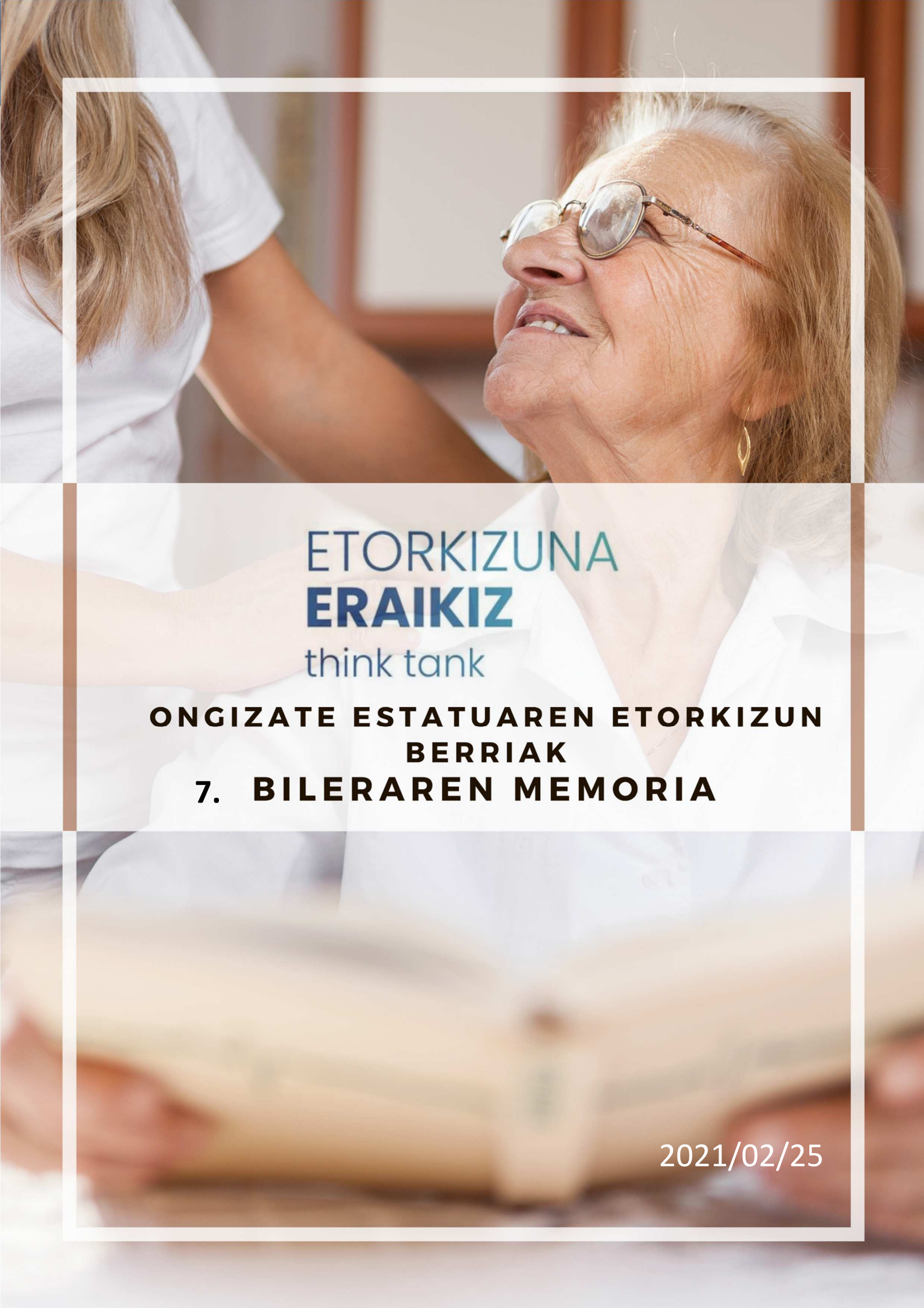




ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**ONGIZATE ESTATUAREN ETORKIZUN  
BERRIAK  
7. BILERAREN MEMORIA**

2021/02/25

## Edukia

|     |                                                    |    |
|-----|----------------------------------------------------|----|
| 1.  | Egitaraua                                          | 3  |
| 2.  | Parte hartzaileak                                  | 3  |
| 3.  | Tailerraren sarrera eta aurkezpena                 | 4  |
| 4.  | Elkarlaneko gobernantza Think Tankaren ikuspegitik | 4  |
| 5.  | Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen    | 6  |
| 6.  | Gogoeta dinamika                                   | 11 |
| 7.  | Taldeko eztabaida                                  | 11 |
| 8.  | Talde dinamikaren feedbacka                        | 14 |
| 9.  | Balorazioa eta amaiera                             | 15 |
| 10. | Eranskinak                                         | 16 |
| a.  | 6. lan dokumentua                                  | 16 |
| b.  | Saioaren programa                                  | 21 |
| c.  | Gizarte Politiketako diputatuaren aurkezpena       | 22 |
| d.  | ECO12 eta ECO19ren aurkezpena                      | 26 |
| e.  | Dinamikaren emaitzen txantiloia                    | 33 |

## 1. Egitaraua

|                                                    |                                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------|
| Gaia                                               | Aurkezlea/dinamizatzailea          |
| Sarrera eta tailerraren aurkezpena                 | Maite Peña                         |
| Elkarlaneko gobernantza Think Tankaren ikuspegitik | Maite Peña                         |
| Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen    | Fernando Fantova eta Felix Arrieta |
| Hausnarketarako dinamika eta eztabaida             | Javier Castro                      |
| Balorazioa eta amaiera                             | Maite Peña                         |

