

THINK-TANK- 2. Gogoeta saioa

2018ko martxoaren 15a

GOBERNANTZA PUBLIKOA, GIPUZKOA 2025-2030

Rafael Jimenez Asensio (Erakunde Publikoen aholkularia/Unibertsitate Katedradun akreditatua, UPF)

"Kontzeptuetan huts egiteak eztabaida faltsuan tratatzea dakar, eta ondorioz zentzugabea da"

(François Jullien, filosofoa, 2017)

I.-

Lehenik eta behin, *Etorkizuna Eraikiz* proiektu iradokitzaile honen bultzatzaileei eskerrak eman nahi nizkieke *Think-Tank* ekimen honetan edo, nahiago bada, "Ideien laborategi" honetan parte hartzeko eta Gipuzkoako Lurralde Historikoko Gobernantza Publikoari buruzko ekarpen bat egiteko luzatu didaten gonbidapen atseginagatik. Esan didatenez, gaiari buruzko indar ideia batzuk ematera mugatzen da nire zeregina hemen, bai eta eztabaidarako leiho bat irekitzera ere, gai batzuei buruzko galderak eginez,aldi berean ekarpenak azalerratzera eztabaida eta elkartruckerako izan behar duen foro hau aberasteko. Azken hori amaieran egingo dut, eztabaidarako gai sorta batekin.

Eskatutako lan eskemari modu zentzudun batez heltzeko, testu labur hau prestatu dut konplexutasun nabarmena duen gaia kokatzeko oinarri gisa balioko duelakoan. Eta, helburu horrekin, **eskema honen inguruan antolatuko dut hausnarketa**: Jakitera:

Lehen lana kontzeptuetan ados jartzea da, abiaburuko postulatu beharrezkoa baita, kasu honetan bezala, eguneroko eztabaidetan edo erabaki publiko informaletan hain ez ohikoa den objektuaz hitz egingo badugu, Gobernantza Publikoaz, hain zuzen ere. Beraz, Gobernantza deritzogun hori zer den eta zertarako balio duen azaltzen saiatuko naiz. Nozio horretaz, oro har, hilezkor arruntak ez daki ezer ere ez, "Gobernu" hitzarekin antza duela salbu. Jullienek dioen bezala, hobe da kontzeptuetan hutsik ez egitea, huts horrek edozein eztabaida tratatuko bailiguke.

Nozio hori argituta, hurrengo pausoa Gobernantza hori etorkizun hurbilagoan edo urrunagoan zein modutan zehaztu daiteken arakatzera izango da. Arbitrarioki 2025 jomuga jarri dut, hurrengo agintaldiaz gaindi doalako, baina ez delako horretatik gehiegi aldentzen, eta 2019-2023 aldiaren egiten den horrek zalantzarik gabe Gipuzkoako herritarrek 2025ean eta hurrengo urteetan jasoko duten herentzia (ona, normala edo txarra) markatuko duelako. Diskurtso honen pasarte batzuetan urrunago joango naiz. Baina datozen urteetan egiten dena erabakigarria da. Peter Druckerrek duela zenbait urte azaldu zuenez, "atzoko konponbideak gaurko arazoak dira, eta gaurko konponbideak (batez ere egokiak ez badira), biharko arazoak izango dira". Horixe eragozteko litzateke kontua: huts egitea eragozteko, edo gutxienez, ahalik eta hutsegite gutxien egitea. Akatsetatik ere ikas daiteke, baina politikan edo gobernatzearen artean, ondorioak beti neurtu behar dira. Eta batez ere, huts egiteak beste batzuek ez ordaintzea.

Amaitzeko, herritarrentzat ezezaguna den baina gai ezezagun mordoia irekitzen duen eremu bat aztertzen zentratuko naiz, horretan oinarrituta lankidetzan aritu baitaiteke eremu publikoa gizarte zibilarekin (eta hala egin behar du) balio publikoa, garapen ekonomiko iraunkorra eta kohesio edo armonia soziala sortzeko: **Gipuzkoako Lurralde Historikoko sektore publikoak ezinbestean aurrera eraman beharreko eraldaketa hurrengo urteetako erronkei aurre egiteko. Soilik erronka horietako hirutan geratuko naiz** (askoz gehiago ere badaude): **digitalizazioa, zaharkitzea eta robotika eta adimen artifiziala, eta bereziki sektore publikoaren gainean izango dituen inpaktuak zein diren.**

Gobernantzaz hitz egitean, maiz ahaztu izan den alderdia da antolaketaren dimentsioa edo dimentsio endogenoa. Ideia hori "kanpo begiradarekin" (edo exogenoa) lotuagoa dago, baina Administrazio publikoen "tripetan" daude arazoetako asko, eta baita konponbideetako asko ere. Luis F. Aguilar irakasleak **barne antolaketako gobernantza** izendatu zuena, hain zuzen ere. **Beste hitz batzuekin esanda: "makina" instituzional edo administratibo eraginkorrik gabe ehun sozial eta produktiboa umezurtz dago, taupada eta energia galduz**¹. Publiko-pribatu sinergiak ahuldu egiten dira eta Gobernantza hitz hutsal bihurtu daiteke. Administrazio eskas batek aztarna uzten du. Beren erakunde publikoak antolatzean porrot egiten duten herrialdeek beren ekonomia eta ehun instituzionala amildegira errazki arrastatzen dute. **Gobernantza on batek, ezinbesteko aurrekari ditu gobernu efiziente bat eta Administrazio on bat. Hori gabe ez du funtzionatzen.**

II.-

Kontzeptuak antolatzea da, beraz, nire lehenengo zeregina. **Mundu guztiak identifikatzen du gobernuaren denaren zentzua, eta gobernatzeak irudikatzen duena.** Jarduera hori, zalantzarik gabe, politikarekin ahaidetuta dago, baina maiz politika, bere zeregin nagusia alde batera utzita, eztabaida antzuetan katramilatzen da, edo bere helburua askoz ere instrumentalagoa den zerbaitetan jartzen du, esaterako hauteskundeak irabaztean, gobernatzeko oinarizko aurrekaria dena, bestalde. **Daniel Innerarityk azaldu zuen bezala, "askoz ere eskuliburu gehiago dago boterea nola eskuratu jakiteko, harekin zer egin asmatzeko baino"**¹. Politika, ezin uka, hauteskunde zikloei lotuta dago, eta normalean, gutxi pentsatzen du nola gobernatu, eta are gutxiago maila estrategikoan. Horrexegatik, txalotzekoak dira gaur eztabaidagune honetan, epe luzera begirata, biltzen gaituen ekimen honen modukoak. Baina, gaitz hori ez da gaur sortu, aspalditik dator. Hamilton 1787 aldera garrazki kexu zen "mandatuaren tiraniaz", arduradun publikoa denboran murriztu eta mugatua den ziklo batera hertsatzen baitzuen. Denbora tarte laburra proiektu ugari aurrera eramateko. Ezkontzen beti zaila den afera.

Demokraziak, boterearen alternantzia oinarri izanik, muga horiek ditu. Baita handitasun hori ere, Popperrek aitortu bezala, **politika demokratiko oro** gobernatzaileen kontrol instituzionalean **oinarrizten baita** edo, autore horrek esan bezala, **"gobernatzaile eskasek kalte handiegia egitea eragozteko gaitasuna duten instituzioak pentsatzen"**². Eta, gutxienez, hautesleek aldiari-aldiari oposizioa erbesterratu ahal ditzatela gobernatzaile eskas horiek. Hori da demokraziaren funtsetako bat.

Hauteskunde aldaketek, ordea, ezegonkortasuna eragin dezakete, are gehiago boterea gero eta zatikatuagoa agertzen denean. Hain zuzen ere, Moises Naímek *El fin del poder* lan iragarlean zentzu handiz igarri moduan³. Bertan, autore horrek "hauteskundeetako gehiengoan gainbehera harrigarria" diagnostikatu zuen. Bere ondorioa argia zen: "gaur egun gutxiengoek agintzen dute". Eta hori 2012an idatzi zuen. Orain, zatiketa testuingurua areagotu egin da ia demokrazia aurreratu guztietan. Salbuespenak salbuespen, Frantziako kasua esaterako (itzuli bikoitzeko hauteskunde sistemaren ondorioz neurri batean), Parlamentuan gehiengo absolutuaren babesa duten gobernuak salbuespena dira. **Testuinguru horretan, politika on batek, beraz, itunak eta zeharkakotasuna behar ditu, eta ezinbestean gauzei uko egitea eskatzen du horrek.** Arauak aldebakartasunez ezartzea, egunak pasa ahala gero eta zailagoa izango da, gomendagarri ez izateaz gain. Baina, zatiketa egitate bat da eta, ez bada ituntzen, ondorioa ezegonkortasuna da. Eta politikan, garesti ordaintzen da.

Ez da harrizkoa, beraz, Gobernanzaz aritzean bi eredu kontrajartzea: mendebaldekoa eta ekialdekoa. Duela zenbait urte ere, Berggruenek eta Gardelsek, asko hedatu zen liburu batean⁴, aditzera eman zuten paradoxa bat, haien Gobernantza ereduak soilik meritokrazia klabea eta ez demokrazia

¹ *La política en tiempos de indignación*, Galaxia Gutenberg, 2015.

² *La sociedad abierta y sus enemigos*, Paidós, 2010.

³ M. Naím, *El fin del poder*, Debate, 2013.

⁴ *Gobernanza inteligente para el siglo XXI. Una vía intermedia entre oriente y occidente*, Taurus, 2012.

klabeen sostengatzen zuten herrialdeek hazkunde ekonomikoko terminoetan lehiakortasun abantailak baitzuzten. **Lau urteko agintaldiek hertsatzen dute, epe laburreko begiradak ongarrizten dituzte, eta izaera estrategikoko arazoak edo konponbideak atzeratzen dituzte. Ekialdeko zenbait potentziek demokrazia ukatu dute edo haien nabigazio kartatik kendu** (Txina, berriki *illiberalismoaren* alde egindako apustuarekin eta kaudillismoaren aldeko joera garbiarekin boterea gauzatzean), **edo haren eraginak leundu dituzte** (Hego Korea edo Singapore). Ideia horretara bueltatu da berriki hainbat lan akademikoetan. Horrela, intelektual txinatar batek, Zhang Weiwei, Estatu Batuetako sistema politikoaren gainbehera iragartzen ari da (eta mendebaldeko demokrazia guztiena ere, igar daitekeenez), baieztatuz "munduan eredu politikoen arteko lehia bat dagoela; bata lidergo meritokratikoan oinarritua eta bestea herritarren hautaketan oinarritua". Eta esakune nahiko kezkarri batekin amaitzen du: "Txinako ereduak irabaz dezake" (Adi! Ez da ari eredu ekonomikoaz, politikoaz baizik). Txinako eredu meritokratikoaren indarguneak bere sistema burokratiko sendoa Inperioaren garaitik eraikitzen datoz, eta era berean, Fukuyamak nabarmendu ditu, bere lan berri eta entziklopedikoan⁵.

Mendebaldeko demokraziek aurrez aurre dituzten erronkak nola bideratu asmatzen ez duten momentu honetan, adierazpen politiko populisten ezbaierik gabeko gorakadarekin, erakunde politiko tradizionalen hondoratzearekin (berezi sozialdemokraziarena), eta instituzio demokratikoak zuzenean zalantzan jartzen direnean herritarrek boterearengan duten konfiantza galera ekarriz, **agian ez dago aukera alternatibo gehiegirik. Gobernurik onena arkitektura instituzional demokratiko batean dagoena dela egiazki frogatzean datza konponbidea** (ez soilik diskurtso hutsalen bidez, egintzekin baizik). **Baina herritarrek ideia horrekin konbentzitzeko**, Micklethwaitek eta Wooldridgeek esan bezala⁶, **ez dago gure instituzioak indartzea ez den beste konponbiderik, eta batez ere, eraginkorrakoak egitea. Eta Gobernantza da horretarako bide bat**. Modu irmoan mintzo dira *The Economist* astekari prestigiotsuko bi kazetari hauek: "Gobernantza on" bat edukitzea lortzen duten herrialdeek aukera handiak izango dituzte haien herritarrei bizimodu duina eskaintzeko. Hori egiterik ez dutenak, berriz, dekadentziara eta disfuntziara kondenaturik daude".

