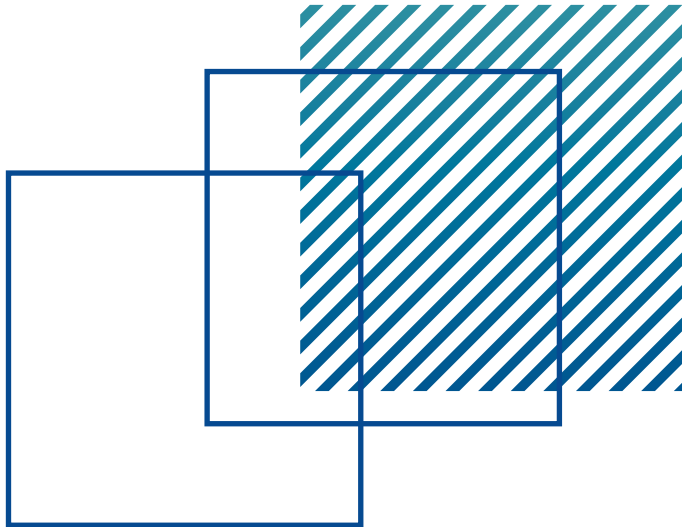


ETORKIZUNA
ERAIKIZ

Think Tank

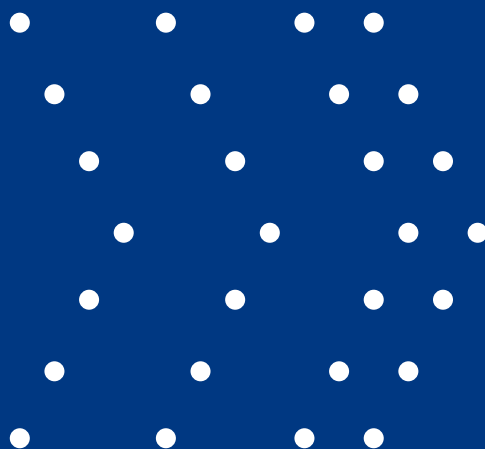


Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro

EUSKARA





AURKEZPENA

Etorkizuna Eraikiz ekimenaren bidez, Gipuzkoako lurraldea berrikuntza plataforma ireki bat bihurtu da, politika eta politika publikoak beste modu batean egiten saiatzeko. Etorkizuna Eraikiz ekimenaren asmoa da herritarren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren arteko konfiantza sendotzea eta lurralde osoaren ahalduntze demokratikoa bultzatzea. Foru Aldundia sustatzen ari den prozesu sistemikoan, administrazioaren eta herritarren eta eragile sozial eta ekonomikoen artean ezartzen den harreman eredia funtsezkoa da lankidetzazko gobernantza baten esparruan. Gobernantza horren helburua da Gipuzkoa eremu lehiakor bihurtzea arlo ekonomikoan, eta European desberdintasun maila txikiak dituzten pertsonen komunitatea izatea.

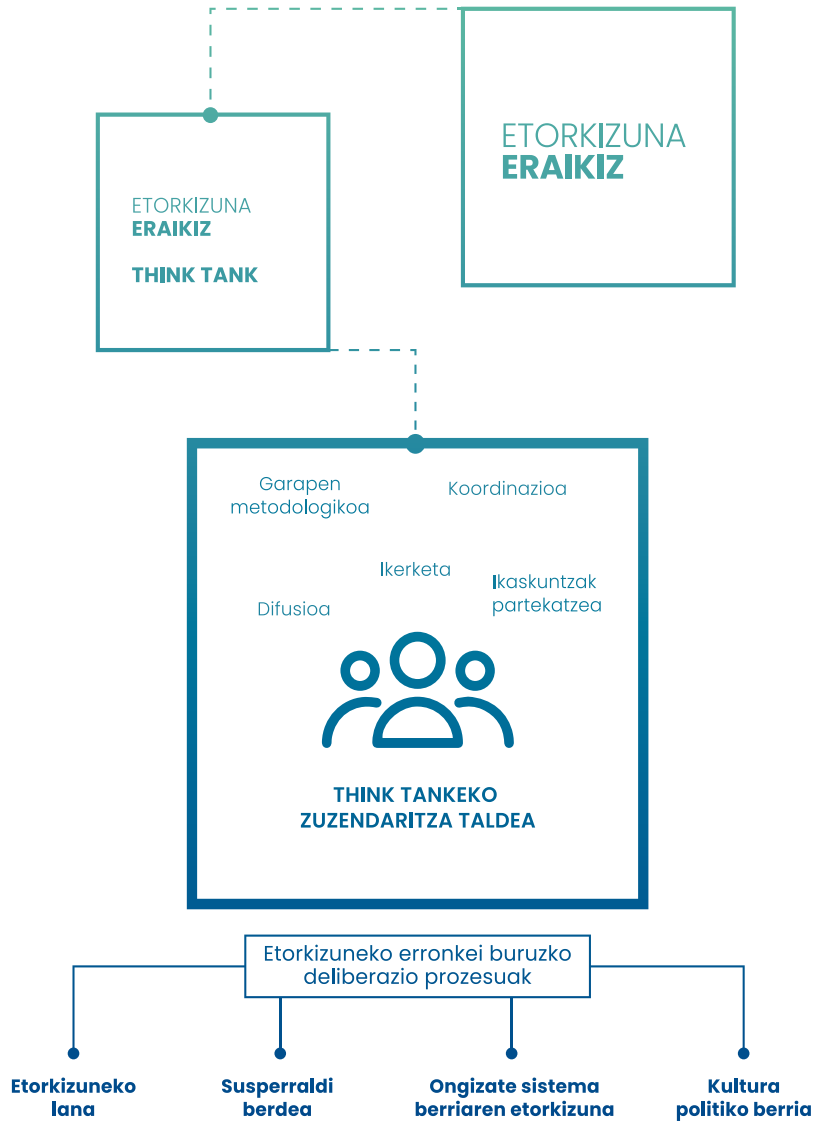
Etorkizuna Eraikiz ekimenak oinarri hirukoitza dauka botere publikoen gaur egungo ekintza esparruan: alde batetik, herritarren aurrean legitimitatea bilatzea, demokrazia liberalaren krisi egoeran; bestetik, Gipuzkoako eredia bultzatzea, non gizarte zibilak eginkizun garrantzitsua betetzen duen; eta, azkenik, herrialdearen ikuspegia sendotzea, etorkizuneko erronkei erantzuna emanez esperimendazio aktiboaren eta elkarlaneko gobernantza baten bitartez.

Testuinguru horretan, Etorkizuna Eraikiz Think Tank ezagutza kogenertzeko gune bat da. Gune horrek ahalbidetzen du Gipuzkoak dituen erronka handiez jabetzea, horiek ulertzea eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren politikei lotutako ekosistemak hobetzeko prozesuak definitzea, erronka horiei aurre egiteko, elkarlaneko gobernantzaren filosofiatik abiatuta.

Zein izango da gure lanaren etorkizuna eta nola ekin diezaiokegu lehiakortasunean eta pertsonen ongizatean eragina izan dezan? Nola geldiaraziko ditugu ingurumenaren degradazioa eta klima aldaketa? Nolako izango da gure ongizate- eta zaintza-eredua? Zer egin dezakegu erakunde irekiagoak eta parte-hartzaileagoak eraikitzeko? Lau erronka handi horiei erantzuteko, hausnarketan ez ezik, esperimendazioan eta lankidetzan ere oinarrituta, Think Tanka lau eztabaida-talderen inguruan egituratzen da: Etorkizuneko lana, Susperraldi berdea, Ongizate sistema berriaren etorkizuna eta Kultura politikoa berria. Eztabaida-talde horietan eztabaidatzen eta laguntzen dute Gipuzkoako Foru Aldundiko hainbat departamenturen ordezkariak eta lurraldeko 60 agentek baino gehiagok.

Era berean, Think Tankak ikerketa-jarduerak eta ezagutzaren hedapenerako eta garapen metodologikorako jarduerak integratzen eta bultzatzen ditu, eta zuzendaritza taldeak koordinatzen ditu horiek. Horrela, interkonektatutako erronkei heltzen dieten lau taldeen arteko ikaskuntza errazten da, baita horien eta Etorkizuna Eraikiz eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekimenen artekoa ere. Horrez gain, ikaskuntza eta jarduerak sortzen dira gizarte eta komunitate akademikoa inplikatzeko Think Tankak lagundu nahi dituen galdera handien erantzunak eraikitzen.





2020an eta 2021ean garatu den lehen lan fasearen ondoren, Think Tanka ekosistema finkatua da, eta lan egiten du lurraldearentzat etorkizun partekatu inklusiboagoa,

kohesionatuagoa, berdeagoa eta lehiakorragoa ahalbidetuko duten irtenbideak ikasteko eta eraikitzeko.

LAN METODOLOGIA

Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren misioa da Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistema (eragileak, edukiak eta prozesuak) modernizatuko duten agenda eta kultura politiko berri batean eragina izango duen ezagutza transferigarria eta aplikagarria elkarrekin sortzea, elkarlaneko gobernantzaren bitartez.

Misio horrek planteatzen du kogenerazioan eta elkarlaneko gobernantzan oinarritutako lan metodologiaren beharra. Ikerketa-ekintza hartu da Think Tankaren jarduera inspiratzen duen metodologiatzat.

