



Woka Euskadi: desde la innovación, hacia el futuro



innobasque
berrikuntzaren
euskal agentzia agencia vasca
de la innovación

 Creativity
and Innovation
European Year 2009

Woka Euskadi: desde la innovación, hacia el futuro

Si hay algo seguro en nuestro entorno es que casi nada es seguro. Dicho de otra manera: la incertidumbre es prácticamente la única certidumbre con la que contamos cuando nos cuestionamos cómo será nuestro futuro. No estamos, simplemente, viviendo tiempos de cambios: estamos asistiendo como protagonistas a un "cambio de los tiempos".

Es una oportunidad histórica de "hacer" todo lo que queramos hacer.

¿Qué motivos concretos han generado esta situación? No lo sabemos a ciencia cierta. Las interpretaciones son innumerables, y todas ellas son válidas y, en gran medida, complementarias. Hemos utilizado ya casi todos los enfoques posibles: la economía, la ecología, las tensiones sociales y demográficas, aspectos culturales, sociales, y antropológicos, entre otros muchos.

La complejidad que ha emergido es un proceso evolutivo. Para enfrentarnos al futuro, debemos trabajar para manejar la incertidumbre, plantear escenarios hipotéticos y aplicar modelos que se contrastarán en la experiencia diaria.

Ahora bien, conviene dejar claro que nos enfrentamos a dos escenarios paralelos. De un lado, la crisis que nos está afectando en todos los ámbitos de la vida, y que es un episodio más en estos tiempos inciertos. Y por otro, una necesidad de transformación que va más allá de la coyuntura, y que se manifiesta en propuestas de largo plazo, y con vocación transversal.

Nuestro objetivo como sociedad no es superar la crisis: es ganar el futuro. Por ello, hemos pretendido aprovechar esta situación para apuntalar un proceso de transformación puesto en marcha mucho tiempo antes. Reflexionamos contemplando, en paralelo, la urgencia derivada de la actual situación de crisis, y la importancia que tiene construir con una visión de futuro.



Desde la innovación

En tiempo de crisis escasean los recursos y la innovación deja de ser una opción de mejora disruptiva para convertirse en una necesidad. Necesitamos innovar para alcanzar el futuro. Necesitamos nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos, y sobre todo nuevos valores que guíen nuestra transformación, como se desprende notoriamente de los resultados de WOKA. ¿Podemos NO innovar? La respuesta es obvia.

Quienes han vivido y superado más de una crisis saben que momentos tan duros como éstos pueden ser aprovechados para acelerar la transformación. Se produce un estadio de consenso, la necesidad de cambio de modelo es compartida. WOKA Euskadi ha sido una oportunidad para apuntalar esta percepción, desde muchos ámbitos, porque la innovación no está sólo alineada con la tecnología, los negocios, la ciencia, el marketing, el urbanismo, la energía, la educación, las administraciones, los agentes sociales, internet, las empresas, los gobiernos o los medios de comunicación, entre otros. Las personas expertas de cada área saben muy bien lo que sucede en la suya, pero

todo el mundo no entiende de todo, y las soluciones innovadoras nacen de la hibridación. Construir un entorno innovador, un país referente en innovación, requiere compartir. Aprender a compartir conocimientos, retos, responsabilidades y sensibilidades. Nuestro futuro es una tarea compartida.



Consensos en red

El 18 de mayo celebramos debates abiertos y enriquecedores en 113 woks, con 119 organizaciones, en los que participaron cerca de 5.000 personas. Se trata, por lo tanto, de una muestra significativa de la sociedad. La importancia cualitativa de esta participación es todavía más relevante, si tenemos en cuenta el carácter no especialista de la participación y que su organización fue del todo voluntaria y no retribuida para los agentes que dispusieron medios y recursos para su buen fin.

La respuesta a la invitación de WOKA ha sido muy positiva, y en nuestra opinión, resulta acorde con el nivel de compromiso de la red social que conforma Innobasque. Una base sólida, un punto de encuentro, que en el futuro deberá continuar haciendo propuestas de valor en este sentido.

La visión no especialista de estos encuentros nos ha permitido conocer el pulso general de este organismo vivo que es la sociedad vasca. Creemos que el eco de las voces que se escucharon en WOKA Euskadi refleja el sentir general, la opinión compartida sobre la situación actual y sus horizontes de futuro.

La metodología que utilizamos para dinamizar esta macro-conversación, el World Café, contribuye a poner de manifiesto los aspectos que mayor consenso logran concitar en las mesas. Gracias a esta manera de charlar hemos podido "recuperar" de un debate más amplio, los principales puntos en común.



¿Qué resultados ha arrojado WOKA Euskadi?

Hemos recabado un total de 1.318 propuestas distintas, entre las cuales están incluidas tanto las formuladas en los encuentros del día 18 de mayo como las que hemos recibido a través de los canales sociales (Redes Sociales 2.0) y otras vías de aportación de nuestros socios.

Al sistematizar esta ingente cantidad de información, hemos hallado una **lógica latente, un sentido de fondo común** a las diferentes propuestas de actuación para hacer frente a la crisis y encarar el cambio de modelo.

Los puntos clave de esta línea de actuación son los siguientes:

"Sensatez" en el punto de partida. Se reclama seriedad a la hora de fijar las bases, desde la responsabilidad y el compromiso individual y colectivo. ("Nuestro futuro está en juego, y todos y todas tenemos que jugar un papel consciente y comprometido").

Ambición en el objetivo: Transformar nuestra sociedad hacia un nuevo modelo que garantice el bienestar para las generaciones futuras.

Compromiso en el proceso de cambio de modelo: Personas y organizaciones deben garantizar que esta estrategia de futuro queda "blindada", que no se cuestionará en función de situaciones coyunturales. Es necesario explicitar este compromiso, a través de un gran acuerdo social, que implique a las instituciones públicas, a los agentes privados y a la

sociedad. Una gran alianza público-privada-social.

Necesidad de un cambio de valores: cambio cultural o axiológico.

Cualquier salida efectiva que quiera llevarse a cabo se localiza en el ámbito de los valores. Es una de las conclusiones fundamentales de este proceso. Las personas participantes en el WOKA Euskadi parecen tener muy claro que el resto de los ámbitos de la sociedad (empresarial, laboral, político, etc.) tenderán hacia una salida de la actual situación siempre y cuando se rijan por un código axiológico o valorativo diferente al actual. Se reclama, por ello, la necesidad primera de un cambio cultural que posteriormente riegue al conjunto del sistema. El cambio de valores está en nuestras manos.

La Sostenibilidad como valor transversal. Constituye el planteamiento central, que vertebra y otorga un sentido al conjunto de las propuestas. Cualquier planteamiento de transformación de nuestra sociedad debe incorporar un cambio estructural en el modelo de desarrollo en términos de sostenibilidad, entendido como un concepto que supera la tradicional dimensión medioambiental, e integra los ámbitos social, empresarial, laboral, político-institucional, etc. En definitiva, se solicita un cambio de modelo de crecimiento económico, de los procesos y acciones a él ligados, a través de una reordenación de las reglas de juego actualmente vigentes en términos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Agentes clave: palancas de cambio

La **alianza público-privada-social**, como espacio de desarrollo de una estrategia conjunta y catalizador de los diferentes intereses.

La **Educación**, no acotada al sistema educativo, sino como estructura transversal, el latido que tonifica el músculo de una sociedad innovadora.



Los **agentes de comunicación** que impactan en la sociedad, de tal forma que permitan un nuevo "estado social" que comprende, apoya y facilita la transformación. En un entorno altamente conectado y conocedor, los sistemas de comunicación son el cauce de irrigación acorde a las altas necesidades de conocimiento que genera una sociedad innovadora. Como la sangre a través de las venas, el pensamiento debe correr a través de estos medios para alimentar el conjunto del organismo.

A que se han referido las aportaciones

Los contenidos de las 1.318 aportaciones se han distribuido en los siguientes ámbitos:

ámbitos	aportaciones %
Cambio de valores (sociedad sostenible)	31
Entorno educativo	19
Administraciones y Gobiernos	18
Competitividad Empresarial	15
Tejido Social y Comunicación	9
Ciencia, Tecnología	8

Resumen de aportaciones WOKA Euskadi

Hemos contabilizado un total de 1.318 aportaciones distintas, en diferentes ámbitos y con distinto grado de desarrollo. Seguidamente presentamos una relación de las medidas más citadas, agrupadas según su ámbito de aplicación.

La metodología de World Café pone especial énfasis en las medidas que se basan en acuerdos amplios entre las y los participantes. Las propuestas que mayor relevancia toman son, por lo tanto, las que mayor grado de consenso han logrado.