## 2. Parte hartzaileak

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| - Maite Peña                  | - María Muñoz        |
| - Javier Castro               | - Felix Arrieta      |
| - Carlos Alfonso              | - Adriana Sanz       |
| - Julian Florez               | - Iñigo Kortabitarte |
| - Belen Larrión               | - Ander Arzelus      |
| - Fernando Fantova            | - Paz Morer          |
| - Bakarne Etxeberria          | - Josu Gago          |
| - Arantxa Gonzalez de Heredia | - Xanti Moriones     |
| - Jon Ander Arzallus          | - Joseba Zalakain    |
| - Iker Uson                   | - Sebastian Zurutuza |
| - Garikoitz Agote             | - Itziar Peña        |
| - Mikel Malkorra              | - Patxi Leturia      |
| - Rakel San Sebastian         | - Arantxa Gorostiaga |

### 3. Tailerraren sarrera eta aurkezpena

Gizarte politiketako diputatuak ongietorria eta eskerrak eman ditu hitzordura etortzeagatik. Taldean pertsona berriak sartu direla jakinarazi du: Itziar Peña (Eusko Jaurlaritzaren gizarte zerbitzuak), Arantxa Gonzalez de Heredia (Mondragon Unibertsitatea), Jon Ander Arzelus (GUREAK), Arantxa Gorostiaga (Euskal Herriko Unibertsitatea) eta Paz Morer (Tecnun).



### 4. Elkarlaneko gobernantza Think Tankaren ikuspegitik

Gai zerrenda aurkeztu eta lehen puntuaz aritu da: gizarte politiken elkarlaneko gobernantza. Azaldu duenez, hau lantzen du: "nola heltzen zaien herritarren eta inplikaturako eragileen parte hartzea sustatzen duten prozesuei". Era berean, nabarmendu du elkarlaneko gobernantza oinarritzen dela prozesuetan inplikaturako eragileen lankidetzan, eta "modu horretan nahi dela lan egin gizarte politikan".

"Gipuzkoako Foru Aldundiak dagoeneko lan egiten du gobernantza-eredu horren bidez, eta horren adibide da Think Tanka eta ElkarEkin Lanean abian jartzea. Azken aldian, aurrerapen asko egin dira beste esparru batean ere, zaintzarako tokiko ekosistemetan". Adibide gisa hartu du Pasaiaiko ekosistema: "Argazkia bera arrakastaren

irudia da. Ez argazkiagatik, baizik eta irudikatzen duenagatik, hau da, lankidetzagatik". Gizarte politiken elkarlaneko ebaluazioa ere aipatzen du, adibide gisa.

"Aurreko aldian galdetu genizuen zuentzat zein ziren elkarlaneko gobernantzak izan beharko lituzkeen baldintzak, eta zer tresna, eragin positibo, muga eta oztopo zituzten eta abar. GFA4k aurkeztuko dituen ekarpenen laburpena egin dugu".

GFA4k hitza hartu eta kide berrientzat azaldu du bilera bakoitzaren aurretik eztabaida-taldeko partaideek bete beharreko inprimaki bat bidaltzen dela. Formulario hau bileraren aurretik prozesatzen da. Bilera bakoitzean emaitzen laburpen bat aurkezten da eta txosten zabalago bat bidaltzen da bileraren ondoren.

Nabarmendu ditu formulariotik ateratako [5 elementu](#), elkarlaneko gobernantza bultzatzeko balio dezaketenak. Hauek dira:

1. Hirugarren sektorea indartzea sinergia handiagoa lortzeko.
2. Elkarriketa zibileko sareak edo mahaiak abiaraztea sarean lan egiteko. Horien bidez, teknikariek ez ezik, erabiltzaileek ere parte hartzeko espazioak sor daitezke. "Partaidetzatik erabakira igaro behar dugu, ez foro parte hartzaile batera, besterik gabe". Talde tekniko bat behar du sarea edo sareak dinamizatzeko.
3. Sentsibilizazioa eta prestakuntza. "Elkarlanean aritzea ez dago pertsonen eta erakundeen izaeran, eta ikasi beharreko zerbait da. Hobeto ulertu behar dugu zer esan nahi duen elkarlaneko gobernantzak; izan ere, talde txiki batek ideia zehatz bat izan dezake, baina ideia ez dago oso argi oro har. Koprodukzioaz hitz egiten da ikaskuntza gisa".
4. "Foro honek berrikuntza bultzatzeko eta bizkortzeko balio du?". Erantzuna da "oso ondo dagoela, baina axola duena inpaktua da eta prozesuak nola bizkortu behar diren".
5. "Lankidetza besterik ez duten prozesuak sortu behar dira. Lankidetza-proiektu asko finantzatzen dira, baina elkarlaneko gobernantzak lankidetza sistemikoagoa eta konplexuagoa behar du. Hau da, ekosistemen garapena".

Amaitzeko, honako hau dio: "hauek dira formularioetan agertzen diren elkarlaneko gobernantzaren bost palankak. Askoz informazio gehiago dugu txostenean".





Gizarte Politiketako diputatuak elkarlaneko gobernantzari eta ikerketa eta ekintzari buruz esan duenez, "elkarlaneko gobernantzari buruzko gauza garrantzitsuenetako bat da nola iristen garen hausnarketatik ekintzara". Azaldu duenez, horri buruz bi proposamen jaso dituzte. Bata Pertsonan Oinarritutako Arreta lantalde bat da. Think Tankeko pertsonak osatutako talde experimental bat litzateke. Pertsona horiek adituak eta erakundeetako erabiltzaileak izango lirateke. Beste proposamena elkarriketa zibileko mahai bat da. "Badaukagu dekretu zirriborro bat, baina diseinuari elkarlaneko gobernanzatik heldu nahi diogu". Gaineratu duenez, ekarpenak izan daitezke "diseinutik/ikerketatik praktikarako trantsizioan egindako lanaren adierazle".

