

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

ETORKIZUNEKO LANA

7. BILERAREN MEMORIA

2021/03/18

Edukia

1. Egitaraua 3
2. Bertaratuen zerrenda 3
3. Ongietorria 4
4. Pablo Costamagnaren hitzaldia 5
5. Talde dinamika 11
6. Saioaren amaiera 15
7. Eranskinak 17
   a. Saioan erabilitako aurkezpena 17
   b. Tailerraren aurkezpena 20
   c. 9. lan-dokumentua 22
   d. Dinamiken txantiloia 26

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

Modalitate birtuala, 2021eko martxoaren 18a, 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 - 17:45	Esparru bat aurkeztea hausnartzeko zer esan nahi duen "ikasten duen lurraldea" eta nola txertatzen den esparru horretan "ikasten duen enpresa"	Pablo Costamagna. Lurralde Garapeneko Maisutzako zuzendaria Unibertsitate Teknologiko Nazionalean, Rafaela, Santa Fé, Argentina Rafaela, Santa Fé, Argentina eta Orkestra-Lehiakortasunaren Euskal Institutuari elkartutako ikertzailea
17:55 - 18:55	Talde dinamika, eztabaidatzeko nola diseinatu proiektu esperimental bat, lurraldean eta enpresetan ikasteko gaitasuna sortuko duena.	Unai Andueza, Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Saioaren amaiera eta hurrengo urratsen aurkezpena	Jabier Larrañaga

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Amaia Legorburu
- Gorka Zubillaga
- Ander Arzelus
- Isabel Busto
- Eva Cuenca
- Iker Estensoro
- Jon Gurrutxaga
- Andoni Isasti
- Gorka Artola
- Nerea Urcola
- Sebas Zurutuza
- Joseba Amondarain
- Iñigo Larrea
- Adrian Merino

- Ana Ugalde
- Nerea Zamacola
- Aitor Galdós
- Ignacio Muñoz
- Jon Angulo
- Iñigo Ugarte
- Juncal de Lucas
- Miren Larrea
- Eva Sánchez

3. Ongietorria

Ekonomia Sustapeneko diputatuak bertaratutakoak agurtu ditu, eta eskerrak eman dizkie etortzeagatik eta taldeak aurreko bileran egindako ekarpenengatik. "Proiektu esperimentalaren fokuak definitu genituen, eta egin zenituzten ekarpenak oso garrantzitsuak izan ziren".

Ondoren, Foru Aldundiko taldearentzat garrantzitsuak diren eta aurreko saioan azaldu ziren hiru gauzen balioa nabarmendu du: pertsonengana hurbiltzea subjektu gisa, enpresaren ikuspegitik; kontuz jokatzeko iradokizuna, azpimarratuz arreta gazteengan soilik jartzeak ikuspegi globala bereganatzea eragotziko lukeela, eta Gipuzkoako enpresa-sarearen eta egituraren adierazgarri diren parte-hartzaileak hautatzeko iradokizuna.

Aipatu dituen gakoen garrantzia adierazi du: "ekarpen horiek eskertu nahi ditut oso ondo etorri zaizkigulako, horietako batzuk oso kontuan hartu ditugu".

"Ondorengo urratsak zehaztu nahi nituzke. Hurrengo saioan proiektu esperimentala definituko dugu eta maiatzean prozesua itxiko dugu. Hori esanda, eskertuta egon behar dugu, eta, horren gertu izanik prozesuaren amaiera, zuekin harremanetan jarraitu nahi genuke, proiektuaren jarraipena egin dezazuen. Proiektua zuena ere bada; beraz, maiatzean urteko ebaluazioa egingo dugu eta mekanismo bat diseinatuko dugu, nahi duenak proiektuaren jarraipena egin ahal izan dezan".

Amaitzeko, esan du gaurko gonbidatua oso interesgarria dela eta Proiektu Estrategikoetako zuzendaria izango dela saioaren gidaria.

4. Pablo Costamagnaren hitzaldia

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak ongietorria eman du. Azaldu duenez, "Ekonomia Sustapeneko diputatuak esan duen bezala, Pablo Costamagna aurkeztuko dut. Ezagutzatik eta praktikatik hitz egingo digu; izan ere, esperientzia du politikan, lurralde garapeneko agentzietan, unibertsitatean eta abarretan. Euskal Herriko Unibertsitateko Garapen Azterlanetako doktorea da. Irakasle eta ikertzaile gisa, Latinoamerikako hainbat unibertsitatetako graduondokoetan eskolak ematen ditu, eta, Argentinan, Rafaelako Unibertsitate Teknologiko Nazionaleko Lurralde Garapeneko Maisutza zuzentzen du. Garapenarekin lotutako nazioarteko erakunde askorekin lan egin du. Gainera, liburu eta artikulu askoren egilea da".

Dinamika gidatuko duten galderak aurkeztu ditu, bertaratutako pertsonen arreta zentratzen laguntzeko: *"Zer eragile, tresna edo mekanismo hartu behar ditugu kontuan lurraldeak proiektu esperimentalaren ikaskuntza maximizatu ahal izateko?"*

Pablo Costamagnak hartu du hitza, agurtuz eta gonbidapena eskertuz. "Etorkizuna Eraikizek egiten zuenaren jarraipena egiten aritu naiz, eta, egia esan, ikasteko gune handia da lurraldeari dagozkion gaiak munduan zehar lantzen ditugunontzat". Gipuzkoarekiko duen lotura aipatu du "hamar urte baino gehiago dira hona etortzen naizela, ikastera, ekarpen txikiak egitera eta janariaz, jendeaz eta paisaiaz gozatzera".

Oso positiboki baloratzen ditu "gauza desberdinak eraikitzeko gogo ikaragarria, orain batere erraza ez denean".

