

Eusko Jaurlaritzaren lankidetzazko gobernantza marko kontzeptuala

Demokrazian sakontzeko, komunitatea
sendotzeko eta lurraldeen ongizaterako
lehiakortasuna areagotzeko

ABIAPUNTUKO
PROPOSAMENA,
OPERATIBARA
BIDERATUA ETA IREKIA.

Aurkibidea

01. HITZAURREA: ITURRI ZAHARRETIK, ERALDAKETA	4 pg
02. HASIERAKO HURBILPENA, HIRU ARGUDIO	8 pg
2.1. Lankidetzazko Gobernantza demokrazian sakontzeko tresna gisa	
2.2. Lankidetzazko Gobernantza komunitatea sendotzeko	
2.3. Lankidetzazko Gobernantza lurraldeen ongizaterako lehiakortasunerako faktore gisa	
03. LANKIDETZAZKO GOBERNANTZAREN FILOSOFIA SOZIALA ETA BALIO SISTEMA GUREAN	18 pg
04. ZER DA LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA EUSKO JAURLARITZAREN IKUSPEGITIK? ABIAPUNTUKO DEFINIZIO BAT, PRINTZPIOAK ETA EZAUGARRIAK	24 pg
4.1. Abiapuntuko definizioa	
4.2. Lankidetzazko Gobernantzaren printzipioak	
4.3. Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko ezaugarriak	
05. LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA GAUZATZEKO EGITURAK, PROZESUAK ETA GAITASUNAK	34 pg
5.1. Lan-metodologiak, egiturak eta prozesuak	
5.2. Profilak, jarrerak eta gaitasunak	
06. LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA SAKONTZEKO ETA BERRITZEKO GOBERNANTZAREN HIRU DIMENTSIO	38 pg
6.1. Administrazio publikoaren kudeaketa. Etengabeko hobekuntza eta berrikuntza	
6.2. Erakunde arteko harremanak (Maila anitzeko gobernantza). Gobernu maila ezberdinen arteko koordinazioan eta erlazioan hobekuntza	
6.3. Gizartearekin harremanak: Komunitatea eta gizarte sistemak indartzea eta berritzea; Kudeaketa publikoan inplikazioa	
07. EUSKO JAURLARITZAREN LANKIDETZAZKO GOBERNANTZAREN MARKO OPERATIBOA	50 pg
08. HURRENGO URRATSAK	56 pg
ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK	61 pg

Dokumentu hau Arantzazulab, Demokraziaren Berrikuntzarako Laborategiak idatzi du Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza Sozialaren eta 2030 Agendaren Zuzendaritzaren eskaerari erantzunez.

Proposamen hau Euskadin Demokraziaren Kalitatea hobetzeko Eusko Jaurlaritzaren estrategia politikoaren markoan kokatzen da, kultura demokratikoa sendotzera eta komunitatearen eraikuntzara bideratutako beste hainbat egitasmorekin batera. Egitasmo ezberdinak ikuskatzeko eta koordinatzeko Talde Eragile bat osatu da, ondoko pertsona eta erakundeekin, berariaz proposamen hau kontrastatu eta osatu dutenak:

Dokumentuaren egileak: Arantzazulab, Demokraziaren berrikuntzarako laborategia

Naiara Goia Imaz

Ione Ardaiz Osacar

Ane Miren Valenciano

Dokumentua kontrastatu eta osatu dute: Arantzazulab-en Ikerketa Elkarguneko kideak

Igor Ahedo
Euskal Herriko Unibertsitatea

Mari Jose Aranguren
Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutua

Ainhoa Arrona
Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutua

Xabier Barandiaran
Deustuko Unibertsitatea

Andoni Eizagirre
Mondragon Unibertsitatea

Asier Aranbarri Urzelai
Eusko Jaurlaritza

Xabier Otxandiano Martínez
Eusko Jaurlaritza

Iosu Arraiz Aranburu
Gipuzkoako Foru Aldundia

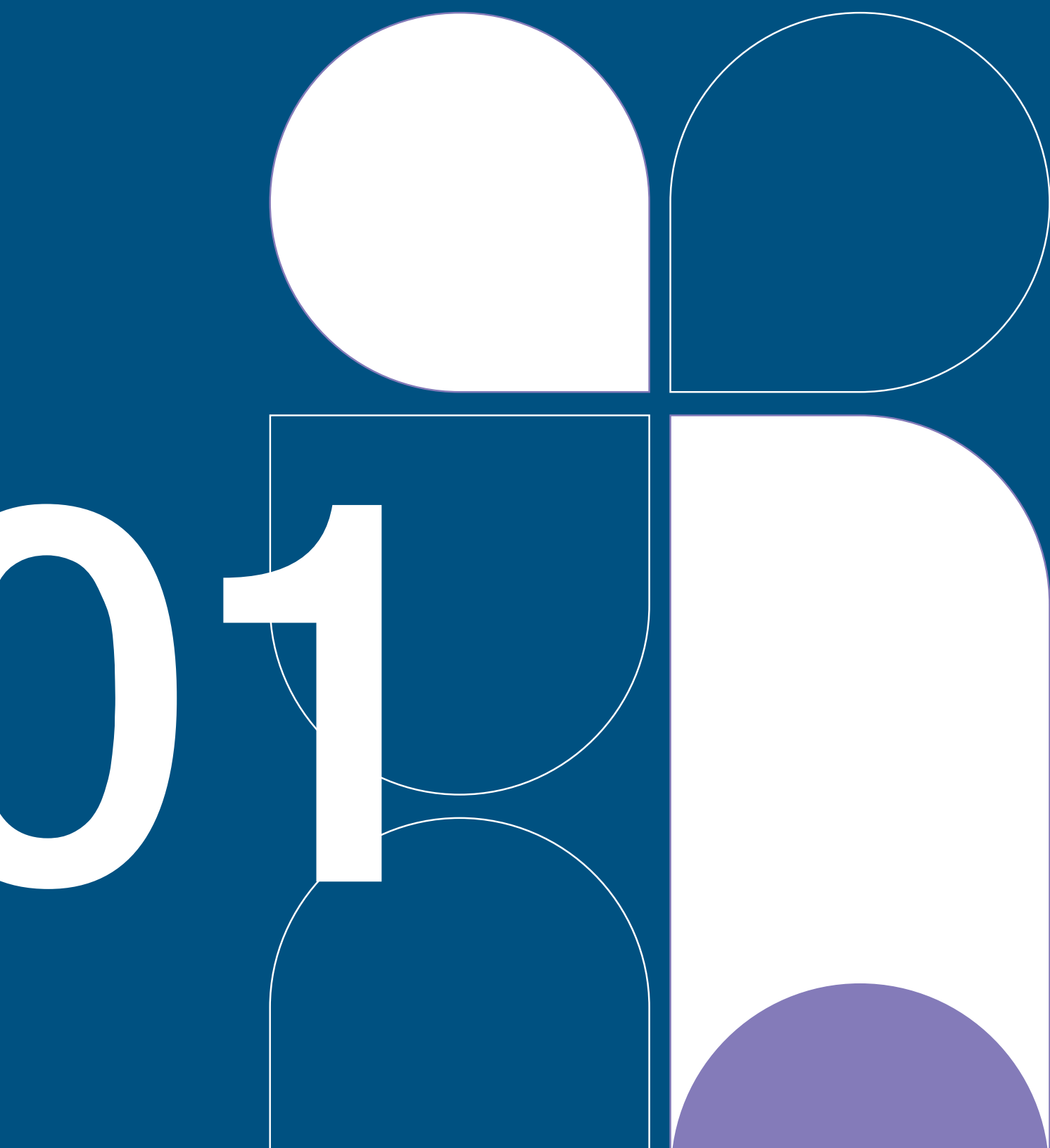
Naiara Goia Imaz
Arantzazulab

Ione Ardaiz Osacar
Arantzazulab

Marijo Aranguren
Orkestra

Ane Izulain
Orkestra

Eneko Izquierdo
DOT



SARRERA

Hitzaurrea: Iturri zaharretik,
eraldaketa

Hitzaurrea: Iturri zaharretik, eraldaketa

Elkarlan instituzional eta komunitarioan oinarritutako eredu baten ondorio dira gure ongizatea eta aurrerapen maila. Aurreko belaunaldiei, eta Euskadiren lema hartu zutenei zor dizkiegu gure erakundeen sendotasuna, gobernu egiturak, eta Herri gisa hazten jarraitzeko ditugun indarguneak, kapital soziala barne. Lidergo instituzionalaz harago, eredu honen bertute nagusietako bat izan da komunitatearen eta pertsonen dinamismoari eta ekimenari bide ematea, erantzukizun partekatutik abiatuta. Horrela ulertu dugu demokrazia. Hori da gure tradizio eta kultura politikoa. Baina, bizi dugun garai historikoan, ezinbestekoa dugu balio horietatik abiatuta, iturri zaharretik edanez, ur berria ekarriko diguten egiteko modu eguneratuak finkatzea. Lankidetzazko gobernantzan sakontzea da gakoetako bat, ezbairik gabe.

Faktore horien guztien elkarreaginak mehatxupean jartzen du demokrazia, eta bi ezaugarri dituen eszenatokia marraztu, herri aurretatu guztiekin partekatzen duguna: ziurgabetasuna, eta konplexutasuna. Guk argi dugu zein den Herri gisa eman beharreko erantzuna: demokrazia gehiago, eta demokrazia hobe, ongizate komunitarioa iparorratz dugula. Kalitate demokratikoan erreferente izan nahi badugu, eta hori da gure bokazioa, erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren arteko lankidetzazko sendotu eta berritu behar dugu, harreman eredu horizontalagoa finkatu, elkar-aitortzan eta konpromiso partekatuan oinarritua. Deliberazioan sakonduz eta pluraltasuna balioan jarri. Elkarrekin diseinatuz agenda politiko berrituaren lehentasunak, hauek egikaritzeko bideak, eta ebaluazio prozesuak.

Gobernantzaren ikusmolde hau ez zaigu arrotza, esan bezala, berezkoa dugun auzolan kulturaren eta tradizio komunitarioarekin bat datorrelako. Lankidetzazko erantzukidetasuna eta komunitatearen ongizatearekiko eta lehiakortasunarekiko konpromisoa errotutako balioak dira gurean. Arrasto nabarmena utzi dute ekonomian, gizartean, kulturaren edo aisialdian garatu ditugun hainbat ekimenetan, gizarte zibilaren hauspoari esker arrakasta izan dutenak: kooperatiben ehuna, euskara eta kultura biziberritzeko mugimendua, hirugarren sektore soziala, gizarte aurreikuspeneko entitateak enplegu babestua... Baina harrotasuna harrotasun, ezin dugu iraganari so geratu. Herri egiten gaituzten balore eta elementu horiek eguneratu eta indartu behar ditugu, ahuldu ditzaketen korronte sozialen aurrean. Ez baitaude dinamika historikoetatik salbu.

Pentsa dezagun une batez esku artean ditugun erronketan: etorkizuneko enplegua, industriaren lehiakortasuna, etxebizitza, segurtasuna, euskara biziberritzea, osasun sistema eraldatzea, gizartearen zahartzea, migrazioa, ongizate emozionala, klima aldaketa, desberdintasun arrakala berriak... Pentsa dezagun arazo horien aurrean lasterbideak eta konponbide magikoak aurkezten dituzten mugimendu populisten gorakadan, edo betiko autoritarismoaren bertsio idealizatua saldu nahi digutenengan. Pentsa dezagun euskal gizartean azken hamarkadetan eman diren aldaketa sakonetan, espazio publikoan eta komunikatiboan gertatzen ari diren fragmentazioan, polarizazioan, desfektzioan edota indibidualismoa hartzen ari den indarrean.

Lankidetzazko gobernantza tresna garrantzitsua da horretarako. Egia da baldintza egokiak ditugula, baina bere potentzial eraldatzaile guztia askatzeko, benetako jauzi kualitatiboa emateko, arriskatzea eta esperimentatzea dagokigu, palanka egokiak aktibatzeke. Ez da nahikoa irekiak, eraginkorrak eta gardenak izatea, edo eragile eta herritarrei galdetzea. Elkarrekin pentsatzeko, lan egiteko eta berrasmatzeko ahalmen kolektiboa garatzeaz ari gara. Eta administrazio publikoaren rola eta balio publikoaren kontzeptua birpentsatzea eskatzen du horrek, gaitasun eta profil berriak gehituz, eta gure jarduna garatzeko zein ebaluatzeko joera berriak txertatuz: ikuspegi sistemikoak, esperimentazioa eta ikaskuntza kolektiboa, esaterako.

Euskadi demokrazian puntako herria izateko bidean mugarria eraiki nahi dugu, urratsez urrats, egunez egun. Hori da herritarren konfiantza eta gogobetetasuna indartzeko, parte-hartze politikorako motibazioa eta ilusioa pizteko, eta etorkizuna prestatzen jarraitzeko gakoa. Hori da demokrazia ahuldu eta zatitu nahi dutenen aurrean euskal etxearen hormak indartzeko egin behar dugun bidea. Hori da Minouche Shafik edo Mariana Mazzucato bezalako prentsalari ospetsuek goraipatu duten euskal eredua. Iturri zaharretik, eraldaketaren ur berria.

Imanol Pradales Gil

Lehendakaria

Baina hau ez da administrazio publikoaren luzapen hutsa, edo prozedura kontu soila. Denon artean egin behar dugu bidea, denon esku dagoelako hona ekarri gaituen lan egiteko moduari bultzada ematea. Guztioi eragiten diguten erronkei aurre egiteko, guztion baliabideak, bultzada, adimena eta irudimena batu behar ditugu, ziurgabetasunari eta konplexutasunari ekintza komunaren bidetik helduz. Ahalegin hau etengabekoa izan behar du; benetako entzute aktiboa eta eztabaida eraikitzailea bultzatu; printzipio eta joko arauak garbietan, inklusiboetan eta zintzoetan oinarritu; eta ezin da unean uneko prozesu deliberatiboetara mugatu. Gure Herri proiektu estrategiko nagusi guztiak gidatu behar ditu. Horretan datza marko honen bidez proposatzen dugun gerturaketa, eragile guztiekin aberasten eta kontrastatzen jarraituko duguna, eta Europarekin lerrokatuko duguna, ‘European Democracy Shield’ Planarekin, hain justu.

02

HASIERAKO HURBILPENA, HIRU ARGUDIO

Hasierako hurbilpena, hiru argudio

Mundu zabalean aldaketa sakonak gertatzen ari dira esparru politikoan, ekonomikoan eta sozialean. Egungo globalizazio ekonomikoaren ereduak zuzeneko eragina izan du herrialdeen gizarte bizitzako alderdi ezberdinetan eta mendekotasun berriak ekarri ditu politika publikoen esparrura. Gobernuak dagoeneko ez dira politiken arrakastan edo porrotean eragiten duten alderdi bakarrak. Horrez gain, egungo erronka askok izaera konplexua dute, hau da, ez dira kausa-ondorio linealen bidez azal daitezkeen arazo sinpleak, baizik eta kausa anitz, elkarrekin konektatuak eta aldakorrak dituzten fenomenoak dira, non irtenbide bakarra ez den existitzen eta emaitzak ez diren erabat auresangarriak (ELGA, OPSI & MBRCGI, 2020; Snowden, 2010)

Beraz, gaur egungo arazo sozial eta publiko askori ezin diete erantzun eraginkorra eman administrazio publikoek bakarrik, ezta merkatuak edo gizarte eragileek bakarrik ere; ezin zaie aurre egin epe laburrerako esku-hartze sektorialen bidez. Bestela esanda, ez dago eragilerik nahiko ezagutza, baliabide eta autoritate duenik haiek bakarrik erronka konplexuei aurre egiteko (Ansell, 2016). Horrek, aktore ezberdinen arteko lankidetzazko eredu berriak esploratu behar izatera eramaten gaitu; alegia, egungo paradigma berriek -teknologikoak, sozialak, geopolitikoak eta klimatikoak adibidez- zein gizarteko aldaketa sakonek gobernatzeko moduak, parte hartzeko aukerak eta lurraldeko estrategiak eraikitzeko ikuspegiak sakonki birplantatzera behartzen gaituzte.