Mendebaldeko gizarteak desberdintzen dituen elementua, beraz, ez da soilik izango ekonomia lehiakor eta berritzailea edukitzea, baizik eta ehundura ekonomiko, sozial eta kulturalarekin kohesioaren alde elkarlanean ariko diren instituzioak edukitzea ere, **balio publikoari ekarpena eginez eta marka sendoa eta eraginkorra emango dien kalitate zigor markatuz, herritarren eta botere politikoaren elkarrenganako konfiantza ehunduz** (edo nahi bada, herritarrei beraiei botere eta erantzukizun kuotak itzuliz). Horrela, **azkenik, askoz ere eraginkorrakoak izanik. "Gauzak hobe egiteko" apustua bai, baina, baita "elkarrekin egiteko" ere, Gobernantza adimenduneko sistemak** mendebaldeko gizarteak sendotzeko eta munduan susperraldian dauden ekonomien aurrean arraila edo lekua sortzeko bidea dira. Bestela, mendebaldeko gure demokraziak gainbehera saihestezin batera kondenatuak egongo dira (edo, esan den bezala, "parke tematiko" bilakatzeko bide laburra izango dute, nagusiki hirugarren eta laugarren adineko biztanleez osatua). Hori eragotzi daitekeen eta eragotzi behar den zerbait da. Horretarako tresnak badira. Gobernantzaren eta instituzioetako kalitate demokratikoaren aldeko apustu ausartik gabe, mendebaldeko gizarteak susperraldian dauden herrialdeek (gero eta gutxiago) harrapatuta hiltzera kondenatuak egongo dira. Eta demokraziak arrisku larriak biziko ditu gobernu eta zibilizazio modu bezala.

Dena dela, azpimarratu behar da gaur egun **Gobernuen eta erakundeen Kalitatea lehen mailako faktore bereizgarria dela**. 2018ko martxoan bertan argitaratu da Europar Batasuneko Erregioetako Gobernuen kalitatea neurtzeko Gotenburgeko Unibertsitateak aldian-aldian (201, 2013, 2017) egiten duen azterketa konparatzailea. Oraingo hau 2017. urteari dagokion azterketa izan da, eta hiru parametro nagusi hauen arabera egin da azterketa: Zerbitzu publikoak ematearen efizientzia; Inpartzialtasuna (edo

⁵ Ikusi: *Los orígenes del orden político y Orden y decadencia de la política*, Deusto Ediciones, 2016.

⁶ *La cuarta revolución industrial. La carrera global para reinventar el Estado*, Galaxia Gutenberg, 2015.

ustelkeriaren presentzia txikia)⁷. Hori horrela, Autonomia Erkidegoen batez besteko orokorra negatiboa izan da, eta Espainian 14. postutik 19.era jaitsi da 2013tik 2017ra bitartean, EBko herrialdeen artean azken aurreko taldean kokatuta, zazpiko eskala batean. **Autonomia Erkidegoetako Gobernuen kalitate desberdintasuna, ordea, ezaugarri nagusia da; izan ere, Autonomia Erkidego batzuek, esaterako Nafarroakoak eta Kantabriakoak, emaitzak gainditu dituzte eta batez bestekoaren gainetik daude, baina beste batzuek (tamaina eta pisu demografiko handienekoak, bereziki), berriz, emaitza txarrak edo oso txarrak lortu dituzte.** Zehazki, garrantzitsua da azpimarratzea, gure ondorioetarako, Euskal Herriak Frantziako erregio gehien oso emaitza antzekoak lortu dituela eta beren Gobernuen kalitate instituzionalari dagokionez bigarren mailako "Erregio europarrek" osatzen duten talde bikainean sartzeko puntu dagoela ia-ia (0,7ko puntuazioa gainditzin dutenen taldea, 0,635 puntu lortu baititu; talde horretan daude "Austriako erregioak" eta "Alemaniako-" asko eta asko).

Egindako azterlanaren emaitza horiek agerian jartzen dute desberdintasun sakona dagoela Gobernuen kalitatean eskalaren emaitza altuen edo baxuen arabera (Euskadiren 0,653ko puntuaziotik Andaluziaren - 0,740ko puntuaziora) eta gune geografiko gutxi-asko markatuen arabera ere bai (penintsularen iparraldea, Galizia eta Ebroren goialdeko eta erdialdeko Autonomia Erkidegoak kenduta) arku mediterraneoarekin edo Kanariekin alderatuta. Egiaztatu dezakegu, baita ere, gure kasuan lurralde guztien aberastasuna ez dela elementu erabakigarria Gobernuak kalitate handiagoa edo txikiagoa edukitzeko (Italiako erregioen kasuan bezala), izan ere, Autonomia Erkidego batzuk aberatsak dira eta, halere, nabarmena da ez dutela batez bestekoa gainditzin. Balear Uharteak (- 0,544), Valentziako Komunitatea (- 0,446) edo Katalunia (- 0,394) dira horietako batzuk; Beste batzuk, berriz, ez dira hain aberatsak, esaterako Kantabria (0,462) edo Asturias (0,220) edo errenta maila txikia dute, esaterako Extremadura (0,022), eta batez bestekoa baino datu altuagoak atera dituzte. Ikusi dezagun *EQI 2017*an lortutako emaitza globalen konparazioa:

BATEZ BESTEKOA BAINO KALITATE HANDIAGOKO GOBERNUA DUTEN AUTONOMIA ERKIDEGOAK	BATEZ BESTEKOA BAINO KALITATE TXIKIAGOKO GOBERNUA DUTEN AUTONOMIA ERKIDEGOAK
1.- Euskadi/Euskal Herria (0,653)	8.- Murtziako Erkidegoa (- 0,136)
2.- Nafarroako Foru Erkidegoa (0,502)	9.- Madrilgo Erkidegoa (- 0,222)
3.- Kantabria (0,462)	10.- Gaztela-Mantxa (- 0,300)
4.-Errioxa (0,242)	11.- Gaztela-Leon (- 0,326)
5.- Asturiasko Printzerria (0,220)	12.- Katalunia (- 0,392)
6.- Aragoi (0,097)	13.- Galizia (- 0,431)
7.- Extremadura (0,022)	14.- Valentziako Erkidegoa (- 0,446)
	15.- Balear Uharteak (- 0,544)
	16.- Kanariak (- 0,709)
	17.- Andaluzia (- 0,740)

⁷ N. Charron/V. Lapuente, *Quality of Government in EU Regions: Spatial and temporal patterns*, Working Papers 2018, Gotenburg. https://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1680/1680303_2018_1_charron_lapuente.pdf

III.-

Gobernantza zer den azaltzen hasi aurretik, komenigarria da oso gertukoa zaion *Gobernu onaren nozioetik nola bereizi adieraztea*. Gobernu onaren adierazpena sustrai sakonekoa da. Urrutira joan gabe, *El Federalista* izena hartu zuen Zientzia Politikoetako lan itzela, XVIII. mendearen amaieran idatzia, gobernu onaren inguruko erreferentziaz josia dago⁸.

Espainiara gobernu onaren ideia berandu eta gaizki iritsi zen. Hasiera batean etika publikoarekin nahasi zen, eta horren eta gobernu onaren nozioaren arteko ekuazio faltsua eraikitzeke saiakera egin zen. 2013ko Oinarrizko Gardentasun Legeko II. Tituluak baldarki egin zuen zerbait da. Goitik beherako hanka sartzea. Gainera, Goi Administrazio Publikoaren esferan kokatu zuen topografikoki gobernu ona. Horrek ere zorigaiztoko ondorioa izan zuen, kasu honetan etika publikoari dagokionez, soilik Administrazioaren goi mailan eta politikan bertan aldarrika zitekeela zirudielako. Tamainako huts egitea.

"Ona" kalifikatzaileak (zeinaz, dena esan beharra dago, behin eta berriz abusatu den), atributu horiek izan ditzakeen gobernuak egon badaudelako pistaren atzetik jartzen gaitu, eta beste batzuk kontrako koadroan jartzen ditu. Gutxi hitz egiten da *gobernu txarraz*, baina egon badago, eta ez dira kasu gutxi (jada ikusi den moduan) Badago, baita ere, politika ona eta politika txarra, edo funtzio publiko ona edo txarra. **Baina hori beti emaitza bat da, ez premisa bat.** Komenigarria da hau ez ahaztea. **"On" bezala (auto) izendatze hutsagatik ez gara (izango) onak. Egunez egun erakutsi behar da.**

Good government nozio anglosaxoiak hasiera batean hainbat dimentsio izan zituen. Esaten zen gobernu on bat existitzen zela herrialde jakin batek betekizun jakin batzuk betetzen zituen arkitektura instituzionala zuenean: Hauteskunde libreak eta gobernatzaileen hautaketa, baita kontuak ematea ere; Oinarrizko eskubideak; Egonkortasun politikoa eta biolentziarik eza; Gobernu efizientea eta eraginkorra; Arauen erregulazioko kalitatea: Zuzenbide Estatuaren bermea; eta Ustelkeriaren kontrola.

Denbora pasa ahala, Gobernu Onaren nozioa dimentsio eta alderdi berriak hartzen joan zen, horrek aberastu zuelarik, eta arian-arian, anglosaxoi tradiziokoak ez diren herrialdeak ere kontzeptu hori hartzen joan ziren, azkeneko **"Gobernantza Ona" izendatuz,** eredu burokratiko eta *New Public Management* (edo "Kudeaketa Publiko Berria) gaintzeko (baina ez ordezkatzeko, osatzeko baizik, Joan Pratsek azaldu zuen moduan).

Nahasmendu handia dago, ordea, eta kontzeptuen nahasketa, eta hori inoiz ez da onena, eta maiz nahaspila sortzen du. Batzuetan Gobernu Onaz hitz egiten da nozio sinplea bailitzan, beste batzuetan nozio konplexua bezala, **maiz *Gobernu ireki*** (Gobernantzaren dimentsio exogenoaren ideiarekin ahaidetasun nabarmena ere baduena) adierazpideari heltzen zaio, eta, **tira, azken aldian,** gure testuinguruan behinik behin ***Gobernantza Ona* nozioa suspertuz joan da, areago *Gobernantza adimenduna adierazpidea* ere,** kontzeptuaren garapenaren estadio goren gisa. Ikus daitekeenez, nozioen supermerkatu baten aurrean gaude, agian zehaztasun txikiarekin mugaketa objektiboari dagokionez. Baina, **gutxienez, Euskadin 2015etik, Gobernantzaren indar ideia** -gero gogoraraziko dudana bezala- **euskal erakunde publikoen eremuan sustraitu da eta Gipuzkoako Lurralde Historikoko erakunde publikoetan.** Gipuzkoako Foru Aldundia ahalegin horretan aitzindari izan zen eta aitortzea bidezkoa da. Edozein kasutan, inor ez dagonez nahasmendutan erortzetik salbu, Foru Aldunditik Foru Arau zirriborro bat sustatzen ari da "Gobernu Onaren" izenarekin. Egiatzki, Lurralde Historikoaren Gobernantzari buruzko Foru Arau bat da, bere artikuluek beraiek adierazten duten moduan, baina adibide bat ere bada erakusteko kontzeptuaren purutasuna ez dela ohiko jarraibidea eremu publikoan.

Gobernantza bere bizkarrean bi hamarkada dituen ideia da. Erakunde aldeaniztunen (Munduko Bankua nagusiki) babeseko proiektu gisa abiatu zen XX. mendearen amaieran. Bere gauzapean

⁸ Ikusi, adibidez, *El Federalista*, FCE, 1998, IV, LXVIII eta LXX, beste dokumentu batzuen artean.

praktikoa Europa kontinentalean 2001ean eman zen, Europako Batzordeak **Europako Gobernantzaren Liburu Zuria** izenekoa onetsi zuenean, ideia horretan txertatu ziren dimentsio edo printzipio berriak jaso baitzituen. Adibidez: gardentasuna, parte hartzea, kontu ematea eta eraginkortasuna. Europako Kontseiluak 2006ko dokumentu batean zabaldu zuen arreta fokua, *Berrikuntza eta Gobernantza Ona* izenburupean, Etika Publikoa, Berdintasuna edo Ingurumen Jasangarritasuna bezalako dimentsioak erantsiz, hiru adibide besterik ez ematearren.