Ikerketa-ekintza da prozesu bateko parte hartzaileen artean adostutako arazo edo erronkaren bat konpontzera bideratutako ikerketa. Hiru ezagutza mota konbinatzen dituzten kogenerazio prozesuen bidez garatzen da: esperientzian oinarritutako ezagutza, prozesuaren edo metodologiaren ezagutza eta erronkarekin lotutako eremuetan garatutako

ezagutza teorikoa. Ez da ikertzaile talde batek komunitate bati buruz edo komunitate batentzat egindako ikerketa, komunitate batekin egiten den ikerketa baizik, elkarlaneko gobernantzaren printzipioekin lotuta. Beraz, ikerketa-ekintzaren oinarriko zutabeak hirutan laburbil daitezke: ikerketan, ekintzan eta parte-hartzean.

Elkarlaneko gobernantzaren aldeko apustuak bereizten du Etorkizuna Eraikiz trantsizioetara bideratutako beste proiektu batzuetatik, eta Think Tankaren berezitasuna, berriz, ikerketa-ekintzaren aldeko apustua da. Maila globalean gertatzen ari diren eztabaidak barne hartzen ditu, hala nola adituen eta gizarte zibilaren legimititatea politiketan eragiteko orduan, eta ezagutza teorikoa edo akademikoa eta praktikatik ikasi dutenen esperientziazko ezagutza konbinatzeko beharra. Horrela, tokiko ezagutza eta nazioarteko ezagutza konbinatzea errazten da, lurraldea hobetzen eta nazioarteko komunitatea ikasten lagunduko duen ezagutza berria sortzeko.



DELIBERAZIO PROZESUAK ETORKIZUNeko LANA

Parte hartzaileak

Lehiakortasunaren eta etorkizuneko lanaren eremuan lurraldearen ekosistema ordezkatzen duten erakundeetan esperientzia duten pertsonak. Horren barruan sartzen dira enpresen ordezkariek, bitarteko erakundeak –adibidez, enpresa elkarteak, merkataritza ganbera, eskualdeko garapen agentziak edo lanbide heziketako zentroen eta unibertsitateen ordezkariek–, eta baita ezagutza sistemaren erakundeak ere. Horiekin batera, parte hartuko dute Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Turismoko eta Landa Inguruneko Departamentuko eta Diputatu Nagusiaren Kabineteko arduradunak. Talde dinamikoa da, eta beste agente batzuk ere sartu ahal izango dira.

Erronka

Gaur egun, indar berriak –hala nola digitalizazioa edo ekonomia berdearen aldeko apustua– lan mundua eritimo esponontziazalean eraldatzen ari dira, eta horiek ezarritako erronkei erantzun behar diegu, lanak eragin positiboa izan dezan lehiakortasunean eta herritarren bizi kalitatean. Etorkizuneko lanari buruzko eztabaida–taldea sortu da erronka horiei Gipuzkoan heltzeko beharretik, lurraldeko hainbat eragileren ikuspegiak eta ezagutzak bateratuta.

Lehenengo deliberazio fasean, etorkizuneko lana ulertzeko eta haren gainean jarduteko garrantzitsuak diren joera eta dimentsio ugariak aztertu dira. Ondoren, *lanaren zentzua* ardatz nagusitzat hartu da proiektu esperimental bat garatzeko eta enpresetan eta Aldundiaren politiketan eraldaketa bat sustatzeko. 2021-2023rako erronka da Gipuzkoako enpresetara iristea etorkizuneko lanaren dimentsio horri heltzeko aukera emango duten tresnekin.

Esparru kontzeptuala

Lanaren zentzua honela definitzen da: pertsona batek egiten duen interpretazioa, egiten duen lanak bere bizitzako testuinguruan duen esanahiari buruz. Adibidez, lana “ordainketa bat da”, “zapalkuntza bat”, “betebehar bat”, “nire burua garatzeko eta pertsonalki hazteko bitarteko bat”, eta abar. Hainbat aldagaik eragiten dute lanaren zentzuan: gizarte elementuak, hala nola gizartearen kultura, familia edo lan harremanak; elementu indibidualagoak, hala nola balio pertsonalak, sinesmenak, motibazioak eta bakoitzaren finantza egoera, eta enpresaren barruko interakzio sozialeko elementuak, hala nola lankideekiko interakzioa. Faktore horiek guztiak eragiten dute pertsona bakoitzak osatzen duen *lanaren zentzuan*, eta, aldi berean, lanaren zentzu horrek eragin handia du hainbat faktoretan, adibidez, motibazioan, pertsonen erakundeetan duten konpromisoan, absentismoan, errendimendu indibidualan eta pertsonen ongizatean.

Eragina Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiketan ekosistemaren eraldaketan

Tresna berri bat sortuko da enpresei laguntzeko lanaren zentzua eraldaketa prozesuetarako katalizatzaile gisa erabil dezaten, eta Gipuzkoako enpresetan haren erabilera sustatuko da bitarteko erakunde eta eragileen eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren programen bidez.

Prozesu esperimentalaren ondoriozko ikaskuntzak eta lurraldeko eragile gakoan artean partekatutako gogoetek lagunduko dute ikuspegi partekatua sortzen eta lurraldeko eragileen arteko lankidetzaren sustatzen, elkarlaneko gobernantzaren kultura indartuz etorkizuneko lanaren erronkei aurre egiteko.

DELIBERAZIO PROZESUAK SUSPERRALDI BERDEA

Parte hartzaileak

Gipuzkoako enpresa-, zientzia-, gizarte-, ekonomia- eta hezkuntza-ekosistemaren hainbat eremutako eragileak: unibertsitateak, enpresa pribatuak, elkarteak, ikerketa zentroak eta merkataritza ganberak, ekintzaileak, eragile ekonomikoak eta erakunde publikoetako aholkulariak, hala nola Europako Batzordea. Horiek guztiek esperientzia handia dute ingurumenaren sektorean eta klima aldaketaren aurkako borrokan. Gainera, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ingurumeneko Departamentuko ordezkari politiko eta teknikoek ere parte hartzen dute. Askotariko talde heterogeneoa da, ikuspuntu eta esperientzia desberdinekin eztabaidatzea ahalbidetzen duena.

Erronka

Planetaren etorkizuna eraikitzeko erronka handienetako bat Trantsizio Ekologikoa eta ekonomia deskarbonizatuko eredu berri bat da, hazkunde ekonomiko jasangarriko estrategia batean oinarritua. Ekonomiaren susperraldi globala berdea izan behar da, hazkunderen eta enplegua sortzearen Europako helburuekin bat etorrira. Izan ere, etorkizuna berdea izango da, izango bada. Horrela, Susperraldi Berdeko eztabaida-taldea sortu da lurraldeak aurre egin behar dien erronka nagusiak identifikatzeko beharretik, susperraldi berde bat gauzatzeko eta hori bizkortzeko politika nagusietan, proiektu esperimentalak eta ekintzak gauzatzeko palanka gisa.

Lehen fasean, eztabaida-taldeak lan egin zuen ekonomia zirkularraren eta herritarrak jasangarritasun erronkei buruz kontzientziatzearen inguruan, eta bi proiektu sendo sortu zituen: Lurralde %100 Zirkularra eta Klimarekin konprometitutako herritarrak. 2021-2023 aldirako, honako hau izango da eztabaida-taldearen helburua: klima aldaketaren aurkako borrokan, Gipuzkoak erronka berdeei aurre egitea eta gainerako arloetan aurrera egiten jarraitzea.

Esparru kontzeptuala

Eztabaida-taldearentzako erreferentzia esparrua Europako Itun Berdea da, 2050ean klima neutroa izateko Europar Batasunaren ibilbide orria. Itunak baliabideen erabilera eraginkorra bultzatzea helburu duten ekintzak zehazten ditu, ekonomia garbi eta zirkular bateranzko trantsizioari ekiteko, kutsadura eta isuriak murrizteko eta biodibertsitatea babesteko. Horretarako, arreta jartzen du erronkaren konplexutasuna dimentsio askotatik hartzen duten jardun eremuetan: energia garbia, eskuragarria eta segurua; ekonomia garbi eta zirkularrerako industria-estrategia; efizientzia eta mugikortasun jasangarri eta adimenduna hobetzeko berrikuntza eta eraikuntza jasangarria; biodibertsitatea zaindu eta babestea; "baserritik mahaira" edo elikadura sistema osasungarri eta jasangarri bat, eta kutsaduraren amaiera.

Taldeak ekintza-foku horiek hartuko ditu oinarritzat, gogoeta egiteko eta datozen urteetan lurraldearen lan agendan susperraldi berdean lagunduko duten ekintzak eta proiektuak sortzeko.

Eragina Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistemaren eraldaketan

Susperraldi berdeari buruzko eztabaida-taldeak lagunduko du Gipuzkoak klima aldaketaren arloan dituen erronkez jabetzen. Politiken ekosistema modernizatuko du elkarlaneko gobernantzaren bidez, eta ekintzen eta proiektuen agenda bat sortuko du, borroka horretan aurrera egiteko eta hainbat eragile, eduki eta prozesu kontuan hartuta erabakiak hartzeko. Jakintzaren kogeneraziotik sortutako agenda politiko berria.