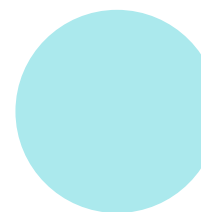
Lankidetzazko Gobernantzaren kontzeptuak askotariko eragileen arteko lankidetzazko akordioen forma asko hartzen ditu bere baitan, eragile horien izaera, helburuak eta interakzio motak desberdinak izan daitezkeelarik. Kontzeptura gerturatzeko hasierako definizio bat honakoa litzateke: Lankidetzazko Gobernantza “eragile publiko, pribatu eta sozialek partekatutako espazio batean lankidetzazko aritzeko eraturako gobernantza-modua bezala ulertu daiteke, non elkarrizketa eta deliberazioa oinarri hartuta erabaki publikoak hartzen diren eta ardura partekatuak onartzen diren, bakarka edo modu sektorialean lortuko ez liratekeen emaitzak eskuratzeko. Gobernantza modu hierarkikoa baino, erakunde publiko eta gizartea osatzen duten eragile eta herritarrekin harreman eredu horizontalagoa proposatzen du, elkar-aitortzan eta erantzukizun partekatuan oinarritua”. Zenbait ikerlarien arabera (Emerson & Nabatchi, 2015), Lankidetzazko Gobernantza dinamikak erakundeek abiaraz ditzakete, baina baita gizarte-eragileek edo bitartekaritza-lana egiten duten eragileek ere. Dokumentu honetan Eusko Jaurlaritzaren Lankidetzazko Gobernantzaren ikuspegia jasotzen dugu, eta hortaz, lehenengo hurbilpen horretan jarriko dugu arreta. Gainera, Lankidetzazko Gobernantzaren edozein hurbilpen dela ere, kontzeptu honek oinarrian, askotariko eragileen artean ardurak banatzea esan nahi du.

Lankidetzazko Gobernantzaren definizioan sakondu aurretik, atal honetan egungo testuinguruan Lankidetzazko Gobernantzaren aukera justifikatzeko hiru argudio deskribatuko ditugu: demokrazian sakontzeko aterabide gisa aurkeztuko dugu lehenengo; bigarren, egitura komunitarioak eraikitzeko eta errazteko bere ekarpena azalduko dugu; eta amaitzeko, eta beste

argudioekin modu osagarrian eta ezin bereizita, lurraldeen ongizatea bermatuko duen ongizaterako lehiakortasuna sustatzeko erantzun gisa aurkeztuko dugu. Hiru ideia hauek Eusko Jaurlaritzak Lankidetzazko Gobernantza ulertzeko duen modua eraikitzen dute.



**demokrazian
sakontzeko**



**komunitatea
sendotzeko**



**lurraldeen ongizaterako
lehiakortasuna sustatzeko**

2.1. Lankidetzazko Gobernantza demokrazian sakontzeko tresna gisa

Eguno globalizazio ekonomikoaren eredu eta gure bizikidetzaren sistemetan gertatu diren kultura eraldaketak eragin zuzena izaten ari dira munduko demokrazia ugaritan: egitura politikoen ahultzea, demokrazien errendimendu-krisia, herritarrek sistema politikoarekiko duten desafekzioa, bitartekaritza politikoaren krisia, populismoaren eta teknokraziaren gorakadak, olatu autoritarioa, eta abar.

Azken urteotan, demokrazia liberalek herritarren eskakizunak kudeatzeko gaitasuna galdu dute, eta, beraz, errendimendu-krisian sartu direla esaten da (Mounk, 2018; Ibarra, 2011). Ideia hori bi faktore nagusiren bidez azal daiteke, eta biak eragin nabarmena dute mundu osoko demokrazia liberaletan:

Batetik, ordezkari-talantarako eta politika publikoak kudeatzeko egitura politikoak zaharkituak eta ahulak dira, eta gizartearen aldaketa azkar eta konplexuei aurre egiteko haien gaitasuna ahuldu da (Innerarity, 2020).

Bestetik, desoreka dago administrazio publikoek edo gobernu-egiturek eskain dezaketenaren eta gizarteek espero dutenaren artean: «defizit demokratikoa» (Norris 2011). Horrek areagotu egiten du herritarrek erakunde publikoekiko eta sistema

politikoekiko sentitzen duten desafekzioa. Gobernatzen dutenen eta gobernatuen arteko deskonexio-arazo larri bat dago.

“Bestalde, globalizazioak eta haren garapen-baldintzek agenda politiko berria ekarri dute mahai gainera. Gaur egungo globalizazio-ereduak, bai nazio-estatuaren markoa bai demokrazia bera, gainditu eta ahuldu egiten ditu. Estatua ez dago krisian soilik espazioari dagokionez, bere nortasunaren krisian ere badago; batetik, egitura politikoek ez dituzte kontrolatzen errealitate ekonomiko eta soziala, eta, bestetik, herritarren nortasun politikoa sakonki eraldatzen ari da, eta horrek baldintzatu egiten du ordezkari-talantzako demokrazien egitura politikoen errealitatea”.

(Barandiaran, 2021)

Arantzazulab-ek 2023. urtean euskal herritarren demokraziari buruzko ulermenak jasotzeko eginiko ikerketaren emaitzek berretsi zuten gurean ere babes handia duela demokraziak; adierazgarria da Euskal Autonomia Erkidegoko erakunde publikoek sortzen duten konfiantza maila. 2025eko otsaileko Soziometroaren arabera herritarren %77ak Eusko Jaurlaritzarekiko konfiantza adierazteko joera erakusten du; datu hau Batasun Europarreko herrialde garatu eta aurreratuenetako erakunde publikoek sortzen duten konfiantzaren batz bestekotik oso gora dago; aldi berean, ordea, herritar ugari jarrera kritikoa adierazten dute demokraziaren errendimenduarekiko. Demokraziaren funtzionamenduaren, lorpenen eta emaitzen gaineko kezka gero eta handiagoa dela ikusi da Arantzazulab-en ikerketan (Arantzazulab, 2023). Herritarrek susmoa dute euren behar, gogo eta asmoei kontu gutxi egiten zaiela, eta, horrekin batera, oso urrun sentitzen dituzte erabaki politikoak eta ordezkari politikoak. Eskarien artean, askotariko ahotsak kasu egitea, herritarren parte-hartze zuzenagoa sustatzea, adituen ekarpenak kontuan hartzea, eta printzipioak eta balioak dituzten gobernariak lehenestea aipa litezke, eta, betiere, tokiko euskal gizartearen iritzia eta balioei ematen zaie lehentasun.

Diagnosi horrekin bat, demokrazia liberalaren krisia, neurri handi batean, bitartekaritza, ordezkari-talantza eta gobernantza krisi bat da. Demokrazia indartzeko herritarrek eta gizarte antolatua espazio publikora gehiago gerturatu eta barneratu behar dira komunitate politikoa indartzeko. Oinarrian pluraltasuna onartzea dago, eta hortik abiatu behar dugu: herritarren eskaerak anitzak, heterogeneoak eta sarritan kontrajarriak dira, eta gutako bakoitzak egiten dituen demandak desberdinak dira. Horrek erakunde publikoek nola eta nori erantzun erabakitze beharra sortzen du. Bidean desadostasunak sortzen dira, eta nahiz eta helmuga bera partekatzen dugula uste izan, helburu zehatzak ez dira beti berdinak; izan ere, guztion eskaerak ez dira

bateragarriak, eta batzuetan lehian daude elkarren artean. Pluraltasuna, beraz, ez dugu oztopo bat bezala ikusten, baizik eta gobernantza demokratikoaren oinarrietako bat, eta horrek instituzioei interes eta behar ezberdinen arteko oreka bilatzeko betebeharra ezartzen die.

Orain arte esandakoak laburbilduz, beraz, demokraziaren aurkako mehatxuak geroz eta handiagoak diren une honetan, eta gobernuen legimititatea eta konfiantza murrizten ari direlarik, demokrazian sakontzeko tresna ezberdinak garatzeko beharra ikusten da, eta horrela ulertu daiteke Lankidetzazko Gobernantza, tresna bezala. Izan ere, Lankidetzazko Gobernantzak erakundearen, gizarte zibilaren eta gizarte eragile desberdinen arteko harreman-eredua aldatzea proposatzen du, agenda publikoaren erronkei modu kolektiboan aurre egiteko. Alegia, gizartearen hausnarketa-prozesuetan eta erabaki publikoetan txertatzeko modu bat da Lankidetzazko Gobernantza, baita ko-sorkuntzarako, deliberazio partekaturako eta gobernuen eta gizarte zibilaren arteko ekintza partekaturako espazio berriak garatzeko modu bat ere. Lankidetzazko Gobernantzak aukera ematen du aktore ezberdinen indarrak batzeko eta ardura partekatze. Horrela, erabakiak hobeto informatuta egongo dira (ikuspegi eta datu gehiago uztartzen direlako), eta aldi berean erabaki horiek zilegitasun handiagoa izango dute (jende gehiagok parte hartu duelako eta prozesua gardenagoa izango delako), eta hau guztia beti ere balio-sistema bati lotuta baldin badago.

Marko honetan proposatzen dugun Lankidetzazko Gobernantzaren hurbilpena, demokrazia liberalen ulermen zehatz batetik egiten dugu: ordezkaritzako sistemaren osagarri izan daitezken beste prozedura demokratiko batzuk sustatzeko aukera bezala proposatzen dugu, deliberazioan sakonduz (gizarteko eragileak eta herritarrak eztabaida arrazoitu, informatu eta errespetuzko baten bidez erabaki publikoetan inplikatzeko) eta pluraltasuna balioan jarritz (globalizazioaren ondoriozko pluraltasun kultural, etniko eta identitarioak gizartean sortu duen heterogeneotasunari erantzuteko).

2.2. Lankidetzazko Gobernantza komunitatea sendotzeko

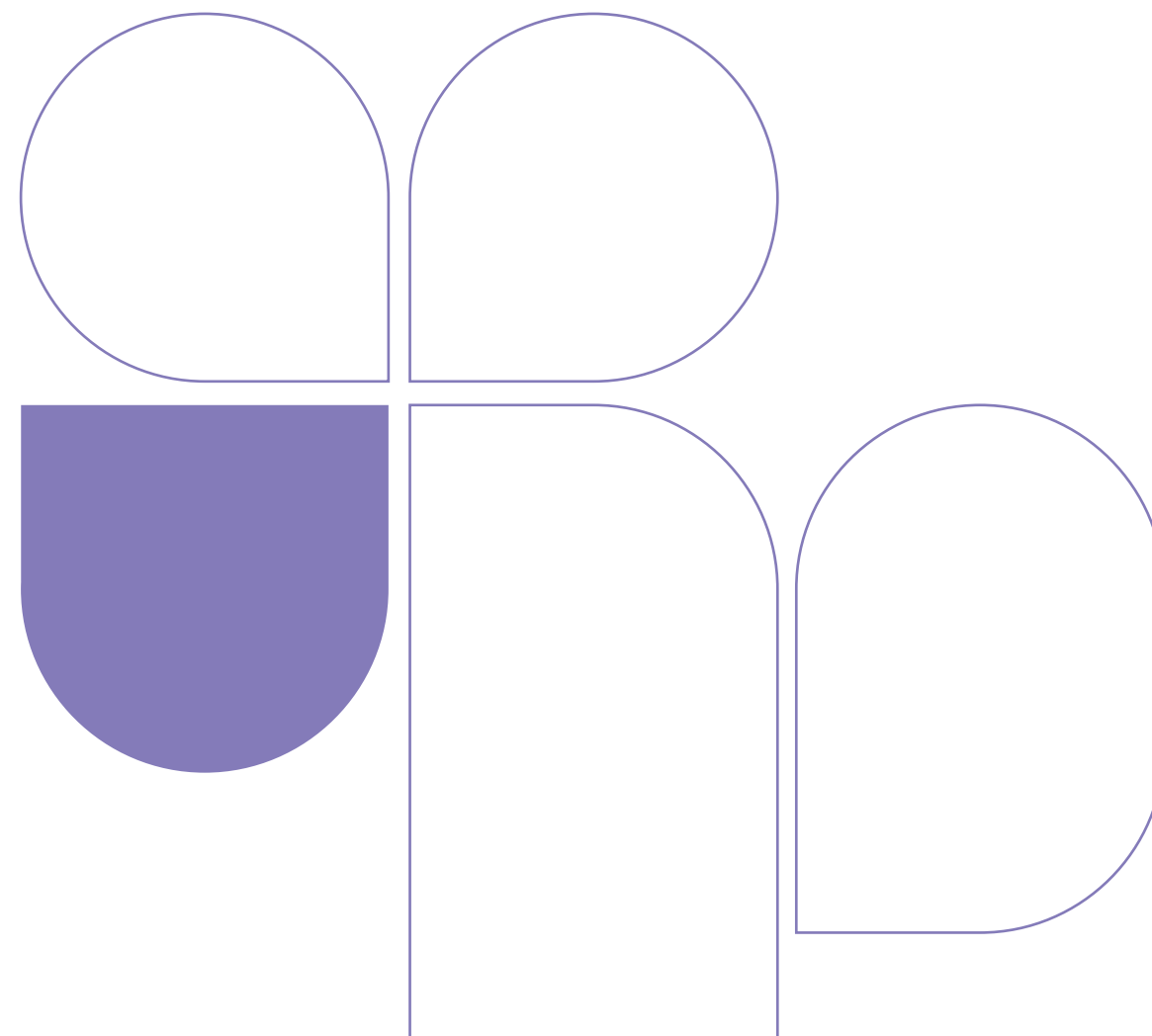
Komunitatea defendatzea eta artikulazio komunitarioa sustatzea inoiz baino beharrezkoagoa da garai hauetan. Komunitarioaren esparrua logika postmoderno batek baldintzatzen du, zeinak banakako erreflexibitateari lehentasuna ematen dion. Egiturazko fenomeno horrekin batera, helburutzat komunaren, publikoaren eta komunitatearen zentzua gutxiesten duten estrategia deliberatuak ageri dira. Neoliberalismoak sustatutako banakako indibidualismo gehiegizkoaren gorakadak komunitatearen zentzua eta sare komunitarioak higatzen ditu.

