



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

**ONGIZATE ESTATUAREN ETORKIZUN
BERRIAK**

6. BILERAREN MEMORIA

2021/01/28

Edukia

1.	Egitaraia	3
2.	Parte-hartzaileak	3
3.	Sarrera eta tailerraren aurkezpena	4
4.	2021 Agenda, kide berriak eta gizarte berrikuntzako proiektuetarako laguntzen deialdia.....	5
5.	Lurralde trantsizioa: lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa	7
6.	Hausnarketako dinamika eta eztabaida	17
7.	Balorazioa eta amaiera	23
8.	Eranskinak.....	25
a.	6. lan dokumentua	25
b.	Gizarte Politiketako diputatuak erabilitako aurkezpena	28
c.	Manuel Aguilarrek prozesuan partekatu duen aurkezpena.....	31

1. Egitaraua

Lurralde trantsizioa:

lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa

Modalitate birtuala, 2021eko urtarrilak 28

Gaia	
17:00 - 17:10	Hasiera (Maite Peña)
17:10 - 17:20	Gizarte Berrikuntzako proiektuen deialdiaren aurkezpena
17:20 - 17:45	Aurkezpena: eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa (Manuel Aguilar)
17:45 - 17:50	Lan metodologia (lan-ildoak eta taldeak) (Javier Castro)
17:50 - 18:40	Eztabaida taldeka

2. Parte-hartzaileak

Markel Olano

Maite Peña

Garikoitz Agote

Adriana Martínez Sans

Andoni Zulaika

Carlos Alfonso

Rakel San Sebastian

Belén Larrión

Koldo Aulestia

Bakarne Etxeberria

Félix Arrieta

Iñigo Kortabitarte

Josu Gago

Javier Sancho

Julian Florez

Patxi Leturia

Iker Uson

Lucía Martínez

María Muñoz

Mikel Malkorra

Sebas Zurutuza

Ander Arzelus

Joseba Zalakain

Javier Castro

Miren Larrea

Ainhoa Arrona

3. Sarrera eta tailerraren aurkezpena

Gipuzkoako diputatu nagusi Markel Olanok hasi du saioa. Eskerrak eman dizkie bertaratutakoei parte hartzeagatik eta, «bereziki, Manuel Aguilarrri, eskerrik asko zure ezagutza partekatzeagatik».



Gizarte politiketako diputatu Maite Peñari eman dio hitza, eta hark saioaren agenda iragarri du: (1) Think Tank taldearen 2021erako Agenda, zeinetan «zuen ekarpenak jasota dauden»; (2) Think Tank taldeko kide berriak izendatzea; (3) gizarte

arloko proiektu berritzaileen deialdia; (4) Trantsizioko lurraldeak, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa, «hasteko, Manuel Aguilarren hitzaldia izango dugu eta, gero, lantaldeak egingo ditugu, gai hori lantzeko» (ikus aurkezpena, b eranskinean).

4. 2021 Agenda, kide berriak eta gizarte berrikuntzako proiektuetarako laguntzen deialdia

Jarraian, Maite Peñak lehenengo puntua jorratu du, hots, Think Tank taldearen 2021erako agenda. Honetan datza proposamenak:

- Ongizate Estatuaren Etorkizunei buruzko Liburu Zuria prestatzea, Think Tank taldearen emaitza ukigarri gisa. Zereginak: a) Think Tank taldearen saioen emaitzak integratzea; b) idazketa talde bat osatzea; c) Lurraldekako Kontraste Taldeak osatzea; d) Liburu Zuriaren lehenengo bertsioa prestatzea (2021eko maiatza); e) Kontraste Taldeen bidezko baliozkotze metodologia bat ezartzea (2021eko iraila). Azken hori, Maitek adierazi duenez, «azaldutakoa biltzeaz gain, garrantzitsua delako kontrastatzea». Halaber, adierazi duenez, «aurreikusten dugu 2021eko maiatzerako Liburu Zuriaren lehenengo bertsioa izango dugula», eta beste bertsio bat 2021eko irailerako.

- Proiektu esperimentala, pertsonetan zentratutako arretaren ikuspegia garatzea, Think Tanken ikuspuntutik. Diputatuaren hitzetan, proposamen hori «egin dituzuen ekarpenetatik jaso da, eta taldeko partaide asko bat etorri zarete horretan». Zeregin hauek proposatzen dira: a) Lantalde bat sortzea PZA Eredua garatzeko; b) ikuspegi kontzeptual bat prestatzea; c) PZA Eredua aplikatzeko jardunbide egokiak mapatzea; eta d) Ebaluazio eredua eta adierazleak (2021eko apirila).

- Sentikortzeko barne tailerrak, Think Tank taldearen eztabaida eta emaitzak Gizarte Politikako Departamentuan zabaltzeko. Hain zuzen ere, gizarte politiketako diputatuaren hitzetan, «ez dugu nahi Think Tank taldea alde batetik joatea, eta ezagutza guztia eta politikekiko lerrokadura Departamentura ez heltzea. Uste dugu egin dugun lan guztia batu eta ondu behar dela». Horretarako, adierazi du zeregin hauek proposatu direla: a) sentikortzeko barne programa bat prestatzea; b) Think Tank taldearen aurrerapenen berri ematea; c) Gizarte Politikako Departamentuko teknikarien ekarpenak jasotzea; d) ekarpenen txosten bat egitea.

- Gizarte berrikuntzako proiektuentzako laguntzak (2021). Adierazi du helburua gizarte esperimentazioan oinarritutako gizarte berrikuntza sustatzea dela. Zeregin hauek daude: a) deialdiaren oinarriak diseinatzea; b) Think Tank taldearen gomendioak jasotzea; c) deialdia prestatu eta sisteman zabaltzea. Hau da, «pauso bat gehiago ematea, eta jasotakoa Aldundiaren politika aktiboan sartzea».

- Etorikizuna Eraikiz Biltzarra, Think Tank taldean jorratzen den arloari buruzko mahai bat antolatzea: «Ongizate Estatuaren etorkizunak: trantsizioko gizarte politikak».

- «Gipuzkoa 2030 Agenda: Trantsizioko Gizarte Politikak» diseinatzen eta zabaltzen parte hartzea.

Urteko agenda aurkeztu ondoren, diputatua hurrengo puntura pasatu da, hots, Think Tank taldeko kide berriei buruzko puntura. Adierazi duenez, «uste dugu une egokia dela taldean kide berriak sartzeko. Gure ustez, unibertsitateko ordezkariak egon behar dira, eta hori proposatzen dugu. Horrez gain, Eusko Jaurlaritzako gizarte politiken ordezkari bat ere bai, nagusiki profil tekniko bat dugu buruan (...) uste dugu (...) ezinbestekoa dela Eusko Jaurlaritzaren gizarte politiken ordezkari bat egotea». Jarraian, hau adierazi du: «zuen proposamenak jasotzeko prest gaude, eta zuen taldea une honetan nola ikusten duzuen jakin nahi dugu. Agian arloren batean desorekaren bat dagoela uste duzue eta (...) hori zuzentzeko aukera daukagu». Hala, proposamenak egiteko eskatu die parte-hartzaileei.

Gero, gizarte berrikuntzako proiektuentzako laguntzen deialdiari buruz hitz egin du. Adierazi du helburu nagusia dela «proiektu esperimental eta berritzaileak bultzatzea, zeinak pertsonengan zentratutako arretaren eredia sustatuko duten Gizarte Politiken arlo guztietan» eta «bereziki, COVID-19aren krisiaren ondorioei aurre egiteko proposamenak» jaso nahi direla. Horri buruz, hau adierazi du: «guztiok dakizue kontsulta bat egin zaizuela, eta kontsultaren arabera, (...) lehentasuna eman nahi zaie etxeko arretako eta hurbiltasuneko zainketetako proiektuei», gai horri buruz «adostasun handia» zegoelako. Bestalde, «iraupen luzeko zainketak eta gizarteratzea» lehenetsi nahi dira.

Ebaluazio irizpideei buruz, adierazi du pentsatuta zutela «puntuazio bat ezartzea» eta lehentasuna ematea a) Gizarte Politiketako arloetarako «produktu, zerbitzu eta/edo metodo berriak sortzen dituzten proiektuei» eta b) «zainketa integratuko tokiko ekosistemak sustatzen dituzten proiektuei». Era berean, adierazi

duenez, «ematen diozuen garrantzia ikusita, lantzen ari garen oinarrietan puntuazioa aldatu dugu, markatu dituzuen irizpideetan oinarrituta», eta irizpideei ematen zaizkien puntuen kopurua aldatu dela gehitu du. Hala, hau azpimarratu du: «talde honetan egiten ari den lanarekiko irekita gaude eta guretzat garrantzitsua da».

Azkenik, saioaren gaia aurkeztu du, «Lurralde trantsizioa: lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa» eta ongietorria eman dio Manuel Aguilarri. Manuel Aguilar Politika Zientzietan eta Soziologian lizentziatua da, Bartzelonako Unibertsitatean Gizarte Laneko irakaslea da eta aditua da gizarte zerbitzuetan, gizarte bazterketan eta gutxieneko errentan. Azaldu duenez, «Manuelek gaia kokatuko du eta, gero, Javierrek lantaldeak dinamizatuko ditu». Berriz ere eskerrak eman ditu eta Manueli eman dio hitza, «lanean hasteko».