Amaitzeko, ECO19 eta ECO12 aurkeztu ditu: "Ez dute aurkezpenik behar, etxean jokatzeko dute".

## 5. Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen

"[ECO12 eta ECO19k] *gogoeta planteatu genuenean, interesgarriak izan zitezkeen azalpen, kontzeptu eta ezagutza batzuk atera zitzaizkigun. Aholkulari gisa*

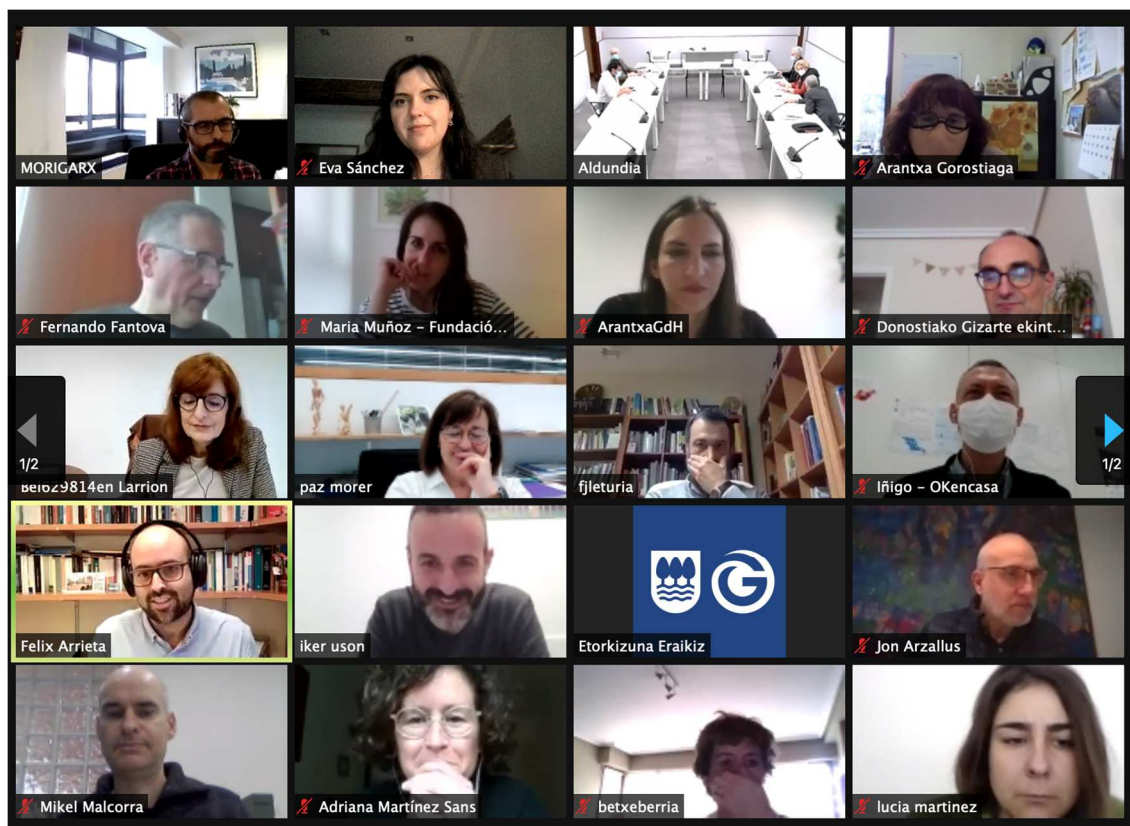
*esperientzia izan dut gobernantza-prozesuetan parte hartzeko, eta pentsamolde horri heldu diot".*

Erabilgarritzat jotzen dituzten bost kontzeptu azalduko dituela aurreratu du: eragiketak, kudeaketa eta gobernuak, espezializazio funtzionala, eragile mota desberdinen legitimazioa, gobernantzako lankidetzak-ekosistemen eraikuntza eta lidergoa.

Lehenengo kontzeptua da eragiketak, kudeaketa eta gobernuak. Adierazi du eragiketez hitz egitean ezagutza espezializatua menderatzeari buruz ari dela. Osasun sisteman izango litzateke ezagutza medikoa, erizaina, farmazialaria eta abar. "Normalean kudeaketa sortzen da jarduera bat gertatzen eta errepikatzen bada, bolumena hartzen badu eta pertsona gehiagok parte hartzen badute. Maila operatiboan egoteko, zer egiten den jakin behar da; kudeaketarako, ordea, ez da beharrezkoa txertoak jartzen jakitea. Eta gero, gobernuaren nagusitasuna dago, estrategia. Erabaki bat zer mailatan gauzatzen den jakiteko, zer ezagutza-mota eskatzen duen jakin behar dut".

"Gizarte politika zer den ulertzea zaila da. Hori ulertzeak lagundu dit ulertzen zer den gobernantza. Hasierako iruditerian, gizarte politika subsidiarioa zen. Jatorrian, gizarte arriskuko estaldura zen, baina gero eskubideetarantz eboluzionatzen joan ginen. Zaila da gizarte politika eta eskubide politika bereiztea. Orain, ordea, gobernuak bermatu behar dituen ondasun batzuetara goaz".