Testuinguru honetan, Lankidetzazko Gobernantzak, politiken eraginkortasuna eta legimititatea hobetzeaz gain, komunitatearen gizarte ehuna ere indartzen du. Ikuspegi filosofiko eta etiko batetik, Michael Sandelek komunitatearen inguruan eginiko hausnarketan lankidetzak komunitarioa

balioan jartzen du horrek komunitate justuago, solidarioago eta kohesionatuago bat eraikitzen lagundu lezakeelako. Lankidetzazko Gobernantzak prozesu deliberatibo eta horizontalak eskatzen ditu; Lankidetzazko Gobernantzaren erabakiak ez dira modu hierarkikoan inposatzen, baizik eta eragile anitzek elkarrekin eraikitzen dituzte. Ansell eta Gashen arabera (2008), eredu hori elkarrekiko konfiantzaren, elkarriketa irekiaren eta adostasun iraunkorrek lortzeko borondatearen menpe dago. Lankidetzazko Gobernantzaren oinarrituriko dinamikak horiek pertenezkoa eta erantzukizun partekatuen zentzua indartzen dute, eta funtsezko elementuak dira komunitate erresiliente eta kohesionatu baterako. Michael Sandelek dio gizarte justu bat ez dela soilik Estatuaren neutraltasunagatik edo norbanakoen eskubideak modu abstraktuan errespetatzeagatik definitzen, baizik eta guztion onerako den bizitza lantzeagatik. Erabaki publikoek epaiketa

moralak eta eztabaida kolektiboak izan behar dituzte komunitate batek lortu nahi dituen helburuei buruz (Sandel, 2009). Lankidetzazko Gobernantza bat dator ikuspegi horrekin, deliberazio publikorako espazioak sortzen baititu, eta, horietan, bitartekoak ez ezik, politiken helburuak ere eztabaidatzen dira. Horrela, komunitatea bidezkoztat, duintzat eta lehentasunezkoztat jotzen duenari buruzko eztabaida etikoaren protagonista bihurtzen da. Pertsonak deliberazio publikoan inplikatzeko beren gaitasun zibikoak eta besteekiko konpromisoa indartzen ditu. Horrek komunitatea interes indibidualen eransketa bat baino zerbait gehiago bihurtzen du:

identitatea, helburua eta elkartasuna dituen entitate moral bat. Lankidetzazko Gobernantzak komunitatea indartzen du, ez bakarrik alderdi operatiboan, baita termino etiko eta zibikoetan ere. Ikuspuntu honetatik, gobernantzak aukera ematen du guztion onaren zentzua berreraikitze, indibidualismoaren logikak eragindako zatiketa soziala gainditzeko eta herritartasun deliberatibo eta konprometituia sustatzeko. Zentzu horretan, Lankidetzazko Gobernantza ez da soilik politika publikoak kudeatzeko eredu bat, baizik eta justizia eta bizitza demokratikoaren adierazpen bat.



2.3. Lankidetzazko Gobernantza lurraldeen ongizaterako lehiakortasunerako faktore gisa

Globalizazioarekin gertatu diren eraldaketen artean, espazio ekonomikoaren eraldaketak eta formulazioak demokraziaren egoerari eragin egin diola ikusten da. Demokrazia liberalei buruz hitz egiten denean, oinarrian dagoen ideietako bat da desregulazioarena; alegia, ekonomiaren irekierarekin eta globalizazio ereduarekin estatueta ekonomia eta merkatu sistemak eraldatu eta desarautu egin dira, estatuak gaitasuna galdu du, eta horrek erakundeen errendimendu arazoak eragin ditu. Testuinguru Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren proposamena da ongizatea bermatzeko Euskadiko ekonomia beste modu batera erregulatu eta egituratu daitekeela argudiatzea, hori da hain zuzen atal honetan jasotzen dena.

Ongizate inklusibo eta jasangarria ahalbidetzen eta sustatzen duen prozesu -nagusiki ekonomiko- gisa ulertu daiteke lehiakortasuna (Aranguren Querejeta eta Canto Farachala, 2021). Eta guztien ongizate jasangarria litzateke prozesu sistemiko eta dinamiko honen emaitza. Prozesu horren bidez, gizarte bat osatzen duten pertsona guztiek beren giza beharrak modu integralean beteta izatea eta pertsona gisa duten potentziala erabat garatu ahal izatea bilatzen da, beren komunitateko eragile guztien artean lankidetzan eraikiz beren lurralderako nahi duten etorkizuna, denboran iraunkorra (generazio arteko solidaritatearekin) eta planetako gainerako biztanleekin solidarioa dena.

Hortaz, Lankidetzazko Gobernantza ongizaterako lehiakortasunaren muinean kokatzen da, eta funtsezko bi prozesutan eragiten die lurraldeko lehiakortasunaren eta ongizatearen emaitzei: lurralde estrategien norabidearen ezarpenean eta estrategia eta politiken garapenean.

Lankidetzazko Gobernantzak ongizaterako lehiakortasunean nola eragiten duen ulertzeko, Orkestrak garatutako ongizaterako lehiakortasunerako markoa baliagarri zaigu. Esparru honetan azaltzen den moduan, lurralde bateko pertsonen ongizatea bultzatzea da azken helburua, eta honek adierazten du lehiakortasuna zein direkzionalitatearekin landu nahi den. Kasu honetan, Lankidetzazko Gobernantzak lurraldean garatu nahi diren ongizateko dimentsio ezberdinen direkzionalitatea modu partekatuan landu ezker, eragile ezberdinen estrategiak helburu horietara hobeto alineatzea dakar. Estrategia horiek ongizaterako lehiakortasuneko esparruan eragiten duten faktore ezberdinak, hau da, palanka ezberdinetan eragiten dute (esaterako, pertsonen gaitasunetan, gizarte kapitalean, jakintzan, kapital naturalean, etab.) (Orkestra, 2019). Kasu honetan Lankidetzazko Gobernantzak palanka ezberdinetan eragiteko estrategia eta politiken arteko sinergiak lantzea, gainjartzeak ekiditea, baliabideak modu egokian erabiltzea sustatu dezakeenez, modu eraginkorrean eragiten du ongizaterako lehiakortasunean, beti ere erronkak konplexuak direnean.

Hain zuzen ere, Ansell (2016)-ek dioen bezala, Lankidetzazko Gobernantzak komunitatean dauden posizionamenduen eta interesen artean akordioak eta bisio partekatuak eraikitzea ahalbidetzen du. Horrek direkzionalitatea hobetzen du, baliabideak, ahaleginak eta adimen kolektiboa lurralde bateko pertsonen ongizatearekin lotura handiena duten beharretara bideratuko direla ziurtatuz. Inoiz baino garrantzitsuagoa da; izan ere, baliabide publikoen eskasiak (Ansell & Torfing, 2021) eta politiken sofistikazio-maila handiak helburuen

arteko bateraezintasun gehiago gertatzea dakar (Fratesi, 2025), eta funtsezkoa da ongizateko lehentasunak identifikatzea, eta horiek sustatzeko lurralde lehiakortasuna bultzatzea.

Are gehiago, Lankidetzazko Gobernantzak, bai erakunde publikoen eta haien sailen artean, bai lurraldeko beste eragile batzuen artean, eragina du politiken efizientzian eta eraginkortasunean. Direkzionalitateak palanka egokiak aktibatzea dakarren bezala, Lankidetzazko Gobernantzak politiken ezarpenarako beharrezko palanka guztiak aktibatzea ere badakar, neurri eraginkorrek hartzeko beharrezko gaitasunak, baliabideak eta autoritatea batuz. Eragile ezberdinen artean lurralde garapen estrategiak garatzeko beharrezko den dialogoa sustatzen du, eta besteak beste, lurraldeko erakunde publiko eta aktore pribatu ezberdinen lehiakortasun eta berrikuntza politikak lerrotatzea ahalbideratzen du. Horrela, politika egokiagoak diseinatzeko dira, politika hartzaileen -enpresak, esaterako- ikuspegiak txertatuz lurraldearen eta eragileen beharretara egokitzen direlako eta lehiakortasunerako eta berrikuntzarako aukera berriak hobeto atzematen direlako (Borrás, 2009; Valdaliso eta Wilson, 2015).

Jakintza kolektiboa areagotzen duten heinean, lankidetzazko prozesu eta praktikek tokiko erakundeak indartzen ditu, lurraldeen lehiakortasunerako gako den erakunde sistema sendotuz (Rodríguez-Pose, 2013). Gainera, lurraldeko erronkei erantzuteko gaituagoak diren erakundeak indartzeaz gain, haien efizientzia ere lantzen du, erakundeen errendimendu hobea edo beste zenbait modu alternatiboek baino kostu txikiagoak ere baitakartza (Agranoff, 2007).

Lankidetzazko Gobernantza balio publiko gehigarria sortzeko estrategia ere bada, izan ere, baliabide, ezagutza, ikuspegi eta gaitasunen arteko sinergiak mobilizatzeko tresna izan daiteke (Arrona & Larrea, 2022; Ansell, 2016), baita lidergo partekatuak sustatzeko tresna ere. Gainera, aukera ematen du enpresen eta komunitateen arteko harremanak elkarrekiko errespetuan, gardentasunean eta konpromiso sozial aktiboan oinarritzeko, alde guztientzat balio iraunkorra sortuz (Porter & Kramer, 2011). Azkenik, Komunitatearen Lurralde lehiakortasunaz ari garenean, enpresek eta erakunde publikoek elkarren arteko harreman estrategikoa eta etikoa eraikitzen dute. Enpresek, euren funtzionamenduan, komunitatearen parte aktibo gisa, haien emaitza ekonomikoetaz gain, erantzukizun soziala, jasangarritasuna eta parte-hartze kolektiboa lehenestea dakar (Porter & Kramer, 2011). Horrek esan nahi du enpresek ez dutela komunitatea soilik bezero edo baliabide gisa ulertu behar, baizik eta lankide estrategiko gisa: helburu partekatuak identifikatu eta garatuz, komunitatearen ongizatea eta lurraldeko garapen orekatua sustatzeko (Freeman, 1984). Lankidetzazko Gobernantzak, lehiakortasunerako gako diren eragileak, enpresak, lurralde estrategien eraikuntzan parte hartzeko eta erantzukizun hori ahalbideratzeko mekanismoak garatzen ditu.

Laburbilduz, Lankidetzazko Gobernantza lurralde baten ongizaterako lehiakortasunaren muinean dago, lurraldean bere eraikuntza kolektiboa eraikitzeko eragile desberdinekin lankidetzan garatzen den prozesua izanez.

03

LANKIDETZAZKO GOBERNANTZAREN FILOSOFIA SOZIALA ETA BALIO SISTEMA GUREAN

Hirugarren atal honetan gure testuinguruan eta kulturen jartzen dugu arreta. Izan ere, Lankidetzazko Gobernantzaren aldaera batek gurean tradizioz oihartzun berezia izan du. Honen bereizgarria izan da zentzu praktikoarekin eta asoziazioaren bidetik guztion ona bilatzeko arauak, ohiturak eta erakundeak mendetan birsortu izana. Foru tradiziozko kulturen pertsona eta honen duintasuna eta askatasuna izan dira muineko abiapuntua, eta hortik abiatuta antolatu dira pertsonen arteko harremanak bezainbat gizarteko erakundeak ere. Horren arabera, pertsona bere erantzukizunen jabe egiten da, haren ardura da beharritzanei aurre ematea, eta horren argitan sortzen dira erakunde subsidiarioak.

Alde batetik, pertsonaren askatasunak esan nahi du pertsona ez dagoela lotua, erabakimena duela, eta bere hitzen eta ekintzen eta horien ondorioen erantzulea ere badela. Askatasunaren ideia konplexua da, ez datzana aukeramen hutsean, baita erantzukizunean ere, beraz. Etxea da lehen erakunde soziala, eta pertsonari dagokio hura aurrera ateratzea. Bestetik, pertsona bere inguruarekiko erantzulea ere bada, eta guztion ona bilatzeko ardura du. Horren erakusle dira tradizioz biziberrituriko batzarrak, auzokidetzako prestazioak, ondasunekiko harreman bereziak, elkartasuneko eta gizarte aurreikuspeneko asoziazioak eta arauak, aldiro sasoi berrietako berregindako erakunde eta prozesu asoziatiboak, edota auzolaneko hainbat esperientzia iraunkor. Hirugarrenik, kultura horrek gizarte bizitzako alor ezberdinetan erakunde praktikoak sortu ditu, unean uneko beharritzanei egokien erantzuteko moduan: ez da soilik asoziazioaren zentzuari dagozkion erreproditzea, hartu-emanak, trukea edota kooperazioa, baizik eta hurbileko erakunde horien bidez pertsonen erantzukizuna eta erantzukidetasunaren zentzua ere bai.

Gaurko erara esateko, gizarte zibil aberats, trinko eta plural batetaz ari gara, eta subsidiaritate printzipioa ageri zaigu. Ideia praktiko horietan zetzan demokraziaren ulermena.

Herri txikietako foru-zuzenbide publikoan gaur oraindik hainbat adibide ditugu (Eizagirre eta Muñoa, 2024), baina gizarteko arlo ugartan berrikiago esperientzia ugari eta gaurkotu jarraidura beraren erakusle dira (Eizagirre eta Muñoa, 2021). Horren adibide bat da, Gipuzkoako Foru Aldundiak azken hamarkadan lurraldean garatu eta kontsolidatu duen ekimena, Etorkizuna Eraikiz estrategia (“Gipuzkoako Foru Aldundiaren estrategia, politikaren eta politika publikoen kudeaketa berritzeko, balio publikoa sortzeko eta demokrazia indartzeko”, 2016an aurkeztu zena jendaurrean). Etorkizuna Eraikiz ekimenak forma eta egitura ematen dio Gipuzkoako Foru Aldundiak Lankidetzazko Gobernantzarekin duen konpromisoari. Haren helburua da komunitatearen gaitasuna sustatzea, lurraldearen erronka estrategiko nagusiei erantzuteko bide gisa (Barandiaran, Canel, Bouckaert, 2023). Estrategia honen muinean “Gipuzkoako eredua” deiturikoa jartzen da, “lankidetzazko”ren ideiak eta praktikak lurraldearen bizitza ekonomikoa, soziala eta politikoa instituzionalizatzeko izan duten garrantzia argudiatuz, guztia ere asoziazionismora, lotura komunitarioa eta kapital sozialaren maila handi batera bideratutako orientazio kultural nabarmenaren ondorioz. Beste lurraldeetan

eta erakunde esparru ezberdinetan ere badira aipagarriak diren lankidetzazko logika honetan garatutako adibideak eta esperientziak, besteren artean aipagarriak diren batzuk ekartzearren: Bilbao Metropoli-30, Gasteiz Green Capital, adibidez.

Beste adibide bat da gurean gizarte-mugimenduek komunitatearen bizi-kalitatea hobetzeko egin duten ekarpena. Bereziki nabarmendu daiteke feminismoaren eragina: hark gure lurraldea berdintasun-politiken alorrean erreferente bihurtu du, eta, Emakunderen jardunari eta emakumeen eta gizonen arteko Berdintasun Legeari esker, feminismoa politika publiko gisa sendotu da modu zeharkakoan.

Pentsaera, sentiera eta jokaera horien muinekoari arreta ipiniz gero, Lankidetzazko Gobernantzaren kontzeptzioa igarri daiteke, eta haien oihartzunetatik birdefinitu daiteke marko berritua ere. Pertsonaren adiera bat dago, asoziazioaren zentzu bat, erantzukizunean oinarritua eta praktikoa, eta gobernantza sistema deritzogunaren antolaera eta arduren banaketa partikular bat. Bestela esanda, Lankidetzazko Gobernantza ez da soilik administrazio-teknika edo politika publikoen antolamendu modu bat, baizik eta filosofia sozial bat, gure kulturen eta tradiziozko errotik elikatzen dena.

Testuinguru politiko eta sozial aldakor batean, zeinetan erronka berriak agertzen baitira, gero eta beharrezkoagoa da gobernantza ulertzeko modu berritzaileak proposatzea, baina aldi berean testuinguru jakin batean errota egongo direnak proposatzea. Euskal Herriak baditu horretarako oinarri sendo batzuk: historiaz eta praktikaz osatutako balio sistema propio bat, lankidetzazko erantzukidetasuna eta komunitatearen ongizatearekiko konpromisoa erdigunean jartzen dituenak. Euskadiko lankidetzarako kultura luze batek sostengatzen du gaur egun proposatzen den Lankidetzazko Gobernantza.

Dokumentu honen sarreran esan den bezala gaur egungo demokrazia liberalaren krisiak, ordezkartzaren urritasunak eta parte-hartze faltak erakusten dute egitura politikoak ez direla aski gizartearen aniztasuna eta asmo komunitarioak jasotzeko. Euskal testuinguruan, ordea, balio komunitarioetan eta prozesu asoziatiboetan oinarritutako kultura politiko bat garatu izan da, eta horrek Lankidetzazko Gobernantzaren sustapenerako baldintza egokiak eskaintzen ditu. Balio horiek –elkarrekiko konfiantza, konpromisoa, erantzukizun partekatua eta etika komunitarioa– politika publikoen diseinu eta garapenean txertatuz, eraldaketa demokratikorako potentzial handia dute.