1

Objetivo: "Hacia una sociedad sostenible"

- 1.1 Contemplar el largo plazo en todas las planificaciones económicas y territoriales.
- 1.2 Realizar una apuesta decidida por la eco-innovación.
- 1.3 Fomento del ahorro y la eficiencia energética: revisión del sistema fiscal actual e incorporación a los precios de los productos y servicios los costes externos (sociales y medioambientales).
- 1.4 Promoción de la edificación sostenible.
- 1.5 Mejora y modernización de la red de producción, transporte y distribución eléctrica, para acomodarla a la micro-generación.
- 1.6 Planificación rigurosa del transporte. Replantear globalmente el modelo de movilidad actual, basado en los automóviles y los combustibles fósiles, hacia un modelo de gestión de la demanda de movilidad.
- 1.7 Desarrollo de infraestructuras de soporte e interrelación del transporte en la actividad empresarial.
- 1.8 Fomentar en todos los ámbitos sociales el consumo responsable, consumo sostenible.
- 1.9 Superación del materialismo, ahorro, racionalización de los gastos.
- 1.10 Conciencia de la limitación de los recursos y de las posibilidades de crecimiento, nuevos hábitos, hay que cuidar lo que tenemos.



Punto de partida: el cambio de valores

2

- Fomentar un conjunto de valores-guía generales, globales e instrumentales, para la transformación y la innovación en Euskadi, que incluyan, por ejemplo:
- Innovación y creatividad.
 - Emprendizaje (asunción de riesgos, proactividad, nuevos conceptos de éxito y fracaso, aprendizaje continuo, competitividad sana, liderazgo);
 - Valor de la comunidad (sentido de pertenencia) frente al individualismo; apuesta por una visión compartida.
 - Responsabilidad (autorresponsabilidad, corresponsabilidad, exigencia de responsabilidad a las autoridades);
 - Valores en positivo: recobrar la confianza (optimismo, tranquilidad, paciencia, calidad de vida, conciliación familia-trabajo, valorar la experiencia);
 - Redefinición del objetivo del Sistema Económico, que "crear riqueza" no signifique "enriquecerse".
 - Conocimiento y espíritu crítico.
 - Solidaridad (compromiso, colaboración, cooperación, austeridad, movilización social, activismo, participación);
 - Ética (responsabilidad, honradez, honestidad, coherencia y transparencia);
 - Valor de las personas y su diversidad cultural (diversidad, pluralidad, inteligencia emocional, autonomía, autosuficiencia, respeto, convivencia, tolerancia, globalidad, superación personal);
 - Apuesta radical por la igualdad entre hombres y mujeres.
 - Cultura del esfuerzo y del trabajo (ética del trabajo, valor del trabajo bien hecho, vocación, profesionalidad);





3

Medidas desde el Entorno Educativo y la Universidad

De carácter general

- 3.1 Visualizar el sistema educativo desde una perspectiva holística: educación integrada en la sociedad, la empresa, la familia, la administración, y a lo largo del recorrido vital de las personas.
- 3.2 Un sistema educativo "responsable" que atienda a sus demandas y necesidades, generando nuevas áreas de formación ante realidades emergentes.
- 3.3 Pacto por un sistema educativo autónomo, estable, de gran calidad, exigente, no jerárquico y personalizado.
- 3.4 Profesorado:
 - Incrementar su reconocimiento social,
 - Facilitar su formación continua, y en cantidad suficiente,
 - Garantizar su competencia y estabilidad,
 - Evaluado según sus resultados
- 3.5 Contenidos más prácticos, con una formación más especializada, y facilitando una interrelación más fluida con el entorno laboral.
- 3.6 Favorecer la multidisciplinaridad y la interdisciplinaridad.
- 3.7 Incorporación efectiva y pedagógica de las TIC's;
- 3.8 Otras:
 - Incrementar la formación complementaria;
 - Incorporar la diversidad;
 - Definir indicadores de calidad y cohesión;
 - Mejorar equipamiento en recursos didácticos en los centros.

Desde el subsistema de Formación Profesional

- 3.9 Transformar los centros de Formación Profesional en agentes activos de innovación en sus entornos de influencia empresariales y sociales.
- 3.10 Cooperar con el entramado empresarial para identificar competencias a desarrollar en los centros de FP.
- 3.11 Transferencia de tecnología a la PYMES desde FP.

Desde el subsistema de formación para el empleo

- 3.12 Apuesta por la Formación Continua (aprendizaje permanente basado en tecnología y conocimiento y un sistema integrado de orientación a las personas a lo largo de su vida.)
- 3.13 Formación continuada orientada al mercado laboral, en toda la trayectoria profesional.

Desde la Universidad

- 3.14 Conectar universidad con entorno laboral, formando a los docentes en las competencias necesarias para una sociedad líder en innovación, facilitando y potenciando su carrera investigadora.
- 3.15 Fomentar movilidad internacional.
- 3.16 Potenciar el valor de los profesionales universitarios en el sector privado.
- 3.17 Apoyar la formación en innovación.

4

Desde las Administraciones y los Gobiernos

De carácter general

- 4.1 Construir un nuevo liderazgo institucional basado en la incremento de la credibilidad de la acción pública, en términos de eficiencia interna y fomento de la participación ciudadana.
- 4.2 Incrementar la función tractora de las instituciones para la generación y transmisión de la confianza necesaria al resto de los agentes sociales, como paso necesario para salir de la actual situación de crisis.

Desde el desarrollo de una nueva cultura organizacional a nivel interno

- 4.3 Eficiencia en la gestión y reducción del gasto público (dar ejemplo en tiempos de crisis).
- 4.4 Profesionalización de la clase política.
- 4.5 Reducción de los puestos de trabajo en la administración no estrictamente necesarios.
- 4.6 Fomento del largo plazo en las medidas políticas (trascendiendo del calendario electoral).

Demanda de cambios organizativos externos

- 4.7 Fomento de la participación ciudadana, hacia una nueva gobernanza.
- 4.8 Impulsar la capacidad proactiva de la sociedad.

Desde la regulación del ámbito financiero

- 4.9 Fortalecer y mejorar los mecanismos de regulación que existen en la actualidad de cara a evitar volver a caer en los errores que han desembocado en la actual crisis.
- 4.10 Poner en valor (de manera efectiva) criterios tales como la transparencia, supervisión, ética y control de la especulación y de los beneficios abusivos.

Desde los instrumentos de apoyo financiero a las empresas para fomentar su competitividad

- 4.11 Para todas las empresas, medidas concretas como:
 - Ayudas rápidas y directas (reducir la burocracia),
 - Facilitar el acceso a las subvenciones,
 - Reducir la morosidad de la administración,
 - Reducción del impuesto de sociedades,
 - Generar mecanismos para facilitar el acceso a créditos,
 - Tratamiento fiscal favorable, que no penalice la actividad empresarial,
 - Más ayudas a la contratación,
 - Facilitar la fusión de las Cajas Vascas.
- 4.12 Para las PYMES: facilitar el acceso a la financiación a través de complementar y reforzar las medidas actuales con créditos específicos, medidas que flexibilicen costes y tarifas, y líneas de subvenciones específicas.





- 4.13** Para las empresas en situaciones críticas (EREs):
- Evitar los cierres definitivos de los proyectos empresariales en crisis.
 - Mayor flexibilidad en el aplazamiento de pagos a la seguridad social.
 - Asunción por parte de la administración de los costes de personal, como otra vía de actuación frente al subsidio de desempleo.

Desde las políticas sociales

- 4.14** Implantar medidas que fomenten la búsqueda activa de empleo por parte de colectivos en situación o riesgo de exclusión social (personas desempleadas, discapacitadas, inmigrantes, en situación de EREs, etc.), tales como la formación y la evaluación de su grado de necesidad.
- 4.15** Establecer políticas de inmigración que fomenten el desarrollo económico y social en los países de origen: apostar por la cooperación en un mundo globalizado.
- 4.16** Potenciar el alquiler y las viviendas sociales, como alternativa al modelo actual basado en la propiedad.
- 4.17** Asegurar una adecuada cobertura social, específica para coyunturas de crisis como la actual (ejemplo: los seguros por catástrofes), y especialmente a los colectivos más vulnerables, integrando derechos junto a deberes, a través de una gestión eficiente de las estructuras de desempleo.
- 4.18** Desincentivar la no-actividad.

