

ETORKIZUNA
ERAIKIZ

Liburu Zuria

Gipuzkoa 2030: Arretaren eta Zaintzen etorkizuna Gizarte Politiketan

Ongizate-sistema berriaren etorkizuna
ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANKA

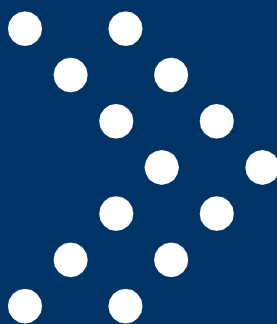
2021

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Diputación Foral
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA
ORAIN
Es futuro

EUSKARA



ESKER ONEZ

Honako Liburu Zuri hau ondorengo erakundeen eta lagunen lankidetzari eta konpromisoari esker egin ahal izan da:

Markel Olano
Ahaldun Nagusia
Gipuzkoako Foru Aldundia

Maite Peña
Gizarte Politiketako Departamentuko diputatua
Gipuzkoako Foru Aldundia

Xabier Barandiaran
Estrategia eta Ikerketa aholkularia
Gipuzkoako Foru Aldundia

Javier Castro-Spila eta Carlos Alfonso
Ongizate Estatuaren Etorkizunak Deliberazio Taldeko koordinatzaileak

Think Tankeko parte hartzaileak

- Agote, Garikoitz
- Alfonso, Carlos
- Amunarriz, Gerardo
- Arrieta, Félix
- Arzelus, Ander
- Aulestia, Koldo
- Basagoitia, Elena
- Castro-Spila, Javier
- Etxeberria, Bakarne
- Florez, Julian
- Gago, Josu
- González de Heredia, Arantxa
- Gorostiaga, Arantxa
- Jiménez Zabaleta, Amaia
- Kortabitarte, Iñigo
- Leturia, Patxi
- Malkorra, Mikel
- Martínez, Lucía
- Martínez-Sans, Adriana
- Moriones, Xanti
- Muñoz, María
- Rodrigo, Txaro
- San Sebastián, Rakel
- Sancho, Javi
- Uson, Iker
- Zalakain, Joseba
- Zulaika, Andoni
- Zurutuza, Sebastián

Etorkizuna Eraikiz Think Tanka

Etorkizuna Eraikiz Think Tanka Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatutako eztabaidarako eta esperimentaziorako gunea da, Gipuzkoako Lurralde Historikoaren etorkizuna jorratzekoa. Think Tanka ikerketa-ekintzaren metodologian oinarritzen da, hainbat lurralde-eragilek osatuta, helburutzat hartuta egungo erronkei buruz gogoeta egitea eta etorkizunerako politika publikoko gomendio sorta bat eskaintzea.

Think Tanka lau deliberazio-taldetan antolatuta dago, gaikako ardatzen arabera: a) etorkizuneko ekonomia eta enplegua, b) klima-aldaketa eta ekonomia berdea, c) ongizate estatuaren etorkizuna eta zaintzen eredua, eta d) kultura politiko berria.

Esku artean duzun Gipuzkoa 2030: Arretaren eta Zaintzen etorkizuna Gizarte Politiketan Liburu Zuria 2020-2021 epealdian zehar Ongizate Estatuaren Etorkizunak Deliberazio Taldeak egindako lanaren emaitza da. Liburu Zurian Think Tank delakoak landutako eztabaida-ardatz nagusiak eta funtsezko gomendioak bildu dira, Trantsizioko Gizarte Politikak bultzatzeko gomendioak eskaintzeko asmoz, arreta, zaintza eta laguntza eredu berri bat pixkanaka eta adostasunez eraldatzeko sustatzailerik, pizgarri, berme eta euskarri izan daitezen.

Liburu Zuria egiteko metodologia honako hau izan da: a) Gipuzkoako Foru Aldundiko Gizarte Politiketako Departamentuko teknikariek eta Gipuzkoako gizarte politiketako gai nagusietako adituek parte hartu duten 12 lan-saiotan (2020-2021) eztabaidatutako deliberazio-agenda bat definitu; saio horiek bereziki bideratu dira COVID-19aren krisiaren ondorioz sortzen ari diren erronkak aztertzea eta horiei erantzutera; b) Aztertu beharreko gai bakoitzari buruzko informazioa, ikuspegiak eta gomendioak biltzeko metodologia bat ezarri; c) Think Tanka osatzen duten pertsonen artean eztabaidatzeko guneak eta saioak kudeatu, egitura bat eskainiz bai elkarriketari eta bai gomendioak sortzeari; d) Liburu Zuri bat osatu, deliberazioko prozesuan egindako gomendio sorta osoa jasoko duena, e) Liburu Zuria baliozkotu hainbat eratako lurralde-eragileen artean (udalerrak, hirugarren sektoreko erakundeak, enpresak eta unibertsitateak), Gipuzkoako gizarte politiketako ekosistema osoaren ekarpenak txertatzea helburutzat hartuta; f) Liburu Zuriaren behin betiko bertsioa aurkeztu herritar jende orokorrari, adituei eta profesionalei eta Gipuzkoako gizarte politiketako erabiltzaileei.

Etorkizuna Eraikiz Think Tankari buruzko informazio gehiago jasotzeko ondorengo atari hau bisita dezakezu:

<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/EtorkizunaEraikiz/entzun/think-tank>

Deskargua

Dokumentu honetan jasota daude 2020-2021 aldian Etorkizuna Eraikiz Think Tankeko Ongizate Estatuaren Etorkizunak Deliberazio Taldeak egindako lanaren ondorioak. Liburu Zuri honetan adierazitako ondorioek eta gomendioek ez dute *nahitaez* adierazten Gipuzkoako Foru Aldundiaren ikuspegia eta jarrera, ezta Think Tanka osatzen duten pertsonena ere.

Trantsizioarekiko konpromisoa

Etorkizuna Eraikiz Think Tankaren "Ongizate Estatuaren Etorkizunak" lanak Gipuzkoako Lurralde Historikoko gizarte politikei buruz deliberatzeko eta esperimintatzeko espazio bat adierazten du. Oro har hartuz gero, Think Tank delakoak Ongizate Estatuaren etorkizuna gizarte politiken etorkizunarekin estuki lotuta dagoen ikuspuntu bat adierazten du. Hala, pertsonen ongizatea gizarte politiken bitartez bultzatu ahal den berrikuntza, aurrerapen eta inklusio mailarekin lotuta dago, batik bat talde ahulak direnean (hala nola haurrak eta nerabe zaurgarriak nahiz kalteberak, indarkeria matxistaren biktimak diren emakumeak, gizarte bazterkeriako egoeran dauden pertsonak eta zaurgarritasuneko edota mendeko egoeran dauden pertsonak).

Baina Think Tankak beste bokazio bat du: eragina izatea premia duten pertsonentzako arretako, zaintzako eta laguntzako ereduetan trantsizioa bultzatzen duten gizarte politikak diseinatzean, betearaztean eta ebaluatzean. Ildo horretan, Think Tankeko lan-agenda bi etapatan garatzen ari da: Think Tankaren (2020-2021) lehen etapan, deliberatzeko lanari dagokionean hain zuzen, COVID-19aren pandemiak markatutako egungo egoerari buruzko gogoeta bat egituratu da, bai eta etorkizun-ereduarekin daukan harremanaz ere, aldatzeko borondateak eta adostasunerako nahiz parte hartzerako prestasunak markatuta (elkarlaneko gobernantza). Think Tankaren deliberazio-etapa horren emaitza nagusia Gipuzkoa 2030: Arretaren eta Zaintzaren Etorkizuna Gizarte Politiketan izeneko Liburu Zuri hau da, etorkizunerako gizarte politiken sistema integratua eskaintzen duen liburua. Horrekin batera, lehenengo etapa honetan, Think Tankak trantsizioaren tresna nagusian sakondu du, hau da, premian dauden pertsonentzako arreta, zaintza eta laguntzaren pertsonalizazioa indartzea eta garatzea. Lan-ildo horren emaitza Gipuzkoa: Gizarte Zerbitzuak Pertsonalizatzeko Gida dokumentuan jaso da. Liburu Zuriak etorkizuneko gizarte politiketarako jarduera-esparru bat eskaintzen duen era berean, Pertsonalizaziorako Gidak oraina aldatzeko tresna-kutxa bat eskaintzen du.

Esperimentala eta ebaluatzailea deitzen zaion Think Tankaren bigarren etapan (2021-2023), proiektu esperimental bat bultzatzea izango da eginkizuna, erabiltzaileen eta horien laguntza-sareen parte hartzearekin, adierazle-sistema bat diseinatzeko eta baliozkotzeko aukera emango duena, gizarte zerbitzuen pertsonalizazio maila ebaluatzeko. Beste alde batetik, eta gizarte politikak gauzatzeko garaian (2021-2023) honako Liburu Zuri honetako gomendioak txertatzearen jarraipen berariazkoa egiteko asmoz, Liburu Zuriaren jarraipena eta ebaluazioa burutzeko proiektua jarri da abian. Horren bitartez, hiru hilean behin, Gipuzkoako Foru Aldundiko Gizarte Politiketako Departamentuak orpoz orpo zehatz aztertuko ditu Liburu Zuriak epe luzerako arretaren eta zaintzen eredia aldatzeko sustatutako gomendioak gauzatzean egindako aurrerapenak.

Arretaren eta zaintzen eredu berri baterako trantsizioa funtsezko elementua da elkartasunaren, balio partekatuen, norbanakoaren eta belaunaldien arteko konpromisoaren eta guztiontzako ongia bilatzean oinarritutako eraldatze kolektiborako borondate sendoaren inguruan eratutako gizarte batentzat. Horixe da, hain zuzen ere, Liburu Zuria egiteko arnasa eman duen espiritua, eta hori da, era berean, asmoa garatzeko erronka.

Maite Peña

Gizarte Politiketako Departamentuko diputatua
Gipuzkoako Foru Aldundia

Sarrera

Trantsizioaren betebeharra

Gipuzkoako Lurralde Historikoak azken 30 urteetan arrakastaz funtzionatu duen pertsonentzako arretaren eta zaintzen eredua eraiki du, elkarlaneko sare sakon bat sortuz, kudeaketa publiko-pribatu-sozialeko eredu batean oinarrituta. Eredu horrek zerbitzuen kalitatea bultzatu du, egoitzazentroetan eta etxean arreta eta zaintza eskaintzea bideratu du, bai eta pertsona kalteberenak gizarteratzea errazten duen sare indartsu bat bultzatu ere, orobat indarkeria matxistaren biktima diren emakumeei arreta emateko kudeaketarako eta jarduerarako esparru berri bat garatu, arlo sozialeko profesionalen prestakuntza eta gaikuntza bultzatu, berrikuntza soziala eta teknologikoa sustatuz, boluntarioratza emendatuz, guztiak ere gizartean gertatzen diren aldaketetara egokitzeke eboluzionatu duten jarduerak.

COVID-19aren krisiak agerian utzi ditu sistema instituzionalaren eta arretaren, zaintzen eta laguntzen ereduaren indarguneak eta ahuleziak, Gizarte Politiketako arku osoan. Krisiak erronka gogorra jo dio sistemari, errotik eraldatzeko eta eraldatze hori adimenez, estrategiaz eta adostasunez bideratzeko premia handia bultzatuz.

Trantsizioaren betebeharrak iradokitzen du dagoeneko ezin dela gehiago atzeratu arretaren, zaintzen eta laguntzen eredua aldatzea. Eredu-aldaketa handitzen joango dena izango da ezinbestean, kontuan hartuta trantsizioak bidezkoa eta estrategikoa izan behar duela, erabiltzaileen bizi-kalitatea hobetzearen arabera bideratuko dena. Areagotuz joango den aldaketa horrek zaintzak gauzatzeko estilo berrira egokitzeke aukera ematen die arretarekin, zaintzekin eta laguntzarekin lotutako gizarte zerbitzuei, erakundeei eta antolakuntzei, bai eta erabiltzaileei, familiei eta komunitateei ere. Bidezko trantsizioak eraldatzeko ahalegina orekatzeko beharra iradokitzen du, baliabide publikoak, pribatuak eta sozialak konbinatuz. Ahalegina kolektiboa da, ez eragile bakar

batena. Trantsizioaren dimentsio estrategikokoak ondoren zerrendatutako hauen garrantzia azpimarratzen du: etengabe aurrea hartzea eta monitorizazioa, eraginaren ebaluazio arduratsua (aldaketaren eragin negatiboak murriztuz) eta gizarte zerbitzuen iraunkortasuna bermatuz.

Liburu Zuriaren asmoak

Liburu Zuriaren helburu nagusia da, trantsizio-agenda baten bidez, gizarte zerbitzuetako sistema beste era bateko arretaren, zaintzen eta laguntzen eredu batera bideratzea. Horretarako, Liburu Zuriak aldaketa bultzatzea proposatzen du, bost ardatz nagusitan oinarrituta:

PERTSONALIZAZIOA: Arretaren, zaintzen eta laguntzen ereduaren definizioa eraldatu, zerbitzuetan oinarritutako eredu batetik pertsonak eta komunitatea ardatz dituen eredu batera igaroz. Eredu-aldaketak eskatzen duena da trantsizio-prozesu bat, politika eta baliabide publiko, pribatu eta sozialak pixkanaka egokituko dituen arian-arian ezartzera bizi-kalitatea hobetzeari eta arreta, zaintzak eta laguntzak pertsonalizatzeari lotutako produktu, prozesu eta kudeaketa-tresna berriak.

PARTE HARTZEA: Erabiltzaileen eta horien laguntza-inguruneen, profesionalen, adituen eta tokian tokiko zentro, antolakuntza, erakunde eta komunitateetako kudeatzaileen parte hartze aktiboa sustatu, elkarlaneko gobernantzan, gizarte berrikuntzan eta erabiltzaileen esperientzia-ezagutzaren balorazioan oinarritutako mekanismoak bultzatzearen bitartez, arazoak identifikatzeko, konponbideak egituratzeko eta inpaktuak monitorizatzeko giltzarri moduan.

LIDERGOA: Harremanetarako lider izaera

egituratu, gai izango dena ikuspuntu guztiak txertatzeko, profesional langileenak, arloko adituenak, entitateetako eta erakundeetako kudeatzaileenak (Hirugarren Sektorea, enpresak, zentro teknologikoak, unibertsitateak), teknikarienak eta politiketako arduradunenak, epe luzerako adostasun estrategikorako eta konfiantzarako guneak sortu ahal izateko.

ESPERIMENTATZEA: Eredu esperimentalak sustatu, ideiak, metodologiak, produktuak eta zerbitzuak testatzeko modu pribilegiatu moduan, testuinguru errealean daukaten eragina ebaluatuz. Esperimentazioa ebidentzian oinarritutako politikak garatzean nabarmentzen den pieza bat da.

EBALUATZEA: Trantsizioa etorkizuneko ikuspegiarekin ebaluatu, aldaketaren ondorio negatiboak aurreratuz eta inpaktu soziala monitorizatuz, Gipuzkoako Lurralde Historikoan bizi diren pertsonen bizi-kalitatearen ikuspuntutik.

Liburu Zuria egitea

Liburu Zuri hau elkarren ondoz ondoko lau etapatan egin da. Lehenengo etapa Etorkizuna Eraikiz Think Tanka osatu duen Ongizate Estatuaren Etorkizunak deliberazio taldearentzako eztabaidarako agenda bat zehaztuta gauzatu da. Eztabaidatu beharreko gaien agenda adostu ondoren, 12 deliberatzeko saio antolatu ziren. Saio bakoitzean, Gipuzkoako Lurralde Historikoko gizarte politiketarako erronkak eta erronka horiei aurre egitea ahalbidetuko luketen politika-proposamenak identifikatu ziren. Bigarren etapian eztabaiden emaitzak Liburu Zuriaren atariko bertsio batean txertatu dira. Atariko bertsio hori Think Tanka osatzen duten pertsonen artean banatu da, horien iruzkinak eta ekarpenak jasotzeko, eztabaida-saioetan aintzat hartu gabeko elementu berriak bil daitezzen. Hirugarren etapian Think Tankak Liburu Zuriari egindako ekarpen berriak erantsi dira, eta Think Tankaren kanpoko baliozkotzea gauzatu da, hau da, Gipuzkoako gizarte politiketako ekosistema zabaldua osatzen duten eragile, erakunde eta antolakundeen artean.

Ekosistema hori honako partaide hauek osatzen dute: Hirugarren Sektoreko erakundeak eta gizarte zerbitzuekin lotutako enpresak; gizarte politiketan eta gizarte zerbitzuetan ardaztutako unibertsitate-ikerketako taldeak; sektore soziosanitarioari lotutako elkarteak, erakunde sindikalak eta patronalak; Gipuzkoako Lurralde Historikoko udalak eta Gizarte Politiketako Departamentuko teknikariak; adituak, eta, bereziki, Think Tankarekin eta Gipuzkoako Foru Aldundiko Gizarte Politiketako Departamentuarekin lankidetzan ari den Europako Adituen Batzordea. Azkenik, laugarren etapian ekosistema zabaldutik jasotako ekarpen guztiak txertatu dira, eta Liburu Zuriaren behin betiko bertsioa osatu da.

Liburu Zuria norentzat da?

Liburu Zuria gida bat da, arretako, zaintzako eta laguntzako eredu berri batera iristeko trantsizioa gauzatzeko. Gida honen bitartez, prozesuan inplikatu nahi dira Gipuzkoako Lurralde Historikoko arreta- eta zaintza-ereduaren trantsizioarekin lotura duten pertsonak eta kolektiboak. Liburu Zuri hau norentzat egin den zehazteko garaian, honako hauek aipa daitezke, besteak beste: Bizi-kalitatea hobetzeko arreta, zaintza eta laguntza behar duten erabiltzaileak eta horien laguntza-inguruneak (senideak eta hurbilekoak). Horien artean nabarmentzen dira haurtzaroa eta nerabezaroa ardatz dituzten gizarte baliabideekin lotutako pertsonak, gizarte bazterkeriako egoeran dauden pertsonak, indarkeria matxistaren biktima diren emakumeak, eta hainbat mendetasun mailatako (dela fisikoa, intelektuala eta/edo soziala, hala nola nahi gabeko bakardadean bizi direnak) pertsona kalteberak.

Politiken arduradunak, izan gizarte politikei dagokien erakunde-sareko erabakitzaileak, izan kudeatzaileak eta/edo izan gizarte zerbitzuetako teknikariak.

Hainbat zentro motatan lan egiten duten profesionalak eta kudeatzaileak (egoitzakoak, eguneko zentrokoak, harrerakoak, etab.), zerbitzu publiko

soziosanitarioak eta hainbat motatako eta helburutako erakundeak (Hirugarren Sektorea, enpresak, elkarteak, kooperatibak, etab.), premia duten pertsonen arreta, zaintza eta laguntza eskainiz lan egiten dutenak. Pertsona hauek eta mendeakotzat hartzen diren pertsonen, zaintzen eta laguntzen eredu aldatzeko politikak, programak eta jarduerak sortzeko interesa duten ikertzaileak, adituak eta bestelakoak.

Liburu Zuriaren egitura

Liburu Zuriaren bi kapitulu nagusitan antolatuta dago. Lehenengo kapituluak trantsizioko 15 erronkak jorratu dira, Gipuzkoako Lurralde Historikoak zaintzen eredu aldatzeko sustatzeko dituen erronkak, alegia. Bigarren kapituluak, trantsizioko gizarte politikak garatzeko 12 gomendio eskaini dira. Epe luzearen aldaketa sustatzen duten politikak dira, berrikuntza, lankidetzako lidergoa, zaintzen pertsonalizazioa eta garapen komunitarioa oinarrituak.

Ikuspuntu diagnostikoa

Trantsiziorako 15 erronkak

Kapitulu honetan diagnostiko kualitatibo bat aurkeztu da, Gipuzkoako gizarte zerbitzuen sistemako arretaren, zaintzen eta laguntzen ereduaren egungo erronka moduan adierazita. Arazoak eguneratu dira, eta ondoren COVID-19aren krisiak sistema soziosanitarioan duen eragina aztertu. Identifikatutako erronkak funtsezkoak dira trantsizio-agenda bat egituratzeko, gizarte zerbitzuen sistemaren puntu kritikoak gainditzeko balioko duena.

ERAKUNDEETAKO KULTURA

1. erronka. Gizarte politiken kudeaketan kultura-aldaketa sakon baten beharra

Arretaren eta zaintzen eredu berri baterako trantsizioa bultzatzeko, beharrezkoa da gizarte zerbitzuen ikuspuntu egituratu eta estandarizatu batetik horien ikuspuntu eboluzionista eta malgu batera igarotzea, esperimentazioan, berrikuntzan eta elkarlaneko gobernantzan oinarrituta. Ikuspegi berri hori gizarte zerbitzuen erabiltzaileen premiekin eta lehentasunekin integratu eta jarioran ezarri behar da, komunikazio-eredu arin eta hurbila sustatuz, gizarte politikak ebaluatzeko eredu berriak txertatzearen inguruan antolatuta.

ZERBITZU-ZORROA

2. erronka. Zerbitzuen eta prestazioen zorroa eguneratzeko beharra

Zerbitzuen eta prestazioen egungo katalogoa zurrunda eta arreta, zaintzak eta laguntzak pertsonalizatzeko bultzadari ongi egokitu gabea izan daiteke. Ildo horretan, beharrezkoa da pertsona bakoitzaren ibilbideetara malgutasunez egokitu ahal izango diren zerbitzuen katalogo berri bat garatzea, pertsona bakoitzaren premien, interesen eta lehentasunen arabera, arretaren jarraitutasuna eta baliabideen prestazioak definituz, plazak eskura izango direla bermatuz.

Beharrezkoa da gizarte zerbitzuen zorroaren definizioa osatzea, erabiltzaileak eta horien laguntza-ingurunea gaituta.