"Miren Larrearekin hitz egiten nuenean, esaten zuen zehaztasunera joan nahi zuten etapa batean zeudela. Nik esaten nion: begira, guk lan egiten dugun eremuetan, enpresekin lan egitean, lehenik saiatzen gara galdera bat egiten eta elkarrizketaren bidez erantzuten, nahiz eta ez dugun denborarik izaten. Galdera hau da: lurraldea ikasteko dimentsioa al da? Lehenik eta behin, Lurraldea enpresetako pertsonengandik

urrun geratzen den hizkuntza da. Zaila da ikustea eta identifikatzea nola gu bizi garen lekuak ekarpenak egin diezazkigukeen lanaren etorkizuna bezalako gai zail eta konplexuan, guretzat espazioa garrantzitsua baita".



"Lurraldea, oro har, ez da hartzen enpresentzako lehiakortasuna eraikitzeko eremutzat. Guretzat, lehiakortasuna bi mailatan eraikitzen da, eta zuek oso ohituta zaudete maila horietara. Mikromaila: zuek ahal duzuen guztia egiten duzue enpresak lehiakorrak izan daitezen. Management, business administration eta abar ikasteko espazio asko daude. Fakultateetan, guri ere erakutsi ziguten makro maila bat dagoela. Beren elkarrizketan politika makroekonomikoa eztabaidatzen dute eta enpresetan eragiten du edo ez. Sektore batzuek makroekonomiaren arabera ikusten dute beren hazkunde-maila, eta batzuetan kontra jokatzen du. Zuekin partekatzeko azkar egiten dugun azterketa horretan, lehiakortasun-maila berri bat dago teorian: lurraldea. Lurraldea garapenerako eta ikaskuntzarako espazio gisa ikusaraztea arraroa da".

"Atzerritar batentzat, Euskadi oso lurralde lehiakorra da. Euskadi edo Gipuzkoa lehiakortasunari dagokionez 6. postuan edo dena delakoan dagoela esaten dizutenean, badakigu gauza batzuk desberdin egiten ari direla. Zuengatik izan daiteke, euskal kultura, dena delakoa, balio bereizgarria da".

"Makroaren eta globalaren artean lurraldea dago. Nire esperientziaren arabera, enpresariari kosta egiten zaio lurraldea lehiakortasun-esparru gisa identifikatzea. Akademiaren eta praktikaren nahasketa batetik nator ni, duela 10 urte nire maisutza-tesia amaitu nuenean, doktoretza baino lehen enpresetatik oso gertu lan egiten nuen. Nire erabakia izan zen doktoretza bat egitea enpresen performanceari buruz, lurraldeari eta harekiko gertutasunari dagokionez. Bi enpresa-panel ireki nituen. Bata lurraldetik gertu zeuden enpresekin eta bestea modu isolatuan lan egiten zuten enpresekin. Zorionez, nire etorkizuneko lan eta lanbide urteetarako, lehen paneleko enpresak lehiakorragoak ziren".

"Esan nuen: hara, hau guztia bat dator gure esparru teorikoarekin. Horra arte ezin hobeto, ikuspuntu teorikotik. Enpresari lehiakorrenei galdetzen nienean, nori zor diozue gainerako enpresekin duzuen lehiakortasun-diferentzial hori? Norekin egin zenuten aldaketa? Nortzuk dira besteekiko duzuen lehiakortasun ehunekoaren arduradunak? Hauxe erantzuten zuten: ez diogu inori zor. Bakarrik egin genuen".

"Niretzat izugarrizko ikaskuntza izan zen, urte asko neramatzalako enpresekin lanean unibertsitatetik, eta baita enpresetan bertan, baina ez zuten nire lana aitortzen".

"Lurraldea ikaskuntzari balioa ematen dion dimentsio bat da eta ez da beti ikusarazten. Zer esan nahi dut? Zuek ez baduzue ulertzen lurraldearekin lan egitea abantaila lehiakorra dela, ez duzue lurraldearekin lan egingo, indibidualak izango zarete. Horri gehitzen badiogu politikarekiko harreman txar historikoa, ez da gai hutsala".

"Enpresek ikaskuntza-gune gisa identifikatu behar dute lurraldea, eta lurraldeak lurralde-lehiakortasunerako ekarpen gisa ikusi behar ditu enpresak. Lurraldearekin hitz egiten dutenean, lurraldeak ekarpena egiten die. Ekarpen biguna da, ikusteko zaila, giza baliabideen prestakuntzan laguntzen duelako, azpiegituran, segurtasun handiagoko instantzietan, berritzeko gaitasunean … Hitz bat erabiltzen dugu, hau da, atmosfera industrial bat eraikitzea lehiakortasuna hobetzeko".

"Lurralde batzuetan berrikuntza arnasten da, elkarrizketa batzuk entzuten dira, eta horrek pentsarazten dizu hemen badagoela zerbait. Eta Euskadi horietako bat da. Euskadik egin duena oso garrantzitsua eta berritzailea da, baina erantzun beharreko erronka berriak daude, kasu honetan, lanaren etorkizuna".

"Lurraldeak elkarrizketak, azpiegitura eta politika publikoen eraikuntza sortzen ditu, enpresei lehiakorragoak izaten laguntzeko. Hor, esparru horretan, geure buruari galdetzen diogu: zer erakundek lagun dezakete lan munduari buruz hausnartzen? Zeintzuk dira hausnarketa egin dezaketen eragileak?"

"Guretzat elementu gehigarri bat dago. Lurraldeak eremu formaletan eta informaletan hausnartzen du. Non eztabaidatzen da lan munduari buruz? Non ikasten da lan munduari buruz? Ezustekoenak izan daitezke, adibidez, elkarte gastronomikoak. Ez dakit, baina baliteke".

"Lurraldea eremu lehiakorra da, nola ikasten da? Nortzuk dira eragileak? Zer mekanismo daude Gipuzkoan? Harritu egiten nau beti ikusteak punta-puntako gaiak, Gipuzkoan oso azkar instalatzen direnak. Badira lekuak, badira gauzak. Non eztabaidatzen dira gauza horiek? Nola?