5. Lurralde trantsizioa: lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa

Manuel Aguilarrek hartu du hitza eta eskerrak eman ditu, taldean parte hartzeko aukera eman diotelako. Argitu du lotsa ematen diola «aditu moduan aurkezten» dutenean, beti baitago «itxaropena zapuzteko» beldurra. Halaber, esan du arlo horretan lan egiten ari den beste pertsonetako bat dela eta adierazi du «bakoitzak begiratzen duen tokitik ikusten dituela gauzak». Era berean, azaldu du berak agian lehen lerroko profesional batek edo erabiltzaile batek ikusten ez dituen gauzak ikus ditzakeela, baina alderantziz ere gertatzen dela. Horregatik, haren ustez, «garrantzitsua da ikuspegiak gurutzatzea, toki bakoitzetik arazo desberdinak ikusten baitira».

Jakinarazi du aurkezpenean aldatu duela; izan ere, hasieran sektorearteko lankidetzaren sartu zuen, baina azkenean eskumenen egituraren eta erakundearteko koordinazioan jarri du arreta.

Iragarri du lehenengo gai teorikoagoak eta orokorragoak planteatuko dituela, «maila askotako gobernantza deritzogun horretan» zerbitzuak zentralizatzeari eta deszentralizatzeari buruz hitz egitean agertzen diren arazo eta gaiei buruz. Eta aurkezpenarekin hasi aurretik, zehaztu du «federalismo» terminoa ere erabiliko duela (maila askotako gobernantza, deszentralizazioa eta federalismoa), asko jolasten baita ekonomiaren eremuan dagoen eztabaidarekin.

Manuelek azaldu du lehenik eta behin elementu hau hartu behar dela kontuan: gune edo biztanleria jakin bati eragiten dieten ondasun publikoen eta eremu handiagoko ondasun publikoen arteko desberdintasuna. Adibidez, udalerri jakin batean parke bat ezartzeko erabakiak, hasiera batean, udalerri horretako herritarretan soilik du eragina, eta ez du «ez kanpokotasun positiborik ez negatiborik» Alabaina, zenbait ondasun publikok, esaterako, gizarte zerbitzuek, eremu handiagoa dute. Haien eragina ez da mugatzen udalerri jakin bateko biztanleetara; aldiz, maila handiagoko inpaktua du eta, beraz, erabaki horiek ezin dira tokiko eremuan soilik hartu.

Hala, gizarte zerbitzuak udaletan (hurbilagokoak) egon beharko liratekeen ala zentralizatu behar diren galdetzen du, eta zentralizatuz gero, zein mailatan izango ote zen (Estatua, Autonomia Erkidegoa...). Azaldu du «urte asko» daramatzala «gai horri buruz hausnartzen». Eta gaia konplexua dela argitu du. Adierazi duenez, ekonomistek politiken hiru funtzio handiez hitz egiten dute, edo planteatutako galderaren inguruan kontuan hartu beharreko hiru dimentsioez:

- Baliabideen esleipena. Hemen, galdera hau egin behar dugu: lurralde batzuetan eta besteetan premia desberdinak daude? Premia berberak al dituzte herri txikiek eta hiriek? Azaldu du ez dela soilik kantitateaz ari, zerbitzuen modalitatea ere kontuan hartu behar dela. Desberdintasunak badaude, dio Manuelek, «badirudi zentzuzkoa dela deszentralizatzea», bestela homogeneotasunean eroriko ginateke eta.

- Birbanaketa. Politikek baliabideak berresleitzeko ondorioak dituzte eta, horren arabera, zera galdetu beharko genioke geure buruari: lurraldeak antzekoak dira, edo batzuk aberatsagoak eta besteak pobreagoak, batzuk zahartuak eta besteak gazteak eta abar dira? Izan ere, gomendio desberdina emango nuke kasu baterako eta besterako.

- Ziklo ekonomikoarekiko lotura. Ziklo ekonomikoarekiko sentikorra den politika batez ari gara? Adituak diru sarrerak bermatzeko errentaren adibidea jarri du, zeina ziklo ekonomikoarekiko sentikorra den (krisi garaietan, gastua handitzen da eta, horrekin batera, baita politika horren beharra ere). Eta galdera hori garrantzitsua da, kontuan hartu behar baita zein mailak edo zein administraziok daukan gaitasuna zorpetzeko.

Manuelek azaldu duenez, eskema hori aplikatzen bada, zentralizazioaren edo deszentralizazioaren galderari askotariko erantzunak emango zaizkio. Esleipenari dagokionez, haren ustez, «argi dago lurralde bakoitzaren eskariak desberdinak direla», ez baitago baliozko modu bakarra lurralde guztiei zerbitzuak emateko —ez da gauza bera

landa inguruneke herri bat edo hiri handi bateko auzo bat–, eta lurraldeen artean desberdintasun argiak daude biztanleria motari dagokionez, adibidez. Hori ikusita, «esan daiteke deszentralizazioa zentzuzkoa izan daitekeela». Alabaina, bigarren alderdiak auzia «zailtzen digu», adituaren arabera. Hain zuzen ere, birbanaketan arazoak badaude (errenta, biztanleria...), zentralizatzea komeni da, baliabideak biltzeko. Beraz, adierazi duenez, «nolabaiteko tentsioa dago» funtzio esleitzailleak eta birbanatzaileak gomendatuko luketenaren artean. Azaldu du ziklo ekonomikoarekiko sentikortasun politikoaren auzia konplexuagoa dela; izan ere, gizarte laguntzako gastu batzuk (esaterako, gutxieneko errentak) handitu egiten dira ziklo negatiboetan, baina iraupen luzeko laguntzak (mendekotasunekoak, esaterako) egonkorrak dira, eta horrek erabakia zailtzen du.

Zentralizazioaren eta deszentralizazioaren arteko oreka

Miguel Aguilarrek esan du zentralizatzeko edo deszentralizatzeko erabakia ez dela dilema bat, *trade-off* bat baizik, hots, «bi helburu edo orientazio kontrajarriren arteko tentsio bat», zeinetan abantailak eta desabantailak dauden alde batera edo bestera joatean, «eta zeinetan askotariko oreka puntuak dauden». Azaldu duenez, «ez da a edo b aukeratzea», «zein zentralizazio edo deszentralizazio mailak ematen digun orekarik hoberena» erabakitzea baizik.

Zentralizatzea	Deszentralizatzea
Homogeneotasuna	Heterogeneotasuna
Urruntasuna, egokitzapen txikiagoa	Hurbiltasuna, egokitzapena
Berdintasuna	Desparekotasuna
Talde handiek harrapatzea	Talde txikiek harrapatzea

Iturria: Manuel Aguilarrek erabilitako aurkezpenaren zati bat

Hala, zein gairen artean aurkitu behar den oreka azaldu du Manuelek. Homogeneotasuna edo heterogeneotasuna nahi dugu? Haren hitzetan,

heterogeneotasuna erabilgarria izan daiteke eskari desberdinetara egokitzeko, baina, aldi berean, berdintasunaren eta desparekotasunaren artean tentsioa sor dezake, hots, heterogeneotasun askok desparekotasuna sor dezake. Beraz, zera hausnartu behar dugu: zer berdintasun maila uste dugu behar dela? Zenbateko homogeneotasuna nahi dugu? Eta gauza bera gertatzen da gainerako elementuekin. Horregatik, haren hitzetan «deszentralizatzea ona dela pentsatzea beti akatsa iruditzen zait», baina, aldi berean, ez da egokia esatea «zentralizaziorik egon ezean ez dago berdintasunik». Azken puntu horri buruz adierazi duenez, «deszentralizazioa kritikatzeko, sarritan, tokiko interes taldeek gobernuak harrapatzen dituztela esaten da (adibidez, udal batean, alkatearen eragina eta harremanak). Manuelek uste du hori arrisku bat dela, baina kontrako aldea ere gertatzen dela, talde handiek ere harrapatu baitezakete. Adibidez, lurralde oso baterako garbiketa kontratu bakar bat egin beharko litzateke, ala toki bakoitzean bat egitea da egokiena? Esan nahi duena da harrapatzeko arriskua bi kasuetan dagoela, alegia, tokiko taldeek nahiz multinazional handiek egin dezaketela.

Beraz, erronka da «oreka idealeko puntuak identifikatzea», eta hori «desberdina izan daiteke politika mota bakoitzean», adituaren arabera.

Mailaketa, maila askotako gobernu sistemetan

Jarraian, maila askotako gobernu sistemetan mailaketaren gaiari buruz hitz egin digu Manuelek, eta galdera hauek planteatu ditu: zentzuzkoa al da kudeaketan parte hartzen duen gobernu maila bat baino gehiago egotea? Eta, mailakatuz gero, nola lortzen da sistemak funtziona dezan? Gainera, argitu du ingelesez *layering* terminoa erabiltzen dela, zeinak geruzak ezartzea esan nahi duen.

