bultzatu dezakeen zerbait izatea ondo egongo litzateke. Sentsibilizazioa hedatzeko. Sortutako material hau lurraldeko eragile desberdinek erabili ahal izango dute: garapen agentziek, lanbide heziketako zentroek, unibertsitateek, etab. Horrez gain, beste puntu bat dago txostenen inguruan. Izan ere, emaitzen txosten bat egingo da. Baina, txosten bat denentzako? Edo, enpresa bakoitzetik egindako ariketetatik txosten bana? Ikasketa asko egongo dira. Lehenengo txostena itxita dago. Oraindik pare bat gauza falta dira. Baina, funtsean itxita dago. Lehenengo txostena orokorragoa izango da eta bigarrena esperientzietan zentratuko da. Prozesu osoa

irudian (eranskinak a; diapositiba 15) ikusi dezakezue. Gutxi gorabehera hau izan da nire aurkezpena. Orain, Proiektu Estrategikoetako Zuzendariari emango diot hitza.”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza eta Mondragongo Unibertsitateko ikerlariari eskerrak eman dizkio. *“Talde dinamikara pasa baina lehenago, pare bat gauza esan nahiko nituzke. Dakizuen moduan, saio hauetan gobernantza eta enpresekin esperimentazioak txandakatzen joan gara. Hau da, saio batzuetan gobernantza lantzen genuen: lurraldeko eragile desberdinen arteko gobernantza enpresetara iristeko eta haiekin jarduteko. Eta, bestetik, lanaren zentzuaren gaineko esperimentazio desberdinak landu ditugu. Hala ere, prozesua aurrea doan ahala, bi saio mota horiek bateratu egiten dira: gobernantza eta esperimentazioa bat egiten ari dira. Gaurko saioa horren erakusle izan da. Hori dela eta hurrengo saioa zaila izango da esaten ea gobernantzakoa edo esperimentaziokoa izango den. Bateratzen ari dira bi lineak eta desberdintzea zaila da.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Askotan aipatu dugun moduan, saio hauekin helburu zehatzak lortu nahi ditugu. Hausnarketak oso ondo daude. Baina, hau politiketan konkretatzea gustatuko litzaiguke. Hori dela eta, helburua talde honetatik programa bat ateratzea izango zen. Programa hori 2023ko deialdietan txertatu nahiko genuke. Guretzat oso garrantzitsua da. Hori komentatu nahi nuen. Bestalde, talde dinamikara pasa baino lehenago gogoratu nahi dizuet txantiloak bete behar dituzuela. Guretzat garrantzitsua da hau. Beraz, lehenengo bost minutuetan txantilo indibiduala bete bakarka. Eta, ondoren, taldeko txantiloia bete. Guk hemendik ateratzen dugu informazioa. Beraz, bete mesedez. Eskerrik asko.”*

Partaideak lan taldeetan jarri dira. Talde dinamikarako 50 minutu izango dituzte. Gero, plenarioan, talde bakoitzeko bozeramaileek ideiarik garrantzitsuenak esan beharko dituzte.

5. Talde dinamika

50 minutu igaro dira. Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“Nahiko denbora jardun duzue eztabaidatzen eta hausnartzen. Orain talde bakoizteko bozeramaileek taldeko ideia garrantzitsuenak azalduko dituzte. Beti bezala, bost minutu izango dituzue horretarako. Ezkerreko taldearekin hasiko naiz.”*

Lehenengo taldea

Lehenengo taldeko bozeramailea ECO26 da. *“Gure taldean gauza askoren inguruan hitz egin dugu. Hala ere, esan dugun guztiari forma ematen saiatuko naiz. Lehenengo galderaren harira, uste dugu sentsibilizazioa eta diagnostikoa oso garrantzitsuak direla. Baina, nahiko egingarriak direla uste dugu. Bestalde, uste dugu pertsonen sare bat sortzea garrantzitsua dela. Izan ere, esperientzia desberdinak egongo dira. Eta haien arteko trukaketa bat interesgarria izango litzatekela uste dugu. Informazioa partekatzeko moduz ere hitz egin dugu. Baloreek duten garrantzia azpimarratu dugu. Amaitzeko, ebaluazioen gaiaren inguruan hausnartu dugu. Izan ere, sentsibilizazioa, diagnostikoa eta inplementazioa nahiko argi daude. Baina, ebaluazioa? Nola ebaluatu behar da? Nola eman honi jarraipena? Gure ustez hori garrantzitsua da. Izan ere, lanaren zentzuaren gaia oso abstraktua da. Zuzendaritza taldeak, abstrakzio hori konkretatzeko, emaitzak ikusi behar dituela uste dugu. Beraz, ebaluazioek garrantzia dutela uste dugu.”*

