



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA
15. BILERAREN MEMORIA

2022/03/24

Edukia

1. Egitaraua	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Aurkezpena: Industria 4.0ko lankidetzazko gobernantzaren esperientzia	7
5. Aktore berrien inplikazioa	11
6. Talde dinamika	15
7. Saioaren amaiera	18
8. Eranskinak	20
a. Saioan erabilitako aurkezpena	20
b. 17. Lan dokumentua	31
c. Saioko programa	34

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

2022ko martxoaren 24a, 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 – 16:45	Aurkezpena: Industria 4.0ko lankidetzazko gobernantzaren esperientzia	Jon Gurrutxaga. Berrikuntzako eta Internazionalizazioko Zuzendaria
16:45 – 17:00	Aktore berrien inplikazioa	Unai Andueza. Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurune ko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako Zuzendaria
17:00 – 17:55	Talde dinamika	Unai Andueza. Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurune ko Departamentuko Proiektu Estrategikoetako Zuzendaria
17:55 - 18:00	Saioaren amaiera	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurune ko Diputatua

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Jon Gurrutxaga
- Joseba Amondarain
- Ana Ugalde
- Gorka Artola
- Juan Ángel Balbás
- Nerea Zamacola
- Iker Estensoro
- Anabel Yoldi
- Pili Alonso
- Marian Tapia
- Ángel Martín
- Ismene Tapia
- Aitor Txurruka
- Marta Rosende
- Unai Elorza
- Ane Sarasola
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hasi du saioa. *“Kaixo guztioi. Beti bezala eskerrik asko gaurko saiora etortzeagatik. Gaurko sarrera nik egingo dut. Bukaeran emango diot hitza Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko Diputatuari. Gaurko saioa lankidetzazko gobernantzaren inguruan izango da. Pausu berri bat izango da. Hemendik aurrera gure lankidetzazko gobernantza nola osatu eta garatu erabakitzen joan beharko dugu. Orain arte zer egin dugun jakin behar dugu. Gaurkoan adibide konkretu bat ikusiko dugu. Industria 4.0ko adibidearen inguruan jardungo dugu gaur. Industria 4.0ko proiektuez haratago ere lankidetzazko gobernantza landu da. Baina, gaurkoan adibide hau izango dugu. Izan ere, enpresetara nola iritsi erakutsi dezakeen esperientzia bat izan da. Deliberazio talde honetan garatu nahi dugunarekin antzekotasun handiak izan ditzake. Badakizue, hemen garatzen ari garen jakintzaren azken helburua gure enpresa txiki eta ertainetara iristea da. Hau da, hemen sortzen den jakintzak enpresa txiki eta ertainetan eraldaketa positiboak sortu behar ditu. Hori nola egin? Gaurko esperientziak hainbat ikasketa erakutsi ditzake.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Bestalde, badakizue talde honetan esaten diren proposamenak guk jaso eta entzuten ditugula. Adibidez, kafea eta ura egoteko eskatu zenuten hasieran. Eta azken saioetan kafea eta ura badaude. Beraz, zuen ebaluazio eta iritziak kontuan hartzen ditugu. Ebaluazioek funtzio hori betetzen dute. Kafeaz gain, hizkuntzaren gaia aipatzen duzue askotan. Hau da, diapositibak bi hizkuntzetan egotea. Baina, hori ematen duena baino zailagoa da. Zuek pentsatuko duzue saio batetik bestera egin behar hori gauzatzeko denbora dagoela. Baina, kontuan hartu behar duzue saio hauek prestatzen denbora asko pasatzen dugula. Askotan hemen aurkezten ditugun presentazioak bezperan egiten ditugu. Askotan presaka ibiltzen gara. Beraz, ahal duguna egiten dugu. Etorkizunean saiatuko gara zuen eskaera hori kontuan hartzen. Baina, esan bezala, beti ezingo da eskaera hori asetu. Hala ere, ahal dugun guztia egiten saiatuko gara.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Ebaluazioetan jaso genuen beste gomendio bat inprimitzen ditugun paperen inguruan izan zen. Paperrik ez erabiltzearen proposamena egin zen. Izan ere, dokumentazio asko sortzen da talde honetan eta dena inprimitu egiten da. Beraz, sortzen den materiala ez inprimitzeko aukera egongo litzateke, eta material horiek pdf formatuan zuei bidali. Oraindik erabaki gabe dago. Baina, aukera bat izango litzateke.”*



Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. *“Lankidetzazko gobernantzaren eraikuntzaren inguruan hitz egiten dugu. Baina, zer dago horren atzean? Nola antolatuko dugu Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekosistemaren eraldaketa? Talde honetan produktu bat garatzen ari gara. Gogoratzen dizuet lanaren zentzuaren inguruko hausnarketa batekin hasi ginela eta orain horrekin lotutako esperimentazio batzuk gauzatzen ari garela. Proiektu pilotu batzuk egiten ari gara. Test batzuk egiten ari gara. Guk, Aldunditik, konpromezu bat hartu genuen: programa berri bat edo existitzen den batean beste programa bat txertatzea. Beraz, honen inguruan ari gara lankidetzazko gobernantzaz hitz egiten ari garenean. Orkestrako erraztaileak aurkezpen*

bat egin zuen hau guztia azalduz. Nik laburpen bat egingo dut. Lehenik eta behin sentsibilizazio lan bat dago. Interesa sortu behar da enpresetan. Motibazioa piztu behar da. Baina, ez da sentsibilizazioa bakarrik. Zeharkako aditu baten papera ere behar da. Aditu baten figura behar dugu. Jakintza edo teknologia zehatz batean aditua izango dena. Jarraipen bat egin behar zaio guztiari. Aurkezpenean ikusten duzuen moduan (eranskinak a; diapositibak 6 eta 7), zikloa itxi behar da. Orkestrako erraztaileak xehetasun gehiagorekin aurkeztu zuen hau guztia. Eta, hau aurkeztu zuenean hainbat duda eta zalantzak sortu ziren deliberazio talde honetan. Beraz, aurkeztu zena birpentsatu egin zen. Orain, hemen (eranskinak a; diapositibak 8 eta 9) gaude.”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. “Zubi lan bat egin behar da. Hasierako gertutasun hori beharrezkoa da. Hori garapen agentziek edo lanbide heziketak egin dezake. Ondoren, enpresetan lanketa bat egin behar da. Hori egiteko aholkularitza enpresak aipatu ziren. Baina, hori ez da guztia. Jarraipen bat egin behar da. Berriro ere eragile desberdinak aipatu ziren. Adibidez, esan zen unibertsitateak enprekin lotura izan behar zutela. Unibertsitateak eta hezkuntzak izan dezaketen papera azpimarratu zen. Izan ere, esan zen ikasleak enpresetara iristen direnean berandu dela. Lanaren zentzua lehenago garatzen denez, lehenagotik landu behar dela. Hori ezin zaigu ahaztu. Esperimentazioa hobetzen joango da. Honela zikloa itxi egingo da. Bukatzeko, gogoratu nahi dizuet hau guztia enpresetara iristeko dela. Baina, hori ez da abstrakzio bat. Pertsonekin egin behar dugu lan.”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hitz egiten jarraitu du. “gaurko saioa beste esperientzia baten inguruan izango da baina gure prozesuarekin lotuta dagoela esan daiteke. Hainbat ikasketa atera ditzakegu Industria 4.0ko proiektutik. Nola iritsi enpresetara galdera erantzuten lagundu diezaguke. DFG5i emango diot hitza. DFG5ek egingo duen aurkezpene eta gero talde dinamika bat egingo dugu. Gero, beti bezala, plenario bat egongo da. Eskerrik asko.”