"Nabarmendu nahi dudana da nola hori. Adibide modura, grafiko bat erakutsi nahi dizuet azaltzeko nola egiten diren gauza horiek beste lurralde batzuetan. Guretzat, hau esparru bat da, lurraldeek nola ikasten duten irakurtzeko. Lurraldearen barruan prestakuntzarako elkarrizketa-guneak eta politikatik abiatutako elkarrizketa-guneak daude. Non zaudete orain. Etorkizuna Eraikizen bilera hau benetako politikatik abiatuta egindako elkarrizketarako gune bat da. Politikatik abiatuta lanaren etorkizunari buruz eztabaidatzen den gune batean parte hartzen ari zarete. Politikaren beste zein eremutan hitz egin daiteke lanaren etorkizunaz? Lanbide heziketak ere elkarrizketak ditu. Erdiko etapan zaudete, eta etaparik zailenera iristen ari zarete: zehaztera. Guk dagoeneko zehaztu nahi dugu. Orain, zehazteko ardura ere baduzue".

"Zirkuluaren barruko zirkuitu horretan berrikuntza sortzen duten elkarrizketa-gune formal eta informal asko daude. Kontua da nola mugitu hori hain zaila den zerbait egiteko, hau da, lanaren etorkizunari buruz pentsatu eta hori ekintzetara eramateko. Bakarrik egiten duzue? Ez. Bi koadro daude, bata goian eta bestea behean. Goikoan, korronte teorikoak, lan munduari buruz eztabaidatzeko eta gogoeta egiteko kanpo-eraginak. Munduan gertatzen ari dena irakurri behar da. Ez bakarrik Oxfordek esaten duena, zeina oso garrantzitsua baita. Guztiei entzun behar zaie. Figura berri bat aldarrikatzen duten emakume langabeen kolektiboei eta abarri. Zer korrontek eragiten dute?"

"Ezin da Euskadiri buruz ondo pentsatu, joera handiei buruz ere pentsatu gabe. Egin al daiteke edozer gauza Euskadin? Euskadiren etorkizunari buruzko hausnarketa honetan, litekeena da talde honek eskubideak urratzeko moduko sektoreak sustatu ahal izatea. Kontuan hartu behar da lan txarra euskaldunen identitate kulturalaren aurka doala".

"Zuek elkarrizketetan parte hartzen duzue, berritu egin nahi duzue, ikuspegi partekatua eraiki, Euskadin eta, bereziki, Gipuzkoan baduzuena. Zer egin dezakegu, identitate kulturalaren edo aldatu nahi ez ditugun gauzen kontra joan gabe? Gure identitate kulturalarekin ere eztabaida dezakegu, nola egin dezaket hori?"

"Punta-puntako berrikuntza instituzionaleko kasu zehatz bat da hau, non gobernuak dei egiten duen eztabaidatzeko, guztia ez dakitela onartuz. Jaurlaritzaren, sindikatuen, unibertsitatearen, enpresen eta abarren elkarrizketa-espazioak identifikatzen dituen eredu bat dago, etorkizunari buruz pentsatzeko eta gauza zehatzak erabakitzeko erronka duena. Zer espazio eraikiko ditugu sei deliberazio proiektu horietan? Zer eraikiko dugu, gero eskalagarria izango dena?"

"Galdera bat egiten diot nire buruari, bereziki, hitz egiten ari garen prozesu honi buruz: zer gaitasun izan behar dugu sei proiektu pilotu hauek aurrera eramateko?"

Nola planteatu beharko litzateke ikaskuntza lurraldean? Identifika dezagun lurraldea dimentsio batekin, bertan ikas daitekeena, nik erakutsi dizuet egiteko modu bat. Eredu analitiko bat dago: elkarrizketa eraikitzea irteera-ardatz gisa".

"Horren aurrean, lehengo irteera zen erakundeak sortzea. Oraingoa, berriz, daudenen artean horri erantzun diezaioketen erakundeak bilatzea da. Lidergo instituzionala bermatzen al dugu gobernuak esan duenean ezin duela berak bakarrik horrekin eta dei egiten dienean gizarte-eragileei horri erantzuteko? Nola bihurtzen dugu hori ekintza?"

"Euskaldunek esperientzia dute sektoreetan, baita ikasten duen lurraldean ere; orain, zer ikasi behar dugun argi ez dagoena ikastea dagokigu. Zer ikasten dugu? Elkarrizketarako guneak? Ikasgaia unibertsitatean? Gipuzkoako kuadrilla guztiak lanaren etorkizunari buruz eztabaidatzen jarriko al ditugu? Astakeriak esaten ari naiz, baina garrantzitsua da hori pentsatzea, oso gai konplexua baita. Guk zer behar dugun pentsatu behar dugu, ez Harvardeko adituak zer esaten digun".

"Gaur egun, euskal gazteek beste harreman-egitura bat dute lanarekin. Zein espaziotan elkartuko naiz gazteekin horretaz hitz egiteko? Ezin da gazteen partez erabaki orain, haiekin batera eraikitzen joan behar da, jokoan dagoena ez baita nire etorkizuna, haiena baizik".

"Erantzun hori lurraldeek bakarrik eman dezakete, hurbileko gaia delako. Lurraldea azpimarratu nahi dut. Prestakuntza sistema formalak eta informalak dituzue. Hau ez dago alderdi formalean bakarrik, zati bat alderdi informalean dago eta beste bat guk ez dakigun nonbaiten. Euskal lurraldeak Latinoamerikako edozein tokik eta Europako leku askok baino gaitasun gehiago ditu. Baina erronka berria da, zer hori bilatu behar da. Hori zuei uzten dizuet, gauza zaila delako. Erronka hor dago".

Amaitzeko, eskerrak eman ditu.

5. Talde dinamika

Proiektu Estrategikoetako zuzendariak eskerrak eman dizkio Pablo Costamagnari, "zure ezagutzak eta esperientziak partekatzeagatik eta argentinarren erretorika atsegin eta gozo horrekin egiteagatik".

Ondoren, Proiektu Estrategikoetako zuzendariak ECO20 aurkeztu du. "Dagoeneko lanean ari gara apirilean aurkeztuko den proiektu esperimental horretan. ECO20 ikerketa arlotik dator. Industria ingeniaria da, eta Psikologiako doktoretza du. Lanak pertsonen autoefikazian, jarreretan eta portaeretan nola eragiten duen aztertzen du. Uste dut oso ekarpen interesgarria izan daitekeela".