PERTSONALIZAZIOA

3. erronka. Erabiltzaileek hautatzeko gero eta gaitasun handiagoa izan dezaten laguntzeko beharra

Gizarte zerbitzuen sistemaren ahulgune nagusietako bat erabiltzaileek hautatzeko duten gaitasuna indartzeko beharra da, zentroa eta zerbitzua ematen duen erakundea aukeratu arte jaso nahi duten arretari eta zaintzari dagokionez. Arreta, zaintza eta laguntza pertsonalizatuak garatzeak aldaketa sakona dakar arreta eta zaintzak eskaintzeko eta zerbitzuak kontratatze moduan. Hala, erabiltzaileari laguntza eman behar zaio erabakitze eskubidea behar bezala gauza dezan, eta bereziki azpimarratuko da administrazio publikoak zentroek eta erakundeek eskaintako prestazioen kalitate-estandarrak definitu behar dituela, eta emandako zerbitzuen kalitatea eta pertsonalizazio maila etengabe gainbegiratu eta ebaluatu beharko dituela.

KOORDINAZIO SOZIOSANITARIOA

4. erronka. Koordinazio soziosanitarioan eta komunitarioan aurrera egiteko beharra

Erabiltzaileengan zentratutako arretaren, zaiketen eta laguntzen ikuspegi integralak eskatzen du gizarteko, osasuneko eta komunitateko zerbitzuen koordinazio eraginkorra eta efizientea. Aurrerapen handia litzateke historia soziosanitario bat (digitalizatua) eskura izatea; lankidetzako gobernantza-eredu eraginkorra izatea; arreta, zaintzak eta laguntzak behar dituzten pertsonen lankidetzak, balorazio eta kudeaketa

integraturako tresnak izatea. Gaur egun, koordinazio soziosanitarioaren arloan osatu beharreko bide garrantzitsua dago egiteko, zaintza komunitarioa ere barnean hartuko duena.

ARRETA, ZAINTZAK ETA LAGUNTZAK ETXEAN

5. erroka. Etxean arreta, zaintza eta laguntza lehenesteko beharra

Etxeko arretak, zaintzek eta laguntzek erraztu egiten dute erabiltzailea bere kasa bizitzea, komunitatearekin dituen harremanak mantentzea, familiaren eta hurbilekoen harrera, eta horrek guztiak pertsonen bizi-kalitatea hobetzen du. Hala ere, etxean arreta, zaintzak eta laguntzak emateko politikak eta baliabideak ez dira nahikoak gaur egun. Apustu horrek berekin dakar, alde batetik, zenbait arau-aldaketa ezartzea, etxean arreta, zaintzak eta laguntzak emateko ardura duten erakundeen eskumenak hobeto egokitzeak eta doitzeko; eta, beste alde batetik, inbertsio berriak egiteko, bai etxeetako azpiegiturak hobetzeko (arkitektura ikuspegi ergonomikoarekin egokitzea), bai teknologiak eskuragarri izateko, lehen eta bigarren mailako arreta-zerbitzuak pertsonalizatzeko, etxebizitza-arloko lankidetzak-esperientziak sustatzeko (hala nola cohousinga, belaunaldien arteko etxebizitza-kooperatibak, etab.) eta komunitate-sarea aktibatzeak.

ARRETA ETA ZAINTZAK ZENTROETAN

6. erroka. Pertsonalizaziora egokitutako egoitzen azpiegitura indartzeko beharra

Egoitza-zentroetako arreta eta zainketak pertsonalizatzeak aurrerapausoak eman ditu azken 20 urteetan. Hala ere, arretaren eta zainketen pertsonalizazio maila onargarria lortzeko tarte handia egiteke dugu oraindik. Zentroetako arreta eta zaintzak pertsonalizatzeak (egunekoa, egoitzakoa eta harrerakoa, besteak beste) zaintzeko estilo berri bat bultzatu behar du, inguruneak atseginago eta abegikorrago bihurtu behar dira, habitatzeko erakargarriagoak, bizikidetzak eta bizi-kalitatea hobetuko luketen elkartzeko eta

sozializatzeko eremuekin, komunitatearen barruan hobeto txertatuta egongo diren etxebizitza-moduak bilatuz, profesionalak, senideak eta gertukoak eta boluntarioek ematen duten beharrezko babesa eta zaintza erraztuz. Zentroak eraldatzeko apustu horrekin batera, langileen plaza gehiago behar dira, bai eta kalitateko arreta eta zaintza pertsonalizatua eskaintzeko behar diren langileak egokitzea ere.

PRESTAKUNTZA ETA LANGILE- KOPURUA

7. erroka. Gaitasunetan, kualifikazioan eta langile-kopuruan sakontzeko premia

Erabiltzaileak eta horien laguntza-inguruneak ardatz dituzten zerbitzuetara eraldatzeko trantsizioak aldaketa handia dakar arretaren eta zaintzaren estiloan. Kudeaketa-ereduak eta tresna-ereduak ez ezik, batik bat arreta eta zaintzen arloko profesionalak eta kudeatzaileak prestatzeko eta gaitzeko ereduak badira, baina baita erabiltzaileak eta haien laguntza-inguruneak heztekoak ere. Oro har, pertsonalizatzeri iristeko, profesionalak pertsonalizazioak bere baitan zer dakarren barneratu beharko dute, gaitasun berrietan eta arreta-moduan prestatzeko eta kualifikatzeko prozesu bat eskatuko duena, zerbitzu malguak eta diziiplina anitzeko ikuspuntua izango dituen. Mailaz maila gauzatu beharko den aldaketa-prozesu horrek lanbide-profil batzuetan funtzioak egokitzea eskatuko du, bai eta trantsizioan gainbegiratze eta laguntza handiagoa behar izatea ere. Era orokorrean hartuta, trantsizio-prozesu horrek honako jarduerak hauek eskatuko ditu: zuzeneko arretan aritzen diren langileen ratioak doitzeko, pertsonalizazioari lotutako gaitasunetan prestakuntza eta eguneratzea erraztea, eta lan-baldintzak hobetzea, beharrezkoa den alor guztietan.

KOMUNITATEAREN PARTE HARTZEA

8. erroka. Komunitatearen parte hartzea ekinean sustatzeko beharra

Garapen komunitarioak oraindik ez du leku garrantzitsurik premiak dituzten pertsonen

zaintzetan eta laguntzetan. Beharrezkoa da boluntarioak eta herritarrak indartzea eta mobilizatzea, bitartekotzat erabiltzea bai garapen komunitarioko proiektuak garatzea, eta bai tokiko esperientziazko eta berrikuntza-ekimenetan parte hartzea, betiere erabiltzaileak sare komunitarioan integratzea sustatuz, zaintzarako tokiko ekosistemetan parte hartzeko eskemak eratuz, trantsizioan tokian tokiko koordinazio-mahaiak antolatu beharko direla ahaztu gabe, bizigune bakoitzeko herritarren parte hartzea eta ordezkariak errazago bideratu ahal izan dadin.

HIRUGARREN SEKTOREAREN GAITASUNAK

9. erronka. Hirugarren sektorearen berrikuntza-gaitasunak indartzeko beharra

Arretako eta zaintzetako eredu berri bat garatzeko berezko ezaugarrietako bat eragile anitzeko lankidetzak da. Beharrezkoa da Hirugarren Sektoreko erakundeek berrikuntzako eta lankidetzako gaitasunak indartzea, horiek daukaten kudeatzeko gaitasuna indartuz (antolaketa eta eraldatze digitala), pertsonalizazioaren ondorioz eskuratuko gaitasunetan eta gaitasun berrietan kideen prestakuntza eta gaikuntza sustatuz, zainketen tokiko ekosistemetan aktiboki parte hartuz, politikak diseinatze eta ezartzeko eginkizunetan subjektu aktibo moduan jokatzu. Horrez gain, hirugarren sektorea indartu ahal izan dadin, egituratu egin behar da, horretarako programak garatzeko azpiegiturak antolatuta, dimentsionatuta bai funtzionamendu-egiturak, bai irabazi asmorik gabeko elkarre-eredua etorkizunean jasagarria izatea, bai eta Espainiako nahiz nazioarteko sareetan lan egitea ere, baldin eta arretako, zaintzetako eta laguntzetako eredu berriak bilatu nahi badira.

ERALDATZE DIGITALA

10. erronka. Eraldatze digitala bultzatzeko beharra

Azkenaldiko teknologiak erabiltzeak sustatu egin dezake arretaren, zaintzen eta laguntzen bilakaera. Beharrezkoa da COVID-19aren

pandemian teknologia digitalak erabiltzeko eman den aurrerapausoa baliatzea, horiek erabiltzea sustatzeko, dauden eten digitalak desegiten saiatuz eta datu pertsonalak partekatzeke lege-ingurune berri bat eratuz (datuen gobernantza). Teknologiak erabiltzean aurrerapauso hori eman den arren, gizarte politiken sektoreak (erakundeek zein antolakundeek) arretari eta zaintzei aplikatutako teknologiak bereganatzeko estrategiak sakondu behar ditu. Horiek horrela direla, gizarte zerbitzuei lotutako sektorearen eraldatze digitalari buruzko estrategia partekatua bultzatu beharra dago.

ESPERIMENTATZEA

11. erronka. Berrikuntza, esperientziazko eta ezagutzaren kudeaketa bultzatzeko beharra.

Metodologia esperimentalak eta parte hartzaileak garatzeak eta aplikatzeak ebidentziak sortzea eta ezagutza berria eratzea bideratzen du, erabiltzaileen esperientzian oinarrituta. Hala ere, gizarte zerbitzuetan eredu esperimentalak eta parte hartzaileak baitaratzea eta erabiltzea gaitasun gabeko gaia da oraindik. Beharrezkoa da eredu esperimentalak eta parte hartzaileak bultzatzea produktu, zerbitzu edo metodo berriak diseinatzean, ezartzean eta ebaluatzean (berrikuntzak), ezagutza kudeatzeko sistema berriak errazago ager daitezkeen. Era horretan ulertzen den ezagutzaren kudeaketarekin, errazago truka daitezke sistemako eragilearen artean jardunbide egokiak, ebidentzia esperimentalak sortzea, erabiltzaileak testuinguru errealean integratuta, ebidentzian oinarritutako politikak diseinatzea, eta pertsonen zuzendutako zerbitzuak diseinatzea, horien beharren eta lehentasunen arabera.

EBALUATZEKO EREDUAK

12. erronka. Arreta, zaintzak eta laguntzak ebaluatzeke eredu berriak ezartzeko beharra

Arretaren, zaintzen eta laguntzen eredua berriak diseinatzeke beharra dago, erabiltzaileek,

profesionalek eta zerbitzu-kudeatzaileek jaso duten zerbitzuaren kalitatetik abiatuta, era horretan gizarte zerbitzuen kalitateari eta pertsonalizazioari buruzko ikuspuntu integratua eskuratuz. Bestalde, ebaluazio parte hartzailearen ikuspuntua sendotzeaz gain, beharrezkoa da adierazle objektiboetan oinarritutako ebaluazioa garatzea, zerbitzuen eta prestazioen kalitateko estandarrak eta pertsonalizatzea definitu ahal izateko. Estandar horiek funtsezko adierazleetan oinarritu behar dira, behar bezala monitorizatuta eta komunikatuta, halako moduz non erabiltzaileek eta horien laguntza-inguruneak ahalik eta informazio gehien izango duten eurek nahi dituzten zerbitzuak eta gogokoen dituzten erakunde hornitzaileak aukeratzeko. Azkenik, beharrezkoa da ebaluazio prospektiboa indartzea (joerak aztertzea, etorkizunak diseinatzea), funtsezko informazioa eskaintzen duelako prozesuei eta inpaktuei aurrea hartzeko eta sistema soziosanitarioaren garapen kontingenteen ordeko aukerak diseinatzeko.

BALIABIDE PUBLIKOEN KUDEAKETA ERAGINKORRA

13. erronka. Baliabideen kudeaketa ekonomiko eraginkorra eta efizientea gauzatzeko eredu bat bultzatu beharra

Nabarmena da arretaren eta zaintzaren eredu berri bat bultzatzeak neurri handiko inbertsio publikoa nahiz pribatua eskatzen duela azpiegitura berriak sortzeko eta daudenak egokitzeko. Horren harira, inbertsio eta baliabide garrantzitsu berriak eskatzen dituzten ekimenak dira, besteak beste, honako hauek: teknologiak txertatzea eta eraldaketa digitala sustatzea; langile-ratioak arretaren eta zaintzaren pertsonalizazio mailaren arabera egokitzea; berrikuntza sustatzea gizarte erakunde eta zerbitzuetan, esperimentatzearen bitartez; profesionalak arreta eta zaintza pertsonalizatua indartzeko gaitzea. Ekimen horiek eskatzen dituzten inbertsioak eta baliabideak eraginkortasuneko eta efizientiako parametro zorrotzei jarraituz gauzatu behar dira, eta horretarako, tresnak hobetu eta indartu beharko dira, bai kudeaketa ekonomikoan, bai inpaktu ekonomikoan

monitorizatzean eta bai kostu-irabaziak ebaluatzean.

SISTEMAREN IRAUNKORTASUN EKONOMIKOA

14. erronka. Gizarte zerbitzuen iraunkortasun ekonomikoa bermatzeko beharra

Trantsizioak, kalitatea hobetzeak eta pertsonalizazioaren bultzadak egungo finantzaketa-formulak berraztertzea eskatzen du. Esparru horren barruan, erronka garrantzitsua da erabiltzaileek zerbitzuen finantzaketan duten parte hartze ekonomikoa berraztertzea, bai sistemaren unibertsaltasuna eta bai horren progresibotasuna bermatzeko moduan. Beharrezkoa da, halaber, aseguru publikoko sistemak ezartzeko aurrerapausoa emateko aukerari buruz gogoeta egitea eta erabakiak hartzea, gure inguruko herrialdeek egin duten bezala, eta emandako zerbitzuek duten kostuaren eta eraginkortasunaren arteko erlazioa ebaluatzea.

GIZARTE ZERBITZUETAKO ESKUMENAK BANATZEA

15. erronka. Gizarte Zerbitzuen lurralde-antolamendua eta eskumen-banaketa egokitzeko beharra

Gizarte Zerbitzuei buruzko 12/2008 Legearen baitan, arretaren jarraipena eta baliabideen hurbiltasuna bermatuta dago, tokiko arretaren eta zaintzaren eskaerari erantzuteko. Zaintzako tokiko ekosistemen garapena eta herritarren berdintasuna gizarte zerbitzuetarako sarbidean, orobat lehen mailako arretako eta bigarren mailako arretako gizarte zerbitzuen arteko koordinazioa hobetzea, oraindik garatzen ari den agendaren baitan daude, eta bultzada garrantzitsuak behar dituzte oraindik. Hala, beharrezkoa da lehen eta bigarren mailako arretako gizarte zerbitzuak eskualdeka antolatuta benetan gehiago garatzea, eta zerbitzuak elkarrekin kudeatzeko eta elkarrekin finantzatzeko formulak sortzea, arreta eta zaintzako tokiko ekosistemak bultzatu ahal izateko.

12 gomendio

Trantsizioko Gizarte Politikarako

Liburu Zuriaren kapitulu honetan, Think Tank delakoak Gipuzkoako Lurralde Historikoan arretaren, zaintzen eta laguntzen eredu berri baterako trantsizioa bultzatzeko proposatutako ekintzen eta aztertutako gaien laburpena dago.

Laburbilduz, esan daiteke Think Tankak egindako gogoeta eta emandako gomendioak zazpi gai nagusitara bideratu dituela: a) Arreta, zaintzak eta laguntzak ulertzeko modu berri bat zabaltzea, hau da, Gipuzkoan eredu berri baterako trantsizioa bideratu beharko luketen printzipioei, kontzeptuei, estrategiei eta emaitzei buruzko hausnarketa bultzatzea; b) Zaintzaren pertsonalizazioa garatzea, trantsizioari bultzatzen dion ardatz moduan, aintzat hartuta maila guztietan zaintza pertsonalizatzeak daukan izaera dibertsifikatzailea eta sistemikoa; c) Etxeko zaintza bultzatzea, zainketa-zentroak hobetzea eta tokiko ekosistemak sustatzea, zaintzak ematen diren espazioak eta elkarrekintzak eraldatzeko modu gisa; d) Esperimentazioa sustatzea, gaitasun berrien prestakuntza eta teknologia berrien erabilera garatzea, hala nola berrikuntzaren bidea, ebidentziak, ikaskuntzak eta euskarriak eratzeko aukera emango duena, zaintzen ereduaren trantsizioa bultzatzeko; e) Komunitate-dimentsioa bultzatzea, eta erresilientzia-sistema hobetzea, larrialdi sozialari era kolektiboan erantzun ahal izateko, f) Lankidetzaren gobernantza indartzea, erakundeen arteko koordinaziorako, gizartearen partaidetzarako eta ereduaren bidezko trantsizioa bultzatzeko adostasun estrategikorako gune gisa, g) Zaintzak Ebaluatze Lurralde Sistema bat sortzea, Liburu Zuri honetan proposatutako gomendioen aplikazioa eta garapena monitorizatzeko, zaintzak ematen dituzten erakundeen eta zentroen kalitatea egiaztatze ebaluazioa sustatzeko, eta trantsizioko gizarte politikak gizartearen duten eragina ulertzen laguntzeko, garrantzia emanez Gipuzkoako gizarte politiken erabiltzaileen bizi-kalitatea hobetzeari.

1. gomendia. Gizarte Politiketan arreta, zaintzak eta laguntzak ulertzeko modu berri bat hedatu

Arreta, zaintzak eta laguntzak ulertzeko modu berria gizarte politika eta gizarte zerbitzu guztien ardatza erabiltzaileak izatean datza, aintzat hartuta pertsona bakoitzaren askatasuna eta ahalgintza, norberak bere bizitza-ibilbidea sortu ahal izateko moduan, bizitza bere beharretara, itxaropenetara, eskubideetara eta lehentasunetara egokituta, nabarmen eragiteko modua izan dezan haren bizi-kalitatea eta babes-ingurunea hobetzeko garaian.

Arreta, zaintzak eta laguntzak ulertzeko modu berriak ondorengo dimentsio hauek behintzat hartu beharko ditu kontuan:

- Bizitza osoko zaintzak. Zaintza ez irudikatzea unean uneko eta bizitzako une jakin batzuetara mugatutako eginkizun bat bezala, baizik eta zaintza haurtzarotik helduarora doan jarduera jarraitu moduan ulertzea; nork bere burua zaintzetik laguntza jasoko duen zaintzara bitartean luzatuko dena; bizilekutik egoitza-zentroetara, edo etxebizitza komunitarioak, tutoretzapekoak nahiz beste bizitoki mota batzuk. Laburbilduz, zaintza continuum ez-lineal gisa ulertzea.
- Autodeterminazioa eta parte hartzea. Erabiltzailearen autodeterminazioa eta parte hartzea gauzatu, haren itxaropenak, beharrak eta lehentasunak arretaren, zaintzen eta laguntzen ardatz izan daitezen, haren autodeterminazioa, autoestimua, osasun mentala eta fisikoa eta familiako nahiz komunitateko ingurunearekin duen lotura bultzatuz. Autodeterminazioak lagundu egiten du bizi-proiektua indartzen eta bizi-estiloarekiko jarraitutasuna errazten.
- Eskubideak. Pertsonen eskubideak indartzea, ahalik eta autonomia pertsonal,

gizartean parte hartze eta erreialazio pertsonal maila handiena bideratuko dituen bizi-eredu bat da, aldaketarako palanka bat da, arretako eta zaintzako eredu berri baterako trantsizioa bideratzen duena.

- Kudeatzeko lanabesak. Gizarte zerbitzuen eta prestazioen barruan, kudeaketa-tresnak eskura izatea, premien balorazioa eta kasuen jarraipena (bizi-historiak) bideratzeko balioko dutenak, eta, ordezko aukerarik izanez gero, zerbitzuak emango dituen erakundeak aukeratzea.
- Zaintzaren kalitatea eta pertsonalizazioa kudeatu. Erabiltzaileen, senideen, komunitateen, adituen, profesionalen eta administrazio publikoko teknikarien parte hartze aktiboa sustatu zaintzen kalitatea eta pertsonalizazioa ebaluatzeko garaian, berdin zaintza horiek etxean gauzatzen direnean, berdin egoitza-zentroetan edo beste erakunde batzuetan gauzatzen direnean.
- Ingurune egokituak. Garapenerako ibilbide pertsonala osatzeko ingurune onena izatea eskura, dela norberaren etxeko bizi-baldintzak egokitzean, dela etxebizitza komunitarioetako, tutoretzapeko apartamentuetako eta/edo egoitza-zentroetako bizikidetzak-unitateetan zaintzetako arreta egokitzeko garaian.
- Etxeko arreta. Etxeko arretaren, zaintzen eta laguntzen programak erabiltzaileen beharretara egokitu, komunitatearekin duten lotura erraztuz, batez ere pertsonak gizarte bazterkeriako, haurren arteko babesgabeketasuneko, desgaitasuneko eta/edo mendetasuneko egoeran dauden kasuetan.

2. gomendioa. Arretaren eta zaintzen pertsonalizazioa bultzatu

Zaintzak pertsonalizatzea ardatz nagusia da zaintzen eredu berri batera iristeko trantsizioan, nola gizarte zerbitzuetarako, hala arreta, zaintzak eta laguntzak ematen dituzten erakunde eta entitateetarako. Izan ere, pertsonalizazioak dibertsifikazioa eta berrikuntza sustatzen ditu hainbat mailatan. Lehenik eta behin, zainketen arau-esparruan

aldaketak eta egokitzapenak bultzatzen ditu, herritarrek zaintzak jasotzeko daukaten eskubide subjektiboa eguneratuz eta aldatuz. Bigarren mailan, zaintza kudeatzeko tresna berriak garatzea eta ezartzea sustatzen du (antolatzea zaintzako denbora, zereginak, funtzioak, gaitasunak, adierazleak), bai gizarte zerbitzuetan, bai zerbitzuak ematen dituzten erakunde eta antolakundeetan. Hirugarren mailan, baliabide publiko, pribatu eta sozialak esleitzean aldaketak sustatzen ditu, norbanakoen arreta-ibilbideei esker baliabideak modu desberdinean konbinatuz eta lehentasunen kudeaketa errazten duten mekanismoak hobeto egituratuz. Laugarren mailan, pertsonalizazioak konpetentzia eta gaitasun berriak eskatzen ditu, nola zaintza jasoko dutenentzat, hala zaintzaileentzat (profesionalak eta ez-profesionalak). Bosgarren mailan, bideratu egiten du telelaguntzarako, Arreta Plan Pertsonalizatuaren erregistro digitalerako, Bizi Historietarako eta beste tresna batzuetarako euskarri izateko balio duten teknologia digitalak txertatzea, eskubide digitalak eta datu pertsonalen babesa errespetatuz, zaintza kudeatzean pertsonalizazioa eta jarraipena bideratzen dutenak. Seigarren mailan, pertsonalizazioak gobernantzarako modu berriak egituratzen ditu, erabiltzaileei eurak zaintzeko plangintzan parte hartzen lagunduz, haien autonomia ahalbunduz, familiak eta komunitateak errazago parte hartzea bideratuz, zerbitzuak eta erakundeak lehentasunen eta beharren inguruan konektatuz.