Askatasunak ematen dituzten politikak eta prestazioak ematen dituztenak bereizteari dagokionez, ECO19ren ustez, "arkitektura arazo bat dago". Gaineratu du arazo horiek integrazio bertikalekoak direla, "hau da, lurraldearen kontrolekoak. Adibidez, ESlak lehen mailako arretaren eta ospitalearen arteko dibortzioa konpontzen saiatzen dira. Lurraldera hurbiltzen gaituena beherago dago, eta hausnarketa estrategikoa eragiten duena goian dago, eta horiek ondo elkartzen jakin behar da".



ECO19k adibide batekin azaltzen ditu espezializazio funtzionala, ezagutzaren garapena eta bereizketa eta integrazio horizontala: "xerra bat nahi baduzu, jabetxe batera zoaz, eta traje bat nahi baduzu, jostun batengana".

Honako hau dio eragile mota desberdinek hainbat adarretan duten legitimazioari eta funtzioari buruz, eta horien egituraketari buruz: "Zerbitzu desberdinak emateko, batzuetan publikoa nahi dugu, eta beste batzuetan pribatua. Sektorearen arabera, gauza desberdin bat ikusten da".

Gobernantzako lankidetzak-ekosistemen eraikuntzari dagokionez, honako hau dio: "Koordinazioaren arkitektura gutxi gorabehera ordenatua behar dugu". Jarraian, aukera desberdinak planteatu ditu.

Azaldu du aldea dagoela ordena egonkorren eta berrikuntza disruptiboaren artean. Lehenengoan, lana koordinatzeko talde kopuru arrazoizko eta beharrezko bat egongo litzateke. Bigarrenetan, berriz, adibide bat ematen du: Ravaleko gizarte hezitzaile bat, 37 koordinazio mahaitan parte hartzen zuena.



Ezagutza adituaren eta legitimazio demokratikoaren arteko aukera ere aurkeztu du. Aukera hori islatzeko pandemia erabili du adibide: alde batetik, epidemiologoek iritzi aditua dago, eta, bestetik, politikarien erabaki fakultatiboa.

Beste desberdintasun bat ere azpimarratu du partaidetza bidezko lankidetzaren eta efikaziaren/efizientziaren artean. Adierazi du partaidetza bidezko prozesu gehienetan parte hartzea sustatu eta lagundu behar dela, oso motibatuta dauden eragileen gutxieneko bat izan ezik. "Garestia da eta prozesu bat da. Plana egiteaz arduratzen den pertsonak bermatu behar du produktua azkenean egiten dela. Ezin zara parte hartzearen atzean ezkutatu".

Amaitzeko, ECO19k harremanetan oinarritutako lidergo apal eta arduratsuari buruz hitz egin du. Adibide gisa aipatu ditu Markel Olano, Salvador Illa eta Angela Merkel.

ECO12k hitza hartu eta "galderak planteatzeko aitzakia gisa balio duten adibide praktikoak" proposatu ditu.

Lkaleak proiektuaz hasi da hitz egiten. Donostiako Udalak, Aptes elkarteak eta Deustuko Unibertsitateak bultzatutako proiektua da, eta Etorbizuna Eraikizen laguntza ere izan du. "A priori, proiektu erraza dirudi, aktore kopuruagatik eta esperientzia pilotuaren helburuagatik". Proiektuaren helburua da adinekoak bultzatzea beren etorkizuna elkarrekin eraikitzen parte hartzera. Ikaskuntza gisa, proiektua gauzatzeko erraztasunak duen garrantzia nabarmentzen du. Zailtasunen artean, lidergoa aipatu du, zaila izan baita zehaztea nork izan behar zuen proiektuaren buru. "Kasu honetan, udalak eramaten zuen, baina gainerako figurekin lotzen zen, eta udalaren barruan ere zailtasunak sortzen zituen, departamentu bat baino ez zelako buru. Nola inplikatu beste departamentu batzuk eta auzoko eragileak?"

Elkarrekin Lanean proiektua eskualde mailan garatu da. "Eragile gehiago sartu genituen, Tokiko Garapeneko Eskualde Agentziak, hirugarren sektorea, enpresak, Lanbide, Gipuzkoako Foru Aldundia eta abar. Ekosistema konplexua sortu zen". Eskualdeko lidergoa nabarmentzen du, bazterketa arriskuan dauden pertsonen arreta bultzatzeko. "Eskualde mailak sistemak integratzen laguntzen du. Sarea ehuntzen zuten pertsonen zeregina bideratzaileena izan zen. Garrantzitsuak izan ziren Foru Aldundiaren bultzada eta Orkestraren eta agentzien arteko koordinazioa eta sistematizazioa ere". Zailtasunen artean, nabarmentzekoa da eragile eta departamentu asko daudela, eta

horrek zaildu egin zuen diagnostikoa bateratzea eta ibilbideak eta aplikatu beharreko lurralde estrategiak bateratzea. Galdera bat egin du: "Nor da liderra?"

Pasaia Herri Labi esker, zaintza-ekosistema bat sortu da tokian tokiko integraziotik abiatuta. "Konplexutasunera iristeko beste elementu bat da". Hauek dira kideak: Gipuzkoako Foru Aldundia, Adinberri, Pasaia Udala, Erakunde Sanitario Integratua, Eusko Jaurlaritza eta Pasaian lantzen diren bost proiektuak. Testuinguru oso konplexua zela nabarmendu du. Ikaskuntza gisa azpimarratu ditu prozesuaren jarraipena, Aldundiaren erreferentzialtasun instituzionala eta erreferentziazko sareak. Zailtasunen artean lidergoa aipatu du, eragile bakoitzaren rola zehaztu gabe geratu zirelako. Era berean, integrazio arazoak eta integratu behar dena definitzeko arazoak nabarmendu ditu, baita Pasaia Udalaren zeregina bera ere.