Bigarren taldea

Bigarren taldeko bozeramailea ECO29 da. *“Gure taldean ere eztabaida interesgarria izan dugu. Gure taldean falta sumatu dugun dimentsioa gizartea da. Hau da, gizarteak nola ulertzen du lanaren zentzua? Zer da gizartean lanaren zentzuaren inguruan espero dena? Gutxi gorabehera enpresek nahi dutena badakigu. Beraz, gizarte dimentsio hori faltan bota dugu. Beste alde batetik, tresnaren inguruan eztabaidatu dugu. Gure ustez erabiliko den tresna edo erraminta kontsentsuatua izan behar da. Denok sortutako*

zerbait izan behar da. Bestela, bakoitzak bere modura ulertuko du. Erramintaren garapenean hainbat aktoreek parte hartu beharko luketela uste dugu.”

Hirugarren taldea

Hirugarren taldeko bozeramailea ECO5 da. *“Gure taldean asko hitz egin dugu. Baina, ez dugu gidoia jarraitu. Eztabaida sakona izan dugu. Gainera, gure taldean generazio desberdinak geunden. Eta hori aberasgarria dela uste dugu. Baina, galderei gutxi erreparatu diogu. Gure hausnarketa orokorragoa izan da. Gure ustez gaur azaldutakoa teorikoegia izaten jarraitzen du. Praktika faltan bota dugu. Eraldaketa konkretua ikusi behar dugu. Bestetik, aliantza gehiago planteatu beharko liratekela uste dugu. Balore desberdinak dituzten aktore eta instituzioen arteko kolaborazioa sustatu beharko litzateke. Teorian badugu. Baina praktikan behar dugu. Horrez gain, baloreen inguruan ere hitz egin dugu. Taldean behin baino gehiagotan atera den ideia bat da. Baloreak lan eremura iritsi baino lehenago garatzen dira. Beraz, gure ustez pertsonen formazioak garrantzia dauka. Izan ere, baloreak hor garatzen dira.”*



Laugarren taldea

Laugarren taldeko bozeramailea ECO25 da. *“Guri beste taldean gertatu den antzeko zerbait gertatu zaigu. Hau da, ez dugu gidoia jarraitu. Ideia asko atera dira eta asko eztabaidatu dugu. Baina ideia orokorrak izan dira. Izan ere, gure partetik oso ausarta iruditzen zaigu esan denari kritika bat egitea edo zerbait gaizki dagoela esatea. Egin den lana oso ona dela uste dugu. Eta beraz, egingo genuen kritika maila berean egon beharko litzateke. Eta, ez zegoen. Hala ere, taldean hainbat ideia aipatu ditugu. Uste dugu marko kontzeptuala eta erraminta konketuak garatzea lorpen bat dela. Beraz, zorionak! Baina, agian, telelanaren inguruko hausnarketa bat faltan bota dugu. Izan ere, gure ustez etorkizuna da. Datorrena da. Eta, telelanak formakuntza eta diziiplina bat behar du. Eta uste dugu gai hori ez dela ari jorratzen. Garrantzitsua izango da etorkizun hurbilean. Beraz, uste dugu honen inguruan hausnartu beharko genuela.”*

6. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“Gaurkoan nik emango diot itxiera saioari. Izan ere, Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak ezin izan du gaurko saiora etorri. Saioa amaitu baina lehenago, aurreko astean entzun nuen datu bat partekatzea gustatuko litzaidake. Sekulako inpresioa eman zidan datu horrek. Entzun nuen albistea honakoa da: enpresagintza eta ingeniarietza ikasi dutenen ehuneko 60a lurraldetik joan da. Ez dakit datu hau fidagarria den edo ez. Imaginatu ehuneko 60a izan ordez ehuneko 30a edo 40a dela. Horrela izanda ere, beldurgarria iruditzen zait. Beraz, nahiz eta eman hemen lantzen dugun gaia abstraktua eta filosofikoa dela, lehiakortasunarekin eta lurralde garapenarekin lotura zuzena dauka. Hemengo talentua kanpora exportatzen ari gara. Kanpoan hemen ez duten zerbait bilatu dute. Kanpoko lanek hemengoek ematen ez dieten zerbait dute. Honek luzeran eragin negatiboa izango du lurraldean. Arazoa existitu egiten da. Beraz, talde honetan egiten ari garenaren garrantzia berriz ere azpimarratu nahiko nuke. Generazio berriek lanean zer bilatzen duten jakin behar dugu, espektatibak zein diren aztertu behar ditugu, etab. Bestela, arazo potolo bat izango dugu. Bukatzeko, gogorarazi nahi dizuet ebaluazioak betetzeko, mesedez. Aurrekoan oso ebaluazio gutxi bete ziren. Honekin bukatuko dut.*