IV.-

Baina, aurrekoa azalduta, berehala hau galde daiteke: Zer da, beraz, Gobernantza? Eta horretarako berriz ere kontzeptuen sustraietara bueltatu behar dut. Agerikoa da, lehen esan dudana bezala, Gobernantza adierazpidea gobernatzetik datorrela. Bere ahaidetasuna ukazina da. Baina horren aldakorra den kontzeptu baten definizioz soilena (baina ez horregatik ikusten zailagoa) Renate Mayntz soziologo alemaniarra eman zuen. Egile horren arabera, **Gobernantzaren bidez "gobernatzeko modu ezberdin bat" gauzatzen da.** Tradizioz, gobernatzearen akzioa goitik beherako ikuspegi bertikal batez irudikatu da, agintaria gailurrean eta pertsona oinarrian. **Gobernantzak gobernuaren kontzeptua birkokatzen du eta horizontalagoa egiten du. Gobernatzaileak dagoeneko ez du bakarrik eta isolatuki edo bere ingurune hurbileko pertsonekin erabakitzen, baizik eta gizartean, bere eremu geografikoan eta, batez ere, bere ehundura ekonomikoan, sozialean eta kulturean edo akademikoan sortzen diren proposamenekin, umoreekin, sentsibilitateekin, ideiekin eta ekintzekin bustitzea bilatzen du.** Alegia, ingurunearekiko abegikorra da eta bertatik hartzen du gobernu ekintza gauzatzeko bizigarria. **Gobernua (politika) sare antzera (edo sarean) funtzionatzen hasten da eragileekin. Era berean "maila anitzeko" ingurune instituzionalean garatzen du bere funtzioa** (alegia, lurralde eta biztanleria beraren gainean jarduten duen gobernu maila anitzekin; horrek, agian, azaldu egiten du Euskadin kontzeptuak izan duen harrera ona, dagoen gobernu mailen dentsitatea aintzat hartuz). Gobernantzaren bidez, beraz, politikak eragile instituzional gisa duen papera birdefinitzen da, baina era berean, zuzendaritza publikoaren eta funtzio publikoaren beraren rola birkokatzen da. Baita gizartearena berarena ere, boterearekiko harremanari dagokionez. Edo, gutxienez, horrek izan beharko luke desiragarri.

Gobernantzaren kontzeptua hoberen taxutu duen autoreetako bat, zalantzarik gabe, Daniel Innerarity da. Bere lan ugarian nozio horri landu badu ere, bere azken liburuak arazoa dagokion neurrian kokatzen du. Gobernantza gizartearen interesekoa da, baina bereziki politika adimendunaren interesekoa; hau da, sozialki hutsal bilakatu nahi ez duen politika horrena. **Egile horren arabera (oso tesi iradokitzailea), "gobernantzaren" kontzeptua sortu egiten da politikak galbidean duela dirudien indar eratzailerik eta eraldatzaile hori berreskuratzeko estrategia gisa**⁹. Gobernantzak lehen politikatik kanpo geratzen ziren errealitateei estaldura ematen die eta integratzen ditu (edo horretan saiatzen da), baina aukera leihobatu ere eskaintzen du, politika bera berritu dadin. **Horrenbestez, Gobernantza inoiz ezin da izan klise edo iragarki bat; gobernatzeko modu desberdin bat (hobea eta eraginkorragoa, zalantzarik gabe) izan behar du.** Kontrako edozer, koreografia hutsa da.

Eta ideia horrek, politika eta boterea gauzatzeko moduan aldaketa erradikal bati egiten dio erreferentzia. Hor dator ahaleginaren zailtasuna eta helburua barneratua izateko premia. Gizartearekin komunikazio aktiboa ere eskatzen du, eta hori entzuketa adi batean datza, herritarrei eta beren entitateei irekitako parte hartze kanalekin, eta kanpo eragile horiek guztiak ere politika publikoen bultzadan, diseinuan, gauzapenean eta ebaluazioan egiazki inplikatzeko. **Innerarityk egoki azaltzen du, gobernantza "globalizazioak eta interdependentziak markatutako testuinguru batean" kokatzen duenean, botere publikoen eraldaketa eragiten duena, "forma hierarkiko burujabeetatik modalitate kooperatiboagoetara igarotzera behartuta ikusten baitute euren burua",** edo, tira, Gobernantzak "Estatuaren (edo botere publikoek) eta gizartearen arteko edo estatuaren eta nazioarteko esparruaren

⁹ D. Innerarity, *Política para perplejos*, Galaxia Gutenberg, 2018.

arteko porositate" adibide garbia irudikatzen duela esaten duenean ere bai.. Egilearen ondorioa argi eta garbi dago: **"Agortu dena ez da politika, politika (egiteko) modu jakin bat baizik"**.

Gobernantza, ondorioz, gero eta konplexutasun handiagoa erakusten duen gizarteari erantzun kontzeptuala ematea da, ziurgabetasunez josia eta neurri batean likidezia eszenatoki batean murgildua (Bauman). **Ageri denez, Gobernantza politika bat egiazki ezartzea helburu bat da, edo nahiago bada, xede bat. Eta bidea luzea da.** Politika eta gizartea ez dira dekretu bidez aldatzen, Michel Crozier parafraseatuz. Eraldaketa prozesu orok eskatzen du borondate apurtezina, denboran iraunkorra izatea eta erresistentzia mota oro gainditzea, barne zein kanpoko. Bidea, dagoeneko, abiatua da, orain bidea egiten joatea da kontua, eta etapak erretzen joatea. **Ezer ez da erraza izango. Ez gizartea Gobernantza proiektu kolektibo bateratu horren barnean sarraraztea, ezta bere konfort eremuan gozo dauden halako politika zaharkitu batean edo funtzio publiko tradizional batean oraindik errotuta dauden ohiturak gainditzea ere. Gobernantza ez da aginte erronka bat, xede estrategikoa baizik,** politikaren, administrazioaren eta gizartearen arteko sinergia egonkorak eratzera zuzendua. Baita emaitza hobekak erdiesteko ere.

Jakina denez, **Gobernantza euskal botere publikoen agendetan txertatzen joan da, gobernu egituretan formalizatzeraino. Lehen pausoa,** lehen gogorarazi dudan moduan, **Gipuzkoako Foru Aldundiak eman zuen, 2015ean Gobernantza eta Gizartearekiko Komunikazio Departamentua eratzearekin.** Handik gutxira Eusko Jaurlaritzak berak berretsi zuen hori, Gobernantza eta Autogobernu Saila sortu baitzuen. Erabaki horiek gerora dokumentu estrategikoetan taxutu dira, hala nola Gipuzkoako Foru Aldundiaren *Aginte Plan Estrategikoa 2015-2019*, edo berrikiago Eusko Jaurlaritzako *Gobernantza eta Berrikuntza Publikoko Plan Estrategikoa 2020*. Ikusi den moduan, Gobernuaren kalitate azterketa konparatzaileetan Euskadi ondo baloratuta ateratzea ez da kasualitatea. Jada nolabaiteko ibilbidea eta lorpenak dauzka.

V.-

Bistan denez, **Gobernantzarena bezalako kontzeptu funtzionalki hain zabalarekin, gutxienez bere adiera anglosaxoiari dagokionez, ez da operatiboa lan egitea, are gutxiago Gipuzkoa bezalako lurralde eremu eta eremu instituzional batean.** Hauteskunde erregimena, oinarritzko eskubideak edo Zuzenbide Estatuaren bermearen aldagaiak ez dira Lurralde Historikoaren eskumenekoak, salbuespenak salbuespen (Batzar Nagusietako hauteskundeak), Estatu komunarenak, edo Europako Batasunarenak baizik.

Gipuzkoak balio erantsiaren ekarpena egin eta desberdintasuna markatzeko aukera duen Gobernantzaren alderdi edo dimentsioetan arreta jartzea da, beraz, interesekoa dena, horrela bere instituzioen kalitatea sendotuz, eta ondorioz, talentuaren, enpresen, baliabideen, inbertsioen, kalitatezko turismoaren, kulturaren eta bere kudeaketa publikoa hobetzen duen beste edozein eremuren erakarpena bilakatu, eta hori gizarte gipuzkoarraren onurarako izatea.

Gobernantzaren aldeko apustua egiteak dakarren aldaketa kualitatiboak, instituzio publikoetan eta gizarte zibilean bertan ideia horren ezarpenak inplizitu duen tentsio eta eraldaketaz jabetzea eskatzen du ezinbestean. Beraz, konfort eremua atzean utzi eta ezberdintasunak partekatu behar dira, haien bidez proiektua eraikiz. *La cuarta revolución* liburuko aipatu egileek nabarmendu zuten paradoxa da sektore publikoa sektore pribatua baino erregogorragoa dela aldaketaren eta eraldaketaren edo berrikuntzaren aurrean. Eta hori ere Gipuzkoako testuinguruan ikus daiteke, Gipuzkoako Foru Aldundiak lehiakorra eta berritzailea den sektore pribatuaren begirada sakon eta zabalarekin publikoa denaren ikuspegia bere gain hartzeko saiakera egiten duten proiektu estrategiko batzuen lidergoa badu ere (Industriako zibersegurtasun zentroa, zahartzeari eta dependentziari lotutako berrikuntza poloa, aldaketa klimatikorako institutua, etab). Hori da ildoak.

Edozein kasutan, egile britainiar horien hitzak oso zehatzak ziren: "Gobernatzearen arte modernoa eta enpresaren kudeaketa modernoa alderatzen direnean atentzioa gehien ematen duen gauzetako bat da, oraindik ere zeinen abarkadun izatera irits daitekeen lehena". Eta judizio hori Erresuma Batuko errealtatearen gainean emana dago, zeinaren Administrazio Publikoak sakontasun ukaezineko egokitzapen prozesuak berriki egin dituen. Egia ere bada egile horiek beraiek ere azpimarra jarri zutela ideiarik onenak "tokiko" (bere adierarik zabalenean) munduan sortzen ari zirela, pragmatismoak agintzen baitzuen, arazoekiko gertutasunak, eta batez ere, Michael Bloombergekin adierazi bezala (garai hartan New Yorkeko alkate), "tokiko agintariak gauzak egiteko ardura dutelako, eztabaidan aritzekoa baino". Foru Aldundia, eta areago Gipuzkoako udalak, gaiari, errealtateari lotuagoak daude. Eta horrek gauzen ikuskera desberdin bat eskaintzen du.