Desde las políticas laborales

- 4.19** Poner en marcha medidas encaminadas al reparto del empleo (el empleo como bien escaso), mediante un cambio en su concepción (socialización del trabajo).
- 4.20** Fomento de la eficiencia y productividad (calidad) y no en los aspectos presenciales (cantidad) o el número de horas.
- 4.21** Reducción horaria de la jornada laboral para facilitar la conciliación de los ámbitos laboral, familiar y personal.
- 4.22** Puesta en valor de otros aspectos de la vida cotidiana, no vinculados al empleo, como indicadores de calidad de vida de una sociedad desarrollada.
- 4.23** Fomentar los modelos cooperativos.
- 4.24** Apostar por la flexiseguridad.
- 4.25** Impulsar la flexibilización de la actual estructura de contratación y despido.

Medidas desde la Competitividad Empresarial

5

Desde la cultura de las organizaciones

- 5.1** Potenciar la implantación de nuevos modelos organizativos basados en las personas, que aprovechen todas sus capacidades creativas y relacionales.
- 5.2** Desarrollo de una cultura organizativa basada en la participación: construir empresas más participativas, integradoras y abiertas.
- 5.3** Incorporar valores éticos en la línea de la Responsabilidad Social Empresarial.
- 5.4** Fomento de la creatividad y de espacios colaborativos de reflexión e intercambio de ideas dentro de las organizaciones.

Desde las orientación del negocio

- 5.5** Apoyar cambios de modelo de negocio basados en la orientación al cliente y la diversificación.
- 5.6** Desarrollar benchmarking para facilitar la diversificación de los sectores productivos.
- 5.7** Fomentar la producción de carácter local.
- 5.8** Apoyar iniciativas empresariales en espacios de oportunidad como:
- Prestación de servicios sociales
 - Servicios turísticos
 - Servicios gastronómicos
 - Entorno internet

Innovación e internacionalización

- 5.9** Apoyar la cooperación entre empresas para la innovación y la internacionalización.
- Potenciar el asociacionismo.
 - Reducir la competencia empresarial en un mismo entorno municipal.
 - Formación para optimizar recursos.
 - Trabajo en red.
 - Creación de foros y entornos de buenas prácticas.
- 5.10** Promoción de nuestras empresas en el exterior, especialmente en los mercados emergentes.

Desde el emprendizaje

- 5.11** Impulsar un programa coordinado de impulso y apoyo a la cultura del emprendizaje en Euskadi, como valor a desarrollar en la sociedad.
- 5.12** Agilizar, simplificar el procedimiento administrativo de creación de nuevas empresas (nuevas figuras jurídicas más accesibles, flexibles y dinámicas). Fomentando sistemas para materializar ideas, para "hacer" y aprovechar oportunidades a partir de la innovación, agudizando el sentido de supervivencia.
- 5.13** Cambiar la concepción del trabajo. Identificarlo con pasiones y habilidades.
- 5.14** Fomentar el intra-emprendizaje como valor dentro de las empresas.
- 5.15** Facilitar la creación de micro-empresas, con un régimen fiscal específico.
- 5.16** No demonizar el fracaso, perder el miedo al error.



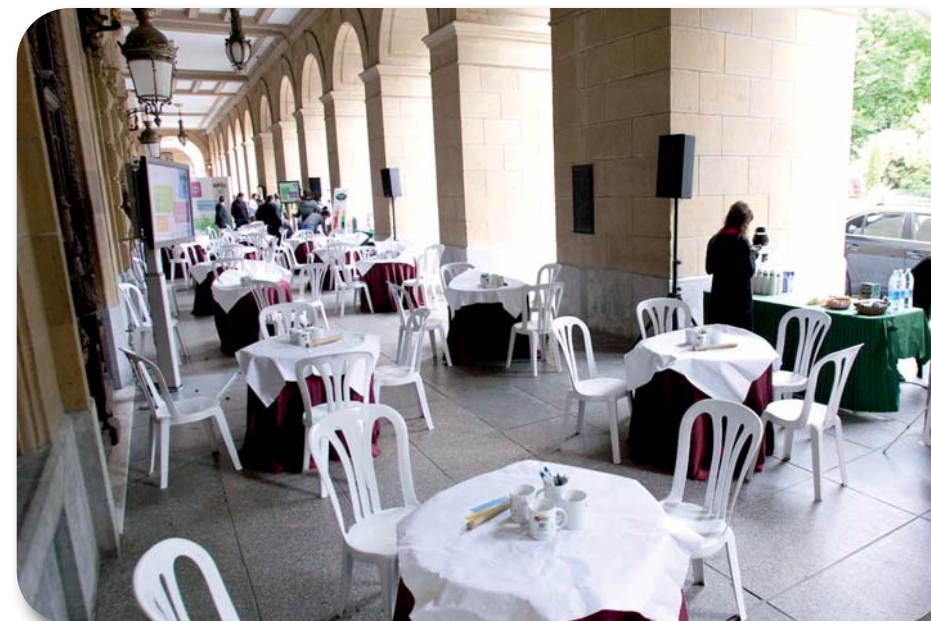
Medidas desde el Entorno Social y la Comunicación

Desde el entorno social

- 6.1 Puesta en valor de la de innovación en el ámbito social, para generar masa crítica a través de estructuras proactivas de innovación y acciones de difusión.
- 6.2 Fomentar la colaboración y la participación social, con nuevos modelos de intercambio a partir de la Innovación, herramientas de reflexión colectiva como WOKA que favorezcan y faciliten el intercambio de ideas.
- 6.3 Generar una plataforma social que tome medidas para una actuación cohesionada ante la crisis. Impulsar una "conciencia de grupo", creando plataformas de diálogo social-empresarial y político, que permitan acometer los problemas de manera consensuada y conjunta. Todos los agentes sociales deben participar del consenso sobre medidas, planes, regulaciones y acciones; no podemos prescindir del aporte de ningún sector social.
- 6.4 Invertir en innovación social, investigar sobre qué necesita y solicita la sociedad, tanto a nivel empresarial como gubernamental.
- 6.5 Fomentar la creatividad y la innovación con ambición, mediante la creación de "bancos de ideas" como vías para convertir la crisis en una oportunidad
- 6.6 Incorporar el ámbito social a las organizaciones, implantando o promoviendo nuevos modelos empresariales con rentabilidad social, no sólo económica, sin despreciar su capacidad añadida como tractor de nuevos modelos de transformación de Euskadi. Aplicando esto, por ejemplo, a los planes extraordinarios de las administraciones públicas (habitualmente dedicados a infraestructuras...).
- 6.7 Promover un liderazgo humanista e integrador desde la innovación.
- 6.8 Atender el desafío del envejecimiento activo de la población, poniendo en valor a las personas mayores y sus capacidades, ampliando el ámbito de la productividad a entornos no exclusivamente laborales.
- 6.9 Elaborar un sistema de indicadores globales que nos permita realizar un seguimiento del progreso de la calidad de vida, tanto con elementos cuantitativos como cualitativos.

Desde la comunicación

- 6.10 Impulsar un compromiso de los medios de comunicación con los valores sociales, para que traccionarán y garantizarán la socialización de las nuevas bases de futuro.
- 6.11 Incorporar las estructuras de comunicación de empresas, instituciones y agentes sociales en un nuevo entorno cooperativo junto con los medios de comunicación, para facilitar la colaboración en proyectos de socialización de los retos de la innovación.
- 6.12 Facilitar la implementación de nuevos canales de comunicación, para fomentar la construcción de conocimiento y compartirlo.
- 6.13 Potenciar la creación de plataformas para la divulgación del valor de la innovación y la ciencia y difundir sus buenas prácticas.



Medidas desde la Ciencia y Tecnología

- 7.1 Orientar la salida a la crisis a través del impulso de la innovación tecnológica en sectores estratégicos desde criterios de sostenibilidad y generadores de valor social como:
 - Potenciar las energías renovables
 - Cambio de modelo energético actual (eficiencia energética)
 - Tecnologías de la Información y la Comunicación
 - Reforzar/actualizar los sectores industriales tradicionales
 - Servicios de salud y socio-sanitarios (personas mayores, personas discapacitadas...)
 - Edificación sostenible
 - Racionalización del transporte
 - Nanotecnologías
 - Biotecnología
 - Biomedicina
 - Desarrollo de infraestructuras
- 7.2 Mejorar la eficiencia en la transferencia de resultados del Sistema Vasco de Ciencia y Tecnología (SVCT) al tejido empresarial, evitando duplicidades y creando entornos de encuentro.
- 7.3 Aprovechar la experiencia acumulada del capital humano disponible (mentoring, grupos de sabios...).
- 7.4 Impulsar la internacionalización y globalización del SVCT.
- 7.5 Profundizar en la estrategia de desarrollo, atracción, circulación y retención del talento.
- 7.6 Potenciar las oportunidades de las empresas vascas en los grandes proyectos europeos de infraestructuras de gran ciencia (Fuente de Neutrones por Espalación,...).
- 7.7 Búsqueda de alternativas de financiación de la I+D+i, para todas las empresas, también las de menor dimensión.
- 7.8 Identificar nuevos sectores tractores y de futuro (océanos azules), que puedan salir antes de la crisis, y provocar medidas para su rápida implementación.