Bereizketa egiten du *forma funtzionalen* eta *forma disfuntzionalen* artean; lehenengoek aukera ematen dute berdintasun mailak eta egokitzapena eta efizientzia konbinatzeko, homogeneotasunetik alde onak hartzen dituztelako eta, aldi berean, konponbide malguagoak ematen dituztelako toki mailan; aldiz, disfuntzionaletan, erantzukizunak saihestea errazten da eta efizientzia faltak sortzen dira.

Horri buruz esan du European, gizarte zerbitzuen arloan, bi eredu handi daudela, eta hirugarren bat, zeinetan gu gauden.

- Eredu deszentralizatuta. Adibide klasiko bat Erresuma Batua litzateke, baita Eskandinaviako herrialdeak ere, eta neurri txikiagoan eta beste era batera,

Herbehereak. adituaren arabera, eredu horretan maila zentral bat dago, zeinak gizarte zerbitzuen eremuko betekizun eta eskubideen esparru orokor bat ezartzen duen, eta zerbitzuak emateko kudeaketa tokiko administrazioen eskuetan geratzen da. Adibidez, Erresuma Batuan, bi ministerio daude (Osasun Ministerioa eta Familia eta Hezkuntza Ministerioa), eta legeak egin eta estandarrak finkatzen dituen parlamentu bat, baina tokiko erakundeek betearazten dute. Eskandinavian, berriz, herriek (gure ingurukoak baino handiagoak dira, udalerrak biltzeko prozesu baten ondorioz) antolatzen dute zerbitzuen eskaintza nahi duten moduan, maila zentralaren estandarrak errespetatuz, betiere.

- Eredu duala, Europa Kontinentalean nagusitzen dena. Politika nagusia estatu mailakoa da (adibidez, iraupen luzeko zainketetan), eta han jartzen da martxan eremu horretako funtsezko politika (dela gizarte segurantzarekin, dela gizarte aseguru publikoko sistemekin...). Tokiko mailak ematen dituen gizarte laguntzako zerbitzuak sistema orokorrak behar bezala estaltzen ez dituen pertsonen laguntzekoak dira.

- Batzuetan, hirugarren eredu bat aipatzen da, Manuelen hitzetan, eta eredu horretan daude Italia, Espainia, Portugal eta Grezia; herrialde horietan, banaketa ez da oso argia eta nolabaiteko nahasmendua dago funtzioen artean. Zenbait mailak hartzen dute parte, baina ez dago bakoitzari zer dagokion adierazten duen esparru argirik.

Erantzukizunak esleitzea eta saihestea

Ondoren, hizlariak garrantzitsutzat jotzen duen zerbait nabarmendu du: esleipena eta erantzukizunak saihestea. Haren hitzetan, «gure ereduan, ohitura dugu bi gauza hauek nahasteko: eskumena eta erantzukizuna». Azaldu duenez, guretzat eskumena da «eremu jakin batean zerbait egiteko ahalmena»; hala, adibidez, esaten da udalek eremu jakin batzuetan eskumenak dituztela, esaterako, gizarte zerbitzuetan, baina ez dakigu zehatz-mehatz zein eskumen diren. Argitu du Eskandinaviako legeetan desberdin gertatzen dela. Udalak behartuta daude pertsona bati zerbitzu jakin batzuk eskaintzera; eskubide bat da, eta udalak ez baditu eskaintzen, herritarrak auzitegietan

erreklamatu ahalko du. Beraz, haren ustez, eskumena zer den gaizki ulertzen dugu, ahalmen moduan, eta ez arazo bat konpontzeko erantzukizun argi gisa.

Manuelen arabera, horrek efizientzia eragozten du. Etxean edo egoitza batean artatu daitekeen mendeko pertsona baten adibidea jarri du. Zer gertatuko da arreta mota baten eskumena batek badu, eta beste motarena besteak? Bada, «arrisku handia egongo dela erantzukizuna besteari pasatzeko». Aldiz, «arreta mota guztiak esku berberetan badaude, konponbiderik efizienteena bilatuko da». Bestela, gerta daiteke auzia batetik bestera pasatzea; «ez gaiztakeriagatik», argitu duenez, beste arrazoi batzuegatik baizik, esaterako, lan kargagatik.

Gainera, hizlariak adierazi du horrek beste elementu garrantzitsu bat dakarrela, hots, beto eskubidea duten eragileen agerpena. Kantabriako Mendekotasunen Legearekin gertatu dena erabili du horren adibide gisa; hain zuzen ere, Kantabriako Gobernuak etxean arreta emateko berezko zerbitzu bat sortu behar izan zuen, udalek esan zutelako ez zutela mendeko pertsonen arduratu nahi. Beraz, eskumenak dituzten eragileak sartzen badira, haiek ere betoa jar dezakete.

Era berean, elementu garrantzitsutzat jo du kontuak ematearen gaia, edo, bestela esanda, herritarrek jakitea norena den erantzukizun jakin bat. «Ez banaute ondo artatzen (...), nori ez diot eman behar botoa hurrengo hauteskundeetan? Alkateari, diputatuari, Autonomia Erkidegoari...?» galdetu du. Jarraian, azaldu du guztiek esan dezaketela, esaterako, «udalak artatzen du, baina Autonomia Erkidegoari dagokio gai hori...» eta, hala, errua beti besteari bota. Manuelen ustez, garrantzitsua da ondo ezagutzea nori ordaintzen zaizkion zergak arazo jakin bat konpontzeko, eta nori bota diezaiokegun errua ez bada konpontzen.

Hizlariarentzat, zatiketa ere elementu garrantzitsua da. Manuelen arabera, «klasiko bat da», eta autonomia erkidego guztietan gertatzen da. Haurrentzako arretaren adibidea jarri du. Nola banatuko ditugu haurrentzako arretako kasu arinak, ertainak eta larriak? Azaldu duenez, oro har, kasu larriak erkidegoaren erantzukizuna izaten dira eta arinak, berriz, udalarenak. Baina «zein da bata eta bestea banatzen dituen lerroa?», galdetu du. Azaldu du balioespen eskalan emaitza desberdina izan dezakeela bakoitzak, eta horrek ondorio «larri bat du: pilota esku batetik bestera pasatzea». Batek pentsa dezake larria dela eta kasua talde espezializatuari bidaliko dio, eta azken talde horrek, larria ez dela pentsatuta, lehenengo taldeari bidaliko dio. Adierazi du joera

horiek oso arruntak direla zenbait arrazoigatik, batez ere, emaitza desberdina izango delako, zerekin alderatzen duzun. Adibidez, udal batentzat kasu larria izan daiteke, ordura arte ikusi dutena baino larriagoa delako, baina kasu oso larriekin lan egiten duen talde batentzat litekeena da hain larria ez izatea. Hala, bakoitzak egunero ikusten duenaren joerak, baita lan kargaren presioak, kasuak batetik bestera pasatzea eragin dezake. Gainera, arazoak sor daitezke mailaz nahiko maiz aldatzen diren kasuekin.

Mailaketa «bidezkoa» izateko mekanismoak

Ondoren, adituak zenbait pista eman ditu «mailaketa bidezkoagoa izaten laguntzen duten» elementuei buruz:

- Erantzukizun «organikoak» argi eta garbi zehaztea. Adierazi du erantzukizuna zera dela: «egoera hau da eta zuk konpondu behar duzu, eta konpontzeko baliabide guztiak dituzu, hori da erantzukizuna». Adibide modura, adierazi du Katalunian eztabaida dagoela erabakitzeke nork artatu behar dituen etxerik gabeko pertsonak, eta nolabaiteko linboak sortu direla ondorioz, ez baitago argi. Gainera, azaldu du osasun arloan antzeko zerbait gertatzen dela; izan ere, Osasunari buruzko Lege Orokorraren arabera, arazo bati aurre egiteko baliabideak dituzten bloke organikoak transferitu behar zaizkie erkidegoei.

- Erantzukizuna «biltzea», modu zentralizatuan edo deszentralizatuan. Hizlariarentzat, lurralde maila edozein delarik ere, erantzukizunak biltzea komeni da, barreiatu ez daitezen.

- Eskala optimoak. Adierazi du arrazoizko eskalak bilatu behar direla. Adibidez, azaldu duenez, «minifundismoko» arazo bat egoten da; alegia, lurralde batzuetan, eskala bideraezineko mikrotaldeak daude, zeinak ez duten langileen masa kritikorik ere. Eta hori arazo bat da.

- Behar besteko ahalmena duten gobernuak. Adierazi duenez, gobernuak ahalmen ekonomikoa, kudeaketakoa eta politikoa izan behar dute. Eta, beraz, deszentralizatzen bada, lurralde unitateek behar adinako sendotasuna eta kudeaketa ahalmena izan behar dute, gobernu eraginkor bat izatea ahalbidetzeko.