DELIBERAZIO PROZESUAK ONGIZATE SISTEMA BERRIAREN ETORKIZUNA



Parte hartzaileak

Ongizate sistema berriaren etorkizunari buruzko eztabaida-taldea gizarte politiken ekosistemaren inguruan dago antolatuta. Ekosistema hori osatzen dute hirugarren sektoreko erakundeek, enpresek, teknologia zentroek, ikerketa taldeek eta lau arlo nagusiri lotutako arduradun teknikoek eta gizarte politikok: mendekotasunaren eta desgaitasunaren arreta; haurren eta nerabeen babesa; gizarteratzea sustatzea, eta indarkeria matxistaren biktimei arreta. Arlo horiek Gipuzkoako Foru Aldundiaren Gizarte Politiketako Departamentuaren eskumenekoak dira.

Erronka

COVID-19aren krisiak arretaren eta zaintzaren dinamika aldatu du gizarte politiken hainbat arlotan. Hala, ongizate sistema berriaren etorkizunari buruzko eztabaida-taldeak hiru erronka jorratu zituen eztabaidaren lehen zikloan, eta 2021-2023 aldian ere horretan jarraituko du.

Alde batetik, COVID-19aren pandemia inflexio puntu bat da politika soziosanitarioetan eta zaintza ereduetan. Erronka nagusietako bat da balantze kolektibo bat egitea eta COVID-19ak gizarte zerbitzuetan epe luzera izango duen eragina zaintzea. Bigarren erronka da gizarte zerbitzuen pertsonalizazioan ardatzutako zaintza

eredu berri bat bultzatuko duten trantsizio estrategiak adostea. Azkenik, arreta-, zaintza- eta laguntza-eredua eraldatzeko, ikuspegi trantsizionaletik definitu behar dira gizarte politiken ikuspegia eta kontzeptuak, esku hartzeko tresnak eta ebaluazio ereduak.

Esparru kontzeptuala

Eztabaida egituratu da gizarte politiken, trantsizioen kudeaketaren eta zaintza- eta laguntza-eredu berrien arteko loturaren inguruan. Zaintza ereduak egiten diote erreferentzia arreta pertsonalizatua eskaintzen duten produktu, zerbitzu eta metodologia berriak sortzeari. Horien helburua da gizarte politiken erabiltzaileen profil desberdinen bizi kalitatea hobetzea, besteak beste adinekoak, gaitasun bereziak dituzten pertsonak, egoera ahulean dauden pertsonak (haurrak, gizarteratzea eta indarkeria matxistaren biktima diren emakumeak).

Gainera, zaintza ereduaren deliberazioa eta definizioa hiru ardatzetan oinarritzen da: elkarlaneko gobernantza, ekosistemako hainbat eragile integratuta erabakiak hartzeko; esperimentazioak, produktu, zerbitzu edo metodologia berriak diseinatuz eta probatuz ebidentzia dokumentatzea eta sortzea



ahalbidetuko dutenak arreta-, zaintza- eta laguntza-ereduen aldaketan berrikuntza publikoko prozesuei buruz; eta ebaluazio parte-hartzailea, zaintza- eta laguntza-eredu berrirako trantsizioa ebaluatzen eta erabiltzaileak eta lurralde erakundeak integratzeko.

Eragina Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistemaren eraldaketan

Deliberazio taldearen Liburu Zuriak zaintza-eredu berri bateranzko trantsizio agenda garatzen du, gobernantzan, esperimentazioan eta ebaluazio parte-hartzailean oinarrituta. Agenda horrek gizarte politiken ekosistema eraldatzen du, gizarte berrikuntzan oinarritutako prozesu berriak katalizatuz, hala nola teknologikoa eta instituzionala, zainketetan eta gizarte zerbitzuetan pertsonalizazioa bultzatzeko. Horretarako, eztabaida-taldeak hiru ikaskuntza bultzatuko ditu:

- a]** Zainketak Pertsonalizatzeko Lantaldea. Eztabaida-talde esperimental horrek gida bat sortuko du gizarte zerbitzuetan pertsonalizazioa bultzatzeko.
- b]** Ongizate sistema berriaren etorkizunari buruzko Liburu Zuria. Produktu horrek trantsizioen agenda bat antolatuko du zainketen etorkizuna garatzeko, zaintzarako tokiko ekosistemak sortzean, gizarte zerbitzuen digitalizazioan eta pertsonalizazioan eta ebaluazio parte-hartzailean oinarrituta.
- c]** Think Tanka, ebaluazio parte-hartzailearen nodo gisa. Prozesu horrek Think Tankeko jarduerak antolatuko ditu, Liburu Zuriaren eta Trantsizioko Gizarte Politiken garapena ebaluatzen funtsezko eragile gisa (Gipuzkoa 2030 Agenda).

DELIBERAZIO PROZESUAK KULTURA POLITIKO BERRIA

Parte hartzaileak

Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosisteman kultura politikoa eraldatzeko edo elkarlaneko gobernantza garatzeko prozesuetan esperientzia duten pertsonak. Horiek dira unibertsitatearekin edo arlo horretan espezializatutako ikerketa institutuekin lotura duten pertsonak, bai eta arlo horretan esperimintatzera bideratutako laborategien arduradunak ere. Pertsona horiek taldean lan egiten dute Gipuzkoako Foru Aldundiko arduradun askorekin, batez ere Diputatu Nagusiaren Kabineteko eta Gobernantza Departamentuko arduradunekin.

Erronka

Eztabaida-taldearen lanaren abiapuntua honako hau izan zen: gaur egungo egoera definitzen duten elementuetako bat demokrazia liberalaren krisia da, zeina azaleratzen baita herritarrek eragileak, erakundeak eta sistema politikoa begi onez ez ikustean eta politika publikoak ordezkatzeko eta kudeatzeko egitura politikoak ahultzean. Gainera, taldeak bere egin zuen Etorkizuna Eraikizeko kultura politikoa berri bat indartzeko egiten duen proposamena, krisiari aurre egiteko estrategia gisa. Esparru horrekin, erronka espezifikoagoak ezarri dira; esaterako, administrazio publikoa eraldatzea eta modu berritzaileak bilatzea herritarrek parte hartzeko.

Esparru kontzeptuala

Sistema demokratiko batek iraun dezan, printzipio demokratikoekin bat datorren kultura garatu behar da. Kultura hori eraikitzeko ardatzetako bat elkarlaneko gobernantza da, erakunde publikoen, herritarren eta gizarte antolatuen arteko harreman modu gisa ulertuta, komunikazioan, balio partekatuetan eta ekintza komunean oinarrituta. Eztabaida-taldeak epe ertainerako helburu gisa ezarri du printzipio horietan sakontzea eta kultura politikoa berriari eta elkarlaneko gobernantzari buruzko Think Tankaren kontzeptualizazio propioa garatzea. Dimentsio horiek Etorkizuna Eraikizeko elementu bereizgarrietan taxutu dira azken urteotan, Europako trantsizio handietara bideratutako lurralde estrategien testuinguruan.

Eragina Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosistemaren eraldaketan

Eztabaida-talde horren kasuan, elkarlaneko gobernantza eraldatzera bideratutako berrikuntza bat da taldea Gipuzkoako Foru Aldundiaren, unibertsitateen, ikerketa institutuen eta esperimintazio laborategien arteko elkarrizketa gune gisa eratzea bera. Izan ere, Think Tankak eragile horien artean komunikatzeko modu berri bat planteatzen du, non balio partekatuek eta ekintza komunak lantzen diren. Espazio horretan hasierako etapetan egindako ikaskuntzek eragina izan dute Aldundian eta esperimintazio laborategietan parte hartzaileen eskutik. 2021-2023 etaparako erronka da parte hartzaileen baterako ekintza aztertzea.



— AZTERLANAK ETA TXOSTENAK

Etorkizuna Eraikiz Think Tankari lotutako prozesuetan maila desberdinetako ezagutza sortzen da, eta hori hainbat azterlan eta txostenen ekoizpenean islatzen da. Mota askotako ikerketa-materialak ekoizten dituzte eztabaida-taldeetako parte hartzaileek, Etorkizuna Eraikizeko ekosistemako akademikoek, Gipuzkoako Foru Aldundiak eta kanpoko beste eragile batzuek.

Eztabaida-taldeetako parte hartzaileek ezagutza sortzen dute ikerketa-ekintzako prozesuen bidez, eta prozesu hori errazten duten aktoreek nahiz akademikoek ikerketa eta txosten akademiko (artikulu espezializatu edo liburu) eta dibulгатiboago eta/edo operatiboago (txosten edo liburu) bihurtzen dituzte.

Bestalde, Think Tanka esperientzia eta lan espazio bat da, eta ikerketa akademikoa egiteko aukera handiak ematen dizkie Etorkizuna Eraikiz ekosistemara hurbiltzen diren kanpoko aktoreei. Alde horretatik, ustiapen eta ekoizpen zientifikoa sustatzen da, doktoretza-proiektu eta -tesiak finantzatuz, ikerketarako materiala jarriz edo Etorkizuna Eraikizi lotutako sareetan sartuz.

Gainera, Gipuzkoako Foru Aldundiak ikerketa soziala egiten du, eta horren bidez Think Tankeko prozesuetarako ezagutza egokia sortzen da. Azterketa horien artean nabarmentzekoak dira iritzi inkesten bidezko azterlan kuantitatiboak, eta eztabaida-taldeen, komunitate birtualen edo eduki analisisen bidezko azterketa kualitatiboak. Ildo horretan, azterlan horiek birbideratzen ari dira, edukia ahalik eta gehien lerrokatu ahal izateko Think Tankaren interes eta premietara.