4. Aurkezpena: Industria 4.0ko lankidetzazko governantzaren esperientzia

DFG5ek hartu du hitza. “Eskerrik asko guztioi. Lehenik eta behin barkamena eskatu nahi dizuet. Erderaz egin dugu presentazioa. Baina, hala ere, aurkezpena euskaraz izango da. Hori dela eta, barkatu eragozpenak. Gaurko aurkezpenaren helburua 2017tik aurrera eta 2022ra arte zein ibilbide egin dugun azaltzea da. Ibilbidea berrikuntzaren alorrean eman da; Industria 4.0tik abiatuta eraldaketa digitalera arte. Teknologiaz hitz egingo dut. Baina, ez bakarrik. Pertsonen ere hitz egingo dut. Abiapuntua 2017ko uztailaren 2a da. Egun hartan hitzarmen bat sinatu genuen. Hitzarmen hori Gipuzkoako Foru Aldundiak garapen agentziekin sinatu zuen. Kultura politiko berri bat eraiki nahi zen. Akordio horretatik hainbat prozesu atera ziren. Horietako batean gure zuzendaritzari egokitu zitzaion lidergoa eramatea.”



DFG5ek hitz egiten jarraitu du. *“Testuingurua azaltzea komeni dela uste dut. Garai hartan enpresak industria 4.0 gaiarekin buru belarri zeuden. Asko hitz egiten zen Industria 4.0ren inguruan: fabrikazio gehigarria, digitalizazioa, etab. Gure aldetik ikusi genuen eraldaketa honetan enpresa handi eta txikien arteko arrakala handia izango zela. Izan ere, enpresa handienek ere ez zuten ondo ulertzen ematen ari zen aldaketa. Beraz, txikientzat oraindik eta arrotzagoa zen. Guk, Aldunditik, ez genuen arrakala hori handitzerik nahi. Beraz, enpresa txiki eta ertainei begira jarri ginen. Haiei Industria 4.0ko gaien berri eman eta eraldaketak bultzatzeko erabakia hartu genuen. Hausnarketa bat egin zen Aldundia eta 10 garapen agentzien artean. Garapen agentzietatik bisitak egin ziren enpresetara. Hortik aurrera prozesua marrazten hasi ginen. Enpresetara iritsi nahi genuen. Gure helburua: lankidetzazko gobernantzaren baitan, industria 4.0ren inguruko proiektuak enpresa txiki eta ertainetan lantzen joatea, enpresa txiki eta ertainei gai horietan laguntzeko. Elkarlan honetan oso garrantzitsua izan zen rol desberdinen definizioa. Adibidez, guk familia medikuaren rola deitzen genion rol bat zegoen. Rol hori garapen agentziek bete zuten eta oso garrantzitsua izan zen. Hala ere, beste aktore batzuek ere egon ziren. Haiek beste rol batzuk jokatu zituzten. Adibidez, enpresa teknologikoak, lanbide heziketako zentroak, etab. Formakuntza oso garrantzitsua izan zen. Izan ere, inork ez zekien Industria 4.0 zer zen.”*

DFG5ek bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Garapen agentziekin koordinazio tailerrak egiten hasi ginen. Tailer horietan ildo desberdinak garatu ziren. Alde batetik, formakuntza batzuk antolatzen hasi ginen. Bestetik, proiektu hau zein motatako enpresetan garatu genezakeen pentsatzen hasi ginen. Esan bezala 2017an hasi ginen proiektu honekin. 2018an hausnarketa egin genuen. Urte hori hausnarketarako erabili genuen. 2018 eta 2019 tartean 10 enpresekin lan egiten hasi ginen. 83 enpresetara iritsi ginen. Enpresa bakoitzean proiektu zehatzak garatu ziren. 2020 hasieran etenaldi bat egitea pentsatu genuen. Prozesuaren begirada orokor bat izan nahi genuen. Bi urtetan salto bat egin genuen. Kontzientzia maila altuago batera iritsi ginen Industria 4.0ren alorrean. Eta ikusten hasi ginen enpresa txiki eta handien arteko arrakala, Industria 4.0 dagokionez, txikitzen joan zela.”*

DFG5ek bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Prozesu horretan ebaluazioa beharrezkoa izan da. Eta, gure ustez, ebaluazioak paper oso garrantzitsua betetzen du. Gure kasuan, feedbacka enpresa zein garapen agentzietatik jaso dugu. Agentzia zein enpresek momentu desberdinetan esan digute zer behar duten, zer falta zuten edo zer garatzea nahi zuten. Hori dela eta, guk ebaluazioak egin ditugu. Zuzendaritza taldea garapen agentziekin egon zen. Helburua: zer behar zuten guk jakitea. Elkarriketa horietatik gauza asko atera ziren. Gure partetik ere enpresa zein garapen agentziei ebaluazio bat egin genien. Lan lerro batzuk atera ziren. Guztiak positiboak izan ziren. Enpresak exigentzia handiak zituzten. Hala ere, positiboa izan zen.”*

DFG5ek bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“2017an, prozesua hasi ginenean, Industria 4.0 gai teknologiko bezala ulertzen zen. Oso zentratua zegoen teknologian. Beraz, guk honi buelta bat eman nahi genion. Izan ere, Industria 4.0 teknologiaz haratago zihoan zerbait zen. Ez zen bakarrik teknologia. Bestalde, garapen agentziek esaten ziguten, bailara bakoitzean zeuden enpresen errealitatea oso desberdina zela. Eskualde bakoitza oso desberdina da. Beraz, gure hausnarketa honakoa izan zen: industria oso garrantzitsua da, bai, baina ez da dena. Garapen agentziek esan ziguten baliabide gehiago behar zituztela. Izan ere, lan guztia beraiek egiten zuten. Ez zuten aholkularitza enprekin lan egiten. Baina, garapen agentziek garbi esan ziguten gai honen inguruan enpresa txikiei lagundu behar zitzaizela. Izan ere, bestela atzean geldituko ziren. Beste alde batetik, prozesu honetan parte hartzean, enpresa txikiek instituzio publikoekin nola harremandu behar duten ikasiko zuten. Adibidez, diru laguntza publikoak nola eskatzen diren ikasiko zuten. Izan ere, ez daude horrelako prozesuetan parte hartzera ohituta. Beraz, oso garrantzitsua zen.”*

DFG5ek hitz egiten jarraitu du. *“2020an prozesuari buelta bat eman genion. Kontzeptuari buelta bat eman nahi genion. Kontzeptua Industria 4.0tik eraldaketa digitalera pasa genuen. Izan ere, lehen esan bezala, Industria 4.0 teknologian oso zentratuta zegoen. Eta, guk, teknologiaz haratago joan nahi genuen. Elementu ukiezinak sartu nahi genituen. Adibidez, pertsonak, lidergoa edo antolaketa sartu nahi genuen. Beraz, kontzeptu berri bat behar genuela uste genuen. Hori dela eta, Industria 4.0tik eraldaketa digitalera pasa ginen. Zer nolako antolaketa behar dute enpresek*

eraldatzeko? Zer pertsona edo profil beharko dira eraldaketa honetan? Beraz, hasieran ez bezala, elementu ukiezinei garrantzia ematen hasi ginen. Horrek ez du esan nahi teknologiari garrantzirik eman ez genionik. Baina, beste elementu batzuk ere txertatu genituen. Beraz, kontzeptu berri bat genuen lan egiteko eta eraldaketa sustatzeko.”

DFG5ek bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Aurrekontua ere handitu zen. Izan ere, aholkuari batzuk prozesuan parte hartu behar zuten. Hauen parte hartzea garapen agentzien beharretara egokituko zen. Guk daukagun prozesua urte batekoa da. Ez dira proiektuak ezarri behar. Proiektuen konkrezioa behar da. Gero, proiektuak ezarri ahal izateko. Lankidetzak honetan hainbat aktoreekin ari gara lanean. Adibidez, Innobasque eta BDIHrekin ari gara lanean. Lankidetzak horiek betiere prozesua sendotzeko egiten dira. Horrez gain, orain dela bi urte Orkestrarekin lanean hasi ginen. Momentu honetan dugun prozesua enpresa txiki eta ertainetara bideratuta dago. Hiru fase ditu. Lehenik eta behin, garapen agentzia bakoitzeko 15 enpresa sentsibilizatu nahi dira. Zein aholkularitza enpresekin lan egin nahi duten erabaki behar dute. Oreka bat eskatzen da. Esan bezala, 15 enpresa sentsibilizatu nahi dira garapen agentziako. Diagnostikoa 8 enpresetan egingo da. Eta, bukatzeko, konkrezioa, 5 enpresatan. Prozesua proiektuen konkrezioan bukatzen da. Minimoa lau edo bost enpresetan konkretatzea da. Hori aholkularitza enpresekin egingo da. Aholkularitza enpresa beti berdina izango da edo aldatzen joango gara. Testuinguruaren eta beharren arabera. Izan ere, diagnostikoan ateratzen bada fabrikazio gehigarria garatu behar dela, aholkularitza enpresa batera joango gara. Aldiz, esaten badute data analisia behar dela, beste aholkularitza enpresa batera joango gara. Baina, aholkuari adituak behar ditugu.”