ECO20k eskerrak eman ditu, eta esan du entzule modura datorrela eta kokatzen ari dela, orain arte egindako dokumentuak irakurtzen. "Entzuteko eta ahalik eta ekarpen gehien egiteko asmoz", gaineratu du.



Proiektu Estrategikoetako zuzendariak bide eman dio dinamikari, eta taldean eztabaidatzeko planteatzen den galdera gogorarazi du: "Zeintzuk dira proiektu esperimental batek lurraldearen ikaskuntza maximizatzeko kontuan hartu beharko lituzkeen eragileak, lan-mekanismoak?".

Jarraian, dinamika gogorarazi du: parte-hartzaileek banakako hausnarketa denbora bat hartuko dute, eta, gero, Orkestrako ikertzaileari bidaliko diote. Ondoren, taldean landuko dute planteatutako galdera, eta bozeramaile bat izendatuko dute talde bakoitzeko.

Parte-hartzaileek hausnarketarako espazio indibiduala erabiliko dute, eta, ondoren, taldeetan elkartuko dira eztabaidatzeko. Espazio horren ondoren, osoko bilkurara itzuliko dira, sortu diren eztabaidak partekatzeko:

DFG3 da landutakoa partekatzen duen lehena. Bere taldean uste dute garrantzitsua dela lurraldea aldi berean objektu eta subjektu gisa hartzea. Era berean, galderan "tranpa" bat dagoela uste dute, "Gipuzkoaz hitz egin nahi baitugu, eta ez lurraldeaz". Uste dute hiru kontzeptu integratu behar direla: kapital soziala, giza kapitala eta berrikuntza soziala.

Proiektu esperimental bat definitzeko garrantzitsutzat jo dituzten hiru ardatzak aipatu ditu: adostasun handiena arlo politikoan eta sozialean, kudeatzeko modukoa izatea eta eskalagarria izatea. Proiektu esperimentalean parte hartu beharko luketen eragileak adierazi ditu: ikaskuntza-prozesuak gertatzen diren eremuetako guztiak.

Lan mekanismoei dagokienez, uste dute funtsezkoa dela bizialdi osoko ikaskuntzaren kontzeptua sozializatzea. "Ohiko ikaskuntza sistemetatik harago joatea, sistema berritzaileetarantz. Ikaskuntza horrek pertsonentzat eta lurraldearentzat dituen onurak ikusaraztea. Industrialki aurreratua eta irekia den lurralde batekin lotzea, lurralde mota eta behar dituen profilak zehazten dituelako". Nabarmendu du beharrezkoa dela lankidetza publiko-pribatua, kanpokoari irekia dagoen antena bat daukagula ziurtatzea eta gazteen ikuspegia proiektuan integratzen saiatzea.

ECO20k bere taldean izandako elkarrizketa partekatu du, eta adierazi du zein abiapuntutan kokatu diren: "learning by doing logika". Logika horren arabera, ekintzak elkarrizketa elikatu behar du eta Pabloren azalpenarekin lotura bat egiten du, elkarrizketaren eta elkarrizketa egiten den espazioen garrantzia azpimarratuz, bertan gertatzen baitira ekintzara bideratzen duten ikaskuntzak.

Proiekturako garrantzitsuak diren zenbait eragile identifikatzen ditu. "Hezkuntza ez da soilik unibertsitatea edo lanbide-heziketa, aitzitik, haren kate osoan ulertu behar da: lehen hezkuntza oinarrizkoenetik hasi eta unibertsitateraino. Guztiek parte hartu beharko lukete elkarrizketa horietan, hor gertatzen baita ikaskuntza". Era berean, enpresen, sindikatuen eta gobernuen presentzia egokia dela adierazi du. "Aldundiarena ez ezik, udalena ere bai".

"Horiek baldin badira elkarrizketarako eta ikasteko hitz egin behar duten eragileak, mekanismoak dira elkarrizketarako guneak nahita, ez kasualitatez, sortzen dituztenak. Elkarrizketak modu egituratuan eragingo dituzten mekanismoak". Amaitzeko, honako hauek aipatu ditu: *benchmarking,* beste toki batzuetan egindako ikaskuntzak aurkitzeko modu gisa; *science for policy,* zientzia elkarrizketa-prozesuetan txertatzeko, eta, *evidence based management*, ikaskuntza sortzeko beharrezko datuak aurkitzeko.

ECO19k bere taldearen elkarrizketaren emaitzak partekatu ditu, eta jakinarazi du zailtasunak izan dituztela zer erantzun behar zuten identifikatzeko. "Ikasi egin behar dugu, baina zer? Galdera bada zer mekanismo sortu behar ditugun ikaskuntzak maximizatzeko, uste dugu garrantzitsuena dela agendan dauden gauzak mobilizatzea. Lurraldeari edo eragileei planteatzen badiegu helburua dela lurraldeak ikastea, zeharka egin behar da".

Honako mekanismo hauek aipatzen ditu: ikuspegia, narratiba eta erronka espezifikoak sortzea; erronken inguruko sareak edo aliantzak, prototipoak definitzea eta, ondoren, zikloa ixtea. "Lurraldeak dagoeneko dituen erronketara bideratzea. Lanaren etorkizuna edo ikaskuntza ez da berez erronka bat".

Azkenik, eragile gisa, trakzio-talde bat eta eragile espezifiko batzuk aurreikusten dituzte, aurre egin beharreko erronkaren arabera.

ECO10ek adierazi du bere taldean "lekuz kanpo" hasi dutela hausnarketa, eta autokritika egin du: "talde honetan, beste askotan bezala, Donostialdeaz harago pentsatu behar dugu, Gipuzkoa osatzen duten beste eskualde batzuen ordezkaritzan".