Azkenik, Etorkizuna Eraikiz Think Tankak planteatzen du hirugarren aktoreen azterlanak eta txostenak izatea, ezagutza oso aditua eta espezifikoa sortzeko, eta, hala, Think Tankeko ekosistemaren pentsamendua eta eztabaida aberastu ahal izateko.

Laburbilduz, Etorkizuna Eraikiz Think Tank espazioak hainbat motatako azterlanak eta txostenak egiten ditu, garatzen diren prozesuetan ezagutza sortzeko egiten duen lanaren ondorioz. Material horietako asko Think Tankaren webgunean daude eskuragarri, dokumentu honen amaieran aurkezten den bezala.



— THINK TANKA GEHIAGO EZAGUTZEKO...

Gardentasuna eta ikaskuntza funtsezko elementuak dira Etorkizuna Eraikizek bultzatzen duen gobernantza ireki eta kolaboratiboan. Biak dira funtsezkoak Etorkizuna Eraikiz Think Tankean garatzen ari diren deliberazio prozesuetan ere. Gainera, Think Tankak prozesu irekia izan nahi du bertan parte hartzen ez dutenentzat: Gipuzkoako Foru Aldundia osatzen dutenentzat, eztabaida espazioetan garatutako lanak eragina izan dezan erakundeen zereginean; lurralde eragileentzat, beren lanarekin Think Tankak jorratzen dituen erronketan eragiten baitute; herritarrentzat, lurraldearen aldaketaren eragile aktiboa izan daitezen; eta komunitate akademikoarentzat, esperientzia honetan ikas eta lagun baitezake.

Helburu horrekin, kolektibo desberdinei zuzendutako komunikazio-, hedapen- eta lankidetzajardura ugarietz gain, Think Tankak ahalegin handia egiten du ikus-entzunezko materiala eta dokumentuak sortzeko, prozesua nola garatzen ari den eta ikaskuntza, emaitza eta inpaktu nagusiak zein diren jakinarazteko.

Material hori etengabe eguneratzen da, eta horrek Think Tankaren izaera dinamikoa islatzen du. Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren webgunean dago eskuragarri. Bertan honako hauek aurki daitezke:

- Eztabaida-taldeetako parte hartzaileen zerrenda
- Eztabaida-taldeen hileko bileren memoriak
- Eztabaida-taldeetako adituen txostenak
- Parte hartzaileen gogoetak laburbiltzen dituzten lan dokumentuak
- Arloko adituek egindako txostenak input gisa erabili dira ikaskuntzak jasotzen dituzten eztabaida-taldeen egindako gogoetarako eta txostenetarako
- Argitalpen akademikoetan erabil daitezkeen deliberazio prozesuari buruzko ebidentziak biltzen dituen ikerketa-egunkaria

Sar zaitez esteka honetan Think Tanka sakonean ezagutzeko:

www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/entzun/think-tank





PRESENTACIÓN

Por medio de la iniciativa Etorkizuna Eraikiz el territorio de Gipuzkoa se constituye en una plataforma de innovación abierta para intentar hacer política y elaborar las políticas públicas de un modo diferente. Etorkizuna Eraikiz pretende fortalecer la confianza entre la ciudadanía y la Diputación Foral de Gipuzkoa e impulsar el empoderamiento democrático del conjunto del territorio. En el proceso sistémico que la Diputación Foral está promoviendo, el modelo de relación que se establece entre la administración y la ciudadanía y los agentes sociales y económicos es un aspecto esencial en el marco de una gobernanza colaborativa, cuyo objetivo es hacer de Gipuzkoa un espacio competitivo en lo económico y la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa.

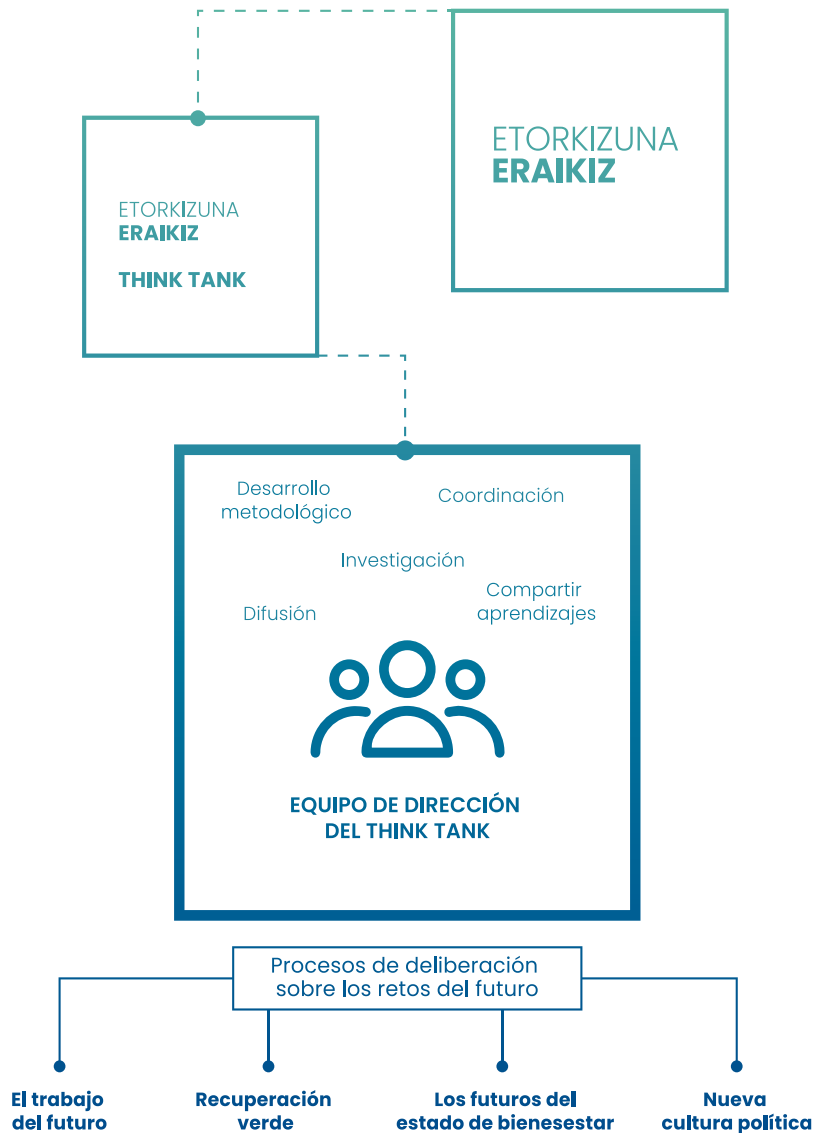
La iniciativa Etorkizuna Eraikiz tiene un triple anclaje en el actual marco de acción de los poderes públicos: buscar la legitimidad ante la ciudadanía en un entorno de crisis de la democracia liberal; reforzar el modelo guipuzcoano en el que la sociedad civil juega un papel relevante; y fortalecer la visión de país mediante la respuesta a los retos de futuro a través de la experimentación activa y de una gobernanza colaborativa.

En este contexto, Etorkizuna Eraikiz Think Tank es un espacio para la cogeneración de conocimiento que permite tomar conciencia de los grandes retos de Gipuzkoa, entenderlas y definir los procesos de mejora de los ecosistemas vinculados a las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa para abordar dichos retos, desde una filosofía de la gobernanza colaborativa.

¿Cuál será el futuro de nuestro trabajo y cómo podemos abordarlo para que incida en la competitividad y el bienestar de las personas? ¿Cómo frenamos la degradación ambiental y el cambio climático? ¿Cómo será nuestro modelo de bienestar y de cuidados? ¿Qué podemos hacer para construir unas instituciones más abiertas y participativas? Para dar respuesta a estos cuatro grandes retos, no sólo desde la reflexión, sino también desde la experimentación y de forma colaborativa, el Think Tank se articula en torno a cuatro grupos de deliberación: El trabajo del futuro, Recuperación verde, Los futuros del estado de bienestar y Nueva cultura política. En ellos deliberan y colaboran una amplia representación de varios Departamentos de la Diputación Foral de Gipuzkoa y más de 60 agentes del territorio.

Asimismo, el Think Tank integra e impulsa actividades de investigación, difusión del conocimiento y desarrollo metodológico, que son coordinados desde el Equipo de dirección del Think Tank. De esta manera, se facilita el aprendizaje entre los cuatro grupos que abordan retos interconectados, y entre éstos y las iniciativas de Etorkizuna Eraikiz y de la Diputación Foral de Gipuzkoa; y se generan aprendizajes y actividades para involucrar a la sociedad y a la comunidad académica en la construcción de respuestas a las grandes preguntas a las que el Think Tank quiere contribuir.





ES

Tras una primera fase de trabajo que se ha desarrollado en 2020 y 2021, el Think Tank es ya un ecosistema consolidado que trabaja conjuntamente para aprender y construir

soluciones que permitan un futuro compartido más inclusivo, cohesionado, verde y competitivo para el territorio.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La misión de Etorikizuna Eraikiz Think Tank es la de co-generar, a través de la gobernanza colaborativa, conocimiento transferible y aplicable que incida en una nueva agenda y cultura política que modernicen el ecosistema (actores, contenidos y procesos) de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Esta misión plantea la necesidad de una metodología de trabajo basada en la co-generación y la gobernanza colaborativa y se ha adoptado la investigación acción como metodología que inspira la actividad del Think Tank.