Beti bezala eskerrik asko gaurko saioan eta talde honetan parte hartzeagatik. Hurrengo saioa ekainean izango da. Hurrengora arte! Eskerrik asko.”

7. Eranskinak

- a. Saioan erabilitako aurkezpena

Lanaren zentzua

Ikuspuntu orokorra

2022/05/19

Aurkibidea

- Non gaude?
- Zein da aurreikusten den metodologia?
 - Helburua
 - Metodologia
 - Rolak
- Zer biziko du enpresak?
- Zer emaitza (metodologia, tresna, ezagutza,...) lortuko dira? Ikuspuntu orokorra.
- Talde dinamika

Non gaude?

Non gaude?

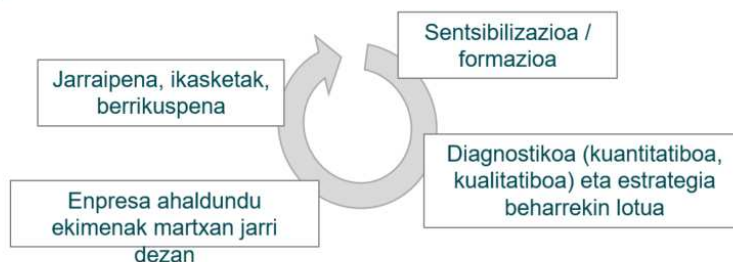
- Lanaren Zentzuaren marko kontzeptuala garatua.
- Diagnostiko erraminta bat garatuta. Hobekuntza batzuk egiteke.
- Esperimentazio prozesuak abian jarrita:
 - Lehengo neurketa eginda.
 - Enpresa bakoitzarekin esperimentazioa zehaztuta.
 - Esperimentazioak garatzen eta bigarren neurketa egiten hasita.

Enpresa	Mota	Neurketa	Esperimentua
IZT	Landa espermientua	Lehena	Lanaren banaketa eta koordinazioa
F. Industrial	Naturala eta kontrolatua	Lehena	Digitalizazioa eta sistema produktiboa
Sutargi	Naturala	Lehena	Formakuntza prozesua
Oribay	Landa espermientua	Bigarrena	Autonomia
Lazpiur	Landa espermientua	Lehena	Autonomía eta propositoa
Zorrotz	Landa espermientua	Lehena	Talde lana (erlazioa)

Zein da aurreikusten den metodologia?

Helburua eta metodologia

- Testuingurua:
 - Enpresaren erronka: ziurgabetasuna, erantzun azkarren beharra, ...
 - Lanaren etorkizuna: aldakorra, arduratzen, erabakitzen, ikasten, ...
 - Pertsonen ongizatea: lana pertsonen garapenerako, ongizaterako, bizitzaren parte,...
- Helburua:
 - Enpresan lanaren zentzua sustatzen lagundu enpresaren lehiakortasuna hobetzeko eta pertsonen osasuna/motibazioa bermatzeko.
- Metodologia:



Helburua eta metodologia

- Enpresa mailako interbentzioaren metodologia lurralde mailako prozesu osoarekin bat dator.