DFG5ek hitz egiten jarraitu du. “Bukatzeko, gobernantza eredu honetan guk bost puntu jarri ditugu ikasgai bezala. Alde batetik, proiektu zehatzak behar direla. Enpresei laguntzeko eta gauza zehatzak egiteko, prozesuak konkretatu behar dira. Proiektuak zehatzak izan behar dira. Eta, proiektu horiek garatzeko prozesuak behar dira. Gure hausnarketa izan da prozesu jerarkikoetatik lankidetzazko prozesuetara pasa behar dela. Izan ere, elkarlana ezinbestekoa da. Prozesua honela izaten da: zer daukagu mahi gainean? Nola ikusten dugu etorkizuna? Zer egin behar dugu? Eta, batez ere, nola egingo dugu? Rolaren definizioa oso garrantzitsua da. Behintzat, prozesu honetan rolen definizioa

oso garrantzitsua izan da. Bestalde, espazio fisikoak ere oso garrantzitsuak dira. Adibidez, egin ditugun tailerretan, garapen agentzien artean gertutasun bat egon da. Beraz, gertutasun edo berotasun hori sortuko duten espazioak behar ditugu. Horrelako espazioetan asko ikasten dute elkarren artean. Bakoitzak zer daukan eta zer ez daukan ikusten da.”

DFG5ek bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Bukatzeko, ebaluazioak ere oso garrantzitsuak dira. Feedbacka egon behar da prozesuan zehar. Izan ere, prozesua birmoldatzeko gakoa da. Prozesuak geroz eta sendoagoak izan behar dute. Eta, hor, ebaluazioek bere funtzioa betetzen dute. Beraz, oso garrantzitsuak dira. Azken onuradunak enpresak izango dira. Horrez gain, erraztaileen rola azpimarratu nahiko nuke. Lankidetzazko gobernantzan erraztaileen rola ezinbestekoa da. Izan ere, horrelako prozesuak erraztu egin behar dira ondo joateko. Beraz, erraztaileen papera ere oso garrantzitsua da. Bukatzeko, egiten duguna etorkizunera begira degoela esatea gustatuko litzaidake. Hau izan da guztia. Eskerrik asko.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“DFG5ek azaldu duen adibidea adibide zehatza da. Beraz, gure partetik zerotik hausnartzen hastea ez zen oso logikoa izango. Esperientzia eta adibide batzuk daude. Eta horietatik ikasgaiak atera behar ditugu. Gaurkoan Industria 4.0ko adibidea eman da. Bertatik ikasgaiak atera ditzakegu. Baina, gaurkoan azaldu den adibidean garapen agentzien papera oso garrantzitsua da. Gehiago esango dut, gaur azaldu den adibidea garapen agentzietan pibotatzen den modelo bat da. Baina, eragile gehiago daude: unibertsitateak, aholkularitza enpresak, lanbide heziketa, start up-ak, etab. Horiek ere kontuan hartu behar ditugu. Honek ez du nahi esan garapen agentziek ez dutenik paperrik izango, baizik eta aktore gehiago inplikatu nahi ditugula.”*

5. Aktore berrien inplikazioa

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak, DFG5en aurkezpena bukatu eta gero, eztabaida bat ireki du. Saioan esan da deliberazio talde honetatik aterako den prozesuan garapen

agentziak ez ezik beste aktore batzuk ere rol bat jokatu beharko dutela. Hori dela eta, aktore horiekin eztabaida bat ireki nahi izan da.

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak esan du *“beraz, gaur aipatu ez diren aktore horiei eman nahi diet protagonismoa. Zein rol jokatu duzue? Gipuzkoako Merkataritza-Ganbera, ASLE eta Adegiri nahiko nioke hitza eman. Zuen interbentzioetan lasai sentitu. Dialogo ireki bat da hau. Presiorik gabe. Helburua lehenago aipatu dugu: enpresetara iritsi behar dugu. Baina, hori nola egin? Horri buelta bat eman behar diogu. Eta, aktore berriak behar ditugu. Arrakasta elementu batzuk baditugu: hausnarketa bat egon da; hasieratik produktua hemendik garatzen hasi gara; proiektu pilotuetako enpresak hemen ditugu; eta, gero parte hartuko duten aktoreak ere hemen ditugu. Beraz, arrakasta izateko faktoreak daude. Baina, protagonistak zuek zarete. Nola ikusten duzue? Eskerrik asko.”*

EKO5ek hartu du hitza. *“Arratsalde on guztioi. Nire ustez edozein prozesutan parte hartzen bada, sinistu beharra dago. Eta, guk, Gipuzkoako Merkataritza-Ganberak, prozesu honetan sinisten dugu. Jakin behar dugu nondik etortzen garen. Proiektu honen abiapuntua jakin behar da. Eta, etorkizuneko lana eta lanaren zentzua guretzat oso garrantzitsuak dira. Gai horien inguruan egiten dugu lan. Sentsibilizazioa oso garrantzitsua dela uste du. Lanaren zentzua landu nahi bada, tresna egokiak bilatu beharko dira. Baina, zein izango dira tresna egokiak? Zein tresnekin egingo dugu lan? Lanaren zentzuan eragin behar da. Emaitzak behar ditugu. Merkataritza-ganberaren papera zein da? Non gaude? Zein da gure rola? Gure helburu orokorra lurraldeko enpresei laguntzea da. Enpresentzat baliagarriak izan behar gara. Azken finean, lurraldearentzat baliagarria izan nahi dugu. Lurraldeko garapena bultzatzen modeloak garatu nahi ditugu.”*

EKO5ek hitz egiten jarraitu du. *“Sentsibilizazioa egunerokotasunean egiten dugu. Sentsibilizazioa garrantzitsua da. Enpresen inguruan hitz egiten dugu. Baina, azken finean pertsonen ari gara. Beraz, sentsibilizazioa azken finean pertsonekin egiten da. Bisio hori eraman behar da enpresetara. Lehenik eta behin non gauden jakin behar dugu. Gero, zein tresna erabiliko dugun erabaki behar dugu. Gu berezko pertsonalarekin ari*

gara lanean. Nire ustez enpresa bakoitzean modu desberdinean egiten da lan. Enpresa bakoitza desberdina da. Beraz, gure lan egiteko modua ere aldatu egingo da. Aditu, kolaboratzaile edo bidelagun desberdinak beharko dira. Epe ertain eta luzeko prozesuak dira. Hori dela eta, tentsio egoki bat mantendu behar da prozesuan zehar. Beraz, laburtuz, prozesuaren zati bakoiztean rol do paper desberdina jokatu da.”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza eta EKO5i eskerrak eman dizkio.
“Orain EKO7ri emango diot hitza.”

EKO7k hartu du hitza. “Eskerrik asko. Nire ustez benetan ASLEn batzen gaituena parte-hartze finantzarioa da. Parte hartzea klabea da. Eta horrek eraldatu egiten du. 10 urtetik behin kongresu bat izaten dugu. Aurtengoa lanaren zentzuaren ingurukoa da. Beraz, prozesu honetan egiten denarekin bat egiten du. Antolakundearen kulturaz hitz egiten denean, edo enpresek aldatu egin behar dutela hitz egiten denean, lanaren zentzuaz ari gara. Gure ustez sentsibilizazioa gakoa da. Baina, non gaude orain? Sentsibilizazio prozesu batean gaude. Gizarteratu behar den gai bat da. Sentsibilizazio hori hedatu beharra dago. Guk bertan paper garrantzitsu bat izan dezakegu. Hala ere, Aldundiak dauka lidergoa. Hori oso garrantzitsua da. Guk bertan parte hartu dezakegu. Jarraipena ere garrantzitsua dela uste dugu. Gutxi gorabehera hori esan nahi nuen”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza eta EKO7ri eskerrak eman dizkio.
“Orain EKO2ri emango diot hitza.”