La investigación acción es investigación orientada a la resolución de algún problema o reto acordado entre los participantes en un proceso. Se desarrolla a través de procesos de co-generación que combinan tres tipos de conocimiento: el conocimiento basado en la experiencia, el conocimiento de proceso o metodológico y el conocimiento teórico desarrollado en los distintos campos vinculados al reto. No es investigación realizada por parte

de un equipo de investigadores sobre una comunidad, o para una comunidad. Se trata de investigación que se lleva a cabo con una comunidad, conectando así con los principios de la gobernanza colaborativa. Los pilares básicos de la investigación acción se pueden sintetizar, por lo tanto, en tres: la investigación, la acción y la participación.

Así como la apuesta por una gobernanza colaborativa distingue a Etorikizuna Eraikiz de otros proyectos orientados a las transiciones, la apuesta por la investigación acción se constituye en una singularidad del Think Tank. Integra debates que se están dando a nivel global como el de la legitimidad de los expertos y la sociedad civil a la hora de incidir en las políticas y la necesidad de combinar el conocimiento teórico o académico con el conocimiento experiencial de quienes han aprendido de la práctica, facilitando, así, combinar el conocimiento local y el conocimiento internacional para crear nuevo conocimiento que incida en una mejora del territorio y en aprendizajes para la comunidad internacional.



— PROCESOS DE DELIBERACIÓN EL TRABAJO DEL FUTURO

Participantes

Personas con experiencia en las organizaciones que representan el ecosistema del territorio en el ámbito de la competitividad y el trabajo del futuro. Esto incluye representantes de empresas, organizaciones intermedias como asociaciones empresariales, cámara de comercio, agencias de desarrollo comarcal o representantes de los centros de formación profesional y también las universidades, como organizaciones del sistema de conocimiento. Junto con ellos deliberan responsables del Departamento de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural y del Gabinete del Diputado General de la Diputación Foral de Gipuzkoa. El grupo es un grupo dinámico en el que podrán ir incorporándose otros agentes.

Reto abordado

Hoy en día, nuevas fuerzas como la digitalización o la apuesta por la economía verde están transformando el mundo del trabajo a un ritmo exponencial, planteando retos que debemos responder para que el trabajo incida positivamente en la competitividad y en la calidad de vida de la ciudadanía. El grupo de deliberación sobre el trabajo del futuro nace de la necesidad de abordar estos retos en Gipuzkoa, aunando las perspectivas y conocimientos de diversos agentes del territorio.

Tras una primera fase de deliberación en la que se analizaron las múltiples tendencias y dimensiones relevantes para entender y actuar sobre el trabajo del futuro, se ha tomado el *sentido del trabajo* como el eje central sobre el que desarrollar un proyecto experimental y fomentar una transformación en las empresas y en las políticas de la Diputación. El reto para el período 2021-2023 es llegar a las empresas de Gipuzkoa con herramientas que permitan abordar esta dimensión del trabajo del futuro.

Marco conceptual

El *sentido de trabajo* se define como la interpretación que hace un individuo sobre lo que significa su trabajo en el contexto de su vida. Por ejemplo, el trabajo “es un pago”, “es una opresión”, “es una obligación”, “es un medio para desarrollarme y crecer personalmente”, etc. Son diversas las variables que influyen en el sentido de trabajo: elementos sociales como la cultura de la sociedad, la familia, o las relaciones laborales; elementos más individuales como los valores personales, las creencias, motivaciones y situación financiera de cada uno; elementos organizativos como el propósito de la organización, la gestión de objetivos y el estilo de liderazgo; y elementos de interacción social dentro de la empresa como por ejemplo la interacción con los compañeros de trabajo. Todos estos factores confluyen en la conformación del *sentido de trabajo* por parte de la persona, y este sentido de trabajo, a su vez, influye de manera importante en factores como la motivación, el compromiso de las personas en la organización, su absentismo, el rendimiento individual y bienestar de las personas.

Impacto en la transformación del ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Se creará una nueva herramienta que ayude a las empresas a utilizar el sentido del trabajo como catalizador para los procesos de transformación y se fomentará su uso en las empresas de Gipuzkoa través de las organizaciones y agentes intermedios, y a través de los programas de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

El aprendizaje derivado del proceso experimental y las reflexiones compartidas entre agentes clave del territorio contribuirán a generar una visión compartida y a fomentar la colaboración entre los agentes del territorio, fortaleciendo la cultura de gobernanza colaborativa para abordar los retos del trabajo del futuro.

PROCESOS DE DELIBERACIÓN RECUPERACIÓN VERDE

Participantes

Agentes que pertenecen a diferentes ámbitos del ecosistema empresarial, científico, social, económico y educacional de Gipuzkoa: universidades, empresas privadas, asociaciones, centros de investigación y cámaras de comercio, emprendedores, agentes económicos y asesores pertenecientes a organismos públicos como la Comisión Europea. Todos ellos cuentan con una amplia experiencia en el sector del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. Además, también participan los representantes políticos y técnicos del Departamento de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Un grupo diverso y heterogéneo que permite deliberar con puntos de vista y experiencia diferentes.

Reto abordado

Uno de los grandes retos para construir el futuro del planeta es la Transición Ecológica y un nuevo modelo de economía descarbonizada basada en una estrategia de crecimiento económico sostenible. La recuperación económica a nivel global debe hacerse en clave verde, alineada con los objetivos europeos de crecimiento y creación de empleo. Y es que, el futuro será verde o no será. Así, el grupo de deliberación de Recuperación Verde surge de la necesidad de identificar los principales retos a los que el territorio se debe enfrentar para establecer una recuperación en clave verde, y llevar a cabo proyectos experimentales y acciones en las principales políticas palancas de la aceleración de la recuperación en verde.

En la primera fase, el trabajo del grupo de deliberación giró en torno a la economía circular y la concienciación de la ciudadanía sobre los retos de la sostenibilidad, generando dos proyectos sólidos, Territorio 100% Circular y Ciudadanos Comprometidos por el Clima. El objetivo del grupo de deliberación para período el 2021-2023 será el de abordar los retos pendientes para la lucha contra el cambio climático en clave verde a los que Gipuzkoa se enfrenta y seguir avanzando en el resto de las áreas.

Marco conceptual

El marco de referencia para el grupo de deliberación es el Pacto Verde Europeo, la hoja de ruta de la Unión Europea para llegar a ser climáticamente neutra en 2050. El Pacto define acciones que tienen por objetivo impulsar un uso eficiente de los recursos con la finalidad de iniciar una transición hacia una economía limpia y circular, reducir la contaminación y las emisiones y proteger la biodiversidad. Para ello, se centra en ámbitos de actuación que abarcan la complejidad del reto desde múltiples dimensiones: energía limpia, asequible y segura; estrategia industrial para una economía limpia y circular; renovación y construcción sostenible para mejorar la eficiencia, movilidad sostenible e inteligente; preservación y protección de biodiversidad; “de la granja a la mesa” o un sistema de alimentación saludable y sostenible; y el fin de la contaminación.

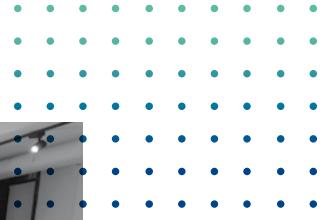
El grupo tomará como base estos focos de acción para reflexionar e incorporar a la agenda de trabajo del territorio en los próximos años acciones y proyectos que contribuyan a la recuperación verde.

Impacto en la transformación del ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa

El grupo de deliberación sobre Recuperación verde ayudará a tomar conciencia de los retos a los que se enfrenta Gipuzkoa en materia de cambio climático, modernizando el ecosistema de las políticas mediante la gobernanza colaborativa, creando una agenda de acciones y proyectos que permitan avanzar en esta lucha y a tomar las decisiones teniendo en cuenta a diferentes actores, contenidos y procesos. Una nueva agenda política nacida desde la cogeneración de conocimiento.



PROCESOS DE DELIBERACIÓN LOS FUTUROS DEL ESTADO DE BIENESTAR



Participantes

El grupo de deliberación sobre los Futuros del Estado del Bienestar está organizado en torno al ecosistema de políticas sociales integrado por organizaciones del Tercer Sector, empresas, centros tecnológicos, grupos de investigación, y responsables técnicos y de política social ligados a cuatro áreas centrales: atención a la dependencia y la discapacidad; protección de la infancia y adolescencia, promoción de la inclusión social; y atención a las víctimas de violencia machista, que son las áreas de competencia del Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Reto abordado

La crisis de la COVID-19 ha modificado la dinámica de la atención y los cuidados en diferentes áreas de las políticas sociales. Así, emergen tres retos que se abordaron por parte del grupo de deliberación sobre los Futuros del Estado del Bienestar en el primer ciclo de deliberación y en el que se seguirá centrando el periodo 2021-2023.

Por un lado, la pandemia de la COVID-19 representa un punto de inflexión en las políticas socio-sanitarias y en los modelos de cuidados. La realización de un balance colectivo y el

impacto a largo plazo de la COVID-19 en los servicios sociales es uno de los retos centrales. El segundo reto consiste en consensuar sobre las estrategias de transición que impulsen un nuevo modelo de cuidados focalizado en la personalización de los servicios sociales. Por último, la transformación del modelo de atención, cuidados y apoyos implica redefinir la visión y los conceptos, los instrumentos de intervención y los modelos de evaluación de las políticas sociales desde una perspectiva transicional.

