

# Talentuaren kudeaketa negu demografikoan

## Gogoeta eraikitzailea

Juanjo Álvarez Rubio

Hitzaurrea: Juan Ignacio Pérez Iglesias

2024ko otsaila



COLECCIÓN  
**ERRONKAK 6**  
BILDUMA

Trantsizio Sozialaren eta 2030 Agendaren Idazkaritza Nagusia

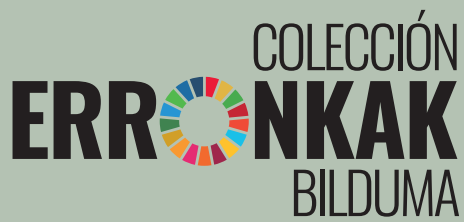
# Talentuaren kudeaketa negu demografikoan

## Gogoeta eraikitzailea

Juanjo Álvarez Rubio

Hitzaurrea: Juan Ignacio Pérez Iglesias

2024ko otsaila



## Argitaratutako zenbakiak

**Erronkak 1.** 'Gure Agenda Bateratua eta kontratu soziala berritzea'. Mariano Aguirre.

**Erronkak 2.** 'Euskadiko belaunaldien arteko harremanen etorkizunari buruzko elkarrizketa eta eztabaida publikoa bilatzea'. Javier Yanguas eta Joseba Zalakain.

**Erronkak 3.** 'Krisi klimatikoa konpontzeko hiru kontratu'. Victor Viñuales. Hitzaurrea: Cristina Monge.

**Erronkak 4.** 'Aro digitalean, erantzuna eboluzioa da, eta galdera, iraultza'. Alex Rayón.

**Erronkak 5.** 'Gazteek garapen jasangarriarekin duten konpromisoa: 2030 Agendaren aurkako diskurtsoak desmuntatzen'. Nekane Viota Fernández.

Hemen daude eskura: [www.euskadi.eus/erronkak-bilduma](http://www.euskadi.eus/erronkak-bilduma)

# Erronkak argitalpen bildumaren aurkezpena

Argitalpen bilduma honen helburua 2030 Agendak munduaren historiaren une zehatz honetan planteatzen dizkigun erronka handiak hobeto ulertzeko eta horiei aurre egiteko argudioak eskaintzea da. Azken batean, egungo bidegurutzearen erdian, hausnarketa partekaturako gun bat sortzea. *Erronkak* bildumaren xede hori argitalpen bakoitzaren ezaugarri izango diren irizpideen arabera garatzen da.

Lehenik eta behin, eta esan bezala, zenbaki bakoitzean jorrotzen den gaiak Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako erronka handienetako bati heltzen dio. Gai bakoitzaren trataera horrek bi irizpide bete beharko ditu: horien esanahia eta garrantzia ulertzen baliatzea, eta eskatzen dituen eraldaketa praktikoak aditzen laguntzea.

Bilduma honetan argitaratzen diren idazkien estiloa honako hau da: gizarte osoarentzat helburu garrantzitsu eta/edo premiazko gisa duten garrantziagatik, konplexuak izan daitezkeen gaiak pedagogikoki azaltzea eta “deskonposatzea”. Helburu horiek ezagutzea eta ulertzea merezi dute, herritarren inplikazioa izan dezaten, eta gizarte-kontratu baliagarri baten parte izan daitezkeen.

Dibulgazio-helburu beraren ildotik, *Erronkak* argitalpen-bilduman erreproduzituko diren dokumentuen luzapena gehienez 11.000 hitzetara mugatuko da. Hau da, lehen zenbaki hau bezala, gehienez 20 orrialdeko testu-formatu honetan.

Bilduma hau zinegotzien, alkateen, erakunde guztietako kargu publikoen, administrazio guztietako teknikarien, edozein hezkuntza-eremutako irakasleen edo gizarte zibileko erakundeetako kide diren pertsonen jarduerarako baliagarria izateko pentsatuta dago.

Azken finean, argitalpen-bilduma honek informazio- eta dokumentazio-iturri izan nahi du 2030 Agendaren esparruaren inguruko guztia gehiago eta hobeto ezagutu nahi duen edozein pertsonarentzat edo erakunderentzat.

Seigarren zenbaki honek 2023ko ekainaren 7an, Bizkaia Aretoan (UPV/EHU), Jakiundek antolatutako “Talentuaren kudeaketa negu demografikoan” izeneko solasaldiaren edukia laburbiltzen du. Trantsizio Sozialaren eta 2030 Agendaren Idazkaritza Nagusiaren babesaren izan zuten mahai-inguru honek –Juanjo Álvarezaren moderaziopean– kalitateko eta esperientziako bost hizlari bildu zituen, planteatutako hausnarketaren xedearekin lotuta: Andrés Arizkorreta (CAFeko presidentea eta Jakiundeko kidea), Sara De La Rica (Analisi Ekonomikoaren Oinarrietako katedraduna, UPV/EHU, eta ISEAK Fundazioko zuzendaria), Begoña Etxebarria (Novia Salcedo Fundazioko zuzendari nagusia), Iván Jiménez (Bizkaia Talent-eko zuzendari gerentea) eta Carolina Pérez Toledo (CEBEK-eko presidentea). Artikulu honetan jasotako hausnarketak solasaldian sortu ziren ekarpen iradokitzailetatik eta argietatik datoz, eta Trantsizio Sozialaren eta 2030 Agendaren Idazkaritza Nagusiak zabalduko lanean laguntzea dute helburu.

Trantsizio Sozialaren eta 2030 Agendaren Idazkaritza Nagusia

2024ko otsaila

**Oharra:** Argitalpen bakoitzean azaltzen diren analisiek, gogoetek, argudioek edo proposamenek ez dute nahitaez Eusko Jaurlaritzaren ikuspuntua adierazten, egileena bakarrik baizik. Nolanahi ere, alde zuzenetik adierazi behar da horiek guztiak gogoeta-ariketa zintzoak direla, eta eztabaida eta deliberazio partekaturako oinarria direla, ekintza itunduko espazioak bilatzean.



# Hitzaurrea

Gizarte guztiek, herrialde guztiek, hainbat denbora-esparrutako arazoei egin behar diete aurre. Batzuk aste batzuetan baino ez dira agertzen, beste batzuk hilabeteetan edo urteetan luzatzen dira; gutxienak belaunaldi bati baino gehiagori dagozkien arazoak dira. Horiei erronka deitzen diegu, erronka handiak dira. Gutxi dira, baina garrantzi eta inplikazio handikoak dira. Arrakastaz gainditzen badira, gizarte osoak modu erabakigarrian aurrera egin dezake. Porrot eginez gero, geldialdia edo, are gehiago, atzerakada izan daiteke ondorioa.

Euskadiri dagokionez, demografikoa da aurrean dugun erronka garrantzitsuenetako bat. Kausa ugari eta konplexuak ditu, eta ondorioak askotarikoak dira. Horien garrantziaz jabetuta, Eusko Jaurlaritzak eta Jakiunde Euskal Herriko Zientzia, Arte eta Letren Akademiak akordio bat sinatu zuten 2021eko irailean. Akordio horren arabera, Jakiundek, Eusko Jaurlaritzaren laguntzarekin, bi gogoeta-saio egin ditu, eta, horietan, hain zuzen ere, trantsizio demografikoarekin lotutako edo haren ondorioetatik eratorritako gaietan adituak diren pertsonek parte hartu dute.