Zaintzak pertsonalizatzea bultzatzeko, izan gizarte zerbitzuetan, izan zerbitzuak ematen dituzten erakunde eta antolakundeetan, honako neurri hauek gomendatuko dira:

- Zaintzak Pertsonalizatzea Sustatzeko Programa bat garatzea, lehendik dauden esperientzien ikaskuntza bilduko duena; testuinguru errealean pertsonalizazioa kudeatzeko ereduak osatzea eta baliozkotzea; eta zaintzak pertsonalizatzeko ereduak hedatzeko eta transferitzeko gidak diseinatzea.
- Plataforma digitalak bultzatzea, elkarrekin ikastea errazteko eta arreta eta zaintzak pertsonalizatzeko jardunbide egokiak zabaltzeko, bai lurralde mailan, bai Europan

eta nazioartean.

- Ebaluazio-sistema bat garatzea, arretaren eta zaintzen pertsonalizazioan izandako aurrerapen gradua monitorizatzeko. Sistema horrek eskura izango ditu arretaren eta zaintzen pertsonalizazioa ebaluatzeko eta monitorizatzeko eredu bat, tresnak eta adierazleak.

3. gomendioa. Etxeko zaintzen eredu integrala lehenetsi

Etxeko zaintzak Trantsizioko Gizarte Politikak garatzeko funtsezko estrategietako bat dira. Etxeko arretaren, zaintzen eta laguntzen helburua pertsonen eta horien familien bizikaltatea indartzea da, ingurune ezagun eta ohiko batean, premia daukaten pertsonen etxean, alegia. Etxeko zaintzak autonomia eta bizimodu independentea sendotzen ditu, arreta pertsonalizatua hobetzen du, zaintza-euskarria ematen dutenek ez baitute arreta-denbora beste pertsona batzuentzako arretarekin partekatzen. Era berean, zaintzak etxean eskaintzea merkeagoa izan daiteke arreta eta zainketak eskaintzen dituen beste bizitoki mota batekoa baino. Abantaila horiek gorabehera, badira etxeko zaintza mugatzen duten kezka batzuk, hala nola zaintzen merkatuaren baitako ezegonkortasuna (langile informalen kopuru handia, oro har atzeritar jatorrikoa), etxeko arreta-zerbitzuen kalitatearen heterogeneotasuna, 24 orduko arreta eta laguntzak behar dituzten pertsonentzako zaintzeko estalduraren mugak, etxea eguneko zentroaren eta komunitatearen dinamikan txertatuta daukaten zaintzen eredurik ez izatea, beste alderdi batzuen artean.

Etxeko zaintzen eredu integrala bultzatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Zaintzaileak zaintzera bideratutako programa eta esperientzia pilotuak indartzea eta garatzea. Zaintzaileak zaintzea funtsezko alderdia da etxean zaintzari eusteko, zaintzaile profesionalak izan zein ez izan.
- Zaintzak demokratizatu daitezzen ekintzak bultzatzea, bereziki aintzat hartuta generodesorekak, une honetan arretaren eta zaintzaren pisu handiena emakumeen

bizkar baitago.

- Hainbat zerbitzu eta erakunderen artean (eguneko zentroak, esaterako) koordinatutako zainketa-plan pertsonalizatuaren kudeaketa errazten duten tresnak banatzea.
- Etxeko zainketetan teknologia digital berriak aplikatzea sustatu, telelaguntza eta laguntza-sare digitalak indartu daitezzen eta informazio-jarioa egituratzeko modua izan dadin (bizitza soziosanitarioaren historia moduko euskarriak erabilia).
- Gizarte zerbitzuen sektorean lan egitera integratzea erabakitzen duten profesionalak erakartzeko eta prestatzeko programak bultzatzea, garapen profesionalerako eta gizartean aitortza egokiko enplegu duina eskuratzeko aukerak ikusaraziz.
- Arretaren eta zaintzaren pertsonalizazioa indartzea, arretako eta zaintzetako estilo berrietan espezializatutako prestakuntzaren bitartez, pertsonalizazioari euskarria eskaintzen dioten teknologia digitalak txertatuta, eta erabiltzaileek zerbitzu-hornitzaileak askatasunez aukeratuta (zuzeneko ordainketak edo aurrekontu pertsonalak baliatuta), aukeratzeko gaitasuna eta lehentasun-sistema sendotzen duena.
- Familiaren eta adiskideen laguntza indartzea, bai eta bizitza komunitarioa ere, gizarteratzea, bizitza kolektiboan parte hartzea eta hiri-mugikortasuna errazten duten programetan, belaunaldien arteko boluntarioek duten zeregina indartzuz.

4. gomendioa. Zentroetan eta erakundeetan berrikuntza integrala sustatu

Trantsizioko Gizarte Politiken lehentasuna etxeko zaintza da. Baina pertsonak ezin badira beren etxeetan bizi, kalitatea ziurtatuta izan behar duten zentro espezializatuetan artatuko eta zainduko dituztela bermatuta izan behar dute. Egoitza-zentroek eta harrera-zentroek (eguneko zentroak, egoitza-zentroak, tutoretzapeko ostatuak, beste mota batzuetako zentroen eta erakundeen artean) azken 20 urteetan eboluzio nabaria izan dute, eta

hobetuz joan da haietako profesionalizazioa, azpiegituren kalitatea, kudeaketa-ereduen eraginkortasuna eta pertsonalizazioa pixkanaka bideratzea. Nolanahi ere, zentro horien zaintzarekiko aurrerapenak eta konpromisoa garrantzitsuak izan diren arren, esan daiteke oraindik ere badagoela zer hobetua pertsonalizazioa sustatzeko garaian, banakatze hori era honetan ulertuta: erabiltzaileen lehentasunak sistematikoki txertatu; espazio fisikoak arreta eta zaintza pertsonalizaturako egokitu; diziplina eta lanbide desberdinak integratu, lanbide berriak sortzea barne, zentro eta erakunde mota horietan bat egiten dutenak; zaintza pertsonalizatua kudeatzeko eta horren kalitatea eta eragina ebaluatzeko prozesu arinak garatu; teknologia berriak txertatu; lan-harremanen kudeaketa (langileen ratioak lanbide-profilen eta pertsonalizazio mailen arabera) eta horien lan-baldintzak; erabiltzaileek eta senideek arretari eta zaintzari buruzko erabakiak hartzerakoan parte hartzeko eta ordezkaritza formala izateko eredu berriak, bai eta tokiko komunitatearen integrazio dinamikoa ere.

Zentroetako arretaren eta zaintzen eredu berri bat lortzeko bidean aurrera egiteko, garrantzitsua da berrikuntzaren ikuspegi integrala izatea, berrikuntza soziala, teknologikoa, eta azpiegitura- eta antolaketa-berrikuntza uztartuko dituen. Horren harira, honako hau gomendatuko da:

- Zentroen tipologia guztietan gizarte berrikuntza sustatzea, zainketei buruzko erabakiak hartzean erabiltzaileak eta senideak integratzeko prozesuak bultzatzearen bitartez; tokiko komunitatea zentroen jardueretan integratzea; langileen lan-baldintzak hobetzea; zentroen arteko lankidetzak-sareak eta ikaskuntza-sareak sortzea.
- Zentroetan berrikuntza teknologikoa bultzatzea, zaintza pertsonalizatua eta bizitza-historien kudeaketa (erregistro digitala) bideratzeko balio duten teknologiak txertatzea baliatuta; zaintzaren jarraipena eta arretaren arriskuak garaiz antzemateko aukera ematen duten euskarriak; plataforma digitalen garapena elkarlaneko tresnekin, zentroen, erakundeen eta erakundeen artean

informazioa trukatzeko, ikastea eta jardunbide egokien transferentzia errazago bideratu ahal izateko.

- Espazio fisikoak (bai etxeetan, bai egoitza-zentroetan) arreta eta zaintzak pertsonalizatzeko estrategien arabera egokitzera bideratuta dauden azpiegiturretan berrikuntza sustatzea, baina orobat zentroetan natura eta berdeguneak integratzea bideratutako azpiegiturretan beste hainbeste egitea ahaztu gabe.
- Zentroetako baliabide ekonomiko eta finantzarioen plangintza hobetzeko aukera emango duten kudeatze-ereduetan berrikuntza sustatzea (langile-ratioak/arretaren eta zaintzen pertsonalizazioaren arteko erlazioa), enplegu duina eta sozialki aitortua bermatuz; arretarekin eta zaintzarekin lotutako jardueren plangintza (efizientzia/pertsonalizazioa langileen kudeaketan); berrikuntzaren kudeaketa (aldaketaren eta etorkizuneko iraunkortasunaren arteko erlazioa); parte hartzearen kudeaketa (erabiltzaileen, familien, profesionalen eta tokiko komunitatearen arteko harremanak) eta trantsizioko ebaluazio parte hartzaileak kudeatzea.

5. gomendioa. Zaintzen Tokiko Ekosistemak sustatu

Trantsizioko Gizarte Politiketan, zaintzen tokiko ekosistemek lehentasuneko lekua hartzen dute, erabiltzaileen, zerbitzu soziosanitarioen eta zainketei lotutako erakundeen arteko hurbileko elkarreragina sustatzen baitute (Hirugarren Sektoreko erakundeak, enpresak eta unibertsitateak, esaterako), zaintzen giza dimentsioekin, dimentsio sozialekin, kulturekin eta antolamendukoekin lotura handiena duten alderdiak sustatuz, osasunari edo azpiegiturari dagozkion dimentsioekin baino gehiago (eraikinak eta zentroak eraikitzea, ekipamendua, etab.). Zaintzen tokiko ekosistemen eraginez, tokiko eta komunitateko konpromiso handiagoa sustatzen da, mesede egiten dio gizarte kohesioari eta etxean arreta eta zaintza garatzeari, mendekotasunaren prebentzioan duen eragina handituz eta zahartze aktiboa eta osasungarria sustatuz.

Zaintzen tokiko ekosistemek udalerriek tokiko zaintzan duten zeregina birdinamizatzen dute, haien eskumen-esparruari (instituzionala), zaintza-ekosistemak kudeatzeko gaitasunei (berrikuntza) eta eginkizun hori indartzeko baliabideen hornidurari (jasangarritasuna) buruzko eztabaida bultzatuz.

Zaintzen tokiko ekosistemak sustatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Zaintzen Tokiko Ekosistemen Gipuzkoa Ereduaren definizio operatiboa egituratzea ahalbidetuko duten adostasun-espazioak garatzea.
- Esperientzia pilotuak garatzea, erakutsiko dutenak zaintzen tokiko ekosistemek eredu berrietarako trantsizioa nola bultzatzen duten eta etxean arreta eta zaintza nola indartzen duten.
- Udalerrien artean ikasteko sareak edo foroak sortzea, zaintzako tokiko ekosistemen transferentzia errazteko; jardunbide egokiak trukatzeko eta elkarri laguntzea, lurralde mailan zaintzen eredu berri bat bultzatu ahal izan dadin.
- Proiektu Esperimentalen Programa bat bultzatzea, berrikuntzak diseinatu eta probatzeko, balorazio-tresnak garatzeko, zainketa-ibilbideak diseinatzeko eta kasuen metodologiak garatzeko aukera emango duten ekimenak finantzatzeko, Arreta Plan Pertsonalizatuaren bitartez ekosistemak kudeatzeko.
- Zaintzen Belaunaldi arteko programa bat sustatzea, aukera emango duena hainbat belaunaldi komunitatearen zaintzan integratzeko eta balio komunak transmititzeko, gazteek beren eskumen eta interesekin parte har dezaten sustatuz.
- Familia zaintzaileei laguntzeko zerbitzuak, prestazioak eta bestelako tresnak indartzea, funtsezko palanka baita etxeako arretan, zaintzetan eta laguntzetan aurrera egin ahal izateko eta iraupen luzeko zaintzak behar dituzten pertsonen eskaerei behar bezala erantzuteko.

6. gomendioa. Eraldatze digitala bultzatu

Nabarmendu behar da teknologiak bitarteko bat direla, eta ez helburu bat, eta, beraz, garrantzitsua dela ulertzea erabiltzaileei arreta, zaintza eta laguntza emateko oinarri direla zainduen eta zaintzaileen arteko konfiantza pertsonala, emozio positiboak eta duintasuna. Arretaren, zaintzen eta laguntzen parametro horiek ezin dituzte teknologiek ordezkatu. Jakinik teknologiak bitarteko direla, eta ez helmuga, garrantzitsua da gogoan izatea horiek prebentzioa, alerta, diagnostikoa, baliabide komunak erabilerak, antolaketa-kudeaketa eta ebaluazio-sistemak bideratzen dituzten inguruneak sortu eta laguntzeko sistemak direla. Horrez gain, teknologiek abantailak dituzte, hala nola zaintzen pertsonalizazioa errazago bideratzea eta sostengua ematea, historia bakarra garatzea (soziala eta sanitarioa), zaintzetarako informazioa zabaltzea (esate baterako: Arreta Plan Pertsonalizatuak kudeatzea), prospektiba, monitorizatzea eta inpaktu sozialeko prozesuak erraztea, eta gizarte mailako erakundeetan eta zerbitzuetan prozesu berritzaileak bultzatzea. Hala ere, desabantailak daude teknologiak bultzatzerakoan, hala nola eten digitala (gaitasun digitalak), trantsizio digitalaren kostu ekonomikoa, lankidetzaren digitalaren kultura urria, batzuetan datu pertsonalak eta informazioa partekatze muga juridikoen eraginez murriztua. Azkenik, eraldatze digitala sustatzea datuen gobernantzan eta eskubide digitalekiko errespetuan oinarrituta egin behar da, eta eskubide horien parametroen eta kontrolaren definizioa izaera publikoko erakunde baten erantzukizuna da.

Gizarte zerbitzuen eta Hirugarren Sektorearen eraldatze digitala bultzatzeko, honako neurri hauek gomendatuko dira:

- Teknologien txertatze mailaren eta dauden teknologia mota guztien inguruko diagnostiko bat egitea, hirugarren sektorean eta gizarte zerbitzuetan zenbateraino sartu diren jakiteko.
- Etxeetako arretarekin eta zaintzarekin lotutako teknologien barneratze graduari buruzko diagnostikoa eta estimazioa

egitea, etxean arreta eta zaintza sustatu ahal izan dadin.

- Plataforma Digitalen garapena bultzatzea, elkarlaneko tresnetarako sarbidea errazteko, ezagutzaren zirkulazioa, trukea eta jardunbide egokien transferentzia errazteko, eta orobat erabiltzaileak berrikuntza-prozesuetan sartzeko. Plataforma horiek intuitiboak, iristeko errazak eta eguneragarriak izan behar dute.
- Datu pertsonalak babesteko sistema hobetzea, datuen gobernantza eta plataformen elkar-eragingarritasuna sustatzeko. Nahitaezkoa da eraldatze digitala bultzatzearekin batera eskubide digitalak egoki kudeatzea, alde batetik, eta pertsonen pribatutasuna nahiz datu pertsonalak babestea, bestetik.

7. gomendioa. Zaintza-eredu berriei buruzko prestakuntza-programak bultzatu

Trantsizioko Gizarte Politiken iraunkortasun estrategikoa zaintzen eredu berrian prestatuta dauden pertsonen masa kritikoaren araberakoa da. Prestakuntza funtsezkoa da hiru kudeaketa mailatan: pertsonalizazioa kudeatzea, teknologia berriak kudeatzea eta zaintzen tokiko ekosistemak kudeatzea. Azken horrek berekin dakar balorazio-tresnak (ahultasuna, hauskortasuna eta mendekotasuna) behar bezala kontrolatu eta maneiatzea, zaintzen ibilbideei lotutako kasuak kudeatzeko metodologiak, eta zaintzek erabiltzaileen bizi-kalitatea hobetzeko duten eraginaren ebaluazioa kudeatzea. Etengabeko prestakuntza-programak garatzea, esperientzia erakoak direnak (ekintzarako prestakuntza), eta ikaskuntza-sistema informalak sustatzea erakargarriak eta funtsezkoak izan daitezke zaintzaile ez-profesionalizatuentzako banakako eta taldeko garapena sustatzeko.

Oinarritzko eredu berrietan prestakuntza/gaikuntza/eguneratzea bultzatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Teknologia berrien kudeaketan dagoen eten teknologikoa murriztearekin lotutako

Prestakuntza Digitaleko Programa bat diseinatzea eta abiaraztea, profesionali, kudeatzaileei zein erabiltzaileei zuzenduta. Gaitasun teknologikoak gehitzeari esker, errazago bideratu ahal da arreta eta zaintza pertsonalizatuari euskarria ematera zuzendutako teknologia berriak hedatzea.

- Profesionali eta kudeatzaileei zuzendutako Pertsonalizazioko Prestakuntza Programa bat diseinatzea eta abiaraztea, pertsonalizazioan eta esperientziazioan oinarritutako arretako, zaintzetako eta laguntzetako eredu berrietan ezagutza eta esperientzia praktikoa eskuratzea errazteko. Programa horrek malgua izan behar du, eta sektorean lan egiten duten profesionalen egoera eta beharretara egokitzeko modukoa.
- Prestakuntza-programa bat diseinatzea eta abiaraztea, zaintza-jarduerak era informalean egiten dituzten migratzaileentzako Zaintzetako Kooperatibak sortzeko. Programa malgu eta moldagarri horrek zaintzen eredu berri bati buruzko ezagutza eta eguneratzea eskaini behar ditu, zaintzetako kooperatibak eratu daitezten sustatuz. Kooperatiba horien bitartez, errazago bideratzen dira lan-baldintzen hobekuntza, lan-merkatura iristeko ahalmena, langileen ikusgarritasuna eta zaintzaileen kalitatearen egiaztatze potentziala.
- Gizarte politiketako espektro osoaren erabiltzaileei zuzendutako Prebentzioko Prestakuntza Programa bat diseinatzea eta abiaraztea, nork bere burua zaintzea sustatzeko eta zaintzen paradigma berrian sentsibilizatzeko. Erabiltzaileak zaintzeko modu berrietan hezteak zaintzaren kalitatea hobetu dezake epe luzera begira, ebaluazio-gaitasunak areagotu egiten baitira, erabiltzaileak eta senideak zaintzaren subjektu aktibo moduan ahaldunduz.

8. gomendioa. Langileen lan-baldintzak hobetu

Zaintzan aritzen diren pertsonen lan-baldintzak hobetzea gizarte zerbitzuen eta zaintzaren kalitate-ereduaren baitan dago.

Lan-baldintzak hobetzea bultzatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Zaintzari lotutako erakunde, zentro eta antolakundeek lan-baldintzei buruzko balantzea egitea, kalitatea/pertsonalizazioa erlazioa prestakuntza mailen, zeregin moten eta arretako eta zaintzetako arduren arabera txertatzea ahalbidetuko duten parametroak ezartzeko.
- Elkarrikketa-mahai bat sortzea, kalitate-parametroak, lan-baldintzak eta langile-ratioak adosteko, bermatu ahal izan dadin zainketetan erabiltzaileei eta senideei ematen zaien arretaren kalitatea, pertsonalizazioa eta parte hartzea egokia dela.

9. gomendioa. Zaintzarako komunitate-programak diseinatu eta hedatu

Lehentasuneko eginkizuntzat hartzea etxeko zainketak, arreta-teknologia berriak (telelaguntza, adibidez) eta zainketen tokiko ekosistemak bultzatzea epe luzeko estrategia baten baitan dago, arretaren eta zaintzen desinstituzionalizatze programatuari lotuta. Prozesu horiek eurekin dakarte ezinbestean tokiko mailan zaintzaren garapen komunitarioa sustatzea eta hurbileko zerbitzuak indartzea. Horren harira, zaintzeko eredu berri baterako trantsizioak eskatzen du erabiltzaileak eta senideak jaso nahi dituzten zaintza motetan baloratuak eta kontsultatuak izatea, eta, batez ere, ordeko espazioetan artatuak izatea (hala nola etxean, tutoretzapeko etxebizitzetan, etab.), zaintzako azpiegitura handiak eta eredu estandarizatuak nagusi ez diren espazioetan, alegia. Banakako zerbitzuen garapenak, zaintzaren kultura komunitarioak sostengatuta, behar duten pertsonentzako arretaren, zaintzaren eta laguntzaren ordeko eredu pertsonalizatu batera iristeko trantsizioa eragin dezake.

Zaintzarako programa komunitarioen garapena bultzatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Norberak nahi ez duen bakardadea eta gizarte hauskortasuna prebenitzeko auzo-sareak garatzea, helburutzat hartuta zaintzak eta laguntzak errazago bideratzea, ahultasun soziala eta zaurgarritasuna monitorizatzea, eta birgizarteratze progresiboa sustatzea. Mota horretako auzo-sareak, adinekoentzat ez ezik, beste kolektibo batzuentzat ere izan behar dira (besteak beste, gizarte bazterkeriako egoeran dauden pertsonentzat), kalteberatasun eta ahultasun maila jakin bat hauteman zaienentzat.
- Esku hartze komunitarioko programak bultzatzea, eguneroko bizitza hobetzeko zaintzak eskaintzeko helburuarekin; kalteberatasuna baloratzeko teknikak aplikatu, bazterkeriako, kalteberatasuneko eta/edo mendekotasuneko egoeran dauden pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko. Programei eutsiko dieten plangintza pertsonalizatua, kalteberatasunaren monitorizazioa, teknologiak txertatzea (telelaguntza, sozializazio-sare digitalak, etab.) eta pertsonen eskubideen defentsa dira hori guztia gauzatzeko beharrezkoak.