"Hiru adibide horiekin lotutako zenbait elementu azpimarratuko nituzke:

- Dinamizatzaileraren eta erreferentearen rola. Garrantzitsua da proiektua buruan duen pertsona bat egotea, eta hari zentzua, elkarreragina eta lotura emateaz arduratzea.
- Lidergoa funtsezkoa da; apala, harremanetan oinarritutakoa eta arduratsua izan behar du. Proiektua aurrera aterako duen faktorea da.
- Tokian tokioak ezin du urratsik eman, goragoko estrategiarik ez badago. Funtsezkoa da goi mailako egiturek tokiko proiektuen koordinazioa azpimarratzea.
- Koordinazio eta sistematizazio espazioak eraikitzea, haien iraunkortasunari buruz hausnartuz.

Amaitzeko hau dio Felixek: "Laburbilduz, abian jartzen den edozein proiektuk jakin behar du ordenatzen eta konbinatzen, zertarako laguntzen dugun, non eta zer iraunkortasunekin txertatu dezakegun hori erakundearen funtzionamendu normalaren egituran".

Gizarte Politiketako diputatuak ECO12 eta ECO19ren hitzaldia eskertu eta gai zerrendako hurrengo puntuari eman dio hasiera.

## 6. Gogoeta dinamika

Bideratzaileak gogorarazi duenez, "formularioetako galdera bat proposatu eta taldeka lantzen dugu. Erantzun horiek taldearen enbaxadorearen bidez integratzen dira, eta hitz egiten duenaren feedbacka jasotzen da".

Saioko galderari erantzuteko, taldeek gutxienez tokiko bi ekosistema aukeratu behar dituzte, eta honako galdera honi erantzun: Zein ezagutza-maila da garrantzitsua, aditua edo ez aditua? Azkenik, lidergoa edo ezagutza konbinatzeko moduari buruzko hiru tresna eman beharko dituzte.

## 7. Taldeko eztabaida

Talde lana Zoomeko geletan egiten da 45 minutuz. Itzultzean, bideratzaileak taldeetako enbaxadoreei eskatzen die taldeetan aipatutako gaiak bateratzeko.



ECO4k honako hau dio: "Saiatu gara erantzuten zein ezagutza mota den garrantzitsua, aditua ala ez aditua. Tranpadun galdera iruditzen zaigu. Tresnen ikuspegitik, hiru elementu garrantzitsu daude: (1) lortu nahi dugun inpaktua eta inpaktu hori neurtzeko elementuak definitzearen garrantzia. Diseinatu nahi den edozein proiektuk lortu nahi diren helburuak ulertzetik abiatu behar du. (2) Ezagutzaren ikuspegitik, gehitu nahi dugu ezagutza ez dela soilik aditu profesional zehatzen ezagutza tekniko, baita erabiltzailearen esperientziaren ezagutza ere. Prozesu orok bi ezagutzak

integratu behar ditu. (3) Proiektu guztietan diseinu estrategiko ona izateak baditu zenbait elementu, hala nola prozesuan aditua den ezagutza, nola diseinatu, garatu eta neurtu".

"Lidergoari dagokionez, uste dugu proiektuak diseinatzeko eta definitzeko fasean lidergo globalak zentzu eta leku handiagoa duela, baina inplementazioan lidergoak tokikoa izan behar du. Biek oreka izan behar dute proiektuetan".

GFA6k adierazi duenez, "galderak lausoak eta zailak iruditu zaizkigu". Lidergoak aditua eta kontzientea izan behar duela uste dute. Erabil daitezkeen tresnei dagokionez, ezinbestekotzat jotzen dute ikaskuntza-prozesua argia eta diseinatu izatea Pertsonan Oinarritutako Arretan, master mailan edo AD-Hoc prestakuntza mailan. Hori guztia proiektuak kudeatzen dituzten pertsonen interpretazioak bateratzeko eta Gipuzkoako gizartearekiko eta gizarte zerbitzuekiko kontzientziazio eta sentsibilizazio alderdi informala zaintzeko.

"Fantovak proposatzen zituen hiru mailetan (eragiketak, kudeaketa eta gobernu), eragiketetatik hasi beharko genuke, zer zaintzen dugun jakin beharko genuke ekosistema zertarako sortzen dugun jakiteko, eta gero etorriko dira gainerako mailak".

ECO10ek esan du bere taldean ezagutza aditua eta ez aditua konbinatu dituztela. "Horrek aukera ematen du gaia ikuspegi berri batetik begiratzeko, planteatu nahi dugun berrikuntza zenbat eta disruptiboagoa izan, orduan eta beharrezkoagoa baita begirada hori, baina betiere oinak lurrean ditugula, gero amets egiten duguna errealitatera ekarri behar delako. Konbinazioa pentsatua izan behar da, ekoizpena kudeagarria. Erabiltzailea diseinuan txertatzeko beharra sortzen da. Zaila da hori, erabiltzaileak lan erritmo desberdinak izaten baititu normalean. Prozesuek dinamika ia industrialak dute, produktiboak izan behar dutelako eta zaila da erabiltzailearen etenaldia integratzea".

"Lidergoari dagokionez, beharrezkoa zen lidergoa globaletik tokikora joatea, gero globaltasunera itzultzeko. Lidergo partekatuak ondo geratzen dira, baina gero zailtasunak dituzte kudeaketan. Ikuspegi desberdinak daudenean, ez-lidergo bihurtzeko arriskua dago. Pasaia Herrilab jarri dugu adibide gisa, liderra Aldundia zelako, baina gainera, gizarte langileek guztiz sinesten dute programan. Norbaitek konpromiso handia lortu du diskurtso ilusionagarriaren eta pragmatismoaren arteko orekan".