7

Rolak

- Sentsibilizazioa / formazioa:
 - Zubilanean arituko diren eragileak: Agentziak, Lanbide Heziketako zentroak, Enpresa Asoziazioak, ...
 - Helburua: Lanaren zentzua zer den, zertarako eta lehen aurre-diagnostiko bat.
- Diagnostikoa (kuantitatiboa, kualitatiboa) eta estrategia beharrekin lotua
 - Zubilanean arituko direnak eta/edo Unibertsitateak.
 - Helburua: enpresaren lan-ildo garrantzitsuenak identifikatu (antolakuntzaren erronka estrategikoak eta pertsonen lanari bilatzen dioten zentzua abiapuntu hartuta).
- Enpresa ahaldundu ekimenak martxan jarri dezan
 - Kontsultorak.
 - Helburua: enpresa ahaldundu aldaketa / hobekuntza prozesua bultzatu, kudeatu eta mantendu dezan.
- Jarraipena, ikasketak, berrikuspena:
 - Diputazioak eta unibertsitateak.
 - Helburua: eraginkortasuna ezagutu, ikasketak sortu eta prozesu osoa berrikusi.

8

Ekimen aukera desberdinak

- Hainbat ekimen desberdin abian jarri daitezke:

Autonomia:
Beharra asetu

Gaitasuna:
Garapen
pertsonala
bermatu

Erlazioa:
Besteekin
elkarlanean
(babestuta eta
konfiantza giroan)

Propositoa:
Norbaiteri laguntzeko,
zerbait lortzeko

- Informazioa: Nola partekatu informazioa (erabakiak hartzeko).
- Estruktura: taldeen osaketa.
- Lan fluxua: lana nola banatu eta diseinatu.
- Lidergoa: botere banaketa eta erabakiak nola hartzen diren.
- Talde-lana: garapena.
- Propositoa: lanketa eta helburuen hedapena.
- Helburuak: hedapena antolakuntzan.
- Gaitasuna: pertsonak nola hazi eta garatzen diren.
- ...

Zer biziko du enpresak?

Enpresaren bizipenak

- Ahalduntze prozesu bat. Ondoren beraiek ekimenak ezarri eta mantendu ahal izateko (eta ez “kanpo” soluzio bat izateko).
- Lanketa dialogiko bat. Prozesu “ez planifikatu eta kontrolatu” bat denok soluzio batera iristeko (askotan berdina izaten dena) baizik eta prozesu iteratibo bat; norberak ahal duen neurriraino eraman dezan ekimena eta bere neurrira egokitua.
- Prozesu ez “estraktiboa” (protagonista enpresa, ekimena beraiantzako; ez beste eragileentzako).

Zer emaitza lortuko dira?

Zer emaitza lortuko dira?

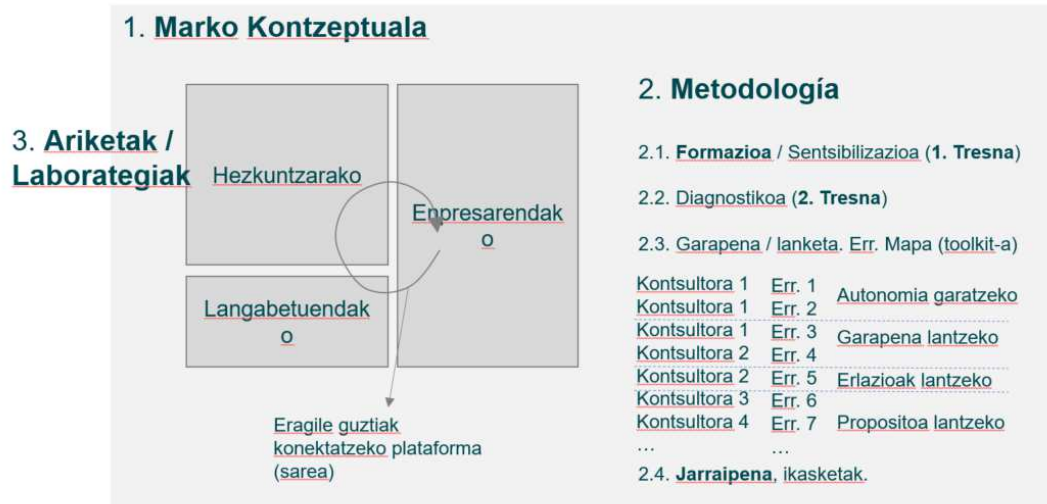
- Marko kontzeptual bat: lanaren zentzua sustatzeko eredu bat.
- Metodologia: enpresekin lanaren zentzua garatzeko.
 - Lurraldeko eragile desberdinak integratzen dituen estrategia amankomun batean.
 - Ikaste / hobekuntza prozesua bermatzen duena.
 - Orain arte GFA-ak sustatutako garapen desberdinak integratzen dituen.
- 1. Tresna: aurre-diagnostiko bat sentsibilizazio prozesurako.
 - Errez eta azkar egitekoa; lehen kontaktuan (zuzendaritzarekin).
 - Sentsibilizazio etapan egiteko; enpresari lehen hausnarketatan gidatzeko eta interesa pizteko.
- 2. Tresna: diagnostiko erraminta bat.
 - Sakonagoa; pertsonak inplikatzeko dituen; Psikometrikoki balioztatua (validez, dimensionalidad y fiabilidad).
 - Enpresari "argi gorria" pizten diona. Arazo bat dugu edo ez?
 - Lan-ildo posibleak bideratzen laguntzen diona.