Estrategia berri honen indar ideia da "gaurko erreformatzaileek ideia nagusi batzuk hautatzeko premia dutela". Ez dago sakabanaketan lan egiterik, emaitzetan biltzea baizik. Herritarrek instituzioekiko eta politikarekiko duten gogo hoztasunak, herritarrek instituzio horiekiko duten konfiantza hobetzeko beharra du, eta gobernu hobea exijitzen du, baina baita ere herritarrak eta haien entitateak erabaki publikoak hartzeko prozesuetan barneratzea, galdutako konfiantza hori sendotzeko. Eta, Ronsavallonek esaten zuen bezala, konfiantza "instituzio ikusezina" da, oso hauskorra. Irabazteak lan handia eskatzen du, galtzea, ordea, minututako kontua izan daiteke. **Horrela, Foru Aldundiak gidatu behar duen Gobernantza politikak zenbait ardatzen baitakoa izan behar du.**

- **Lehengoa, Gobernantza Etikoa da, edo nahiago bada, zintzotasun instituzionalaren aldeko borroka.** Foru Gobernuaren agintaldi honetan guztian zehar eskuartean izan duen zeregina, eta horren gauzapena Estatu osoan, publikoaren eremuan, dagoen adierazpiderik aurreratuena da, 2013an Eusko Jaurlaritzak onetsitako *Goi Karguen Kode Etikoa eta Jokabidea* aurrekari aitzindaria egonik ere. Edozein kasutan, **eremu holistikoko Zintzotasun Instituzionalaren Sistema eraikiz** urrunago joan da Gipuzkoan, ez baititu bere eraginak barne mailan soilik hedatzen (Foru Karguen Jokabide Kodea eta Foru Enplegu Publikoaren Kode Etikoa), baizik eta kontratazio publikoetan eta laguntzak zein diru laguntzak jasotzen dituzten entitate eta enpresengan ere. **Gipuzkoa eredugarri indar ideia oso deskribatzailea da: ezin da egon instituzio zintzo eta eredugarririk, Lurralde Historikoko herritarrek, enpresek eta entitateek (elkarte sarea) balore berberetatik edaten ez badute.** Longok eta Albaredak ¹⁰ gogorarazi moduan, ezin da egon ganorazko politikarik, herritarrak halakoak ez badira.
- **Gobernantzaren bigarren zutabea gardentasuna da.** Foru Gobernuaren apustu ausarta hau ere. Baina, Gipuzkoako Lurralde Historikoa aitzindari izana zen 2014an, gardentasunean eta informazioarako sarbidean Euskadiko lehen erregulazioa onetsi baitzuen. Orain, erregulazio hori gaurkotu nahi da aipatu Gobernu Onaren Foru Arauaren bidez (oraindik ere zirriborroa dena). Bizitza publikoko eta administratiboko gardentasunaren gainean itxaropen gehiegi jarri da. Gardentasuna tresna bat da. **Gardentasunaren baliorik handiena da boterearen kontrol demokratikorako baliagarria izatea.** Baina ororen gainetik, Gobernuaren eta Administrazioaren beraren jarduketaren printzipio gisa barneratu beharra dago. Ez da erraza Administrazio ilunzale batetik kristalezko Administrazio batera igarotzea. Ez dago lasterbiderik. Hobekuntza bide luzea da, dagoeneko abian dena eta bere fruituak ematen joango dena. Baina **benetako gardentasunaren helburua oraindik ere urrun dago.** Iraun egin behar da eta Gipuzkoako herritarrek beraiek zorrotzak izan behar dute eta instituzioak zertan ari diren *jakiteko duten eskubidea* baliatu, nola eta zergatik erabakitzen duten, zertan inbertitzen duten diru publikoa eta zertan gastatzen duten, etab. Arakatzea da gardentasunaren oinarria. Gobernantza ere doa lotuta Datuen irekitasunarekin, Foru Aldundia lantzen ari den eremua baita. Eta aurrerago ikusiko den moduan, alderdi hori ez da inondik inora txikiagoa, datuen tratamenduak iragaitze gizar

¹⁰ *Administración Pública con valores. Instrumentos para una gobernanza ética*, INAP, 2015.

multiple batean dauzkan ondorio ekonomiak direla-eta, halako informazio bolumenik ezagutu ez baitu.

- **Gobernantzaren hirugarren dimentsioa herritarren parte hartzea edo harreman gaitasuna duen Administrazioa eratzea da.** Gipuzkoa elkartegintza tradizio sakonekoa da, eta beraz, oinarri sendoak ditu herritarren parte hartze mekanismoak sustraitzeko. Izan ere, 2010ean dagoeneko Gipuzkoako Lurralde Historikoa aitzindari izan zen ere Herritarren Parte Hartzerako Foru Arau abangoardista onesten. Gaur egun parte hartzearen aldeko apustua zentratu egin da aurrekontu parte hartzaileak abian jartzean. Baina, honakoa ere ibiltzeko tarte luzea duen puntua da, eta parte hartzerako teknika eta tresna asko arakatu daitezke, konparatutako beste testuinguruekin eta Euskadiko eta beste testuinguru batzuetako beste errealitate instituzionalen aldean, onarpen erlatiboa jasotzen ari direnak. **Demokrazia erabakitzailea ordezkartzako demokraziaren beharrezko osagarri gisa suspertzen da, neke zantzu argiak aurkezten baititu,** zurruntasun sintoma argiak erakusten dituen alderdien arabera ordezkartza politikarekin hipotekatua, eta beharrezkoa den harikortasunik eta eszenatoki berrirako egokitzapenik ez duena. **Proiektu erabakitzaileek,** 2010eko Foru Arauan agertu baitziren, **bultzada erreala hartu beharko lukete, izaera estrategikoa edo garrantzi berezia duten erabakiak hartzeko lankidetzan ari daitezten, herritarren lagin esanguratsuen gaineko zozketa teknikekin konbinatuta;** neurri batean, helburua da kosorkuntza prozesuak bultzatzea politika publikoetan. Digitalizazioa ere aukera leihobat izan daiteke alor horretan. Izatekotan, bere momentuan Van Reybrouckek ¹¹azaldu bezala, izaera erabakitzaileko edozein parte hartze eta erabakitze prozesutan 5 dilema handiri erantzuna ematen saiatu behar da: a) Laginaren tamaina; b) Prozesuaren iraupena; c) Parte hartzaileen hautaketa sistema; d) Erabakitze metodoa; eta e) Taldeen dinamika ideala. Zozketa bidezko ordezkartzak, hain zuzen, prozesu hauek legitimitatez janzteko mekanismoa dirudi, baina hautaketa bidezko legitimitatearekin primeran konbina daiteke. Ondorioz, etorkizunean parte hartze praktika hauetarako lan eremu zabala dago, baina era berean, tresna hauek erabiltzea bereziki kostu ekonomiko baxuko prozesua ez dela aintzat hartu behar da. Aurrekontuen estaldura beharrezkoa da aurrera eramateko.
- **Kontu ematea da, zalantzarik gabe, Gobernantza ereduaren itxiera elementua,** eta agian orain arte instituzio publikoetan gutxien aurreratu dena, bere baitan duen zailtasunagatik eta izaera tradizionalako edo parlamentarioko kontu ematearekin (Batzar Nagusietako oposizioko batzar taldeen aurrekoa) gainjartzen delako. Kontuak emateak, gainera, Gobernantza eredu batean garrantzitsuak diren arazo kontzeptualak planteatzen ditu (nork erantzuten du eragile exogenoek hartutako edo bultzatutako akordioengatik?). Baina Foru Diputazioak 2015ean Aginte Plan Estrategiko bat onesteko apustuak, jarduketara lerro honetan jarraituz gero, aukerak irekitzen ditu **datu objektiboetan oinarritutako kontu emate sistema bultzatu ahal izateko** (adierazleak eta betetze mailaren aldizkako ebaluazioa), **zeinaren bidez Foru Gobernuak,** izan aurrez aurre edo modu telematikoan, **agintaldi guztian zehar bere jardura propioaren kontrol mekanismoak artikulatu ahalko dituen.**
- Gobernantzaren dimentsio hauetaz gain, ezin da hemen alde batera utzi **kudeaketaren emaitzen eraginkortasunarekin zerikusia duena,** politika publikoen ebaluazio prozesuen bidezko kontu emateari ere neurri batean lotua, baina bereziki zentratua administrazio prozesuen hobekuntza edo eraldaketarako Administrazio digitalak dakarren orotan, baita izapideak sinplifikatzean eta administrazio kargen murrizketan ere. Ezin da ahaztu, era berean, **legeri hobe baten edo legeri adimendunaren aldeko hautua** (*better legislation* edo *smart legislation*), segurtasun juridikoaren eta hain trinkoak ez diren arauzko inguruneen erronka izatekideen parte

¹¹ *Contra las elecciones. Cómo salvar la democracia*, Taurus, 2017.

dena, ekintzailletza sustatzeko, administrazio kargak kentzeko, eta enpresak sortzea eta horietan inbertitzea ez eragozteko.

- Hemen ere aipatzekoa da **Gobernantza sareen sorrera sustatzen duela, ez soilik gizarte zibilarekin, baizik eta instituzionalak bereziki**. Horrekin erantzuna eman nahi zaio **maila anitzeko gobernuen ideari**, Gipuzkoako kasuan nagusiki Lurralde Historikoaren autogobernuko instituzioetan (Batzar Nagusiak eta Foru Aldundia) eta toki entitateetan adierazten dena. Hala ere, ezin da begi bistatik galdu Eusko Jaurlaritzaren papera lehen mailako eragile instituzional gisa, ezta Nafarroako Foru Komunitatearekiko eta Ipar Euskal Herriko lurraldeekiko harremanena ere, lankidetzat loturak eta politika bateratuei ekiteko premiak ukaezinak direnean maila anitzeko Gobernantza marko batean.

Hara, hau Gobernantzaren dimentsioetako batzuetatik, landutako puntuetako batzuetan Gipuzkoan dagoeneko eman diren gauzapezetatik eta, batez ere, hemendik aurrera irekitzen diren etorkizuneko erronketatik egindako ibilbide azkarra da. **Gobernantzaren alde guzti hauek bete bete abian jartzeko gobernu egiturak eta batez ere administratiboak behar dira, etengabeko mutazioan dagoen ingurunearen exigentziei erabat egokituak**. Eta lan honetan, azkenik, gai honi helduko diot.

Ez dugu "Gobernantza onik", politika onik edo administrazio onik egingo, ez badugu aintzat hartzen - Schumpeter-ek esan bezala- "material humanoaren egokiera". Gobernatzailleen kalitatea, Adam Smith-en hitzetan, bi ezaugarritan biltzen da: gaitasun politikoa eta moralitasuna ("bururik argiena bihotzik handierari lotuta"¹²) Zuzendari eta enplegatu publikoek, era berean, egokiera profesionala, meritua eta gaitasuna egiaztatu beharko dute. Administrazio Publikoaren eraginkortasuna eta efikazia jokoan dago. Eta, ondorioz, hurrengo urteetan sektore publikoak, bereziki Gipuzkoakoak, afera hauetan eta beste batzuetan aurrez aurre dituen erronketan geratzea bidezko da. Egin dezagun prospektiba pixka bat.

VI.-

Benetan, orain arte ikusi den moduan, **Gobernantza aldatuz joan da apurka-apurka, eta karga gehiegi duen nozioa bihurtu da**. Gobernu onaren ideiarekin konfundituta, baita harekin nahastuta ere, Gobernantzaren noziara itsasten joan da, hainbat geruzatan. Baina, **badago ideia horren alderdi bat beti ahaztu dena edo, gutxienez, geroratu dena**: Sektore publikoaren antolaketaren eraldaketa, uneko erronketara eta etorriko diren eraldaketa egokitzeko. **Barne antolaketako Gobernantza** deitu izan diot horri orain arte. **Funtsezko dimentsioa, Gobernantzak erabat funtzionatu dezan**.

Egitea dagokigun galdera egokia da: benetan garatu al daiteke ekonomikoki eta sozialki lurralde bat botere publikoak lurralde horretan sortzen diren eraldaketa, berrikuntza edo aldaketa prozesuekin bat ez badatoz? Ikusi da jada posible dela ekonomia emankor bat egotea ehun instituzionala zaharkitu batean, baina hori hazkunderako traba bat da eta izango da beti. Ez dago zalantza askorik puntu horren gainean, ziurtasunak baizik. Badira ekonomia batzuk Gobernu kalitate txarreko sistema politikoekin funtzionatzen dutenak (Italiako kasua edo arku mediterraneoko autonomia erkidego batzuk, esaterako), baina ateratzen den ereduaren lehiakortasun galera agerikoa da. Gobernu hobe batek hazkunde handiagoa bultzatzen du, dudarik gabe.

Inork ezin du ezkutatu **gizateriaren historian inoiz ezagutu ez den neurriko eraldaketa prozesu batean erabat sartuta gaudela. Laugarren iraultza industrialak esaten ari zaio horri, eta agian iraultza teknologikoa esan beharko litzaioke**. Gertatzen ari diren aldaketak eta gertatuko direnak,

¹² *Teoría de los sentimientos morales*, Alianza Editorial, 2013.