"Tresna gisa, lidergo-estilo eta -dinamiketan prestatzea partekatzen dute arduradun publiko eta erakundeekin; erakundeen konpromiso politikoa, hori gabe lidergo partekatuak ez baitu zentzurik; lidergo partekatuaz hitz egitean testuingurua garrantzitsua da, baina baita erantzukizunak ezartzeko tresnak sortzea ere".



GFA9ren esanetan: "Entzundako gauza askori buruz hitz egin dugu. Jakintza aukeratu dugu, aukeratu behar zelako, baina azkenean lidergoaz hitz egin dugu. Bataz hitz egitean besteaz ez hitz egitea motz gelditzen zitzaigun. Ezin izan dugu zehaztu ezagutza aditua edo ez aditua den. Bietatik egon behar duela iruditzen zaigu. Tokiko ekosistema batean kokatu gara noski, eta ekarpen batzuk egin ditugu ezagutza ez adituari buruz: bioetika batzordeetan legoaren figura dago; gai horretan aditua ez den lego gisa hartzen du parte. Behin ikusita bi ezagutzek egon behar dutela, tresnak zehaztu beharko lirateke. Pertsonan oinarritutako diseinuaz hitz egin dugu (Pertsonan Oinarritutako Arreta). Bi gauza hartu behar ditu kontuan: testuinguruak eta esperientziaren mapa, eta ebaluazioa bere dimentsio kualitatibo eta kuantitatibo guztietan, pertsonak ez ezik, prozesuak, teknologiak, baliabideak, zerbitzuak eta diseinuak ere kontuan hartuta. Esperientziaren mapa zentzu zabalean".

## 8. Talde dinamikaren feedbacka

Bideratzaileak eskerrak eman eta "gai sorta zabala" nabarmendu du. ECO12 eta ECO19ren feedbacka eskatu du.

ECO19k honako hau esan du: " Pentsatzen ari nintzen pandemia bete-betean, gure lehendakariak Osakidetzako sailburu paregabea kargutik kendu duela, eta haren ordeztu Osakidetzakoa ez den beste bat izendatu duela, nahiz eta hori ere medikua izan. Erabaki bitxia da, eta goitik behera kritikatzeko hasten direnean, pertsona horrengan erabateko konfiantza duela dio. Konfiantza du, konfiantza eraikitzeak aukera eman dion subjektu soziopolitiko baten parte delako. Konfiantza, aktibo gisa, ezagutzaren gainetik gelditu da kasu honetan. Elementu hori interesgarria da, eta kontuan hartu behar da. Egia da ez dela oso garrantzitsua kupula horrek medikuntzari buruzko ezagutza aditua izatea; jakina, osasun sistemak ezaugarri du ezagutza espezifiko handia duela. Ia burokrazia profesionala da".

"Badirudi ezagutzan oinarritutako politika publiko horiek arrakasta izan dutela. Mariana Mazzucatoren arabera, I+G+Bren fase batzuk sektore publikoak bultzatzen ditu, trakzio efektu ordenatzailea sortzen duelako. Gaur egun, Europan diru asko jarri da, baina gastatzen jakin behar da. Nire ustez, ezin da alde batera utzi lidergo moral, politikoa, soziala eta abar. Jakintza-arlo horiek elkarrizketan jardun behar dute tokiko jakintzarekin edo jakintza espezifikoarekin, hots, legoarekin".

ECO12k *arritua* eta *adituaren* arteko bereizketa aipatu du, esperientziari eta ezagutza espezializatuari egiten baitiote erreferentzia, hurrenez hurren. "Ez dira desberdinak, baina desberdintasunak dituzte. Horrez gain, erabiltzaileen gakoak ere integratzea kostatzen zaigu. Ez da ezagutza eta lidergoaren arteko bereizketarik egiten gako horietan. Uste dut askotan aditu ikuspegi horiek integratzen ditugula, baina kosta egiten zaigu erabiltzailearena integratzea".

"Ados gaude lidergoa partekatu egin behar dela, baina hala izan dadin esplizitatu egin behar da, bestela ez lidergoa izan daiteke. Orduan hartzen du zentzua bideratzailearen figurak. Azkenik, prestakuntza ere garrantzitsua dela iruditzen zaigu".

## 9. Balorazioa eta amaiera

Bideratzaileak konpromisoa hartzen du bilerako akta bat egiteko, inkestetatik sortzen den dokumentuarekin eta eztabaiden laburpenarekin, eta "bidaliko dizuegu" dio.

Gizarte Politiketako diputatuak dio: "berriro ere eskerrak eman nahi dizkizuet helarazi dizkiguzuen gogoetengatik, oso argiak eta mezu sendoak dituzte". Jakinarazi du hurrengo saioaren data martxoaren 24ra aldatu dela: "ECO1 izango dugu, eta jasangarritasunari helduko diogu, gizarte politikei buruzko edozein lanketa alde batera utzita". Amaitzeko, ebaluazio formularioa gogorarazi du, eta saioa itxi du, eskerrak emanaz.

## 10. Eranskinak

### a. 6. lan dokumentua

## **THINK TANK**

Ongizate estatu berriaren etorkizunei buruzko eztabaida Gunea: 6. lan dokumentua  
(2021eko urtarrilak 28)

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

#### **1. Arreta eta zaintza ereduaren ezaugarriak**

##### **1.1. Berrikuntza digitalaren eredu**

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 eredu eta konektatua**

Arreta eta zaintza ereduak gaintitu 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 ditu (ez bakarrik adineko pertsonak, baita legean jasotako edozein adin eta kontingentziatako pertsona guztiak ere).