EKO2k hartu du hitza. “Gai hauekin eta rol honekin Adegik beti erosi sentitu izan da. Gobernantza ereduaren aldaketa lanaren zentzuarekin eta xedearekin lotu behar da. Gure ustez helburu indibidual eta kolektiboen arteko sinergiak bilatu behar dira. Bi helburuak lerrokatuta egon behar dute partekatutako proiektu batean. Baloreen garrantzia ere hor dago. Gai honetan testuinguruak garrantzia handia dauka. Izan ere, gaur egun ziurgabetasun handia dago. Eta enpresek ziurgabetasun horretan egin behar dute lan. Errealitatea egunero aldatzen da. Beraz, enpresek ziurgabetasun hori egunerokoan txertatu behar dute bizirik iraun nahi badute. Eta, horrek kultura aldaketa

bat eskatzen du. Enpresen antolakuntza aldatu behar da. Hori lanaren zentzuarekin oso lotuta dago.”

EKO2k hitz egiten jarraitu du. “Adegik enpresen garapen estrategikoa bultzatu nahi du. 2013tik aurrera antolaketa kulturaren gaia lantzen ari gara. Horren inguruko sentsibilizazioa egin dugu Gipuzkoako enpresekin. Gure ustez enpresek garai berrietara ohitu behar dira. Flexibilitatea, ohitzeko gaitasuna eta eraginkortasuna handitu behar dute. Izan ere, esan bezala, ziurgabetasun eta aldaketa handiko testuinguru batean bizi gara. Enpresa bakoitza desberdina da eta lehiakorra izateko gauza desberdinak egin beharko dira. Hala ere, gai honekiko sentsibilizazioa gakoa dela uste dugu. Guk urte asko daramatzagu sentsibilizazioa egiten. Gai askoren inguruko sentsibilizazioa egin dugu: lidergoa, konfiantza, pertsonen ongizatea, etab.”

EKO2k hitz egiten jarraitu du. “Gure ustez enpresak parte hartzaileagoak izan beharko lukete. Gehiago komunikatu beharko lukete. Eta gardenagoak izan beharko lukete. Guk sentsibilizazio horretan egiten dugu lan. Gu oso eroso sentitzen gara rol horretan. Gure rola enpresa eta pertsonen zerbitzura egotea da. Bukatzeko, zerbait esatea gustatuko litzaidake. Badakizue Adegik Fabrika proiektua bultzatu eta sortu duela. Fabrika proiektua lanaren zentzuarekin, antolaketa kultura berriekin eta enpresa izaera berriekin oso lotuta dago. Antolaketa kultura berri bat bultzatu nahi da. Lanaren zentzua landu nahi da. Izan ere, epe luzera jasangarriak izan nahi badugu, horrelako aldaketak bultzatu behar dira. Eta, lehiakorrak izaten jarraitu nahi badugu, eta emaitzak jasotzen jarraitu nahi badugu, aldaketa horiek bultzatu behar ditugu. Beraz, gure jarduna oso lotuta dago gaur hemen proposatu denarekin. Eskerrik asko.”

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. “Eskerrik asko hiruo. Orain talde dinamikara pasako gara. Galderak diapositibetan dituzue (eranskinak a; diapositiba 22). 30 minutu izango dituzue taldeetan eztabaidatzeko. Gero, beti bezala, plenario bat egingo dugu. Plenariorako bozeramaile bat aukeratu beharko du talde bakoitzak. Eskerrik asko.”

6. Talde dinamika

Talde dinamika bukatu ostean Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza.
“Orain talde bakoitzeko bozeramaileak hitz egin beharko du.”

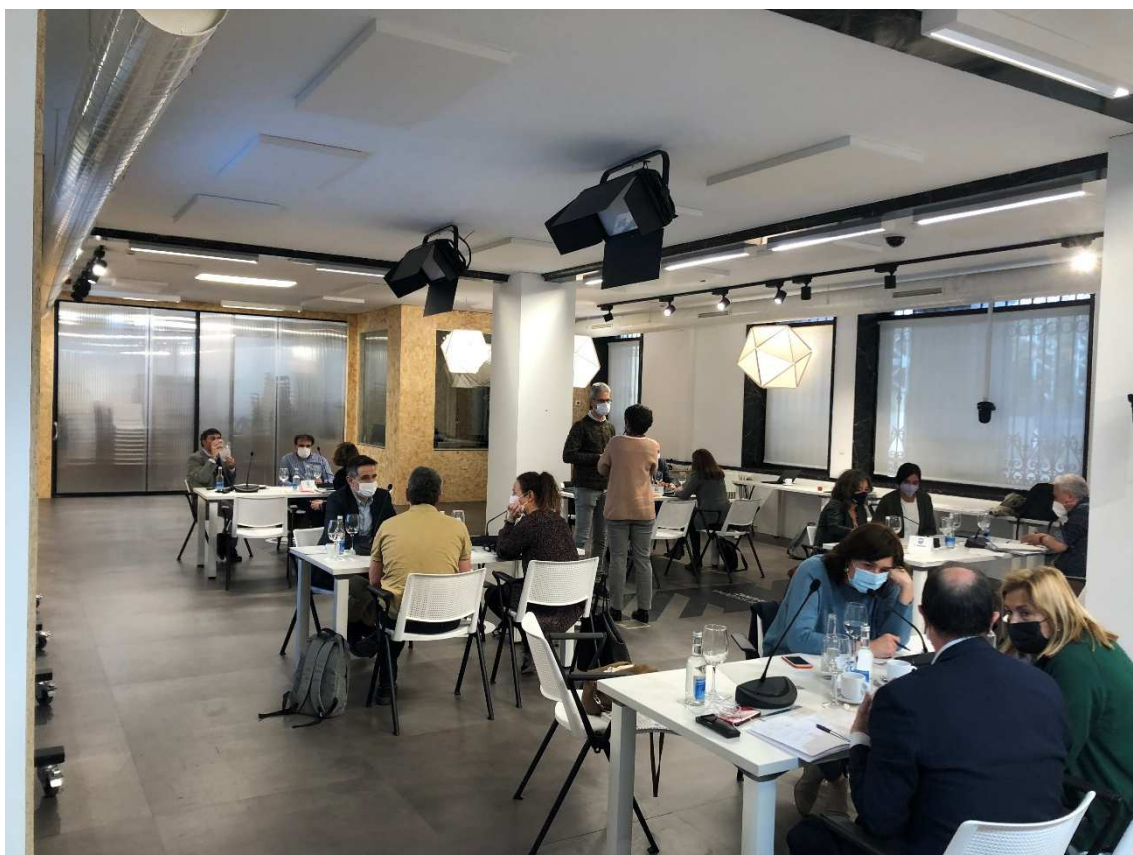
Lehenengo taldea:

Lehenengo taldeko bozeramailea DFG3 da. *“Gure taldean gauza askoren inguruan hitz egin da. Alde batetik, aurrera eramateko marko orokor bat behar dugula uste dugu. Baina, beste alde batetik, enpresa bakoitza desberdina da: historia, beharrak, enpresa-kultura, egunerokoan, etorkizuna, etab. Beraz, elementu espezifiko eta orokorrak uztartu behar ditugu. Faltan botatzen ditugun bi elementu gazteak eta sindikatuak dira. Gazteen kasuan, beraien balore zein ikuspuntuak faltan botatzen ditugu. Eta, sindikatuen presentzia ere faltan botatzen dugu. Beraz, bi eragile horiek txertatuko genituzke. Elkarlana bultzatu behar da. Baina, nola ikusten dugu guk elkarlana? Guk ekosistema edo sare bat bezala ikusten dugu. Helburuak zein lehentasunak partekatzea lortu behar da. Guk prozesua pisu desberdinetan sailkatu dugu. Alde batetik, ezagutzaren sorrera dago. Bestetik, ekimenak daude. Eta, gero, gizarteratze bat egin behar da. Bestalde, gure ustez eman nahi den eraldaketa egonkortzeko elementuak behar ditugu. Eskerrik asko.”*