10. gomendioa. Lankidetzako gobernantza eta gizarte gobernantza indartu

Gobernu irekiaren kontzeptuarekin lotutako paradigma berri bati erantzuten dio elkarlaneko gobernantzak. Gobernatzeko forma klasikoak mugatuak dira gaiarekin lotuta dauden eragileak eta herritarrak politiken zikloan sartzeko (diseinua, ezartzea eta ebaluazioa). Lankidetzako gobernantza hiru prozesu osagarritan oinarrituz garatzen da: a) lankidetzako sareak (eragile heterogeneoak) bultzatzeko baliabide instituzionalak eta ekonomikoak helaraztea, b) harreman-lidergoa (ikuspegi desberdinak erantsiz lortutako irtenbide eraginkorrek), c) era formalean egituratutako eztabaida-foroak (adostasun-guneak).

Lankidetzako gobernantzari mugak jartzen zaizkio, hala nola erakunde-eskumenak zatikatzea, ez dutenak errazten eraldatzeko

prozesuen koordinazioa eta lidergo instituzionala; lankidetzako gobernantza zer den eta hori gauzatzeko erabiltzen diren kudeaketa-tresna eraginkorrenak zein diren behar den moduan ez jakitea; erabakiak hartzen dituzten pertsonen eta eztabaidaren eta politikaren arteko lotura mugatzen duten eztabaida-foroen arteko harremana aski ez izatea. Elkarlaneko gobernantza-prozesuak ezartzeko garaian ere badaude arrisku batzuk, besteak beste, bizkor erabakitzeko gaitasuna azken batean moteldu egin dezakeen lankidetzako ikaskuntza; erantzukizun betearazlea galtzea, horrek erabakiak hartzeko gaitasunean daukan eraginarekin, zeina erakundeen arteko gatazkak areagotzeko arrazoiak izan daitezkeen; parte hartzeak eragindako nekea, elkarlaneko gobernantza epe luzeko partaidetza-prozesua baita; eztabaida-prozesuetan komunikaziorako mugak agertzea, gobernantzan parte hartzen duten kide guztiek ez baitute ezagutza maila bera arazoan, aurreko esperientzien eta aurkitutako konponbideen inguruan (ezagutza arloko asimetriak).

Elkarlaneko Gobernantza indartzeko, honako neurri hauek gomendatuko dira:

- Elkarlaneko Gobernantzako Prestakuntza Programak diseinatzea eta abian jartzea, zaintzen lankidetzako gobernantzaren baldintzei, prozesuei eta emaitzei buruz ikasteko aukera emango duena, arreta berezia jarrita honako hauen inguruko gaietan: erakundeetako lidergoa, lankidetzak kudeatzeko tresnak eta zaintzetako ereduaren inguruko ezagutzaren asimetriak berdintzeko lana.
- Etorkizuna Eraikiz Think Tanka indartzea, ongizate-estatuaren etorkizunari buruzko esperientziazioa eta deliberazioa garatzeko asmoz, lan-taldeak sortuz esparru zehatzetan gizarte politikako gomendioak eskaintzeko, esperientzia pilotuak bultzatuz eta Think Tanka Gipuzkoako Lurralde Historikoko berrikuntzako gizarte politikak ebaluatzen eta horiei jarraipena egiteko lotune bihurtuz.
- Trantsiziorako elkarriketa sozialeko mahaia abiaraztea, erabiltzaileentzako, Hirugarren Sektorako erakundeentzako, enpresentzako, udalerrientzako,

elkarreentzako eta sindikatuentzako partaidetza-guneak sortu ahal izan daitezen, trantsizioko gizarte politikari buruzko elkarriketa bultzatzen dadin eta politikako gomendioak egituratu, bidezko trantsizioan oinarritutako ibilbide-orriak egiteko asmoz.

- Elkarlaneko gobernantza kudeatzeko tresnak zabaltzea, aukera emango baitu errazago bideratzeko eragile heterogeneoen eta erabiltzaileen arteko lankidetzak, ezagutzaren eraikuntza kolektiboa, helburu estrategikoak hautatzea eta horiei lehentasuna ematea, eta adostasunak egituratzeko metodologiak gauzatzeko.

11. gomendioa. Lurralde-erresilientziarako gaitasuna hobetu

COVID-19aren krisiak ikasgai bat erakutsi digu argi: sistema instituzionalaren eta sozialaren erresilientzia-gaitasuna hobetu behar da izan daitezkeen agerraldiei aurre egiteko (egungo pandemia edo antzekoak) eta gizarte larrialdiko egoerei erantzuteko.

Lurralde-erresilientziaren gaitasuna hobetzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Koordinaziorako sektoreen arteko tokiko mahaia abian jartzea, errazago bideratu ahal izan dadin pandemia-egoerei edo gizarte larrialdiko egoerei aurre egiteko tokiko koordinazioa eta erabakiak hartzea. Tokiko mahaiek koordinazioa errazago bideratzen dute, hobetu ahal izateko moduan kontingentzia-egoeren eta gizarte larrialdien aurrean erabakiak hartzeko bizkortasuna eta tokiko konpromisoa.
- Kontingentzia-planak diseinatzen eta ezartzeko laguntza ematea, hirugarren sektoreko erakunde soziosanitarioek eta erakundeek hainbat arrisku-egoeratarako, pandemiara edo gizarte larrialdietara egokitzen moduko kontingentzia-planak eskura izan ditzaten. Sektore publikoaren eginkizuna da laguntza tekniko hori eskaintzea. Gizarte Politiketako Departamentuan kontingentzietarako bulego edo unitate bat sortzea

beharrezkoa da lurraldeek duten erresilientziarako gaitasuna hobetzeko.

- Gizarte larrialdietan (hala nola pandemia edo bestelako kontingentzietan) erantzun ahal izateko, informazioa emateko eta baliabideak (sorospenak, laguntzak eta abar) online eskuratzeko leihatila bakarra diseinatzea, eta online jartzea. Leihatila bakarrarekin, errazago bideratzen dira larrialdi-egoera bati aurre egiteko eskura dauden baliabideak eta prestazioak azkar identifikatzea. Leihatila bakarra erakundeei eta herritarrei zuzenduta dagoenez, bizkorra, intuitiboa eta iristeko erraza izan behar du.

12. gomendioa. Zaintzak Ebaluatzeako Sistema sortu

Ebaluazioa trantsizioko prozesu estrategiko bat da. Lehenik eta behin, gizarte zerbitzuen eta zerbitzuak ematen dituzten erakundeen kalitatea kalkulatzeko aukera ematen du, prozesuak eta emaitzak egiaztatze eta ziurtatzeko prozesuen bitartez. Bigarrenik, ebaluazioak esperientziako ikaskuntza-prozesuak bultzatzen ditu, ebidentzian oinarritutako politikak diseinatzeko. Hirugarrenik, ikaskuntza errazten du, prozesuak eta emaitzak kodetu eta ikusarazita. Laugarrenik, zaintzen eredua eraldatzeko bidean desbideratzeak, oztopoak eta aukerak identifikatzen ditu, eta aukera ematen du eredu-aldaketaren helburu estrategikoak bete ahal izateko kontingentzia-planak eta bide dibergenteak diseinatzeko. Azkenik, eta garrantzitsuenak dena, aukera ematen du arreta, zaintzak eta laguntzak behar dituzten pertsonak daukaten bizi-kalitatea zenbateko graduan hobetu daitekeen ezartzeko.

Zaintzen ebaluazio estrategikoa bultzatzeko, ondorengo neurri hauek gomendatuko dira:

- Zaintzak Ebaluatzeako Sistema bat sortzea, bi funtzio nagusirekin. Lehenengo funtzioa Liburu Zuri honetan proposatutako gomendioen garatze eta aurreratze maila ebaluatze esparru kontzeptuala, metodologiak, tresnak eta adierazleak garatzeari dagokio, betiere arretaren, zaintzen eta laguntzen eredua aldatzeko erabilita. Bigarren funtzioa ebaluazio-prozesuak diseinatzeari eta abian jartzeari dagokio, gizarte zerbitzuen eta zaintzetako zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeen kalitatea egiaztatze.
- Gizarte politiketako hainbat eremutan ebidentzia emango duen Ebaluazio Programa bultzatzea. Eremu horietan, honako hauek iradokiko dira: a) Zaintzei lotutako gizarte zerbitzuetako eta hirugarren sektoreko erakundeen berrikuntza integratuaren gradua (soziala, teknologikoa, antolamendukoa eta instituzionala) ebaluatzea, helburutzat hartuta lurralde mailako beste zaintza-eredu batera iristeko trantsizio-aukerak identifikatu eta suspertzea; b) Gizarte zerbitzuen fiskalitatea eta iraunkortasun ekonomikoa ebaluatzea, gogoeta estrategiko bat egiteko, aintzat hartuta baliabide konbinatuak (publikoak, pribatuak eta sozialak) esleitzeko nazioarteko esperientzia eta jardunbide egokiak, gizarte zerbitzuen iraunkortasuna eta gizarte kohesioa bermatu ahal izan dadin; c) Zaintzei buruzko ikuspegi integrala eta koherentea eskaintzen duten gizarte politiken eta bestelako politiken (etxebizitza, garraioa, hirigintza, kultura) arteko mugak eta harremanak ebaluatzea.



CASTELLANO



Libro Blanco

Gipuzkoa 2030: El futuro de la atención y los cuidados en las Políticas Sociales

Grupo de deliberación: Los Futuros del Estado del Bienestar
ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

2021

AGRADECIMIENTOS

El presente Libro Blanco ha sido elaborado gracias a la colaboración y compromiso de las siguientes instituciones y personas.

Markel Olano
Diputado General
Diputación Foral de Gipuzkoa

Maite Peña
Diputada del Departamento de Políticas Sociales
Diputación Foral de Gipuzkoa

Xabier Barandarian
Asesor de Estrategia e Investigación
Diputación Foral de Gipuzkoa

Miren Larrea
Coordinadora metodológica de Etorkizuna Eraikiz Think Tank

Javier Castro-Spila y Carlos Alfonso
Coordinadores Técnicos del Grupo de Deliberación: Los Futuros del Estado del Bienestar

Participantes del Think Tank

Agote, Garikoitz
Alfonso, Carlos
Amunarriz, Gerardo
Arrieta, Félix
Arzelus, Ander
Aulestia, Koldo
Basagoitia, Elena
Castro-Spila, Javier
Etxeberria, Bakarne
Florez, Julian
Gago, Josu
González de Heredia, Arantxa
Gorostiaga, Arantxa
Jiménez Zabaleta, Amaia
Kortabitarte, Iñigo
Leturia, Patxi
Malkorra, Mikel
Martínez, Lucía
Martínez-Sans, Adriana
Moriones, Xanti
Muñoz, María
Rodrigo, Txaro
San Sebastián, Rakel
Sancho, Javi
Uson, Iker
Zalakain, Joseba
Zulaika, Andoni
Zurutuza, Sebastián

ETORKIZUNA ERAIKITZ THINK TANK

Etorkizuna Eraikiz Think Tank es un espacio de deliberación y experimentación impulsado por la Diputación Foral de Gipuzkoa para abordar el futuro del Territorio Histórico de Gipuzkoa. El Think Tank se basa en una metodología de investigación-acción integrada por diferentes tipos de agentes territoriales con el propósito de reflexionar sobre los desafíos del presente y ofrecer un conjunto de recomendaciones de política pública para el futuro.

El Think Tank está organizado en cuatro grupos de deliberación según ejes temáticos: a) la economía y el empleo del futuro, b) el cambio climático y la economía verde, c) el futuro del estado de bienestar y el modelo de cuidados, y d) la nueva cultura política.

El presente Libro Blanco Gipuzkoa 2030: El futuro de la atención y los cuidados en las Políticas Sociales es el resultado del trabajo realizado por el Grupo de Deliberación: Los futuros del Estado del Bienestar durante el período 2020-2021. El Libro Blanco recoge los principales ejes de debate y las recomendaciones clave elaboradas por el Think Tank a fin de ofrecer un conjunto de propuestas para impulsar las Políticas Sociales de Transición que fomenten, incentiven y den apoyo y soporte a la transformación paulatina y consensuada de un nuevo modelo de atención, cuidados y apoyos.

La metodología de elaboración del Libro Blanco ha sido la siguiente: a) Definir una agenda de deliberación discutida durante 12 sesiones de trabajo (2020-2021) en la que han participado personas técnicas del Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa y personas expertas en las temáticas centrales de las políticas sociales de Gipuzkoa. Estas sesiones se han focalizado, en particular, en explorar y dar respuesta a los desafíos emergentes derivados de la crisis de la Covid-19; b) Establecer una metodología de recogida de información, enfoques y recomendaciones sobre cada uno de los temas sometidos a deliberación, c) Gestionar los espacios y sesiones de deliberación entre las personas integrantes del Think Tank, estructurando el diálogo y la generación de recomendaciones; d) Elaborar un Libro Blanco que recoja el conjunto de recomendaciones elaboradas durante el proceso de deliberación, e) Validar el Libro Blanco entre diferentes tipos de agentes territoriales (Municipios, Organizaciones del Tercer Sector, Empresas y Universidades) con el fin de integrar las contribuciones del conjunto del ecosistema de políticas sociales de Gipuzkoa, f) Presentar el Libro Blanco en su versión definitiva al público general, personas expertas y profesionales, y personas usuarias de las políticas sociales de Gipuzkoa.

Para más información sobre Etorkizuna Eraikiz Think Tank puede visitar el siguiente sitio: <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/entzun/think-tank>

Descargo

El presente documento ofrece las conclusiones del trabajo realizado durante el período 2020-2021 del Grupo de Deliberación: Los Futuros del Estado del Bienestar de Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Las conclusiones y recomendaciones expresadas en este Libro Blanco no representan necesariamente la perspectiva y la posición de la Diputación Foral de Gipuzkoa ni de las personas integrantes del Think Tank.

PRÓLOGO

El compromiso con la transición

Los “Futuros del Estado del Bienestar” de Etorikizuna Eraikiz Think Tank expresa un espacio de deliberación y experimentación sobre las políticas sociales del Territorio Histórico de Gipuzkoa. En un sentido general, el Think Tank ofrece una perspectiva según la cual el futuro del Estado del Bienestar está íntimamente relacionado con el futuro de las políticas sociales. Así, el bienestar de las personas está ligado al grado de innovación, anticipación e inclusión que las políticas sociales sean capaces de impulsar, en particular, cuando se trata de grupos vulnerables (como niñas, niños y adolescentes frágiles y vulnerables, mujeres víctimas de violencia machista, personas en situación de exclusión social y personas en situación de fragilidad y/o dependencia).

Pero el Think Tank tiene otra vocación: influir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas sociales que impulsan la transición en los modelos de atención, cuidados y apoyos para las personas que lo necesitan. En este orden, la agenda de trabajo del Think Tank se está desarrollando en dos etapas:

La primera etapa del Think Tank, llamada deliberativa (2020-2021), ha consistido en estructurar una reflexión sobre la situación actual, marcada por la pandemia de la Covid-19, y su relación con el modelo de futuro, marcado por una voluntad de cambio y una disposición para el consenso y la participación (gobernanza colaborativa). El producto central de esta etapa deliberativa del Think Tank lo representa el presente Libro Blanco, Gipuzkoa 2030: El Futuro de la atención y los cuidados en las Políticas Sociales, libro que ofrece un sistema integrado de políticas sociales para el futuro. Adicionalmente, en esta primera etapa, el Think Tank ha profundizado en la herramienta central de la transición como es el fortalecimiento y desarrollo de la personalización de la atención, cuidados y apoyos para personas que lo necesitan. El producto de esta línea de trabajo ha quedado plasmado en el documento Gipuzkoa: Guía para la Personalización de los Servicios Sociales. Si el Libro Blanco ofrece un marco de actuaciones para las políticas sociales de futuro, la Guía para la Personalización ofrece una caja de herramientas para el cambio en el presente.

La segunda etapa del Think Tank, llamada experimental y evaluativa (2021-2023), consiste en impulsar un proyecto experimental que permita, con la participación de las personas usuarias y sus redes de apoyo, diseñar y validar un sistema de indicadores para evaluar el grado de personalización de los servicios sociales. Por otro lado, y con la vocación de hacer un seguimiento específico de la integración de las recomendaciones del presente Libro Blanco en la ejecución de las políticas sociales (2021-2023), se ha puesto en marcha el proyecto de seguimiento y evaluación del Libro Blanco, donde trimestralmente el Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa dará cuenta y someterá a escrutinio los avances en la ejecución de las recomendaciones promovidas por el Libro Blanco para el cambio de modelo de atención y cuidados en el largo plazo.

La transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados es un elemento central para una sociedad configurada en torno a la solidaridad, el valor compartido, el compromiso individual e intergeneracional y una fuerte voluntad de transformación colectiva basada en la búsqueda del bien común. Este es el espíritu con el que el Libro Blanco ha sido elaborado, y también es el reto para su desarrollo.

Maite Peña
Diputada del Departamento de Políticas Sociales
Diputación Foral de Gipuzkoa

Introducción

El imperativo de la transición

El Territorio Histórico de Gipuzkoa ha construido con los últimos 30 años un modelo de atención y de cuidados a las personas que ha funcionado con éxito, generando una profunda red colaborativa basada en un modelo de gestión público-privado-social que ha potenciado la calidad de los servicios, ha favorecido la atención y los cuidados en centros residenciales y en el domicilio, ha impulsado una potente red que facilita la inclusión social de las personas más vulnerables, ha desarrollado un nuevo marco de gestión y actuaciones para atender a las mujeres víctimas de violencia machista, impulsado la formación y capacitación de profesionales en el ámbito social, fomentando la innovación social y tecnológica, impulsando el voluntariado, actuaciones todas que han evolucionado para adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad.

La crisis de la Covid-19 ha dejado expuestas las fortalezas y debilidades del sistema institucional y del modelo de atención, cuidados y apoyos para todo el arco de las Políticas Sociales. La crisis ha retado fuertemente al sistema, impulsando una necesidad imperiosa de transformarlo radicalmente y conducir esta transformación con inteligencia, estrategia y consenso.

El imperativo de la transición sugiere que ya no puede dilatarse en el tiempo la puesta en marcha del cambio de modelo de atención, cuidados y apoyos. El cambio de modelo debe ser incremental considerando que la transición debe ser justa y estratégica orientada por la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias. El cambio incremental permite a los servicios sociales, entidades y organizaciones ligadas a la atención, cuidados y apoyos, así como a las personas usuarias, familias y comunidades, adaptarse a las transformaciones y al nuevo estilo de cuidados. La transición justa sugiere la necesidad de equilibrar el esfuerzo de la transformación, combinando recursos públicos, privados y

sociales. El esfuerzo es colectivo y no de un único agente. La dimensión estratégica de la transición destaca la importancia de la anticipación y de la monitorización permanente, la evaluación responsable del impacto (restringiendo los impactos negativos del cambio), y la garantía de sostenibilidad de los servicios sociales.

Propósitos del Libro Blanco

El Libro Blanco tiene el propósito central de guiar, a través de una agenda de transiciones, el sistema de servicios sociales hacia otro modelo de atención, cuidados y apoyos. Para este propósito, el Libro Blanco propone impulsar el cambio sobre la base de cinco ejes centrales:

PERSONALIZACIÓN: Transformar la definición del modelo de atención, cuidados y apoyos pasando de un modelo centrado en los servicios hacia un modelo centrado en las personas y la comunidad. El cambio de modelo exige un proceso transicional, que adapte paulatinamente las políticas y los recursos públicos, privados y sociales a la implantación progresiva de nuevos productos, procesos y herramientas de gestión ligadas a la mejora de la calidad de vida y la personalización de la atención, los cuidados y los apoyos.

PARTICIPACIÓN: Fomentar la participación activa de las personas usuarias y sus entornos de apoyos, personas profesionales, expertas y gestoras de centros, organizaciones, instituciones y comunidades locales, gracias al impulso de mecanismos basados en la gobernanza colaborativa, la innovación social y la valoración del conocimiento experiencial de las personas usuarias como clave para la identificar problemas, estructurar soluciones y monitorizar impactos.

LIDERAZGO: Estructurar el liderazgo relacional capaz de integrar las diferentes perspectivas de las personas profesionales trabajadoras,

expertas en el campo, gestoras de entidades y de organizaciones (del Tercer Sector, empresas, centros tecnológicos, universidades), personas técnicas y responsables de las políticas para crear espacios de consenso estratégico y confianza a largo plazo.

EXPERIMENTACIÓN: Impulsar modelos experimentales como una forma privilegiada para testar ideas, metodologías, productos y servicios evaluando su impacto en contextos reales. La experimentación es una pieza destacada en el desarrollo de políticas basadas en la evidencia.

EVALUACIÓN: Evaluar la transición con visión de futuro, anticipando los efectos negativos del cambio, y monitorizando el impacto social desde la perspectiva de la calidad de vida de las personas residentes en el Territorio Histórico de Gipuzkoa.

Elaboración del Libro Blanco

El presente Libro Blanco ha sido elaborado en cuatro etapas sucesivas. La primera etapa ha consistido en definir una agenda de debate para el grupo de deliberación de los Futuros del Estado del Bienestar que integra Etorikizuna Eragikiz Think Tank. Consensuada la agenda de temas a debatir, se organizaron 12 sesiones de deliberación. De cada sesión se identificaron los retos para las políticas sociales del Territorio Histórico de Gipuzkoa y las propuestas de política que permitirían afrontar estos retos. La segunda etapa ha consistido en integrar los resultados de los debates en una versión preliminar del Libro Blanco. Esta versión preliminar ha sido distribuida entre las personas integrantes del Think Tank para recibir comentarios, contribuciones y recoger nuevos elementos no considerados en las sesiones deliberativas. La tercera etapa ha consistido en integrar las nuevas contribuciones del Think Tank al Libro Blanco y hacer una validación externa al Think Tank, es decir, entre los agentes, organizaciones e instituciones que constituyen el ecosistema ampliado de las políticas sociales de Gipuzkoa. Este ecosistema lo conforman las organizaciones del Tercer Sector y empresas relacionadas con los servicios sociales; los grupos de investigación universitaria focalizados en las políticas sociales y servicios

sociales; asociaciones, organizaciones sindicales y patronales ligadas al sector socio-sanitario; ayuntamientos del Territorio Histórico de Gipuzkoa y las personas técnicas del Departamento de Políticas Sociales; personas expertas, en particular, el Comité de Expertos Europeos que contribuyen con el Think Tank y con el Departamento de Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Por último, la cuarta etapa ha consistido en integrar todas las contribuciones recibidas desde el ecosistema ampliado y elaborar la versión definitiva del Libro Blanco.