##### **1.3. Lankidetzak publiko-pribatu-sozialeko eredu**

Arreta eta zaintza eredu lankidetzazko gobernantzan oinarrituta garatu behar da. Lankidetzazko gobernantzak lankidetzak publiko-pribatuaren eredu gaintitu behar

du, eta sektore soziala zabaldu eta sartu behar du politika soziosanitarioak elkarrekin sortu, garatu eta ebaluatzeko 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 elkarrekin 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 eredu gaitasun handitu behar du. Ebaluazio eredu erlazionalaren sustapena gizarte ongizatearen eta esku hartzen duten eragileek zeharkako ikuspegiaren gainean egituratu behar da.

## **2. Arreta eta zaintza eredu berri bat bultzatzeko erakundearen 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 kanpoko) ebaluatzea.

## **2.2. Erakundea gidatzeko gaitasuna**

Lidergo publikorako gaitasuna, Gipuzkoa zaintza eredu berri baten erreferentziazko lurralde bihurtuko duen ikuspegi estrategikoa bultzatzeko. Lidergo 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, udalerri, 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 erakundeen 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 jarduketa bat da.

### **2.5. Elkarrizketa sozialerako gaitasuna**

Gipuzkoako Elkarrizketa 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. Erakundeen 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 piramidea)**

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 eredua 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 egokitze proiektu pilotuak (eskala txikikoak) diseinatu, esperimentatu eta ebaluatze.

### **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. Saioaren programa

- 17:00 - 17:15 Hasiera: Elkarlaneko gobernantza (Maite Peña)
- 17:15 - 17:25 Elkarlaneko gobernantza Think Tankaren ikuspegitik
- 17:25 - 17:50 Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen (Fernando Fantova & Felix Arrieta)
- 17:50 - 18:40 Eztabaida taldeka
- 18:40 - 19:00 Ondorioak eta saioaren amaiera

c. Gizarte Politiketako diputatuaren aurkezpena

ETORKIZUNA  
ERAIKIZ



## Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen

2021eko otsailaren 25a

ETORKIZUNA  
ERAIKIZ



### Bileraren agenda (2021eko otsailaren 25a)







## Elkarlaneko gobernantza eta gizarte politikak

Elkarlaneko gobernantzak egiten dio erreferentzia gizarte arazo batean inplikaturako herritarren eta erakundearen parte hartze eraldatzailea errazten duten prozesuak eta tresnak diseinatzeari eta ezartzeari.

Elkarlaneko gobernantzak bermatzen du arazo bati buruzko ikuspegi desberdinak izatea eta erabaki politikoak hartzean eragile heterogeneoek parte hartzea.

### ELKARLANEKO GOBERNANTZAREN ADIBIDEAK GIZARTE POLITIKETAN

1. "Ongizatearen Estatuaren etorkizunari" buruzko Think Tanka abian jartzea
2. Elkar-EKIN plana
3. Zaintzako tokiko ekosistemak sustatzea (Pasaiaiko ekosistema, Azpeitiko ekosistema)
4. Gizarte politiken ebaluazio parte-hartzailea (Gizarte politikaetako monitoreo)

## Elkarlaneko gobernantzaren palankak

(formularioetan agertzen da)

1. **Hirugarren sektorea indartzea:** Elkarlaneko gobernantza garatzeko behar da eraldatzeko eta berritzeko gaitasuna duen hirugarren sektore sendo bat.
2. **Elkarriketa zibileko mahaia sotzea:** Sareko lana, parte-hartze aktiborako guneak, sareak dinamizatzen dituzten lantalde teknikoak indartzea.
3. **Elkarlaneko gobernantzan prestakuntza eta sentsibilizazioa bultzatzea:** Kontzeptuen, esperientzien, kasuen eta emaitzen ikaskuntza indartzea.
4. **Gizarte berrikuntzako azeleragailuak bultzatzea:** Esperientziazioa sustatzea, ebidentzian oinarritutako erabaki politikoak hartzeko oinarri gisa.
5. **Zaintzako tokiko ekosistemak sustatzea:** Oinarritzko gizarte zerbitzuen eta osasun zerbitzuen eskualdeko plangintza (lehen mailako eta bigarren mailako arretaren arteko artikulazioa).

03



Lankidetzaren gobernantza  
lerriketa - Ekintza

Lantaldea POAn  
Elkarrizketa zibileko mahaia

**Lantaldea POAn:** Think Tankeko pertsonek, adituek eta gizarte zerbitzuen erabiltzaileek osatutako talde esperimentalak. POA ereduak aztertzea Gizarte Politika guztietarako (kontzeptuak, jardunbide egokiak eta metodologiak/adierazleak).

**Elkarrizketa zibileko mahaia:** Hirugarren sektoreko erakundeek osatutako mahaia, politika sozialak diseinatzeko, garatzeko eta ebaluatzeko kontraste talde gisa.

Elkarlaneko gobernantza  
adituen ikuspegitik

Estabidea: Elkarlaneko  
gobernantza adituen  
ikuspegiaren arabera



04

## Elkarlaneko gobernantza: Ekosistemak eraikitzen

Fernando Fantova & Felix Arrieta

# ESKERRIK ASKO

d. ECO12 eta ECO19ren aurkezpena

## **Elkarlaneko gobernantza: ekosistemak eraikitzen**

Fernando Fantova & Felix Arrieta

Etorkizuna Eraikiz ThinkTank  
2021eko otsailaren 25a



## **Lehen zatia: gerturatze teoriko eta kontzeptuala**

## Eragiketak, kudeaketa eta gobernua antolaketaren teoriatik.

Eragiketak: diziplinazko ezagutza menderatzea (dagozkion ekoizpen jarduerena eta jakintzaren adarrena).