Bigarren taldea:

Bigarren taldeko bozeramailea EKO29 da. *“Gu azkenetik hasi behar gara. Sistema borobil bat behar da. Eragile guztiak parte hartu behar dugu. Ikuspegi indartsua atera behar dugu. Hala ere, tresna edo ekintza zehatzak definitzea asko kostatzen zaigu. Hau da, denok gaude ados linea orokor eta helburuekin. Baina, gero, konkretatzeko garaian, lur hartzea kosta egiten zaigu. Euskal enpresa txiki eta ertainekin lan egitean, erreakzio desberdinak egongo dira. Izan ere, Euskadin enpresa mota desberdinak daude. Beraz, horien erreakzioa ere desberdina izango da. Hori kontuan hartu behar dugun zerbait da.”*

Hala ere, gure ustez prozesu minimo bat definitu beharko litzateke. Eta gero, enpresa desberdinekin esperimendu eta proiektu pilotu desberdinak egin. Gero, erantzukizunaren gaia dago. Gure ustez erantzukizuna hartzea bultzatu behar da. Izan ere, askotan, gure gizartean parte hartzea bultzatu nahi da. Baina, gero erantzukizunik eta ardurarik ez da hartu nahi. Beraz, elementu hori kontuan hartu behar da.”



Hirugarren taldea:

Hirugarren taldeko bozeramailea EKO7 da. “Gure taldean kosta egiten zaigu ikustea zein izan behar den tresna zehatza. Hau da, ezin dugu irudikatu tresna zehatz hori. Gero tresna hori egoera eta enpresa desberdinetara egokitu beharko da, gainera. Beraz, kasu bakoitzera egokitu beharko litzateke. Konkrezioa falta dela uste dugu. Zein paper izango du aktore bakoitzak? Hala ere, lurraldearen garrantziaren inguruan hitz egin dugu. Hau da, Gipuzkoa, bere osotasunean, lanaren zentzuaren inguruan hausnartzen egotea. Aldundiaren paper zentrala nabarmena da. Izan ere, lurraldea ordezkatzeko duen antolakundea da. Baina, aktore bakoitzak prozesu honetan paper bat izan beharko du.

Bakoitzak berea eta desberdina izango den rol bat hartu beharko du : garapen agentziek, merkataritza ganberak, etab.”

EKO7k hitz egiten jarraitu du. “Aurrera eramateko garaian, garapen agentziek izan dezaketen rola azpimarratu dugu. Unibertsitate eta lanbide heziketako zentroek ere bere papera jolastu beharko dute. Ebaluazioan, adibidez. Gure ustez aholkularitza enpresek lehenengo fasean ez lukete paperrik ez garrantzirik izan beharko. Gaur industria 4.0ren inguruan eman den adibidea oso ona dela uste dugu. Sekretaria teknikoaren garrantzia ere azpimarratu nahiko genuke. Bestela, hainbat gai atera dira: denboren eta espazioen kudeaketa ona, adibidez. Hori izan da guztia. Eskerrik asko.”

Laugarren taldea:

Laugarren taldeko bozeramailea EKO20 da. “Gure kasuan idea asko ez dira egon. Gehien bat inpaktuaren inguruan hitz egin dugu. Hau da, nola eragin enpresan? Nola sortu inpaktu bat enpresan? Inpaktua izan duten adibide batzuk badaude. Adibidez, digitalizazioaren gaia oso landuta dago. Gainera, enpresak oso ohituta daude horrelako gaiekin. Baina, lanaren zentzuaren inguruko proiektu bat bultzatzea ez da ain erraza. Beraz, nola iritsi enpresatara? Nola eragin? Nola bultzatu horrelako prozesuak? Guk badakigu lanaren zentzuak denean eragingo duela. Adibidez, motibazio ezean, absentismoan, etab. Baina, gero hori eraldaketan bihurtzea zaila da.”

EKO20k hitz egiten jarraitu du. “Beste alde batetik, finantzazioaren gaia dago. Gure ustez diru laguntza bat egon beharko litzateke Aldundiaren partetik. Baina, enpresen partetik ere finantzazioa egon beharko litzateke. Aktore bakoitzak paper bat jokatu beharko du: Gipuzkoako Foru Aldundiak, enpresek, unibertsitateek, garapen agentziek, etab. Sentsibilizazio rol hori garapen agentziek, merkataritza ganberak edo enpresa antolakundeek bete dezakete. Unibertsitateak ezagutza sor dezake. Gure ustez aholkularitza enpresek prozesua martxan dagoenean sartu beharko lukete. Bestalde, start up, enpresa teknologikoen edo beste mota bateko aktoreen inguruan ere hitz egin dugu. Eskerrik asko.”

Bosgarren taldea:

Bostgarren taldeko bozeramailea DFG8 da. *“Gure taldean hainbat zalantza egon dira. Garapen agentziek joka dezaketen rolaren inguruan hitz egin dugu. Unibertsitatearen kasuan, uste dugu ebaluazioan joka dezaketela paper bat. Gainera, egiten denari zorrozatasuna eman diezaiekela uste dugu. Bestalde, gure ustez mezu argi bat izatea oso garrantzitsua da. Izan ere, gaia abstraktua izan daiteke. Beste talderen batean ere hau aipatu da. Hau da, ez da eraldaketa digitala edo industria 4.0 bezain erraza ulertzeko. Beraz, mezu argi batean pentsatu beharko genuke. Eta azalpenak garatu. Adibidez, azaldu beharko genuke gai hau talentuarekin lotuta dagoela, lehiakortasuna hobetuko dela, enpresako kulturaren eraldaketak sortuko direla, etab. Beraz, mezuaren garrantzia berriz azpimarratzen dugu. Argitasuna beharko dugu. Bestalde, esperientzia hauen garrantzia aipatu dugu. Izan ere, orain 6 esperientzia pilotu daude. Eta, horrek, asko balio du.”*

Orkestrako erraztaileak hartu du hitza. *“Prozesu honetako esperientziak balioan jarri behar dira. Oraintxe bertan sei ikasketa prozesu ditugu martxan. Hor ikasketa batzuk daude. Hau lehenago ez zegoen zerbait da. Beraz, esperientzia hauetan jakintza bat dagoela esan dezakegu. Hori aprobetxatu beharra daukagu.”*

7. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“Eskerrik asko gaurko saioan parte hartu duzuen guztioi. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatuari emango diot hitza, berak saioa itxi dezan. Mila esker guztioi. Gogoratu ebaluazio orriak bete behar dituzuela. Hurrengora arte.”*

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatuak hartu du hitza. *“Nire partetik eskerrak eman nahi ditut. Talde honek egiten duen aportazioa azpimarratu nahiko nuke. Taldeko partaide orok hartzen duen konpromezua ere azpimarratu nahiko nuke. Eskerrik asko, benetan. Izan ere, guretzat konpromezua ezinbestekoa da. Epe*

luzeko ikuspegi bat daukagu. Baina, horretarako denon lana beharrezkoa da. Lankidetzazko gobernantzak konpromezua eta denon artean lan egitea eskatzen du. Prozesua tentsio puntu batekin mantendu behar dugu. Prozesua bide onetik doala uste dut. Proiektu honetan etorkizunaz ari gara. Pertsonaz ari gara. Eta, gaur aipatu den moduan, pertsonak prozesuotan duten garrantzia izugarria da. Beraz, pertsonen aukeraketa, proiektu desberdinetan, gakoa izango da. Besterik gabe, eskerrik asko guztioi.”

8. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

Lanaren zentzua

Lankidetzazko gobernantzaren eraikuntzan pauso
berri bat

2022/03/23

Aurkibidea

- Non gaude lankidetzazko gobernantzaren eraikuntzan?
- 4.0 Industria esperientziatik ateratako ikasketak enpresetara iristeko orduan
- Talde dinamika

Lanaren zentzua eta lehiakortasuna: Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat garrantzitsua den gaia



— Ebaluazioak eta beste puntu batzuk

- Ebaluazio positiboak
- Hainbat gauza:
 - Diapositibak bi hizkuntzetan?
 - Agian papera erabili ordez, denek formatu elektronikoa erabili beharko genuke

Non gaude lankidetzazko gobernantzaren eraikuntzan?

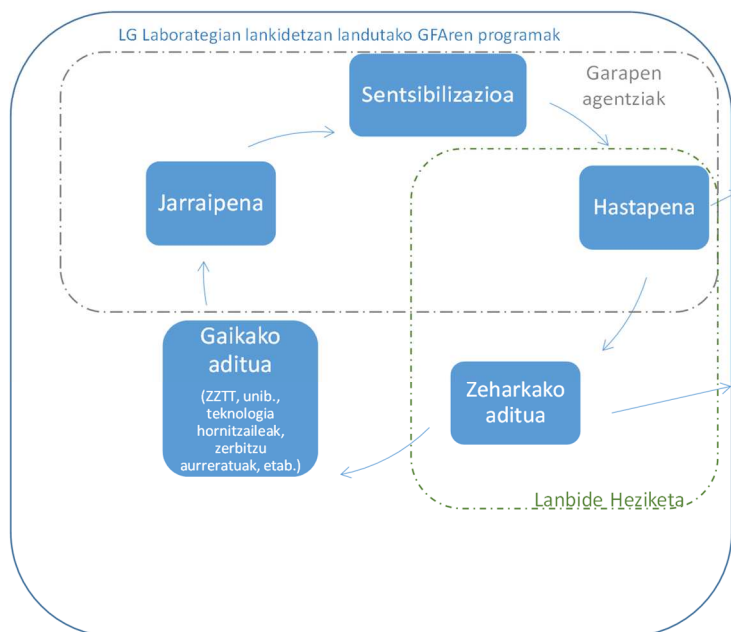
Lankidetzazko gobernantzak jasotzen duena da: nola antolatuko dugun elkarlana GFaren politiken ekosisteman, lanaren zentzuaren lanketa Aldundiaren programa baten bidez Gipuzkoako enpresetara eramateko

Lurralde garapeneko laborategiak — emandako oinarriak

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
El futuro de Gipuzkoa

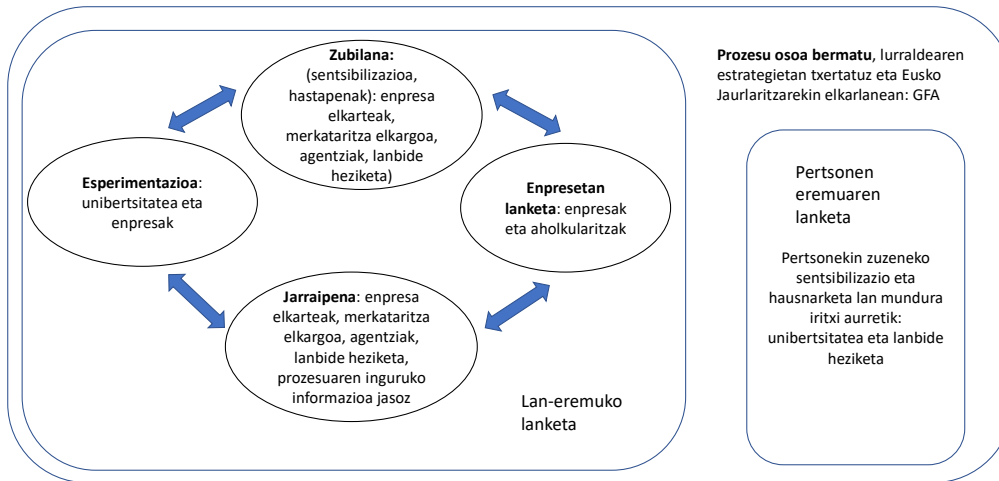


FAMILIA MEDIKUA

- Kultura eta jarrearen eraldaketa
- Bidelagun sarearen osaketa
- Enpresen arteko lankidetzaren eta ikasketaren sustapena
- Baldintza ez teknologiko batzuen garapena
- Programa publikoekin lotura

- Enpresa batek zein teknologia txerta dezakeen edo beharko lukeen jakiten lagundu
- Teknologian **oinarrizko** jakintza maila txertatu edota sarean jardun beste zeharkako adituak txertatuz (beste LH zentroak TkGune bitartez adib.)
- Ezagutza aditua duten beste eragileak identifikatu, euren ezagutza txertatu eta zubilana egin

Lanaren zentzua garatzeko gobernantza eredua



Lankidetzazko gobernantzaren adibide bat Gipuzkoan



Lurralde Garapenerako Laborategia ETORKIZUNA ERAIKIZ

4.0 Industriatik Eraldaketa Digitalera Prozesua eta haren gobernantza. 2017/2022

Berrikuntzako eta Internazionalizazioko Zuzendaritza

Prozesua: 1. etapa (2017/2018) - Diagnostikoa

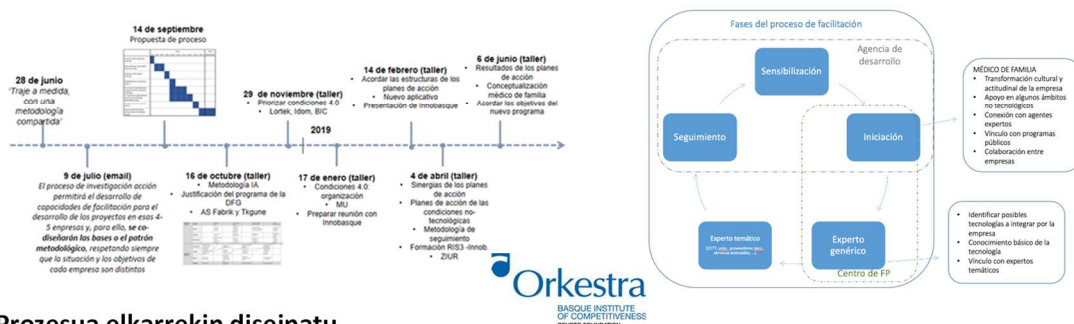
4.0 Industria_FEI_2017-2018

EE LGLab. Gipuzkoako lurralde garapenerako gobernantza eredu berri bat eraikiz



Gipuzkoako ETE industrialetan 4.0 industriari buruzko diagnostikoa egitea

Prozesua: 2. etapa (2018-2019-2020) – 4.0 Industria

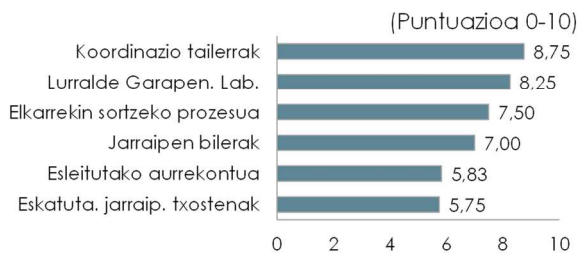


Prozesua elkarrekin diseinatu

- Rolak definitu (familia medikua, bidelagun)
- Prestakuntza
- Koordinazio tailerrak
- Bideratzea
- 4/5 proiektu garatzea agentziako eta urteko
- 83 enpresa lagundu dira bi urtetan
- Ebaluazioa (IKEI-2020)

Gipuzkoako ETE industrialak 4.0 Industriara igarotzeko ekintza planak definitzea

Kanpo ebaluazioa (IKEI - 2020)



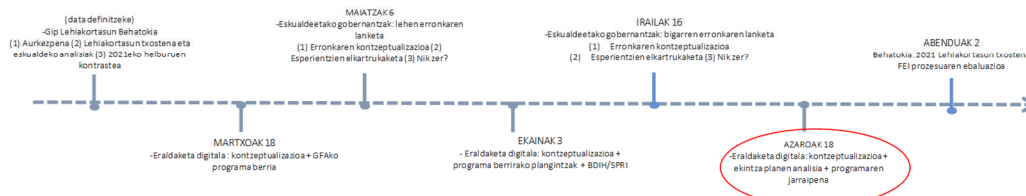
- Enpresek egindako hobekuntza iradokizunak honako hauei buruzkoak dira:
- Proiektuak bizkorrago eta azkarrago egitea.
- Baliabide gehiago jartzea asmo handiagoko proiektuak egiteko.
- ETEek, oro har, programa publikoetan parte har dezaten erraztea.
- Laguntzak adituen aholkularitzara bideratzea, ETEek 4.0 Industriaren ahalmenak ezagutzeko aukera emango dien zerbitzua jaso dezaten.