Usted está viendo la pantalla de Manuel Aguilar Hendrickson Ver Opciones

2. Escalonamiento (*layering*) multinivel

Mecanismos para que el escalonamiento sea «virtuoso»

- Definición clara de responsabilidades «orgánicas»
- «Concentrar» de forma centralizada o descentralizada
- Escalas óptimas
- Gobiernos con capacidad suficiente

Manuel Aguilar Hendrickson

25

Salir

Manuel Aguilarrek beste gai garrantzitsu bat aipatu du: sektorearteko koordinazioa. Haren ustez, sistema batzuen eta besteen diseinua lerrokatzea oso lagungarria da. Haren arabera, «errazagoa da bi zerbitzu autonomiko elkarren artean ulertzea, zerbitzu autonomiko bat eta 100 udalerri elkarren artean ulertzea baino». Horregatik, osasun politikak autonomikoak badira, eta gizarte politikak tokikoak, «mihizadura arazo bat egongo da», Manuelen hitzetan.

Azkenik, haren ustez, beste gai bat kontuan hartu behar da autonomia erkidegoen eta udalen artean partekatutako erantzukizuneko eredu batean: transakzio kostuak. Parte hartu duen bilera bat aipatu du; horretan, memoriak, hitzarmenak, justifikazioak eta abar prestatzeak zenbat denbora eta baliabide kentzen duen aipatu dute, eta adierazi dute kostu horiek ez direla asko balioesten, baina berezkoagoak diren zereginetarako denbora eta arreta asko kentzen dutela.

Manuelek adierazi du aipatutako arazoei aurre egiteko askotariko esperientziak ari direla egiten, baina saioak iraupen mugatua duenez, adibide horiek azalduko dituen ala lantaldean egitea egokiagoa den galdetu du.

Maite Peñak adierazi du interesgarria litzatekeela orain azaltzea; beraz, Manuel Aguilarrek ezagutzen dituen zenbait ekimenen berri eman du.

Zenbait ekimen interesgarri

Hizlariak argitu du ez duela analisi sistematikorik egin, baina aipatutako arazoetako batzuk konpontzen saiatu diren zenbait kasu ezagutzen dituela. Gainera, adierazi du eredu deszentralizatuen ondorioz udalen mapa minifundista eta desparekoak sor daitezkeela.

Horri buruz, adierazi du lehen lerroko ahalegin bat dagoela: mankomunitateak sortzea. Bigarren maila batean, Kataluniako, Aragoiko eta Bierzoko eskualde batzordeak daude. Kataluniako eskualde batzordeen helburua azaldu du: antolaketa sinplifikatu nahi dute, Kataluniako udalerriak ezabatu behar izan gabe (950 inguru), tokiko kudeaketa errazagoa izan dadin. Manuelen ustez, sistema horren arazo nagusia da erantzukizunak argi eta garbi ez esleitzea, zereginak gaizki banatzea eta, gainera, diputazioekin gertatzen den moduan (Euskadin izan ezik), zeharka aukeratzen diren erakundeak izatea. Herritarrek ez dituzte bozkatzeko eskualde batzordeak eta, beraz, adierazi duenez, inork ez daki nor aukeratzen ari den. Adituaren ustez, horrek «erantzukizunak eskatzaren elementua murrizten du» eta «garrantzitsua da jakitea nori ordaintzen dizkiozun zergak eta nori eskatu kontuak».

Manuelentzat, mankomunitateak saiakera interesgarri bat dira, baina borondate arazoak eta barne gatazkak ere badituzte. Batzordeak gehiago behartu lezake, baina, haren ustez, sendotasun politikoa falta zaio, ez baita zuzenean hautatzen.

Adituak dioenez, bestelako saiakuntza batzuk ere egin dira, eta batzuk ezagutzen ditu. Eskumenak biltzeko nolabaiteko partzuergo bat egin liteke. Adibidez, Bartzelonan, Bartzelonako Udalaren eta Generalitatearen arteko partzuergo bat dago, zeinetan erantzukizunak erakunde bakarrean biltzen diren. Alabaina, Manuelen hitzetan, «hori ez da guztiz egia». Izan ere, Udalak erabaki zuen ez zituela bere eskumen guztiak (lehen mailako arreta, mendekotasuna, etab.) erakunde horretan sartuko. Beraz, Manuelen ustez, «teorian, egia da konponbide interesgarria dela, baina ez du lortu arazo hori konpontzea».

Azaldu du beste adibide bat dagoela, Galiziako gizarte zerbitzuen Batzordea, baina ez dakiela hainbeste horri buruz eta ez dituela xehetasunak ezagutzen.

Baina, oro har, adierazi du herritarrek ez dituztela ondo identifikatzen partzuergoak eta beste tresna batzuk (ez dakigu nor den azken erantzulea) eta, gainera, nolabaiteko iluntasuna egon daitekeela kontrol politikoaren arloan. Nolanahi ere, argitu du ez duela hori zalantzan jartzen, agian hala izan behar duela.

Beste aukera batzuk batez ere osasungintzaren eta osasunaren arloan ematen dira: osasuneko erakunde integratuak. Azaldu duenez, kudeaketako erakunde bati esleitzen zaizkio erantzukizun osoa eta kudeatu beharreko baliabideak. Erresuma Batuko *trust* direlakoan antzekoak dira, gehitu duenez. Erakunde horrek barne hartzen ditu ospitaleko lehen mailako zerbitzuak eta zerbitzu espezializatuak, eta baliabideak ditu eta erakundea bera arduratzen da kudeaketaz; hala, egokien iruditzen zaion moduan antolatzen da.

Bartzelonako super-etxadien kasua ere aipatu du, eta esan du gai juridiko-tekniko batengatik ez duela izan arrakasta saiakera horrek. Adituaren hitzetan, esparru juridikoa aldatu gabe etxeko arretaren sistema klasikoa aldatzeko saiakera bat da. Azaldu duenez, hein batean Holandako ereduan inspiratu dira, eta beren lana nahieran antolatu dezaketen lantalde familiar oso autonomoak izatean datza. Hala, etxadi mugakideak sortzen dira (etxeko arreta behar duten 60 pertsonakoak, gutxi gorabehera), eta 12-13 langileko talde bat osatuko duen enpresa bat arduratuko da. Langileok 60 kasu horiez arduratuko dira taldean, eta egokien jotzen duten moduan antolatuko dira. Manuelen hitzetan, lurraldean banatutako egoitza baten irudia erabiltzen da: «ospitale bateko erizaintzako kontrola bezala da, baina, kasu honetan, gelak etxeak dira». Hala, artatuek ez dute pertsona bat esleituta, talde bat baizik. Helburua zen kontratuak modu horretan egitea, baina bigarren mailako gai juridiko baten erruz huts egin du (partzuergoko kide bat pribatua zen eta, beraz, ezin zitzaion kudeaketako enkargu bat egin). Baina, azaldu duenez, xede hori zuten: erantzukizun zentrala mantentzea, baina, aldi berean, zerbitzua malgutasunez antolatzea. Eta adibide hori erabiliz, adituak dio autonomia erkidego batek gauza bera egin dezakeela: ni arduratuko naiz erantzukizun orokorraz, baina eskualde honetan partzuergo honek emango du zerbitzua; nik ordainduko diot eta bere kabuz antolatuko da.

Manuelek ondorioztatu du ez dagoela konponbiderik homogeneotasunaren eta egokitzapenaren arteko orekan, zerbait egiten saiatu behar dela, disfuntzioak sor baitaitezke –aipatu du gure testuinguruan ez direla soilik tokiko kudeaketa erakundeak, tokiko erakunde politikoak ere badirela, eta etxean arreta ematearen prezioak ere alda daitezkeela herri batetik bestera.

Manuel Aguilarren hitzaldiaren ondoren, Maite Peña diputatuak hartu du hitza. Eskerrak eman dizkio hitzaldiagatik eta eztabaida testuinguruan kokatzeagatik.

Azaldu du jarraian dinamizatzailleak hitz egingo duela, gaia landuko duten taldeak «antolatze» eta Gipuzkoako egoera berariaz jorratzeko: «dugun araudia eta praxia, eta pertsonarengan zentratutako arretarako egiten ari garen ahaleginak, kontuan hartuta zein eredu zehatz dugun, eta koordinazioa are gehiago indartzeko beharra dagoela». Adierazi duenez, «hau nahi dugu lortu bilera honetan: gure eredua hobetzeko proposamenak, erakunde maila guztien arteko koordinazioa hobetzeko», pertsonarengan zentratutako arretaren lan-ildoan.

6. Hausnarketako dinamika eta eztabaida

Dinamizatzailleak hartu du hitza, eta parte-hartzaileei jakinarazi die antolatu diren taldeetan banatuko direla eta talde bakoitzak galdera bat landu beharko duela: zer hiru proposamen egin ditzakegu lurraldeen arteko koordinazioa hobetzeko, ekosistemak sortzeko? Adituaren ekarpenak eskertu eta balioetsi ondoren, azaldu dio «hemen arretako ekosistemak sortzeaz» ari garela, «erakundeen arteko loturaz, baina baita eragileekiko eta erabiltzaileekiko loturaz ere».

Berriz egin du eztabaida gidatuko duen galdera, eta aurreratu du gero bateratze lana egingo dela, talde bakoitzak bere hiru proposamenak azaltzeko. Horrekin «dokumentu bat sortuko dugu, gerora banatzeko» gehitu du. Adituari jakinarazi dio taldearen ohiko dinamika hau dela: aditu baten hitzaldia entzun, gero lantaldetan banatuta hausnartu eta, jarraian, bateratze lana egin. Aurreratu dio «taldeek egindako proposamenei buruzko iritzia» eskatuko diola.