Hemen aurkezten dugun dokumentuak maila profesional handiko pertsonak atxikitzeko eta erakartzeko beharri buruzko bilkuraren ondorio nagusiak biltzen ditu, bereziki euskal ehun ekonomikoak eskatzen dituen profil profesionalak dituztenak. Oro har talentutzat hartzen dugunaz ari naiz. Ez alferrik, azken hamarkadetan Euskadin jaiotza-tasak izan duen beherakadak areagotu egin du guretzat garrantzi berezia duten zenbait lanbide-profilen defizita.

Horrela, Jakiundek fundazioaren helburuetako bat betetzen du, gure ildo estrategikoen parte dena. Jakiunde erakundearen bokazioa eta konpromisoa da goi-mailako ezagutza sustatzea, sortzea eta zabaltzea, eta gure gizartearen eta haren erakundeen zerbitzura jartzea. Egindako eztabaida- eta hausnarketa-saioak, bai eta etorriko direnak ere, konpromiso horren isla dira.

Juan Ignacio Pérez Iglesias

Jakiundeko presidentea





# 1. Sarrerako gogoetak: Gazteak, emantzipazioa eta belaunaldien arteko ekitatea

Erronka demografikoa eta gure gazteei laguntzea lehen mailako erronka da euskal gizartearentzat, eta bat egiten du XXI. mendearen lehen erdian egingo ditugun hiru trantsizioetako batekin, teknologiko-digitalarekin eta ekologiko-ingurumenekoarekin batera, eta gazteen prestakuntza eta emantzipazioa politika publikoen erdigunean jartzea eskatzen du.

Euskadiko Enpleguari buruzko Liburu Zurian islatutako diagnostikoa argia da: Euskadi munduko eskualde zaharrenetako bat da, eta horren arrazoiak bi dira: (1) jaiotza-tasa txikia (batez ere) eta (2) bizitza-luzera handia. Biak dira garapen sozialetik eratorritako kausak, eta hori arrakastatsua da, baina, zalantzarik gabe, ongizate-estatuaren gure zutabeei eusteko saihestu behar ez diren erronkak ezartzen ditu.

Euskal gizarte gisa aurre egin behar diegun erronka partekatuen artean, honako hauek nabarmendu behar dira: jaiotza-tasa eta kontziliazioa, emantzipazioa eta belaunaldien arteko ekitatea, gazteen parte-hartzea eta horiek gizartean inplikatzeko, gizarte zibila egituratzeko erronka, laneko ziurgabetasuna eta luzaroko gazte langabeak, enpresa berriak sortzeko erronka, enpresen eta profesionalen arteko harreman berria, bokazio profesionala, kualifikazioa eta lan-eskaria, eta talentua erakartzeko, hartzeko eta kontratatzeko erronka.

Talentua lortzeko lehia globala da: kontinenteen artekoa, estatuen artekoa eta enpresen artekoa. Funtsezko elementuak dira, besteak beste, erretiro-pentsioen sistemaren diseinua, alokairuko eta etxebizitza erosteko merkatuaren erregulazioa edo gazteentzako lan-kontratuen egonkortasuna eta ordainsari-maila belaunaldien arteko ezinbesteko itun baten funtsezko piezak, eta horietan aktiboki lan egin behar dugu, gazteak hura eraikitzen inplikatuz.

Prozesu horretan guztian, enpresa-mundua funtsezkoa da, gazteek eskaintzen dizkieten itxaropenen arabera aukeratzen baitute: prestakuntza-planak, segurtasuna etorkizunaren aurrean, parte sentitzeko proiektua. M. Porter-ek adierazi zuen bezala, gizarte baten (eta enpresa baten barruan) lehiakortasuna bi gako ukiezinetatik dator: giza kapitaletik eta kapital sozialetik.

Era berean, unibertsitatearen eta enpresaren arteko harremana estrategikoa da; unibertsitateak ez du desbideratu behar egiten duenetik, dakienetik eta egin behar duenetik, ez ditu bere planak aldatu behar enpresen beharrei epe laburrean erantzuteko. Hala da, baina, aldi berean, nola izango den ez dakigun etorkizunerako beharrezkoak diren ikaskuntza-gaitasunak eta -tresnak prestatu eta eman behar dizkiegu. Pertsona motibatuak prestatu behar ditugu, hausnarketarako eta egokitze-gaitasuna dutenak, ikasteko eta erronka berriak ezagutzeko eta horiei aurre egiteko grina piztu behar dugu eurengan.

La Caixa Fundazioak egindako "Gazteen eta adinekoen arteko arraila" azterlanean jasotzen denez, gaur egun gazteenak dira kolektiborik ahulenetako bat. Beren beharrak asetzeko babes-sistema eta neurri egokirik ez dagoenez, belaunaldi gazteenek emantzipazio-arazo gero eta handiagoak dituzte, eta bizitza sozialetik, ekonomikotik eta politikotik baztertuak edo marjinatuak izan direla sentitzen dute.

Gazteen emantzipazio-adina atzeratzen ari da oraindik, eta faktore horrek, beste batzuekin batera, arazo larria dakarkie ekonomiari eta gizarte-babesekeko sistemari. Emantzipatzeko zailtasunak faktore bat dira ugalkortasun-tasak txikia izaten jarrai dezan eta biztanleriaren ordezkapenik gerta ez dadin, lan-merkatuaren beharrei erantzun ahal izateko eta belaunaldien arteko elkartasun-sistemari eusteko, hori baita ongizate-estatuaren oinarria.

Euskadik lehenbailehen azkartu behar du belaunaldien ordezkapena, gazteak "ez sartzearen" kostu soziala, ekonomikoa eta kulturala izugarria baita. Beharrezkoa da gazteen aldeko Itun Sozial bat lortzea. Gazte guztiei emantzipazio-ibilbideetan eta bizi-proiektuetan laguntza pertsonalizatua bermatu behar zaie, gazteen mugikortasuna eta migrazio-prozesuak barne, eta Euskadiko etxebizitzan

garestitasunari aurre egiten saiatu behar da; izan ere, merkatu libreko prezioen igoerak eta azken urteotan gazteen batez besteko soldatak nahiko egonkor mantendu izanak alokairuko eta jabetzako etxebizitza eskuratzeko kostua handitzea ekarri dute.

Inoiz baino beharrezkoagoa da ikuspegi eraldatzaile baten eta gizarte kohesionatuaren proiektu baten erronka egia bihurtzea; ez dute hitz hutsak izan behar, diskurtsoaren erretorikatik ekintzara igaro behar dugu: kontakizun partekatu hori gabe, eragile publikoen eta pribatuen ahalegin bateraturik gabe, ezin izango zaio aurre egin aurretik dugun lan ikaragarriari.

Horregatik guztiagatik, herri gisa Euskadin dugun erronka estrategiko handienetako bati buruzko hausnarketan sakondu behar dugu, eta erronka horri lehentasuna eman behar diogu. Gorabeherekin, azken berrogeita hamar urteetan ikusi dugu jaiotza-tasa jaisten ari zela Europan eta Euskadin, eta orain geldialditik atzerakada demografikora igaro gara.

Beharakada hori areagotu egin da 2008an piztu zen krisi ekonomikoaz geroztik. Fenomeno honen kausak askotarikoak eta konplexuak dira. Baina kausez baino gehiago, horren ondorioez arduratu behar dugu une honetan. Aurreikuspen guztien arabera, datozen hogeitaz urteetan langile kualifikatuen eskasia egongo da Euskadin.

Gabezia hori, hain zuzen ere, langile mota hori inoiz baino beharrezkoagoa izango den garai batean gertatuko da, bereziki arlo batzuetan. Jarduera ekonomiko eta sozial asko arriskuan egongo dira konponbiderik aurkitzen ez bada. Funtsezkoa izango da kualifikazio-maila desberdinetako pertsonak prestatzeko, hartzeko eta erakartzeko gakoak aurkitzea, gure industria-sareari eutsi ahal izateko eta gure lehiakortasun iraunkorraren helburua gauzaten jarraitu ahal izateko.