Lankidetzazko ulertzen da demokraziaren oinarri gisa, eta ez soilik parte-hartze mekanismoen bidez, baizik eta komunitate baten kohesioa eta erabakiak partekatzen diren kultura politiko baten eraikuntzaren bidez. Lurraldean txertatutako gobernantza eredu bat da, pertsonen arteko harremanetan, konfiantzan eta zaintzan oinarritzen dena.

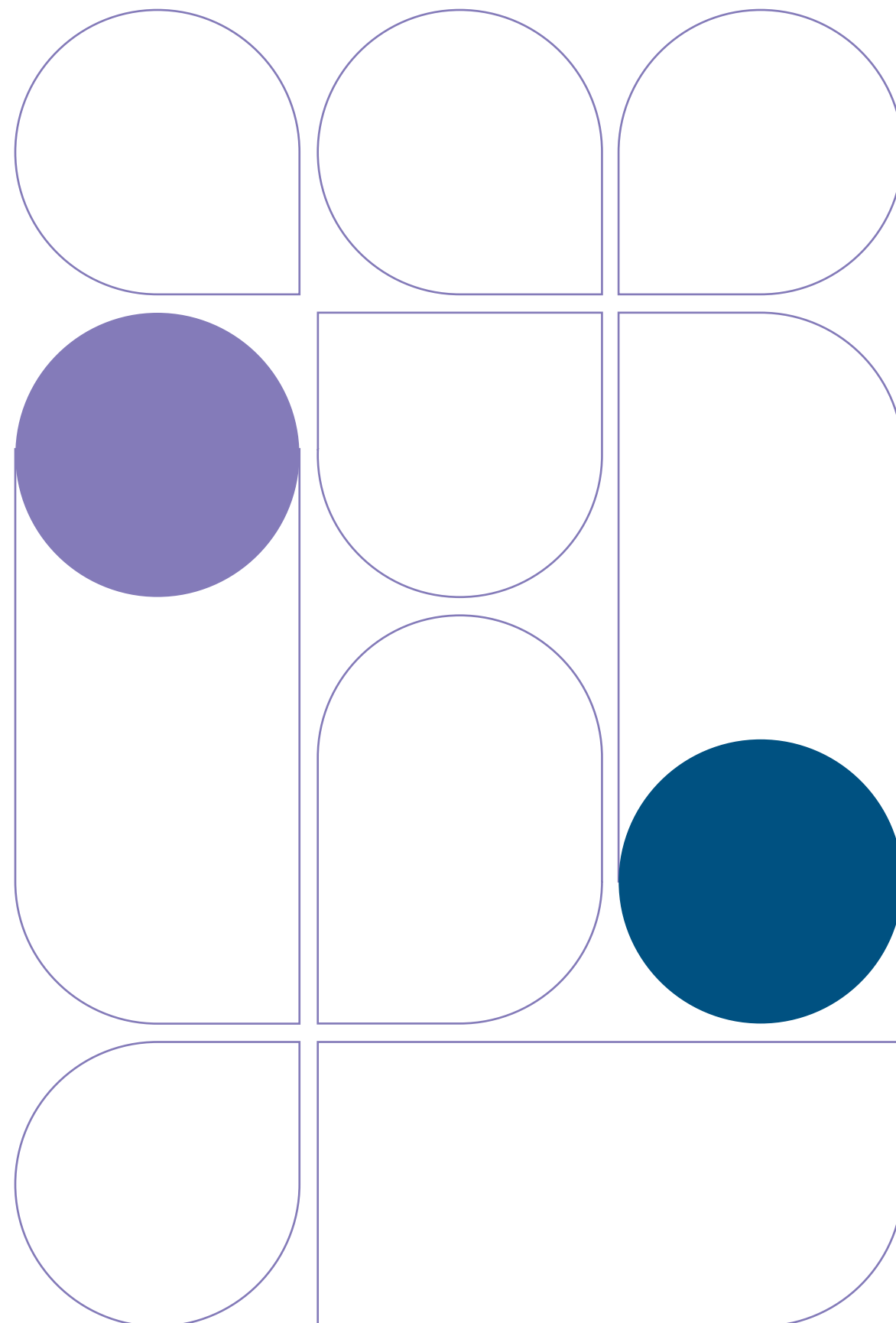
Azken batean, Lankidetzazko Gobernantza Euskal Herrian sustatzeko oinarri sendoak badaude gure historia sozial eta balioetan. Filosofia sozial gisa, demokrazia inklusiboago eta sendoago baten alde egiteko tresna izan daiteke, betiere gure lurraldeko kultura demokratikoa eta balio komunitarioak ardatz hartuta. Gizarte konplexuago eta polarizatuago baten aurrean, erantzukizunen jabe egitearen bidetik lankidetzazko da berriz elkar aurkitzeko eta etorkizun partekatu bat eraikitzeko bidea.

Eta zalantzarik ez dago, Lankidetzazko Gobernantzan aurrera egiteko ahaleginak eragin bereizgarri eta berezia izan dezakete beste testuinguru batzuetako praktiken aldean, baldin eta gure testuinguru lokaleko balio errotuetan oinarritzen badira. Izan ere, euskal kulturen eta tradizioan, herritarren erantzukizuna, besteen onean pentsatzea eta ekarpena egitea, erakunde sozialak sendotzea, eta gai komuneko jakin-mina eta kezka, aspaldiko pentsaera-, sentimendu- eta jokabide-arauak izan dira.

Egungo gizarte-eraldaketek —hala nola indibidualismoaren hazkundeak, digitalizazioak edo zatiketa sozialak— gure tradizioan iraun duten balioetako batzuk ahultzea, haien berkonfigurazioa edo balio berri batzuen agerpena ekarri dute.

Testuinguru horretan, Lankidetzazko Gobernantzan aurrera egiteko, funtsezkoa da balio demokratiko eta komunitarioen eguneraketa kolektiboa eta horien transmisioa bermatzea; edo beste era batera esanda, ezinbestean gure balio sistemetan oinarritutako Lankidetzazko Gobernantza sustatzea garrantzitsua da. Horrek, berez, hausnarketa sakona eta ekintza kolektibo koherentea eskatzen ditu, balio horiek gizartean benetan bizirik mantentzeko edo indartzeko aukerak aktibatu nahi badira.

Ziur gaude gure tradizioaren jokabide-patroi horietan eta auzolanaren kulturen eraikiz, aukera paregabeak aurkituko ditugula gaur egungo eraldaketa sakon, anitz eta globalek eskatzen dituzten erantzunak emateko. Hau guztia hartzen du marko kontzeptual honek kontuan.



04

**ZER DA
LANKIDETZAZKO
GOBERNANTZA
EUSKO
JAURLARITZAREN
IKUSPEGITIK?
ABIAPUNTUKO
DEFINIZIO BAT,
PRINTZPIOAK ETA
EZAUGARRIAK**

Dagoeneko aurreko bi ataletan aurreratu dugu Lankidetzazko Gobernantza ulertzeko Eusko Jaurlaritzaren hurbilpena. Jarraian, kontzeptua ezaugarritzeko printzipioak eta ezaugarriak azaltzen ditugu. Helburua ez da definizio zehatz eta zurruna proposatzea, baizik eta marko kontzeptual eta operatibo honetan Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen Lankidetzazko Gobernantzaren hurbilpena deskribatzea.

4.1. Abiapuntuko definizioa

Lankidetzazko Gobernantza, Eusko Jaurlaritzaren ikuspuntutik, erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren arteko lankidetzaren instituzionalizatua da, demokrazian sakontzea, komunitatea sendotzea eta ongizatera bideratutako lehiakortasuna sustatzea bilatzen duena. Gobernantza modu hierarkikoa baino gizartearen osatzen duten eragile eta herritarrekin harreman eredu horizontalagoa proposatzen du, elkar-aitortzan eta erantzukizun partekatuan oinarritua. Eta hori egiteko, erakunde eta gizarte zibileko herritar eta eragileen arteko gizarte kapitala (konfiantza, lankidetzaren, informazioa) sendotuz egin behar da, deliberazio eta ekintza partekatuen bidez.

Definizio honek iradokitzen du Lankidetzazko Gobernantzaren bidez askotariko tokiko eragileen artean norabide partekatu bat eta ekintza-multzo konektatu bat garatzen dutela. Izan ere, Lankidetzazko Gobernantza tresna bat da prozesu kolektiboak sustatzeko, eta formalki adostasunera bideratutako erabakien bitartez lehentasunak identifikatu

eta lurralde batean ekintza-lerroak sortzeko (Xabier Barandiaran, 2021, 2022). Definizio honek ere iradokitzen du Lankidetzazko Gobernantzaren bidez demokrazia sakondu egin daitekeela, eremu publikoan aktore gehiagoren inplikazio esanguratsuaren bidez. Hau da, hain zuzen ere, Lankidetzazko Gobernantza ulertzeko modua Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen ereduan.

Proposatzen den gobernantza eredu hau, gobernuaren erabakitzeko gaitasunean, baliabideetan, estrategian eta lidergoan oinarritzen da. Hala ere, lankidetzaren prozesu ezberdinetan lurraldeko bestelako erakunde, eragile eta herri ekimenei ere aitortzen die taldeari eragiten dioten agenda publikoko gaien inguruan norbere jardueraren eremuari lotutako erabakitzeko gaitasuna, baliabideak, zilegitasuna, erantzukizuna eta lidergoa izateko aukera helburu komun batzuk lortzeko; kasu horietan, estrategiak adosteko aukera egon daiteke, espazio formal edo informalaren bitartez, taldeari eragiten dioten arazoaren inguruan baterako politikak garatzeko.

Beraz, Lankidetzazko Gobernantza eta haren berrikuntza etengabea tresna estrategikoa gisa ulertzen dira gizartearen osatzen duten eragile eta herritar ezberdinak lurraldeen etorkizunerako eraikuntzaren protagonista egiteko. Gobernantza eredu horrek aukera ematen du herritarren gogobetetasuna areagotzeko, parte-hartze politikorako motibazioa berreskuratzeko, proiektu partekatuen inguruan komunitatearen (gizarteko eragile eta herritarrek) inplikazioa sustatzeko eta, era berean, instituzioen eraginkortasuna eta zilegitasuna indartzeko.

Finean, Lankidetzazko Gobernantza demokrazian sakontzeko, komunitatea eraikitzeko edota lehiakortasuna areagotzeko tresna bezala aurkeztu dugunean, ez gara Lankidetzazko Gobernantza politikaren eremura bakarrik mugatzen ari. Lankidetzazko Gobernantza gizarteko hainbat esparrutan sustatu eta indartu daitekeela iradokitzen ari gara (enpresan, herritar bezala norberaren egunerokoan eta ekintzetan, gizarteko elkarte edo ekimenetan izan dezakegun inplikazioan, eta abar). Gure ikuspegitik, Lankidetzazko Gobernantzak Euskal Herriko auzolanaren kontzeptuarekin bat egiten du.

Lankidetzazko Gobernantza ez da beraz solik administrazio publikoaren luzapen bat; ez da soilik herritarrek beren interesen defentsan garatzen duten partaidetza mekanismo bat; Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen Lankidetzazko Gobernantzaren ulermenak lankidetzaren, elkarlanaren bidezko erabakimen partekatua, eta komunitatearekiko leialtasuna eta pertsonaren ardura uztartzen ditu. Eta aurrerago esango den bezala, testuinguru batean gauzatzen da, balio sistema baten markoan eta herrigintza egituratu eta saretzen den marko baten barruan eta, bereziki, kultura politiko bati lotuta.

Jarraian deskribatuko ditugu balio horiek gauzatzeko funtsezko printzipioak eta ezaugarriak. Taula honetan laburbiltzen ditugu, eta hurrengo atalean bakoitzaren deskripzioa jasotzen dugu:

Eusko Jaurlaritzaren Lankidetzazko Gobernantza Eredua

Funtsezko printzipioak eta ezaugarriak

Printzipioak	Ezaugarriak
Kultura politikoa	Aktoreen borondatea
Konfiantza	Aktoreen aniztasuna
Erantzukidetasuna	Guneak
Eraginkortasuna	Ekintza kolektiboa eta elkar-ebaluazioa
Berdintasuna	Etengabeko ikaskuntza eta eraldaketa

Taula. Laburpena – Lankidetzazko Gobernantza defintitzeko printzipioak eta ezaugarriak Eusko Jaurlaritzan

4.2. Lankidetzazko Gobernantzaren printzipioak

Lankidetzazko Gobernantzaren printzipioak dira berau garatzeko oinarrizkoak diren balio eta jarrera multzoa: Kultura politikoa, konfiantza, erantzukidetasuna, eraginkortasuna eta berdintasuna.

- Kultura politikoa:** Almond eta Verbaren (1963) kultura politikoaren kontzeptua funtsezko kategoria da. Kultura politikoa herritarrek sistema politikora, erakundeetara, eragileetara eta prozesuetara bideratzen dituzten orientabide psikologikoen multzoa da. Pertsonen politikaren aurrean duten jarrera subjektiboa da eta subjektibitate horri ezagutza, objektu politikoekiko jarrera eta parte-hartze politikoaren bitartez gauzatzen da, beraien jokabide politikoan eragina duten balioek, sinesmenek eta jarreraren ondorioz. Kultura politikoak edo kultura zibikoak hiru bizkar hezur ditu: gizarteratze politikoa (subjektiboa eta objektiboa), objektu politikoekiko jarrera eta balioak, eta jokabide nahiz parte hartze politikoa.
- Konfiantza:** Konfiantza da edozein lankidetzazko-prozesuren oinarria. Baldintza eta emaitza da: aktore desberdinek elkarri konfiantza izan ezean, zaila da informazioa trukatzeko, erabakiak partekatzea edota epe luzerako konpromisoak hartzea; eta era berean, lankidetzazko prozesuek konfiantza sustatu eta indartzen dute. Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan konfiantza bi norabidetan lantzen da: horizontalki, prozesuan parte hartzen duten eragileen arteko konfiantza (erakundeen artekoa zein pertsonen artekoa), eta bertikalki, (herritarren konfiantza instituzioekiko eta agintariekiko, eta alderantziz) . “Zerk eragiten du gobernantza kolaboratiboan konfiantza izatea? Euskal Autonomia

Erkidegoko gobernu-programa baten azterketa” azterlanak Gipuzkoako esperientzian erakutsi duenez, konfiantzaren dinamika konplexua da: alde formalak (arau legalak, akordioak) zein alde informalak (harreman pertsonalak, elkar ulertzea) garrantzitsuak dira konfiantza sortzeko eta mantentzeko (Barandiarán, Canel, Bouckaert, 2022).

- Erantzukidetasun partekatua (Erantzukidetasuna):** Lankidetzazko Gobernantzan parte hartzeak ardurak eta betebeharrak asumitzea eta elkarbanatzea dakar. Hau ez da soilik erantzukidetasun juridiko-formala, baizik eta ardura etiko eta politiko partekatua: eragile guztiek senti dezaten prozesuaren jabe direla neurri batean. Aguilar (2020) autoreak sareko gobernantzaren ezaugarri bereizgarriak aztertzean azpimarratu zuen puntuetako bat hau da: eragileen elkarrekiko mendeotasunak elkarlanerako modu berriak ezartzea eskatzen du, eta horrek berekin dakar erantzukidetasuna, baita helburuak betetzeko baliabideak eta arriskuak partekatzearen konpromisoa ere.

Euskal Herrian, erantzukidetasuna burujabe izatearen ideiarekin eta etika komunitarioarekin lotuta dago. Sistema politikoan ikuspegi hau maila ezberdinetako autogobernuaren bitartez adierazi izan da baina herri eta gizarte bizitzako beste esparru ugari ere zabalduta izan da; norbera bere buruaren jabe izatea ardurak hartzea da komunitatearekiko zerbitzuan.