Público objetivo del Libro Blanco

El Libro Blanco constituye un guía para la transición hacia un nuevo modelo de atención, cuidados y apoyos. Esta guía está destinada a involucrar en el proceso transicional a las diferentes personas y colectivos que están concernidos por la transición del modelo de atención y cuidados en el Territorio Histórico de Gipuzkoa. Entre los públicos objetivos a los que este Libro Blanco se dirige se pueden indicar:

- Las personas usuarias y sus entornos de apoyo (familiares y allegadas) que necesitan atención, cuidados y apoyos para mejorar su calidad de vida. Entre estas destacan las personas ligadas a los recursos sociales focalizados en la infancia y la adolescencia, las personas en situación de exclusión social, las mujeres víctimas de violencia machista, y las personas frágiles y con diferentes niveles de dependencia (sea esta física, intelectual y/o social, como es el caso de las personas en situación de soledad no deseada).
- Las personas responsables de las políticas sean estas personas decisoras, gestoras y/o técnicas de servicios sociales del entramado institucional que concierne a las políticas sociales.
- Las personas profesionales y gestoras que trabajan en diferentes tipos de centros (residenciales, de día, de acogida, etc.), servicios públicos socio-sanitarios y organizaciones de distinto tipo y objetivos (Tercer Sector, empresas, asociaciones, cooperativas, etc.) que desarrollan su actividad ofreciendo atención, cuidados y apoyos a las personas que lo necesitan.
- Las personas investigadoras, expertas e

interesadas en la generación de políticas, programas y actuaciones tendentes a modificar el modelo de atención, cuidado y apoyos para personas frágiles y dependientes.

Estructura del Libro Blanco

El Libro Blanco se organiza en dos capítulos centrales. El primer capítulo aborda los 15 retos

de la transición que identifican los desafíos del Territorio Histórico de Gipuzkoa para fomentar el cambio de modelo de cuidados. En segundo capítulo ofrece 12 recomendaciones para el desarrollo de las políticas sociales de transición. Se trata de un tipo de políticas que fomentan el cambio a largo plazo, basadas en la innovación, el liderazgo colaborativo, la personalización de los cuidados, y el desarrollo comunitario.

Enfoque diagnóstico

Los 15 retos para la transición

En esta sección se presenta un diagnóstico cualitativo expresado como los 15 retos actuales del modelo de atención, cuidados y apoyos en el sistema de servicios sociales de Gipuzkoa. Se trata de una actualización de los problemas después de explorar el impacto de la crisis de la Covid-19 en el sistema socio-sanitario. Los retos identificados son claves para estructurar una agenda de transiciones llamada a superar los puntos críticos del sistema de servicios sociales.

Cultura Institucional

Reto 1. Necesidad de un profundo cambio cultural en la gestión de las políticas sociales

Para impulsar la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados es necesario pasar de una visión estructurada y estandarizada de los servicios sociales a visión evolucionista y flexible de los mismos basada en la experimentación, la innovación y la gobernanza colaborativa. Esta nueva visión debe integrarse y fluir con las necesidades y preferencias de las personas usuarias de los servicios sociales, fomentando un modelo de comunicación ágil y cercano, organizado en torno a la incorporación de nuevos modelos de evaluación de las políticas sociales. Todo ello exige un profundo cambio de cultura institucional, es decir, un profundo cambio sobre cómo se gestiona la atención, el cuidado y los apoyos desde las instituciones públicas y las políticas sociales.

Cartera de Servicios

Reto 2. Necesidad de actualizar la cartera de servicios y prestaciones

El catálogo actual de servicios y prestaciones puede resultar rígido y poco adaptado al impulso de la personalización de la atención, cuidados y apoyos. En este sentido, es necesario desarrollar un nuevo catálogo de servicios que pueda adaptarse con flexibilidad a los itinerarios de cada persona según sus necesidades, intereses y preferencias definiendo y estandarizando la continuidad de

la atención y de las prestaciones de recursos, con garantía de disponibilidad de plazas. Es necesario completar la definición de la cartera de servicios sociales con la capacitación de las personas usuarias y de su entorno de apoyo para que dispongan de herramientas sobre cómo utilizar y apropiarse de los recursos disponibles en el sistema.

Personalización

Reto 3. Necesidad de favorecer la creciente capacidad de elección de las personas usuarias

Una de las debilidades centrales del sistema de servicios sociales se refiere a la necesidad de fortalecer la capacidad de elección de las personas usuarias sobre la atención y cuidados que prefieren recibir incluyendo la elección del centro y la entidad prestataria del servicio. El desarrollo de la atención, cuidados y apoyos personalizados implica una profunda transformación en la forma de ofrecer la atención y los cuidados y contratar los servicios, lo cual requiere apoyos a la persona usuaria para ejercer adecuadamente su derecho a decidir, incidiendo en la necesidad de que la administración pública defina estándares de calidad de las prestaciones por parte de los centros y entidades, así como realizar una supervisión y evaluación continua de la calidad y del grado de personalización de los servicios prestados.

Coordinación socio-sanitaria

Reto 4. Necesidad de avanzar en la coordinación socio-sanitaria y comunitaria

Un enfoque integral de la atención, los cuidados y los apoyos centrados en las personas usuarias requiere de una eficaz y eficiente coordinación de los servicios sociales, de salud y comunitarios. El disponer de una historia socio-sanitaria (digitalizada); un modelo de gobernanza colaborativa eficaz; herramientas de colaboración, valoración y gestión integrada de las personas que necesitan atención,

cuidados y apoyos sería un gran avance. En la actualidad resta un camino importante a recorrer en materia de coordinación socio-sanitaria que integre, además, el cuidado comunitario.

Atención, cuidados y apoyos en el domicilio

Reto 5. Necesidad de priorizar la atención, cuidados y apoyos en el domicilio

La atención, cuidados y apoyos en el domicilio facilitan la vida independiente de la persona usuaria, el mantenimiento de sus relaciones con la comunidad, el acogimiento de la familia y de personas allegadas, todo lo cual redundará en la calidad de vida de las personas. Sin embargo, las políticas y recursos destinados a la atención, cuidados y apoyos en el domicilio resultan insuficientes en la actualidad. Esta apuesta conlleva, por un lado, la implementación de una serie de cambios normativos orientados hacia una mejor adaptación y adecuación competencial de las instituciones responsables de la atención, cuidados y apoyos en el domicilio; y por el otro, una serie de nuevas inversiones tanto en la mejora de las infraestructuras de los hogares (adecuación de la arquitectura con enfoque ergonómico) como en el acceso a las tecnologías, la personalización de los servicios de atención primaria y secundaria, el fomento de experiencias colaborativas de vivienda (como el co-housing, cooperativas de viviendas intergeneracionales, etc.) y la activación de la red comunitaria.

Atención y cuidados en los centros residenciales

Reto 6. Necesidad de fortalecer la infraestructura residencial adaptada a la personalización

La personalización de la atención y los cuidados en los centros residenciales ha tenido avances en los últimos 20 años. Sin embargo, todavía existe una brecha importante para lograr un grado de personalización de la atención y de los cuidados aceptable. La personalización de la atención y cuidados en los centros (del día, residenciales, de acogida, entre otros recursos)

necesita impulsar un nuevo estilo de cuidados, transformar los ambientes en más amigables y acogedores, más habitables, con áreas de encuentro y socialización que mejoren la convivencia y la calidad de vida, buscando formas de vivienda más integradas con la comunidad, que faciliten los apoyos y cuidados necesarios por parte de las personas profesionales, familiares y allegados, y personas voluntarias. Esta apuesta por la transformación de los centros debe ir acompañada de la ampliación en la dotación de plazas y adecuación del personal necesario para ofrecer una atención y cuidado de calidad y personalizado.

Formación y dotación de personal

Reto 7. Necesidad de profundizar en las capacidades, cualificación y dotación de personal.

La transición hacia servicios centrados en las personas usuarias y sus entornos de apoyo conlleva un fuerte cambio en el estilo de atención y cuidado. No sólo se trata de modelos de gestión y herramientas, sino fundamentalmente de formación y capacitación de las personas profesionales y gestoras de la atención y el cuidado, pero también de las personas usuarias y de sus entornos de apoyo. Con carácter general, la personalización requerirá de una interiorización por parte de las personas profesionales de las implicaciones de la personalización, exigiendo un proceso de formación y cualificación en nuevas competencias y en la forma de atención, con servicios flexibilizados y con un enfoque multidisciplinar. Este proceso paulatino de cambio exige la adaptación de las funciones en los perfiles profesionales, así como la necesidad de una mayor supervisión y acompañamiento durante la transición. En conjunto, este proceso transicional exigirá la necesidad de analizar ajustes en las ratios de personal dedicado a la atención directa, facilitar la formación y actualización en competencias ligadas a la personalización y mejorar las condiciones de trabajo dónde fuese necesario.

Participación Comunitaria

Reto 8. Necesidad de promover activamente la participación de la comunidad

El desarrollo comunitario aún no tiene una plaza relevante en los cuidados y apoyos a las personas que lo necesitan. Es necesario fortalecer y movilizar al voluntariado y la ciudadanía a través del desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario, participación en las iniciativas de experimentación e innovación a nivel local, incentivando la integración de las personas usuarias en el tejido comunitario, generando esquemas de participación en los ecosistemas locales de cuidados, sin olvidar que en la transición será necesario orquestar mesas locales de coordinación para favorecer la participación y representación de la ciudadanía local.

Capacidades del Tercer Sector

Reto 9. Necesidad de fortalecer las capacidades de innovación del Tercer Sector

Una de las características intrínsecas para el desarrollo de un nuevo modelo de atención y cuidados es la colaboración multi-agente. Es preciso potenciar las capacidades de innovación y colaboración de las organizaciones del Tercer Sector reforzando su capacidad de gestión (organización y transformación digital), promoviendo la formación y capacitación de sus miembros en las nuevas competencias y capacidades derivadas de la personalización, participando activamente en los ecosistemas locales de cuidados, siendo organizaciones activas en el diseño e implantación de nuevas políticas. Adicionalmente, el fortalecimiento del Tercer Sector debe estructurarse a través de la disposición de infraestructuras para el desarrollo de programas, el dimensionamiento de sus estructuras de funcionamiento, la sostenibilidad a futuro del modelo asociativo sin ánimo de lucro, y el trabajo en redes nacionales e internacionales en búsqueda de nuevos modelos de atención, cuidados y apoyos.

Transformación digital

Reto 10. Necesidad de favorecer la transformación digital

La evolución de la atención, los cuidados y los

apoyos pueden ser incentivadas por la adopción de tecnologías. Es preciso aprovechar el avance que se ha producido durante la pandemia de la Covid-19 en el uso de tecnologías digitales para fomentar su utilización procurando romper las brechas digitales existentes y creando un nuevo entorno legal (gobernanza del dato) para compartir datos personales. A pesar de este avance en el uso de las tecnologías, el sector de las políticas sociales (tanto instituciones como organizaciones) necesitan profundizar sus estrategias de adopción de tecnologías aplicadas a la atención y los cuidados. En este orden de cosas, es necesario impulsar una estrategia compartida sobre la transformación digital del sector ligado a los servicios sociales.

Experimentación

Reto 11. Necesidad de impulsar la innovación, la experimentación y la gestión del conocimiento.

El desarrollo y aplicación de metodologías experimentales y participativas facilita la producción de evidencias y la generación de nuevo conocimiento basado en la experiencia de las personas usuarias. Sin embargo, la adopción y utilización de modelos experimentales y participativos en los servicios sociales todavía es una asignatura pendiente. Es necesario impulsar modelos experimentales y participativos en el diseño, implantación y evaluación de nuevo productos, servicios o métodos (innovaciones) para facilitar la emergencia de nuevos sistemas de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento así entendida facilita el intercambio de buenas prácticas entre los agentes del sistema; la producción de evidencia experimental integrando a las personas usuarias y testando ideas, productos o servicios en contextos reales; el diseño de políticas basadas en la evidencia y el diseño de servicios orientados hacia las personas según sus necesidades y preferencias.

Modelos de evaluación

Reto 12. Necesidad de implementar nuevos modelos de evaluación de la atención, cuidados y apoyos

Existe la necesidad de rediseñar el modelo de atención, cuidados y apoyos partiendo desde la

calidad percibida por las personas usuarias y por las personas profesionales y personas gestoras de servicios, capturando así una perspectiva integrada sobre la calidad y personalización de los servicios sociales. Por otro lado, además de fortalecer este enfoque de evaluación participativa, es preciso desarrollar la evaluación basada en indicadores objetivos que permitan definir estándares de calidad y personalización de los servicios y las prestaciones. Estos estándares deben basarse en indicadores clave, monitorizados de forma adecuada y comunicados de forma tal que las personas usuarias y su entorno de apoyo dispongan de la mayor información posible para elegir los servicios que deseen y las entidades proveedoras que prefieran. Por último, es necesario fortalecer la evaluación prospectiva (análisis de tendencias, diseño de futuros) que ofrezca información clave para anticipar procesos e impactos y diseñar alternativas a los desarrollos contingentes del sistema socio-sanitario.

Gestión eficiente de los recursos públicos

Reto 13. Necesidad de impulsar un modelo de gestión económica eficiente y eficaz de los recursos

Es evidente que el impulso de un nuevo modelo de atención y cuidados es un proceso que requiere altos niveles de inversión pública y privada para la creación de nuevas infraestructuras y adaptación de las existentes. Así, la incorporación de tecnologías y el fomento de la transformación digital; la adecuación de las ratios de personal según grados de personalización de la atención y los cuidados; el fomento de la innovación vía la experimentación en las organizaciones, los centros y los servicios sociales; la capacitación de las personas profesionales para fortalecer la atención y cuidados personalizados, entre otras actuaciones, son todas iniciativas que exigen nuevas inversiones y recursos importantes que deben ejecutarse siguiendo estrictos parámetros de eficiencia y eficacia para lo cual será necesario mejorar y potenciar las herramientas de gestión económica,

monitorización de impacto económico y evaluación coste-beneficio.

Sostenibilidad económica del sistema

Reto 14. Necesidad de garantizar la sostenibilidad económica de los servicios sociales

La transición y la mejora de la calidad y el impulso de la personalización implica revisar las actuales fórmulas de financiación. En ese marco, un reto importante lo constituye la necesidad de revisar la participación económica de las personas usuarias en la financiación de los servicios, de forma que se garantice tanto la universalidad como la progresividad del sistema. También es necesario analizar y visibilizar el gasto total asignado a los recursos destinados a los centros residenciales y otros tipos de alojamiento. Distinguir el gasto en servicios sociales, gasto de asistencia sanitaria, gasto en estancia y manutención permite comprender la dinámica del sistema y la estructura en la asignación de recursos.

Distribución competencial de los servicios sociales

Reto 15. Necesidad de adecuar la ordenación territorial y la distribución competencial de los Servicios Sociales

En el marco de la Ley 12/2008 de Servicios Sociales se garantiza la continuidad de la atención y la proximidad de los recursos para atender la demanda local de atención y cuidados. El desarrollo de los ecosistemas locales de cuidados y la igualdad de la ciudadanía en el acceso a los servicios sociales, así como una mejor coordinación entre los servicios sociales de atención primaria y atención secundaria forman parte de una agenda aún en desarrollo que necesita impulsos importantes. Así, es necesario el desarrollo de una mayor comarcalización real de los servicios sociales de atención primaria y secundaria y la creación de fórmulas de co-gestión y co-financiación de los servicios para el impulso de ecosistemas locales de atención y cuidados

Las 12 recomendaciones para una Política Social de Transición

En este capítulo del Libro Blanco se presenta una síntesis de los temas explorados y las acciones propuestas por el Think Tank para impulsar la transición hacia un nuevo modelo de atención, cuidados y apoyos en el Territorio Histórico de Gipuzkoa.

De manera sumaria se puede indicar que el Think Tank ha orientado su reflexión y sus recomendaciones hacia siete temas centrales:

a) Expandir una nueva forma de entender la atención, cuidados y apoyos, es decir, impulsar una reflexión sobre los principios, los conceptos, las estrategias y los resultados que deberían orientar la transición hacia un nuevo modelo en Gipuzkoa; b) Desarrollar la personalización de la atención, cuidados y apoyos, como un eje tractor de la transición, dado el carácter diversificador y sistémico que implica la personalización en todos los niveles; c) Impulsar la atención, el cuidado y los apoyos en el domicilio, mejora de los centros y fomento de ecosistemas locales como una forma de transformar y conectar los espacios y las interacciones donde se produce la atención y los cuidados; d) Fomentar la experimentación, desarrollar la formación de nuevas competencias y el uso de nuevas tecnologías como el camino de la innovación que permita generar evidencia, aprendizajes y soportes para impulsar la transición, e) Impulsar la dimensión comunitaria y mejorar la resiliencia del sistema para responder colectivamente a la emergencia social, f) Fortalecer la gobernanza colaborativa, como espacio de coordinación institucional, participación social y lugar del consenso estratégico para impulsar una transición justa del modelo, g) Crear un Sistema Territorial de Evaluación de los Cuidados con el fin de monitorizar la aplicación y desarrollo de las recomendaciones propuestas en este Libro Blanco, promover la evaluación para la acreditación de la calidad de entidades y centros de atención y cuidados, y facilitar la comprensión del impacto social de las Políticas Sociales de Transición con énfasis en la mejora

de la calidad de vida de las personas usuarias de las políticas sociales de Gipuzkoa.

Recomendación 1. Expandir una nueva forma de entender la atención, los cuidados y los apoyos en las Políticas Sociales.

La nueva forma de entender la atención, cuidados y apoyos consiste en colocar a las personas usuarias en el centro de todas las políticas sociales y servicios sociales, atendiendo a la libertad individual de la persona y su empoderamiento para la generación de su propio itinerario de atención y cuidados, adaptada a sus necesidades, expectativas, derechos y preferencias, de manera tal que incida de forma clara en la mejora de su calidad de vida y en la de su entorno de apoyo.

La nueva forma de entender la atención, cuidados y apoyos debe considerar por lo menos las siguientes dimensiones:

- **Cuidados a la largo de la vida.** Entender el cuidado no como algo puntual y delimitado a determinados momentos de la vida, sino concebir el cuidado como un continuo que va de la infancia a la vida adulta mayor; del autocuidado hasta el cuidado con apoyos; del domicilio a los centros residenciales pasando por diferentes formas de alojamiento como viviendas comunitarias o tuteladas u otras formas de alojamiento. En suma, entender el cuidado como un continuo no lineal.
- **Autodeterminación y participación.** Hacer efectiva la autodeterminación y participación de la persona usuaria para que sus expectativas, necesidades y preferencias se sitúen en el centro de la atención, los cuidados y los apoyos, favoreciendo su autodeterminación, autoestima, salud mental y física, su

vinculación con el entorno familiar y comunitario. La autodeterminación contribuye a fortalecer el proyecto vital y a facilitar la continuidad con el estilo de vida.

- **Derechos.** Fortalecer los derechos de las personas para tener una vida digna y humana que facilite los mayores niveles posibles de autonomía personal, participación en la sociedad y realización personal como palanca de la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados.
- **Herramientas de gestión.** Disponer, dentro de la gama de servicios y prestaciones sociales, de herramientas de gestión que faciliten la valoración de las necesidades, el seguimiento de casos (historias de vida), y, de existir alternativas, elegir la entidad prestataria de los servicios.
- **Gestionar la calidad y personalización del cuidado.** Fomentar la participación activa de las personas usuarias, familiares, comunidades, personas expertas, profesionales y técnicas de la administración pública en la evaluación de la calidad y la personalización de los cuidados, ya sea que estos se realicen en el domicilio o centros residenciales u otras entidades.
- **Entornos adaptados.** Disponer del mejor entorno para el itinerario personal de desarrollo, ya sea en la adecuación de las condiciones de vida en su propio hogar, como la adaptación de la atención de los cuidados en viviendas comunitarias, apartamentos tutelados y / o unidades de convivencia de centros residenciales.
- **Atención en el domicilio.** Adaptar los programas de atención, cuidados y apoyos en el domicilio a las necesidades de las personas usuarias facilitando su vinculación con la comunidad, fundamentalmente en aquellos casos en el que las personas se encuentren en situación de exclusión social, desprotección infantil, discapacidad y/o dependencia.

Recomendación 2. Impulsar la personalización de la atención y los cuidados

Personalizar los cuidados constituye un eje central de la transición hacia un nuevo modelo de cuidados tanto para los servicios sociales como para las organizaciones y entidades prestatarias de atención, cuidados y apoyos. En efecto, la personalización estimula la diversificación y la innovación en varios niveles.

En primer lugar, impulsa cambios y adaptaciones en el marco normativo de los cuidados actualizando y modificando el derecho subjetivo de la ciudadanía a recibir atención, cuidados y apoyos.

En segundo lugar, fomenta el desarrollo y adopción de nuevas herramientas de gestión del cuidado (organización del tiempo de atención y cuidado, tareas, funciones, competencias, indicadores) tanto en los servicios sociales como en las organizaciones y entidades prestatarias.

En tercer lugar, promueve cambios en la asignación de los recursos públicos, privados y sociales, combinando recursos de una manera diferente gracias a itinerarios de atención individualizados y estructurando mejor los mecanismos que facilitan la gestión de las preferencias.

En cuarto lugar, la personalización exige nuevas competencias y capacidades tanto para las personas cuidadas como para las cuidadoras (profesionales y no profesionales).

En quinto lugar, facilita la adopción de tecnologías digitales, que sirven de soporte para la teleasistencia, el registro digital de los Planes de Atención Personalizados, historias de vida y otras herramientas que, respetando derechos digitales y la protección de datos personales, facilitan la personalización y el seguimiento en la gestión del cuidado.

En sexto lugar, la personalización estructura nuevos modos de gobernanza, facilitando a las personas usuarias participar en la planificación

de su propia atención y cuidado empoderando su autonomía, facilitando la participación de la familia y la comunidad, conectando servicios y organizaciones en torno a la atención, cuidados y apoyos respetando preferencias y necesidades.