Woka eragileak

Agentes Woka

1. AB LABORATORIOS DE BIOTECNOLOGÍA
2. ADEGI - ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE GIPUZKOA
3. AED - ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS Y DIRECTIVAS DE BIZKAIA
4. ALOKABIDE
5. AQUARIUM DONOSTIA- SAN SEBASTIÁN, ITSAS JAUREGIA
6. ARANTZAZU GAUR FUNDAZIOA
7. ARRASATEKO GAZTE BULEGOA
8. ASOCIACIÓN DE INSTALADORES Y MANTENEDORES DE GIPUZKOA- Instagi
9. ASOCIACIÓN JÓVENES EMPRESARIOS DEL PAIS VASCO
10. ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL COMERCIO URBANO DE VITORIA-GASTEIZ
11. ASOCIACIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO
12. AYUNTAMIENTO DE AZKOITIA - AZKOITIAKO UDALA
13. AZARO FUNDAZIOA

40. DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA
41. DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA
42. DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA
43. DIVISIÓN MCC CENTRO CORPORATIVO
44. EGAILAN
45. ENKARTUR (ASOCIACIÓN TURISMO ENKARTACIONES)
46. EROSKI
47. ESCUELA EUROPEA DE COACHING
48. EUSKAL IRRATI TELEBISTA
49. EUSKALIT - FUNDACIÓN VASCA PARA LA CALIDAD
50. EUSKALITEL
51. EVE
52. EXPRESSIVE MEDIA PROJECTS
53. FEAE
54. FEDERACIÓN VASCA DE ASOCIACIONES EN FAVOR DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
55. FONDO FORMACION EUSKADI

81. INGURALDE
82. IPAR KUTXA
83. IRUNGO LA SALLE
84. ITSASMENDIKOI
85. JESÚS MARÍA DE LEIZAOLA KULTUR ELKARTEA
86. KUTXA
87. LA SALLE BERROZPE IKASTETXEA
88. LAN EKINTZA
89. LEA ARTIBAIKO GARAPEN AGENTZIA
90. MAIER TECHNOLOGY CENTRE
91. MAKEATEAM-GRUPO INMARK
92. MARISTAK IKASTETXEA
93. MBN Comunicación
94. O-BERRI - SANIDAD PÚBLICA VASCA (BIOEF)
95. OARSOALDEA
96. OBETO BANPRO
97. OBISPADO DE BILBAO
98. OPE CONSULTORES

14. BANCO GIPUZCOANO
15. BASQUETOURL
16. BBK
17. BBVA
18. BEGOÑAZPI IKASTOLA
19. BIC CEDEMI
20. BILBAO TURISMO
21. CADENA SER
22. CÁMARA DE COMERCIO DE GIPUZKOA
23. CENFORPRE
24. CENTRO INFORMÁTICO Y DE GESTIÓN MEATZE
25. CIC MARGUNE
26. CIC NANO GUNE
27. CIC TOURGUNE
28. CLUSTER DE TELECOMUNICACIONES - GAIA
29. COLEGIO DE ARQUITECTOS VASCO NAVARRO
30. COLEGIO DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS DEL PAÍS VASCO
31. COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS DE TELECOMUNICACIÓN DEL PAÍS VASCO
32. COLEGIO SAGRADO CORAZÓN - CARMELITAS IKASTETXEA
33. COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS
34. CONSULTORÍA Y FORMACIÓN, FORMABASK
35. DEBEGESA
36. DELOITTE
37. DIARIO DE NOTICIAS DE GIPUZKOA
38. DIARIO VASCO
39. DIOCESANAS

56. FRUTAS DIONI
57. FUNDACIÓN DEUSTO
58. FUNDACIÓN DR. CARLOS ELOSEGUI DE POLICLÍNICA GIPUZKOA
59. FUNDACIÓN EDE
60. FUNDACIÓN FICOB
61. FUNDACIÓN KUTXA
62. FUNDACIÓN LANTEGI BATUAK
63. FUNDACIÓN LEIA
64. FUNDACIÓN PARA LA FORMACIÓN TÉCNICA EN MÁQUINA HERRAMIENTA
65. FYM-CEMENTOS REZOLA
66. GAINDEGIA
67. GESTIÓN 2-17
68. Grupo CEI
69. GRUPO XABIDE
70. HERA CONSULTING
71. HOSPITAL DE BASURTO
72. HOSPITAL DE CRUCES - GURUTZETAKO OSPITALEA
73. HOSPITAL PSIQUIÁTRICO Y SALUD MENTAL EXTRAHOSPITALARIA DE ALAVA
74. HUMAN MANAGEMENT SYSTEMS
75. IDEILAN DESIGN
76. IDOM INGENIERIA Y CONSULTORÍA
77. IEPPS USURBIL
78. IHOBE
79. IK4 RESEARCH ALLIANCE
80. IKERBASQUE

99. ORKESTRA-INSTITUTO VASCO COMPETITIVIDAD
100. ORUBIDE
101. OSATEK
102. PANDA SECURITY
103. POLO DE INNOVACIÓN GARAIA
104. POOL CME
105. PRECICAST BILBAO
106. PSICOBEGIA
107. SAMMIC
108. SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO DEL PAÍS VASCO
109. SPGVA
110. SPRI
111. SPRILUR
112. STI - SERVICIOS EMPRESARIALES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
113. TEA-CEGOS
114. TECNALIA
115. TEMPS MULTWORK
116. TTI - TECNOLOGÍAS PARA LA TRANSFORMACIÓN INTERIOR
117. TUBACEX
118. UNIVERSIDAD DE DEUSTO
119. VISESA

Eskerrik asko guztioi!



innobasque
berrikuntzaren
euskal agentzia
de la innovación
www.innobasque.com



Woka Euskadi: berrikuntzatik etorkizunerantz



innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

 Creativity
and Innovation
European Year 2009

Woka Euskadi: berrikuntzatik etorkizunerantz

Zer edo zer segurua baldin bada gure inguruan zera da: ia ezer ez dela segurua. Beste era batera esanda: ziurgabetasuna da esku artean darabilgun ziurtasun ia bakarra etorkizuna nolakoa izango den hausnartzen dugunean. Aldaketa-garaian bizi gara, bai, baina horrez gain, "garaien aldaketa" handiaren lekuko eta protagonista bihurtu gara.

Egin nahi duguna "egiteko" aukera historikoa da oraingo hau.

Zeintzuk dira oraingo egoerara ekarri gaituzten arazoak? Ez dakigu ziur. Interpretazioak ugariak dira, guztiak aintzat hartzeko modukoak eta, hein handi batean, elkarren osagarriak. Erabil daitezkeen ikuspuntu guztiak erabili ditugu ia-ia: ekonomia, ekologia, tentsio sozial eta demografikoak eta alderdi kulturalak, sozialak eta antropologikoak, besteak beste.

Agerian dagoen konplexutasuna bilakaera-prozesu bat da. Etorkizunari aurre egiteko, gogotik lan egin behar dugu ziurgabetasuna gobernatzeko, eszenatoki hipotetikoak planteatzeko eta eguneroko esperientzian kontrastatuko diren ereduak aplikatzeko.

Alabaina, argi utzi behar da bi eszenatoki paralelori aurre egin behar diegula. Alde batetik, bizitza-esparru guztietan pairatzen ari garen krisia, ziurgabetasunaren garai honetako beste pasarte bat besterik ez dena. Eta bestetik, koitunturatik harantzago doan eraldaketa-premia, epe luzearako proposamenetan islatu eta zeharkakoa izateko bokazioa duena.

Gizarte bezala dugun helburua ez da krisia gainditzea, etorkizuna irabaztea baizik. Horregatik, oraingo egoeraz baliatu nahi izan dugu aspaldi abiatutako eraldaketa-prozesuari eusteko. Gogoeta egitean, oraingo krisi-egoerak eragindako estatusunari eta etorkizuneko ikuspuntuaz erakitzeak duen garrantziari begiratzen diegu aldi bertsuan.