Auzolana, komunitate jakin bateko kideen arteko elkarlana da; kide bakoitzak ardura eta ekimena hartzen du baina komunitatearen arauen baitan eta gizabanakoaren

asebetetzea komunitatearen bitartez burutuz. Ikuspegi hau ekonomiaren, gizartearen, kulturaren nahiz aisialdiren esparruan gauzatu izan da historikoki; ezagunak dira baserritarren arteko auzolanak, industria sektoreko kooperatibak, familien arteko lankidetzaren bitartez garatu izan diren hirugarren sektoreko ekimenak e.a. Edozein izaerako komunitatea delarik ere, ez da goitik behera antolatzen den plangintza edo egitura huts bat; ezta, herritarrek erakunde publikoekiko planteatzun duten prozesu dialektiko baten ondorio ere; Komunitatea herritarren eta izaera ezberdineko organizazio eta erakundearen bitartez legitimatu eta garatzen da, eta horretarako erantzukidetasuna funtsezkoa da. Testuinguru demokratiko eta plural batean, erantzukidetasunak esan nahi du herritarrek aktiboki parte hartu behar dutela bizitza publikoan, ez bakarrik bozkatzuz, baizik eta informatuz, antolatuz eta herrigintzako prozesu ezberdinetan lankidetzaz garatuz. Komunitate politikoaren ideia kideen ekintza arduratsuaz elikatzen da. Hemen planteatzun den Lankidetzazko Gobernantzak Euskal Herrian auzolanaren kontzeptuarekin bat egiten du. Lankidetzazko Gobernantza ez da solik administrazio publikoaren luzapen bat; ez da soilik herritarrek beren interesen defentsan garatzen duten partaidetza sistema bat; hemen planteatzun den Lankidetzazko Gobernantzaren zehazpenak lankidetzaz, partaideek elkarlanaren bitartez duten erabakitzeko eskubidea, komunitatearekiko leialtasuna eta ardura uztartzen ditu. Arduraren eta erabakiaren subjektua komunitatea da. Lankidetzazko Gobernantzak entzukidetasuna eskatzen du; eskubideak eta betebeharrak uztartzen dituen erroka kolektiboek erantzun ahal izateko. Gaur egun, Lankidetzazko Gobernantzak autogobernu demokratikoa, erantzukizuna eta bizikidetzaz egituratzen duen etika islatzen ditu.

Lankidetzazko Gobernantzak sustatzen duen elkarlanaren oinarria erantzukidetzazuna da eta elkarlanaren printzipio batzuk adostea dakar: bestearen aitortza, gaitasunak eta

zilegitasuna onartzea; askatasuna eta autonomia; joko arauak argiak eta gardenak izatea; eta zintzotasuna.

- **Eraginkortasuna:** Lankidetzazko Gobernantzako prozesuek helburu bat izan behar dute, zerbaitera orientatuak egon behar dira (izan gizartearen beharrak identifikatu edo asetzera, edota erroka konkretu bat modu partekatuan lantzeraz – koherentziaz ere ari gara hemen, herri politikak edo estrategiak helburu bati edo estrategia batekin koherenteak izan daitezun). Erronka horiek ahalik eta modu eraginkor eta efizienteenean erantzun behar zaie. Horrek ez du esan nahi prozesu azkarrak izango direnik, baizik eta gai izango direla arazoak konpontzeko, gaitasuna ko-sortzeko, ezagutza mobilizatzeko eta prozesuaren zerbitzura jartzeko (Monkelbaan, 2019). Edozein modutan ere, Lankidetzazko Gobernantzaren logikak une zehatzetan oinarritutako ikuspegi batetik prozesuetan oinarritutako ikuspegi batera igaro behar du (Blas & Ibarra, 2006). Eraginkortasunari intrintsekoa zain ezaugarri bat koherentziarena izan daiteke, koherentzia gehitu nioke.
- **Berdintasuna:** Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan, berdintasuna bermatu behar da parte-hartzaileen artean; alegia, botere harreman orekatuagoa izateko baldintzak bermatu behar dira. Balio honen adierazgarri da, adibidez, genero-ikuspegia txertatzeko ahalegina Lankidetzazko Gobernantzaz: genero-desberdintasun estrukturalak erreparatzea beharrezkoa da, hainbat autoreen ustez, prozesu eta espazio horiek benetan inklusiboak eta berdinzaleak izan daitezun (Larrea, 2024)

Aipatutako balio hauekin lotuta zuzenean, badira zeharkako balio batzuk ere, elkar elikatzen direnak: konpromisoa (indibiduala eta kolektiboa), elkarrekiko errespetua,

solidaritatea, eta enpatia (bestearen lekuan jartzeko gaitasuna eta elkar aitortza).

Lankidetzazko Gobernantza balio guzti hauek oinarritutako kultura demokratiko eta politiko berri baten eraikuntza ere bada beraz, neurri handi batean.

4.3. Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko ezaugarriak

Bestalde, Lankidetzazko Gobernantza sistema bat edo bestea eratzeko testuingurua ulertzea funtsezkoa da. Aurreko ataletan jaso den moduan, Lankidetzazko Gobernantza ezin da herrigintzako edo kudeaketa publikoko tresna huts bat bezala ulertu; testuinguru batean gauzatzen da, kultura baten barruan, balio sistema baten barruan, herrigintza egituratu eta saretzen den marko baten barruan eta, bereziki, kultura politiko baten barruan. Zergatik lankidetzazko gobernantzak harrera ona du Euskal Herrian? Euskal Herrian lankidetzaz herri izaeraren parte izan da historikoki; gizarte eta herritarren ekimenez lankidetzaz erakundetzeko gaitasun handia izan dugu. Komunitatea eraikitze eta gizarte kapitala sortzeko gaitasun handia izan dugu ekonomiaren eta gizartearen alorrean. Euskal Autonomia Erkidegoko herri politika ugari herri ekimenez sortuak izan dira eta ondoren erakunde publikoen babesa jaso dute edota bere egin dituzte. Lankidetzazko Gobernantza planteatzun dugunean ez gara zerotik abiatzen; dagoeneko, alor ezberdinetan lankidetzaz ohitua dagoen ekosistema bati buruz ari gara. Horregatik, lankidetzazko gobernantza sistema baten eraketan testuinguruak ezinbesteko garrantzia du.

Testuinguru jakin batean beraz, badira Lankidetzazko Gobernantza ezaugarritzen duten funtsezko ezaugarriak edo eta gobernantza eredu hau gauzatzeko garatu beharreko elementuak. Horietako batzuk egiturazkoak eta bideratzaileak izan daitezke,

eta garatu beharreko baldintza zein gaitasunei lotuak dira besteak (Erreferentzia egokituta eta moldatuta: LG mapa, Arantzazulab; Gipuzkoako Foru Aldundia, Etorkizuna Eraikiz, Kultura Politiko Berria Think Tank, 2022).

1. **Gobernuaren eta gizarte aktoreen borondatea**

Agenda publikoa diseinatu eta garatzeko, politika publikoak, egiturak, prozesuak, gaitasunak eta baliabideak gobernuak, beren kabuz baino, gizartearekin lankidetzaz eta interakzioan jarduteko borondatea agertzen dute, gizarte osatzen duten eragile sozialen sare osoaren bitartez. Agenda publikoaren inguruan egituratzen da gobernuaren eta gizartearen arteko interakzioa eta elkarlana, agenda publikoa ez dadin gobernuaren agenda soilik izan; horren ordez, gobernuaren, herritarren eta eragile sarearen trukearen eta lankidetzaren bidez ezartzen dira agenda publikoaren lehentasunak eta aplikazioak eta, hortaz, baita politika publikoenak ere. Hau garatu ahal izateko, ezinbestekoa da gobernuaren eta inplikaturako diren gizarte aktoreen borondatea.
2. **Aktoreen aniztasuna**

Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan askotariko eragileak eta herritarrak txertatzen dira, eta aktoreen aniztasuna hobesten da. Lankidetzazko Gobernantzak inklusibitatea du bere izatearen arrazoi bat. Horrek esan nahi du prozesuan ahalik eta eragile gehien eta, batez ere, aniztasun inplikatu nahi direla, barne hartuta maiz

baztertuta geratzen diren taldeak edo ikuspegiak, baita ezagutza mota ezberdinak ere. Horrek eskatzen du ez soilik aktore anitzen parte-hartzea bermatzea, baizik eta haien ezagutzak eta ikuspegiak txertatzeko lan-moduak garatzea.

Ezaugarri honen baitan interseksionalitatea kontuan hartu behar dugu, eta horrela, prozesuetan inplikaturako eragileen posizio anitzak aintzat hartu (Zugaza, 2024). Halaber, funtsezkoa da ‘absentziak’ mobilizatzearen garrantzia kontuan hartzea; hau da, gai publikoek eragiten ez dietela sentitzen duten eragile horiek, baina estrategia hauen aliatu izan beharko luketenak (Ahedo et al., 2023).

3. **Guneak (Hausnarketa, elkarriketa, deliberazioa, ko-sorkuntza, esperimendazioa, ekintza eta erabakimen partekatua)**

Herritar eta eragileen arteko guneak sortzen dira entzuteko, hausnartzeko, deliberatzeko eta horrela adosten den kasuetan, erabakiak hartzeko (azken hau ez beti). Gune horiek ez dira hierarkia baten bitartez zuzentzen; aldiz, harreman horizontalak eratzen dira, eta haietan sozietate zibila osatzen duen herritar eta eragile sarearekin (instituzioak, enpresak, gobernuz kanpoko erakundeak, unibertsitateak, elkarteak, eta abar) interakzioan eta elkarlanean aritzen dira gobernuak. Elkarriketa sakona eta deliberazioa dira Lankidetzazko Gobernantzaren muina.

Askotariko eragileen arteko interakzioa ahalbidetzen denez, horrek esan nahi du prozesuetan entzute aktiboa, eztabaida eraikitzailea eta iritzi trukaketa egon behar duela. Espazio horiek formalki edo ez-formalki egituratuak egon daitezke, “joko-arau” adostuen bitartez aktoreek parte har dezaten eta konfiantzazko interakzioak sor daitezen (hain zuzen ere, Lankidetzazko Gobernantza modu informalean ere gertatzen da, gizarte kapitalak eta harreman sareek hori posibilitatzen dute. Enpresen zein elkarteen kasuan hori nabarmena da).

Gune hauetan egiteko eta pentsatzeko modu berriei bide emango dieten fasilitazio-teknika eta metodologiak ere erabili beharko dira elkar-ekintza eraginkorra izateko.

4. **Ekintza kolektiboa eta elkar-ebaluazioa**

Lankidetzazko Gobernantza gauzatzean ekintza kolektiboa garatzen da edo bakoitzak aurrera aterako dituen ekintzak modu konektatuan proposatzen dira, eta era berean, elkarrekin ikasteko espazioak sortu eta errazten dira. Ko-sorkuntzak proposatzen duen ikuspegia da hau praktikara eramateko modu bat (Arantzazulab, Ko-sorkuntza ekosistema).

Halaber, elkar ebaluazioa txertatzeko mekanismoak sortzen dira lan moduetan eta politika publikoen jarraipenean. Ebaluazio tresna berriak erabiltzen dira mekanismo tradizionalak osatzeko, horrela, lortu egiten da egitasmo ezberdinen eragina modu osatuagoan neurtzea eta arrakasta edo porrotak kolektibizatzea, hau da, denak elkarrekin ikastea esperientziatik (adibidez, Ebaluazio ebolutiboa: Ebaluazio ebolutiboa ingurune konplexu eta dinamikoetan, eta ziurgabetasuna nagusi den testuinguruetan, ikastea eta egokitzea ardatz dituen ebaluazioaren ikuspegia da - erref Arantzazulab EE).

5. **Etengabeko ikaskuntza eta eraldaketa**

Testuinguru konplexuetan ari garenean onartzen da lankidetzazko prozesuen izaera emergentea, eta kasu horietan eraginkortasunez jarduteko, Lankidetzazko Gobernantzaren ezaugarri hau funtsezkoa bihurtzen da. Lankidetzazko Gobernantza prozesu ireki gisa ulertu behar da, non ikaskuntza ez den bigarren mailako ondorio bat, baizik eta prozesuaren muina. Ikaskuntza ez da soilik jakintza teknikoaren metaketa, baizik eta harremanen, balioen eta parte hartzen duten eragileen eraldaketarekin lotuta dago. Hortaz, Lankidetzazko Gobernantza ez da helburu finko bat lortzeko bidea, baizik eta elkarrekin pentsatzeko, lan egiteko

eta berrasmatzeko gaitasun kolektiboa garatzeko ibilbide bat. Behin Lankidetzazko Gobernantzaren ezaugarri gakoak aurkeztuta, hurrengo atalean Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko egiturak, prozesuak eta gaitasunak aurkeztuko dira, lehen hurbilpen moduan.

Behin Lankidetzazko Gobernantzaren ezaugarri gakoak aurkeztuta, hurrengo atalean Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko egiturak, prozesuak eta gaitasunak aurkeztuko dira, lehen hurbilpen moduan.



LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA GAUZATZEKO EGITURAK, PROZESUAK ETA GAITASUNAK

Aurreko ataletan esan bezala, Lankidetzazko Gobernantzak ez du soilik gobernantza-modu berri bat proposatzen; eragile publiko, pribatu eta sozialen arteko harreman eta erantzukizun partekatuaren kultura sustatzen du. Lankidetzazko Gobernantza ez da administrazioaren berrantolaketa hutsa, demokrazia ulertzeko moduan eta harreman sozial eta politikoetan errotutako aldaketa bat da. Eta horrek administrazioari ez ezik, lankidetzazko prozesuko kide guztiei eragiten die.

Lankidetzazko Gobernantza modu eraginkorrean gauzatzeko egitura, prozesu eta gaitasun zehatzak tokiko askotariko eragileek garatu behar dituztela esan nahi du horrek. Atal honetan deskribatzen ditugu kontzeptu gako batzuk.

5.1. Lan-metodologiak, egiturak eta prozesuak

Lankidetzazko Gobernantza praktikara eramateko, pentsatzeko eta egiteko modu berriak garatzea desiragarria ikusten da, eta horiek ahalbidetuko dituzten egiturak eta prozesuak bermatu behar dira askotariko erakunde eta eragileetan. Eragile ezberdinekin lankidetzazko prozesuek lan-metodologia ezberdinak oinarri hartu beharko dituzte, konfiantzaren eraikuntza eta elkarlana eraginkorrak izateko. Hala nola: entzute-aktiboa, zentzu-emate kolektiboa, ko-sorkuntza, esperimenezkoa eta prototipazioa, eskalatzea, edo elkar-ebaluazioa.

Lan-metodologia gehienek elementu gako hauek barne hartzen dituzte, Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan garrantzitsuak direnak guztiak:

Ikuspegi sistemikoa: gobernuen eta gizarte zibilaren jardunaren ikuspegi orokorra – egitasmoak, eragileak, horien arteko loturak – aztertze guneak eta baliabideak garatzea, ikuspegi komuna eraikitze eta ardura partekatze.

Diseinua: arazo konplexuetan inplikatzeko konpetentzia bat da, pentsatzeko eta lan egiteko modu bat, adimen estrategiko, egokitzaile eta kooperatiboaren modu zabalago bat islatzen duena (Cross, 2023).

Ikuspegi aurre-hartzailea: etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko ahalegina eta horretarako baliabideak inbertitzea.

Jasangarritasuna: jasangarritasun-soziala, ekonomiko zein ingurumenari loturikoa-ekarpena egiteko saiakera egiten da herritar eta eragileekin lankidetzazko sustatutako praktiken bidez.