Para impulsar la personalización de la atención, cuidados y apoyos, tanto en los servicios sociales como en las entidades y organizaciones prestarías de servicios, se recomienda:

- Desarrollar un Programa de Fomento de la Personalización de la Atención y Cuidados que contemple el aprendizaje de las experiencias existentes; la elaboración y validación de modelos de gestión de la personalización en contextos reales; y el diseño de guías para expandir y transferir los modelos de personalización de los cuidados.
- Impulsar la Plataformas Digitales para facilitar el aprendizaje mutuo y la difusión de buenas prácticas en personalización de la atención y los cuidados, ya sea a nivel territorial como europeo e internacional.
- Desarrollar un sistema de evaluación para monitorizar el grado de avance en la personalización de la atención y los cuidados. Este sistema debe disponer de un modelo, herramientas e indicadores para evaluar y monitorizar la personalización de la atención y cuidados en diversos ámbitos de las políticas sociales.

Recomendación 3. Priorizar un modelo integral de la atención y cuidados en el domicilio

Los cuidados en el domicilio resultan una de las estrategias clave para el desarrollo de las Políticas Sociales de Transición. La atención, cuidados y apoyos en el domicilio buscan fortalecer la calidad de vida de las personas y de sus familias en un entorno conocido y habitual como es el hogar de las personas. El cuidado en el domicilio fortalece la autonomía y vida independiente, mejora la atención personalizada puesto que las personas que dan soporte de cuidados no reparten su tiempo entre otras personas. Asimismo, el cuidado en el

domicilio puede resultar menos costoso que habitar en otro tipo de alojamiento con atención y cuidados. A pesar de estas ventajas, existen algunas preocupaciones que limitan el cuidado en el domicilio como pueden ser la inestabilidad del mercado de cuidados (con alto grado de trabajadoras informales, en general con competencias no acreditadas), la heterogeneidad en la calidad de los servicios de atención en el domicilio, los límites en la cobertura de la atención y cuidados para personas que necesitan atención y apoyos durante las 24 horas, la ausencia de modelos de cuidados que conectan el domicilio con centros de día, y con la comunidad, entre otros aspectos.

Para impulsar un modelo integral de los cuidados en el domicilio se recomienda:

- Fortalecer y desarrollar programas y experiencias piloto orientadas al cuidado de las personas cuidadoras. Cuidar a las personas cuidadoras, tanto si son profesionales como si no lo son, es clave para sostener el cuidado en el domicilio.
- Impulsar acciones para democratizar los cuidados, en particular, atendiendo a las inequidades de género, donde el mayor peso de la atención y el cuidado en este momento recae sobre las mujeres.
- Difundir las herramientas que facilitan la gestión de planes personalizados de cuidados coordinados entre diferentes servicios y entidades (como centros de día).
- Incentivar la aplicación de nuevas tecnologías digitales a la atención y cuidados en el domicilio para fortalecer la teleasistencia, las redes digitales de apoyo y estructurar el flujo de información (en soportes tipo historia de vida socio-sanitaria).
- Impulsar programas de atracción y formación de personas profesionales que opten por integrarse profesionalmente en el sector de los servicios sociales visibilizando las oportunidades de desarrollo profesional, empleo digno y socialmente reconocido.
- Fortalecer la personalización de la atención y el cuidado gracias a la formación especializada en nuevos estilos de atención y cuidados, la incorporación de tecnologías

digitales que dan soporte a la personalización, así como la elección libre de los proveedores de servicios por parte de las personas usuarias (gracias a pagos directos o presupuestos personales), que fortalecen la capacidad de elegir y el sistema de preferencias.

- Fortalecer el apoyo familiar y amistades, así como vida comunitaria en programas que facilitan la integración social, la participación en la vida colectiva y la movilidad urbana, fortaleciendo el papel del voluntariado intergeneracional.

Recomendación 4. Fomentar la innovación integral en los centros y entidades

La prioridad de las Políticas Sociales de Transición es el cuidado en el domicilio. Pero cuando las personas no puedan residir en sus domicilios deben tener la garantía de que serán atendidas y cuidadas en centros especializados cuya calidad debe estar certificada. Los centros residenciales y de acogida (centros de día, centros residenciales, alojamientos tutelados, entre otras tipologías de centros y entidades) han evolucionado en los últimos 20 años mejorando su profesionalización, la calidad de sus infraestructuras, la eficacia de sus modelos de gestión, y su orientación paulatina hacia la personalización. Aun cuando los avances y el compromiso con la atención y cuidado de estos centros ha sido importante, puede afirmarse que todavía queda margen de mejora en el impulso de la personalización entendida como la incorporación sistemática de las preferencias de las personas usuarias; la adaptación de los espacios físicos a la atención y el cuidado personalizado; la integración de las diferentes disciplinas y profesiones, incluyendo la generación de nuevas profesiones, que convergen en estos tipos de centros y entidades; el desarrollo de procesos ágiles de gestión, de evaluación de la calidad y de impacto del cuidado personalizado; la incorporación de nuevas tecnologías; la gestión de las relaciones laborales (ratios de personal según perfiles profesionales y grados de personalización) y sus condiciones de trabajo; nuevos modelos de participación y

representación formal de las personas usuarias y familiares en la toma de decisiones sobre la atención y los cuidados, así como la integración dinámica de la comunidad local.

Para avanzar en el camino hacia un nuevo modelo de atención y cuidados en los centros es importante guardar una visión integral de la innovación que combine la innovación social, la tecnológica, la infraestructural y la organizacional. En este orden se recomienda:

- Fomentar la innovación social en las diferentes tipologías de centros, gracias al impulso de procesos de integración de las personas usuarias y familiares en la toma de decisiones sobre la atención y los cuidados; la integración de la comunidad local en las actividades de los centros; la mejora en las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras, y la creación de redes de cooperación y aprendizaje entre centros.
- Impulsar la innovación tecnológica en los centros, gracias a la incorporación de tecnologías que son facilitadoras del cuidado personalizado y la gestión de las historias de vida (registro digital), soportes que facilitan el seguimiento del cuidado y la detección temprana de riesgos en la atención; el desarrollo de plataformas digitales basadas en herramientas colaborativas para facilitar el intercambio de información, aprendizaje y transferencia de buenas prácticas entre centros, instituciones y organizaciones.
- Incentivar la innovación en las infraestructuras orientadas hacia la adaptación de los espacios físicos (tanto en los domicilios como en los centros residenciales) a las estrategias de personalización de la atención y cuidados, pero también a la integración de la naturaleza y espacios verdes en los centros.
- Fomentar la innovación en los modelos de gestión que permitan mejorar la planificación de los recursos económicos y financieros de los centros (relación ratios de personal / calidad y personalización de la atención y cuidados), garantizando un empleo digno y socialmente reconocido; la planificación de las actividades ligadas a la

atención y el cuidado (relación eficiencia / calidad y personalización en la gestión de personal); la gestión de la innovación (relación entre cambio / sostenibilidad futura); la gestión de la participación (relaciones entre las personas usuarias, las familias, personas profesionales y la comunidad local), y la gestión de la evaluación participativa de la transición.

Recomendación 5. Promover Ecosistemas Locales de Cuidados

En las Políticas Sociales de Transición, los ecosistemas locales de cuidados ocupan un lugar privilegiado puesto que potencian la interacción de proximidad entre las personas usuarias, los servicios sociosanitarios y las organizaciones ligadas a los cuidados (como son las organizaciones del Tercer Sector, empresas y universidades) fomentando los aspectos más vinculados con las dimensiones humanas, sociales, culturales y organizacionales del cuidado antes que a las dimensiones sanitarias o infraestructurales (construcción de edificios y centros, equipamiento, etc.). Los ecosistemas locales de cuidados son iniciativas que promueven un mayor compromiso local y comunitario en aras de la cohesión social y el desarrollo de la atención y el cuidado en el domicilio, incidiendo en la prevención para los diferentes colectivos sociales en situación de fragilidad y dependencia. Los ecosistemas locales de cuidados redinamizan el papel de los Municipios en el cuidado local impulsando el debate sobre su marco competencial (institucional), sus capacidades para gestionar ecosistemas de cuidado (innovación) y la dotación de recursos para fortalecer este papel (sostenibilidad).

Para fomentar los ecosistemas locales de cuidados se recomienda:

- Desarrollar espacios de consenso que permitan estructurar una definición operativa del Modelo Gipuzkoa de Ecosistemas Locales de Cuidados (Zaintza HerriLab);
- Desarrollar experiencias piloto que aporten evidencia sobre cómo los ecosistemas

locales de cuidados impulsan la transición hacia nuevos modelos y fortalecen la atención y cuidado en el domicilio.

- Crear redes o foros de aprendizaje entre Municipios para facilitar la transferencia de ecosistemas locales de cuidados; intercambio de buenas prácticas y ayuda mutua para el impulso de un nuevo modelo de cuidados a nivel territorial;
- Impulsar un Programa de Proyectos Experimentales que financie iniciativas que permitan diseñar y testar innovaciones, desarrollar herramientas de valoración, diseño de itinerarios de cuidados y metodologías para la gestión de ecosistemas gracias a Planes Personalizados de Atención.
- Impulsar un Programa Intergeneracional de los Cuidados que permita integrar diferentes generaciones en el cuidado comunitario y transmitir valores comunes, estimulando la participación de las personas jóvenes con sus propias competencias e intereses.
- Fortalecer los servicios, prestaciones y otros instrumentos de apoyo a las familias cuidadoras que representa una palanca clave para avanzar en la atención, cuidados y apoyos en el domicilio y para atender adecuadamente las demandas de personas que necesitan cuidados de larga duración.

Recomendación 6. Impulsar la transformación digital

Cabe destacar que las tecnologías son un medio y no un fin, por lo que es relevante entender que la atención, cuidados y apoyos a las personas usuarias se soportan sobre la base de la confianza personal, las emociones positivas y la dignidad de las personas cuidadas y cuidadoras. Estos parámetros de atención, cuidado y apoyos no pueden ser sustituidos por las tecnologías. Siendo las tecnologías un medio y no fin, es importante reconocer que las mismas constituyen sistemas de apoyo y creación de entornos facilitadores para la prevención, alerta, diagnóstico, uso de recursos comunes, gestión organizacional y sistemas de evaluación. Adicionalmente, las tecnologías tienen ventajas tales como dar

soporte y facilitar la personalización de los cuidados, desarrollar la historia de vida (social y sanitaria), ampliar la cobertura y acceso a la información para los cuidados (por ejemplo: Gestión de Planes Atención Personalizados), facilitar los procesos de prospectiva, monitorización e impacto social, así como impulsar procesos innovadores en las organizaciones y servicios sociales. Sin embargo, existen desventajas en el impulso de las tecnologías como son la brecha digital (competencias digitales), el coste económico de la transición digital, la escasa cultura de cooperación digital a veces limitada por las restricciones jurídicas para compartir datos personales e información. Por último, el impulso de la transformación digital debe realizarse sobre la base de la gobernanza del dato y el respeto a los derechos digitales, cuya definición de parámetros y control debe ser responsabilidad de una entidad de carácter público.

Para impulsar la transformación digital de los servicios sociales y el Tercer Sector se recomienda:

- Realizar un diagnóstico sobre tipos y grado de adopción de tecnologías que permita conocer el grado de penetración de las tecnologías en el Tercer Sector y en los servicios sociales;
- Realizar un diagnóstico y una estimación sobre el grado de penetración de las tecnologías ligadas a la atención y los cuidados en los hogares para el fomento de la atención y cuidado en el domicilio.
- Impulsar el desarrollo de Plataformas Digitales que faciliten el acceso a herramientas colaborativas para facilitar la circulación de conocimiento, intercambio y transferencia de buenas prácticas, así como la inclusión de las personas usuarias en los procesos de innovación. Estas plataformas deben ser intuitivas, fáciles de acceder, y actualizables;
- Mejorar el sistema de protección de datos personales, con el fin fomentar la gobernanza del dato y la interoperabilidad de las plataformas. Es necesario acompañar el impulso de la transformación digital con una correcta

gestión de los derechos digitales, resguardo de la privacidad de las personas y de sus datos personales.

Recomendación 7. Impulsar programas de formación en nuevos modelos de atención y cuidados

La sostenibilidad estratégica de las Políticas Sociales de Transición depende de la masa crítica de personas formadas en el nuevo modelo de cuidados. La formación es clave en tres niveles: la gestión de la personalización, la gestión de las nuevas tecnologías y la gestión de los ecosistemas locales de cuidados. Esto último implica el control y manejo adecuado de las herramientas de valoración (de la vulnerabilidad, la fragilidad y la dependencia), las metodologías de gestión de casos ligados a los itinerarios de cuidados, y la gestión de la evaluación de impacto de la atención y cuidados en la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias. El desarrollo de programas de formación permanente, de carácter experiencial (formación en la acción), y el fomento de sistemas informales de aprendizaje pueden resultar atractivos y claves para fomentar el desarrollo individual y colectivo para personas cuidadoras no profesionalizadas.

Para impulsar la formación/capacitación/actualización en nuevos modelos basados se recomienda lo siguiente:

- Diseñar y lanzar un Programa de Formación Digital ligado a reducir la brecha tecnológica en la gestión de las nuevas tecnologías, dirigido tanto a personas profesionales y gestoras como a personas usuarias. El incremento de las competencias tecnológicas facilita la expansión de las nuevas tecnologías destinadas a dar soporte a la atención y el cuidado personalizado.
- Diseñar y lanzar un Programa de Formación en Personalización destinado a personas profesionales y gestoras con el objetivo de facilitar la adquisición de conocimiento y experiencia práctica en nuevos modelos de

atención, cuidados y apoyos, centrados en la personalización y la experimentación. Este programa debe ser flexible y adaptable a las diferentes situaciones y necesidades de las personas profesionales que trabajan en el sector.

- Diseñar y lanzar un Programa de Formación para crear Cooperativas de Cuidados destinado a personas migrantes, que realizan sus actividades de cuidados de manera informal. Este programa, flexible y adaptable, debe ofrecer conocimiento y actualización sobre un nuevo modelo de cuidados, fomentando la creación de cooperativas de cuidados. Estas cooperativas facilitan la mejora en las condiciones laborales, la accesibilidad al mercado laboral, la visibilidad de las personas trabajadoras, y la potencial acreditación de la calidad de las personas cuidadoras.
- Diseñar y lanzar un Programa de Formación en Prevención destinado a las personas usuarias del todo el espectro de las políticas sociales con el objetivo de fomentar el autocuidado y sensibilizar en el nuevo paradigma de cuidados. Formar a las personas usuarias en los nuevos modos de cuidar puede mejorar la calidad del cuidado en el largo plazo puesto que incrementa las competencias de evaluación empoderando a las personas usuarias y familiares como sujetos activos del cuidado.

Recomendación 8. Mejorar las condiciones laborales de las personas trabajadoras

La mejora de las condiciones laborales de las personas dedicadas a la atención y el cuidado forma parte del modelo de calidad de los servicios sociales y del cuidado.

Para impulsar la mejora de las condiciones laborales, se recomienda:

- Realizar un balance sobre las condiciones laborales en las entidades, centros y organizaciones ligadas al cuidado, con el fin de establecer parámetros que permitan establecer la relación

calidad/personalización según niveles de formación, tipos de tareas y responsabilidades en la atención y el cuidado.

- Crear una mesa de diálogo para consensuar los parámetros de calidad, condiciones laborales, y ratios de personal necesarias para garantizar la calidad, personalización y participación de la atención a las personas usuarias y familiares en los cuidados.

Recomendación 9. Diseñar y desplegar programas comunitarios de cuidados

La prioridad por los cuidados en el domicilio, por las nuevas tecnologías de atención (teleasistencia, por ejemplo), por el impulso de ecosistemas locales de cuidados forma parte integral de una estrategia de largo plazo ligada a la desinstitucionalización programada de la atención y los cuidados. Estos procesos implican necesariamente fomentar el desarrollo comunitario del cuidado a nivel local y el fortalecimiento de los servicios de proximidad. En este orden, la transición hacia un nuevo modelo de atención y cuidados exige que las personas usuarias y familiares sean valoradas y consultadas en el tipo de cuidados que desean recibir, y sobre todo ser atendidas en espacios alternativos (como el domicilio, viviendas tuteladas, etc.) donde no predominen las grandes infraestructuras y modelos estandarizados y sanitizados de atención y cuidado. El desarrollo de servicios individualizados, soportados por una cultura comunitaria del cuidado puede contribuir a la transición hacia un modelo alternativo y personalizado de la atención, el cuidado y los apoyos.

Para impulsar el desarrollo de programas comunitarios de atención y cuidados se recomienda:

- Desarrollar redes vecinales de prevención de situaciones de soledad no deseada y fragilidad social con el objetivo de facilitar cuidados y apoyos, monitorizar la vulnerabilidad social, fragilidad y fomento de la re-socialización progresiva. Este tipo

de redes vecinales no sólo deben estar destinadas a las personas mayores sino también a otros colectivos (como personas en condiciones de exclusión social) que también muestran grados de fragilidad y vulnerabilidad social.

- Impulsar programas de intervención comunitaria con el objetivo de ofrecer cuidados para la mejora de la vida de cotidiana; aplicación de técnicas de valoración de la fragilidad para mejorar la calidad de vida de las personas en condiciones de exclusión, fragilidad y/o dependencia. Los programas deben sostenerse sobre la planificación personalizada, la monitorización de la fragilidad, la incorporación de las tecnologías (como teleasistencia, redes digitales de socialización, etc.) y la defensa de los derechos sociales de las personas.

Recomendación 10. Fortalecer la gobernanza colaborativa y social

La gobernanza colaborativa responde a un nuevo paradigma vinculado con la noción de gobierno abierto. Las formas clásicas de gobierno resultan limitadas para incorporar a los agentes concernidos y la ciudadanía al ciclo de políticas (diseño, implementación y evaluación). La gobernanza colaborativa se desarrolla sobre la base de tres procesos complementarios: a) Dotación de recursos institucionales y económicos para impulsar redes de colaboración (integradas por agentes heterogéneos), b) liderazgo relacional (soluciones efectivas incorporando diferentes perspectivas), c) foros de deliberación formalmente estructurados (espacios de consenso).

Existen limitaciones a la gobernanza colaborativa como pueden ser la fragmentación de las competencias institucionales que no facilitan la coordinación ni el liderazgo institucional de los procesos de transformación; el escaso conocimiento sobre qué se entiende por gobernanza colaborativa y cuáles son sus herramientas más eficaces de gestión; la insuficiente relación entre las personas tomadoras de decisiones y los foros de debates que limitan la conexión entre

deliberación y política. También existen algunos riesgos en la implementación de procesos de gobernanza colaborativa como son la lentitud en el aprendizaje colaborativo que puede redundar en falta de agilidad decisional; la pérdida de responsabilidad ejecutiva afectando la capacidad para tomar decisiones lo que puede incrementar la conflictividad institucional; el cansancio participativo dado que la gobernanza colaborativa es un proceso de participación de largo plazo; límites comunicativos en los procesos deliberativos puesto que no todos los participantes de la gobernanza tienen el mismo nivel de conocimiento sobre los problemas, las experiencias anteriores y las soluciones encontradas (asimetrías de conocimiento).

Para fortalecer la gobernanza colaborativa se recomienda:

- Diseñar y poner en marcha Programas de Formación en Gobernanza Colaborativa que permita aprender sobre las condiciones, los procesos y los resultados de la gobernanza colaborativa de los cuidados, incidiendo en los temas de liderazgo institucional, herramientas de gestión de la colaboración, y compensación en las asimetrías de conocimiento sobre los modelos de cuidados.
- Fortalecer Etorbizuna Eraikiz Think Tank con el fin de desarrollar la experimentación y la deliberación sobre los futuros del estado del bienestar, creando grupos de trabajo para ofrecer recomendaciones de política social en ámbitos concretos, impulsando experiencias piloto (experimentación) y transformando el Think Tank en un nodo de evaluación y seguimiento de las políticas sociales de innovación en el Territorio Histórico de Gipuzkoa.
- Lanzar la mesa de diálogo social para la transición que permita crear espacios de participación para personas usuarias, organizaciones del Tercer Sector, empresas, Municipios, asociaciones y sindicatos, para impulsar el diálogo sobre las políticas sociales de transición y estructurar recomendaciones de política con el fin de elaborar hojas de ruta basadas en una

transición justa.

- Difundir herramientas para la gestión de la gobernanza colaborativa que permite facilitar la colaboración entre agentes heterogéneos y personas usuarias, la construcción colectiva de conocimiento, la selección y priorización de objetivos estratégicos, y metodologías para estructurar consensos.

Recomendación 11. Mejorar la capacidad de resiliencia territorial

La crisis de la Covid-19 ha dejado una lección aprendida: mejorar la capacidad de resiliencia del sistema institucional y social para afrontar posibles rebrotes (pandemia actual o similares) y atender a situaciones de emergencia social.

Para mejorar la capacidad de resiliencia territorial se recomienda:

- Poner en marcha las mesas locales intersectoriales de coordinación para facilitar la coordinación y toma de decisiones a nivel local frente a situaciones de pandemia o emergencia social. Las mesas locales facilitan la coordinación con el fin de mejorar la agilidad y compromiso local en la toma de decisiones frente a situaciones de contingencia y emergencia social.
- Dar soporte al diseño e implementación de planes de contingencia para que las entidades socio-sanitarias y organizaciones del Tercer Sector dispongan de planes de contingencia adaptables a diferentes situaciones de riesgo, pandemia o emergencia social. Es función del sector público ofrecer esta asistencia técnica. La creación de una oficina o unidad de contingencias en el Departamento de Políticas Sociales es necesaria para mejorar la capacidad de resiliencia territorial.
- Diseñar y poner en línea una ventanilla única de información y acceso en línea a recursos (subsidios, ayudas, etc.) para hacer frente a las emergencias sociales tales como la pandemia u otras contingencias. La ventanilla única facilita la identificación rápida de los recursos y

prestaciones disponibles para afrontar una situación de emergencia. La ventanilla única está orientada a las organizaciones y la ciudadanía por lo que debe ser ágil, intuitiva y fácil de acceder.