Agentziek egindako hobekuntza iradokizunak honako hauei buruzkoak dira:

- "Esperientzia hori mugarri bat da agentziek Aldundiarekin eta beste eragile batzuekin duten harremanean".
- "Ideia ona litzateke beste berrikuntza batzuetara zabaltzea, bai teknologikoetara bai ez-teknologikoetara".
- "Eskualdean garrantzitsuak diren beste sektore batzuk sartzea (ez soilik industria sektorea)".
- "Digitalizazio proiektuak ezarri nahi baditugu, programak laguntza eremua eta erabilitako baliabideak handitu beharko litzuke".
- "Ikerketa eta ekintzarako dinamika eta ekimen horiek sendotzea da gakoa, errutina bihurtzeko eta, azkenean, maila anitzeko gobernantza kultura berri bat sortzeko".

Prozesua: 3. etapa (2020-2021) – Pyme Digitala

Eraldaketa digitala El prozesua



4.0 Industriatik Eraldaketa Digitalera

- Ukiezinak sartzea
- % 50 industria – % 50 beste jarduera batzuk
- Esleitutako aurrekontua handitzea (x3)
- Aholkularitza aditua sartzea
- Prozesua urtebetera egokitzea, proiektuak definitzea, ez ezartzea

- BDIH/SPRI/INNOBASQUErekiko harremanak modu jarraituagoan berreskuratu dira
- Udan, ekintza planen emaitzei buruzko Orkestraren bigarren koadernoak aurkeztu zen

Programa berria – Pyme Digitala



Bat edo batzuk
Prozesu osoan edo prozesuren batean
Enpresa guztientzat edo desberdina

Prozesuaren definizioan, garapenean eta jarraipenean, **Garapen Agentziak** bideratzaile nagusi izan beharko du.

Ikaskuntzak

Berrikuntzako eta Internazionalizazioko Zuzendaritza

Kasutik eratorritako ikaskuntzak

1. Proiektu espezifiko partekatua
 - Benetako arazoak konpontzen dituen
2. Prozesu hierarkikoak lankidetzaz-prozesu bihurtzea
 - Helburu argiak eta partekatuak
 - Prozesua elkarrekin diseinatzea
 - Rolak zehaztea eta etengabe berrikustea
3. Laneko espazioak definitzea eta prozedurak formalizatzea
 - Hurbileko jarraipena
 - PDCA (Planifikatu/Egin/Ebaluatu/Hobetu) → ERAGINKORTASUNA / EMAITZAK LORTU
4. Epe luzeko ikuspegia
5. Ikerketa-eragileak gobernantzaren bideratzaile gisa

Eskerrik asko!

Berrikuntzako eta Internazionalizazioko Zuzendaritza

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro

Galdera
erantzunen
tartea

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
El futuro de Gipuzkoa



Talde dinamika

Talde dinamika

Talde honetan dagoeneko eztabaidatzen ditugun esparruetatik eta aurkeztutako esperientziatik abiatuta

- 1) Taldean **sortzen diren zalantzak** planteatzea, parte hartzen duten erakundeen arteko lankidetzaren bidez Gipuzkoako enpresei lanaren zentzua garatzeko diseinatu den tresna helarazteko ideari dagokionez.
 - 2) Lankidetzaren horretan, **zer eginkizun izan lezakete**, baten bat izan behar badute, erakunde hauek:
 - a) Gipuzkoako Foru Aldundiak
 - b) Unibertsitateak
 - c) Diseinatu duten enpresek
 - d) **Enpresa elkarteak**
 - e) **Merkataritza ganberak**
 - f) Eskualdeko garapen agentziek
 - g) Lanbide heziketako ikastetxeak
 - h) **Aholkularitza enpresek**
 - i) Beste batzuk?
- Talde dinamika:
 - 45 minutu hausnartzeko
 - 3 minutu bozeramaile bakoitzak osoko bilkuran ondorioak laburbiltzeko

— Ebaluazioa eta hurrengo saioa



Bete mesedez ebaluazioa,
asko laguntzen digu
hurrengo saioak prestatzen



Apirilean ez da saiorik egongo.
Hurrengo saioa maiatzaren 19an
izango da, eta bertan enpresak eta
MU garatzen ari den esperimentazioaz
arituko gara

b. 17. lan dokumentua

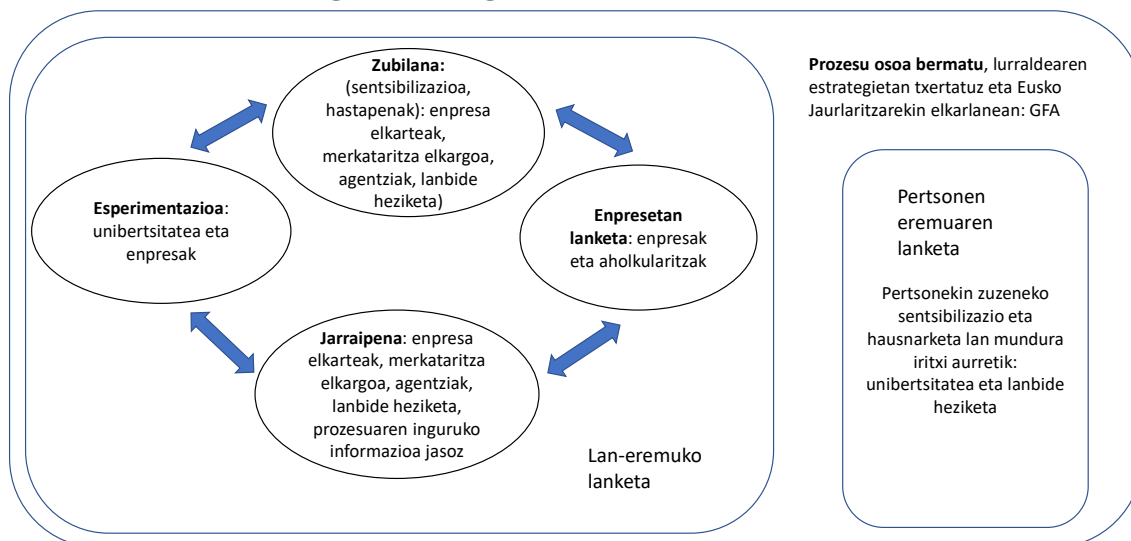
THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 17. lan dokumentua
 LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA: LANAREN ZENTZUA ENPRESETAN LANTZEKO
 PROZEDURAK – INDUSTRIA 4.0 ADIBIDEA
 (2022ko martxoaren 24a)

Sarrera

Deliberazio taldea, lanaren sentiduaren inguruko esperimentazioan laguntzeaz gain, sortutako tresnak enpresa eta gizabanakoei helarazteko gobernantza lantzen ari da. Orain arte emandako pausoak jasotzen dituen irudia ondorengoa da:

Lanaren zentzua garatzeko gobernantza eredua



Marrazki hau taldeak 2021eko urriaren 21ean eginiko lanean oinarrituz prestatu zen.

Ondoren, 2022ko urtarrilaren 27an irudiaren eskuinaldean, pertsonen eremuko lanketa moduan jasotzen dena landu zen, unibertsitate eta lanbide heziketako ordezkarien eskutik eta erakunde hauen ekarpena aztertuz.