Komunikazioa: norabide bakarreko informazio gardena, argia eta zintzoa emateaz haratago, elkarri kontuak ematea eta aktore ezberdinen arteko informazioa denen eskura jartzea.

Metodologia hauek garatzeko ikuspegi berritzaileak garatzen eta sustatzen ari da hainbat berrikuntza profesional bai gurean bai nazioartean. Metodologia horiei buruzko ezagutza sakona garatu eta jaso da Arantzazulab demokraziaren berrikuntzarako laborategian, adibidez (Demokraziaren Berrikuntzarako Diseinua, Arantzazulab, 2024).

Hauekin batera, funtsezkoa da tokiko erakunde eta eragile desberdinek Lankidetzazko Gobernantza prozesuaren egonkortasuna bermatzeko beharrezko egiturak, prozedurak edota baliabideak aurreikustea. Baita lankidetzazko denboran iraunkor egiteko, inpaktua bermatzeko eta lankidetzazko kideen atxikimendua sostengatzeko finantzazio eredu berriak esploratzea ere desiragarria ikusten da.

5.2. Profilak, jarrerak eta gaitasunak

Lankidetzazko Gobernantza eraginkorra ezartzeko, funtsezkoa da administrazio publikoaren barruan, enpresa pribatuaren, gizarte antolatuan eta herritarrengan lankidetzazko berrikuntza eta ikaskuntza aktiboa sustatzeko profil, jarrera eta gaitasun egokiak garatzea. OCDEren arabera, berrikuntza publikoaren arrakasta ez dago soilik teknologia berrien erabileran, baizik eta askotariko erakunde barneko kultura, prozesu eta gaitasunen eraldaketan. Horretarako, hainbat erakunde ofizialek eta berrikuntza sozialeko laborategiek marko kontzeptualak eta tresnak garatu dituzte.¹

Sustatu eta indartu beharreko jarrerak eta pentsatzeko modu batzuk hauek izan daitezke: malgutasuna, erresilientzia, ausardia, bere buruaren ezagutza eta kontzientzia, ekintzara bideratua, gogoetarako gaitasuna, jakin-mina, enpatia, eta tokian errotuta.

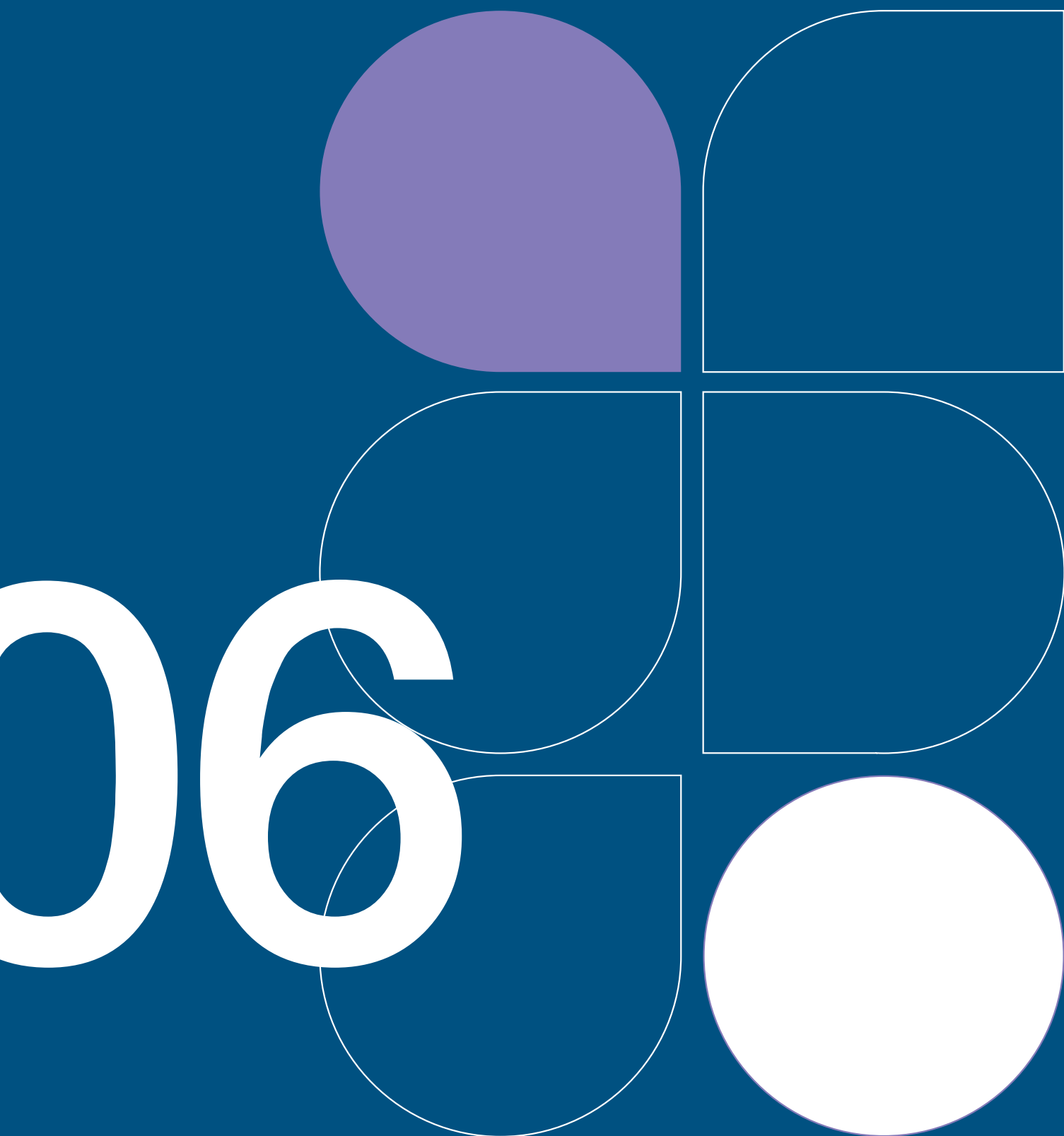
Bestalde, Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan ekintzarako gaitasunak (prozesua garatzeko gaitasunak) hiru multzotan sailkatu daitezke: (1) Harremanak eta elkarlanak errazteko gaitasunak - lankidetzazko aritzeko eta lankidetzazko sustatzeko gaitasunak; (2) Esperimenezko berritzailea diseinatu eta sustatzeko gaitasunak – ideia berriak, aztertu, frogatu eta iteratzea, ikaskuntza prozesua azaleratuz; (3) Aldaketarako lidergoa: baliabideak eta zilegitasuna/legitimitatea mobilizatzea aldaketa gauzatzeko (erref. Arantzazulab LG prozesuak garatzeko gaitasunak).

Gaitasun eta jarrera hauek Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan maila ezberdinetan landu eta garatu beharko dira: norbanakoa, erakundea, komunitatea, sistema. Beraz, ez da nahikoa administrazio publikoaren mailan gaitasunak garatzea bakarrik, Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan ari diren lurraldeko aktore, eragile eta norbanakoei garatu behar dituztelako lankidetzazko eraginkor egiteko jarrerak eta gaitasunak.

Amaitzeko, Lankidetzazko Gobernantza eraginkorra ezartzeko proposatutako profil, jarrera zein gaitasunak marko honen garapenean aintzat hartzea proposatzen da, markoak berak izan ditzakeen instituzionalizazio prozesu ezberdinetan; adibidez: kontratazio publikoan aintzat hartzeko, prozesu hauek sustatuko dituzten taldeetan txertatzeko, formakuntza prozesuetan kontuan hartzeko, edo profil eta gaitasunen kudeaketako prozedura eta araudietan txertatzeko aukera baloratzeko. Era berean, funtsezkoa izango da funtzio publikoko legeria gobernantza eredu berri honetara egokitzea, hain zuzen ere eredu honek funtzio publikoaren antolaketaren aldaketa bat eskatzen duelako.

Behin Lankidetzazko Gobernantzaren ezaugarri gakoak aurkeztuta, hurrengo atalean Lankidetzazko Gobernantza ezartzeak dimentsio ezberdinetan nola eragiten duen aztertuko da.

¹ Gaitasunen garapenerako markoak eta tresnak: OCDE – Berrikuntza Publikorako Gaitasun-Sistema (Innovative Capacity Framework, OCDE); UNDP - Berrikuntza Publikorako Gida Praktikoa; Nesta – Berrikuntza Publikorako Gaitasun Markoa; Europako Batzordea – Berrikuntza Publikorako Arkitektura Berria; UCL IIPP – Public Innovation Index; TIAL (The Institutional Architecture Lab); eta abar.



LANKIDETZAZKO GOBERNANTZA SAKONTZEKO ETA BERRITZEKO GOBERNANTZAREN HIRU DIMENTSIO

Lankidetzazko Gobernantzan sakontzeak eta berritzeak hiru gobernantza dimentsioetan eragiten du bereziki. Lehenik, administrazio publikoaren barneko hobekuntza eta berrikuntza sustatzen du (edo eskatzen ditu). Bigarrenik, komunitatea eta gizarte sistemak indartzea proposatzen du: lurraldeko erakunde, elkarte, enpresa eta sare sozialen arteko kolaborazioa sendotuz, kapital soziala eta lurralde-kohesioa areagotzeko. Azkenik, harreman ereduetan berrikuntza sakona planteatzen du, gizarte eta bertako aktoreak (eragileak eta norbanakoak) kudeaketa publikoaren eta politika publikoen diseinuaren zein garapenaren parte bihurtuz. Dimentsio hauek elkar elikatzen dute eta guztiek partekatzen dute helburu bera: gobernantza demokratikoagoa, eraginkorragoa eta herritarrengandik gertukoagoa eraikitzea.

Jarraian aurkeztuko dira Lankidetzazko Gobernantzak dimentsio ezberdin hauetan dituen inplikazioak eta irekitzen dituen eraldaketarako aukerak (administrazio egoitaren, gizarte zibilean, eta beraien arteko harreman ereduan).

6.1. Administrazio publikoaren kudeaketa. Etengabeko hobekuntza eta berrikuntza

Lankidetzazko Gobernantzak administrazio publikoaren eraldaketa eskatzen du, eta hori berrikuntza publikoaren ikuspegitik ulertu behar da: ez soilik sendotasuna eta eraginkortasuna bilatzeko, baizik eta erakunde publikoak irekiago, malguago, konektatuago eta parte-hartzaileago bihurtzeko. Administrazioaren hobekuntza etengabea eta berrikuntza publikoaren zein demokratikoaren arteko lotura zuzena da; lankidetzazko erdigunean jartzen duen gobernantza batek erakundeak sendotzeko, berritzaileagoak eta gizartearentzat esanguratsuagoak bilakatzen ditu. OCDEk (2017, 2021) erakutsi du gobernantza irekiaren eta berrikuntza publikoaren arteko sinergiak funtsezkoak direla demokrazia indartzeko.

Gobernu Ona eta Gobernu Irekia

Lankidetzazko Gobernantza hobeto ulertzeko, komenigarria da gobernantza publikoaren eredu ezberdinekin alderatzea, gobernantzaz hitz egitean modu zabalean erabiltzen bada ere, kontzeptu batek eredu edo elementu ezberdinak barne hartu ditzakeelako.

Batetik, Gobernu Irekiaz hitz egiten da, gardentasuna, integritatea, kontu-ematea eta eragileen parte-hartzea sustatzen duen gobernantza-kultura bat bezala ulertuta, demokraziari eta hazkunde inklusiboari eusteko helburuarekin. Honek gobernuaren jardunbide egokiak bultzatzen ditu: gardentasuna, kontu-ematea, integritatea, efizientzia eta parte-hartzea dira haren zutabeak. Printzipio mailan bat datoz Lankidetzazko Gobernantzaren printzipioekin.

Bestalde, Gobernu Ona edo “ongi gobernatzea” bezalako kontzeptuak ere erabili izan dira. Gobernu askotan goitik beherako erreformetan geratu da: adibidez, legeak aldatu dira gardentasuna hobetzeko, edo mekanismo formalak ezarri dira herritarren parte-hartzea sustatzeko (kontseilu aholku-emaileak, inkestak, etab.).

Bi kontzeptu hauek elkarri lotuta daude: Gobernu Irekia gobernantza publikoaren kultura bat da, eta Gobernu Onak gobernantza publikoaren

helburu orokorrak eta printzipioak biltzen ditu. Lankidetzazko Gobernantzak, aldiz, haratago doan kultura aldaketa proposatzen du: ez da soilik gardentasun gehiago izatea, baizik eta informazioa elkarrekin sortzea; ez gara ari bakarrik herritarrek kontsultatzeaz, baizik eta herritarrek erabakitzeo mahaira ekartzeaz, edo haiekin harreman ereduan sakontzeaz. Halaber, Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko, erakundetzea ez da nahikoa, kultura politikoan eta instituzionalean sustraitu behar da (Gurrutxaga, Zugaza, Lekue, 2024). Beraz, Gobernu Irekiaren ereduarekin alderatuta, Lankidetzazko Gobernantzak parte-hartze sakonagoa eta bestelako antolaketa mailak barne hartu ditzake. Bien helburua partekatua bada ere –administrazio hobea eta demokratikoagoa lortzea–, Lankidetzazko Gobernantzak jauzi kualitatibo handiagoa proposatzen du.

Edozein kasutan Lankidetzazko Gobernantza markoak bere gain hartu beharko ditu, Gobernu irekiak bere egiten dituen zutabeak (alegia, efizientzia, gardentasuna, integritatea, kontu-ematea, lege-estatua), eta haiek osatu. Dokumentu honek jasotzen duen Eusko Jaurlaritzaren Lankidetzazko Gobernantzaren markoak parte-hartzearen dimentsioa berariaz landu eta jorratuko du, Lankidetzazko Gobernantzak jauzi kualitatiboa planteatzen duelako hain zuzen ere parte-hartze ereduan, erantzukidetasun kolektiboa eta botere banaketarantzko bidea iradokiz.

Gainera, Lankidetzazko Gobernantzaren ikuspegitik, administrazioaren helburua izan behar duen “balio publikoa” sortzeko “zentzu publikoa”ren dimentsio kolektiboagoa hartzen du; alegia, balio publikoa ez da zerbitzu publikoen kalitatea edo gobernuaren jardunaren efikazia neurtzeko irizpidea bakarrik, baizik eta gizarte osoak partekatzen duen helburu komun bat, norbanakoen interesak gainditzen dituen, eta gizarte kohesioa, justizia soziala eta bizi baldintza duinak helburu dituen. Lankidetzazko Gobernantza marko honekin, horrenbestez, balio publiko horren eraikuntza kolektiboa bilatzen da, parte-hartze aktiboaren eta elkarriketa publikoaren bidez, guztion onaren mesedetan.