Recomendación 12. Crear un Sistema de Evaluación de los Cuidados

La evaluación es un proceso estratégico de la transición. En primer lugar, permite estimar la calidad de los servicios sociales y de las entidades prestadoras de servicios gracias a procesos de acreditación y certificación de procesos y resultados. En segundo lugar, la evaluación impulsa procesos de aprendizaje de la experimentación para el diseño de políticas basadas en la evidencia. En tercer lugar, facilita el aprendizaje al codificar y visibilizar procesos y resultados. En cuarto lugar, identifica desvíos, obstáculos y oportunidades en el avance hacia la transformación del modelo de cuidados permitiendo diseñar planes de contingencia y caminos alternativos para cumplir los objetivos estratégicos del cambio de modelo. Por último, y lo más importante, permite establecer el grado en el que las personas necesitadas de atención, cuidados y apoyos que mejoran su calidad de vida.

Para impulsar la evaluación estratégica de los cuidados se recomienda:

- Crear una Red de Evaluación de la Atención y los Cuidados con dos funciones centrales. La primera función se refiere al desarrollo de un marco conceptual, metodologías, herramientas e indicadores para evaluar el grado de desarrollo y avance de las recomendaciones propuestas en este Libro Blanco tendentes hacia el cambio de modelo de atención, cuidados y apoyos. La segunda función se refiere diseñar y poner en marcha procesos de evaluación para la acreditación de la calidad de los servicios sociales y de las entidades que ofrecen servicios de atención y cuidados.
- Impulsar un Programa de Evaluación de las Políticas Sociales que aporte evidencia en diferentes dominios de las políticas sociales. Entre estos dominios se sugieren:

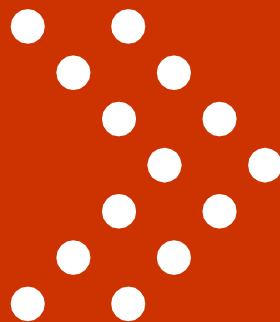
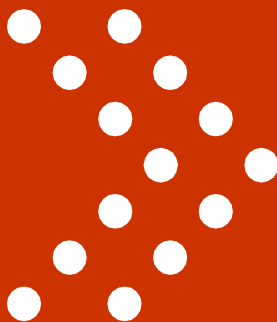
a) Evaluar el grado de innovación integrada (social, tecnológica, organizacional e institucional) y cooperación entre los servicios sociales y las entidades del Tercer Sector, empresas y otro tipo de organizaciones e instituciones ligadas a la atención y el cuidado con el fin de identificar y estimular las oportunidades de transición hacia otro modelo de atención y cuidados a nivel territorial (ecosistemas locales);

b) Evaluar la fiscalidad y sostenibilidad económica de los servicios sociales con el fin de elaborar una reflexión estratégica considerando la experiencia internacional y diferentes buenas prácticas en la asignación de recursos combinados (públicos, privados y sociales) para garantizar la sostenibilidad de los servicios sociales y la cohesión social.

c) Evaluar las fronteras y relaciones entre las políticas sociales y otro tipo de políticas (como vivienda, transporte, urbanismo, culturales) que permitan ofrecer una visión integral y coherente sobre la atención y los cuidados a nivel territorial.



ENGLISH



WHITE PAPER

Gipuzkoa 2030: The Future of Attention and Care in Social Policy

Futures of the Welfare State Discussion Group
ETORKIZUNA ERAIKIZ THINK TANK

2021

Acknowledgements

This White Paper has been prepared through the collaboration and commitment of the following institutions and people:

Markel Olano
General Deputy
Provincial Government of Gipuzkoa

Maite Peña
Deputy, Department of Social Policy
Provincial Government of Gipuzkoa

Xabier Barandarian
Counselor, Research and Estrategy
Provincial Government of Gipuzkoa

Miren Larrea
Coordinator, Etorkizuna Eraikiz Think Tank

Javier Castro-Spila and Carlos Alfonso
Coordinators, Futures of the Welfare State Discussion Group

Think tank participants

Agote, Garikoitz
Alfonso, Carlos
Amunarriz, Gerardo
Arrieta, Félix
Arzelus, Ander
Alestia, Koldo
Basagoitia, Elena
Castro-Spila, Javier
Etxeberria, Bakarne
Florez, Julian
Gago, Josu
González de Heredia, Arantxa
Gorostiaga, Arantxa
Jiménez Zabaleta, Amaia
Kortabitarte, Iñigo
Leturia, Patxi
Malkorra, Mikel
Martínez, Lucía
Martínez-Sans, Adriana
Moriones, Xanti
Muñoz, María
Rodrigo, Txaro
San Sebastián, Rakel
Sancho, Javi
Uson, Iker
Zalakain, Joseba
Zulaika, Andoni
Zurutuza, Sebastián

Etorkizuna Eraikiz Think Tank

Etorkizuna Eraikiz Think Tank is a space for discussion and experimentation launched by the Provincial Government of Gipuzkoa to examine the future of the Historical Province of Gipuzkoa. The Think Tank is based on a research-action methodology involving different kinds of provincial stakeholders, with the purpose of reflecting on current challenges and offering a range of public policy recommendations for the future.

The Think Tank is organised into four theme-based discussion groups: a) the economy and employment of the future; b) climate change and the green economy; c) the future of the welfare state and the care model; and d) the new political culture.

This White Paper, entitled Gipuzkoa 2030: The Future of Attention and Care in Social Policy, is the outcome of the work undertaken by the Futures of the Welfare State Discussion Group in 2020 and 2021. The White Paper sets out the main discussion themes and the key recommendations prepared by the Think Tank in order to offer a range of policy recommendations to drive social transition policies that stimulate, incentivise and provide help and support for a gradual and consensual transformation to a new model for attention, care and support.

The following methodology has been used to produce the White Paper: a) defining a

discussion agenda whose topics were debated over 12 working sessions (2020–2021) that involved the participation of technical staff from the Provincial Government of Gipuzkoa's Department of Social Policy and experts in the central themes of Gipuzkoa's social policy. These sessions particularly focused on exploring and responding to the emerging challenges arising from the Covid-19 crisis; b) establishing a methodology for gathering information, approaches and recommendations on each of the themes under discussion; c) managing the discussion spaces and sessions involving the Think Tank members and structuring the dialogue and generation of recommendations; d) preparing a White Paper that sets out the range of recommendations produced during the discussion process; e) validating the White Paper among different kinds of provincial stakeholders (municipalities, third sector organisations, businesses and universities) in order to incorporate contributions from the whole of Gipuzkoa's social policy ecosystem; and f) presenting the final version of the White Paper to the general public, experts and professionals, and service users connected to Gipuzkoa's social policy.

You can visit the following website for further information on Etorkizuna Eraikiz Think Tank: <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/entzun/think-tank>

Disclaimer

This document sets out the conclusions of the work undertaken in 2020 and 2021 by the Etorkizuna Eraikiz Think Tank's Futures of the Welfare State Discussion Group. The conclusions and recommendations expressed in this White Paper do not necessarily represent the views or positions of the Provincial Government of Gipuzkoa or those of the Think Tank's team members.

FOREWORD

Committing to transition

Etorkizuna Eraikiz Think Tank's Futures of the Welfare State is a space for discussing and experimenting with the Historical Province of Gipuzkoa's social policy. In a general sense, the Think Tank expresses the view that the future of the welfare state is closely related to the future of social policy. People's welfare is linked to the degree of innovation, foresight and inclusion that social policies are capable of stimulating, in particular in the case of vulnerable groups (such as fragile and vulnerable children and teenagers, women victims of male violence, socially excluded individuals and fragile and/or dependent individuals).

However, the Think Tank has another mission: influencing the design, execution and assessment of social policies that drive transition in attention, care and support models for people who need these. In this regard, the Think Tank's work has been unfolding over two stages.

The first of these, the discussion stage (2020–2021), consisted of structuring reflection on the current situation, which has been shaped by the Covid-19 pandemic, as well as on its relationship with the future model, which has been shaped by a desire for change and an openness to consensus and participation (collaborative governance). The main outcome of the Think Tank's discussion stage is presented in this White Paper, entitled Gipuzkoa 2030: The Future of Attention and Care in Social Policy. It is a work that offers a comprehensive system of social policy for the future. In this first stage, the Think Tank also focused on the key device for transition: strengthening and developing the personalisation of attention, care and support for people who need these. The results of this line of work are set out in the document Gipuzkoa: A Guide to the Personalisation of Social Services. Whereas the White Paper offers an action framework for future social policy, Gipuzkoa: A Guide to the Personalisation of Social Services offers a toolkit for effecting change in the present.

The Think Tank's second, experimentation and assessment stage (2021–2023) entails driving forward an experimental project that will make it possible, with the participation of users and their support networks, to design and validate a system of indicators for assessing the degree of personalisation of social services. Moreover, and with the aim of specifically monitoring the incorporation of this White Paper's recommendations concerning social policy implementation (2021–2023), a project for following up on and assessing the White Paper has been launched. Through this project, on a quarterly basis the Provincial Government of Gipuzkoa's Department of Social Policy will report on and scrutinise the progress made in implementing the recommendations put forward in the White Paper to change the model for attention and care over the long term.

Transitioning to a new model for attention and care is key for a society that is built around solidarity, shared values, intergenerational and individual commitment and a strong desire for collective transformation in pursuit of the common good. This is the spirit in which this White Paper has been produced, as well as the challenge to be met as its recommendations are implemented.

Maite Peña
Deputy, Department of Social Policy
Provincial Government of Gipuzkoa

Introducción

The need for transition

Over the last 30 years, the Province of Gipuzkoa has constructed a model to support attention and care for individuals that has functioned successfully, producing a deep collaborative network based on a public-private-social management model that has enhanced service quality, facilitated attention and care at residential centres and in the home, fostered a powerful network that facilitates social inclusion for the most vulnerable, developed a new management and action framework to attend to women victims of male violence, driven the training and skill-building of professionals in the social field, fostered social and technological innovation and promoted volunteering. All of these actions have evolved to adapt to the changes taking place in society.

The Covid-19 crisis has exposed the strengths and weaknesses of the institutional system and the model for attention, care and support across the range of social policies. The crisis has strongly challenged the system, prompting an urgent need for radical transformation, which needs to be intelligently, strategically and consensually implemented.

The need for transition suggests that there can be no further delay in implementing changes to the model for attention, care and support. The model should be gradually changed, bearing in mind that the transition must be fair and strategically targeted at enhancing quality of life for users. Gradual change will enable social services; entities and organisations related to attention, care and support; and users, families and communities to adapt to the transformations and to the new style of care. A fair transition involves the need to balance the transformation effort by combining public, private and social resources. It is not the effort of a single stakeholder; it is a collective effort. The strategic dimension of the transition highlights the importance of foresight and continuous monitoring, responsible impact assessments (to limit the negative impacts of change) and a securing of social services' sustainability.

Aims of the White Paper

The main aim of the White Paper is to guide the social services system toward another model for attention, care and support via a transitions agenda. To this end, the White Paper proposes to drive change on the basis of five central themes:

PERSONALISATION: Transforming the definition of the model for attention, care and support, moving from a services-focused model toward one that is focused on people and community. This change of model requires a transitional process that incrementally adapts policies and public, private and social resources to the progressive introduction of new management outputs, tools and processes associated with improving quality of life and personalising attention, care and support.

PARTICIPATION: Fostering the active participation of users, their support circles, professionals, centres' experts and managers, organisations, institutions and local communities under the impulse of mechanisms that are based on collaborative governance, social innovation and an appreciation of the experienced-based knowledge of users as the key to identifying problems, structuring solutions and monitoring impacts.

LEADERSHIP: Structuring a form of relational leadership that is capable of integrating the different perspectives of professionals, experts in the field, managers of entities and organisations (those from the third sector, as well as businesses, technology centres and universities), technical staff and policymakers to create spaces of strategic consensus and long-term trust.

EXPERIMENTATION: Promoting experimental models as a preferred way to test ideas, methodologies, products and services and to assess their impact in real-life contexts. Experimentation is a prominent part of developing evidence-based policies.

ASSESSMENT: Assessing the transition with a view to the future, anticipating the negative effects of change and monitoring social impact from the perspective of the quality of life of the Historical Province of Gipuzkoa's residents.

Preparation of the White Paper

This White Paper was prepared over four consecutive stages. The first stage consisted of defining a debate agenda for Etorkizuna Eraikiz Think Tank's Futures of the Welfare State Discussion Group. Once agreement was reached on the agenda for debate topics, 12 discussion sessions were organised. Through each session, the challenges facing social policy in the Historical Province of Gipuzkoa and policy proposals for tackling them were identified. The second stage consisted of incorporating the discussion outcomes into a preliminary version of the White Paper. This preliminary version was distributed to the Think Tank's team members so that they could comment on and contribute to it, and also so that new elements that had not been considered in the discussion sessions could be compiled. The third stage consisted of incorporating new contributions from the Think Tank into the White Paper and submitting it to external validation – that is, validation by the stakeholders, organisations and institutions that comprise the extended ecosystem surrounding Gipuzkoa's social policy. This ecosystem encompasses third sector organisations and businesses associated with social services; university research groups focused on social policy and social services; associations, trade unions and employers' organisations connected to the social care and healthcare sector; municipal governments within the Historical Province of Gipuzkoa and technical staff from the Provincial Government of Gipuzkoa's Department of Social Policy; and experts, in particular those from the Committee of European Experts who contribute to the Think Tank and the Provincial Government of Gipuzkoa's Department of Social Policy. The fourth and final stage consisted of incorporating all the contributions received from the extended ecosystem and preparing the final version of the White Paper.

The White Paper's intended audience

This White Paper is a guide to the transition to a new model for attention, care and support. An aim of this guide is to ensure that the different people and groups affected by the transition within the Historical Province of Gipuzkoa's model for attention and care are involved in the transition process. The intended audience of this White Paper includes:

- Services users and their support circles (family members and loved ones) who require attention, care and support to improve their quality of life. This category notably includes people who have ties to social resources focused on childhood and adolescence, socially excluded individuals, women victims of male violence and fragile individuals who experience different levels of dependence (arising, for example, from physical or intellectual conditions and/or social circumstances, as is the case of people who are alone but not by their own choice).
- People in charge of policy, whether they are decision-makers, managers and/or social services experts within the institutional framework involved in social policy.
- Professionals and managers who work in different types of centres (for example, residential and day centres and shelters), social care and healthcare public services and various types of organisations with different objectives (third sector organisations, businesses, associations, cooperatives, etc.) whose activities involve offering attention, care and support to those who need these.
- Researchers, experts and other individuals who have an interest in the formulation of policies, programmes and actions geared toward changing the model for attention, care and support for fragile and dependent people.

White Paper's structure

The White Paper is organised into two main chapters. The first chapter examines the 15 transition challenges that identify the obstacles that the Historical Province of Gipuzkoa is facing

in its bid to bring about a change in the care model. The second chapter offers 12 recommendations for the development of social transition policies. These are policies that

foster long-term change and are based on innovation, collaborative leadership, personalisation of care and community development.

Diagnostic approach

15 transition challenges

This chapter presents a qualitative diagnosis that is expressed in the form of current challenges facing the model for attention, care and support within Gipuzkoa's social services system. It involves an update on problems and an exploration of the impact of the Covid-19 crisis on the social care and healthcare system. The challenges identified are key to structuring a transition agenda for overcoming the critical issues within the social services system.

Institutional Culture

Challenge 1. The need for deep cultural change in social policy management

To drive the transition toward a new model for attention and care, it is necessary for there to be a shift from a structured, standardised view of social services to an evolving, flexible vision of them, one based on experimentation, innovation and collaborative governance. This new vision must be integrated into and flow with the needs and preferences of users of social services, fostering a close and agile communication model that is organised around the incorporation of new models for assessing social policy.

Services Portfolio

Challenge 2. The need to transform the portfolio of services and benefits

The current catalogue of services and benefits can be rigid and poorly adapted to driving personalisation of attention, care and support. In this respect, it is necessary to develop a new catalogue of services that can be flexibly adapted to the pathways of each person according to their needs, interests and preferences by establishing continuity in attention and care and the provision of resources, with guaranteed availability of places. It is necessary to complete the definition of the social services portfolio by incorporating skill-building of users and their support circles.

Personalisation

Challenge 3. The need to encourage a heightened decision-making capacity among users

One of the social services system's main weaknesses concerns the need to strengthen users' decision-making capacity when it comes to the attention and care that they prefer to receive, including their choice of centre and service provider. Developing personalised attention, care and support implies a profound transformation in the way in which attention and care are offered and services are contracted. This requires users to be given help so they can properly exercise their right to decide, with emphasis placed on the need for the public authority to define quality standards for services provided by centres and entities, as well as to supervise and continually assess the quality and degree of personalisation of those services.

Social care and healthcare coordination

Challenge 4. The need to improve community, social care and healthcare coordination

A comprehensive approach to user-focused attention, care and support requires an effective and efficient coordination of community, healthcare and social services. Being able to call on a social and healthcare user history, an effective collaborative governance model, collaborative and assessment tools and integrated management tools for the benefit of people who require attention, care and support would represent major progress. There currently remains a lot of ground to be covered when it comes to social care and healthcare coordination that additionally integrates community care.

Home-based attention, care and support

Challenge 5. The need to prioritise home-based attention, care and support

Home-based attention, care and support help users to have an independent life, maintain their relationships in the community and host family members and loved ones. All these things have an impact on people's quality of life. However, the policies and resources devoted to home-based attention, care and support do not currently suffice. Prioritising home-based care entails implementing a series of regulatory changes aimed at making the institutions responsible for home-based attention, care and support better adapted and more suitable in terms of competencies. Moreover, it will involve a series of new investments, not only in improving households' infrastructure (incorporation of ergonomically focused architecture) but also in terms of access to technologies, personalisation of primary and secondary care and attention services, stimulation of collaborative experimentation with living arrangements (such as co-housing, intergenerational housing cooperatives, etc.) and activation of the community network.

Attention and care in centres

Challenge 6. The need to improve personalised residential infrastructure

Progress has been made in personalising attention and care in residential centres over the past 20 years. However, there is still a long way to go to achieve an acceptable level of personalisation of attention and care. Personalising attention and care in centres (day and residential centres as well as shelters, among other resources) requires a new style of care to be promoted and environments to be made friendlier, more welcoming and nicer to live in, with meeting and socialising spaces that improve the shared living experience and quality of life. New forms of living must be sought out, ones that are better integrated into the community and that make professionals', family members', loved ones', and volunteers' provision of care and support easier. This commitment to transforming centres must be

accompanied by expanding the number of places available and ensuring that the staff required to offer high-quality, personalised attention and care are suitably prepared.

Staff training

Challenge 7. The need to focus on staff capacities, qualifications and numbers

Transition toward services centred on users and their support circles entails sweeping change in attention and care styles. This is a matter not only of management models and tools but also, fundamentally, of training and building the skills of the professionals and managers involved in attention and care, as well as doing likewise for users and their support circles. In general, personalisation will require professionals to internalise its implications, demanding a training and qualification process with respect to the new required competencies and forms of attention and care, with more flexible services and a multi-disciplinary approach. This gradual process calls for the adaptation of some professional roles' functions, and there is also a need for greater supervision and guidance during the transition. As a whole, this transition process will mean that the ratios of staff focused on direct attention and care will need to be adjusted, training in and updating of skills linked to personalisation will need to be provided, and working conditions, where necessary, will need to be improved.

Community participation

Challenge 8. The need to actively promote community participation

Community development still does not have a significant place in care and support for people who need these. It is necessary to strengthen and mobilise volunteers and citizens through undertaking community development projects, participating in local experimentation and innovation initiatives, incentivising the integration of users into the community, and creating schemes for participation in local care ecosystems, bearing in mind that it will be necessary to orchestrate local coordination boards to boost local community members' participation and representation as part of the transition.

The Third Sector's capacities

Challenge 9. The need to strengthen the third sector's innovation capacities

Multi-stakeholder collaboration is one of the features that is intrinsic to the development of a new model for attention and care. It is necessary to strengthen third sector organisations' innovation and collaboration capabilities by reinforcing their management capacity (organisation and digital transformation) and promoting their members' training in and development of the new skills and capacities arising from personalisation of care. This must involve their active participation in local care ecosystems, as protagonists in the design and implementation of policies. Additionally, the strengthening of the third sector must be structured through the provision of infrastructure for developing programmes, the upscaling of their operational structures, the future sustainability of the non-profit association model, and work undertaken within national and international networks to seek out new models for attention, care and support.

Digital transformation

Challenge 10. The need to encourage digital transformation

Changes in attention, care and support can be incentivised through technology adoption. To foster uptake of digital technologies, it is necessary to capitalise on the advances in the use of these that have occurred during the Covid-19 pandemic, attempting to overcome existing digital divides and creating a new legal environment (data governance) for sharing of personal data. Despite these advances in the use of technologies, the social policy sector (both institutions and organisations) must bring more depth to its strategies for adopting technologies for attention and care. On this front, it is necessary to promote a shared strategy for digital transformation in the sector surrounding social services.

Experimentation

Challenge 11. The need to encourage innovation, and knowledge management

The development and application of experimental and participatory methodologies

facilitates the production of evidence and the generation of new knowledge based on users' experiences. However, the adoption and use of experimental and participatory models in social services are still works in progress. It is necessary to promote experimental and participatory models in the design, deployment and assessment of new products, services and methods (innovations) to facilitate the emergence of new knowledge management systems. Knowledge management understood in this way eases the exchange of good practices among stakeholders in the system, the production of experimental evidence that includes users in real-life contexts, the design of evidence-based policies and the design of services intended for people on the basis of their needs and preferences.

Assessment Models

Challenge 12. The need to implement new models for assessing attention, care and support

There is a need to redesign the model for attention, care and support based on the quality perceived by users, professionals and service managers. Doing so will make it possible to gain a comprehensive perspective on the quality and personalisation of social services. Moreover, in addition to making this participatory assessment approach robust, there is a need to develop assessment approaches that are based on objective indicators that make it possible to define the quality and personalisation standards of services and benefits. These standards must be based on key indicators that are adequately monitored and communicated in a way that gives users and their support circles the most information possible so they can choose their desired services and preferred service providers. Finally, it is necessary to improve prospective assessment (trend analysis and design futures) that provides key information to anticipate processes and impacts and design alternatives to contingent developments within the social care and healthcare system.