Lehen adierazi dugun bezala, gure herrialdea, Euskadi, munduko eskualde zaharrenetako bat da, eta horren arrazoiak bi dira: (1) jaiotza-tasa txikia (batez ere) eta (2) bizitza-luzera handia. Biak dira garapen sozialetik eratorritako kausak, eta hori arrakastatsua da, baina, zalantzarik gabe, ongizate-estatuaren gure zutabeei eusteko saihestu behar ez diren erronkak ezartzen ditu.

Zahartze horren ondorioak hiru dira batez ere: (i) langileen eskasia, (ii) biztanleriaren osaera aldatzean ondasunen eta zerbitzuen eskaria aldatzea, eta (iii) belaunaldien arteko tentsio posible bat. Eta, batez ere, hobetzeko marjina argiak dituzten hiru jarduera-kanal hauteman dira: (i) lan-bizitzaren luzapena, batez ere 55-64 urteko segmentuan, (ii) emakumeen lan-intentsitatea handitzea, eta (iii) beste herrialde batzuetako pertsonak erakartzea, kualifikazio altuan zein baxuan.

Izan ere, erronka demografikoaren ezaugarria langile gutxiago izatea denez, lan-jarduera areagotzeko espazioak bilatzean zentratu behar da gogoeta. Eta beharrezkoa da enplegu gehiago sustatzea funtsezko hiru kolektibo horietan: adineko pertsonak, emakumeak eta atzeritar jatorriko pertsonak.

Adinekoen kolektiboak enpleguan parte-hartze handiagoa izan dezan sustatzea ekintza-palanka eraginkorra da, kolektibo horrek gero eta garrantzi handiagoa baitu lan-indarrean. Hainbat faktorek azaltzen dute adinekoen kolektiboaren lan-partaidetzako joera oro har positiboa. Horien artean, nabarmentzekoak dira biztanleriaren hezkuntza-lorpen handiagoak, bi kideek lan egiten duten bikoteen gorakada, herritarren osasun hobea eta lan abstraktuek enpleguan duten garrantzi gero eta handiagoa, eta horrek aukera ematen du enpleguan luzaroago irauteko.

Bigarrenik, emakumeen parte-hartze eta lan-intentsitate txikiagoa fenomeno globala da, eta giza kapitala gutxiegi erabiltzea eta sexuen arteko desberdintasun handiak eragiten ditu. Joera horiek eragin handia dute eraginkortasun ekonomikoaren eta ekitatearen ikuspegitik. Parte-hartzean eta lan-intentsitatean genero-arrakalak arintzea ekintza-palanka eraginkorra da, zahartzea dela-eta langileen murrizketa arintzeko.

Eta, hirugarrenik, immigrazioa tresna baliagarria da herrialde industrializatuak gaztetzeko, etorkinak, konparatiboki, gazteagoak izaten direlako eta ugalkortasun-tasa handiagoa izaten dutelako. Immigrazioa palanka lagungarri eraginkorra da zahartzearen balizko ondorioak arintzeko. Horretarako, politika publikoek eraginkorrak izan behar dute bi alderdi osagarritan: Euskadin bizi diren atzeritarrak integratzea eta langile izan daitezkeen migratzaile berriak erakartzea.

Trantsizio demografiko horri arrakastaz ekiteko, funtsezkoa izango da Euskadin enplegurako eta gure gizartearen integratzeko immigrazioari dagokionez ondo diseinatutako estrategia bat izatea, bai goi-maila-

koa, bai beste kualifikazio batzuetakoa; eta horri heldu behar diogu dagoeneko, Euskadik arazo bat due-lako: oraindik ez gara gai kualifikazio handiko beste herrialde batzuetako pertsonak erakartzeko. Badira esperientzia arrakastatsuak, Ikerbasque Fundazioa ikerketa zientifikoaren arloan garatzen ari denaren modukoak, baina estrategia bat behar dugu, talentua erakartzeko erakargarriak izan gaitzen.

Eta horrekin batera, talentua lortzeko lehia globala da: kontinenteen artekoa, estatuen artekoa... eta enpresen artekoa. Nola egin aurre herri erronka honi? Ondo definitutako politika publikoen estrate-giarekin batera, eta diagnostiko on batetik abiatuta (Eusko Jaurlaritzak dagoeneko lan handia egin du arlo horretan, eta orain inplikaturako eragile guztien arteko kohesioa lortu behar da, publikoak zein pribatuak, unibertsitateak, gure Lanbide Heziketa eta hezkuntza-sistema osoa barne), beharrez-koa da gure enpresek etorkizuneko proiektu erakargarri bat eskaintzea gure gazteei.

Belaunaldien arteko ekitate-irizpideekin, aliantza eraldatzaileekin eta gizarte-berrikuntzarekin aurre egin ahal izango diogu erronka horri. Gure ongizate-estatu dago jokoan, eta guztion artean lortu behar dugu gure etorkizuna kolektiboki zibilizatzea.

Egoeraren diagnostikoa egitea soluzio eraginkorrak eta egingarriak proposatzea baino errazagoa eta konpromiso gutxiagokoa da beti. Eusko Jaurlaritzak egindako Erronka Demografikorako 2030 Euskal Estrategiaren lan-dokumentuak horren froga onak dira, eta arazoaren garrantziaz jabetzeko eta 2050era arte lanerako adinean dagoen biztanleria 500.000 pertsona baino gehiago gehitzeko beharraz jabetzeko aukera ematen dute.

Egia da trantsizio digitala eta klimatikoa ez bezala, trantsizio demografikoa ez dagoela herri-erabat-ida sozialaren lehentasunean, nahiz eta Eusko Jaurlaritza azken hamar urteetan gai horretan ardazu-tako politikak bultzatzen ari den, eta, bereziki, azpimarratu behar da Eusko Jaurlaritzak Legegintzaldi honen hasieratik zabalduko prozesua.

Bere konplexutasunagatik, problematika demografikoaren azterketa poliedrikoa da, eskaini beharreko erantzunak diren bezala. Lan egiteko adinean dagoen biztanleriaren birjarpen-defizitari dagokionez soilik, ezin da partzialki eta norabide bakarrekoan murriztu. Egia esan, demografikoa da euskal gizar-tearen erronka nagusietako bat. Hala ere, ezin zaio heldu soilik immigrazioaren erakargarritasunaren ikuspegitik, eskulana birjartzeko: kontuan hartu behar dira zenbait faktore, hala nola migrazioaren eskumena eta bizileku- eta lan-baimenen eskumena, oraindik, Estatuari dagokiola.

Erronka demografikorako hurbilketa zeharkako hainbat eremutatik antolatu behar da, modu osagar-rian. Eusko Jaurlaritza bultzatzen ari den estrategiak bost jarduera-ardatz nagusi ditu:

1. Emantzipatzeko adinaren aurrerapena bultzatzea, neurri handi batean, lehen enpleguko sol-data baxuek, prekarietateak eta, ondorioz, gazteek bizitza autonomoko proiektu bati ekiteko duten erosteko ahalmenaren ahuleziak gutxitzen baitute;
2. Familien prestakuntza edo sorrera babestea, zuzeneko laguntzen, uztartzera bideratutako neurrien, etxebizitza alokatzeko erraztasunen eta gazteen enplegua sustatzearen bidez, Alemani-ak, Frantziak, Suediak eta beste herrialde batzuek egin duten bezala;
3. Migrazio-eskumena lortzea eta migratzaileak erakartzeko, hartzeko eta integratzeko euskal eredia bultzatzea;
4. Zahartze osoa eta aktiboa sustatzea, gero eta adin-tarte handiagoa hartzen duen kolektibo baten behar aldakorrei erantzunez;
5. Landa-balioa handitzera bideratutako politikak indartzea, bizitzeko eta familia- eta enpresa -proiektuei ekiteko gune erakargarri gisa.