Partaide batek (DFG3) galdetu du ea egindako galdera gizarte zerbitzuei buruzkoa soilik den, ala beste zerbitzu batzuekiko loturaz ere ari den. Dinamizatzailleak argitu du guztiari buruzkoa dela. Partaideak lau taldetan banatuta jarri eta hausnartzen hasi dira, eta Manuel Aguilar ere taldeetako batean sartu da.



Lantaldeetan 40 minutu inguruko hausnarketa egin ondoren, partaideak bilkurara itzuli dira.

Dinamizatzailleak adierazi du talde bakoitzaren bozeramaileak taldearen ondorioak azalduko dituela eta, gero, Manuel Aguilarrek bertan esan denari buruzko hausnarketa bat egitea gustatuko litzaiokeela.

ECO4 kideak hitz egin du, bere taldearen ondorioak azaltzeko. Adierazi du «hitz egin duena laburtzen saiatuko» dela, ez dela «erraza izan zehatzak izatea», baina «elementu nagusi hauek atera» direla:

- Koordinazioan, «pertsona arretaren erdigunean jartzeaz gain, erabakiaren erdigunean jartzea». Hau da, «erakundearteko koordinazioa lotzea, erabiltzailea ere erabakiaren erdigunean jarrita».
- «Zehaztea hirugarren sektoreak zer eginkizun duen politika publikoetan eta erakundearteko koordinazioan».

Gainera, gehitu duenez, «gai orokorrak atera dira» zenbait elementu kontuan hartzeko garrantziari buruz:

- «Arretaren jarraitutasuna bermatzea, kasuen erantzukizuna zehaztea hala diagnostikoan eta balorazioan nola ziklo osoan zeharreko esku-hartzearen jarraitutasunean».

- «Esku hartzeko erreferentziazko eredu bat zehaztea, zeinetan argi egongo den zein den erakunde bakoitzaren eginkizuna».

- «Agenda bat zehaztea, gizarte zerbitzuen maparen zorroa osatzeko, osatu gabe baitago».

- «Erabiltzaileen premiak kronikoak diren kasuetan, behar diren erantzunak ematea. Hori ez da mendekotasunen kasuan soilik aplikatzen, bazterkeria kasuetan ere aplikatzekoa da».

- «Agenda bat zehaztea osasunaren, enpleguaren eta justiziaren arloan esku hartzen duten beste eragile batzuekin koordinatzeko (...) eta zuzenean lotuta dauden beste sektore horiekin (...) esku hartzeko eremua zehaztea».

Amaitzeko, adierazi du ez duela «guzti-guztia azaldu», baina «funtsean» horri buruz aritu direla.

ECO1 kideak hitz egin du, bere taldearen ondorioak aurkezteko, eta adierazi du eztabaida laburtzen saiatuko dela. Zehaztu duenez, «nolabaiteko trikimailua dago galdera horren atzean, aditzera ematen baitu erakundearteko koordinazioa hobetu behar dela», baina agian beste zerbait behar da, «esaterako, integratzea (...), edo fusionatzea, edo desagitea. Aurrera egiteko modu bakarra ez da nahitaez erakundearteko koordinazioa, gaur egungo eskema bere horretan uztea esan nahi badu».

Eta ondoren esan du: «horregatik, araudia aldatzea baino gehiago, iruditu zaigu funtzioak eta eskumenak banatzeko gaur egungo ereduak funtzionatu duela gizarte zerbitzuak eredu baten parte izan diren heinean (...), hondar sistema batean», eta uste du gaur egungo eskumen eta funtzio banaketa ez dela nahiko operatiboa, gizarte zerbitzuen sistema bat izatea nahi bada, batez ere, mendekotasunaren arloan. Gehitu duenez, «litekeena da zatiketa arazo hauekin jarraitzeak (...) kostu batzuk izatea», eta adierazi du Osasunak ezin duela mendekotasunaren arloa kudeatu, planteamendu exekutiboagoak eta zentralizatuak egiten dituztelako. Alabaina, azaldu duenez, «pentsatu behar da ea eskumen esparru berean jarraitzea oraindik ere bideragarria

den», adibidez, mendekotasunaren eremua orokortu nahi bada, eta «talde bati zerbitzu ematen dion sistema bat izatea», hain marjinala izan gabe.

Hala, jakinarazi du «proposamenetako bat» dela «ESlekin osasunaren arloan prestatutakoa. Eskualde mailako erakundeak izatea, duen tamainagatik, zeinetan lehen eta bigarren mailako arretak modu bateratuagoan lan egin ahalko duten» eta araudia aldatu behar izan gabe. «Eskualdeko esparru integratuagoak egitea», eta nabarmendu duenez, «hor hitza integrazioa da, aurrerapen egokia iruditu zaigu». Zehaztu du, taldeko beste kide batek esan duen moduan, osasunaren arloan abantaila bat dagoela; izan ere, zerbitzu gehienak erakunde batek ematen ditu, Osakidetza, eta «hemen askotariko hornitzaileak ditugu». Nolanahi ere, adierazi duenez, bere taldearen ustez «Aldundiaren eta udalerrien artean «partekatutako eskualde egiturak integratzea interesgarria izan daiteke»

Jakinarazi du beste bi ideia atera direla. Bata, «irizpideak eta lidergoak ezartzeko gaitasuna izan behar dela», hau da, «zerbitzuak ebaluatzeko orduan, inutez gain, emaitzak kontuan hartzeko gaitasuna» behar dela, eta hori erkidegoen mailan dagoela. Horregatik, adierazi du eskualdeen arteko esparrua lantzeko «erkidegokoa ere indartu behar» dela, «irizpideak, ereduak eta ebaluazio sistemak ezartzeko».

Gainera, azaldu du eginkizunak zehaztu behar direla», lehen eta bigarren mailakoek zeregin zehatz bat izan behar dutela, «eginkizunak argitu behar dira, baina, horrez gain, agian lehen eta bigarren mailako eta probintziako eta udal mailako esku hartzea alde batera utzi eta eskualde mailakoan pentsatzen hasi behar da».

Amaitzeko, azpimarratu du «koordinazioa baino, integrazioa» behar dela, eta adierazi du uste duela taldeko kide guztiek pentsatzen dutela hori.

Jarraian, ECO14 kideak bere taldearen ondorioak azaldu ditu:

- «Erakundearen arteko itun bat behar da, konpromiso bat, integrazio prozesu horiek errazteko». Bere eskualdeko esperientzia baten adibidea jarri du, zeinetan, datuen babesarekin lotutako gai batengatik, Lanbidek ezin dizkien datuak eman gizarte zerbitzuei, eta alderantziz. «Sistema batzuen eta besteen konpartimentu estanko horiek gainditzeko, lehenik eta behin nolabaiteko adostasuna behar da gobernantzaren goragoko maila batean, gero eskualde mailan integrazioa landu ahal izateko». Horregatik, adierazi du itun bat behar dela, «hori lurraldeetan adartu dadin».

- «Esku hartzeen jarraitutasuna bermatu behar da, pertsona erdigunean jarrita». Eta azaldu duenez, ildo horretan, proposamena da «sistema bakoitzeko erabiltzaileak bere erreferentziazko profesionala izatea, baina diziplina anitzeko lantalde bat osatuta, ibilbidea prestatzeko». Alabaina, «pilota pasatzen da, batetik bestera», eta adierazi du bere eskualdean «bitarteko bat sortu dela, gizarteratzearen eta laneratzearen arloan lan egiteko, lokailu moduko bat». Eta figura horrek gaia «objektibatzen» du, hots, diziplina anitzeko talde batean biltzen ditu gizarte langilea, Lanbideko orientatzailea eta bitarteko hori, eta hor ezin dute pilota batetik bestera pasatu. «Esku hartzea objektibatzen du» eta «pertsona neutro bat dago erantzukizunak banatzeko». Azaldu du gero erabiltzaileak beste erreferentziazko pertsona bat izango duela, baina bitarteko horrek «jarraitutasuna bermatzen» duela.

- Gainera, azaldu duenez, «sarean funtzionatzeko logika batean, dinamizatzeaz arduratzen da». Izan ere, adierazi duenez, udalerri txiki batean gizarte langile batek gai askori buruz jakin behar du eta ezinezkoa da, baina agian hori erraztuko duen figuraren bat egon daiteke eskualde mailan, informazioa emateko eta abar. Gehitu duenez, tutoretzapeko etxebizitzaren arloa eskualde mailara eramateko saiakera bat egin da, baina ezin izan da («bakoitza bere aldetik») eta «bitarteko batekin lankidetzat eta elkarlana erraztuko litzateke».