Hauen osagarri, 2022ko martxoaren 24an bereziki enpresa elkarte mota desberdinen ikuspegia txertatu nahi izan zen, hasieran Adeg, Asle eta Merkataritza Ganbararen ikuspegiak jasoaz eta ondoren, eragile bakoitzak prozesuan izan behar duen paperean sakonduz. Ondorengo ataletan lan taldeetan jasotako ekarpenak jasotzen dira.

Deliberazioaren emaitzak

Taldeko lanen helburua zentzuaren gaia enpresetan lantzeko beharko den gobernantza lantzea izan zen. Egindako ekarpenak ondorengo ataletan jaso dira:

Parte hartzaileak eta haien harreman moduak

- a) Proiektu pilotuen fasea gainditzen denean, egiten dena EAEko estrategiarekin lotu beharko da eta Eusko Jaurlaritzak ere egon beharko luke
- b) Sindikatuak falta dira prozesuan
- c) Erabilgarria izan daiteke prozesuan parte hartzen duten eragile desberdinek, elkarrekin konektaturik lan egin ahal izateko, plataformaren bat edukitzea, eta plataforma horrek zuzeneko harremanak erraztea
- d) Pertsona gazteengana eta langabetuengana iristeko modua ere ireki beharko litzateke

Prozesua

- e) Zer egin nahi den jakiteko garrantzitsua izango da diagnostiko bat edukitzea, lanbide heziketak eta unibertsitateak lagundu dezakete honetan
- f) Garrantzitsua izango da gaia enpresetan txertatu ahal izateko, enpresa bakoitzean gai honekin sentsibilizatuta dagoen kontaktuko norbait edukitzea
- g) Pertsona bakoitzak bere aukera eta itxaropenen inguruan hausnartu beharko du eta ondoren langileen itxaropenei buruzko diagnostiko bat egin

Rolak

- h) Sentsibilizazioa garrantzitsua da eta familia eta hezkuntza ere landu beharrekoa
- i) Erakunde publikoek ere zeregin garrantzitsua izango dute sentsibilizazio-lanean
- j) Enpresa eta adituen arteko zubi lana egiteko egokiak dira enpresa elkarteak, baita garapen agentziak, unibertsitatea eta lanbide heziketa ere
- k) Lanaren zentzuaren ildo desberdinak lantzerakoan, unibertsitatearen papera ireki eta jakintza mota desberdinak dituzten adituak erakartzea beharrezko izan daiteke
- l) Prozesuan aholkularitza enpresak beharrezkoak izango dira, zenbait enpresek jadanik hainbat ildo irekiak dituzte aholkulariekin lanean
- m) Unibertsitateen rola izango da, besteak beste, prozesu hauetan sortzen den ezagutza jasotzea

Lan-eremuaz kanpoko lanketa

- n) Berririo azpimarratu da lan eremuaz haratago pertsonengana iritxi eta gai hau lantzearen garrantzia

Prozesu proposamena

Aurreko saioetako eta azken dinamika honetako ekarpenetan oinarriturik, prozesuak ondorengo pausoak eduki ditzake (rolak ere kontuan izanda):

Sentsibilizazio eta diagnostikoa:

- a) GFAk modu orokorrean sentsibilizazioa landuko du
- b) Zubilenerako eragile moduan definitu diren eragileek (Adeg, Asle, Merkatal ganbara, garapen agentziak eta lanbide heziketako zentruak) modu espezifikoan enpresa konkretuekin egingo dute sentsibilizazio lana
- c) Diagnostiko prozesu bat egin daiteke, unibertsitatek proposaturiko metodologia bateratuarekin, non zubilenerako eragileek, modu koordinatuan eta gainjarri gabe, euren kontaktuko enpresen informazioa jasoko duten. Informazioaren azterketa unibertsitateak egingo du

Enpresetan sentidua lantzea:

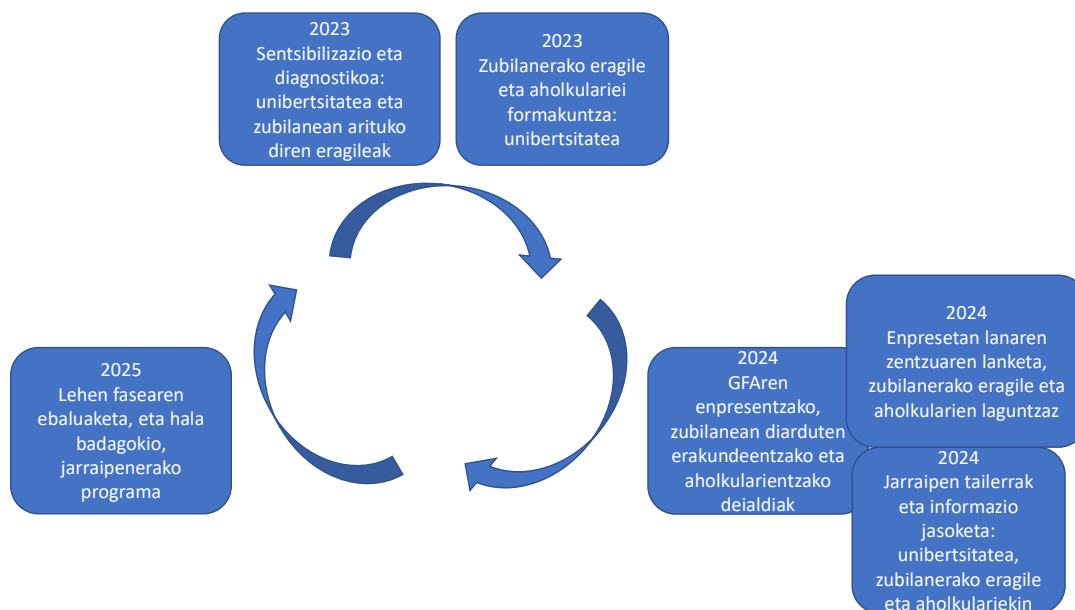
- d) GFAk programak definituko ditu enpresei laguntzak bideratzeko
- e) Unibertsitateak formakuntza emango die hala nahi duten zubilenerako erakunde eta aholkulariei enpresetan lanaren sentidua landu ahal izateko
- f) GFaren programen markoan zubilenerako erakunde eta aholkulariak enpresek lanean hasiko dira, sortutako metodologiak erabiliz
- g) Metodologiak modu koherentean erabiltzeko, tailerrak egingo dira enpresek lanean ari diren zubilenerako eragile eta aholkularien eta unibertsitatearen artean
- h) Unibertsitateak prozesuaren inguruko informazioa jasoko du

Ebaluazioa:

- i) Lehen ziklo baten ondoren, unibertsitateak jasotako informazioan oinarrituz, ebaluazioa prestatuko du
- j) Ebaluazioaren baitan prozesuaren jarraipenaren inguruko erabakiak hartuko dira

Ondorengo irudiak prozesu hori laburtzen du.

1. Irudia. Lanaren sentidua lantzeko prozesua



c. Saioko programa

THINK TANK

ETORKIZUNeko LANAREN INGURUKO DELIBERAZIO TALDEA

AURREZ AURREKO SAIOA (GUNEAN), 2022ko martxoaren 24an, 16:00tan

SAIOAN LANDUKO DEN GAIA

Aurreko saioan lanaren sentiduaz aritu ginen eta honetan berriro gobernantzaren gaiari helduko diogu. Zehatzago, behin lanaren sentidua lantzeko tresna daukagunean, hau enpresen esku jartzen lagunduko digun gobernantzaz arituko gara. Horretarako Gipuzkoako Foru Aldundiak, eskualdeetako agentziek eta lanbide heziketak Industria 4.0ko gaiarekin enpresetara iristeko eraikitako gobernantza azalduko da. Ondoren, esperientzia honen eztabaidak taldeko kideek etorkizuneko gobernantzan hartu nahi dituzten rolak lantzen lagunduko digu.

SAIORAKO AGENDA

- Sarrera
- Industria 4.0rako gobernantzaren esperientzia
- Taldearen ekarpenak gobernantza berri bat eraikitzeko
- Itxiera