Datuen ebidentzia eztabaiaezina eta suntsitzailea da. Euskadin gero eta gutxiago eta zahartuagoak gara; beraz, ez dugu biztanleria-masarik izango, ez adinaren arabera, ez kopuruaren arabera, gure produkzio-sistemari eta ongizate-estatuari eusteko.

Intentsitate aldakorrarekin bada ere, arazo demografikoak eta, bereziki, talentu kualifikatuaren fal-tak gizarte garatuen komunari eragiten dio, eta horrek guztiok guztion aurka lehiatzera garamatza, gure dimentsio txiki-txikiarekin talentua erakartzeko benetako erraldoiei aurre eginez.

Krisi demografikoa, itxuraz, kontrakoa den problematika batekin bizi da: teknologia berriek enplegua suntsitzea, batez ere adimen artifizialak (AA). Bi errealtateen arteko elkargunea konpontzetik urrun dago, baina, epe laburrean, teknologia horien garapenetan talentu kualifikatua lortzeko lehia areagotuko du.

Arazo demografikoari aurre egiteko, enpresa-sarean sartuta dagoen talentuaren aprobetxamendua optimizatu beharko da, baita EAEn dugun potentziala ere, baina jakitun izanik aprobetxamendu hori maximizatuz ere ez dela nahikoa izango, beraz, munduko gainerako herrialdeetako pertsonen ekarpena aztertuko dugu.

Kontuan izan behar da enpresek kanpotik harrapatu behar duten talentua oso talentu gaztea dela: oraindik sartu ez dena edo oso berriki sartu dena, atxikitzeko zailena dena.

Enpresa baten eta ekoizpen-ehun baten kapitala erakargarria da etorkizuneko eta aurrerabideko bizi-proiektu bat garatzea posible izango den aukera-eremu garbi batean eratzea. Ildo horretan, ezinbestekoa da ordainsari egokia, arrazoizko egonkortasuna eta pertsonen kudeaketa berritzailea eskaintzea. Era berean, etengabeko birkualifikazio-eskaintza etengabea eta planifikatua da, bai eta lan-denboraren kudeaketa eta kontziliazioa ere, gazteek eremu garesti horretan dituzten asmo bereziak asetzeaz gain, hainbeste behar dugun jaiotza-tasaren hazkunderari atea irekiko diona.

Talentu-eskasiaren lehen adierazpena kualifikatuarena da, eta horrek problematikaren bigarren eragile nagusiaren aurrean jartzen gaitu, hau da, produkzio-sistemaren hezkuntza-sistema kronikoki desegokituaren aurrean.

Desoreka horri heldu behar zaion lankidetzaren publiko-pribatua bereziki arrakastatsua da EAEn Lanbide Heziketan (LH). Unibertsitatearen esparruan adierazpen garrantzitsuak izaten ari da, eta bide horretan sakondu beharra dago, bi ekimenak oraindik ez direlako nahikoak, alde batetik, enpresek gehien eskatzen dituzten diziplinetan ikasle gutxi egotea saihesteko.

Era berean, goi-mailako ikasketen amaieraren eta lanbide-jardueran hastearen arteko igarobideari ez zaio jaramonik egiten, eta, horregatik, hezkuntza-erakundeetako ikasleek, askotan, beharrezko orientaziorik gabe egiten dute hain urrats garrantzitsuak.

Funtsezko gaien artean, honako hau nabarmentzen da: enpresa-jarduera oro har sustatzeko beharra, EAEko gazteek bete beharreko enplegua sortzeko aurre-baldintza gisa, eta, zehazkiago, industria-jardueraren sustapena, talentua erakarri eta atxikitzeak eskatzen duen kalitatezko enplegua eskaintzeko gaitasun handiena duena.

Lehen adierazi dugun bezala, arazo larri bezain poliedrikoak, demografikoak, ikuspegi holistikoa, ekintza-plana eta neurri oso zehatzak eskatzen ditu bere bi eragile nagusietan: enpresetan eta hezkuntza-sisteman. Baina erronka nagusia gizartearen eta enpresaren arteko harremana sendotzea da eta, bereziki, enpresaren eta gazteen artekoa.

Lankidetzaren publiko-pribatu sendoa batek gizarte baterantz aurrera egitea planteatu beharko luke, bai, "business friendly", baina baita "youth friendly" ere, gazteei bizi-proiektu erreal, serio eta erakargarri bat eskaintzeko kezka duen gizarte batek hartzen dituela sentitu ahal izateko. Faktore hori erabakigarria da gazteak gure enpresetan erakartzeko eta atxikitzeko, etorkizuna bermatuko duten seme-alabak edukitzera animatzeko faktore bera baita.

Baina EAEko gazte guztiak erakarriz gero, ez lirateke nahikoak izango gure inguruko negu demografikoari aurre egiteko. Gure mugez haraindiko pertsonak erakarri behar ditugu, jakina, Europako beste lurralde batzuk ahaztu gabe.

Euskadik oso erakarpen garrantzitsuak ditu azpiegiturretan, osasun- eta laguntza-sisteman, kaleen segurtasunean edo ingurunearen edertasunean. Hala ere, gure dimentsio oso txikiak zaildu egiten du talentua erakartzea. Talentu horretatik, gainera, gureak baino baldintza hobekien eskaintzen dituzten hurbilduak daude.

Nolanahi ere, kanpotarrak erakartzeak bere arazoak sortzen ditu, zehaztenetatik hasita, hala nola nazioarteko hezkuntza garatzeko hezkuntza-zentroen eskuragarritasuna handitzea, ahalegin sozial sakonagoa egiteraino, ez bakarrik kanpotarra onartzeari dagokionez, baita etorkinari ongietorria egiteko jarrerari dagokionez ere.

## 2. Arazo demografikoa

Benetako negu demografiko bati egin behar diogu aurre, eta horrek bi arazo larri bezain elkarri lotuak planteatzen dizkigu: lehenengoa orokorragoa da, eta horrek esan nahi du ez gara nahikoak. Biztanleriaren geldialdi oso kezagarritik EAEko biztanleen atzerakada garbia izatera igaro gara.

Datuak ugariak bezain sendoak dira. Orri bereberekin bete litezke, baina guztiek gauza bera adierazten dute. Jakiundeko solasaldiaren hasieran azaldu zen adibide bat erakusten du: gaur egun 16 eta 65 urte bitarteko EAEko biztanleria 1.375.000 pertsonatik gorakoa da, hau da, Euskadiko biztanleriaren % 63 baino ez. Joera mantenduz gero, 2050ean 1.100.000 izango dira, hau da, % 50 baino ez. Zenbaki horiekin ezinezkoa da euskal produkzio-sistemari eustea, ezta babesten gaituen ongizate-estatuari ere.

Ez da 2050era arte itxaron behar. Inperatibo demografikoak gaur bertan pertsona-eskasiarekin lotutako arazoak planteatzen dizkigu, baina, bereziki, duela hamarkada batzuetatik hona bi erronka larriren mende dagoen enpresa-multzoak eskatzen dituen kualifikazio espezifikoeekin lotutakoak. Erronka horiek, alde batetik, aldaketa teknologikoen zurrumbiloa dira, eta, bestetik, merkatu global planetarioa eratzea, lehia gogorreko ingurunea osatzen duena, aukera izugarriak eskaintzen dituena baina mehatxu handiak ere planteatzen dituena.