Berrikuntza abiaburuan

Krisi-garaian baliabideak urriago bihurtzen dira, eta orduantxe berrikuntzak hobekuntza disruptiboa izateari utzi egiten dio, beharrezana bilakatzen. Berrikuntza behar dugu etorkizuna irabazteko. Produktu berriak, zerbitzu berriak, prozesu berriak behar ditugu, eta guztiaren gainetik, gure eraldaketaren buru izango diren balore berriak behar ditugu, WOKA Euskadi honek agerian utzi duen bezala. Posible al da EZ berritzea? Erantzuna begien bistakoa da.

Krisi bat baino gehiago ezagutu eta gainditu egin dutenek ongi dakite oraingoak bezain gogorrek diren uneak baliatu ditzakegula eraldaketa bizkortzeko. Adostasuna sortzen da, eta modeloa aldatzeko beharrezana guztiek ikusten dute. WOKA Euskadi ikuspegi hori areago sendotzeko aukera aparta izan da, eta alderdi askotatik gertatu da hori, gaienra. Izan ere, berrikuntza ez bere horretan eta modu isolatu batez lotzen, adibidez, teknologia, negozio, zientzia, marketin, hirigintza, energia, hezkuntza, erakunde, gizarte-eragile, internet, enpresa, gobernu edo komunikabideekin. Arlo bakoitzeko pertsona adituek ongi dakite zer gertatzen den beren jardueraren esparruaren barruan, baina ez dago denetarik ulertzen

duenik, eta irtenbide berritzaileak hibridaziotik sortzen dira. Ingurune berritzailea sortu ahal izateko, berrikuntzan erreferente bihurtzeko, konpartitu egin behar dugu. Ezagutza, erronkak, erantzukizunak eta ikuspegi desberdinak partekatzen ikasi behar dugu. Gure etorkizuna guztion egitekoa da.



Sareko kontsentsuak

Maiatzaren 18an, eztabaida irekiak bezain aberasgarriak egin genituen 116 erakundetan, eta horietan 5.000 pertsona inguruk parte hartu zuten. Ondorioz, gizartearen lagin adierazgarria dela esan dezakegu. Baina parte hartze honen garrantzi kualitatiboa are handiagoa izan da, bereziki gogoan hartzen badugu ez zela adituen arteko eztabaida izan eta antolaketa erabat borondatezkoa izan zela, horretarako bitartekook eta baliabideak prestatu zituzten eragileei sosik ere ordaindu gabe.

WOKAren gonbidapenari emandako erantzuna oso baikorra izan da, eta gure ustez, bat dator Innobasque-ren inguruko gizarte-sarearen konpromiso-mailarekin. Oinarri sendoa, etorkizunean ere ildo bereko baliozko proposamenak egiten jarraitu beharko duen elkargunea.

Topaketa hauetako ikusmolde ez-espezialistak euskal gizarte deritzogun izaki bizidun honi neurria hartzen lagundu digu. Gure ustez, WOKA Euskadin entzun ziren ahotsek egungo egoeraz eta etorkizuneko horizonteei buruz dagoen sentiera nagusia eta komuneko iritzia islatzen dute.

Elkarriketa erraldoi hau dinamizatzen erabili dugun metodologia, World Café delakoa, zeharo lagungarria suertatzen da mahaietan kontsentsu gehien lortu duten alderdiak nabarmentzeko. Solastatzeko modu honi esker, eztabaida zabalago batetik "berreskuratu" ahal izan ditugu komuneko puntu nagusiak.



Zeintzuk dira WOKA Euskadi-ren emaitzak?

Guztira 1.318 proposamen batu ditugu, eta horien artekoak dira maiatzaren 18ko topaketan bildutakoak zein kanal sozialen bidez (Gizarte-Sareak 2.0) edo bazkideen beste ekarpen-bide batzuen bitartez jaso ditugunak.

Informazio kopuru izugarri hau sistematizatzean, **ezkutuko logika bat, komuneko sena** aurkitu diegu krisiari aurre egin eta eredu-aldaketa bideratzeko proposatu diren ekintzabide desberdinei.

Hauexek dira jarduketako-ildo honen gako nagusiak:

"Zuhurtzia" abiapuntuan. Gizabanako eta taldekako erantzukizun eta konpromisotik begiratuta, seriotasuna eskatu da oinarriak finkatzerakoan. ("Gure etorkizuna da jokoan dagoena, eta guztioi dagokigu zeregin kontziente eta konprometitua aurrera ateratzea").

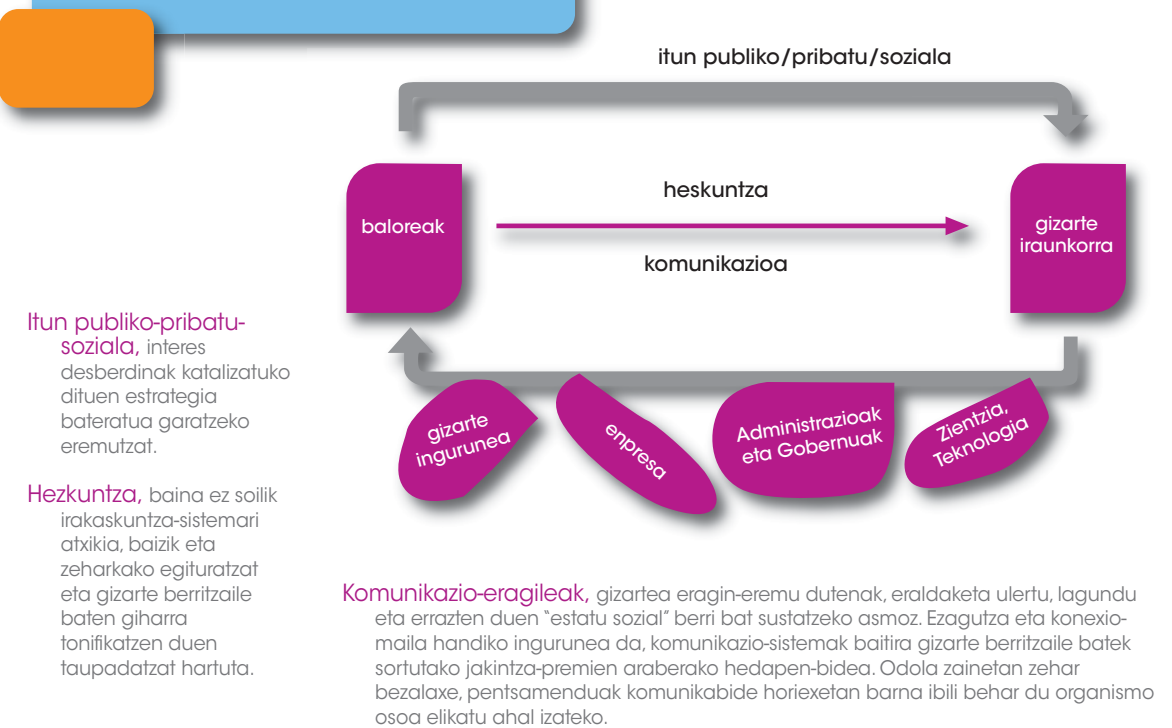
Anbizioa helburuan: Gizartea eraldatu eta etorkizuneko belaunaldien ongizatea bermatuko duen eredu berri baterantz eramatea.

Konpromisoa eredu aldatzeko prozesuan: Pertsonak eta erakundeek etorkizunerako estrategia hau "blindatuta" geratuko dela bermatu behar dute, egoera kointuturalen arabera zalantzan jarri gabe. Behar-beharrezkoa da konpromisoa hau ezagutaraztea gizarte-akordio zabal baten bidez, erakunde publikoak, eragile pribatuak eta gizarte osoa inplikatu. Itun publiko-pribatu-sozial handi bat.

Baloreak aldatzeko premia: aldaketa kulturala edo axiologikoa. Aurrera atera nahi den edozein irtenbide baloreen eremuan kokatuta dago. Hauxe da prozesu honetatik ateratako ondorio nagusietakoa. WOKA Euskadin parte hartu zutenek oso argi ikusten dute, gizartearen gainontzeko eremuek (enpresariala, laborala, politikoa, etab.) oraingo egoeratik ateratzeko irtenbiderantz joko dutela, baldin eta egungoa ez bezalako kode axiologiko edo baloratibo baten arabera jokatzeko badute. Ondorioz, lehenik eta behin, derrigorrezkotzat jotzen da sistema osora hedatuko den kultur aldaketa bat. Geure esku dago baloreak aldatzea.