Azkenik, ECO15 kideak bere taldearen ideia nagusiak azaldu ditu. Adierazi du zenbait gairi buruz eztabaidatu dutela, batzuk dagoeneko azaldu direla, eta Pasaiaiko zainketen ekosistemaren adibidean sakondu dutela. ECO15 kideak azaldu duenez, hau ondorioztatu dute:

- «Integrazio mailak. Eskumenez hitz egin dugu, eta pentsatu behar dugu zein diren pertsonak integratzeko inguruneak, hurbiltasuneko tokiko eta eskualdeko inguruneak». Erantsi duenez, «eskualdeak gune egokiak iruditzen zaizkigu, aukera ematen dutelako askotariko zerbitzuak biltzeko eta udalerri txikietan oinarritutako lurralde baten berezko aniztasuna gainditzeko».

- Lehen eta bigarren mailako esku hartzeen eginkizunak zehaztea, «kasua pasatzen dizut, zuk itzultzen didazu» eta halakoak gainditzeko. Beraz, «ibilbideak lantzea, ez eginkizunak edo mailak»; hala, «sisteman jaiotzatik ditugun horma guztiak apurtuko ditugu».

- Nola bermatu gune homogeneo bat, beharrezkoa den dibertsitatean. Adierazi du garrantzitsua dela «Gipuzkoak eskualdeei laguntzea esparru erkide batekin, arlo garrantzitsuak arautzea, esaterako, informazioa partekatzearen arloa, eta taldeei prozesuak, esku hartzeko intentsitateak, profilak eta abar zehazten laguntzea», «askotarikoak baina erkideak baitira».

- «Ekosistema horien barruan nor dagoen jakitea». Gai honetan, «erakunde publikoez hitz egin dugu, maila bertikalaz eta maila horizontalaz» eta ECO14 kideak esan duena aipatu du, alegia, udalerri txikietako gizarte langileek denetik jakin behar dutela, aldiz, adierazi duenez, hirietan zatiketa egon ohi da, ez baitago topaketarako gunerik. «Arlo publikoaz gain, lurraldeko eragileak aintzat hartzea, elkarren artean koordinatu beharko dugu eta». Eta, azaldu duenez, «Osakidetzaren informazio esparrutik urrun egon gaitezke, baina are urrunago sistema publikoa izan zen horretatik».

- «Sareak egonkortzea, erreferentziazko figurekin harremana izatea, baina koordinazio guneak ezartzea».

Lantaldeen bozeramaileek hitz egin ondoren, dinamizatzaileak hartu du hitza, eta Manuel Aguilarri amaierako hausnarketak partekatu ditzan esan dio.

Manuel Aguilarrek adierazi duenez, «eztabaidan, bi alderdi gurutzatu dira; biek lotura dute, baina desberdinak dira: integrazio horizontala, pertsona berberetan aritzen diren izaera desberdineko zerbitzuen artean», esaterako, enplegua, osasuna, etab.; «edo maila bereko taldeen artekoa». Lehenengoari buruz hau adierazi du: «integrazioa baino nahiago dut sektoreen arteko lankidetzaz dela esan», haren hitzetan autonomia banandua dutelako eta «batzuetan arreta integratura heltzen delako, baina ez zerbitzuen integrazioa». Gizarte Zerbitzuen sistemen barneko integrazio bertikalari buruz, adierazi du eztabaida hau dela: egitura berberarekin jarraitu behar den edo murriztu edo sinplifikatu beharko litzatekeen». Argitu du ez dela komeni bi alderdiak nahastea, logika desberdinak dituztelako.

Manuelen ustez, «bi aukera daude: gizarte zerbitzuen gobernu politikoa sakon erreformatzea, halako moldez non toki bakar batean bilduko baitugu gizarte zerbitzuen politika gobernatzeko erantzukizuna» (argitu du batzuen ustez maila batean edo bestean zentralizatu beharko dela), eta honela jarraitu du: «edo arlo politikoa biltzea», beste gobernu batzuen, hirugarren sektoreen, herritarren eta abarren partaidetza eta

input guztiarekin. «Osterantzean, sistema orokorrageo batzuek ase ez dituzten premiak estaltzeko gizarte laguntzako zerbitzu hutsa izango da».

Mendekotasunaren adibidea aipatu du, eta adierazi du datozen urteetan izango duen garrantziagatik «ez bada erreformatzen, beste toki batetik egingo» dela, azkenean. Azaldu du ez dakiela, agian ona dela eta Europa kontinentalean horrela egiten dela, eta «tokiko zerbitzuek hutsuneak betetzen» dituztela, «baina ez dira politika handiaz arduratzen». Manuelen ustez, «ezinezkoa da mendekotasunaren arretako gizarte sistema bat egituratzea, gaur egun dugun gobernu eredu politikoarekin». Eta, horregatik, «beste sistema batzuetatik egingo da», esaterako, osasunetik, «edo beste gobernu politikoko sistema bat planteatu behar dugu». Manuelek argitu du badakiela zaila dela sistema hori apurtzea.

Hala, azaldu du zentralizazioa ez dela nahitaez maila zentral batetik egin behar. Baina, dena dela, «ez du bateraezina izan behar kudeatzeko modu deszentralizatuekin», baina «behar adinako eskalan» izan beharko luke. Haren ustez, gobernu politikoa «bateratu behar da, zentralizatu ez, baina bateratu bai». Eta osasun sistemaren adibidea jarri du, zeinak tokiko malgutasuna duen baina esparru erkide batean egiten den. Partaideei iradoki die zera irudikatzeko: Gipuzkoa bat, zeinetan osasun zentroak udalarenak diren, ospitaleak Aldundiarenak eta beste ospitale batzuk Eusko Jaurlaritzarenak, eta guztiek irizpideak zehazteko autonomia politikoa izango duten. «Kaotikoa litzateke», gehitu du.

Horregatik, ondorioztatu duenez, «ez bada egiten, horrek beste bide batetik garamatza, eragile osagarriaren bidetik», eta, Manuelen ustez, «agian aukera bat da, baina ikusi beharko da».

7. Balorazioa eta amaiera

Dinamizatzaileak hartu du hitza, eta adierazi du lantzen ari diren ekosistemak «ebidentzian oinarritutako politikekin» dutela lotura, eta politikak «ebidentziarik eta kontrasterik gabe» aldatzea «eztabaida ia ideologikoa dela». Horregatik, «kontua da arlo horretan ere ebidentzia sortzea, eta hori da Think Tank taldearen eta Sailaren beste ekimen batzuen helburua».

Partaide guztiei eskerrak eman dizkie eta, adierazi duenez, «gehegi luzatu gara, baina oso gai interesgarriengatik izan da». Era berean, jakinarazi du «dokumentuak helaraziko» dizkiela, eta horietan «agertokia, Liburu Zurirako kontakizuna» osatuko dela, eta eztabaidatzeko tarte egongo dela.

Gizarte Politiketako diputatuak itxi du saioa, guztien dedikazioa eta egindako lana eskertu ondoren, baita prestaketaren arloan ere, bereziki, Manuel Aguilar gonbidatuari. Partaideei hurrengo bilerako deialdia egin die –zeinetan lankidetzako gobernantzaren gaia landuko den–, eta gogorarazi die ebaluazioko galdetegia bete behar dutela (txatean partekatuko da). Berriz ere, eskerrak eman dizkie guztiei.

8. Eranskinak

a. 6. lan dokumentua

THINK TANK

ONGIZATE ESTATU BERRIAREN ETORKIZUNEI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

6. DOKUMENTUA

Lurraldearen trantsizioa: Lurralde antolaketa, eskumen egitura eta erakundeen arteko koordinazioa

1. Arreta eta zaintza ereduaren ezaugarriak

1.1. Berrikuntza digitalaren eredua

Arreta eta zaintza ereduak pertsonen arteko harremanak egituratzen ditu, eta hori da funtsezko elementua. Harreman horiek dinamikoak eta interaktiboak izan daitezten, ezinbestekoa da ereduaren eta gizarte zerbitzuen digitalizazioa bultzatzea. Eta horrek, teknologia digitala ez ezik, berrikuntza sistema bat ere eskatzen du: ikuspegia, erakunde kultura, ikuspegi berriak, prozesu berriak eta trebetasun pertsonalak.

1.2. Zeharkako eredua eta konektatua

Arreta eta zaintza ereduak gainditu egin behar ditu maila instituzional desberdinak modu bertikalean (udal, foru eta erkidego mailan) eta horizontalean (osasun zerbitzuak, gizarte zerbitzuak, zerbitzu komunitarioak, hirigintza, sustapen ekonomikoa, mugikortasuna, etab.) lotzen dituzten siloak. Era berean, zeharkakotasunak, erakundeak eta antolakundeak ez ezik, erabiltzaile profil desberdinak ere inplikatzeko dituzte (ez bakarrik adineko pertsonak, baita legean jasotako edozein adin eta kontingentziatako pertsona guztiak ere).

1.3. Lankidetzak publiko-pribatu-sozialeko eredua

Arreta eta zaintza ereduak lankidetzazko gobernantzan oinarrituta garatu behar da. Lankidetzazko gobernantzak lankidetzak publiko-pribatuaren eredua gainditu behar du, eta sektore soziala zabaltzeko eta sartu behar du politika soziosanitarioak elkarrekin sortu, garatu eta ebaluatzen diren prozesuan. Hala, lankidetzak publiko-sozialak garapen komunitarioa eta hurbileko arreta indartzea eskatzen du.