Zer emaitza lortuko dira?

- Ezagutza / Formakuntza materiala: etorkizuneko lana eta lanaren zentzuaren inguruan formakuntza / sentsibilizaziorako errekurtsoak.
 - Lurraldeko agente desberdinek (agentziak, lanbide heziketa zentroak, etb) erabili ahal izateko materiala.
- Emaitzen txostena (formakuntzan eta/edo difusioan erabiltzeko): esperientziazko ikasketak / ezagutza:
 - Pertsonen trebakuntza prozesuak duen eragina lanaren zentzuan (Sutargi).
 - Prozesuen digitalizazioak duen eragina lanaren zentzuan (F. Industrial).
 - Autonomiaren garapenak duen eragina lanaren zentzuan (Oribay, Lazpiur).
 - Propositoaren lanketak duen eragina lanaren zentzuan (IZT)
- Hezikuntza zentroetarako ariketak eta laborategiak:
 - Lanaren diseinuak duen eragina lanaren zentzuan eta pertsonen motibazioan.
 - Lean takt-time sistema produktibo batek duen eragina antolakuntza emaitzetan, lanaren zentzuan eta motibazioan.

Zer emaitza lortuko dira?

- Emaizten ikuspuntu orokorra:



Talde dinamika

Talde dinamika

- Aurkezpena abiapuntu hartuta...
- Enpresetan lanaren zentzua hobetzeko garrantzitsua izan daitekeen emaitzaren bat falta al da?
- Zergatik?
- Eraitza hauetatik, zeintzuk ikusten dira bereziki garrantzitsuak?

Ebaluazioa eta hurrengo saioa



Bete mesedez ebaluazioa,
asko laguntzen digu
hurrengo saioak prestatzen



Hurrengo saioa Ekainaren 23an
izango da, eta bertan Gobernantza
metodologia landuko da.

b. Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren gobernantza onaren kodea

ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK-A

Gobernantza Oneko kodea

Think Tank-aren misioa, deliberazio espazioak, eta metodologia

Etorkizuna Eraikiz Think Tank-ak misio hau dauka:

Elkarrekin ezagutza transferigarria eta aplikagarria sortzea, lankidetzazko gobernantzaren bitartez, agenda eta kultura politiko berri bat txertatzeko, zeinak modernizatuko baitu Gipuzkoako Foru Aldundiaren (GFA) politiken ekosistema (haren eragileak, edukiak eta prozesuak).

Elkarrekiko sorkuntza gertatzen da Gipuzkoak dituen erronka handien inguruan definitutako deliberazio espazioetan, non biltzen baitira erronka horiei heltzen dieten politiken ekosistemen ordezkariak. Think Tank-ak zuzendaritza-talde bat du, deliberazio prozesu guztiak koordinatzen dituen, eta Think Tank-erako hartutako metodologia da ikerketa / ekintza, sintesi bat bilatzen duena gogoetaren, ekintzaren eta partaidetzaren artean.

Gobernantza Oneko kode baten beharra

Lankidetzazko gobernantza, Think Tank-ean harreman esparru gisa proposatua, Etorkizuna Eraikiz garatzen ari den kultura politiko berriaren ardatz nagusietako bat da. Gobernantza hori modu experimental batean lantzen da Think Tank-ean, GFaren politiken ekosistemako pertsonen deliberazioan parte hartuz. Prozesu horrek ziurgabetasunak eragiten ditu, eta horien aurrean erabaki da Gobernantza Oneko kode bat elkarrekin sortzea, partaidetza-espazio seguru bat eraikitzen laguntzeko. Helburua da partaideen konpromisoak argitzea, indarreko araudiari kalterik egin gabe; hartara, partaideek prozesuan duten konfiantza indartu dadin.