Jasangarritasuna, zeharkako balore gisa. Hauxe da proposamen guztiak multzotzat jota egituratu eta zentzua ematen dien planteamendu nagusia. Gizartea eraldatzeko edozein planteamenduk bere gain hartu behar du garapen-ereduaren aldaketa estrukturala jasangarritasunaren mesedetan. Kasu honetan, jasangarritasuna, ohiko ingurumen-dimentsioa gainditu eta alderdi soziala, enpresariala, laborala, politiko-instituzionala eta, uzartzen dituen kontzeptutzat ulertu behar da. Azken batean, hazkunde ekonomikoaren eta honi lotutako prozesu eta ekintzabideen aldaketa eskatzen da, egun indarrean dauden joko-arauak berrantolatuz jasangarritasunez eta gizarte-erantzukizunez.

Giltzarrizko eragileak: aldaketarako palankak



Zeri buruzkoak izan dira ekarpenak?

Bildutako 1.318 ekarpen edukiak ondoko esparru hauetan antolatu dira:

esparruak	ekarpenak %
Baloreen aldaketa (gizarte jasangarria)	31
Hezkuntza-ingurunea	19
Administrazioak eta Gobernuak	18
Enpresen Lehiakortasuna	15
Gizarte-ehuna eta Komunikazioa	9
Zientzia, Teknologia	8

WOKA Euskadiko ekarpenen laburpena

Guztira 1.318 ekarpen zenbatu ditugu, esparru eta garapen-maila desberdinetakoak. Ondorengo lerrootan duzue bildutako neurri nagusien laburpena, aplikazio-eremuen arabera sailkatuta.

World Cafe-aren metodologiak partaideen arteko akordio zabaletan oinarritutako neurriak nabarmentzen ditu. Ondorioz, kontsentsurik handieneko proposamenak dira garrantzirik handienekotzat jo direnak.

1

Helburua: "Gizarte jasangarritantz"

- 1.1 Epe luzea gogoan hartzea ekonomia eta lurralde alorreko planifikazio guztietan.
- 1.2 Eko-berrikuntzaren aldeko apustu tinkoa egitea.
- 1.3 Energia-aurrezkia eta eraginkortasuna sustatzea: egungo sistema fiskala berrikusi eta kanpoko kostuak gaineratzea (gizarte eta ingurumen alorrekoak) produktu eta zerbitzuen prezioei.
- 1.4 Eraikuntza jasangarria sustatzea.
- 1.5 Elektrizitatea ekoitzi, garraiatu eta banatzeko sarea hobetu eta modernizatzea, mikro-sorkuntzara egokitzeko.
- 1.6 Garraioaren planifikazio zorrotza. Automobiletan eta erregai fosiletan oinarritutako egungo mugikortasun-ereduaren birplanteamendu globala, mugikortasun-eskaria kudeatzeko eredu baten mesedetan.
- 1.7 Garraioa enpresa-jardueran finkatu eta elkarreragiteko azpiegituren garapena.
- 1.8 Gizarte-esparru guztietan kontsumo arduratsua, kontsumo jasangarria, sustatzea.
- 1.9 Materialismoa gainditzea, aurrezkia eta gastuen arrazionalizazioa.
- 1.10 Baliabideen mugapenez, hazkunde-akrez eta ohitura berriez kontzientzia hartzea, daukaguna zaindu behar dugu.

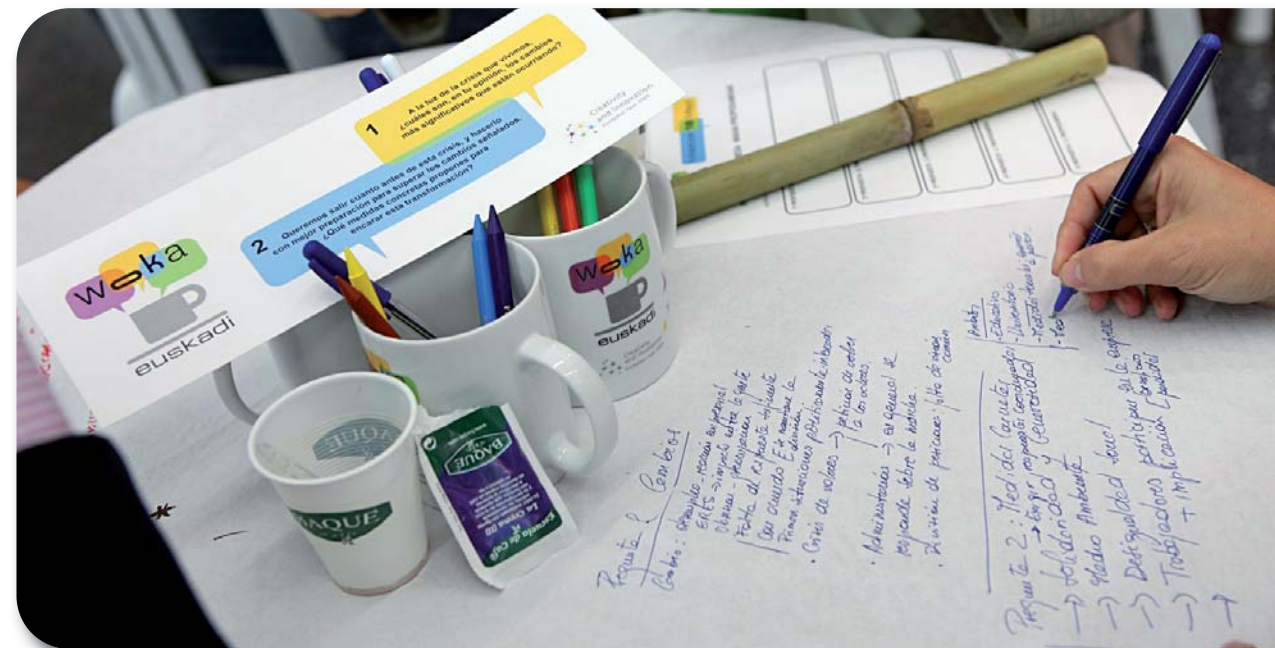


2

Abiapuntua: balore-aldaketa

Euskadin eraldaketa eta berrikuntza sustatuko duten gida-balore orokorrak, globalak eta instrumentalak sustatzea, ondoko hauek tarteko direla, besteak beste:

- Elkartasuna (konpromisoa, lankidetzeta, elkarlana, austeritatea, gizarte-mobilizazioa, aktibismoa, partaidetza);
- Etika (erantzukizuna, zintotasuna, onestasuna, koherentzia eta gardentasuna);
- Pertsonen eta kultur aniztasunaren balorea (aniztasuna, pluraltasuna, adimen emozionala, autonomia, autosufizientzia, errespetua, elkarbizitza, tolerantzia, globaltasuna, hobetzeko grina);
- Gizon eta emakumeen arteko berdintasunaren aldeko apustu erradikala.
- Ahalegin eta lanaren kultura (lanaren etika, ondo egindako lanaren balorea, bokazioa, profesionaltasuna);
- Berrikuntza eta sormena.
- Ekintzailtza (arriskuak bereganatzea, proaktibitatea, arrakasta eta porrotari buruzko kontzeptu berriak, ikaskuntza etengabea, lehiakortasun zintzoa, lidergoa);
- Komunitatearen balorea (kidetasun sena) individualismoaren aurrean; partekatutako ikusmolde baten aldeko apustua.
- Erantzukizuna (norberak arduraz jokatzeta, elkar-erantzukizuna, agintariei erantzukizuna eskatzeta);
- Balore positiboak: konfiantza berreskuratzea (optimismoa, lasaitasuna, pazientzia, bizitza-kalitatea, familia eta lana uztartzea, esperientzia baloratzea);
- Ekonomia Sistemaren helburua birdefinitzea, "aberastasuna sortzea" ez dadila izan "norbera aberastea".
- Ezagutza eta espiritu kritikoa.





Hezkuntza-esparrutik eta Unibertsitatetik

Izaera orokorrekoak

- 3.1 Irakaskuntza-sistema ikuspegi holistiko batek aztertzea: hezkuntzaren integrazioa gizartearen, enpresan, familian, administrazioan eta pertsonen bizitza-aldian.
- 3.2 Eskakizun eta premiei erantzuten duen hezkuntza-sistema "arduratsua", garatzeko bidean diren errealitateen aurrean prestakuntza-alor berriak sortzen dituen.
- 3.3 Hezkuntza-sistema autonomo, egonkor, kalitate handiko, exigente, hierkizatu gabeko eta pertsonalizatu baten aldeko paktua.
- 3.4 Irakasleei begira:
 - Gizarte-errekonomizimendua areagotzea,
 - Prestakuntza jarraitua eta behar bestekoa erraztea,
 - Gaitasuna eta egonkortasuna bermatzea,
 - Emaizten araberako ebaluazioa
- 3.5 Eduki praktikoagoak, prestakuntza espezializatuago batez eta lan-munduekiko hartu-eman oparagoak errazuz.
- 3.6 Diziplina-aniztasuna eta diziplina-artekotasuna sustatzea.
- 3.7 IKTen txertaketa eraginkor eta pedagogikoa;
- 3.8 Bestelakoak:
 - Prestakuntza osagarria areagotzea;
 - Aniztasuna txertatzea;
 - Kalitatea eta kohesioari buruzko adierazleak zehaztea;
 - Zentroetako baliabide didaktikoen ekipamendua hobetzea.