Joaquín Nietok¹³ azaldu zuenez, "oso sakonak dira eta, horretaz aparte, oso azkarrak ere bai". Hori hala da erakundeen munduaren ingurune guztietan, eta ez soilik lan eremuan (iragarritako erregularizazio faltarekin, enpleguen eraldaketa erradikalarekin eta lan autonomoaren ugaritasunarekin), baizik ekonomiaren jardueran oro har. **Lanaren Zuzenbideari dagokionez eta enplegu harremanei dagokionez, iragartzen diren aldaketak erradikalak dira;** izan ere, besteren konturako lana maximora murrizten da eta langile autonomoaren figura indarrez azaleratzen da, **eta horretaz aparte enplegu pribatua versus publikoa dualismoa nabarmen zorrozten da.** J. R. Mercaderrek grafikoki baieztatu duenez, "akats tamalgarria da egonkortasuna eta segurtasuna nahi izatea ezer egonkorrik eta segururik ez duen egoera berri batean"¹⁴. Horrenbestez, **ebatzi beharreko gai estrategikoa da jakitea ea Administrazio Publikoak** (kasu honetan Gipuzkoako Foru Administrazioa eta udal administrazioak, eta haien menpe edo haiei lotuta dauden sektore publikoa) **gai izango diren eraldaketa azeleratuko eszenatokiaren barruan, antolaketako erronkei eta enplegu harremanen aldaketa erradikalei bermeekin aurre egiteko**, egitura horien betidaniko zimenduak erabat mugituta daudenean. Gipuzkoako enpresek aurre egin beharko duten zerbait da, halaber: Baina orain ez da horretaz hitz egiteko uea.

Gipuzkoa moduko lurralde eremu batean, non enpresaren mundua erabat berritzailea eta lehiakorra baita, ehun soziala oso dentsua izanik eta ingurunearen eraldaketei begira oso adi egonda, Administrazio Publikoak ezin du harrizko gonbidatu gisa jardun, ez eta elementu atzerako gisa ere. Garapen ikuspegiak sortarazten dituen berrikuntza eta aldaketa prozesu guztiak lerratu beharko lirakeke (eta gidatu ere bai). **Gauzak egiten ari dira noranzko horretan,** dudarik gabe garrantzitsuak, ikusi den moduan. **Baina,** denok dakigunez, **Administrazio Publikoek, osagai burokratiko formal ugari dutenez, ez dituzte asko barneratzen aldaketak, eta are gutxiago eraldaketak.** Eta hortxe dago **neurri ikaragarritzko erronka bat datozen hamar/hamabost urteetarako.** Sektore publikoak bere zaharkitze estandar tradizionalei eusten badie, bere zeregina bigarren mailakoa izatera igaroko da eta gidatu nahi duen gizartea bera eramango du arrastaka bere atzetik. Presakoa da, beraz, "makina administratiboen" (erakunde burokratikoak) egungo egoerari buleta bat baino gehiago ematea, etengabeko egokitzapenaren kultura barneratu dezaten, hori baita etengabe aldatzen ari diren arazo konplexuei erantzuna emateko ezinbesteko jarrera. Gary Hamelék jada iragarri zuen, duela denbora bat, **egokitzeko ahalmena duten erakundeek baino ezingo dutela bizirik iraun etengabeko eraldatzen ari den ingurune batean.** Ez alperrik, egokitzeko ahalmena da enplegatu edo zuzendari berriei eskatzen zaizkien ahalmenetan pisua duten trebetasunetako bat.

Sektore publikoak erronka bat baino gehiago izango ditu laster eta berehala. Honen moduko hain gogoeta laburrean ezin dut esandakoa bezain zabala den gaia landu. Baina, gutxienez, **debatea ireki daiteke administrazio publikoek datozen urteetan gainditu beharko dituzten hiru erronkaren gainean,** garrantzirik ezaren putzuan erori nahi ez badute . **a) digitalizazioa; b) plantillen zaharkitzea eta belaunaldien arteko erreleboa; c) eta robotika eta adimen artifiziala sektore publikoan sartzea.**

Benetan, hiru gai horiek denborazko sekuentzia desberdinak dituzte. Digitalizazioa jada gurekin dago, eta bere ondorioak berehalakoak izango dira. Izaten ari dira jada. Plantillen zaharkitzea eta belaunaldien arteko erreleboa arazo koiunturala da itxuraz, baina ageriko inpaktua dauka egituran, eta batez ere datozen hamar/hamabi urteetan nabarituiko dira. Eta robotikak eta Adimen Artifizialak administrazio eremu publikoan sortu ditzaketen ondoriok agerikoak izango dira, datozen hogeitau urteetan ondorioak oso bestelakoak badira ere, eta aldaketa erradikala eragingo dute eszenatokian, oraindik aurreikusitako ezin diren ondorioekin. Ikusi ditzagun labur-labur gai horiek guztiak.

Digitalizazioa agendan dago, Administrazio Publikoaren kasuan inperatibo faktikoagatik eta araudien aginduengatik (39/2015 Legea), nahiz eta azken horiek beti izan, zoritxarrez, berez

¹³ "El futuro del trabajo que queremos y el derecho del trabajo", *IusLabor* 3/2017.

¹⁴ J. R. Mercader, *El futuro del trabajo en la era de la digitalización y la robótica*, Tirant lo Blanch, 2017.

aldaketaren aurkakoak diren sektore publikoei palanka egiteko balio dutenak. Baina **orain arte sektore publikoaren digitalizazioaren gai nagusia berehalako bi erronkatan jarri dira: Espedienteak digitalizatzea (prozedura) eta izapideak elektronikoki egiteko beharrezkoa den teknologia ezartzea**, eta 0 paperekoa ez ezik elkarrekin jarduteko ahalmena izango duen administrazio baterantz jotzea. Filosofia horrek aurrez uste du enpresa ehunaren zati handi bat erabat digitalizatuta dagoela eta erakunde publikoekin interakzioan jarduteko moduan dagoela. Azken hori ez da egia (behintzat enpresa txikian edo mikroenpresan, Administrazioarekiko harreman digitalaren kostuak daudelako eta are gehiago egongo direlako), eta ez da egia, ezta ere, Administrazio Publikoek benetako erraztasunak eskaintzen dituztela haiekin izapide gehienak elektronikoki egiteko.

Are arreta txikiagoa egin zaio digitalizazioak lanpostuen eraldaketan edukiko duen ondorioari (zereginen aldaketa erradikala eta aldaketa funtzionala, bai eta, ezinbestez, lanpostu batzuen amortizazioa). **Oraindik identifikatu gabe daude Digitalizazioak Administrazio Publikoaren antolaketan izango dituen ondorioak.** Antolaketa egituren eta lanpostuen harremanen eredu zaharrak pisu handia dauka oraindik ere Administrazio Publikoen gainean. Erabateko zurruntasuna, jakinda malgutasuna eta egokitzapena behar direla. **Halere, jada identifikatu daitezke digitalizazioak lanaren soziologian dauzkan ondorio batzuk.** July Wacjmanek, liburu iradokitzaile batean, kontzeptu garrantzitsu baten berri ematen du: “mugako iragazkortasuna”. Idazle horren arabera, digitalizazioaren ikuspegi benetan baikorrarekin, **makinek denbora libre uzten dute eta “industri erlojua”-k (lanaldi zaharra) jada ez du balio: “etxeko denborak eta laneko denborak jada ez dute mugarik”¹⁵.** Byung-Chul Hanek jada ohartarazten zigun horretaz bere obretako batzuetan¹⁶. **Administrazio Publikoa ere kaltetuta ikusiko da ezinbestez, agindu baldintzatzaile horiek direla eta. Telelana inposatu beharko litzateke,** behintzat jarduera batzuetan, baina modalitate hori asko kostatzen ari da ezartzen eta, batez ere, kontrol sistema eraginkorrak eratzten.

Iraultza teknologikoak enpleguan duen inpaktua xede duten prospektibako azterlanek interesgarriak izan daitezkeen hurbilpen batzuk ematen dizkigute, esaterako. Hala, PwCk egin berri duen eta Erresuma Batuan argitaratu den azterlan batean¹⁷ ezartzen da digitalizazioak enpleguan izango duen lehen inpaktua oso ahula izango dela epe laburrera (2020), (2020), ehuneko 4 ingurukoa (gainera, eremu batzuetan zentratuko da, esaterako finantzen eremuan, informazioan eta komunikazioan, etab.). Halere azterlan horrek Administrazio Publikoaren gaineko inpaktuak aztertzen ditu zeharka, ondorio garrantzitsuenak epe ertainera (2025) eta epe luzera (2035) kokatuta. Algoritmoaren hasierako uhina ez dirudi erakunde publikoetan ondorio traumatikoak edukiko dituenik lehen estadio batean, baina kontuan hartu daiteke, bai, prozesu horrek inpaktu batzuk edukiko dituela egituran, nahiz eta hasierakoak izan (bereziki lanpostuen eta prozesuen gainean). Beste gauza bat izango dira, aurrerago ikusiko dugunez, berehalako inpaktuak eta epe luzekoak, seguruenik are larriagoak izango direnak.

Hala ere, esan dudan moduan, araudi esparruak bultzatzen duen egiten du. Ez soilik Administrazio Publikoaren Administrazio Prozedura Erkidearen gaineko Legeak; **Datuen Babeserako Erregelamendu Orokorren erabateko aplikagarritasunak ere eramaten du horra** (berehala, 2018ko maiatzaren 25etik aurrera), **datuen tratamendurako prozesuan paradigma aldatzea planteatzen baitu, baita sektore publikoan ere.** Datu pertsonalen arau esparru berri honek berehalako ondorio batzuk edukiko ditu. Esaterako, dudarik gabe, *Data Protector Officer* figura sortu beharra (“Datuen Babesaren Ordezkarria”), sektore publikoan (obligazio saihestezina da agintaritza edo erakunde publikoa denean), bai eta prebentzio gisa arriskuen ebaluazioa egin beharra, datu pertsonalen babesa arriskuan jarri dezaketen tratamenduetan

¹⁵ J. Wacjman, *Esclavos del tiempo. Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*, Paidós, 2017.

¹⁶ Ikusi, adibidez: *La sociedad del cansancio y En el enjambre*, ambas obras editadas por Herder, 2012 y 2104, respectivamente.

¹⁷ PwC, *Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potencial long term impact of automation*, 2017.

(bereziki datu sentikorrek, baina ez horiek bakarrik) eta datu pertsonalen kontrolerako agintaritzen boterea indartzea ere (Euskadin, Datuen Babeserako Euskal Agentzia).

Dударik gabe, iraultza teknologikoaren bereizgarria da datuek ekonomian bertan hartzen duten garrantzia. Esan izan da datuak ekonomia digitalaren petrolioia direla, baina hori ez da egia, zeren eta -Franklin Foerrek¹⁸ dioenez- "datuak azkengabe berriztagarriak dira, eta ez dira mugatuak, petrolio bezala". **Datuek nortasunari egiten dioten mehatxua agerikoa da** Interneteko enpresa monopolistiko handi baten aholkulari nagusietako batek, **Eric Schmidtek**, gogortasun osoz onartzen zuen hori. **“Badakigu non zauden. Badakigu non egon zaren. Jakin dezakegu gutxi gorabehera zer ari zaren pentsatzen”**.

Datuek hazkunde ekonomikoa bultzatuko dute, inolako zalantzarik gabe. Baina pribatutasunari egindako benetako eta ageriko erronka ere badira, nahiz eta Interneten eta sare sozialen aroan intimitaterako eskubideak batere indarrak ez duela uste duenik ere egon. **Soluzioa**, Luc Ferryk bere obra gomendagarrian adierazten duenez¹⁹, **arautzea da ezinbestean**. Eta horregatik dauka garrantziak **2016ko Datuen Babesari buruzko Europar Erregelamenduaren** onarpenak. Erregelamendua, bere izaera juridikoa dela eta, uniformeki aplikatuko da (2018ko maiatzaren 25etik aurrera) Europar Batasuneko herrialde guztietan, modu orokorrean. Aurrerapauso bat, dudarik gabe egokia eta beharrezkoa. Ildo horretan jarraitu beharko da.