Kodeak lankidetzazko gobernantza eraikitzearen hasierako faseari erantzuten dio, non GFAk bere erabaki eta ekintza batzuk ireki baititu ekosistemarekin eztabaidatzeko. Testuinguru horretan, planteatzen da GFAk horien gainean duen erantzukizun eksklusiboa. Hala ere, Think Tank-ean hasiak dira sortzen hainbat prozesu, bideratuak daudenak ekosistema osoak partekatutako erabaki eta ekintzei buruz deliberatzera,

horrela lankidetzazko gobernantzan sakonduz. Think Tank-ak norabide horretan aurrera egiten duen heinean, kode hori egokitzen joango da, barne hartzeko, baita ere, ekosistemen eraldaketa-prozesuaren gaineko erantzukizun partekatuko moduak ere.

Gobernantza Oneko kodea

Partaidetzaren borondatezkotasuna

Gutiz borondatezkoa da pertsonak eta, inoiz, beste erakunde batzuek Think Tank-aren jardura eta deliberazioetan parte hartzea.

Ikaskuntzaren berariazko eta nahitako izaera

Ikerketako / ekintzako jarduerak, prozesu deliberatibo eta esperimentalak diren aldetik, ebidentzia eta ikaskuntza kolektiboak sortzen dituzte, halakotzat hartu behar direnak. Gipuzkoako Foru Aldundiaren erantzukizuna da beharrezko bitartekoak eta euskarriak jartzea, gerta dadin ikaskuntza kolektibo hori (Think Tank-a osatzen duten pertsonak), barne hartzen duena ikaskuntza instituzionala (enfasi berezia jarritz Gipuzkoako Foru Aldundiko taldeetan).

Elkarrekin sortutako ezagutzaz kolektiboki eta publikoki jabetzea

Deliberazio taldeek elkarrekin sortutako ezagutza, etengabe sistematizatuko da Think Tank-eko web orrian publikoki partekatuko diren dokumentuetan. Partaide guztiek erabil ditzakete dokumentu horiek, bai Think Tank-ari zuzenean lotutako jardueretan, bai handik kanpo, baldin eta iturria behar bezala aipatzen bada.

Gardentasuna hedapenean eta komunikazioan

Think Tank-ak modu publiko eta garden batean eskaini behar ditu bere emaitzak; hartara, Think Tank-ean zuzenean parte hartzen ez duten baina haien jarduerengatik interesa edo eragina duten beste pertsona eta erakunde batzuek aukera izan dezaten probetxua ateratzeko eta haren emaitzak libreki erabiltzeko. Horretarako, aipatutako web orria mantentzeaz gain, Gipuzkoako Foru Aldundiak hedapen ekintzak antolatuko ditu, deliberazioetarako eta emaitzetarako sarbide publikoaren lagungarri.

Norberaren ekintzen gaineko erantzukizun eskusiboa

Deliberazio prozesuetan parte hartzen duten pertsonak, zeintzuk politiken ekosistemen parte baitira, elkarrekin sortutako ezagutza erabil dezakete beren erakundeetan erabakiak hartzeko, eta ekintzetarako. Partaide bakoitzak ezagutza horri ematen dion

erabileraren gaineko erantzukizuna pertsona horri dagokio, edo bere erakundeak bere gain hartzen duen neurrian, erakunde bakoitzari.

Think Tank-a proposatzen eta gidatzen duen Gipuzkoako Foru Aldundiaren kasu zehatzari aurreko printzipioa aplikatzeak esan nahi du ezen, Aldundiko pertsonak edo taldeek Think Tank-ean elkarrekin sortutako ezagutza beren erabaki-prozesuetan eta ekintzetan integratzea kontsideratzen duten kasuetan, gainerako partaideek ez dutela zuzenean inolako konpromisorik hartzen erabaki-prozesu horretan edo ekintza horiei dagokienez.

Deliberazioen eta proposamenen izaera ez-loteslea

Printzipio horrek aurreko biak osatzen ditu. Think Tank-ean sortutako ikaskuntzak eta gomendioak ez dira lotesleak partaideentzat eta parte hartzen duten erakundeentzat. Printzipio hori Gipuzkoako Foru Aldundiari ere aplikatzen zaio, zeinaren talde erabakitzaileek baloratuko baitute une bakoitzean, integratzea edo ez, eta, baiezkoan, nola integratu sortutako ezagutza bere politiketan.