Arazo demografikoa guztiz komuna da gizarte garatu guztietan, nahiz eta, logikoa denez, intentsitate desberdinarekin agertu. Hala ere, arazoaren orokortasunetik ez du ihes egiten, ezta atzora arte eragin ziezaiokeela ezinezkoa zirudienak ere: Txina.

Erronka demografikoaren hedapen eta orokortze horren ondorioz, arazo demografikoaren agerpen zehatzenean eta premia-koenean, hau da, pertsona kualifikatuen eskasiari dagokionez, lehia basatia izaten da. Guztion aurka lehiatzen gara, eta gero eta intentsitate handiagoz.

Nolanahi ere, talentu-eskasia negu demografikoaren adierazpenik premia-koena bada ere, jaiotza-tasa eskasa da gai nagusia. Adierazgarria da Jakiundeko eztabaidan parte hartu zutenak lehenengo alderdian zentratu zirela, jaiotza-tasa beste ezertatik baino gehiago eratorriz ukitu gabe. Nahiz eta bi alderdiak elkarri lotuta dauden eta oso modu nabarmenean erlazionatzen diren, elkarri heltzeko behar diren neurri zehatzak desberdinak dira.

## 3. Aurretiko kontu bat: antitetikoak, teoria edo errealitatea

Gai hori ez zen sortu Jakiundeko solasaldian, baina bai geroko eztabaidan, eta kontraesanean dago, itxuraz behintzat, ekoizpen-sistema baten premiei erantzuteko jende gutxi dagoelako; izan ere, sistema horretan, kontraesanean, teknologia berriak txertatzen ari dira (bereziki, AA, pertsonak ordezkatzeko gaitasun handia duena). Erabaki gabeko dilema baten lekuko gara: batetik, teknologia berriek lanik gabe uzten gaituzte, eta, bestetik, ez gara nahikoa produkzio-sarearen lan-beharrak asetzeko. Zertan geratzen gara?

Zalantzarik gabe, bi arazoen arteko lehen elkargunea dago. Izan ere, teknologia berriek oso ezagutza aditu espezifikoa eta oso kualifikatua eskatzen dute, eta hezkuntza-sistemek zailtasun handiak dituzte horiek eskaini ahal izateko. Horrek areagotu egiten du talentuaren urritasuna, eta, hain zuzen ere, teknologia berri horiek eskatzen duten kualifikazioan oinarritzen da; izan ere, teknologia horiek, teorian behintzat, lana ordezkatzeko gaitasun handia dute.

Kontraesan horrek erantzun bat eskatuko du, baina baikortasun historikoari interpelatuz, teknologia berriek, disruptiboak izan arren, beren garaian enplegu tradizional ugari suntsitu zituzten,

baina eremu berrietan askoz gehiago sortu zituzten, ezagutzen ditugunak ez bezala jokatu-ko dutela uste izatea besterik ez dago. Zaharraren eta berriaren arteko iragaite hori ez dago konplexutasunetik kanpo, baina hori ebazteak ahalegin handia eskatzen du pertsonen kualifikazioan eta birkualifikazioan, hau da, une honetan aurre egin behar diogun talentu-eskasiak eskatzen duen irtenbide bera.

## **4. Euskadik negu demografikoari eta, bereziki, talentu-eskasiari aurre egiteko dituen abantailak eta eragozpenak**

Jakiundeko solasaldian, Herriak arazo honetan dituen eragozpenak eta abantailak zehatz-mehatz aztertu zituzten parte-hartzaileek. Alderdi negatiboen artean, honako hauek nabarmentzen dira:

- Lehena eta nagusia: txikiak gara eta gutxi gara, hau da, masa kritikoko arazo bat izan dezakegu.
- Garen gutxi horietatik, oraindik ere kopuru nabarmen txiki batek ditu kualifikazioak enpresek eskatzen dituzten zortzi diziplinetan, eta, aitzitik, gehiegi dira laneratzeko aukera gutxi duten diziplinen alde egiten dutenak.
- Guztion aurka lehiatzen gara, eta gure lehiakide globalen artean benetako erraldoiak daude talentua erakartzeko.

Negu demografiko honen aurrean Euskadiren alde jokatzen duten faktore positiboen artean bi aipatu behar dira bereziki, eta biek dute zerikusia arazo konplexuek eskatzen duten tresna nagusiarekin: lankidetzak. Hauek dira abantailak:

- Lankidetzak publiko-pribatu handia Administrazio Publikoarekin. Administrazio hori hurbilekoa, irisgarria eta enpatikoa da problematikarekin, baina ez berariaz enpresa-arazoarekin, bai produktioarekin.
- Enpresaren eta hezkuntza-eremuaren arteko lankidetzak bereziki bizia eta arrakastatsua da Lanbide Hezkuntzan, eta unibertsitate-ekosisteman ere aurrera egiten hasi da. Hobetzeko tartea oso zabala da oraindik, baina abantaila hor dago.

## 5. Neurri zehatzak bilatzea. Ere mu handien definizioa

Gure produkzio-sistemak eskatzen duen talentua Euskadiko mugen barruan eta kanpoan bilatu behar da. Talentu horren zati bat enpresetan integratzen da, eta beste zati bat produkzio-sisteman sartuko diren edo sistema horretan sartu berri diren euskal gazteengan bilatu behar da.

Hala ere, euskal gizartearen barne-potentziala ez da nahikoa, eta eskatuko dugun talentuaren zati handi bat kanpotik sartu beharko da.

### 5.1.1. Euskadiko barne-eremua

Enpresek talentu-ekaskia aurkitzen dute gizartean, gure gizartean, txertatuta dauden honetan. Horregatik, Jakiundeko solasalditik bi jarduera-eremu nagusi sortu ziren: enpresarena eta gizartearena (bereziki, baina ez bakarrik, bere hezkuntza-sistemarena).

Enpresek duten talentuaren lehen potentziala bertan sartuta dago. Izan ere, pertsonak falta badira eta talenturik ez badago, lehen neurria dagoeneko okupatuta daudenak zaintzea izan beharko litza-teke, beren potentzial guztia zabal dezaten.

### 5.1.2. Enpresa eta gazteak erakartzea eta jasotzea

Arazoa behar bezala bideratzeko eta konponbide eraginkorrak aurkitzeko, lehenik eta behin, kon-tuan izan behar da talentuaz hitz egiten dugunean, gazteez ari garela batez ere, eta, zehazkiago, bi kategoriaz: bizitza akademikoaren eta lan-bizitzaren arteko igarobidean daudenak eta bizitza pro-fesionalaren lehen faseetan dauden eta dagoeneko enpresetan sartuta dauden beste batzuk. Lehe-nengoak, iragaitzan daudenak, eskaririk ez duten diziplinetan aritzeko arriskua dutenak dira, edo, eskatutako talentua badute, kanpoko beste lehiakide batzuek erakartzen dituztenak.

Bestalde, enpresetan sartu berri diren gazteak dira Euskadin edo Euskaditik kanpo beste enpresa ba-tzuk uzteko prestasun handiena dutenak. Gazteak izan arren denbora luzea daramaten enpresetako enplegatuek mugikortasunerako joera askoz txikiagoa dute, seguru asko familia- eta finantza-kon-promisoek pisu handiagoa hartzen dutelako. Talentua erakartzeko eta atxikitzeko asmoaren hartzai-le nagusia ibilbide profesionala hasi duten edo hasi berri duten gazteak dira.