Plantillen zahartze ikaragarria (biztanleriaren beraren zahartzeaz aparte) **da Gipuzkoako sektore publikoak aurrean edukiko duen hurrengo erronka, bai eta, horrenbestez, datozen urteetan gertatuko den belaunaldi erreleboa** ere. Foru administrazioko enplegatu publikoen batez besteko adina 52 urte ingurukoa, gutxi gorabehera. Gainera, enplegatu publiko gehienak saldoka sartu ziren sasoi jakin batzuetan, eta, beraz, pentsatu daiteke erretiroak ere hala gertatuko dira, sortaka. Eta, beraz, multzoan. **Horrek lehen arazo bat planteatzen du: ezagutzaren kudeaketa, galduko dena, batez ere erakundeko lanpostu estrategikoetan**. Horrek, halaber, beste arazo bat ekarriko du, ezagutza hori berritzeko moduari; izan ere, transferentzia neurriak hartu ezean amortizatu egingo da. **Baina datu objektibo horrek (plantillen zahartzea) beste galdera asko irekitzen du: Gaur egun Administrazio Publikoak bere plantilletan edo lanpostu zerrendetan dituen lanpostuak al dira etorkizun hurbil batean beharko dituenak?**, Nola gurutzatu etorkizunean egotea espero den zerbitzu publikoen eskaria (adibidez, teknologia espezializatuko eremuetan, hirugarren adinekoentzako laguntza zerbitzuetan edo pertsonak beharko dituzten beste eremu batzuetan) gaur egun dauden plantillekin? Garbi ikusiko dugu nola gaur egun dauden lanpostu askok mutazio sakona izango duten, eta batzuk desagertu ere desagertuko diren, argi eta garbi eta soilki. **Halere, paradoxikoki, plantillen zahartzeak aukera leih bat irekitzen du erakunde publikoentzat, Administrazio Publikoan goizago edo beranduago ezarriko den iraultza teknologikoan lekuri edukiko ez duten enpleguen zama gainetik kentzeko**. Ez da baztertu behar bide hori.

Kontuan hartu behar da, J. R. Mercaderrek ere gogoratu duen moduan, iraultza teknologikoarekin figura berri bat agertuko dela, **enplegaezin iraunkorrena** (hala deitzen die berak). **Pertsona horiek, trebatuta egon arren -horietako asko trebatuta daude (beste batzuk ez)- ez dute enplegurik aurkituko edo enplegua edukita ere ezingo dira lan munduan biziko diren aldaketa teknologikoetara egokitu**. Ezagutzen eta trebetasunen zaharkitze azkarra are zailagoa da arintzen adinaren hauskortasunak ikaskuntza eta egokitzapen hori zailtzen duenean. Administrazio Publikoan gertatu daiteke hori, baldin eta ez badira lan honen amaieran aipatzen diren neurri estrategikoak hartzen.

¹⁸ *Un mundo sin ideas. La amenaza de las grandes empresas tecnológicas a nuestra identidad*, Paidós, 2017.

¹⁹ *La revolución transhumanista*, Alianza Editorial, 2017.

Aurretik azaldutako guztiari datu askoz kontingenteago bat batzen zaio. **2008an hasitako krisi ekonomikoaren ondorioz aurrekontuari eusten emandako ziklo luzeak enplegu publikoak eduki dituen efektuak.** Egia esan, efektu horiek guztiak latzak izan dira: Alde batetik, enplegu publikoaren eskaintzak itxi ondoren, **talentu gaztea ez da sektore publikoan sartu** (sektore publikoan ia ez dago hogeita hamar urtetik beherako pertsonak eta dauden gutxiak behin-behineko edoaldi baterako langileak dira); bestetik, aurrekoaren ondorioa, **plantillen zahartzea are nabarmenagoa da**, eta horrek hainbat paradoxa irekitzen ditu, hala nola eraldaketa digitaleko prozesuak gidatu behar dituzten pertsonak oso tresna eta kultura gutxi dutela digitalizazioaren alorrean (adinagatik); eta, bukatzeko, azaldutakoaren ondorioa ere bai, **aldi baterako langileak ugaritu direla enplegu publikoan**, eta kolektibo handi hori “egonkortzeak” kostu bat edukiko duela (zuzenean eta zeharka), talentu gaztea hartzea bigarren lekura igarota, sarrera proben profila dela-eta ezin baitute inoiz berdintasun egoeran lehiatu: Aldi baterako enplegu publikoaren jarduera urteek pisu garrantzitsua izango dute, ziurtasun osoarekin. Arazoa ez da konpontzen erraza.

Garbi dago sektore publikoko plantillen zahartze gradualak arazo ugari planteatzen duela, eta soilik giza baliabideen planteamendu estrategiko egoki batekin aurrekusi ahal izango dira arazo horiek eta apurka-apurka eta modu ordenatuan arazoak konpontzen joan. Baina **enplegu publikoan belaunaldi berriak sartzea sektore publikoko pertsonen kudeaketarako politika zaharkitu eta formalak eraldatzeko palanka bat ere izan behar da.** Sakon birpentsatu behar da sarrerako sistema; balio publikoetan trebatu behar dira sartzen direnak; prestakuntza politikak birdiseinatu behar dira eta lanpostuko autoikaskuntza bultzatu (batez ere tresna teknologikoetan); sektore publikoan garapen profesionalerako aukerak eskaini behar dira eta, batez ere, aukera horien kudeaketaren emaitzak eta kudeaketa bera ebaluatu, eta azpimarratu behar da, zer esanik ez, merezimenduaren printzipioa indartzeko premia, bai sarreran bai hornitzean, bereziki sektore publikoan zuzendari erantzukizunak dituzten postuetan: Etorkizuneko sektore publikoak gidatuko duten pertsonak ezin dira teknologia digitalean alfabetatugabeak izan; eremu horretako hoberenak izan behar dira, eta kompetentzia horiek ez dituzte ematen gaur egun kargu publikoak edo goi funtzionarioak esleitzeko edo izendatzeko dauden hautazko sistemek. Administrazio Publikoaren zuzendari estratuak profesionalizatzerako jo behar da apurka-apurka, beste herrialde askotan egin duten moduan (duela gutxi Portugal). **Enplegu publikoaren oinarriak berritu behar dira, eta hori egin daiteke eredu tradizionalen hezitako “persona handi zahar” ugari horiek alde egiten dutenean, une horretan talentu gazteak sartzearen aldeko apustua eginda**, gaztea ez ezik euskalduna dena, beste hizkuntza batzuk ondo ezagutzen dituztenak eta sektore publikoan datozen urteetan beharko diren profil teknologikoak dituztenak.

Gary Hamelék, 2008an eta 2012an argitaratu zituen liburu bietan²⁰, XXI. mendeko erakundeetako enplegatuen gaitasunen hierarkia azpimarratzen zuen, horien artean hauek nabarmenduta, behetik gorako hurrenkeran: obedientzia; ardua; esperientzia; inizatiba; sormena; eta inplikazioa (pasioa). Gary Hamelen ustez, eskalaren maila baxuenetako lehenengo hirurek ez diote une honetan inolako balio erantsirik ematen erakundeei, ziurtzat jotzen ziren. **Langile inplikatuak, sortzaileak eta inizatibadunak edukitzea izango da etorkizuneko erakundeak desberdin egingo dituenak. Hala, bada, sektore publikoan azken gaitasun horiek ez ohi dira aintzat hartzen pertsonen kudeaketa “politika” osoan.** Ez da baloratzen inplikazio, sormen edo inizatiba gehiago edo gutxiago edukitzea, eta, gainera, lansarian diskriminatu egiten da horregatik. Sektore publikoan enplegatuek beraiek gaitasun horiek garatzea baztertuta egoteko edo inork ez ulertzeko arrazoia ere izan daiteke. Eta horrek ezin du horrela izaten jarraitu. **Eremu publikoan pertsonen kudeaketarako dauden politikak erabat birpentsatu behar dira. Denbora aurrera doa. Eta emaitzak gero eta frustragarriak dira, egunetik egunera.** Arlo horretan eraldaketak egiteko edozein prozesuren kontra doazen hainbat egoera daude nahastuta, esaterako, enplegu emailearen ahulezia; sektore publikoko sindikatuek aldaketen aurrean disimulurik gabe erakusten

²⁰ *El futuro del Management*, Paidós, 2008 y *Lo que ahora importa*, Ediciones Deusto, 2012.

duen erresistentzia; eta enplegatu publiko batzuen dagoenarekiko erosotasuna. Eta ez dira, ba, erresistentzia txikiak.

Halere, diletanteek eta erresistentek asko saiatu arren, datozen urteetan iraultza teknologikoak zahar bihurtuko ditu praktika horietako asko. Etorkizuneko enplegatuek (baita enplegatu publikoek ere), ziur aski gazte izango direnek, tresna digitalizatu eguneratuak eduki beharko dituzte eta egokitzapenerako eta prestakuntzarako edo lanpostuan norbere kabuz ikasteko (*On-the-job training*) ahalmen handia eduki, bai eta tresna bigunago haiek, hala nola asertibitatea, sormena, enpatia, arazoan konponketak, malgutasuna eta moldakortasuna **dituztela egiaztatu ere (*Softer skills*). Baina, erakunde publikoek eta sektore pribatuak ere beharko dituzten koadro teknikoaren harrobia hainbat eremu profesionaletan zabalduko da bereziki (*STEM subjects*). Hauek dira, nagusiki, eremu profesional horiek: Zientziak, Ingeniaritza, Osasuna, Elektronika, Informatika, Arkitektura. Eta horretaz aparte, gainera, ezinbestekoa izango da langile tekniko horiek *T-shaped skills* deiturikoak ere bere egitea: Espezializazio arloko prestakuntza sakona, baina prestakuntza hori moldatu eta edozein gaitan aplikatzeko gaitasunarekin. Polibalentzia eta egokitzapena dira etorkizuneko eskakizunak, baita enplegu publikoan ere. **Sektore publikorako benetako arazoa da nola bereganatu ezinbesteko ezagutza teknologiko hori eta nola txertatu bere antolakuntza egituretan. Enplegu publikoaren ereduaren egungo zurruntasunaren aurrean kanpoko kontratazioa nagusituko da, epe laburrera behintzat, horrek dakarren menpekotasunarekin eta ezagutza aditua bereganatu beharrekin.** Eta kontratazio hori ez da kasu askotan enpresena izango, “langile autonomoena” baizik, hori izango baita –Salvador del Reyk aitortzen duenez²¹– datozen garaitan agertuko den figura. Gainera, sektore publikoko prestazio teknologikoen eremuan inpaktu saihestezina edukiko du; beraz, sakon birpentsatu behar da lan autonomoaren arau esparru osoa, bai eta kontratazio publikoa bera ere.**

Aurrekoari ikusiko zaion eragozpena izango da sektore publikoak pertsonen zuzenean arreta eskaintzen jarraituko duela eta **eremu edo sektore** horietan abian den **iraultza teknologikoak eragin txikiagoa izango duela. Izaera asistentzialeko zerbitzuak edo osasun zerbitzuak izango dira horietako batzuk, segurtasunekoez eta prebentziokoez aparte;** beraz, zerbitzu horiek berezko plantillak eduki beharko dira. Hori egia da. Epe laburrera eta ertainera (2025) zerbitzu horiek ez dute birmoldaketa prozesurik pairatuko Administrazio digitalaren ondorioz, ez eta automatizazioaren ondorioz ere, oraindik ahula izango baita. **Epe luzera, berriz, iraultza teknologikoak (bereziki, Adimen Artifizialaren hurrengo estadioa) sektore eremu horietan bertan izango dituen inpaktuak garrantzitsuak izango dira, nahiz eta kudeaketa postuetan, kontabilitate postuetan, izapide administratiiboak edo txostenak egiten edo konponketa proposamenetan dihardutenetan izango dituztenak baino askoz txikiagoak izan** (“makina adimendunek” erraz eta denbora laburragoan landu ahal izango baitituzte, lan mekanizatu horiek azkenean gizakiek gainbegiratu beharko dituzten arren).