Marco conceptual

La deliberación se ha estructurado en torno a la conexión entre políticas sociales, gestión de transiciones y nuevos modelos de cuidados y apoyos. Los modelos de cuidado se refiere a la generación de nuevos productos, servicios y metodologías que ofrecen una atención personalizada con el fin de mejorar la calidad de vida de diferentes tipos de perfiles de personas usuarias de las políticas sociales tales como personas mayores, personas con capacidad diferenciada, personas en condiciones de situación de vulnerabilidad (infancia, inclusión social y mujeres víctimas de violencia machista).



La deliberación y definición de los modelos de cuidados descansa además en tres ejes: gobernanza colaborativa, para la toma de decisiones mediante la integración de diferentes agentes del ecosistema; experimentación, mediante el diseño y testeo de nuevos productos, servicios o metodologías que permitan documentar y crear evidencia sobre los procesos de innovación pública en el cambio de modelos de atención, cuidados y apoyos; y la evaluación participativa, para evaluar la transición hacia un nuevo modelo de cuidados y apoyos e integrar a las personas usuarias y a las organizaciones territoriales en el proceso evaluativo.

Impacto en la transformación del ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa

El Libro Blanco del grupo de deliberación desarrolla una agenda de transición hacia un nuevo modelo de cuidados, basado en la gobernanza, experimentación y evaluación participativa. Esta agenda transforma el ecosistema de políticas sociales catalizando nuevos procesos, basados en la innovación social, como tecnológica e institucional, para impulsar la personalización en los cuidados y en los servicios sociales. Para ello el grupo de deliberación impulsará tres aprendizajes:

- a]** Grupo de Trabajo sobre Personalización de los Cuidados. Este grupo deliberativo y experimental generará una guía para el impulso de la personalización en los servicios sociales
- b]** Libro Blanco sobre los futuros del Estado del Bienestar. Este producto organizará una agenda de transiciones para desarrollar el futuro de los cuidados basados en la generación de ecosistemas locales de cuidados, digitalización y personalización de los servicios sociales y evaluación participativa.
- c]** El Think Tank como nodo de evaluación participativa. Este proceso organizará las actividades del Think Tank como un agente clave para evaluar el desarrollo del Libro Blanco y de las Políticas Sociales de Transición (Agenda Gipuzkoa 2030).

PROCESOS DE DELIBERACIÓN NUEVA CULTURA POLÍTICA

Participantes

Personas con experiencia en procesos de transformación de la cultura política o de desarrollo de gobernanza colaborativa en el ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Se trata tanto de personas vinculadas a la universidad o a institutos de investigación especializados en este ámbito, así como responsables de laboratorios orientados a la experimentación en esta área. Estas personas trabajan en equipo con un amplio abanico de responsables de la Diputación Foral de Gipuzkoa, sobre todo del Gabinete del Diputado General y el Departamento de Gobernanza.

Reto abordado

El trabajo del grupo de deliberación partió del acuerdo en torno a que uno de los elementos que definen el momento actual es la crisis de la democracia liberal que se manifiesta tanto en la desafección de la ciudadanía respecto a actores, instituciones y sistema político como en el debilitamiento de las estructuras políticas de representación y gestión de las políticas públicas. El grupo asumió además el planteamiento de Etorkizuna Eraikiz de buscar el fortalecimiento de una nueva cultura política como estrategia para hacer frente a esta crisis. Con este marco en mente, se han establecido retos más específicos como la transformación de la administración pública y la búsqueda de formas innovadoras de participación de la ciudadanía.

Marco conceptual

Para que un sistema democrático perdure, necesita que se desarrolle una cultura acorde a los principios democráticos. Uno de los ejes para construir esta cultura es la gobernanza colaborativa, entendida como un modo de relación entre las instituciones públicas, la ciudadanía y la sociedad organizada basada en la comunicación, los valores compartidos y la acción común. El grupo de deliberación ha establecido como objetivo a medio plazo ahondar en estos principios y desarrollar una conceptualización propia del Think Tank sobre la nueva cultura política y la gobernanza colaborativa. Estas dimensiones se han perfilado en los últimos años en elementos diferenciadores de Etorkizuna Eraikiz en el contexto de las estrategias territoriales orientadas a las grandes transiciones en Europa.

Impacto en la transformación del ecosistema de las políticas de la Diputación Foral de Gipuzkoa

En el caso de este grupo de deliberación, la propia constitución del grupo como espacio de diálogo entre la Diputación Foral de Gipuzkoa, universidades, institutos de investigación y laboratorios de experimentación es una innovación orientada a la transformación de la gobernanza colaborativa, ya que el Think Tank plantea una nueva forma de comunicarse entre estos actores en la que se va trabajando sobre valores compartidos y hacia acciones comunes. Los aprendizajes realizados en este espacio en las etapas iniciales han tenido, de la mano de los participantes, impacto tanto dentro de la Diputación como en laboratorios de experimentación. El reto para la etapa 2021-2023 es explorar la acción conjunta de los participantes.



ESTUDIOS E INFORMES

La generación de conocimiento de diferentes niveles que se desarrolla en los procesos vinculados a Etorkizuna Eraikiz Think Tank tiene su reflejo en la producción de diversos estudios e informes. Los participantes de los grupos de deliberación, los académicos del ecosistema de Etorkizuna Eraikiz, La Diputación Foral de Gipuzkoa y otros actores externos producen diferentes tipos de materiales de investigación.

Los participantes de los grupos de deliberación generan conocimiento a través de los procesos de investigación acción, que tanto los propios actores como los académicos facilitadores del proceso convierten en estudios e informes, de tipo académico (en forma de artículos especializados o libros) y de tipo más divulgativa y/o operativa (en forma de informes o libros).

Por otra parte, el Think Tank es una experiencia y un espacio de trabajo que genera grandes posibilidades para la realización de investigación académica a actores externos que se acercan al ecosistema de Etorkizuna Eraikiz. En ese sentido, se fomenta la explotación y la producción científica a través de la

financiación de proyectos y tesis doctorales, la disposición de material para la investigación o el acceso a redes vinculadas a Etorkizuna Eraikiz. Además, la Diputación Foral de Gipuzkoa realiza investigación social que produce conocimiento adecuado disponible para los procesos del Think Tank. Entre estos análisis destacan los estudios cuantitativos a través de encuestas de opinión, y los estudios cualitativos a través de grupos de discusión, comunidades virtuales o análisis de contenido. En ese sentido, se están reorientando estos estudios para poder alinear lo máximo posible el contenido a los intereses y las necesidades del Think Tank.

Por último, Etorkizuna Eraikiz Think Tank también plantea contar con estudios e informes de terceros actores, buscando con ello la generación de conocimiento muy experto y específico que pueda enriquecer el pensamiento y el debate del ecosistema del Think Tank.

En definitiva, Etorkizuna Eraikiz Think Tank es un espacio que produce estudios e informes de distinta tipología, fruto de la labor que realiza en la generación de conocimiento en los diferentes procesos que se desarrollan. Gran parte de estos materiales está disponible en la página web del Think Tank, tal y como se presenta al final de este documento.



PARA CONOCER MÁS DEL THINK TANK...

La transparencia y el aprendizaje son elementos centrales en la gobernanza abierta y colaborativa que impulsa Etorikizuna Eraikiz. Ambos elementos son claves también en los procesos de deliberación que se están desarrollando en Etorikizuna Eraikiz Think Tank. El Think Tank tiene además la ambición de ser un proceso abierto a las personas que no participan en ella: a las que integran la Diputación Foral de Gipuzkoa, para que el trabajo desarrollado en los espacios de deliberación impregne el quehacer institucional; a los agentes territoriales, que inciden con su labor en los retos que aborda el Think Tank; a la ciudadanía, para que sea agente activo del cambio en el territorio; y a la comunidad académica, que puede aprender y aportar aprendizajes a esta experiencia.

Con este objetivo, además de las múltiples actividades de comunicación, difusión y colaboración dirigidas a los diferentes colectivos, el Think Tank realiza un esfuerzo importante en generar material audiovisual y documentos a través de los cuales es posible conocer cómo se está desarrollando el proceso y sus principales aprendizajes, resultados e

impacto. Este material, que se actualiza de manera constante reflejando la naturaleza dinámica del Think Tank, está disponible en la página web de Etorikizuna Eraikiz Think Tank, en la que se pueden encontrar:

- La lista de participantes en los grupos de deliberación
- Memorias de las reuniones mensuales de los grupos de deliberación
- Ponencias de personas expertas en los grupos de deliberación
- Documentos de trabajo que sintetizan las reflexiones de los participantes
- Informes realizados por expertos en la materia se han utilizado como insumos para la reflexión e informes elaborados por los grupos de deliberación que recogen los aprendizajes
- El diario de investigación que recoge evidencias sobre el proceso de deliberación que pueden utilizarse en publicaciones académicas

Accede al siguiente enlace para conocer el Think Tank en profundidad:

www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/escuchar/think-tank



ENGLISH





PRESENTATION

With the help of the Etorkizuna Eraikiz initiative, the province of Gipuzkoa is striving to turn itself into a platform for open innovation where politics can be carried out and public policies drawn up in a new and different way. Etorkizuna Eraikiz's aims is to strengthen trust between the citizens of Gipuzkoa and the provincial government and to foster a democratic empowerment of the province as a whole. In the systemic process being promoted by the Provincial Government, the relationship model that has been established between government, citizens and social and economic agents is an essential aspect of the framework of collaborative governance, whose aim is to make Gipuzkoa an economically competitive area and the region with the lowest levels of inequality in Europe.