Eragile gisa honako hauek identifikatu dituzte: "hezkuntzaren mundua, eskolatik hasita; enpresa-mundua, enpresak buru direla; ADEGI; elkarteak; Ganbera; Eusko Jaurlaritzako Sustapen Saila; Lanbide, lan-merkatutik baztertutako pertsonak identifikatzeko, eta, gainera, horrelako zerbaitetan lanean ari diren nazioarteko esperientziak izatea".

Mekanismo gisa aipatzen du gazteak kontuan hartzea eta planteatzen diren helburuetara nola iritsi aztertzea. Gainera, garrantzitsua da komunikazio kanal eraginkorrak sortzea, sektoreei informazioa helarazteko une egokian. "Lehendik badago ere, lankidetza publiko-pribatua hobetzea. Bi noranzkoko topagune gehiago sortzea ikasteko; lankidetzan aritzea, eragileen artean ezagutza partekatzea. Enpresa traktoreen eta gazteen arteko lankidetza areagotzea, proiektu esperimentalak askotarikoak izatea eta lurraldeko arazo guztiak eta esku hartzen duten eragile guztiak inplikatzea".

Amaitzeko, esan du aniztasuna lantzeak eskalagarritasuna ahalbidetzen duela, esperimentazio ereduak sortzen dituelako, eta eredu horiek askotariko eragile sorta hartzen dutenez, gero beste batzuei aplikatzeko aukera ematen dutelako.

GFA2k bere taldean landu diren alderdi batzuk partekatu ditu. Lehenik eta behin, lurraldea azpimarratu du. "Behin eta berriz esan dugu gizartea indartu behar dela lehiakortasunerako erronka gisa, balioak aldatzen ari diren gizarte akomodatu batean bizi garen une honetan". "Errentetatik bizitzeari utzi eta erronka eraldatzaileei aurre egiteko gai izatearen" aldeko apustua egin dute. Nabarmentzen dute "garrantzitsua dela gazteen begirada sartzea, zeintzuk diren gazteen asmoak eta nahiak". Ñabartu

duenez, "ez dago hainbesteko desberdintasunik egungo edo duela 20 urteko jokabideen artean".

Proiektu esperimentalean parte hartu beharko luketen eragileei buruz, DFG2k aipatu du prestakuntza arautua, "nola egin horretan fokua jarriz. Hasieratik egin dadila haiekin, entzute aktibo apaletik. Garrantzitsua da gaiak itun-politiken ikuspegitik planteatzea, bikoiztasunak saihestuko dituen eta osagarritasuna sustatuko duen lankidetzazko ikuspegi eta gobernantza bultzatzeko".

Nabarmendu duenez, "Gipuzkoa lantza-muturra izan daiteke. Eta horrekin Euskadi, baina Gipuzkoak dituen balio espezifikoak galdu gabe Euskadira eskalatzeagatik".

GFA2k, amaitzeko, bi premia baliarazten ditu: ekimen esperimentalaren ebaluazioa eta ikuspegi integral eta integratzaile bat, eremu profesionalerako baino ez diren gauzak planteatzea saihestuko duena, eta eremu profesionalerako interesgarriak diren pertsonen bizitza indibidualeko alderdiak ere hartuko dituena.

6. Saioaren amaiera

Ekonomia Sustapeneko zuzendariak eskertu egin ditu taldeen ekarpenak, eta galdera bat zuzendu dio Pablo Costamagnari: Pablo, labur-labur, zer iruditu zaizu entzundakoa?

Pablo Costamagnak aitortu du beti ikasten duela eta harrituta dagoela taldeek egin duten ekarpenaren osagarritasunagatik: "ez dakit taldeak nahita banatu dituzuen. Lehenengo taldea aterki bihurtu da, bigarrenak aurrera egin du eta aterkiari funtsa eman dio; proposatu du aurrera egitea zehaztuz, laugarrenak bezala. Hirugarrenak autokritika, baztertuentzako kanalak eta nazioarteko esperientziak erantsi ditu. Bosgarren taldeak esan du: ireki dezagun, ezar ditzagun loturak gizartearekin eta gurutzatu dadila lankidetzazko gobernantzarekin; ardatz bat jarri du komunikazioan eta ebaluazioan".

Pablo Costamagnak, amaitzeko, honako hau dio: "pozik noa, beharrezkoa da proiektu esperimentala zehaztea justifikatuta ikusteko saioan emandako denbora, taldeen ekarpenari esker itxi baita proiektua." "Lanean jarraitu behar da", gaineratu du.

Proiektu Estrategikoetako zuzendaria agurtu egin da, eta eskerrak eman dizkie Pablori eta "denei, egindako ahaleginagatik", eta hitza eman dio diputatuari.

Ekonomia Sustapeneko diputatuak eskerrak eman dizkio Pablori "zure ezagutza partekatzeagatik. Ez naiz gai izango gaurko jardunaldia zu bezala laburbiltzeko". Eskerrak eman dizkie bertaratutako guztiei eta honako hau adierazi du "gaur lehenengo fasea ixten da. Hurrengo urratsa apirilean izango da, eta proiektu esperimentala aztertu eta eztabaidatuko dugu. Hasieran esan bezala, hau ez da agur bat, esker-ematea baizik".

Parte hartzaile guztiak prozesuan jarraitzera animatu ditu. "Hau guztiona da, eta denona izaten jarraitzea gustatuko litzaiguke. Horretarako mekanismoak sortuko ditugu". "Eskerrik asko guztioi eta asteburu on."