Jakina, kritikagarria izan daiteke, baita ere, **marratzen ari naizen eszenatoki horiek etorkizun hurbilera edo epe luzera begira proiektatu direla.** Beti geratzen da **daukagunarekin bizirauteko tentazioa.** Etorriko da gero norbait arazoak konpontzera. Geroratzeko joera hori politikaren eta funtzio publikoaren oso ezaugarri berezia da, herrialde honetan. **Administrazio Publikoak, modu inkontzientean, adituz hori bere egiten du (prokrastinatu) eta estrategikoak eta garrantzitsuak diren gaien analisia eta ebazpena sine die atzeratzen du eta, are gehiago, edozein eratako konponbide geroratzen du.** Arazoak usteltzen uzten dira. Etorriko da “norbait” konpontzera. Eta ordua iristen denean lehertu egiten dira, baina bonbak beti eragin atzeratuak ditu eta bai arduradun publikoa bai funtzionarioa bere barruan seguru daude deflagrazioaren ondorioak ez zaizkiela helduko; beste modu batera esanda: jada ez egotea espero dute. Aringarri hutsala. **Geroratze intenporal horiek eta erabakiak hatzeko ahultasun horrek azkenean ez diote gauza onik ekartzen gizarteari.** Pentsatu, adibidez, azken urteetako pentsio sistemaren politika suizida: Sistemaren kutxa hustu ez ezik, ez da batere erabaki estrategikorik hartu, eta

²¹ “Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios y cambios tecnológicos”, *IusLabor* 2/2017.

arazoa benetakoa eta nabarmena da. Horrez gain, arazoa larriago egiten da egunetik egunera, baina batez ere neurri estratosferikoak edukiko ditu datozen urteetan (baby boomeko belaunaldiak erretiroko prestazioak eskuratu nahi dituen). Demagogia eta inkompetentzia batu egiten dira prozesu hauetan. Horrenbestez, **errezetarik hoberena da prest egotea, behintzat inpakturik ziurrenak arintzeko eta, beraz, inpaktu horiek eragotzi edo ahulduko dituzten zentzuzko neurriak hartzeko. Hori ere bada zentzuzko Gobernantza**, izan ere, Gobernantza ergela aplikatu nahi badugu, hobe uztea.

Iraultza teknologikoak Administrazio Publikoan (bai eta enpresaren eta ekonomiaren eremuetan ere) **edukiko dituen ondorioak sakonena robotizazioa/adimen artifiziala binomioaren eskutik etorriko dira**, termino biak elkar osagarriak baitira edo era hautsezinean lotuta baitaude. Espazio arrazoiengatik, ez naiz barneratuko hemen arazoaren bi poloak edo ikuspegiak tenkatzen dituen debate intelektualean. Alde batetik, ikuspegi "baikorra", eta, bestetik, "ezkorra". Dena dela, norbaitek arazoaren ikuspegi zuzena eta oso orekatua eduki nahi badu, gomendatzen diot Luc Ferry filosofoaren lehen aipatutako obra irakurtzea. Idazle horrek aurrez aurre jartzen ditu "ideal terapeutikoa" eta "perfekzioaren ideala". Edo "konpontzea"-ren eta "handitzea"-ren arteko tentsioa. Dirudenez, NBIC akronimoa nagusitzen da: **Nanoteknologiak, bioteknologiak, Big Data-ren informatikak eta Adimen Artifizialari lotutako Ezagutzak "aurreko lau mila urteetan baino aldaketa gehiago sortaraziko dute datozen laurogei urteetan"**, idazleak dionez.

Eta aldaketa sakon horiek erronka ugari irekiko dituzte, baina aparteko tirabiren garai bat ere hasiko da. Transhumanismo erradikalak bertigoa eragiten du. Egia esanda, desiratutako gizakiaren eta makinaren arteko sinbiosi horrek "humanismo ondokora" edo "humanismoaren aurkakora" eramaten du. Jean Staunek zehatz esan zuen hori²²: "Posible balitz denetan gizakiaren baliokidea den makina bat egitea, ondorioak harrigarriak eta beldurgarriak lirakeke". Egiazki, Lopez de Manteras Badía eta Meseguer Gonzalez²³ Adimen Artifizialaren eremuan prestigioa duten bi zientzialarien iritziz sendoa kontuan hartzen badugu, "gizakiaren eta makinaren arteko fusioa" oraindik oso urrun dago, eta momentuz osagarritasunaren alde egin behar da, eta ordezkapenaren alde. **Adimen Artifizial ahula edo espezializatua (adimena eskatzen duten lanak egiten dituen) sendo garatu da, eta Adimen Artifizial sendoa edo orokorra (makinaren bidez gizakiaren adimena errepikatzea ahalbidetzen duena) lortzetik urrutik dago.** Idazle horien iritziz, oso azalpen argia du. Kontu da *zaila dela makinei zentzu komunez ezagutzak ematea. Hala ere, hor daude arriskuak*; beraz, mundu honek guztiak konpontzen errazak ez diren eta, goizago edo beranduago, aurrez aurre hartu beharko diren arazo etikoen sorta zabal bat irekitzen du.

Hortaz, **horrek denak sektore publikoari eragingo dio ezinbestez (edo gauzen izaeragatik), modu sakonean eta saihestezinean.** Eta iraultza teknologikoak etorkizuneko enpleguan eduki ditzakeen inpaktuak labor analitzatzeko, egokia da aipatutako *Will robots really steal our jobs? Izenburua duen PwCren txostenari berriro heltzea. Liburuan esaten zaigunez, epe ertainera (2025) enpleguko inpaktuak oso garrantzitsuak dira, ehuneko 20 ingurukoak izan baitaitezke, baina batez ere erdi mailako heziketa (ehuneko 25eko eragina) edo maila baxuko heziketa (ehuneko 20) behar duten enpleguei eragingo die, eta enplegu kualifikatuek, berriz, eragin txikiago pairatuko dute (ehuneko 10) lehen une horretan.* Egun emakumeek okupatzen dituzten enpleguen gaineko inpaktua ere handiagoa izango da, behintzat hasieran. Gero gizonezkoen jarduerekin loturarik handiena duten enpleguen portzentaje tarte handiagoa galduko dute (adibidez, eraikuntza, garraioa, etab.). Izan ere, epe ertain horretan, errutinazko edo kudeaketako zereginak egiten dituzten esku langile asko oso kaltetuta ikusiko dira. **Espanian, azterlan horren arabera, portzentajeetan epe ertaineko inpaktuak (2025) gainerakoan antzekoak izango dira (ehuneko 20 batez beste)-**

²² *Les clés du futur. Réinventer ensemble la société, l'économie et la science*, Plon, 2015.

²³ *Inteligencia Artificial*, Catarata, 2017.

Hasieran traumatikoak izango diren ondorio gehiago edukiko ditu iraultza teknologikoak epe luzera (2030-2035). Atzera begirako azterketa horrek, zehazki, portzentaje are kezkarriak ematen dizkigu oraindik ere epe horretarako, kasu batzuetan enplegu guztien ehuneko %30 baino gehiago izanik kaltetutakoak (Espainian, ehuneko 30 eta 35 artean). Zereginetako hasierako eraginak enplegetako zuzeneko eragina ekarriko du. **Eta oraingoa kualifikazio txikiko enpleguak izango dira gehien sufrituko dutenak** (ia %50 eraginda guztira), eta erdi mailako heziketako enpleguei asko eragingo die (ehuneko 35), eta goi mailako enpleguak izango dira, beste behin ere, desagertzeko arrisku txikiena izango dutenak (ehuneko 10-15 inguru).

Agian informazio horrek hotzean ez digu asko esango, are gutxiago sektore publikora eramatean. Eta horretarako, hobe da Administrazio Publikoa mugitzen deneko jarduera sektoreetan edukiko duen eraginarekin kontrastatzea. Adibidez, **epe luzerako azken egoera batean (2030-2035) kalkulaten da gutxi gorabehera zerbitzu administratiboetan diharduten enpleguen ehuneko 40tan igarriko dela eragina, eta Administrazio Publikoaren berezko enpleguen ehuneko 35i gutxi gorabehera.** Portzentaje altuak dira, beste sektore batzuetakoak, hala nola, Informazio eta Komunikazioaren sektoreetakoak baino handiago (sektore horietan ehuneko 28 ingurukoa da) eta Osasunaren (ehuneko 20) edo Hezkuntzan (ehuneko 10) baino are askoz handiagoak.

Hizpidera ekarritako zatitako datuen azaleko analisitik bai ondorioztatu daiteke **Administrazio Publikoetan, bai beren egiturari dagokionez bai beren lanpostuen profilari dagokionez, iraultza teknologikoaren edo adimen artifizialaren aplikazioaren ondoriozko automatizazio prozesuen eragina asko igarriko dutela.** Zalantza handiak daude, kudeaketako edo administrazio lanpostu teknikoek eta izapidetze, txosten edo proposamengile profileko lanpostu tekniko guztiek benetako etorkizuna izango ote duten sektore publikoan hemendik hamar edo hamabost urtera. Beren zereginak, behintzat, nabarmen aldatuko dira. Lehen aipatutako kasuek planteatu ditzaketen zalantzak alde batera utzita, garbi dago lanpostu instrumentalak, administratiboak edo izapidetakoak eta izaera hori bera duten zereginak egiten dituzten beste asko ere erraz ordeztuko direla makinekin eta, beraz, “urteak kontatuta” dituztela. Frederic Lalouxek aitortu zuenez, abokatzarekin edo Zuzenbidearekin lotura duten lanbideek ere “presioa sentitzen dute orain, jakitean badirela algoritmo adimendun batzuk kasuen jurisprudentzia bilatu, eta emaitzak ebaluatu eta laburtu ditzaketenak”²⁴. Horregatik, deskribatutako etorkizuneko eszenatoki horren aurrean, **egin daitekeen galdera bat da ea zentzurik ote duen Administrazio Publikoek epe ertainera desagertzera deitua diren izaera horretako lanpostuak eskaintzea datozen urteetako enplegu publikoen eskaintzetan, gazteek betez gero beren lanbide profesionala berrogei urteko denbora tarterako proiektatu beharko bailukete, beren eginkizunen eta zereginen benetako bizitza gehienez ere hamar urtekoa izango den arren.** Hala, baieztatu daiteke langileen politika horrek konponbide zaila duten arazo berriak biderkatzea ekarriko duela, erreklutatutako pertsonak gertatuko diren aldaketa teknologiko azkarretara egokitu ezean. Duela hilabete batzuk azaldu nuen hori sarrera batean: Efektiboen aurreikuspenetarako politika egokia egin ezean, erakunde publikoak “batere zereginik ez duten enplegatu publikoen zahar etxe edo ongintza zentro sorta bat bilakatu daitezke, edo uneko eskakizun teknologikoetara moldatu ez diren funtzionarioen legio sorta bat”²⁵. Horrenbestez, **Administrazio Publikoek sakonetik aldatu behar dute pertsonak aukeratzeko duten politika, eta, batez ere, datozen hamarkadetan iraultza teknologikoaren bizi beharko duten profil profesional eskatu.** Berritu ala hil, hori litzateke etorkizuneko sektore publikoaren dilema.

Carles Ramió²⁶ berriki aztertu duenaren arabera, etorkizuneko administrazioak txikiagoa izatera joko du **eta askoz kualifikatuagoa edo teknifikatuagoa izan beharko da.** Eta helburu horiek lortzeko abiapuntua oso txarra da benetan. Sektore publikoaren erresistentziaren geruza gogorra trinkoa eta

²⁴ F. Laloux, *Reinventar las organizaciones*, Arpa, 2016.

²⁵ Ver: <https://rafaeljimenezasensio.com/2017/12/02/el-empleo-publico-ante-la-digitalizacion-y-la-robotica/>

²⁶ *La Administración Pública del futuro. Horizonte 2050*, Tecnos, 2017.

zabala da. Eta egia da, baita ere, iraultza teknologikoaren inpaktu horiek guztiak sentikortasun emozional eta existentzial handiko espazio baten gainean proiektatuko direla, enplegu publikoaren gainean, alegia. Edo beste era batera esanda: **pertsonek, erakunde publikoen oinarri baitira, eta sektore publikoko erakunde sindikalek prozesu hori guztia mehatxutzat ikusi dezakete aukera baino gehiago.** Eta, premisa horien menpe, *ludismo* zaharretik hurbil dauden posizioak hartzeko joerak ugari daitezke, belaunaldi berriko formetan estalita, ordea. Baina, hori egitekotan, erresistentzia hutsala litzateke. Pedagogia asko egin behar da puntu honetan eta kolektibo honekin. Arazoaren aurpegi atsegina ere ikusi behar da, ordea, eduki badauka eta. **Irakurketa baikor batzuek berretsi dutenez iraultza teknologikoak, aurreko iraultzek bezala, hobekuntza ekonomiko ukaezinak ekarriko ditu, bai eta BPGd-a haztea eta langabe kopurua azkenean murriztea ere.** Hain zuzen ere, ADEIk *El futuro del trabajo* izenarekin egindako azterketa batek aitortzen duenez, “el aurrerapen teknologikoak aberastasuna eta enplegu kopurua areagotu ditzake sistematikoki” (BPGd-a 24.000 €-tik 33.000 €-ra igota une honetatik 2030era bitartean, urte horretan langabezia estrukturalaren tasa ehuneko 7an finkatuta). Begirada baikor horren aurrean begirada ezkorra dugu, enplegu deuseztapen sistematikoa iragartzen duena eta aurreikusten diren ondorio hilgarriak arintzeko bide gisa oinarritzko errenta unibertsala ezartzeko ezinbesteko premia azaleratzen duena.