1.4. Pertsonen oinarritutako arreta eredua

Pertsonen oinarritutako arreta eta zaintza ereduak arreta, zaintza eta laguntza behar duten pertsonen eta haien ingurune fisiko, sozial eta antolakuntzakoaren arteko hainbat elkarreraginen garapena egituratzen du, pertsonen bizi kalitatea sustatzeko. Eredu horren barruko ekintza nagusi bat da pertsonen oinarritutako plangintzaren arloko prestakuntza programa bat bultzatzea, oinarritutako gizarte zerbitzuetako teknikariei eta kudeatzaileei zuzendua (toki eta lurralde mailan), gizarte politikak kudeatzeko ereduak aldatzeko.

1.5. Etxean arreta emateko eredua

Etxean arreta emateko ereduak pertsonen eta haien familien bizi kalitatea etxean sendotzea du helburu, eta, horretarako, etxean arreta emateko zerbitzu soziosanitarioen zorroa bultzatu eta ugartu behar da. Desinstituzionalizatzeko estrategia bat da, etxeko arreta sustatzen duena, komunitate eta eskualde mailako koordinazio sareei esker.

1.6. Ebaluazio eredu erlazionala

Bizi kalitatearen adierazle objektibo eta subjektiboetan oinarritutako ebaluazio metodologia garatzea, pertsonen oinarritutako arreta indartzeko. Ebaluazio eredu erlazionala bultzatzea administrazio publikoaren eskumen estrategikoa da, eta gainbegiratze eta administrazio zehapenaren ereduak gainditu behar du. Ebaluazio eredu erlazionalaren sustapena gizarte ongizatearen eta esku hartzen duten eragileen zeharkako ikuspegiaren gainean egituratu behar da.

2. Arreta eta zaintza eredu berri bat bultzatzeko erakundeen eskumenak

2.1. Berrikuntza instituzionalerako gaitasuna

Arreta eta zaintza eredu berri baterako trantsizioa bultzatzeko eskumen instituzional nagusietako bat da berrikuntza instituzionalerako gaitasuna sustatzea. Gaitasun horien esparruan, garrantzitsua da honako hauek sustatzea: a) berrikuntza zorroa diseinatu eta kudeatzea; b) proiektu esperimentalak bultzatzea (proba eta akatsa), eta prozesu berritzaileetatik ikastea; c) esperimentazioa finantzatzeko eredu berriak garatzea; d) jardunbide egokien eta ekimen berritzaile arrakastatsuen transferentziaren kudeaketa malgua eta arina egitea; e) prozesu berritzaileen eragina (barnekoa eta kanpokoak) ebaluatzea.

2.2. Erakundea gidatzeko gaitasuna

Lidargo publikorako gaitasuna, Gipuzkoa zaintza eredu berri baten erreferentziazko lurralde bihurtuko duen ikuspegi estrategikoa bultzatzeko. Lidargo instituzionalak eskatzen du gai izatea zaintza ereduari, trantsizio estrategiari, ekosistemak bultzatzeko politika multzoari, erregulazio eredu egokitu bati, finantziario sistema arin eta eraginkor bati eta lurralde ebaluazio eta ikaskuntza sistema bati buruzko ikuspegi sistemikoa eskaintzeko.

2.3. Aurrea hartzeko eta prebenitzeko gaitasuna

Gizarte eta osasun politikei aurrea hartzeko eta horiek prebenitzeko gaitasuna, udalerrri, eskualde eta lurralde mailan, funtsezko gaitasuna da arreta eta zaintza eredu berri bateranzko trantsizioa bultzatzeko. Aurrea hartzeak etorkizuneko egoerak aztertzen ditu, eta prebentzioak jarduerak garatzen ditu orainean, etorkizunean ondorioak aldatzeko.

2.4. Ezagutza xurgatzeko gaitasuna

Ezagutza xurgatzeko gaitasuna erakundearen trebetasun eta gaitasunei dagokie, lortutako barne ezagutzari esker kanpo ezagutza integratzeko. Barne ezagutza berria garatzea, maila politikoan zein teknikoan (erakunde publikoen barruan), baldintza bat da arreta eta zaintza eredu berri baterako trantsizioa bultzatu ahal izateko. Teknikarientzako berrikuntza eta prestakuntza unitateak sortzea ildo horretatik doan jarduketara bat da.

2.5. Elkarrikeria sozialerako gaitasuna

Gipuzkoako Elkarrikeria Zibilerako Mahaia eratzearen helburua da hirugarren sektoreak gizarte politiken diseinuan, gauzatzean eta ebaluazioan benetan parte hartzen duela bermatzea eta lurraldean arreta eta zaintzarako eredu alternatibo bateranzko trantsizioa bultzatzea. Prozesu horretan hirugarren sektorearen parte-hartzea egituratzeak gizarte politiken jasangarritasuna bermatzen du.

3. Erakundearen arteko koordinazio mekanismoak

3.1. Plataforma digital integratua

Plataforma Digital Integratu bat diseinatu eta ezartzea, honako hauek errazteko gai izango dena: a) Arreta jaso duten familiekiko harremana koordinatzea; b) zaintzarekin zerikusia duten lurralde eragileen (sozialak, sanitarioak, publikoak, pribatuak, etab.) arteko

interrelazioaren/interkonexioaren kudeaketa eraginkorra eta efizientea; c) Euskarri berean integratzea erabiltzaile izan daitezkeen pertsonentzako zerbitzu soziosanitarioen zorroa.

3.2. Kasuak kudeatzeko metodologiak ezartzea (Kaiser piramidean)

Kaiserren piramidean oinarritutako kasuak kudeatzeko eredu bat diseinatzea eta ezartzea, toki mailako hurbiltasun zerbitzuetan jarduten duten diziplina anitzeko talde autokudeatuek osatua. Kasuen kudeaketak hainbat zerbitzu mota (osasuna, gizarte zerbitzuak eta komunitarioak) oinarritik konektatzeko aukera ematen du, zaintza ibilbideetatik abiatuta. Erabiltzaileekiko hurbiltasuna garrantzitsua da kasuen kudeaketan oinarritutako eredia aldatzeko.

3.3. Tokiko eta eskualdeko koordinazio organoak

Erabakiak hartzeko gaitasuna duten tokiko koordinazio organoak diseinatu eta ezartzea, oinarritik proiektu esperimentalak, kasuen kudeaketa eta zaintza ibilbideak koordinatzeko. Organo horiek zaintzarako tokiko ekosistemen bultzatzaile eta kudeatzaile bihurtu daitezke. Lurralde organoek finantziario ahalmen arina eta moldagarria izan behar dute, bai eta ikaskuntzak sortzeko ebaluazio gaitasun teknikoak ere.

3.4. Lantalde esperimentalak Pertsonan Oinarritutako Arretan

Lantalde esperimentalak bultzatzea Pertsonan Oinarritutako Arretan, eredia probatzeko eta Gipuzkoako Lurralde Historikoko zaintza ingurunera egokitzeko proiektu pilotuak (eskala txikiak) diseinatu, esperimentatu eta ebaluatzeko.

3.5. Erakundeen arteko plangintza (lurraldekoa)

Arreta eta zaintza eredu berri baterako trantsizioa garatzeko, beharrezkoa da erakundeen arteko koordinazio eta plangintza estrategia bat garatzea, zentroak, egoitzak eta prestazio ekonomikoak (gizarte zerbitzuak) ez ezik, arreta anbulatorioko eta eguneko zerbitzuak (osasun zerbitzuak) ere barne hartuko dituen, baina baita beste zerbitzu eta sistema batzuk ere, hala nola etxebizitza, enplegua, errentak, justizia eta lurralde erakundeak. Erabiltzaileak plangintza prozesuan sartzea baldintza garrantzitsua da erakundeen arteko plangintza prozesuak indartzeko.

b. Gizarte Politiketako diputatuak erabilitako aurkezpena

ETORKIZUNA
ERAIKIZ

GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

Lurralde trantsizioa: lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa

2021eko urtarrilak 28

ETORKIZUNA
ERAIKIZ

GIPUZKOA
ETORKIZUNA
ORAIN

Bileraren agenda

(2021eko urtarrilak 28)



01

Think Tank taldearen
2021 Agenda

2021 Agendaren proposamena

- Ongizate Estatuaren etorkizunei buruzko Liburu Zuriaren prestaketa: **XEDEA**: Liburu Zuri bat egitea Think Tank taldearen emaitza ukigarri gisa. **ZEREGINAK**: a) Think Tank taldearen saioen emaitzak integratzea; b) idazketa talde bat osatzea; c) Lurraldekako Kontraste Taldeak osatzea; d) Liburu Zuriaren lehenengo bertsioa prestatzea (2021eko maiatza); e) Kontraste Taldeen bidezko baliozkotze metodologia bat ezartzea (2021eko iraila).

- **Proiektu esperimentalak**: **XEDEA**: PZAren ikuspuntua garatzea Think Tanken ikuspegitik. **ZEREGINAK**: a) Lantalde bat sortzea PZA Eredua garatzeko; b) ikuspegi kontzeptual bat prestatzea; c) PZA Eredua aplikatzeko jardunbide egokiak mapatzea, d) Ebaluazio eredua eta adierazleak (2021eko apirila).