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

ETORKIZUNA ERAIKIZ
GIPUZKOA ETORKIZUNA ORAIN

Etorkizuneko Lanaren Inguruko Deliberazio Taldea
2021/03/18

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank



Proiektuaren *zer* eta *nola* galderei buruzko dinamikaren emaitzak

DELIBERAZIO AGENDA

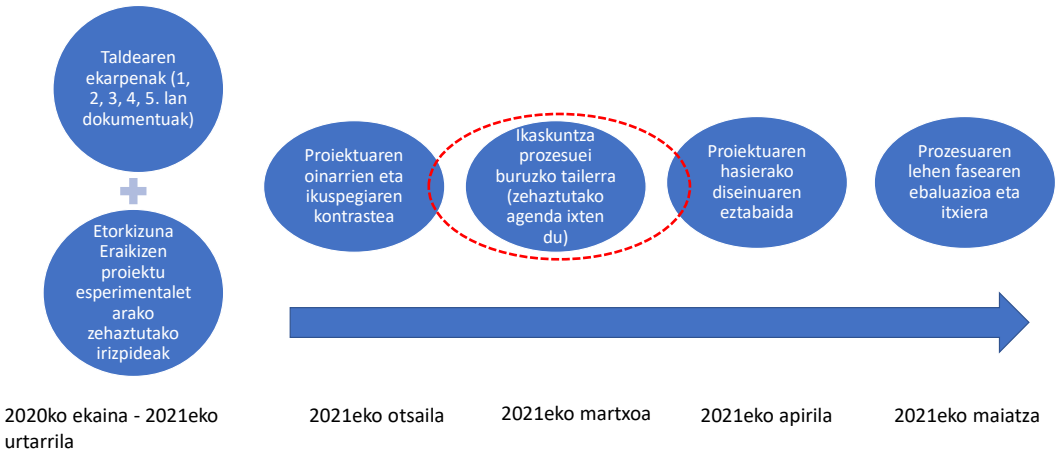
a) *Zein helburu du proiektu esperimentalak?* Enpresetan baldintzak nola sortzen diren ikastea, ahaleginaren bidezko **balio ekarpena langileen ongizatearekin** eta haiek bizitzan bilatzen duten zentzuarekin **uztartzeko**. Ikaskuntza hori gero enpresa gehiagotara eramaten bada, talentua erakartzen eta garatzen lagunduko du.

b) *Nola lortuko du helburu hori?* Prozesu esperimentalen bidez, zeinetan, jendea «trebatu» ordez, **bizitza osoan zehar ikasteko** ohiturak sortuko baitira, balio ekarpenean zein ongizatean eta zentzuaren bilaketan eragin positiboa izango dutenak.

SAIOA	Arazoaren dimentsioa
1	Etorkizuneko lana ulertzeko integratu behar ditugun testuinguru orokorreko joerak: digitalizazioa eta ingurumenaren jasangarritasuna
2	Ahalegina/balioa sortzea eta ongizatea/garapen pertsonala/zentzua batzen dituen lanaren erronka
3	Pertsona enpresaren erdigunean: enpresa humanistak, lehiakorrak eta jasangarriak
4	Ikasten duten pertsonak eta enpresak: prestakuntzatik ikaskuntzarako trantsizioa
5	Ikasten duen gizartea: Gipuzkoan sarean ikasten duen ekosistema produktibo baterantz
Saio irekiak	2020ko urritik 2021eko maiatzera bitartean bi saio ireki egingo dira, eta, lantaldeaz gain, Gipuzkoako ekosistemaren ordezkaritza ugariagoa gonbidatuko da.

Martxoaren 18ko saioak osatzen du taldeak diseinatutako deliberazio agenda, azkeneko bi gaiak saio batean integratuz.

Deliberazio prozesuaren egutegia



Lan dinamika

Dinamikaren helburua:

Proiektu esperimentalaren diseinuan txertatzea detektatutako arazoei erantzuteko orduan hasierako saioetan funtsezkotzat proposatu ziren bi kontzeptu: **ikasten duten enpresak eta ikasten duen lurraldea**.

1. URRATSA: Pablo Costamagnak ikasten duen lurraldeari buruzko kontzeptualizazioa aurkeztuko du, enpresak ere barnean hartuta.

2. URRATSA: banaka erantzun galdera honi (bidali gogoeta horiek Miren Larreari postaz):

Zeintzuk dira proiektu esperimental batek kontuan hartu beharko lituzkeen eragileak eta lan-mekanismoak lurraldearen ikaskuntza maximizatzeko? (Kontuan hartuko dira, batez ere, 2021eko apirilean partekatuko den proiektuaren eskalagarritasuna diseinatzerakoan)

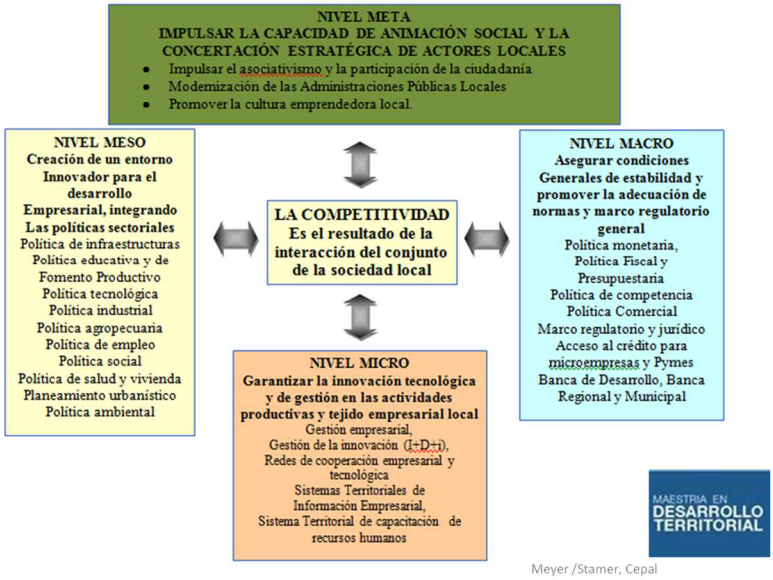
3. URRATSA: banakako erantzunak taldeka eztabaidatu, eta taldearen fitxa bete banakako erantzunetatik jasotakoen aldean desberdinak diren ekarpenekin