Lanbide-Heziketa azpisistematik

- 3.9 Lanbide-Heziketarako zentroak berrikuntzaren aldeko eragile aktibo bihurtzea dagozkien enpresa eta gizarte-inguruneetan..
- 3.10 Enpresa-sarearekiko lankidetzeta LHko zentroetan garatzeko moduko gaitasunak identifikatzeko.
- 3.11 LHtik teknologia transferitzea enpresa txiki eta ertainei.

Enplegurako prestakuntza azpisistematik

- 3.12 Prestakuntza etengabearen aldeko apustua (teknologian eta ezagutzan oinarritutako ikaskuntza etengabea eta pertsonen bizitza osoan orientazioa emateko sistema integratua.)
- 3.13 Lan-merkatura zuzendutako prestakuntza jarraitua, lanbide-ibilbide osorako.

Unibertsitatetik

- 3.14 Unibertsitatea eta lan-giroa lotzea, irakasleei berrikuntzan aitzindaria den gizarte baterako premiazko gaitasunei buruzko prestakuntza eskainiz eta beren ikertzaile-karrera bultzatuz.
- 3.15 Nazioarteko mugikortasuna sustatzea.
- 3.16 Unibertsitate-profesionalen balorea bultzatzea sektore pribatuan.
- 3.17 Berrikuntza-prestakuntzan laguntzea.

Administrazio eta Gobernuetatik

Izaera orokorrekoak

- 4.1 Ekintza publikoaren sinesgarritasuna areagotzean oinarritutako lidergo instituzional berri bat eraikitzea, barruko eraginkortasuna eta hiri-partaidetza sustatzeko.
- 4.2 Erakundeek gainerako gizarte-eragileei premiazko konfiantza sortu eta igortzeko duten trakzio-funtzioa gehitzea, egungo krisi-egoeratik ateratzeko beharrezko pausotzat.

Barruko antolaketa-kultura berri baten garapenetik

- 4.3 Gastu publikoa kudeatu eta murrizteko eraginkortasuna (eredugarriak izatea krisi-garaietan).
- 4.4 Klase politikoaren profesionalizazioa.
- 4.5 Administrazioan guztiz beharrezkoak ez diren lanpostuak murriztea.
- 4.6 Epe luzea sustatzea neurri politikoetan (hauteskundearen araberako egutegia gaindituz).

Kanpoko antolaketa-aldaketen eskaria

- 4.7 Hiri-partaidetza sustatzea gobernantza berri baten mesedetan.
- 4.8 Gizartearen gaitasun proaktiboa bultzatzea.

Finantza-esparruaren erregulaziotik

- 4.9 Egun dauden erregulazio-mekanismoak indartu eta hobetzea, oraingo krisia eragin duten hutsegiteak ez errepikatuz.
- 4.10 Gardentasuna, ikuskapena, etika, eta espekulazioaren eta neurriz kanpoko irabazien kontrola bezalako irizpideak balioztatzea (era eraginkorrean).

Enpresen lehiakortasuna sustatzeko finantza-laguntzen instrumentuetatik

- 4.11 Enpresa guztiei zuzendutako neurri zuzentzaileak, hala nola:
 - Laguntza azkarrak eta zuzenak (burokrazia murriztea),
 - Diru-laguntzetarako irispidea erraztea,
 - Administrazioaren ordainketa-berankortasuna murriztea,
 - Sozietateen zerga murriztea,
 - Kredituetarako irispidea errazteko mekanismoak sortzea,
 - Enpresa-jarduera penalizatuko ez duen tratamendu fiskal mesedegarria,
 - Kontratatzeko laguntza gehiago,
 - Euskal Kutxen fusioa erraztea.
- 4.12 Enpresa txiki eta ertainetarako: finantzaketarako irispidea erraztea, egungo neurriak osatu eta indartuko dituzten kreditu espezifikoak bitartez, kostuak eta tarifak malgutuko dituzten neurrien bidez eta diru-laguntzako lerro espezifikoak eratuz.



Enpresa-lehiakortasunetik proposatutako neurriak



- 4.13** Egoera kritikoan dauden enpresetarako (EEE):
- Krisian dauden enpresa-proiektuen behin-betiko itxiera ekiditea.
 - Gizarte Segurantzarako ordainketak geroratzeko malgutasuna areagotzea.
 - Administrazioak bere gain hartzea langileei dagozkien kostuak, langabezia-subsidioaren ordezkotza ekintzabidetzat.

Gizarte-politiketarik

- 4.14** Gizarte-bazterkerian edo horretarako arriskuan dauden kolektiboak (langabetuak, minusbaliatuak, etorkinak, enplegu-erregulazioan daudenak, etab.) lana era aktibo batez bilatzea erraztuko dieten neurriak ezartzea, hala nola, prestakuntza edota bakoitzaren beharizan-mailaren ebaluazioa.
- 4.15** Jatorrizko herrialdeetan garapen ekonomiko eta soziala sustatuko duten inmigrazio-politikak ezartzea: lankidetzaren alde egitea mundu globalizatu honetan.
- 4.16** Alokairua eta etxebizitza sozialak bultzatzea, jabetzan oinarritutako egungo ereduaren aukera gisa.
- 4.17** Egungoa bezalako krisi-egoerarako gizarte-estaldura espezifiko egokia segurtatzea (adibidez, hondamendietarako aseguruak), bereziki kolektibo sentikorrenei begira, eskubideak eta betebeharrak uztartuz, langabezia-egituren kudeaketa eraginkor baten bidez.
- 4.18** Jarduerarik ezari pizgarriak kentzea.

Lan-politiketarik

- 4.19** Enplegua banatzea xede duten neurriak abian jartzea (enplegua ondasun urritzat hartuta), lanari buruzko kontzepzioa aldatuz (lanaren sozializazioa).
- 4.20** Eraginkortasuna eta produktibitatea (kalitatea) sustatzea, alderdi presentzialak (kantitatea) edota ordu-kopurua alboratuz.
- 4.21** Lanaldiari dagokion ordu-kopurua murriztea, lan-esparrua, familia-esparrua eta esparru pertsonala uztartu ahal izateko.
- 4.22** Lanarekin lotuta ez dauden eguneroko bizitzako beste alderdi batzuk balioztatzea, gizarte garatu baten bizitza-kalitatearen adierazle gisa.
- 4.23** Kooperatiba ereduak sustatzea.
- 4.24** Malgu-segurtasunaren aldeko apustua.
- 4.25** Langileak kontratatuta eta kanporatzeko egungo egitura malgutuz laguntzea.

Erakundeen kulturatik

- 5.1** Antolaketa-eredu berrien ezarpena bultzatzea, pertsonetan oinarrituta, norberaren sormen eta harreman alorreko gaitasunak baliaraziz.
- 5.2** Partaidetza oinarri duen antolaketa-kulturaren garapena: enpresa parte hartzaileagoak, integratzaileagoak eta irekiagoak eraikitzea.
- 5.3** Enpresen Gizarte Erantzukizuneko ildoari balore etikoa gaineratzea.
- 5.4** Erakundeen barruan sormena bultzatzea, baita ideiak trukatu eta hausnarketa egiteko lankidetzak-eremuak ere.

Negozioaren orientaziotik

- 5.5** Negozio-ereduan aldaketak bultzatzea, bezeroenganako orientazioan eta dibertsifikazioan oinarrituta.
- 5.6** Produktzio-sektoreen dibertsifikazioa errazteko benchmarking-a garatzea.
- 5.7** Tokian tokiko produktzioa sustatzea.
- 5.8** Enpresa-ekimenei laguntzea ondokoak bezalako aukera-eremuetan:
- Gizarte zerbitzuak ematea
 - Turismo zerbitzuak
 - Gastronomia zerbitzuak
 - Internet ingurunea

Berrikuntza eta Nazioartekotzea

- 5.9** Enpresen arteko lankidetzak bultzatzea berrikuntza eta nazioartekotzeari begira.
- Elkarlankidetzak bultzatzea.
 - Udalerri bereko enpresen arteko lehiakortasuna murriztea.
 - Baliabideak optimizatzeko prestakuntza.
 - Sareko lana.
 - Jokabide egokiei buruzko foroak eta elkarguneak sortzea.
- 5.10** Euskal enpresak kanpoan sustatzea, bereziki hazten ari diren merkatuetan.