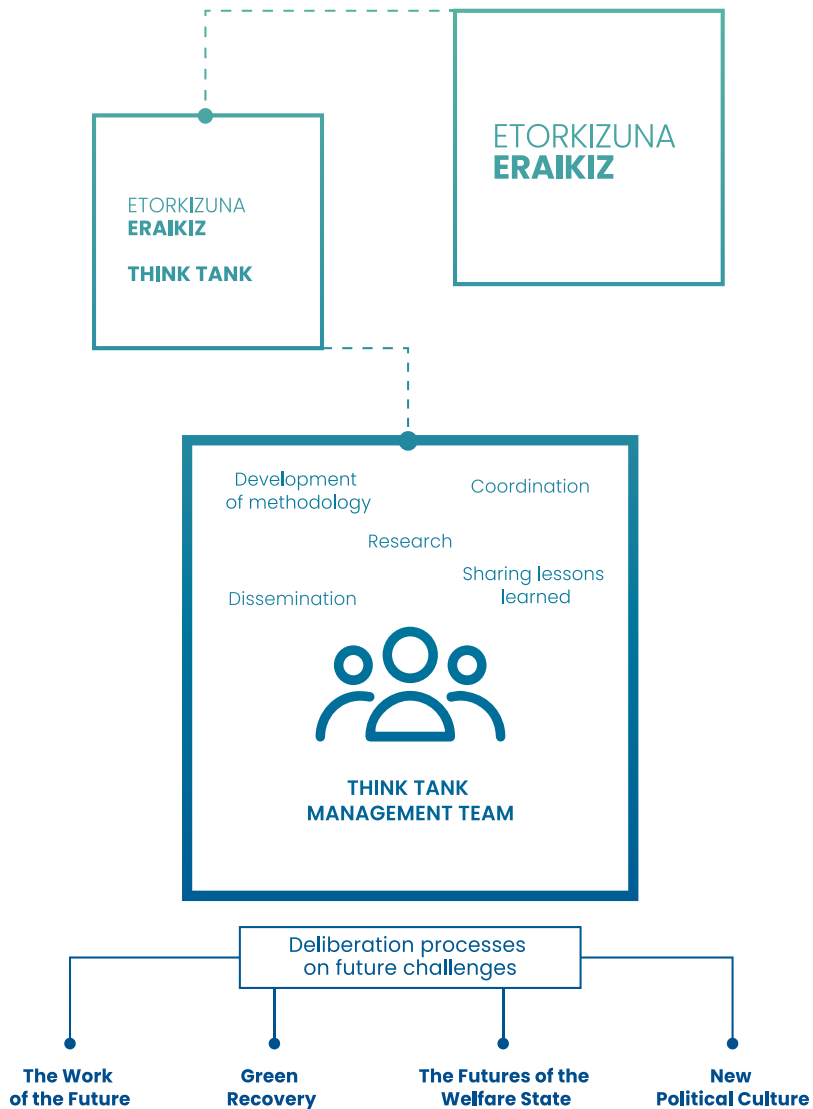
The Etorkizuna Eraikiz initiative is anchored on three essential bases in the current framework of action of the public authorities: to seek legitimacy in the eyes of the citizenry against the backdrop of the crisis in liberal democracy; to reinforce the Gipuzkoan model in which civil society plays a relevant role; and to strengthen the vision of country by responding to future challenges through active experimentation and collaborative governance.

In this context, Etorkizuna Eraikiz Think Tank is a space for co-generating knowledge that will enable a greater awareness and understanding of the major challenges facing the province of Gipuzkoa, and will make it easier to identify the best processes for improving the ecosystems linked to the Provincial Government's policies for tackling these challenges, based on a philosophy of collaborative governance.

What will the future of our work be and how can we address it in a way that will have the best outcome for competitiveness and individual well-being? How can we halt environmental degradation and climate change? What will our future welfare and care model look like? What can we do to build more open and participatory institutions? In order to respond to these four major challenges, not only through reflection, but also through experimentation and working collaboratively, the Think Tank is structured around four deliberation groups: The Work of the Future, Green Recovery, The Futures of the Welfare State and New Political Culture. These groups form a forum for deliberation and collaboration amongst a broad range of representatives from different departments at the Provincial Government and more than 60 agents from the province.

The think tank also includes and promotes activities related to research, knowledge dissemination and methodological development, under the coordination of its management team. This facilitates shared learning amongst the four groups, which are addressing interconnected challenges, and also between them and the initiatives undertaken by Etorkizuna Eraikiz and the Provincial Government. It also generates learning experiences and activities that enable society as a whole and the academic community to become involved in building answers to the big questions to which the Think Tank wishes to contribute.





After an initial working phase in 2020 and 2021, the Think Tank has now grown into a consolidated ecosystem working jointly to learn

and build solutions that will enable a more inclusive, cohesive, green and competitive shared future for the territory.

WORKING METHODOLOGY

Etorkizuna Eraikiz Think Tank's mission is — through collaborative governance— to co-generate transferable and applicable knowledge that will help to shape a new agenda and political culture to modernise the ecosystem (actors, contents and processes) of the Provincial Government's policies.

Implementing this mission requires a working methodology based on co-generation and collaborative governance and it has been decided to adapt action research methodology to inspire the think tank's activities.

Action research is a way of solving a particular problem or challenge agreed upon by the participants in a process. It is implemented through co-generation processes that combine three types of knowledge in the different fields linked to the challenge: experience-based knowledge, process or methodological knowledge and theoretical knowledge. It is not

research conducted by a team of researchers on or for a community; rather it is carried out with a community, thus tying in with the principles of collaborative governance. The three basic pillars of action research are therefore research, action and participation.

Just as the commitment to collaborative governance sets Etorkizuna Eraikiz apart from other transition-oriented projects, the use of action research is also a particular feature of the think tank. It encompasses some of the great global debates, such as the legitimacy of experts and civil society in influencing policies and the need to combine theoretical or academic knowledge with the experiential knowledge of those who have learned from practice, thus making it easier to combine local and international knowledge in order to create new knowledge, resulting in improvements for the territory and lessons for the international community.



— DELIBERATIVE PROCESSES THE WORK OF THE FUTURE

Participants

People with experience in organizations from the province's ecosystem in the field of competitiveness and work of the future. They include representatives of companies, intermediaries (such as business associations, chambers of commerce and regional development agencies), vocational training centres, universities and other organisations from the knowledge system. They are joined in their deliberations by senior figures from the Provincial Government's department of economic promotion, tourism and rural environment and the office of the Deputy General. The group is dynamic and other agents can be incorporated.

Challenge addressed

New forces such as digitalization and a commitment to the green economy are currently transforming the world of labour at an exponential rate, posing challenges that need to be answered if work is to continue impacting positively on competitiveness and quality of life. The deliberation group on the work of the future has grown out of the need to address these challenges in Gipuzkoa by combining the perspectives and knowledge of various agents in the province.

The process began with an initial deliberation phase during which participants analysed the many trends and dimensions of importance for understanding and acting on the work of the future. It was then decided to take meaning of work as the central axis on which to develop an experimental project and promote transformation in business and in the Provincial Government's policies. The challenge for 2021-2023 is to reach out to companies in Gipuzkoa, offering tools that will enable them to address this dimension of the work of the future.

Conceptual framework

Meaning of work is defined as an individual's interpretation of what their work means in the context of their life. For example, work may be seen as "payment", "oppression", "obligation", "a means to develop myself and grow personally", etc. There are a number of variables influencing this meaning of work: social elements such as the culture of the society, the family, or labour relations; more individual elements such as personal values, beliefs, motivations and financial situation; organisational elements such as organisational purpose, target management and leadership style; and elements of social interaction within the company such as interaction with co-workers. Together, all these different factors shape the individual's *meaning of work*, which in turn, significantly influences factors such as motivation, the engagement of individuals in the organization, absenteeism, individual performance and well-being.

Impact of the Provincial Government's policies on transformation of the ecosystem

A new tool will be developed to help companies use the 'meaning of work' as a catalyst for transformation processes. Use of the tool will be promoted amongst companies in Gipuzkoa through intermediate organisations and agents, and through the Provincial Government's own programmes.

The lessons arising from the experimental process and the reflections shared among key actors from the province will help to generate a shared vision and to foster collaboration between the different actors, reinforcing the culture of collaborative governance in order to address the challenges of the work of the future.

DELIBERATIVE PROCESSES GREEN RECOVERY

Participants

Agents from different areas of the business, scientific, social, economic and educational ecosystem of Gipuzkoa: universities, private companies, associations, research centres and chambers of commerce, entrepreneurs, economic agents and advisors from public bodies such as the European Commission. They all have extensive experience in the environmental sector and in the fight against climate change. Political and technical representatives from the Provincial Government's environment department also participate. The diversity of the group allows it to deliberate on the basis of a wide range of perspectives and experience.