Interes aniztasuna onartzea

Think Tank-aren bidez lantzen direnak bezalako eraldaketa-prozesuetan, askotariko antolaketa-, erakunde- eta sektore-interesak sortzen dira. Garrantzitsua eta legitimoa da esplizitatzea interes horiek eta lurraldearen egungo eta etorkizuneko arazoei buruzko ikuspegi desberdinak. Horri esker, lurraldearen ikuspegi sistemiko bat garatzen da, eta konplexutasuna ulertzen laguntzen du, elementu horiek jo baitira lankidetzazko gobernantzaren garapenak berezkoak dituen elementutzat.

c. 18. Lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 18. Lan-dokumentua

LANAREN ZENTZUA: ESPERIMENTAZIOAK ENPRESATAN

(2022eko Maiatzaren 19a)

Sarrera

Aurreko saioan (Martxoak 24an izandakoa) lanaren zentzuaren sustapenari lotutako gobernantzaren erronkaren inguruan aritu zen lan taldea. Lanaren zentzuaren inguruan enpresak sentzibilizatzeko eta haietako pertsonen lanaren zentzua garatzeko enpresa elkarte desberdinek izan dezaketen rolaz hitz egin zen. Horretarako Ion Gurrutxagak aurkeztu zuen Digitalizazio prozesuaren inguruan izandako esperientziak; zehazki, erabili den metodologia, Gipuzkoako eragile desberdinak hartu duten rola eta azkenik lortutako emaitzak. Prozesu horri buruzko bizipenak lanaren zentzuari buruzko Think Tank-ean aurkeztu ziren, gida/laguntza posible gisa.

Hala ere Think Tank-eko partehartzaileak faltan botatzen zuten lanaren zentzuaren proiektu esperimentaletik aterako ditugun emaitzak. Emaitza hauetaz gain, lanaren zentzuaren garapena Gipuzkoako enpresatan hedatu ahal izateko metodologia eta prozesu orokorra nolakoa izan daitekeen ere faltan botatzen zen. Beraz, Maiatzaren 19ko saioaren helburua horrela definitu zen: lanaren zentzuaren esperimentazio prozesuaren ikuspuntu orokorra eman, amaieran izango ditugun emaitzak zeintzuk diren bisualizatu eta Gipuzkoako eragile desberdinak izan dezaketen rola inguruan hausnartu.

Lanaren Zentzuaren ikuspuntu orokorra eta emaitzen aurkezpena

Saioaren inguruan egin den memorian detaile handiagoarekin jasota dago azaldu ziren gaiak eta ondoren sortu zen hausnarketa. Hala ere, aipagarriak diren puntu batzuk azpimarratuko dira lan-dokumentu honetan; zehazki:

- 1) Aurreikusten den metodologia: Ion Gurrutxagak (Martxoaren 24an) egin zuen aurkezpenaren input interesgarriak jaso ondoren eta lurralde mailako gobernantzatik proposatzen diren pausu orokorrak abiapuntu hartua, lehen metodologia orokor bat proposatu zen saio honetan. Lau etapa desberdin proposatzen dira: (i) enpresaren sentzibilizazio eta/edo aurre-diagnostiko bat, (ii) enpresaren diagnostiko sakona lan-ildo desberdinak zehazteko, (iii)

- enpresaren ahalduntzea lan-ildo horiek garatu ahal dezan, eta (iv) lanketa prozesuaren jarraipena eta ikasketak zikloa berriro ere hasi dezan.
- 2) Enpresan garatu ahal izango diren lan-ildoak lanaren zentzuarendako gakoak diren lau gaien inguruan joango dira: autonomia, gaitasuna, erlazioak eta propositoa. Gai hauek landu ahal izateko metodologia eta erraminta desberdinak egon daitezke dagoeneko sortuta diputazioan. Komeniko litzateke erraminta hauen inbentario bat eginda izatea enpresei eskaini ahal izateko.
 - 3) Azkenik proiektu esperimentalaren amaieran lortuko diren emaitzak zerrendatu ziren. Zehazki azaldutakoak honako hauek izan ziren: (i) marko kontzeptualaren garapena, (ii) diagnostiko erraminta bat, (iii) esperimentazioen inguruan ikasketa batzuk, (iv) enpresatan lanaren zentzua garatu ahal izateko metodologia orokor bat, (v) enpresak sentsibilizatu ahal izateko material zehatz bat (aurre-diagnostiko bat egiten ere lagunduko duena) eta (vi) ikasgelatan lanaren zentzuaren inguruan kontzientzia landu ahal izateko laboratoriorio / simulazio ariketak sortu.