- **Sentikortzeko barne tailerrak**: **XEDEA**: Think Tank taldearen eztabaida eta emaitzak Gizarte Politikako Departamentuan zabaltzea. **ZEREGINAK**: a) sentikortzeko barne programa bat prestatzea; b) Think Tank taldearen aurrerapenen berri ematea; c) Gizarte Politikako Departamentuko teknikarien ekarpenak jasotzea; d) ekarpenen txosten bat egitea.

- **Gizarte berrikuntzako proiektuentzako laguntzak (2021)**: **XEDEA**: Gizarte esperimentazioan oinarritutako gizarte berrikuntza sustatzea. **ZEREGINAK**: a) deialdiaren oinarriak diseinatzea; b) Think Tank taldearen gomendioak jasotzea; c) deialdia prestatu eta sisteman zabaltzea.

- **ETORKIZUNA ERAIKIZ biltzarra**: «Ongizate Estatuaren etorkizunak: trantsizioko gizarte politikak» MAHAIA.

- **Gipuzkoa 2030 Agenda**: Trantsizioko Gizarte Politikak diseinatzen eta zabaltzen parte hartzea.

Kideak

Think Tank taldeko kide
berriak

02

Think Tank taldeko kide berriak

- **XEDEA**

Think Tank taldeko kideak berritzea, ideia berriak sortzen laguntzeko.

- **KIDE BERRIAK**: proposamena

- Unibertsitateen ordezkariak
- Eusko Jaurlaritzaren Gizarte Politiketako Sailburuordetzaren ordezkaria
- Proposamen berriak

03 > Gizarte Berrikuntzako proiektuen laguntzetarako deialdia GBko laguntzak

Gizarte Berrikuntzako proiektuen laguntzetarako deialdia

Helburuak

Proiektu esperimental eta berritzaileak bultzatzea, zeinak PZA ereduak sustatuko duten Gizarte Politiken arlo guztietan. Bereziki, COVID-19aren krisiaren ondorioak jorrazteko proposamenak espero dira.

THINK TANK taldeari egindako kontsultaren emaitzak

Gaia: Lehenetsuna ematea proiektu hauei: a) etxeko arretako eta hurbiltasuneko zainketakoei; b) iraupen luzeko zainketei buruzkoei; gizarteratzearekin lotutakoei.

Ebaluazio irizpidea: Lehenetsuna ematea honako hauetan oinarritutako irizpideei: a) Gizarte Politiketako arloetarako produktu, zerbitzu eta/edo metodo berriak sortzen dituzten proiektuak b) zainketa integratuko tokiko ekosistemak sustatzen dituzten proiektuak.

Lurralde eskumenak < 04 Trantsizioko lurraldeak: eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa

Saioaren gaia

Lurralde trantsizioa:

lurralde antolaketa, eskumenen egitura eta erakundearteko koordinazioa

Aditua

Manuel Aguilar Hendrickson

Manuel politika- eta administrazio-zientzietan lizentziaduna da. Bartzelonako Unibertsitatean irakaslea da, Gizarte Laneko ikasketetan.

Aditua da gizarte zerbitzuetan, gizarte bazterketan eta gutxieneko errentan.

ESKERRIK ASKO

c. Manuel Aguilarrek prozesuan partekatu duen aurkezpena

Hizlariak antolatzaileei prozesuan zehar emandako aurkezpena

Korapiloa askatzea: lurralde antolamendua,
eskumenen egitura eta erakundearteko
koordinazioa

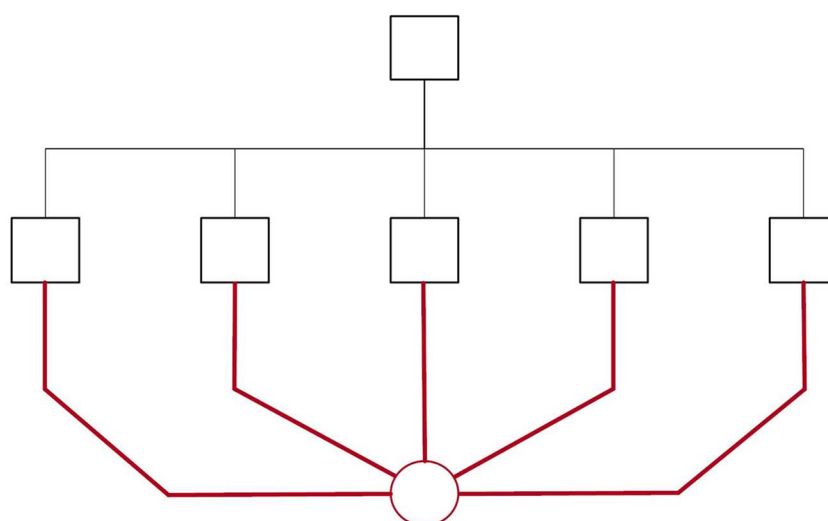
Manuel Aguilar Hendrickson 
Universitat de Barcelona 
manuel.aguilar.hendrickson@ub.edu 

Etorkizuna Eraikiz Think Tank 
Gipuzkoako Foru Aldundia 
2021eko urtarrilak 28

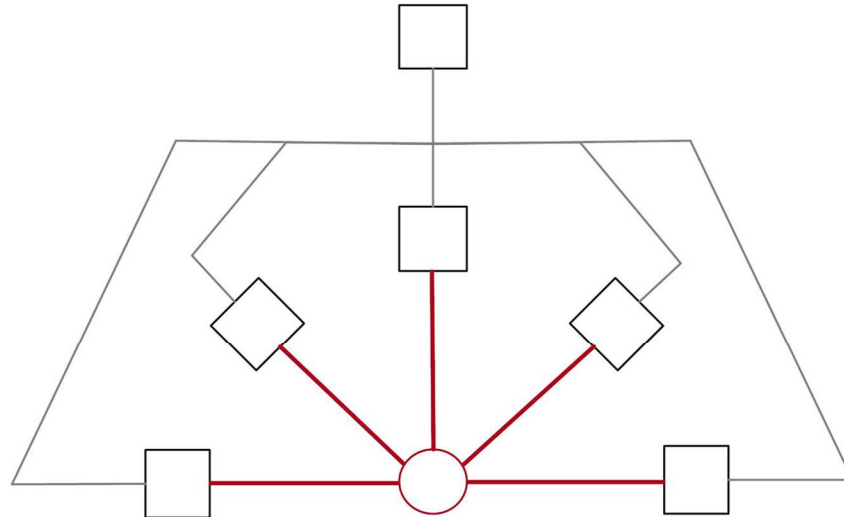
Nola konbinatu espezializazioa eta integrazioa
arretan eta erakundearteko antolaketan

1. Pertsonaren arreta

1. Pertsonaren arreta



1. Pertsonaren arreta



1. Pertsonaren arreta

Pertsonan zentratutako arretarako behar da

- Ahalegin handiagoa antolaketan
- Informazioak hobeto zirkulatzea
- Zurruntasun txikiagoa

1. Pertsonaren arreta

Pertsonan integratutako/zentratutako arreta...

- beharrezkoa da pertsona guztientzat?

Nola esleituko arreta ereduak maila desberdinei?

Zerbitzuan zentratutako arreta ez da ez «gizagabetasunagatik» ez ezjakintasunagatik:

Kudeatzeko errazagoa da

2. Erakundeen antolaketa

2. Erakundeen antolaketa

- Sektorekako integrazioa
- Mailaketa (layering) maila askotako gobernu sistemetan

2. Erakundeen antolaketa

Mailaketa (layering) maila askotako gobernu sistemetan

- Zentralizatzea ala deszentralizatzea?
- Eskala optimoa... askotariko zerbitzuetarako
- Erantzukizunak esleitzea (eta saihestea)

2. Erakundeen antolaketa

Zentralizatzea ala deszentralizatzea?

- Trade-off bat, ez dilema bat

Zentralizatzea	Deszentralizatzea
Homogeneotasuna	Heterogeneotasuna
Urruntasuna, egokitzapen txikiagoa	Hurbiltasuna, egokitzapena
Berdintasuna	Desparekotasuna
Talde handiek harrapatzea	Talde txiekiek harrapatzea

2. Erakundeen antolaketa

Eskala optimoa... askotariko zerbitzuetarako

- Eskala optimoa... askotariko zerbitzuetarako
- Zerbitzu batzuk beste batzuen eskakizunen mende jartzea?
- Sareak zatitzea, eskala desberdintasunak «errespetatzeko»?

2. Erakundeen antolaketa

Erantzukizunak esleitzea (eta saihestea)

- Nahasmena «eskumenaren» eta «erantzukizunaren» artean (power eta duty)
- Efizientzia eragozte...
- Erantzun alternatiboak, esku desberdinetan dagoen egoera bati
- Blame-avoidance edo blame-shifting

Eztabaidatzeko

- Integratzea, zenbat eta norentzat?
- Zentralizatzea ala deszentralizatzea?
- Eskala optimoak
- Erantzukizunak banatzea

Mila esker