Beste gai handi bat, berebiziko garrantzia duena eta, ziur aski, arazo honen ganga-puntua dena, talentua aurrerabiderako aukera argia aurkitzen duen tokian bakarrik erakarri eta har daitekeela da. Hori da gakoa: herrialdeak, oro har, eta, bereziki, bere produkzio-sistemak, hau da, bere en-presa guztiek behar duten talentua erakartzeko eta/edo atxikitzeko, aukera-eremu gisa bistaratu behar da gazteen ustez, hau da, beharrezkoa dena "ahalegintzen bazara eta eskura dituzun ba-liabideekin behar bezala prestatzen bazara, zuretzat eta zure familiarentzat hobetzeko eta aurrera egiteko bizi-proiektu bat planteatu dezakezula" arrazoizko ziurtasuna ematen duen esparru gisa. Horrek eragin ditu gizateriaren migrazio-prozesu guztiak; "amets amerikarraren" eta emigratzaile guztien esentzia da.

Solasaldian talentuaren erakarpenaren elementu nagusi eta muineko gisa agertu ziren, batez ere bi elementu: bata, hartzaileak oro har gazteak direla, baina, bereziki, produkzio-sisteman sartzeko zorian daudenak edo berriki integratu direnak, eta, bi, erakarpen horren giltzarria enpresak gazte horiei bizi-proiektu bat garatzeko benetako aukera eskaintzeko gai izatea dela.

### 5.1.3. Arlo zehatzean aurrera eginez. Dimentsioak markatzen du alde

Enpresek talenturik ezaren problematikari aurre egiten diotenean eta jaiotza-tasa baxuari ez dago-kienean, handien eta ETEen arteko ohiko amildegia agertzen da. Jakiundeko solasaldian agerian



geratu zen enpresa handiak, horietako batzuek behintzat, erronka demografikoari aurre egiteko duen irizpide-argitasuna, bilatzen diren irtenbideen oinarriak zehaztasunez adieraziz. Funtsean, honako hauek dira:

-Ez da hutsala aipatzen den lehena, hain zuzen ere, gazteei oro har, baina "target-ari" bereziki, solasaldian "etorkizuneko proiektu" deitu zitzaiena eskaini izatea, gorago azaldu diren termino zehaztutan ulertuta.

-Ordainsari egokia eta iradokitzailea.

-Enpresaren ekintza pertsonak kudeatzeko sistema berritzaile batean sartzea, gazteek berariaz eskatzen dituzten lan-baldintza guztiak kudeatzeko gai izango den sistema batean, plantilla osoaren nahiekin eta, batez ere, enpresaren lehiakortasun-eskakizunekin bateragarri eginez. Eremu horren barruan, lan-denbora kudeatzeko sistemak ezartzea funtsezkoa da, bai gazteek atal honetan planteatzen dituzten asmo bereziak asetzeko, bai, batez ere, asmo horiekin hain lotuta dauden jaiotza-tasak handitzeko.

-Enpresa eragile gisa eratzeta, ez bakarrik hezkuntza-sistemaren kolaboratzaile gisa, baizik eta haren zati integratzaile eta eratzzaile gisa, skilling eta reskilling sistema iraunkor eta sistematiko indartsuak orokortuz. Horiek lehiakortasunerako funtsezko faktorea dira, baita pertsonen kudeaketa-sistema on baten funtsezko zati ere, eta, batez ere, etorkizuneko edozein bizi-proiekturen oinarri. Eremu honetan, oso argigarriak dira enpresa batzuek beren enplegatuen eskura jartzen dituzten etengabeko prestakuntza-ibilbideak eta haien aurrerapen profesionala, une bakoitzean jakin dezaten zer prestakuntza-ibilbide eta aurrerapen profesional dituzten eskura.

Enpresa handiek arlo honetan azaltzen duten planteamenduaren argitasuna lausotu egiten da enpresa txikien eta ertainen munduan sartzen garenean. Izan ere, enpresariaren zentzu praktikoa areagotu egiten da ETEetan, enpresa-jarduera orok dituen arazoaren berehalakotasunak ez baitu aurkitzen enpresa handiak duen babes teknikorik, ekonomikorik edo finantzariorik. Hilaren amaierako estualdia antidoto perfektua da edozein pentsamendu estrategikorentzat. Enpresa txikientzat eta ertainentzat talentu kualifikatuaren eskasia hiperkontzentratu egiten da bete nahi duen lanpostu zehatzean. Talentua erakartzeko eta atxikitzekeo problematika, oro har, denbora, sosegua eta muskulu ekonomikoa eta finantzarioa dutenei dagokien beste galaxia batean kokatzen da. Jaiotza-tasaz ez dugu hitz egiten.

Azken batean, euskal enpresa handia arazo demografiko osoaren jakitun da eta arazo hori arintzeko neurri egokiak hartzeko prest dago, baina ETEen mundu izugarria ez dago borroka horretan, eta horrek, aldi berean, arazoa larriagotzen du, enpresa-multzoak talentua erakartzeko eta atxikitzekeo behar duen erakargarritasuna kenduz.

### **5.1.4. Talentua gizarte-testuinguruan erakartzea eta atxikitzea. Hezkuntza-sistemaren garrantzia**

Atal honetan ondoriozta daitekeen hausnarketa da Jakiundeko solasaldiaren eta gogoeta hauen xede den problematikak ez diela enpresei soilik eragiten eta enpresek bakarrik ezin dutela konpondu. Puntu horretan, lankidetzak publiko-pribatuak, EAEko indarguneetako batek, bere potentzial guztia hedatu behar du, bereziki jarraian landuko diren bi puntu handietan: hezkuntza-sistemaren eta enpresaren arteko lotura eta enpresa-jardueraren sustapena.

Hezkuntza- eta produkzio-munduen arteko sintoniarik eza defizit kronikoa da estatu mailan, eta litekeena da desoreka horretan aurkitzea herrialdeak bere garapenean aurkitu dituen zailtasunen zati handi baten azken azalpena. Desoreka hori ulertzeko ikuspegi holistikoa behar da, eta, hala ere, zehaztasun handia hartzen du, ikusten baitugu euskal enpresen eskari handia une honetan zortzi kualifikazio espezifikotan biltzen dela, eta horiek oso kontraste handia egiten dutela laneratzeko aukera gutxi duten diziplinetako ikasle eta graduatu ugariekin.

Egoerak bere dimentsio berezia hartzen du, kontuan hartzen badugu, gainera, hainbeste eskatzen diren kualifikazio horietan emakumeen presentzia bereziki txikia dela. Egoera hori askoz ere nabaria goa da unibertsitatearen eremuan LHn baino, non enpresa-munduarekin lankidetzak biziak emaitza



bikainak eman dituen. Egoera deigarri baten aurrean gaude, beraz: jakin badakigu hezkuntza-sistema osoaren eta produkzio-sarearen arteko lotura-arazo larria dugula, baina, aldi berean, gai izan gara LHren eta enpresen arteko harreman nabarmen eta arrakastatsua garatzeko.

Beraz, arazoa ezagutzen dugu, konponbide bat dugu, baina ez gara gai hura hezkuntza-sistema osora eramateko. Hala ere, adierazi behar da, era berean, LHK ere ezin izan duela konpondu eskari handieneko lanbideetan dagoen emakume kopuru txikia.