Ondorengo hausnarketa eta ekarpenak

Aurkezpen honen ondoren deliberazio taldeari galdetu zitzaion ea faltan botatzen zuten emaitzen bat. Taldeak hausnartu ondoren honako komentarioak / gaiak irten ziren.

- 1) Sentsibilizazioa eta diagnostikoa oso garrantzitsuak direla uste zuen talde batek. Nahiko egingarriak ikusten zuten.
- 2) Beste talde batek ebaluazioen gaiaren inguruan hausnartu zuten. Izan ere, sentsibilizazioa, diagnostikoa eta inplementazioa nahiko argi ikusten zuten. Baina, ebaluazioa? Nola ebaluatu behar da. Nola eman honi jarraipena? Beraien ustez hori garrantzitsua da.
- 3) Beste ekarpen bat gizartearen inguruan izan zen. Faltan sumatu duten dimentsio bat da hau. Hau da, gizarteak nola ulertzen du lanaren zentzua? Zer da gizartean lanaren zentzuaren inguruan espero dena? Gutxi gorabehera enpresek nahi dutena badakigu, baina gizarteak zer espektatiba ditu lanaren inguruan?
- 4) Beste talde baten iritziz erabiliko den tresna edo erraminta kontsentsuatu izan behar da. Denok sortutako zerbait izan behar da. Bestela, bakoitzak bere modura ulertuko du. Erramintaren garapenean hainbat aktoreek parte hartzea beharrezkoa ikusten da.
- 5) Beste komentario baten adierazten da saioan azaldutakoa oraindik teorikoezia izaten jarraitzen duela. Praktika faltan botatzen da. Eraldaketa konkretua ikustea garrantzitsua dela.
- 6) Horrez gain, baloreen inguruan ere proposamena egiten dute. Taldean behin baino gehiagotan ateratzen den ideia bat da. Baloreak lan eremura iritsi baino lehenago garatzen direla. Beraz, pertsonen formazioak garrantzia dauka lanaren zentzuaren gaian. Izan ere, baloreak hor garatzen bait dira.

- 7) Azkenik beste talde baten ustez marko kontzeptuala eta erraminta konkretuak garatzea lorpen bat da. Beraz, zorionak! Baina, agian, telelanaren inguruko hausnarketa bat faltan bota da. Izan ere, hauxe da etorkizuna. Telelanak formakuntza eta diziiplina bat behar du eta talde honen ustez gai hori ez dela ari jorratzen ari.

Laburbilduz, Maiatzean izandako lan saio honetan emaitzen eta metodologiaren lehen aurrera pausua eman zen eta gobernantzaren inguruan izaten ari diren hausnarketekin bat egiten duela proposatu den metodologia. Beraz ondorengo saioetan proiektu esperimentala eta gobernantza partekatuaren saio bereziak batzen joango dira poliki-poliki proposamen berdinean.

d. Saioko programa

THINK TANK

ETORKIZUNEKO LANAREN INGURUKO DELIBERAZIO TALDEA

AURREZ AURREKO SAIOA (GUNEAN), 2022ko maiatzaren 19an, 16:00tan

SAIOAN LANDUKO DEN GAIA

Aurreko saioan lanaren gobernantzaren inguruan aritu ginen. Lanaren sentiduaren inguruan enpresak sentsibilizatzeko eta haietan lanaren sentidua garatzeko enpresa elkarte desberdinek izan dezaketen rolaz hitz egin zen. Maiatzaren 19ko saioan think tankeko talde honetan gauzatzen ari den prozesuaren egoera orokorra zein den azaldu eta hurrengo pausoa ematen saiatuko gara: experimentazio prozesuaren amaieran edukiko ditugun emaitzak zein diren bisualizatzen. Horrek lagunduko egingo du datozen saioetan experimentazioaren ondoren egingo den politiken inplementazio prozesuaren metodologia; fase desberdinetan aktoreek izango dituzten rolak eta prozesuan lortu daitezkeen emaitzak adosten.

SAIORAKO AGENDA

- Sarrera
- Prozesuaren egoera orokorraren aurkezpena
- Taldearen ekarpenak prozesuaren egoera orokorrari
- Itxiera