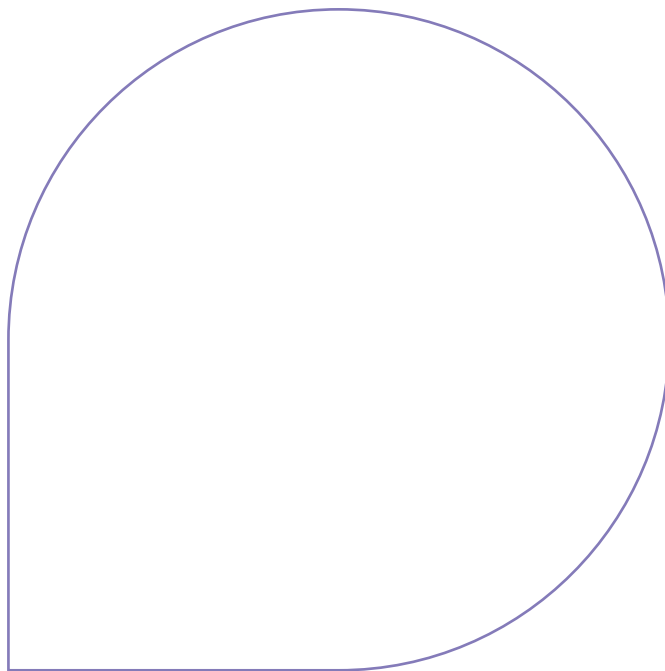
Berrikuntza publikorako markoak

Jakina da, eta erakunde publiko askok aitortu du, egungo erronkei erantzuteko gaitasuna ahuldu zaiela, edo horretarako tresna eta egitura zaharkituak izatea. Lankidetzazko Gobernantza ezinbestean lotzen da administrazioaren eraldaketarekin eta berrikuntza publikoaren ikuspegi berriekin, izan ere, gobernantza ulertzeko modu honek administrazio publikoaren rola birpentsatzea eskatzen du. Horrela, Lankidetzazko Gobernantzak administrazioaren barruan kultura, egitura, lege eta prozedura berriak eragiten ditu, baita gaitasun berriak garatzea, profil berriak gehitzea, eta erakundeen jarduna garatzeko zein ebaluatzeko hurbilpen eta joera berriak txertatzea ere —ikuspegi sistemikoak, irekitasuna, esperimentazioa eta ikaskuntza kolektiboa lehenetsiz— eta berrikuntza publikorako marko garaikideekin uztartzen da.

Izan ere, lankidetzazko da hainbat berrikuntza publikoren ikuspegi eta marko aurreraturen oinarri. Gaur egun hainbat marko eta hurbilpen ezagutzen dira eta gobernu aurreratuenek ezarri dituzte. Horien artean aipagarriak dira, lurralde garapena eta berrikuntza politikak eta estrategiak batetik, eta berrikuntza eta eraldaketa publikoa bestetik, uztartzen dituzten hainbat marko: misioetara bideratutako berrikuntzaren markoa (Mariana Mazzucatoren Mission-oriented innovation), erronketara bideratutako berrikuntza (Ingrid Burkett ikerlariak garatutako Challenge-led innovation ikuspegia), diseinuan oinarritutako metodologiak, berrikuntza ekosistemak, eta abar. Eredu horiek guztiek —izaera, eskala edo fokua desberdin izan arren— amankomuneko norabide eta marko bat planteatzen dute: Lankidetzazko Gobernantza berritu bat eraikitzea, non erabakiguneak irekiagoak, parte-hartzaileagoak eta konponbide kolektiboetara bideratuak diren, koherentzia zentzu bat eraikiz ekosistemen, sektoreen eta eragileen artean, erronkak jorratzeko adimen kolektiboa baliatu ahal izateko.

Beraz, Lankidetzazko Gobernantza prozesuetan desiragarria ikusten da, erakundeak eraldatzeko berrikuntza publiko kolaboratiboa ardatz izango duten ikuspegiekin esperimentatzea, lankidetzazko eraginkortzeko ez ezik, aktore ezberdinen arteko sareak indartzeko, eta helburu partekatutak hobeto erdiesteko.

Lankidetzazko Gobernantzak erakundeen baitako aldaketa horiek sustatzeaz gain, administrazio maila ezberdinen arteko lankidetzazko artikulatzea eskatzen du, erakunde ezberdinen arteko harremana optimizatzeko. Maila anitzeko gobernantza bezala ezagutzen da hori eta jarraian deskribatzen dugu.



6.2. Erakunde arteko harremanak (Maila anitzeko gobernantza). Gobernu maila ezberdinen arteko koordinazioan eta erlazioan hobekuntza

Maila anitzeko gobernantza gizarte garaikideetan erronka konplexuei heltzeko ezinbesteko ikuspegia da, non politika publikoak ez diren erakunde edo gobernu maila bakar baten esku gelditzen. Izan ere, lurralde jakin batean, tokiko, eskualdeko, estatuko zein nazioarteko erakundeen estrategiek eta politikek elkarri eragiten diote. Horren ondorioz, eraginkortasun politikorako ezinbestekoa bihurtzen da gobernantza modu koordinatu eta elkarlanekoan ulertzea. Horrek barne hartzen du, ez bakarrik erakunde arteko (horizontal eta bertikala) lankidetzazko, baizik eta baita erakunde bereko sailen arteko (intragobernu) elkarreragina ere, eskumen bereziak dituzten unitateen arteko koherentzia eta konexioa bermatuz.

Alegia, batzuetan ez da nahikoa gobernu-maila bakoitzak bere politika garatzearekin; beharrezkoa da ekintza eta estrategia horiek modu sinergikoan formulatu eta ezartzea beste administrazio mailekin. Beraz, Lankidetzazko gobernantza markoak barne hartu behar ditu administrazio maila ezberdinen arteko harremanak, elkarren arteko konfiantzan eta ekintza partekatuan oinarritutako estrategiak eta politikak garatzeko.

Eusko Jaurlaritzaren Lankidetzazko Gobernantza Markoak ordea, erakundeen arteko harremanak ez ezik, komunitatea eta gizarte sistemak indartzea eta berritzea sustatu behar du. Alderdi horretan sakonduko dugu hurrengo atalean.

6.3. Gizartearekin harremanak: Komunitatea eta gizarte sistemak indartzea eta berritzea

Lankidetzazko Gobernantzak komunitatea eta gizarte sistemak sendotzeko eta berritzeko funtsezko tresna eskaintzen du, lurraldeko erakundeak, elkarteak, enpresak eta sare sozialak barne hartuz. Beharrezkoa da garbi bereiztea dimentsio desberdinak: arlo pribatua (enpresak eta ekimen ekonomikoak), gizarte zibil antolatua (elkarteak, fundazioak, sare sozialak) eta herritarren (banako edo talde informal moduan). Halaber, ezagutza sortzeko eta partekatzeko eragileek —hala nola unibertsitateek, ikerketa-zentroek eta beste eragile akademikoek— hiru dimentsio horien arteko elkarlana erraztu eta aberasten dute (ohartu testuan zehar askotan “gizarte zibila” diogunean hirurei erreferentzia egiten diegula).

Lurraldearen Gobernantza edo Herrigintza ikuspegitik, partaidetza publiko-pribatua eta gizarte zibilaren protagonismoa sustatzea lurralde garapen iraunkorra bultzatzeko gakoa da (Ansell & Gash, 2008). Lankidetzazko Gobernantza ezin da soilik arlo publikoaren ekimenez ulertu; gizarte antolatuaaren ekimena, enpresen konpromisoa eta herritarren protagonismoa beharrezkoak dira. Lankidetzazko Gobernantzak, hortaz, ez du soilik gobernuaren eta herritarren arteko zubi lana egiten, baizik eta lurraldeko ekintza dinamiko eta anitzaren katalizatzaile bihurtzen da. Erakunde ezberdinek —publikoak, pribatuak zein sozialak— duten legimitatea ez da hierarkiaren arabera bakarrik eraikitzen, baizik eta komunitatean duten aitortzan, koherentzia etikoan eta helburu komunetan oinarritzen da.

Gizarte zibil antolatua eta herritarrak

Batetik, herritar kritiko eta arduratsuak, komunitate-zentzuarekin, ezinbestekoak dira eraldaketa sozialaren bultzatzaile gisa. Alegia, proposatzen dugun Lankidetzazko Gobernantzaren ikuspegian ardura indibiduala garrantzitsua da; gure helburua izan behar da maila indibidualean autonomoak, kontzienteak eta arduratsuak izango diren eta aldi berean gizartearen konprometituak izango diren pertsonek osatutako gizartea sustatu eta eraikitzea.

Era berean, gizarte zibilaren autonomia bermatzea funtsezkoa da. Gizarte eragileek beren dinamika propioak izan behar dituzte, administrazioaren mendekotasunik gabe, eta komunitatearen ahotsa era autonomoan artikulatzeko gaitasuna izan behar dute.

Zentzu horretan, elkartegintzaren eta sare sozialen kasuak aipagarriak dira gure tradizioan. Lankidetzazko Gobernantzak herritarrak antolatzea bultzatu beharko luke elkarlanean gizarte beharrei erantzuna emateko. Elkarteen jarraipen eta sostengurako estrategiak garatzea garrantzitsua da eta azpiegitura sozialak —espazio publiko eta ekipamendu fisikoak— harreman sozialak sustatzeko funtsezko tresnak dira, kapital soziala sortuz eta ongizatea indartuz (Gipuzkoako Foru Aldundia, Ekintza Komunitarioa, 2022).

Enpresak eta ekimen ekonomikoak

Enpresek, bestalde, Lankidetzazko Gobernantzaren duten papera indartuz emaitza ekonomikoetatik haratago, euren erantzukizun soziala eta lurraldeko bizi-kalitatearen sustapena sendotu dezakete (Porter & Kramer, 2011). Gaur egun, askotan, berrikuntza demokratikoa eta konpromiso sozial sakonagoa erakusten duten praktikak ez datoz beti administrazioetatik, baizik eta gizarte antolatu edo ekonomia sozialetik.

Lankidetzazko Gobernantzak lan egiteko modu berriak ekartzen ditu enpresetara, eta horrek eragina du ez bakarrik kanpo-harremanetan,

baita barruko egituretan eta kudeaketa-ereduetan ere. Parte-hartzean oinarritutako lidergoa, helburu partekatuen inguruko aliantzak eta berrikuntza irekia gero eta gehiago ari dira garrantzia hartzen enpresen lehiakortasunean, eta horrek erakusten du lankidetzaren logikak enpresen barne funtzionamenduan ere aldaketa esanguratsuak eragiten dituela. Enpresak, beraz, ez dira soilik eragile ekonomikoak; eragile sozial eta instituzionalak ere badira, eta Lankidetzazko Gobernantzaren bidez beren zeregina zabaltu eta berrasmatu dezakete lurraldearen garapen jasagarria eta inklusiboa sustatzeko (Orkestra, 2022; Sotarauta & Beer, 2017).

Bestalde, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuko hainbat lanek nabarmendu dute Lankidetzazko Gobernantza ez dela soilik gizarte kohesiorako tresna bat, baizik eta lurraldeen ongizaterako lehiakortasunerako funtsezko faktorea ere badela. Gaur egungo testuinguru konplexuan, enpresek gero eta gehiago ulertzen dute beren errendimendua eta berrikuntza gaitasuna ez daudela soilik barneko faktoreen mende, baizik eta ingurune sozial eta instituzionalarekin dituzten harremanen kalitatearen arabekoak ere badirela. Lankidetzazko publiko-pribatua, eta batez ere tokiko eragileekin (hala nola hezkuntza-sistemeekin, komunitateekin eta tokiko administrazioekin) elkarrekintza iraunkorra, funtsezkoa da balio partekatua sortzeko eta eraldaketa sistemikoak bultzatzeko (Orkestra, 2021; Porter & Kramer, 2011).

Harreman ereduan berrikuntza: kudeaketa publikoan eta politika publikoen diseinuan eta garapenean gizartearen inplikazioa

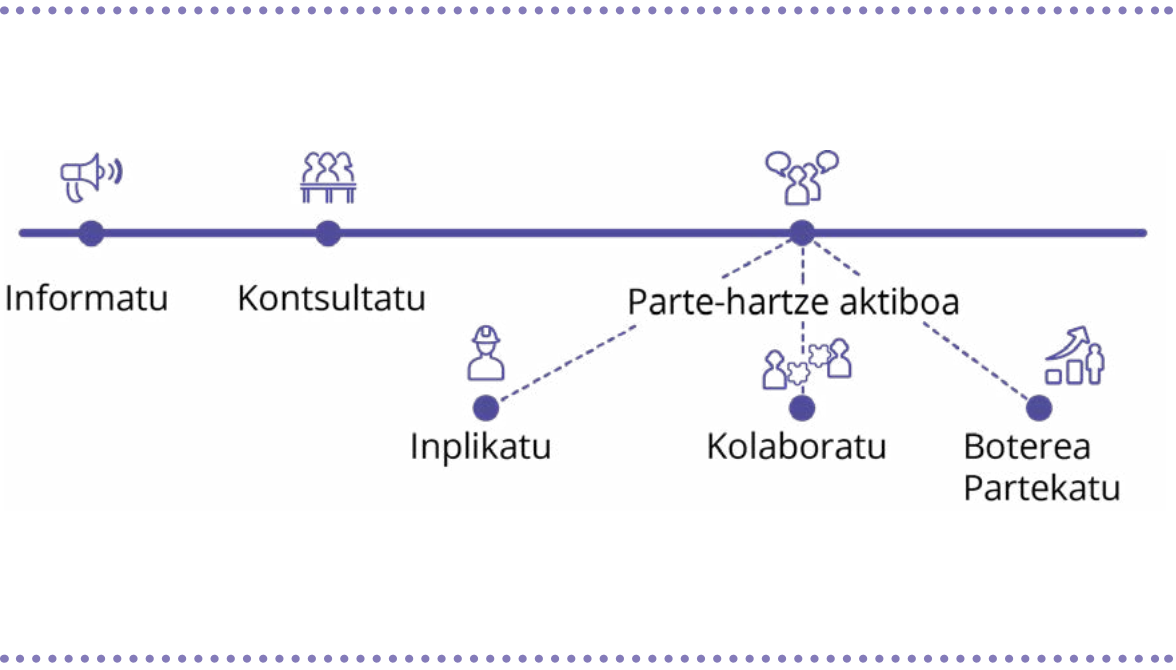
Testu honetan hainbatetan azaldu den moduan, Lankidetzazko Gobernantzak gobernuen eta gizarteko aktoreen (herritarrak zein gizarte-eragileak, arlo pribatua barne) arteko harreman ereduan aldaketa esanguratsua dakar. Ohiko gobernantza ereduak informazioa igortzean edo kontsultetan oinarritu izan badira ere nagusiki, ikuspegi honek elkarrekikotasunean, konfiantzan eta ardura partekatuan oinarritutako interakzioa bilatzen du. Escobar eta Elstub-ek (2019) azpimarratzen dutenez, horrelako gobernantza eredu batek ez du soilik prozedura aldaketa eskatzen, baizik eta kultura politiko berri bat: deliberazioan, elkarriketa eraikitzailean eta gaitasun demokratikoen indartzean oinarritzen den kultura. Hortaz, Lankidetzazko Gobernantzak ez du parte-hartzea tresna instrumental gisa erabiltzen; aitzitik, harreman publiko berrien bidez demokrazia bera birpentsatzeko, komunitatea indartzeko eta ongizaterako lehiakortasunean sakontzeko aukera ematen du.

OCDEren (2022) arabera, herritarren eta gizarteko eragileen parte-hartzeak —eta batez ere deliberazio-prozesuek— politika publikoen kalitatea eta legitimitatea hobetzen laguntzen dute, baldintza gisa jarritzeko prozesu horiek egituratuak, inklusiboak eta zintzoak izatea. Parte-hartzeak herritarren eta eragileen inplikazioa bultzatzen du politika publikoen zikloan eta zerbitzuen diseinuan. Parte-hartzeak aukera ematen die herritarrei eta interesdunei administrazio publikoen jardunean eta erabakietan eragiteko, politika-zikloaren fase desberdinetan.

Herritarrek eta gizarteko eragileek kudeaketa publikoan duten inplikazioari dagokionez, Eusko Jaurlaritzan Lankidetzazko Gobernantza Markoak proposatzen duen partaidetza eredu diseinatzeko nazioarteko bi eredu erabili dira oinarrian, biak uztartuta jarraian gurea definitzeko: OCDEk proposatzen duena batetik (OCDE, 2022), eta Parte-hartze Publikorako Nazioarteko Elkarrekin (IAP2) proposatzen duena bestetik.