Efficient management of public resources

Challenge 13. The need to promote an economic management model that makes effective and efficient use of resources

It is clear that promoting a new model for attention and care is a process that requires high levels of public and private investment to create new infrastructure and adapt existing infrastructure. Among other activities, incorporating new technologies and encouraging digital transformation, adjusting staff ratios according to personalisation levels for attention and care, encouraging innovation via experimentation within organisations and social services, and building skills among professionals to strengthen personalised attention and care are all initiatives that require new investments and considerable resources. In implementing them, strict effectiveness and efficiency parameters must be followed, making it necessary to improve and strengthen tools for economic management, economic impact monitoring and cost-benefit assessment.

The system's economic sustainability

Challenge 14. The need to secure the economic sustainability of social services

Transition and improvement in terms of quality and the drive toward personalisation imply reviewing the current funding formulas. In this

context, one important challenge is the need to review users' financial contributions to the funding of services in order to ensure that the system is both universal and progressive. It is also necessary to consider the possibility of progressing toward public insurance systems, as other similar countries have done, and to assess the relationship between cost and effectiveness of the services provided.

Institutional responsibilities with respect to social services

Challenge 15. The need to adjust the geographical configuration and distribution of institutional responsibilities with respect to social services

Law 12/2008, on Social Services ensures continuity in attention and care as well as proximity of resources for the purposes of meeting local demand for attention and care. The development of local care ecosystems, equality among citizens in terms of access to social services and better coordination among social services' primary and secondary attention and care offerings all fall within an agenda that is still in development and in need of considerable momentum. There is therefore a need to truly make social services' primary and secondary attention and care offerings more localised on the basis of Gipuzkoa's counties and to create formulas for co-managing and co-funding services in order to promote local ecosystems for attention and care.

12 recommendations for a social transition policy

This chapter of the White Paper presents a summary of the themes explored and actions proposed by the Think Tank to drive the transition toward a new model for attention, support and care in the Historical Province of Gipuzkoa.

In short, the reflections and recommendations of the Think Tank have revolved around seven central themes: a) expanding a new way of understanding attention, care and support – that is, driving reflection on the principles, concepts, strategies and outcomes that should guide the transition toward a new model in Gipuzkoa; b) developing the personalisation of care as a driving force behind the transition, given the diversifying and systematic implications of personalising care at all levels; c) driving home-based care, improving care centres and fostering local ecosystems as a way of transforming the spaces and interactions where care takes place; d) fostering experimentation and implementing training in new skills and the use of new technologies as an innovation pathway that makes it possible to generate evidence, learning and support to drive the transition of the care

model; e) promoting the community dimension and enhancing the resilience of the system to be able to provide a collective response to social emergency; f) strengthening collaborative governance as a space for institutional coordination, social participation and strategic consensus to drive a fair transition of the model; g) creating a provincial care assessment system in order to monitor the application and development of the recommendations made in this White Paper, launching assessments for the accreditation of entity and care centre quality, and facilitating an understanding of the social impact of social transition policies with an emphasis on enhancing quality of life for the users of

Gipuzkoa's social policies.

Recommendation 1. Expanding a new way of understanding attention, care and support in social policy

The new way of understanding attention, care and support consists in placing users at the centre of all social policies and social services, taking into account people's individual freedom and their empowerment to generate their own personal life pathway in a way that is adapted to their needs, expectations, rights and preferences, such that there is a clear impact in terms of enhancing quality of life for users and for their support circles.

The new way of understanding attention, care and support should take into account at least the following dimensions:

- **Lifelong care.** Understanding care not as something that is isolated and confined to certain moments of life, but rather as a continuum that stretches from childhood into adult life, from self-care to supported care, and from home to residential centre, moving through different forms of accommodation such as community or sheltered housing. In short, understanding care as a non-linear continuum.
- **Self-determination and participation.** Making self-determination and user participation effective so that users' expectations, needs and preferences are placed at the centre of attention, care and support, promoting users' self-determination, self-esteem, mental and physical health, and links with family and community. Self-determination contributes to strengthening people's life plans and facilitating continuity in their lifestyles.
- **Rights.** Reinforcing individual rights for a dignified and human life that facilitates the

highest possible levels of personal autonomy, participation in society and self-realisation is a lever for change to facilitate the transition toward a new model for attention and care.

- **Management tools.** As part of the range of social services and benefits, having management tools that facilitate assessment of needs, case supervision (user histories) and, if there are alternatives, choice of service provider.

- **Managing the quality and personalisation of care.** Fostering active participation among users, family, communities, experts, professionals and public authority technical staff in the assessment of quality and personalisation of care, whether care is provided at home, in residential centres or at other entities.

- **Adapted environments.** Providing the best living environments for users' personal development pathways, whether by improving the living conditions users experience in their own homes or through adapting the attention and care offered in community housing, sheltered apartments and/or co-habitation units in residential centres.

- **Home-based attention and care.** Adapting home-based attention, care and support programmes to users' needs and fostering users' links to their communities, particularly in cases of socially excluded individuals, child neglect, disability and/or dependency.

Recommendation 2. Driving the personalisation of attention and care

Personalising care represents a central theme in the transition toward a new care model for both social services and organisations and entities that provide attention, care and support. Personalisation stimulates diversification and innovation on several levels.

First, it drives changes and adaptations in the regulatory framework for care, updating and modifying the subjective right of citizens to receive care.

Second, it fosters the development and adoption of new care management tools

(organisation of care time, tasks, functions, competencies, indicators), both in social services and at service-provider organisations and entities.

Third, it promotes changes to the allocation of public, private and social resources, combining resources differently as a result of personalised attention and care pathways and improving the structure of the mechanisms that facilitate management of preferences.

Fourth, personalisation demands new competencies and capacities, both for those receiving care and for caregivers (professional or otherwise).

Fifth, it facilitates the adoption of new technologies, which provide support for remote care, the digital recording of personalised attention and care plans, user histories and other tools that facilitate personalisation and monitoring of the management of care while respecting digital rights and personal data protection.

Sixth, personalisation structures new forms of governance, enabling users to participate in the planning of their own care and thereby empowering their autonomy, facilitating family and community participation, and connecting services and organisations based on preferences and needs.

The following recommendations are made to drive the personalisation of care in social services and at service-provider entities and organisations:

- Develop a programme to foster the personalisation of care that incorporates learning from previous experiences, producing and validating management models for personalisation in real contexts and designing guides to expand and transfer care personalisation models.

- Promote digital platforms to facilitate reciprocal learning and the dissemination of good practices for the personalisation of attention and care, doing so at the provincial, European and international levels.

- Develop an assessment system to monitor progress in the personalisation of attention and

care. This system should have a model, tools and indicators to assess and monitor the personalisation of attention and care.

Recommendation 3. Prioritising a comprehensive model of home-based care

Home-based care is one of the key strategies for the development of social transition policies. Attention, care and support in the home are intended to enhance quality of life for users and their families in a known, habitual environment: their own homes. Home-based care reinforces autonomy and independent living, improving personalised attention and care insofar as those providing care support are not dividing their time among other people. Home-based care can also be less costly than living in other kinds of accommodation where attention and care are provided. Despite these advantages, there are some concerns that limit home-based care, including instability in the care market (with a high proportion of informal workers, generally of foreign origin), heterogeneity in terms of the quality of home-based attention and care services, limits on care coverage for those requiring 24-hour attention and support, and an absence of care models that integrate the home with day centres and the community.

The following recommendations are made to promote a comprehensive model of home-based care:

- Strengthen and develop pilot programmes and experiences targeted at caring for caregivers. Caring for caregivers, whether they are professional or otherwise, is key to sustaining home-based care.
- Promote actions to democratise care, and particularly to address gender inequality, since the attention and care burden currently falls more heavily on women.
- Disseminate tools to facilitate the management of personalised care plans coordinated among different services and entities (such as day centres).
- Incentivise the application of new digital technologies to home-based care in order to reinforce remote care and digital support networks and structure the flow of information

(in social healthcare user history-type formats).

- Launch programmes to attract and train professionals who might choose to join the social services sector, improving the visibility of opportunities for professional development and dignified and socially valued employment.
- Strengthen the personalisation of attention and care through specialist training in new attention and care styles, the incorporation of digital technologies that support personalisation, and freedom of choice for users in terms of service providers (via direct payments or individual allowances), which strengthens people's capacity to choose and a preferences-based system.
- Strengthen family support and friendships, as well as community living in programmes that facilitate social integration, participation in community life and urban mobility, reinforcing the role of (intergenerational) volunteers.

Recommendation 4. Fostering comprehensive innovation in centres and entities

Home-based care is the priority of social transition policies. But when people cannot live in their homes, there must be guarantees that they will be attended to and cared for in specialist centres whose quality must be certified. Residential centres and shelters (including day centres and sheltered housing, among other types of centre and entity) have evolved in the last 20 years, with improvements in terms of their professionalisation, infrastructure quality, effectiveness of management models and gradual shift toward personalisation. Although these centres have made major progress and shown significant commitment to care, there is arguably still room for improvement in terms of driving personalisation, understood as systematically incorporating user preferences; adapting physical spaces to provide personalised attention and care; integrating the various fields and professions that are involved in care, including by creating new professions; developing agile processes for management and for assessing the quality and impact of personalised care; incorporating new technologies; managing human resources

(staff ratios based on role functions and personalisation levels) and employees' working conditions; developing new models for user and family participation in attention- and care-related decision-making; and dynamically integrating the local community.

In order to progress toward a new model for attention and care at centres, it is important to maintain a comprehensive view of innovation that combines social, technological, infrastructural and organisational innovation. In this regard, the following recommendations are made:

- Promote social innovation at different types of care centre by driving user and family integration processes in terms of care-related decisions, integrating the local community in centres' activities, improving working conditions for staff and creating inter-centre cooperation and learning networks.
- Drive technological innovation at centres through the incorporation of technologies that facilitate personalised care and management of user histories (digital records) – these supports facilitate care monitoring and the early detection of attention and care risks – and the development of digital platforms with collaborative tools to facilitate the exchange of information as well as the learning of good practices and their transfer between centres, institutions and organisations.
- Incentivise infrastructure innovation targeted at adapting physical environments (both homes and residential centres) to strategies for personalising attention and care, as well as integrating nature and green spaces into centres.
- Foster innovation in management models that make it possible to improve the planning of centres' economic and financial resources (the relationship between staff ratios and personalisation of attention and care), ensuring dignified and socially valued employment; the planning of activities linked to attention and care (the relationship between efficiency and personalisation in staff management); innovation management (the relationship between change and future sustainability); participation management (relationships between users, families, professionals and the local community); and management of participatory assessment of the transition.

Recommendation 5. Fostering local care ecosystems

In social transition policies, local care ecosystems occupy a priority position insofar as they stimulate closer interactions between users, social healthcare services and care-related organisations (including third sector organisations, businesses and universities), promoting aspects that are more closely linked to the human, social, cultural and organisational dimensions of care than they are to healthcare and infrastructure dimensions (construction of buildings and centres, equipment, etc.). Local care ecosystems foster increased local and community commitment in pursuit of social cohesion and the development of home-based attention and care, with an emphasis on preventing dependency and encouraging active and healthy ageing. Local care ecosystems boost the role of municipalities in local care, driving debate regarding the scope of their powers (institutional), their capacities to manage care ecosystems (innovation) and the allocation of resources to strengthen this role (sustainability).

The following recommendations are made to foster local care ecosystems:

- Develop spaces for consensus that make it possible to structure an operating definition of the Gipuzkoa model of local care ecosystems;
- Develop pilot experiences that contribute evidence regarding how local care ecosystems are driving the transition toward new models and strengthening home-based attention and care.
- Create inter-municipality learning networks or forums to facilitate the transfer of local care ecosystems, share good practices and offer reciprocal support in order to promote a new provincial care model.
- Launch an experimental projects programme to fund initiatives that make it possible to design and test innovations, develop assessment tools, and design care pathways and case methodologies for ecosystem management through personalised attention and care plans.
- Promote an intergenerational care programme that lets different generations be

included in community care and conveys shared values, stimulating the participation of young people who have their own skills and interests.

- Strengthen services, benefits and other support instruments for caregiving families, who are a key lever in improving home-based attention, care and support and in satisfactorily attending to the demands of people who need long-term care.

Recommendation 6. Driving digital transformation

It should be highlighted that technologies are a means and not an end, and so it is important to grasp that users' attention, care and support rest on a base of personal trust, positive emotions and the dignity of receivers and givers of care. These parameters for attention, care and support cannot be replaced by technologies. Given that technologies are a means and not an end, it is important to recognise that they represent systems for support and the creation of environments that facilitate prevention, alert, diagnosis, use of shared resources, organisational management and assessment systems. Moreover, technologies bring benefits, such as providing support and facilitating the personalisation of care; developing a single user history (social and healthcare); extending coverage and access to information and data that are relevant for care (for example, management of personalised attention and care plans); facilitating foresight, oversight and social impact processes; and driving innovative processes at organisations and in social services. However, there are downsides to the growth of technologies, such as digital divides (in terms of digital skills), the economic cost of digital transition and the lack of a culture of digital cooperation, the latter sometimes involving limitations in terms of legal restrictions on sharing personal data and information. Finally, driving digital transformation should take place based on data governance and respect for digital rights; a public body is responsible for defining the parameters and oversight of these.

The following recommendations are made to

drive the digital transformation of social services and the third sector:

- Perform a diagnosis of technology types and adoption levels that identifies the degree of penetration of technologies in the third sector and social services.
- Produce a diagnosis and estimate of the penetration level of technologies associated with fostering home-based attention and care in order to stimulate this type of attention and care.
- Drive the development of digital platforms that provide access to collaborative tools to facilitate the circulation of knowledge and the exchange and transfer of good practices, as well as including users in innovation processes. These platforms should be intuitive, easily accessible and updatable.
- Improve the personal data protection system in order to foster data governance and the interoperability of platforms. The drive toward digital transformation needs to be accompanied by proper management of digital rights, safeguarding the privacy and personal data of individuals.

Recommendation 7. Promoting training programmes for new care models

The strategic sustainability of social transition policies depends on the critical mass of people trained in the new care model. The latter entails adequate control and handling of tools for assessment (of vulnerability, fragility and dependency), case management methodologies linked to care pathways, and management of assessments of the impact of care in terms of enhancing quality of life for users. Developing permanent, experience-based training programmes (training in action) and fostering informal learning systems may be attractive options that are also key in stimulating the individual and collective development of non-professional caregivers.

The following recommendations are made to promote training/skill-building/updates on new models:

- Design and launch a digital training programme linked to reducing the

technological divide in the management of new technologies, targeted at professionals, managers and users. Increases in technological skills facilitate the expansion of new technologies aimed at providing support for personalised attention and care.

- Design and launch a training programme that is focused on personalisation and is aimed at professionals and managers in order to facilitate the acquisition of practical knowledge and experience in new attention, care and support models centred on personalisation and experimentation. This programme should be flexible and adaptable to the different circumstances and needs of professionals working in the sector.

- Design and launch a training programme for creating care cooperatives. The programme would be aimed at migrants who are providing care services on an informal basis. This flexible and adaptable programme should offer knowledge and updates about the new care model and encourage the creation of care cooperatives. Cooperatives of this kind facilitate improvements in working conditions, job market accessibility, worker visibility and potential caregiver quality accreditation.

- Design and launch a prevention-focused training programme aimed at users across the spectrum of social policies in order to foster self-care and raise awareness of the new care paradigm. Training users in new approaches to care can improve care quality in the long term since it increases assessment competencies and empowers users and families as active agents of care.

Recommendation 8. Improving working conditions for employees

Improving working conditions for those employed in care forms part of the social services and care quality model.

The following recommendations are made to drive an improvement in working conditions:

- Carry out a stocktaking exercise regarding working conditions at care-related entities, centres and organisations in order to establish parameters that will allow the relationship between care and personalisation to be

established based on training levels and types of attention- and care-related tasks and responsibilities.

- Create a round table to reach agreement on the quality parameters, working conditions and staff ratios required to secure quality, personalisation and participation in terms of the attention afforded to users and relatives when it comes to care.

Recommendation 9. Designing and rolling out community care programmes

The prioritising of home-based care, of new attention and care technologies (remote support, for example) and of promoting local care ecosystems forms an integral part of a long-term strategy linked to the planned de-institutionalisation of attention and care. These processes necessarily involve promoting the development of community care at a local level and the strengthening of services in the local community. The transition toward a new care model requires users and families to be valued and consulted in terms of the type of care they want to receive, and above all to be attended to in alternative spaces (such as the home, sheltered housing, etc.), where large infrastructures and standardised models of care are not dominant. The implementation of individualised services, supported by a community care culture, can contribute to driving the transition toward an alternative, personalised model for providing attention, care and support to those who need these.

The following recommendations are made to drive the development of community care programmes:

- Develop neighbourhood networks for the prevention of social fragility and situations in which people are alone but not by their own choice, with the aim of providing care and support, monitoring social vulnerability and fragility, and fostering gradual re-socialisation. Neighbourhood networks of this type should be intended not only for elderly people but also for other groups (such as socially excluded individuals) that exhibit social vulnerability and fragility.

- Promote community intervention programmes based on the aim of offering care to improve daily life and apply fragility assessment techniques to improve quality of life for excluded, fragile and/or dependent people. Programmes should be based on personalised planning, monitoring of fragility, incorporation of technologies (such as remote care and digital socialisation networks) and the defence of people's rights.

Recommendation 10. Strengthening collaborative and social governance

Collaborative governance is a response to a new paradigm linked to the notion of open government. Classic forms of government are limited in terms of incorporating stakeholders and citizens into the policy cycle (design, implementation and assessment). Collaborative governance takes place based on three complementary processes: a) allocation of institutional and economic resources to promote collaboration networks (heterogeneous stakeholders); b) relational leadership (effective solutions, incorporating different perspectives); and c) formally structured discussion forms (spaces for consensus).

There are limitations on collaborative governance, including: fragmentation of institutional powers, hindering coordination and institutional leadership of transformation processes; lack of knowledge regarding what is meant by collaborative governance and its most effective management tools; and insufficient relationships between decision-makers and discussion forums, limiting the connection between discussion and policy.

There are also some risks in the implementation of collaborative governance processes, including: slowness in collaborative learning that can result in a lack of decision-making agility; loss of executive responsibility, affecting decision-making capacity and potentially increasing institutional conflict; participation fatigue, insofar as collaborative governance is a process involving long-term participation; and communicative limits affecting discussion

processes, since not all governance participants have the same level of knowledge regarding problems, previous experiences and solutions (asymmetry of knowledge).

The following recommendations are made to strengthen collaborative governance:

- Design and implement collaborative governance training programmes to facilitate learning regarding the conditions, processes and outcomes of collaborative governance of care, all of which have a bearing on institutional leadership, collaboration management tools and compensation for knowledge asymmetries vis-à-vis care models.
- Reinforce Etorkizuna Eraikiz Think Tank in order to develop experimentation and deliberation regarding the futures of the welfare state, creating working groups to offer social policy recommendations in specific areas, promoting pilot experiences and transforming the Think Tank into a hub for the assessment and monitoring of social innovation policies in the Historical Province of Gipuzkoa.
- Launch a social round table for a transition that permits the creation of participation spaces for users, third sector organisations, businesses, municipalities, associations and trade unions, to drive dialogue on social transition policies and structure policy recommendations in order to produce roadmaps based on a fair transition.
- Disseminate tools to permit a form of collaborative governance management that facilitates collaboration among heterogeneous stakeholders and users, the collective construction of knowledge, selection and prioritisation of strategic aims, and methodologies to structure consensus.

Recommendation 11. Enhancing provincial resilience

One lesson has been learned from the Covid-19 crisis: to improve the capacity for resilience of the institutional and social system in order to cope with potential relapses (whether the current pandemic or similar events) and deal with situations involving social emergency.

The following recommendations are made to

improve the capacity for provincial resilience:

- Implement local inter-sector coordination boards to facilitate local coordination and decision-making during pandemics or social emergencies. The local boards facilitate coordination in order to improve agility and local commitment in decision-making in the context of situations involving contingencies and social emergency.
- Provide support for the design and implementation of contingency plans so that social healthcare entities and third sector organisations have contingency plans that can be adapted to different situations of risk, pandemic or social emergency. It is a function of the public sector to offer this technical assistance. The creation of a contingency office or unit in the Department of Social Policy is necessary to enhance the capacity for provincial resilience.
- Design and make available online a one-stop shop for online information and access to resources (subsidies, aid, etc.) to cope with social emergencies such as pandemic or other contingencies. The one-stop shop will facilitate the rapid identification of the resources and services available to cope with an emergency situation. It will be targeted at organisations and citizens, meaning that it should be agile, intuitive and easily accessible.

Recommendation 12. Creating a care assessment system

Assessment is a strategic process of the transition. First, it makes it possible to estimate the quality of social services and of service providers through the accreditation and certification of processes and outcomes. Second, assessment drives processes of learning from experimentation so that evidence-based policy can be designed. Third, it facilitates learning by codifying and making visible processes and outcomes. Fourth, it identifies deviations, obstacles and opportunities in terms of progress toward a

transformation of the care model, meaning that contingency plans and divergent paths can be designed to meet the strategic aims of the change in model. Finally and most importantly, assessment makes it possible to establish the degree to which the people in need of attention, care and support improve their quality of life.

The following recommendations are made to promote strategic assessment of care:

- Create a care assessment system with two central functions. The first refers to the development of a conceptual framework, methodologies, tools and indicators to assess the degree of development and progress of the recommendations proposed in this White Paper to change the model for attention, care and support. The second function refers to designing and implementing assessment processes for the accreditation of quality of social services and of the entities that offer care services.
- Promote an assessment programme that contributes evidence across different social policy domains. Suggested domains include:

a) assessing the degree of integrated innovation (social, technological, organisational and institutional) of social services and of care-related third sector entities in order to identify and stimulate opportunities for transition toward another care model at provincial level;

b) assessing the fiscal aspects and economic sustainability of social services in order to produce a strategic analysis, taking into account international experience and different good practices in the allocation of combined resources (public, private and social) to secure the sustainability of social services and social cohesion;

c) assessing barriers and relationships between social policy and other kinds of policy (including housing, transport, planning and culture), to offer a comprehensive and coherent view of care.