4. URRATSA: ekarpenak partekatzeko osoko bilkura (talde bakoitzak bozeramaile bat izendatuko du)

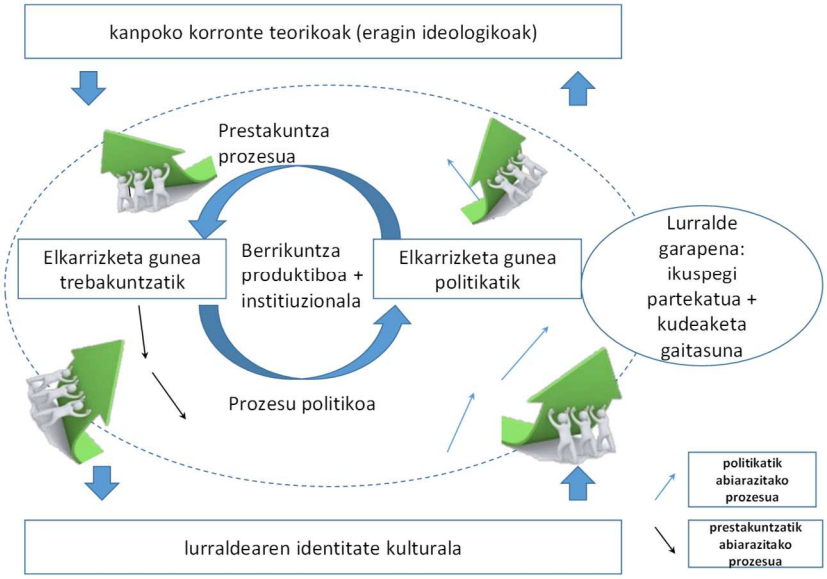
b. Tailerraren aurkezpena

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA.
Lurraldea

- Nola planteatu beharko litzateke ikaskuntza lurraldean? Baina, aurrez galdera bat dago: Lurraldea, ikaskuntzari ekarpena egiten dion dimentsio bat al da??? Lehiakortasun sistemikoaren ideia… lurraldea agerian jartzea… lurraldea eta gaitasunak lotzea…
- Nola ikasten duten, nortzuk diren eragileak, zer mekanismo dituen Gipuzkoak? Eredu analitikoa



Meyer /Stamer, Cepal



ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA. Lurraldea

- Gaitasunen eraikuntza, lurraldearen beste alderdi batzuetan trakzioa egiten duena.
- Gaitasunak eraikitzea ez da LG estrategien osagarri bat, bai, ordea, LG estrategia bat. Estrategia horren inguruko ekintzak antolatzea
- nola ikasten duten pertsonek, nola erakundeek eta nola lurraldeak. Banakako ikaskuntza, ikaskuntza kolektiboa eta lurralde-ikaskuntza daude

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA. Lurraldea

- nola ezar dezakete enpresek fluxu bat edo hausnarketa bat lanaren etorkizunari buruz pentsatzen laguntzeko??? Prestakuntza/ikerketa/gune informalak/politika eta gaitasunen eraikuntza
- Lankidetzazko gobernantza, Aldundiaren zeregina

c. 9. lan-dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida prozesua: 9. lan dokumentua

Lanaren etorkizunari buruzko proiektu esperimentalaren ekarpenak ikasten duen Gipuzkoa bati

(2021eko martxoaren 29a)

Lan dokumentu honek aurrekoak osatzen ditu, eta elkarrekin diseinatutako agendako azken bi gaiei buruz eztabaida taldeak egindako ekarpenak jasotzen ditu: ikasten duen enpresa eta ikasten duen lurraldea. Prozesuaren hasierako hausnarketan, prozesuaren fokua edozein izanda ere, ikaskuntza konponbiderako proposamenaren zati izan beharko litzatekeela pentsatu zen.

Taldearen eztabaidaren abiapuntua Pablo Costamagna jaunaren aurkezpena izan zen. Hark esan zuen lurraldea meso maila bat dela, enpresak ordezkatzen duen mikro mailaren eta globalizazioari lotutako fenomenoak gertatzen diren makro mailaren artean kokatua. Hala ere, enpresen lehiakortasunari buruzko hausnarketek ez dute beti dimentsio hori kontuan hartzen. Lurralde mailan garatzen diren lehiakortasun abantailek zerikusia dute, beste dimentsio batzuen artean, dauden azpiegiturekin, lurraldean bizi eta lan egiten duten pertsonekin eta haien gaitasunekin, hezkuntza sistemarekin, sistema zientifiko-teknologikoarekin, sinesgarritasunarekin eta erakunde publikoen eta haien politiken konpromisoarekin.

Testuinguru horretan, ikasten duen lurraldea, lehiakortasunaren aurreko dimentsio horietan eragiten duten eragileen arteko elkarrizketa espazioak dituen lurraldea da. Hau da, politikako, enpresako, hezkuntza sistemetako eta sistema zientifiko-teknologikoetako ordezkarien arteko elkarrizketa espazioak. Elkarrizketa horien elementu garrantzitsuetako bat estatuari aitortzen zaion zeregina da.

Laburbildu genezake, beraz, esanez ikasten duen Gipuzkoa bati lagunduko dion proiektu esperimental batek erakunde aniztasun hori ordezkatzen duten pertsona horien arteko elkarrizketa espazioak sortuko dituen proiektu bat izan behar duela.

Proiektu esperimentala lurraldearen ikaskuntza prozesuarekin lotu ahal izateko, eztabaida taldeak hainbat abiapuntu proposatu zituen: zeintzuk diren parte hartu beharko luketen lurraldeko erakundeak eta zer lan mekanismorekin funtzionatu zezaketen.

Proiektu esperimentalari buruzko hasierako hausnarketak ikasten duen Gipuzkoa batean

Proiektu esperimentalaren helburuak lortu ahal izateko, funtsezkoa da Gipuzkoa (eta ez lurraldearen kontzeptu generiko bat) objektu gisa eta, aldi berean, bere garapenaren subjektu

gisa hartzea. Garapen horrek eskatzen du bere giza kapitala, kapital soziala eta gizarte berrikuntzarako potentziala (gaitasuna) mobilizatzea.

Testuinguru horretan, garatu beharreko proiektu esperimentalak honako hauek bildu behar ditu: (1) adostasun sozial/politiko zabalena; (2) proiektua kudeatzeko bideragarritasun teknikoa; eta (3) finantza euskarri nahikoa. Aniztasuna ere jaso beharko luke, lurraldearen errealitate desberdinak betetzeko, eta eragile desberdinak inplikatu ere bai.