Jakiundeke solasaldian, hezkuntza-sistema produkzio-sistemara hurbiltzea izan zitekeenaren jardueraildo nagusiak aipatu ziren, eta azpimarratu zen, nola ez, unibertsitatea LHK praktikan jarritako eskemetara hurbildu dela, eta azken urteotan aurrerapen garrantzitsuak izaten ari dela.

Prozedurak antolatu beharko lirateke graduatu berriari bere lehen lan-esperientzia topatzen laguntzeko. Azken ikasturtearen eta lehen enpleguaren arteko jauzi garrantzitsu hori gazteek bakarrik egiten dute. Solasaldian agerian geratu zen bezala, arreta handiagoa jaso du beste igarobide handi batek: bigarren hezkuntzatik goi mailakora ematen denak, dela profesionalak, dela unibertsitatekoak.

Unibertsitatearen esparruan ez bezala, oinarrizko hezkuntza-sistemak orientatzaileen erakundea eta orientatzaileen kopuru garrantzitsu bat ditu. Solasaldian, eskaintzen den orientazioaren kalitatearen problematika, aukera daitekeen eskaintza profesional eta, batez ere, unibertsitario zabala eta orientazio horren ikuspegiarekiko eta kalitatearekiko interesa jorratu ziren, ikasleak txertatuko diren enpresa-errealitatea erabat ezezaguna baitzaie.

### 5.1.5. Unibertsitateko eskaintzaren zabaltasuna

Aipatzen den hezkuntza-sistemaren eta produkzio-sistemaren arteko loturari buruzko beste gai nagusia, solasaldian jorratu ez zen arren, honako hau da: laneratzeko zailak diren eta eskatzen diren diziplinen kopuru txikiarekin hain kontraste handia egiten duten diziplinak ugaritzea, batez ere unibertsitatekoak. Solasaldian, hain arazo zabala eta hain lotua dagoen talentuaren gabezia kronikoa gainditu besterik ezin izan zen egin, hain proportzio handia eskatzen ez duen horretan diharduenean.

Solasaldian parte hartu zuten pertsonen oso zuhur eta errespetuz jokatu zuten pertsona bakoitzak, ikasle bakoitzak, nahi duen diziplina aukeratzeko duen askatasunarekin. Hala ere, zuhurtasun horren barruan, bi gai aipatzen dira: bat adierazia eta bestea isilekoa.

Berariazko dimentsioa orientazio-lanarekin lotzen da, eta solasaldian zehaztu zen ikasleek, aukera profesional bat aukeratzekoan, eskubidea dutela beren gustu eta ezaugarri pertsonaletara hobekien egokitzen diren diziplinak zein diren adierazteko, baina, era berean, eskubidea dutela aukeratu duten diziplinarekin bizitza nola irabaziko duten jakiteko. Edozein bizi-proiektu aurrera eramateko behar diren baliabide materialak izatearen mende ere egongo da.

Solasaldiaren gai tazitua ez zen izan norberak komenigarritzat jotzen duena aukeratzeko duen eskubidea, baizik eta aipatzen ez dena baino askoz ere delikatuagoa den zerbait: hezkuntza-sistemak aukera horietako gehienei erantzun behar dien. Eta are kontuzkoagoa: gizarte osoak ordaindu behar badu gizarte horrek eskatzen ez dituen eta, kasu askotan, behar ez dituen lehentasun profesionalen asebetetzea, zerga-arloan.

### 5.1.6. Enpresa-jarduera sustatzea

Produkzio-aparatuak eta euskal gizarte osoak behar duten talentua erakartzeko eta atxikitzeke enpresa-ekintza hutsetik kanpo dagoen beste erronka handia enpresa-jarduera sustatzea da. Beharrezkoa da enpresa berriak sustatzea, herrialdeak behar duen talentua erakartzeko. Industria-enpresak sendoagoak eta erresilienteagoak dira, eta baldintza hobekien eskaintzeko gai dira. Enpresak sustatzeko, haien aldeko ingurunea behar da; hau da, *"business friendly"* ingurunea.

Eremu horretan, arazo demografikoak, oro har, eta talentua erakartzea eta hartzea, bereziki, mendebaldeko gizarte guztiei eta, bereziki, gureari eragiten dieten arazo askoz sakonagoekin eta larriagoekin lotuta daude. Horietako batzuk apuntatuta uzten saiatuko gara.

Solasaldian parte hartu zutenek ziurtzat jo zuten euskal gizartean hainbeste ez dagoen zerbaite. Izan ere, enpresa-jarduera pribatua da, ez publikoa, gizarte-aurrerapenaren oinarria. Lehenik eta behin, enpresa pribatuak sortzen ditu biztanleria aktibo gehiena hartzen duten enpleguak, eta, bigarrenik, zeren eta hori baita, zerga bidez, zuzenean, zeharka edo eratorri bidez, gaur egun nonahi gertatzen dena mantentzeko baliabideak ematen dituena, baina ez sare instituzional autosufizientea. Horregatik, parte-hartzaileek adierazi zutenek, zenbat eta enpresa-ehun gehiago eta enplegu pribatu gehiago egon, orduan eta iraunkorragoa izango da sistema osoa. Elkarrizketan parte hartu zutenek behin eta berriz esan zuten Euskadin 400.000 pertsona gutxiagorekin gure gizarte-eredua ez dela sostengatzen.

Adierazi bezala, solasaldian, enplegua sortzeko beharrari buruz ez ezik, haren industria-izaeraren komenigarritasunari buruz ere ohartarazi zen, kontuan hartuta euskal industria-sistemak eskaintzen duen enpleguaren kalitatea, beste edozein sistema bezala, zerbitzuek oro har eskaintzen dutena baino handiagoa dela. Eremu honetako datuak ukaezinak dira. Hala ere, ebidentzia hori gorabehera, industria-jarduera eta -enplegua pixkanaka galtzen ari gara. Konparatiboki, Espainiako Estatu osoa baino hobeto gaude, baina, egia esan, industriak EAEko BPGd-an duen garrantzi portzentuala gero eta txikiagoa da.

Solasalditik ondorioztatu zen apustu industrialak Herriaren estrategia demografikoaren zati garrantzitsua izan behar duela. Enpresa-jarduera sustatzeari buruzko bigarren alorra da harreman zuzena duela enpresarekin adiskidetsua izango den eta, ondorioz, enpresak sortzea eta enpresa-bokazioak sortzea erraztuko duen ingurune batekin. Azken batean, problematika demografikoa, bere adierazpen guztietan, *“business friendly”* inguruneari lotuta dago.

## 6. Desadostasun erradikala: Gazteak

Esanguratsua bezain sendoa da talentua erakarri nahi dutenen, enpresen eta erakarpen horren hartzaileen, hau da, gazteen artean talentua erakartzeko eta atxikitzeko dagoen desadostasuna. Euskal gazteek uste al dute enpresa guztiak ingurune abegitsua direla haientzat, etorkizuneko bizi-proiektua babestu ahal izateko?

Erantzun irmo eta aringarririk gabea ezetz da. Larriena da, gazteen ustez, ez dela ingurune abegikorra soilik. Kontuan hartu behar dira, besteak beste, behin-behinekotasuna, partzialtasuna eta soldatak. Adierazle horiek, hurrenez hurren, enpleguarekin lor daitezkeen lan-egonkortasuna, intentsitatea eta erosteko ahalmena islatzen dituzte. Enplegua lortzen duten gazteentzat, enpleguaren kalitatea hainbat faktoreren mende dago, hala nola lan-egonkortasuna, lan-intentsitatea eta soldatak.

Gazteen artean egiten diren inkestek, azterketek eta abarrek adierazten dute, zalantzarik gabe, enpresetan "erakarri eta hartu" nahi direnak baztertu egiten direla gaizki ordaintzen dien eta sistematikoki prekarietate-egoera larrian jartzen dituen ekoizpen-sare batengatik. Gazteen segurtasun-falta ez da etorkizuneko edozein proiektu diseinatzea eragozten diena, familiaren etxea utzi eta beren kabuz bizitzen hasteko aukerarik ere ez baitie ematen. Horri buruzko datu objektiboak izugarriak dira.

Baina ez da zenbakizko datuen kontua bakarrik. Ziur asko, beste errealitate askoren artean, gazteen arteko dibortzio sakon hori agerian uzten duten bi errealitate daude, bai eta produkzio-sistema bat ere, pertzepzioan behintzat gaizki tratatzen dituen, baina, hala ere, erakarri eta atxiki nahi dituen.

Lehenengo adierazlea erakunde publikoek aldian-aldian deitzen dituzten oposizioetarako hautagai gazteen multzoak osatzen du. Akats sakona da mundu guztiak eta, bereziki, gazteek funtzionario izan nahi dutela salatzea. Eta, ez, ez da horrela. Pertsonak sektore publikoan bilatzen dutena da eremu pribatuak eskaintzen ez diena, hau da, etorkizuneko bizi-proiektu bati eusteko aukera ematen duten bi elementuen konbinazioa: lan-baldintza zentzuzkoak eta nahikoak, eta, bereziki, nolabaiteko segurtasuna denboran. Azken batean, Espainiako eta Euskadiko sektore publikoa da enpresa guztiek eskaintzen ez duten aukera-eremua, eta sektore pribatuko lehiakidea da talentua erakartzeko eta hartzeko orduan. Agerikoa da errealitate horren aurrean sektore pribatuak erakargarritasuna handitzen ahalegindu behar duela.

Gazteen eta produkzio-sistemaren arteko dibortzio horren bigarren adierazlea demokrazia-ariketan agertzen da gehien: botoa. Euskal gizarte osoak bere enpresekiko duen enpatia falta eta, bereziki, gazteen zati batek enpresekiko duen etsaitasuna dira Euskadiko arazo demografikoaren oinarri nagusiak. Jakina, defizit sozial horiek konpondu arte ezin da itxaron erronka demografikoari aurre egiteko, baina hori zuzentzeko hemen eta orain behar diren neurri zehatzek oso ibilbide laburra izango dute, testuinguru negatibo hori pixkanaka zuzentzen saiatuko diren estrategia holistikoa- goen barruan planteatzen baditugu.

Hain egoera latzak, bai, hausnarketa sakona eskatzen du herrialdeak ingurune "business friendly" gisa eratzeko dituen erresistentziei buruz. Baina era berean hausnarketa sakona behar da "youth friendly" gizarte bat planteatzen hasteko, gazteak zaindu beharreko altxortzat hartuko lituzkeena, ez jarrera paternalistekin, baizik eta exijentziarekin eta zorrotasunarekin kualifikazio bikainean, laneratzean laguntzean eta, batez ere, hasieratik etorkizuneko bizi-proiektu bat lantzeko aukera eskainiko dien enpresa-sare batean sartuta, hori lortzeko arrazoizko ahalegina egiten badute.

## 7. Kanpoko talentuaren erakarpena

Jakiundeko solasaldian parte hartu zutenek azpimarratu zuten, Euskadin eskuragarri dagoen barne-talentu guztia txertatzeko gai bagina ere, gure egungo bizimoduari eta ongizate-estatuari eusteko behar dugun jarduera ekonomikoa garatzeko giza baliabide nahikorik gabe jarraituko genuke. Jaiotza-tasaren kurba iraultzea lortuko bagenu ere, emaitzak bi hamarkada barru gauzatuko liriteke gutxienez, eta orduan ere ez genituzke behar adina pertsona izango.

Horregatik sortu da Euskaditik kanpoko pertsonak erakartzeko beharra. Horretarako, gauza guztietan bezala, abantailak eta eragozpenak ditugu. Abantailen artean, puntako azpiegiturak eta osasun- edo laguntza-sistema dauzkagu. Gure herritarren segurtasun-mailak oso onak dira. Herrialde osoa, sakon berritua, industrializazioaren eta hirigintza basatiaren aztarnak oso garbi dituena, oso erakargarria da bere osotasunean. Bisitatzen dituzten atzerriko inbertitzaileak erakarri nahi dituzten enpresak, lantokiez gain, kokatuta dauden lurralde osoa erakusten dietenak ez dira gutxi. Ordena, garbitasuna eta euskaldunoi baloratzen kostatzen zaigun zerbait, edertasuna, kasu honetan Herriaren edertasuna, oso erakargarriak dira bai diruarentzat, bai pertsonentzat.

Kanpoko talentua erakartzeko ditugun aukerak oztopatzen dituzten eragozpenak ere baditugu. Gure ikuspen urria da lehena. Gure dimentsio txikia eragozpen larria da, solasaldian parte hartu zutenen ustez. Ezer gutxi ikusten da erakarpén-fokuek benetako erraldoiak egiten dituzten ingurune batean. Baina hori ez da ikuspen kontua. Ikusaraztea lortu dugun arren, gehiegitan aurkitzen dugu eskaintzeko gai garen baldintzak, bereziki profesional espezializatuari, atzerritarra edo bertakoa izan, ezin direla alderatu munduko hub handiek eskaintzen dutenarekin.

Euskadin atzerriko immigrazioa sustatzeak gizartean ahalegin handia egin beharra ekarriko du, emigrazioa eta etorkina onartzeko eta haiei ongietorria egiteko. Bizi dugun negu demografikoak eta epe laburrera eta ertainera talentua erakarriz eta atxikiz eta jaiotza-tasa epe luzeago batera sustatuz, neurri zehatzak behar ditu, baina arazo berak gure gizartearen arazo sakonenei aurre egin behar die. Azken finean, haurrak mundura ekartzeko edo gure talentuak ihes egin ez dezan zailtasunak, disfuntzio sozial eta/edo ekonomiko sakonak eta biziak uzten ditu agerian.

Zehatzaren eta orokorraren arteko dikotomia horrek errealitate baten aurrean jartzen gaitu, eta errealitate horri ekin behar zaio, talentuaren erakarpenean edo jaiotza-tasa apalean eragina izan dezaketen sakoneko arazoak konpondu arte itxaron gabe. Baina, era berean, egia da ezarriko ditugun neurri zehatzen eraginkortasuna ez dela oso eraginkorra izango, neurri horiek txertatzen diren arazo globalen multzoan behar bezala kokatzen ez badira.

Erronka Demografikorako 2030 Euskal Estrategian jasotako jarduera-planaren lau ardatz nagusiak (Eraldaketaarako palankak) norabide egokian bideratuta daude: lehen jarduketa estrategikoa gazteen emantzipazioan oinarritzen da; bigarren jarduera-ardatz estrategikoa familia-proiektuak eraikitzen bideratuta dago; hirugarren ardatza adineko pertsonen bizitza autonomoa eta osoa sustatzea bizi-zikloan zehar, zaintza sozialak eta sanitarioak bermatuz bideratuta dago, eta laugarren ardatza migranteen gizartratzearen gainean oinarritzen da.

Herriaren benetako erronka da, koordinazioa, zeharkakotasuna, kontzientziarioa eta herritarren pedagogia, erakundeen arteko konpromisoa, adostasun politiko eta soziala eta lankidetzaren publiko-pribatua eskatzen dituena. Gizarte gisa dugun etorkizuna oinarri horiek ditu ardatz, eta merezi du helburu partekatu baten alde ahaleginak batzea.