Ekintzailearen esparrutik

- 5.11** Euskadin ekintzailearen kultura bultzatu eta laguntzeko programa koordinatua bultzatzea, ekintzaileak gizartearen garatu beharreko baloretzat hartuta.
- 5.12** Enpresa berriak sortzeko administrazio-prozedura bizkortu eta sinplifikatzea (figura juridiko berriak, irisgarriagoak, malguagoak eta dinamikoagoak). Berrikuntzatik abiatuta eta bizirik jarraitzeko sena zorrotza, ideiak gauzatzeko eta aukerak "egin" eta baliarazteko sistemak sustatzea.
- 5.13** Lanari buruzko kontzepzioa aldatzea. Zaletasun eta trebetasunekin identifikatzea.
- 5.14** Intra-ekintzailearen enpresen barruko baloretzat bultzatzea.
- 5.15** Mikroenpresen sorrera sustatzea, zerga-araubide espezifiko baten bidez.
- 5.16** Porrota ez satanizatzea, hutsegitearen beldurra gaitzea.



Gizarte-ingurunetik eta Komunikazio-esparrutik proposatutako neurriak

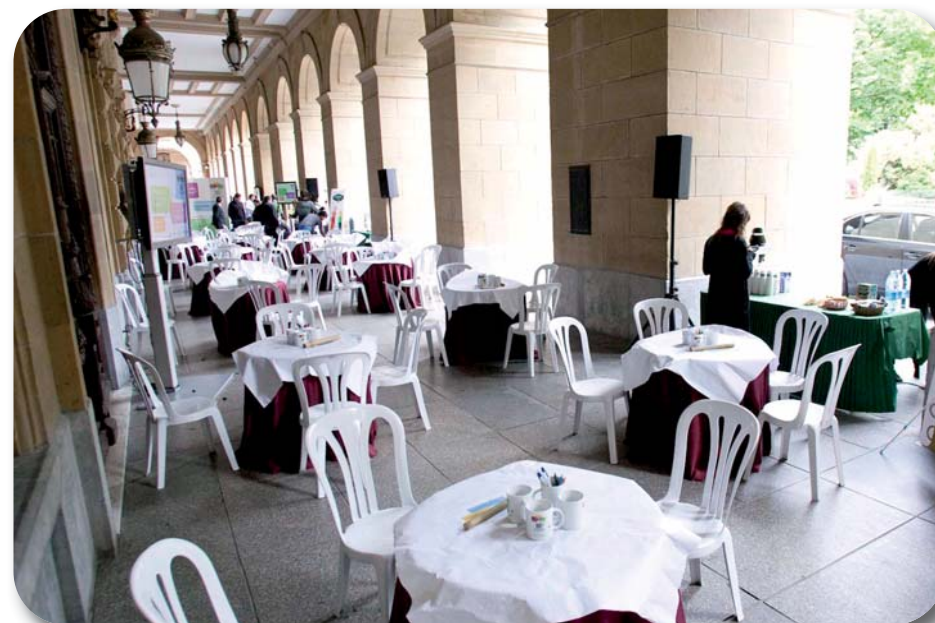
Gizarte-ingurunetik

- 6.1** Gizarte-esparruan balioa ematea berrikuntzaren kulturari, berrikuntzaren aldeko egitura proaktiboak eta hedapen-ekintzak erabiliz, masa kritikoa sortzeko asmoz.
- 6.2** Gizarte-lankidetzeta eta partaidetzeta bultzatzea, berrikuntzan oinarritutako trukaketa-eredu berrien bitartez eta ideien trukaketa sustatu eta errazten duten WOKA bezalako hausnarketa kolektiborako tresnak erabiliz.
- 6.3** Krisiaren aurrean ekintzabide koheSIONatu baten aldeko neurriak hartuko dituen gizarte-plataforma sortzea. "Taldekontzientzia" bultzatzea, arazoak adostasunez eta elkarlanean konpontzea erraztuko duten elkarriketa sozial-enpresarial eta politikorako plataformak sortuz. Gizarte-eragile guztiek parte hartu behar dute neurri, plan, erregulazio eta ekintzei buruzko kontsentsu horretan, ez dugu baztertu behar ezin gizarte-sektoreen ekarpena.
- 6.4** Gizarte-berrikuntzan inbertitzea, gizarteak zer behar duen eta zer eskatzen duen ikertzea, enpresa nahiz gobernu mailan.
- 6.5** Sormena eta anbiziozko berrikuntza sustatzea, krisia aukera bihurtuko duten "ideia-bankuak" sortuz.

- 6.6** Gizarte-esparrua erakundeetan txertatzea, errentagarritasun ekonomikoarekin batera gizarte-errentagarritasuna ere bermatzen duten enpresa-eredu berriak ezarri edo bultzatuz, Euskadin eraldaketa-eredu berriak finkatzeko izan ditzaketen traxio-ahalmena guthiatsi gabe. Hau guzti hau administrazio publikoen aparteko planei aplikatu dakieke (azpiegiturak izan ohi dituzte helburu).
- 6.7** Berrikuntzatik lidergo humanista eta integratzailea bultzatzea.
- 6.8** Biztanleriaren zahartze aktiboak dakarren erronkari arreta egitea, adinekoei eta hauen gaitasunei balioa emanez, eta produktibitatearen eremua lanarekin zerikusirik ez duten inguruneetara ere hedatuz.
- 6.9** Bizitza-kalitatearen aurrerakuntzari jarraipena egitea erraztuko diguten adierazle globalen sistema lantzea, elementu kuantitatiboak nahiz kualitatiboak sartuz.

Komunikazio-esparrutik

- 6.10** Komunikabideak gizarte-baloreen aldeko konpromisoa hartzea bultzatzea, etorkizuneko oinarri berrien sozializazioa bermatu eta bultzatzea.
- 6.11** Enpresa, erakunde eta gizarte-eragileen komunikazio-egiturak lankidetzeta-ingurune berri batean txertatzea, komunikabideekin batera, berrikuntzaren erronkak sozializatzeko proiektuetan elkarlana errazteko asmoz.
- 6.12** Komunikazio-kanal berriak abiaraztea, ezagutzaren eraikuntza sustatu eta partekatzea.
- 6.13** Berrikuntza eta zientziaren balorea ezagutarazi eta jokabide egokiak zabaltzeko plataformak sortzea.



Zientzia eta Teknologiatik proposatutako neurriak

- 7.1** Krisitik ateratzeko irtenbidea, ondokoak bezalako sektore estrategikoetako berrikuntza teknologikoan zehar bilatzea, betiere jasangarritasun-irizpideak eta gizarte-balorea sortzeko ahalmena gogoan hartuta:
- Energia berriztagarriak bultzatzea
 - Egungo energia-eredua aldatzea (energia-eraginkortasuna)
 - Informazio eta Komunikazioa Teknologiak
 - Industria-sektore tradizionalak indartzea/eguneratzea
 - Osasun-zerbitzuak eta soziosanitarioak (adinekoak, minusbaliatuak...)
 - Eraikuntza jasangarria
 - Garraioa arrazionalizatzea
 - Nanoteknologiak
 - Bioteknologia
 - Bio-medikuntza
 - Azpiegituren garapena
- 7.2** Zientzia eta Teknologiararen Euskal Sistematik (ZTES) enpresa-ehunera doazen emaitzen transferentzia-eraginkortasuna hobetzea, bikoiztasunak baztertuz eta topaketarako inguruneak sortuz.
- 7.3** Giza kapital erabilgarriaren esperientzia metatuz baliatzea (mentoring, aditu taldeak...).
- 7.4** ZTESren nazioartekotzea eta globalizazioa bultzatzea.
- 7.5** Talentua garatu, erakarri, zirkulatu eta atxikitzekeko estrategian sakontzea.
- 7.6** Euskal enpresek zientzia handiko europar proiektu nagusietan dituzten aukerak sustatzea (Neutroien Espalazio-Iturria,...)
- 7.7** I+G+b finantzatzeko aukerak bilatzea enpresa guztietarako, tamaina txikienekoak barne.
- 7.8** Krisitik lehenago atera daitezkeen etorkizuneko traxio-sektore berriak (ozeano urdinak) identifikatzea eta horiek lehenbailehen hedatzeko neurriak hartzea.