Egia esanda, **iraultza teknologiarren fenomenoaren aurrean egun egin den azterketan gehiago erreparatu zaio makina adimenduekin zeregin eta enpleguak ordezkatzeko posibleari, baina agian ez zaio behar besteko arreta egin** beste ikuspegi horiei (ikuspegi "baikorrakoak"), eta ikuspegi horiek gehiago azpimarratzen dute **iraultza teknologiko hori**, aurreko iraultza guztiek bezala, **suntsitze sortzaile bat baino gehiago ekarriko dituela**, Schumpeter ekonomialari ospetsuaren hitzetan.

Iraultza teknologikoa Schumpeterren eskema horretan kokatu daiteke, baina berezitasun batzuekin. Egia da, bai, idazle austriarrak esan zuen moduan, “etenkako gertaerak dituen etengabeko iraultza” baten adibide bat dela, bata zein besteak tarte nahiko lasaiekin gairatuta (iraultza teknologikoaren kasuan, hori zailagoa da justifikatzen, prozesua etengabeko azeleraziokoa baita). Baina garrantzia duena da **suntsitze sortzaileko prozesu hori –Schumpeterrek berretsi zuenez– kapitalismoaren giltzarria dela, eta “zaharra denaren etengabeko suntsiketako eta elementu berrien etengabeko sorkuntzako” fenomeno bat dakarrela**”.

Baina prozesu hori ez da harmonikoa eta ez dago denboralki antolatuta, izan ere, “elementu bakoitzak denbora dezente behar du bere benetako ezaugarriak eta bere behin betiko ondorioak agertzeko”. Idazle austriarrak amaitzen zuenean, fenomeno horiek “suntsiketa sortzailearen haizete iraunkorren barruan ikusi behar direla”²⁷.

Ondo susmatu daitekeen moduan, eraldaketa prozesu horiek, batez ere suntsiketa sortzailearen prozesuak mugitu dituen xafra tektonikoak egokitzen diren bitartean (egokitzapen horrek urteak edo hamarkadak iraun dezake), beren irabazleak eta galtzaileak dituzte. Hala, Carlos Ocaña zuzendutako eta lan kolektibo batean²⁸ jasotako hainbat azterlan interesgarri nabarmendu dira.

Eszenatoki teknologiko berriak iragartzen dituen hain doikuntza drastiko horiek gauzatzeko Administrazio Publikoak duen arazoa bere egitura berebiziko zurrunean eta bere arau zaharkituetan datza nagusiki (enplegu pribatuaren merkatuak ez bezala). Horren ondorioz, beraz, efektu horiei heltzeko beharrezkoa da ikuspegia edukitzea, bai eta egiazko sakontasuna duen plangintza estrategikoa ere, eta beharrezkoa da, baita ere, neurri egokiak mailakatzea esandako igarotzea (eta saihestezina) ahalik eta kosturik txikienekin egiteko eta efizientzia handiagoarekin, bai gastuetan bai pertsonetan eta funtzioetan. **Estrategia hori egiteak adierazten du politikak duen epe laburreko**

²⁷ *Capitalismo, socialismo y democracia*, vol. I., Página Indómita, 2015.

²⁸ *La transformación digital de la economía*, Catarata, 2017.

ikuspegia gainditzean dela (hurrengo hauteskunde prozesuan zentratuta eta, ahalik eta gehien, hurrengo agintaldian), eta Politika erronka horiek lortzeko Gestioarekin egoki lerratzen dela²⁹. Horrek denak antolaketaren eta egituraren berebiziko doikuntza egitea eskatzen du (lanpostuena eta haien profilena). **Eta arrakasta edukitzeko lurraldeko indar politiko guztiek eta agente sozial guztiek partekatu behar dute helburua. Ez dago beste biderik. Hor datza azaldutako arazoaren konponbidea (baita zailtasuna ere): Diagnostiko ona, talka neurriak eta epe ertain-luzerako proposamenak egoki artikulatzea, eta hitzarmen politiko eta soziala sektore publikoko iraultza teknologikoari aurre egiteko.** Baldin eta Gipuzkoako Lurralde Historikoko sektore publikoak iraultza teknologikoarekin irekitzen den eszenatoki konplexu horren gidari eta bultzatzaile izan nahi badu, ez dago beste biderik. Ez bilatu besterik. Eta, bide hori egiten ez bada, litekeena da Kennet Rogoffek bere garaian egin zuen diagnostikoa betetzea: “Sarritan sistemek uste baino gehiago iraun dezakete, baina azkenean imajinatzen duguna baino azkarrago suntsitzen dira”³⁰.

Eta ez nuke nahi ekarpen hau itxi baikortasun pixka bat agerian utzi gabe. Horretarako, ez dago ezer hoberik **Karl Popper** ezinbesteko pentsalaria aipatzea baino, zeinak *La sociedad abierta y sus enemigos* bere aparteko obra mezu honekin ixten baitu: “**Profeta gisa agertu ordez, gure etorkizunaren sortzaile bihurtu behar gara. Ikasi behar dugu gauzak ahalik eta hoberen egiten eta gure hutsegiteak aurkitzen**”. Hori da bidea, hain zuzen ere. **Eta jarduteko modu hori ere Gobernantzaren berezkoa da**, nahiz eta Popperrek liburu hori idatzi zuenean (1944. urtean gutxi gorabehera) kontzeptu hori begiztatu ere ez zen egiten zerumugan. Buru argia, etorkizuneko ikuspegiarekin. Gaur egun gutxi dagoen zer bait.

²⁹ Gai hau landu dut berriki lan honetan: <https://revista.cemci.org/numero-36/tribuna-2-alineamiento-politica-gestion-en-los-gobiernos-locales-marco-conceptual-y-algunas-buenas-practicas>

³⁰ F. Lalouxek aipatua, *Reinventar las organizaciones*, cit.

LAU GALDERA IREKI EZTABAIDARAKO

1.- Dirudienez, garbi dago hiritarrek politikan eta politikariengan konfiantzarik ez dutela eta, beraz, mesfidantzako testuinguru batean murgilduta gaudela, nahiz eta –foru erakundeen jarduerari edo zerbitzu emateari dagokionez– hiritarren balorazioa nahiko ona den.

Horrenbestez, hainbat galdera planteatu litezke horren gainean:

- Nola gainditu ahal izango litzateke hiritarrek beren arduradun publikoengan edo instituzionalengan duten mesfidantza hori?
- Gobernantza (Ona) izan liteke konfiantza galera horren kalteak ekiditeko eta erakundeen legitimitatea berreskuratzeko modu bat?
- Nola inplikatu beharko lirateke Gipuzkoako hiritarrak eta bere erakundeak prozesu horretan?
- Zergatik izan daiteke sozialki errentagarria Gobernantza politika bat bultzatzea eta garatzea? Zure ustez zer onura ekartzen die hiritarrei?

2.- Azaldutakoaren arabera, garrantzitsua da Sektore Publikoak garapenean eta kohesioan duen zeregina, baieta Gipuzkoako Lurralde Historikoaren eraldaketa prozesuan duena ere.

Gai horren gainean egokia izan daiteke banaka edo taldeka gogoeta egitea galdera sorta baten gainean.

- Gaur egun Sektore Publikoa al da lurraldearen eraldaketa prozesua bultzatzen duen elementu bat?
- Funtsezko desberdintasunik nabaritzen al duzu Sektore Publikoak eta Sektore Pribatuak (edo Hirugarren Sektoreak) eraldaketa prozesu horietan duten zereginen artean ?
- Nola indartu litezke eragile guztien arteko sinergiak eta nola garatu liteke batera Gobernantza adimendunaren eredu aurreratu bat?
- Zer ikasi dezake prozesu horretan Sektore Publikoak Sektore Pribatutik (edo Hirugarren Sektoretik)? eta alderantziz?

3.- Nolabaiteko zehaztasunez aztertu dira Gobernantza Publikoaren dimentsioak edo proiektzioak.

Puntu horren gainean, interesgarria izan liteke hainbat gairen gainean dituzuen iritzia alderatzea:

- Nola antzematen ditu Gipuzkoako gizarteak eremu batzuetan, hala nola zintotasun instituzionallean (Gobernantza Etikoa), Gardentasunean, Hiritarren Partaidetzan edo Kontu Ematean, egin diren aurrerapenak?; Pertzepzio garbirik eta zehatzik al du foru erakundeak eremu horietan egiten ari direnaz?
- Nola hobetu liteke Administrazio Publikoen (gobernu mailak, bereziki, foru gobernua) eta hiritarren arteko antolaketa, bai eta haien erakunde eta enpresekiko harremana edo elkarte sarearekikoa ere?
- Zure ustez, hiritarren partaidetzarako zer tresna aztertu ahal izango lirateke emaitza efektiboak edukitzeko eta hiritarrek edo beren erakundeek politika publikoen sustapenerako eta baterako sorkuntzarako prozesuetan eta ebaluazio prozesuetan ere modu aktiboagoan parte hartzeko?
- Nola baloratuko zenuke Foru Aldundia Etorkizuna Eraikiz dinamikaren bitartez bultzatzen ari den lankidetzazko Gobernantza esperientzia hau?
- Nola ikusten duzu proiektu estrategikoen definizioa eta abian jartzea?, "Etorkizuna Eraikiz apustu baliagarria al da Lurraldearen etorkizunak elkarrekin sortzeko?

4.- "Barne antolaketa"- ko Gobernantzak Administrazio Publikoaren eraginkortasuna eta efizientzia hobetzea bilatzen du, hark hiritarrei zerbitzu hobeak eman ahal izateko. Abian den iraultza teknologikoak ("laugarren iraultza") paradigma aldaketa adierazten du, zeinak gizartearen oro har eta Sektore Publikoan ere indarrez eragingo baitu. Ez dago zalantzarik Sektore Publikoa alde zuzenetik prestatu beharko litzatekeela eremu horretan irekitzen diren erronka izugarriak eta berehalakoei aurre egiteko.

Komeni da, beraz, gogoeta egitea iraultza teknologikoak Sektore Publikoan edukiko dituen ondorioen gainean eta erronka horiei aurre egiteko neurririk zentzuzkoenen gainean ere bai:

- Administrazio Publikoa hurbileko ingurunean sortzen ari diren eraldaketa, berrikuntza edo aldaketa prozesuekin lerratu ezean, aurre egin ahal die Gipuzkoako Lurralde Historikoak iraultza teknologikoaren erronkei?
- Iraultza digitalaren eta teknologikoaren erronkei berehala aurre egiteko Gipuzkoako Sektore Publikoak (foru erakundeak eta toki erakundeak) eduki beharreko zereginaren gainean eta hartu beharreko neurrien gainean, zein da zure ikuspegia?

- c) *Zer neurri edo proposamen nabarituken zenuke faltan iraultza teknologikoaren ondoriozko berehalako eta hurbileko erronkei erantzuteko eremu publikoaren eta eremu pribatuaren (hirugarren sektorea) artean dagoen lerratze prozesu hori hobetzeko?*
 - d) *Nola egin beharko liokete aurre iraultza teknologikoari Administrazio Publikoek?, Zer ikasi lezake alor horretan Sektore Publikoak Sektore Pribatutik edo Hirugarren Sektoretik?*
 - e) *Zure ustez, garrantzitsua al da eragile politiko eta sozial guztiek (sindikatuak, enpresari elkarteak, hirugarren sektoreko erakundeak, etab.) bide orri bat adostea Sektore Publikoak modu efektiboan aurre egin ahal diezaie abian dagoen iraultza teknologikoaren erronkei?*
-