Eskualdearen dimentsioak proiektu osoan izan beharko luke eragina, eskualdeen arteko aniztasuna ere kontuan hartuta.

Proiektu esperimentala osatu beharko luketen eragileak

Lurraldeko pertsona eta erakunde eragileen parte-hartzea talde eragile baten bitartez bideratu beharko litzateke, une bakoitzean lehenetsitako helburuaren arabera parte-hartzaile desberdinak mobilizatuz.

- Enpresak
- Hezkuntza / prestakuntza sistema
    - Lehen hezkuntza
    - Bigarren hezkuntza
    - Lanbide heziketa
    - Unibertsitatea
- Sistema politikoa eta administrazio publikoa
    - Udalak
    - Gipuzkoako Foru Aldundia
    - Eusko Jaurlaritza
    - Alderdi politikoak
- Lurraldeari kapilaritatea ematen dioten erakundeak, hau da, enpresetara eta, horien bidez, pertsonengana iristeko gaitasun gisa ulertuta:
    - Enpresa elkarteak eta elkarte sektorialak
    - Adegi
    - Gipuzkoako Bazkundea
    - Lanbide
    - Eskualdeko garapen agentziak
    - Sindikatuak
- Gai hau lantzen ari diren nazioarteko esperientzia duten eragileak
- Beste lurralde batzuetako ordezkariak aliantzak egiteko eta esperientziak eta etorkizuneko ikuspegia partekatzeko

Eztabaida taldeak egindako ekarpenen aurrean, GFAren proposamena da proiektu esperimental bat zehaztea, non zuzenean parte hartuko duten zenbait enpresak, Gipuzkoako Foru Aldundiak berak eta Gipuzkoako unibertsitate sistemako ikerketa talde batek. Proiektu esperimental hori zuzenean lotuta egongo da Etorkizuna Eraikiz Think Tank-en eztabaida espazio batekin. Bertan, aurrekoez gain, proiektu esperimental horren jarraipena egingo dute, etorkizunean eskalagarritasuna emateko, honako lurralde erakunde eragile hauek:

Proiektu esperimentalaren lan mekanismoak

- Proiektu esperimentalak elkarrizketarako espazioak sortu behar ditu:
    - Bi noranzkoetan funtzionatu dezaten, hitz egiteko, ezagutza partekatzeko eta ikasteko.
    - «Lurralde gisa akordio handiak» bilatzen lagundu dezaten
    - Foro formalak edo unibertsitateko espazioak izan daitezke
    - Ekosistemak sortzen lagundu dezakete
    - Lantokietan testuinguru egokiak garatzen lagundu dezaten (workplace innovation).

- Elkarrizketarako gune formal eta informal horiek:
    - Printzipio eta esparru orokor hauen arabera funtzionatuko dute:
        - Ikuspegi orokor bat (narratiboa) eta erronka espezifiko batzuk, zeintzuetarako sareak eta aliantzak sortuko diren.
        - Lurraldean erreferentzia izan diren balioak indartzea eta etorkizunean erreferentziatzat hartu behar direnen garapenean lan egitea.
        - Jasangarritasunaren ikuspegia.
        - Bizitza osoko ikaskuntza ulertzea.
        - Eskualde guztiak integratzea, Donostialdeaz haratago.
        - Gazteen ikuspegia integratzea, etorkizuneko lanaren protagonista diren aldetik.
        - Lankidetza publiko-pribatua.
        - Elkarlana, bereziki aipatuta enpresa eragileen eta gazteen arteko lankidetza.
        - Laguntza programak sortzea, enpresek, batez ere enpresa txikiek eta ertainek, esperimentatu ahal izan dezaten.
        - Ikuspegi integrala eta integratzailea.
        - Kalitatezko enpleguarekiko eta etorkizuneko enpleguarekiko konpromisoa.
        - Jasangarritasun hirukoitza garapen sozioekonomikorako.
        - Gehiegizko kualifikazioa eta gutxiegizko enplegua saihestea.
        - Ebaluazioarekiko eta etengabeko hobekuntzarekiko konpromisoa.

- Metodologia hauek aplikatuko dituzte:
  - Baterako sorkuntza.
  - Benchmarkinga.
  - Politiketarako zientzia (science for policy).
  - Evidence based management.
  - Learning by doing.
  - Etengabe hobetzeko metodologia.
  - Prototipoak.
  - Ekintzarako orientazioa.
  - Ikasteko baldintzatzaileak aldez aurretik identifikatzea, ondoren zer ikasi behar den zehazteko.
  - Onurak gizartean ikusarazteko eta balorizatzeko prozesuak.

Eztabaida taldeak egindako ekarpenen aurrean, GFAren proposamena da proiektu esperimentala eta think tank-aren eztabaida espazioa elkarrizketarako espaziotzat hartzea, Aldundiaren politika publikoen esparruan lehendik dauden gobernantza espazioetatik abiatuta ekosistemak garatu ahal izateko. Horretarako, Lurralde Garapenerako Laborategiarekin eta Elkarrekin Lanean programarekin lankidetza antolatzea aurreikusten da.

Proiektu esperimentala, ahal dela, landa esperimentazioko metodologietan oinarritutako prozesu gisa planteatuko da, eta think tank-ean egindako eztabaidak ikerketa ekintzarako hurbilketari eutsiko dio, lotura garrantzitsuak baititu planteatutako elementuekiko (elkarrizketa, akordioen bilaketa, ikuspegi orokorren eta eraldaketa zehatzen arteko lotura, lankidetza, ikuspegi integrala eta integratzailea, baterako sorkuntza, politiketarako zientzia, learning by doing eta ekintzarako orientazioa).

d. Dinamiken txantiloia

Zeintzuk dira proiektu esperimental batek kontuan hartu beharko lituzkeen eragileak eta lan-mekanismoak lurraldearen ikaskuntza maximizatzeko? (Kontuan hartuko dira, batez ere, 2021eko apirilean partekatuko den proiektuaren eskalagarritasuna diseinatzerakoan)
• •