Kudeaketa edo administrazioa: legeria eta arauak menderatzea (edozein alorretarako balio du).

Gobernua: estrategia, politika eta ideologia menderatzea.

## Harreman ondasunak, ondasun publikoak eta ondasun pribatuak: horien ezaugarrien arabera edo okupatzailearen arabera.

Subsidiarotasuna: lehenik familiak eta komunitateak, gero merkatuak eta ondoren Estatua ("soziala" esaten zaio Estatuaren funtzio subsidiarioari).

Eskubideen ikuspegia: azken berme publikoa premia biziko ondasunei eskainitako adarretan (askatasun publikoen eta prestazio eskubideen arteko bereizketa).

Konplexutasuna: eragile guztiek adar guztiei eragiten diete, eta adar guztiak funtsezkotzat jotzen dira, modu zuzenagoan edo zeharkakoagoan.



## Politika publikoen arkitektura arazoak (bereiztea eta integratzea)

Lurraldearen kontrola, eskala geografikoa eta bereizketa eta integrazio bertikala.

Espezializazio funtzionala, ezagutzaren garapena eta bereizketa eta integrazio horizontala.

Hainbat adarretako eragile moten legitimazioa eta funtzioa eta horien arteko artikulazioa

## Gobernantzako lankidetza-ekosistemen eraikuntza

Ordena egonkorra versus berrikuntza disruptiboa

Adituen ezagutza versus legitimazio demokratikoa

Parte hartze bidezko lankidetza versus efikazia eta efizientzia



## Lidergoa, guztia lotzeko funtsezko osagaia



Lidergo xumea, sortzen diren eta eraiki daitezkeen gaien eta eragileen ekosistemen konplexutasunaren jakitun dena.

Harreman lidergoa, elkarrizketa produktiboak eta konpromiso inklusiboak eraikitzen laguntzeko gai dena.

Lidergo arduratsua, erabaki estrategikoak hartzeari datzekion arriskua bere gain hartzen duena eta ebaluazio independenteko prozesuen eta kontuak ematearen mende jartzen dena.

## Bigarren zatia: kasu praktikoak eta ikasitako ikasgaiak



**LkaleaK: komunitarioa dena eraikitzen  
erakundeen bultzadatik abiatuta**

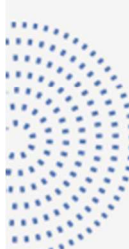


**Elkarrekin Lanean: eskualdeko gakoa  
integraziorako estrategia gisa.**



Pasaia HerriLab: zaintza-  
ekosistema tokian tokiko  
integraziotik abiatuta.

## Erreferentziak



[Un nuevo pacto de las políticas sociales con las comunidades, los mercados y la iniciativa social](#)

[Qué Administración necesitamos para implementar políticas que atiendan a los Nuevos Retos Sociales](#)

[Los agentes en la transformación de los servicios sociales](#)

[La comunidad al rescate: algunas reflexiones sobre las políticas estatales de activación comunitaria en Europa.](#)

[Representacion\(es\) del tercer sector y la Administración Pública: consejos, mesas, y otras formas de relación en la arena pública. El caso de Gipuzkoa.](#)

[An analysis of the role of communities in care systems co-created with older people](#)



e. Dinamikaren emaitzen txantiloia

## THINK TANK

### TAILERRA:

Elkarlaneko gobernantza: zaintza-ekosistemak eraikitzen

(2021eko otsailaren 25a)

**Elkarlaneko gobernantzak** gobernu irekiaren nozioarekin lotutako paradigma berri bati erantzuten dio. Gobernu forma klasikoak mugatuak dira inplikaturako eragileak eta herritarrak politiken zikloan txertatzeko (prestakuntza, ezarpena eta ebaluazioa). Elkarlaneko gobernantza hiru prozesu osagarritan oinarrituta garatzen da: a) erakunde eta ekonomia baliabideak, lankidetzaren sareak bultzatzeko (eragile heterogeneoak), b) lankidetzazko lidergoa (konponbide eraginkorrak ikuspegi desberdinak txertatuz), c) formalki egituraturako eztabaida foroak (adostasun espazioak).

**Galdetegia bidaltzeko azken eguna: 2021-02-22**

## Nola bultzatu elkarlaneko gobernantza gizarte politiketan?

**1.- Baldintzak:** Zure ustez, zeintzuk dira Gipuzkoako Lurralde Historikoan gizarte politikak garatzeko elkarlaneko gobernantza errazten edo oztopatzen duten baldintzak?

**Baldintza positiboak (erraztasunak)**

- +1.
- +2.
- +3.

**Alderdi negatiboak (oztopoak)**

- 1.
- 2.
- 3.

**2.- Tresnak:** Zure ustez, zein tresna dira egokienak Gipuzkoako Lurralde Historikoan gizarte politikak garatzea ahalbidetuko duen elkarlaneko gobernantza garatzeko? (Sareak, foroak, elkarriketa mahaiak, klusterrak, etab.)

- 
- 
-

**3.- Inpaktuak:** Zer inpaktu positibo eta negatibo espero daitezke elkarlaneko gobernanzatik Gipuzkoako Lurralde Historikoan gizarte politikak garatzeko?

**Inpaktu positiboak**

- +1.
- +2.
- +3.

**Inpaktu negatiboak**

- 1.
- 2.
- 3.