Challenge addressed

One of the great challenges in building the future of the planet is the ecological transition and a new model for a decarbonized economy based on a strategy of sustainable economic growth. In keeping with European objectives on growth and job creation, global economic recovery must be green. If the future is not green, there will be no future. The Green Recovery deliberation group therefore seeks to identify the main challenges faced by the province in establishing a green recovery plan, and to conduct experimental projects and actions in the area of the main policies that can lever and accelerate this recovery.

During the first phase, the deliberation group focused on the circular economy and on raising public awareness of the challenges of sustainability. It established two solid projects: Territorio 100% Circular and Ciudadanos Comprometidos por el Clima (100% Circular Territory and Climate-Committed Citizens). For the period 2021-2023, the deliberation group's goal will be to tackle the outstanding challenges being faced by Gipuzkoa in combatting climate change and to continue to make progress in other areas.

Conceptual framework

The framework of reference for the focus group is the European Green Deal, the European Union's roadmap for achieving climate neutrality by 2050. The Green Deal sets out a series of actions to promote the efficient use of resources with a view to initiating a transition towards a clean and circular economy, reducing pollution and emissions and protecting biodiversity. To this end, it focuses on areas of action that address the complexity of the challenge from many different dimensions: clean, safe and affordable energy; industrial strategy for a clean, circular economy; renovation and sustainable construction to improve efficiency and sustainable smart mobility; biodiversity preservation and protection; "farm to table" policies for a healthy and sustainable food system; and the elimination of pollution.

The group will use these action focuses as a basis for its reflections and for incorporating actions and projects that contribute to green recovery into the territory's work agenda in the coming years.

Impact of the Provincial Government's policies on transformation of the ecosystem

The Green Recovery deliberation group will help raise awareness of the challenges facing Gipuzkoa in the area of climate change, updating the policy ecosystem through collaborative governance, creating an agenda of actions and projects that enable progress to be made in this direction and allow decision-making to take into account different actors, contents and processes. A new political agenda born out of co-generation of knowledge.



DELIBERATIVE PROCESSES

THE FUTURES OF THE WELFARE STATE



Participants

The Futures of the Welfare State deliberation group is structured around the social policy ecosystem, which is made up of third-sector organisations, companies, technology centres, research groups, and technical and social policy makers linked to the four areas over which the Provincial Government's Department of Social Policies has jurisdiction: care for dependency and disability; protection of children and teenagers; promotion of social inclusion; and care for victims of gender violence.

Challenge addressed

The Covid-19 crisis has changed the dynamics of care in different areas of social policy. During the first phase of deliberation, the group therefore addressed three emerging challenges, on which it will continue to focus during 2021-2023.

On the one hand, the Covid-19 pandemic has marked a turning point in social and health policies and care models. One of the central challenges is to perform a collective stocktaking and assess the long-term impact of Covid-19 on social services. The second challenge is to reach a consensus on transition strategies in order to promote a new care model centring on personalization of social services. Finally,

transforming the care, support and attention model means redefining the vision and concepts, instruments of intervention and evaluation models of social policies from a transitional perspective.

Conceptual framework

Deliberations have been structured around the connection between social policies, transition management and new care and support models. These changes in care models involve the creation of new products, services and methodologies offering personalized attention in order to improve the quality of life of different types of social policy user, such as the elderly, people with disabilities and people in vulnerable situations (children, social inclusion and female victims of gender violence).

The deliberation and definition of care models also centres on three axes: collaborative governance, for decision making through the inclusion of different agents from the ecosystem; experimentation, through the design and testing of new products, services or methodologies that enable documentation and evidence-gathering on processes of public innovation in the change in attention, care and support models; and



participatory evaluation, to assess the transition towards a new model of care and support and bring users and provincial organizations into the evaluation process.

Impact of the Provincial Government's policies on transformation of the ecosystem

The deliberation group's White Paper sets out an agenda of transition towards a new care model, based on participatory governance, experimentation and evaluation. This agenda seeks to transform the social policy ecosystem by catalysing new processes, based on social, technological and institutional innovation, in order to promote the personalization of care and social services. To this end, the deliberation group will promote three learning processes:

- a]** The Working Group on Care Personalization. This experimental deliberative group will draw up a guide for promoting personalization in social services.
- b]** White Paper on Futures of the Welfare State. This document will establish an agenda of transitions to develop the future of care based on the creation of local care ecosystems, digitization and personalization of social services and participatory evaluation.
- c]** The think tank as a hub of participatory evaluation. This process will structure the think tank's activities as a key agent for evaluating the development of the White Paper and the Social Policies of Transition (Gipuzkoa 2030 Agenda).

— DELIBERATIVE PROCESSES NEW POLITICAL CULTURE

Participants

People with experience in processes involving transformation of the political culture and development of collaborative governance in the ecosystem of the Provincial Government's policies. They include representatives from universities and research institutes specialising in this field, as well as senior figures from laboratories conducting experiments in this area. These people work as a team with a wide range of senior officers from the Provincial Government of Gipuzkoa, particularly from the Office of the Deputy General and the Department of Governance.

Challenge addressed

The work of the focus group was based on a shared belief that one of the defining elements of our times is the crisis of liberal democracy, manifested both in a popular disaffection towards political actors, institutions and the system itself and a weakening of the political structures of representation and management of public policy. The group also accepted Etorikizuna Eraikiz's approach of seeking to strengthen a new political culture as a strategy for dealing with this crisis. With this framework in mind, more specific challenges have been set, such as the transformation of the public administration and the search for innovative forms of citizen participation.

Conceptual framework

For a democratic system to endure, it needs to develop a culture that is in accordance with democratic principles. One of the axes for building this culture is collaborative governance, in the sense of a relationship between public institutions, citizens and organized society that is based on communication, shared values and common action. One of the medium-term objectives set by the deliberation group is to build further on these principles and develop the think tank's own concept of the new political culture and collaborative governance. In recent years, these dimensions have emerged as the key differentiating features of Etorikizuna Eraikiz in the context of territorial strategies aimed at major transitions in Europe.

Impact of the Provincial Government's policies on transformation of the ecosystem

This deliberation group is intended as a space for dialogue between the Provincial Government of Gipuzkoa, universities, research institutes and experimentation laboratories and is oriented towards the transformation of collaborative governance. The creation of the group in itself marks an innovation, since the think tank seeks to offer a new form of communication between these agents in which they work on shared values to arrive at common actions. Through the participants, the lessons learned in this space during the initial phases have impacted both the Provincial Government and experimental laboratories. The challenge for the 2021-2023 phase is to explore joint action amongst the participants.



STUDIES AND REPORTS

The knowledge generated at different levels in the processes related to the Etorikizuna Eraikiz Think Tank is reflected in a number of studies and reports. The participants in the focus groups –academics from the Etorikizuna Eraikiz ecosystem, the Provincial Government and other external actors– all produce different types of research material.

Participants in the deliberation groups generate knowledge through processes of action research, which the participants and the academic facilitators then translate into studies and reports, including academic works (specialist articles or books) and others of a more informative and/or operative type (reports and books).

The think tank is also intended as an experience and a workspace affording great possibilities for academic research by external actors wishing to examine the Etorikizuna Eraikiz ecosystem. In this regard, scientific exploitation and production is promoted through the financing of projects and doctoral theses, the provision of material for research and access to networks linked to Etorikizuna Eraikiz.

In addition, the Provincial Government of Gipuzkoa conducts social research that generates relevant knowledge which is made available for the think tank's processes. These analyses include quantitative studies, created through opinion surveys, and qualitative studies, created through discussion groups, virtual communities and content analysis. These studies are being reoriented to align the content as far as possible with the interests and needs of the think tank.

Finally, Etorikizuna Eraikiz Think Tank also proposes to draw on third-party studies and reports, in an attempt to generate specific expert knowledge that can enrich the thinking and debate of the Think Tank ecosystem.

Etorikizuna Eraikiz Think Tank thus produces a range of different studies and reports arising out of its work in generating knowledge in the different processes. Much of this material is available on the think tank website, as set out at the end of this document.



— TO FIND OUT MORE ABOUT THE THINK TANK...

Transparency and learning are central elements in the open and collaborative governance promoted by Etorikizuna Eraikiz. Both elements are also of key importance in the deliberation processes being undertaken in the Etorikizuna Eraikiz Think Tank. The think tank also seeks to open its processes to non-participants, such as: personnel from the Provincial Government, so that the work carried out in the areas of deliberation can permeate institutional activities; provincial agents, whose work has an impact on the challenges addressed by the think tank; the general public, to enable citizens to become active agents of change in the province; and the academic community, which can learn from and contribute to this experience.

With this goal in mind, as well as the many communication, dissemination and collaboration activities aimed at the different groups, the think tank also generates significant amounts of audiovisual material and documents tracing the progress of the process

and its chief lessons, results and impacts. As befits the dynamic nature of the think tank, this material is constantly being updated and is available on the Etorikizuna Eraikiz Think Tank website. It includes:

- Lists of participants in the discussion groups.
- Minutes of monthly meetings of the deliberation groups
- Copies of presentations given by experts to the deliberation groups.
- Working documents summarising the participants' deliberations
- Reports by experts in the field which have been used as input for reflection and reports prepared by the deliberation groups setting out the lessons learned.
- Research journal containing evidence on the deliberation process which can be used in academic publications.

Please follow the link below for more details on the think tank:

www.gipuzkoa.eus/en/web/etorkizunaeraikiz/listen/think-tank



Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro