

**«BERRIKUNTZA IZAN BEHAR DA GURE  
JARDUERAREN GIDA PRINTZIPIOA, ERRONKA  
BERRIETARAKO IRTENBIDE BERRIAK SORTZEN ETA  
INFORMAZIOA BENETAKO LURRALDE-ADIMEN  
BIHURTZEN»**

*Posted on 11/09/2025 by Naider*



## **Fernando Nebreda | Oarsoaldeako Zuzendari Nagusia eta Garapenen Presidentea**

*Fernando Nebreda Díaz de Espada (Miranda de Ebro, 1963) da Oarsoaldea eskualde garapen agentziaren Zuzendari Nagusia eta Garapen-eko lehendakaria, Euskadin toki-erakundeek osatutako garapen agentziak biltzen dituen elkartearen presidentea. Estatu mailan, ere, tokiko garapen-entitateen sarearen REDEL-eko presidentea izan zen hogeita hiru urtez, eta haren Zuzendaritza Batzordeko kidea izaten jarraitzen du. Zuzenbide lizentziatua da, MBA, eta Master of Competitiveness.*

# « Elkarte publiko-pribatu bakarrik eraldatzailea da proiektuetan zehazten denean, eta taldeari benetako balioa ematen dionean, daukaten erosotasun-eremuetatik ateratzera behartzen duenean. »

**Egunon, Fernando, eta mila esker Naidarren gonbidapena onartzeagatik. Zurekin hitz egitea plazer bat da, ez bakarrik Oarsoaldeako zarelako, baita Garapen eta REDEL bidez, tokiko garapenaren inguruan zer funtzionatzen duen eta zer ez dagoen ikus dezakezun leku pribilegiatu batean zaudelako. Prest egon ezkerro, hurbilekoetatik has gaitezen esatea gustatuko litzaidake. Oarsoaldean, eskualdearen transformazio eta lehiakortasun estrategiarako hamarkadako ikerketa-prozesua gidatzen ari zarete. Prozesu horretan ageri diren etorkizuneko funtsezko alderdien berri eman nahiko zenuke?**

Prozesu parte-hartzailean hasi dugun lanaren emaitzak aurreikustea nahiago ez dut. Tokiko agente politiko, ekonomiko eta sozialekin abiatu dugun prozesuak ziurrenik hurbildu berriak eta proposamen berriak ekarriko ditu.

Baina jada agentziaren jarduera markatzen duten elementuak parteka dezaket. Demografiaren erronka garrantzitsua izatea nabarmentzen nuke, bai jarduera ekonomikoan eta baita gizartean ere. Perfil desberdinetako langile erakarpena, kualifikatuak nahiz gutxiago kualifikatuak, endogenoki gertatzen ari den demografia-jorraitzearen testuinguruan; belaunaldi berrien lanarekiko jarreraren aldaketa erradikala; eta enpresen ondorengotasuna: gai hauek ziurrenik gure egutegian izango dute lekurik hurrengo urteetan.

Eredu produktibo jasangarri baterako trantsizioa beste ardatz funtsezko bat da, ekonomia zirkularra, energia berriztagarrien pixkanakako sarrera edo enpresen gizarte-ardura bezalako erronken bidez islatuta.

Berrikuntza, teknologikoa zein ez-teknologikoa, izango da ehun ekonomikoaren iraunkortasunaren oinarria, digitalizazioari protagonismo berezia emanez.

Gizarte-garapenari dagokionez, azken urteetan enplegu-eskatzailearen profila progresiboki aldatzen ari dela azpimarratuko nuke. Baztertze arriskuan daudenak gero eta hurbilago daude, eta immigrazio-jende kopuru handia dute, garrantzitsua bilakatzen ari den kolektibo bat, eskari dezagun lan-ekasiaz testuinguruan aukera handi bat izan daitekeena.

Horrez gain, etxebizitzara sarbidea zailagoa da, eta horretan udalerriek tresna aktibo gisa jokatzeko beharra izango dugula uste dut.

Lurralde-garapenari dagokionez, bi erronka nabarmentzen ditut: alde batetik, Pasaia Portu bezalako interes orokorreko azpiegitura bat hartzeagatik eskualdeak jasotzen duen tratamenduan kalitatezko hobekuntza lortzea; eta, bestetik, Donostia-Baiona Euskal Eurohirian definitutako espazio transfronterizoa modu eraginkorrago batean integratzea, aukera ekonomiko, sozial eta kultural handiak aprobeztatzeko.

*Demografiaren erronka gero eta garrantzitsuagoa da: langileak erakarri, enpresen ondorengotasuna eta belaunaldi berrien lanarekiko harremanen aldaketa gure egutegia markatuko dituzte hurrengo urteetan.*

## **Eskualdeetako ehun ekonomiko, sozial eta instituzionala ondo ezagututa, esango zenuke garapen agentzien ziklo berri baten aurrean gaudela? Lortzen ari al dira gero eta konplexuagoa den mundu batean beren rola berrasmatea?**

Argi dago garapen agentzien rola asko aldatu dela euren jatorritik, Euskadin 30 urte baino gehiago atzera doana. Hasieran, agentziak batez ere zerbitzu-hornitzaileak ginen, enpleguarekin eta ekintzailtzarekin lotuta.

Geroago, agentziak tokiko mailan adostasun estrategikoak bilatzeko espazio bihurtu ziren.

Gaur egun, funtsezko eginkizuna da garapen lokaleko prozesuak erraztea, eragileak modu adimentsu eta eraginkorrean konektatuz. Lan berri honek gaitasun berriak eskatzen ditu: eragile giltzarrien identifikazioa, haien arteko harreman egokia, arazo eta aukera kolektiboen detekzioa, eta azken finean, lurraldeari eta bertako eragileei balioa emango dieten proiektuak formulatzea.

## **Batzuetan badirudi garapen agentziek etengabe justifikatu behar dutela beren erabilgarritasuna. Baina gertukoek badakite zer balio ematen duten, batez ere tokikoaren eta erronka globalen arteko bisagra moduan aritzen direnean. Nola bizi duzu hori euskal testuinguruan? Nabari duzu aitortza instituzional edo politikoan bilakaerarik?**

Euskal Herriko garapen agentziek, Estatukoek bezala, borondatean eta adostasunetan dute oinarria, ez marko juridiko-normatibo batean. Hau da, udalek hartutako akordioen bidez sortzen dira, beren lurraldeen garapen sozioekonomikoa sustatzeko tresna egoki gisa ikusten dituztelako. Baina ez dute marko juridiko-administratiborik eskumen zehatzak ematen dizkiena. Gainera, betetzen dituzten zereginak berritzaileak dira, udal-lanaren ohiko esparruetatik kanpokoak. Horregatik, hasieratik agentziak behartuak egon dira beren eraginkortasuna frogatzera, beren existentzia bera justifikatzeko, eta etengabe eskatzera goi-erakundeei beren udalek behar dituzten esparruetara sarbidea (enplegua, sustapen ekonomikoa, ekintzailtza, turismoa...), ez baita beti erraztasun hori ematen.

Azken urteetan, ordea, aurrerapauso kualitatibo garrantzitsuak eman dira, garapen agentzien jarduerari egonkortasun handiagoa ematen ari zaizkionak. Nabarmenduko nituzke: Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatutako gobernantza kolaboratiboaren eredua, Aldundiaren eta agentzien arteko lankidetzaz-hitzarmen markoan gauzatu dena; Bizkaiko Foru Aldundiaren "Bizkaia Orekan Sakonduz" programa; Eusko Jaurlaritzako Lehiakortasun Sailak bultzatutako Ekintzailtzaren Plan Interinstituzionala; eta, oso berriki, Enpleguaren Legea. Horiek guztiak berariaz aitortzen dute garapen lokalaren rola eta garapen agentzien figura bera, udalerrriak lurralde-garapenaren palanketan inplikatzeko tresna giltzarri gisa, erakutsiz gobernantza publiko-pribatu eta maila anitzekoaren egokitasuna erronka globalak gainditzeko.

*Gaur egun garapen agentzien eginkizun nagusia da tokiko prozesuak erraztea, eragileak modu adimentsu eta eraginkorrean konektatuz.*

## **Eta lankidetzak publiko-pribatuak ari garenean, beti ahoan darabilgun baina ez beti gauzatzen den zerbait... Zein elementu dira zure ustez funtsezkoak lankidetzak hori benetakoa eta eraldatzailea izan dadin tokiko eta eskualde mailan?**

Eragileen parte-hartzea funtsezkoa da. Beti hitz egiten dugu horretaz, baina zailena da benetakoa eta eraginkorra izatea.

Gakoa da haien parte-hartzea erraztea estrategiak definitzean, euren erronkak lurraldekoekin uztartzen saiatuz. Asko laguntzen du, halaber, lankidetzak hori balioa ematen dieten proiektu zehatzetan artikulatzea, ikuspegi multi-eragile eta publiko-pribatutik, bakoitza bere erosotasun-eremutik ateratzea ezinbestekoa baita, eta beste ikuspegi batzuekin aberastea.

Gehituko nuke garrantzitsua dela parte-hartzea sistematizatzea bide anitzen bidez, ez bakarrik aurrez aurre, baizik eta IKT berriek eskaintzen dituzten aukerak baliatuz ere.

## **Erronka garrantzitsuenetako bat da nola lortzen dugun trantsizio ekologikoa eta digitala ez geratzea soilik hiriburuetan edo enpresa handietan. Nola ari dira eskualdeko agentziak erantzuten trantsizio bikoitz horri? Aurkitzen ari al dira beren lekua eraldaketa horretan?**

Argi dago bi trantsizio hauetan, eta demografikoan ere, erronka nagusietako bat dela dualtasun ekonomiko, sozial eta/edo territorialaren arriskua saihestea. Azken batean, inor ez geratzea atzean, prozesuei aurre egiteko gaitasunen desberdintasunarengatik.

Horixe da, hain zuzen, agentzien eginkizun bereziki garrantzitsua, gure kapilaritate eta gertutasunak eragile eta pertsonekin aukera ematen baitu euren behar eta gaitasun errealekara egokitutako estrategiak eta tresnak diseinatzeko, eta bestela ia ezinezkoak izango litzaizkiekeen aukerak hurbiltzeko, denbora, baliabide humano, material... mugengatik.

Gainera, prozesu horien erraztaile gisa dugun eginkizunak aukera ematen die beste eragile batzuekin harremanak ezartzeko, bestela ezezagunak izango liratekeenekin. Ikus daitekeenez, ez da agentziek beren lekua aurkitzen duten edo ez, baizik eta lan hori XXI. mendeko garapen agentzien DNAREN parte dela.

Adibide ona da Gipuzkoako Foru Aldundiak, garapen agentziekin lankidetzan, bultzatutako ETE Digitala programa, azken urteotan ehunka ETERi digitalizazio-prozesuak martxan jartzeko aukera eman diena.

*Agentziek beti frogatu behar izan dute beren erabilgarritasuna, baina gero eta handiagoa da gure rola aitortza instituzionala gobernantza kolaboratiboan.*

## **Eta pixka bat harago begiratu... norantz goaz garapen lokal honetan? Zein joera ikusten dituzu eta nola kokatu beharko lirateke agentziak, bost edo hamar urte barru ere esanguratsuak izaten jarraitzeko?**

Uste dut, oro har, gure rola mantendu behar dugula, gure lurraldeen garapen sozioekonomikorako

adostasunak eraikitzeke topaleku gisa, eta garapen lokaleko prozesuak errazteko, eragileak konektatuz lurraldeari eta eurei balioa emango dieten proiektuak identifikatu eta martxan jartzeko.

Aldatuko dena da hori praktikan nola gauzatzen den. Zentzu horretan, berrikuntza izan behar da gure jardueraren printzipio gidaria, agertzen zaizkigun erronka berrietarako irtenbide berriak bilatuz. Esperimentazio-espazioak bultzatzea, eragile publiko eta pribatu, enpresarial eta ezagutzako, sozial eta finantzario askoren arteko interakzioa sustatuko dutenak, eta pertsona/eragile/egoera zehatzetarako ad hoc erantzunak definitzea, gero eta garrantzitsuagoa izango da zerbitzu estandarizatuen emate hutsaren gainetik.

Beste gako bat niretzat espezializazio adimenduna izango da: lurraldeak baliabide, eragile eta dinamika onenak dituen horretan zentratzea, "dena" ukitzen saiatzea baino.

Eta azkenik, kritikoa izango da informazio-kudeaketa sistema bat izatea, kudeaketa-kontrolaz harago, ezagutza ekarriko diguna, lurralde-adimen bihur dezakeguna eta, horrela, erabakitzekeko elementu funtsezko bihurtuko dena.

**Mila esker, Fernando, gure galderei hain eskuzabalki erantzuteagatik.**