Horrela, Lankidetzazko Gobernantza marko honek gizarteko aktoreen (herritar/ norbanako zein eragile) partaidetza eta inplikazioa definitzean bost maila bereizten ditu. Maila hauek ez dira prozesu lineal bat bezala ulertzen, baizik eta herritarrekin eta gizarte eragileekin harremanak maila horien guztien konbinazio gisa eraikitzen dira. Alegia, Lankidetzazko Gobernantza ez da prozesu puntualen bidez ulertzen, baizik eta lankidetzazko etengabe eta jarraitu gisa.

Hori lortzeko, inplikazio-maila guzti horien arteko konbinazioa gauzatzen da:



Irudia. Lankidetzazko Gobernantza markoaren Partaidetza gradiente propioa (iturri desberdinetan oinarrituta sortua)

Jarraian aurkezten den taulan laburtzen dira bere aldetik maila bakoitza hobeto ulertzeko azalpena, eta horiek gauzatzeko metodologiak edo hurbilpenak:

	Maila	Azalpena	Metodologiak
1	 Informatu	Gobernuak informazioa banatzen du (norabide bakarrean), gizarteak hala eskatuta edo era proaktiboan.	Webgune instituzionalak (Irekia), Informazio-kanpainak, buletinak
2	 Kontsultatu	Herritarren eta eragileen iritzia eskatzen da, baina erakundeek dute azken hitza. Bi norabidetako harremanaren oinarria da.	Inkestak, Galdeketak, Entzuketak publikoak...
3	 Inplikatu	Herritarrek eta eragileak prozesuan modu aktiboan sartzen dira (prozesuan zehar zuzenean herritarrekin eta eragileekin lan egiten da, kezka eta asmo publikoak etengabe ulertu eta kontuan hartzen direla ziurtatzeko), baina erabakia gobernuaren esku dago.	Focus group-ak, Saio deliberatiboak, Foro tematikoak, Institutuzionalizatutako lankidetzak
4	 Elkarrekin lan egin/ Kolaboratu	Herritarrek eta eragileek erabaki-prozesuan bazkide aktibo gisa parte hartzen dute (alternatibaren garapena eta irtenbide gogokoarenaren identifikazioa barne).	Ko-sorkuntza tailerrak, Herritarren panelak, Demokrazia deliberatiboko Herritarren Batzarrek, Institutuzionalizatutako erakunde arteko lankidetzazko iraukorrak (espazio formal zein ez-formaletan)
5	 Ahaldundu/ Boterea partekatu	Erabakia hartzeko ahalmena eta erantzukizuna herritarren edo gizarte eragileen esku uzten da, eta erakundeek parte hartzea bermatzeko baldintzak ahalbidetu egiten dituzte.	Herri-galdeketa lotesleak, Aurrekontu parte-hartzaileak, Herri ekimenak, Institutuzionalizatutako lankidetzak

Taula. Partaidetza mailak eta adibideak kudeaketa publikoan/politiken diseinuan eta garapenean (elaborazio propioa, iturriak moldatuta: IAP2, OCDE (2022))

Azken hiru mailak (3,4,5) parte-hartze aktiboaren barnean sartzen dira, herritarrek eta eragileek aukera dute kudeaketa publikoan, politika publikoen diseinuan eta erabakietan modu esanguratsuan parte hartzeko, eta baliabideak eta aukerak ematen zaizkie (informazioa, datuak, tresna digitalak...) politika publikoak edo kudeaketa publikoarekin lotutako gaiak elkarrekin lantzeko.

Garrantzitsua da harreman maila bakoitzean gizarteko herritar zein aktoreari egiten zaion promesa edo hitzematea (agintzen zaiona) abiapuntuan argi azaltzea eta prozesuan zehar adostutakoa betetzea:

	Maila	Herritarrei eta aktoreei promesa
1	 Informatu	Informazioa emango dizugu modu ulergarrian, eta beharrezkoa bada, hori ulertzen lagunduko dizugu.
2	 Kontsultatu	Zure iritzia eskatuko dugu, eta jasotako iritzia nola kontuan hartu diren azalduko dizugu.
3	 Inplikatu	Zure kezkak eta iritzia ulertu eta kontuan hartuko ditugu, informazio horrekin guk prozesua garatu eta erabakiak hartuko ditugu.

	Maila	Herritarrei eta aktoreei promesa
4	 Elkarrekin lan egin/ Kolaboratu	Zure gomendioak eta iritzia erabakiak hartzeko prozesuan zuzenean txertatuko ditugu, ahal den neurrian. Eta ezin bada, arrazoiak argi azalduko dizkizugu.
5	 Ahaldundu/ Boterea partekatu	Erabakia zure esku geratuko da.

Taula. Partaidetza mailak eta gizarteari agintzen zaiona

Iturria: Rozelle, M., Sarno, D., & Michaelson, L. (2024). Federation of International Association for Public Participation. Berreskuratua 2026ko otsailaren 23an, https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/iap2_spectrum_2024.pdf

Amaitzeko, esan behar da gobernuak gizarteko eragile zein herritarrekin izan ditzakeen harremanak izaera eta sakontasun ezberdinetakoak izan daitezkeela: instituzionalizatutako lankidetzak iraunkorrak (gizarteko erakunde eta eragileen izaeraren araberrak), gai ezberdinak joratzeko prozesu puntualak, epe-muga baterako ezarritako egituratutako harremanak eta kolaborazioak, herritarrekin egoeraren araberrak partaidetza prozesuak, esperimintatzeko eta ikasteko prozesuak, eta abar. Hauek guztiak hartzen dira aintzat orain aurkeztutako Lankidetzazko Gobernanta marko honen partaidetza gradientean.

Horrela, egun Eusko Jaurlaritzak, sail ezberdinen bitartez, izaera ezberdineko ekimenak ditu abian gizartearekin interakzioa edo harremantzea proposatzen dutenak. Hala nola: Webguneak eta online plataformak (Irekia), Soziometroak, Sail ezberdinen Focus Group-ak, Paktu sozialak, Eragile eta erakundeekin lankidetzak iraunkor estrategikoak, Espazio formal eta ez-formaletan garatutako egiturazko harremanak gizarteko eragileekin, Herritarrekin Entzuketak, Gazteekin deliberazio foroak, Berrikuntza Sozialerako Plangintzan lankidetzak proiektuak, eta abar.

Marko honek ikuspegi estrategiko bat jaso nahi du, eredu prozesual bat izateko aspirazioa planteatzen du, gizarteko eragile eta herritar ezberdinekin denboran iraunkorra izango den harremantzeko eredu bat proposatzeko. Horrela marko honen pean egun Jaurlaritzak dituen (edo eta etorkizunean sustatu nahi dituen) izaera ezberdineko ekimenak jaso eta konektatu beharko lirake, egitasmo ezberdinak inplikazio maila ezberdinekin bat datozela ziurtatzeko. Gainera, Lankidetzazko Gobernantzaren printzipioetan eta ezaugarrietan oinarrituta eta modu koherentean, erakundearen gobernanta ereduak islatuko duen mapa osoa eskaini beharko litzateke. Idealki, inplikazio maila ezberdinen arteko oreka ematen dela zaindu beharko litzateke, horrek adieraziko zukeelako sakontasuna eta inplikazio maila ezberdineko gobernanta sustatzen dela, elkarrekikotasunean, konfiantzan eta ardura partekatuan oinarritutako lankidetzak ere bere lekua dutela bermatuz. Gainera marko honek Eusko Jaurlaritzako sail eta menpeko erakunde ezberdinentzat ez ezik, lurraldeko eragileentzat erreferentzia moduan balio beharko luke, lankidetzak ahalegin ezberdinei oinarri bat, zentzu bat eta koherentzia handiagoa emateko.

EUSKO JAURLARITZAREN LANKIDETZAZKO GOBERNANTZAREN MARKO OPERATIBOA

Dokumentu honetan jasotzen dugun marko hau Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen tresna bat da, eta demokraziaren kalitatea hobetzeko bere estrategia politikoaren baitan kokatzen da.

Dokumentu honetan jaso dugu Eusko Jaurlaritzak Lankidetzazko Gobernantza ulertzeko duen modua eta bere herri-ekimena inspiratu edo artikulatu ahal izateko abiapuntuko marko bat, operatibara bideratua eta ekarpen berriekin osatzen joateko irekia

Alde batetik, Lankidetzazko Gobernantzak gure tradizioan barne hartzen duen filosofia sozialean eta balioetan oinarrituta sortu da. Eta beste alde batetik, gurean azken urteetan garatutako esperientzietan zein ezagutzan oinarrituta eraiki da.

Marko honek Eusko Jaurlaritzako sail eta menpeko erakunde ezberdinek duten gobernantza ereduari erreferentzia bat emateko balio dezake, helburua da: herritar eta gizarteko eragile ezberdinekin interakzioan oinarritzen diren ekimenak kokatu ahal izatea, horiek modu konektatutan garatzea eta elkarrekin zentzua emateko abiapuntuko kontzeptualizazio bat eta marko operatibo bat eskaintzea.

Lankidetzazko Gobernantza, Eusko Jaurlaritzaren ikuspuntutik, erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren arteko lankidetzazko instituzionalizatua da, herri politiken ekosistema indartzea eta komunitatea sendotzea bilatzen duena. Eta dokumentu honetan Lankidetzazko Gobernantza demokrazian sakontzeko, komunitatea sendotzeko eta ongizaterako lehiakortasuna areagotzeko tresna bezala ulertzen duela argudiatu da. Lankidetzazko Gobernantzak Euskal Herriko auzolanaren kontzeptuarekin bat egiten du. Lankidetzazko Gobernantza ez da beraz solik administrazio publikoaren luzapen bat; ez da soilik herritarrek beren interesen defentsan garatzen duten partaidetza mekanismo bat; Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen Lankidetzazko Gobernantzaren ulermenak lankidetzazko, elkarlanaren bidezko erabakimen partekatua, eta komunitatearekiko leialtasuna eta pertsonaren ardura uztartzen ditu.

Lankidetzazko Gobernantza marko honek ez du soilik gobernantza-modu berri bat proposatzen; euskal erakunde, gizarte antolatu eta herritarrei entzun eta Eusko Jaurlaritzak haiekin lankidetzazko sustatzeko eredua islatu nahi du, eta aldi berean erantzukizun partekatuaaren kultura sustatu nahi ditu.

Eusko Jaurlaritzaren ikuspuntutik, Lankidetzazko Gobernantza ez da administrazioaren berrantolaketa hutsa, demokrazia ulertzeko moduan eta harreman sozial eta politikoetan errotutako aldaketa bat da – eta horrek administrazioari ez ezik, lankidetzazko prozesuko kide guztiei eragiten die (lan egiteko eta harremantzeko moduetan eta eraldaketa bat eskatuz). Horregatik, testu hau gonbidapena ere bada, tokiko eragile desberdinei Lankidetzazko Gobernantza marko hau aberasten jarraitzeko; halaber, oinarrian deskribatzen diren printzipioak, ezaugarriak eta egiteko moduak erakunde mota eta askotariko gizarte antolatutako taldeetan ere zabaltzeko.

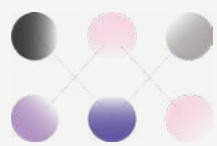
Jarraian aurkezten da Eusko Jaurlaritzak proposatzen duen Lankidetzazko Gobernantza markoaren laburpen grafikoa, dokumentu honen aurreko ataletan garatutako kontzeptu nagusiak jasota.

(Oharra: borobildutako zenbakiek, kontzeptua azaldu eta garatu den dokumentu honetako atalari erreferentzia egiten diete; ulergarritasunean laguntzeko jarri dira zenbakiak, behar bada markoaren azken irudi grafikoan kendu egingo dira).

1 Lankidetzazko Gobernantza Markoa

2 Demokrazian sakontzeko, komunitatea sendotzeko eta lurraldearen ongizaterako lehiakortasuna areagotzeko

6.1



Administrazio publikoaren kudeaketa

Etengabeko hobekuntza eta berrikuntza
Gobernu ona eta Gobernu irekia

- Efizientzia
- Gardentasuna
- Integritatea
- Kontuak ematea
- Lege estatua
- Zentzu publikoa

Erakundeen barne eraldaketa
Berrikuntza publikorako markoak



Gobernua

6.2



Erakunde arteko harremanak

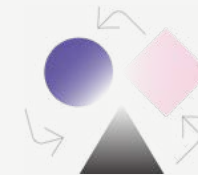
Gobernu maila ezberdinen arteko koordinazioan
eta erlazioan hobekuntza

Maila anitzeko
Gobernantza



Gobernua

6.3



Gizartearekin harremanak

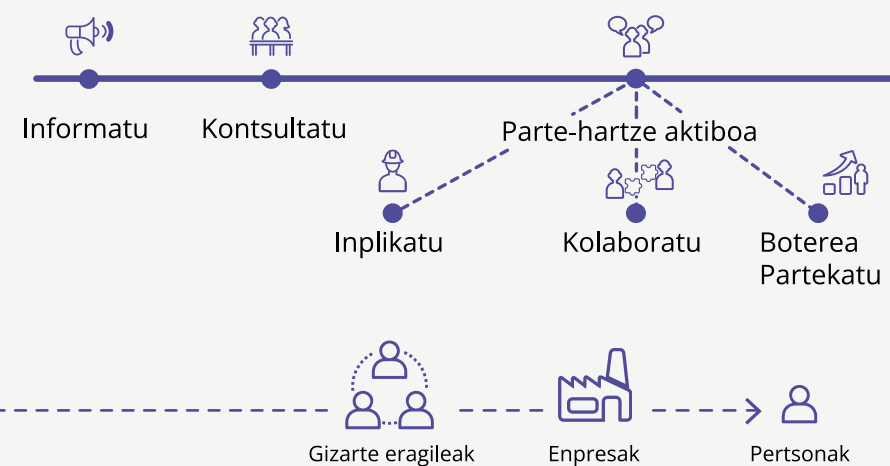
Komunitatea eta gizarte sistemak indartzea eta
berritzea eta Kudeaketa publikoan inplikazioa

Gizarte antolatua

- Azpiegitura komunitarioen eraikuntza
- Ongizaterako lehiakortasuna
- Erakundeen barne eraldaketa

Herritarrak

- Balio demokratikoak
- Konpromiso zibikoa
- Ardura partekatua



5

Lankidetzazko Gobernantza gauzatzeko

Egiturak • Prozesuak • Gaitasunak

4

Lankidetzazko Gobernantzaren

Definizioa • Printzipioak • Ezaugarriak

3

Lankidetzazko Gobernantzaren filosofia soziala eta balio sistema gurean

08

HURRENGO URRATSAK

Eusko Jaurlaritzak bere operatibara bideratu nahi duen Lankidetzazko Gobernantzaren Marko bat aurkeztu da dokumentu honetan. Marko hau proposatzen denean garrantzitsua da azpimarratzea ez garela zerotik abiatzen, izan ere, gizarteko alor ezberdinetan gure herri izaeraren parte izan den tradizio bati jarraipena ematen dio eta hainbat esperientziaren aitorpenetik egin den proposamena da. Ibilbide baten parte da beraz, baita alor ezberdinetan lankidetzara ohitua dagoen erakunde, gizarteko eragile eta herritarren ekosistema emankor baten adierazgarri ere.

Marko hau gainera, Euskadi demokrazia sendoko lurralde bezala erreferente izan dadin, demokraziaren kalitatea hobetzeko Eusko Jaurlaritzaren estrategiaren baitan kokatzen da. Beraz, helburu berera bideratutako beste hainbat egitasmorekin batera eta haiekin lotuta garatuko da; horien artean nabarmentzekoak dira: Euskadiren kalitate demokratikoa hobetzeko Eusko Legebiltzarrean abiatutako ponentzia, Eusko Jaurlaritzaren Proiektu Estrategikoak, Berrikuntza Sozialaren eta 2030 Agendaren 2025-2028 Plana (eta haren lehen ardatzari - “Kultura Demokratikoa finkatzea eta sakontzea”- lotutako egitasmoak) eta abar.

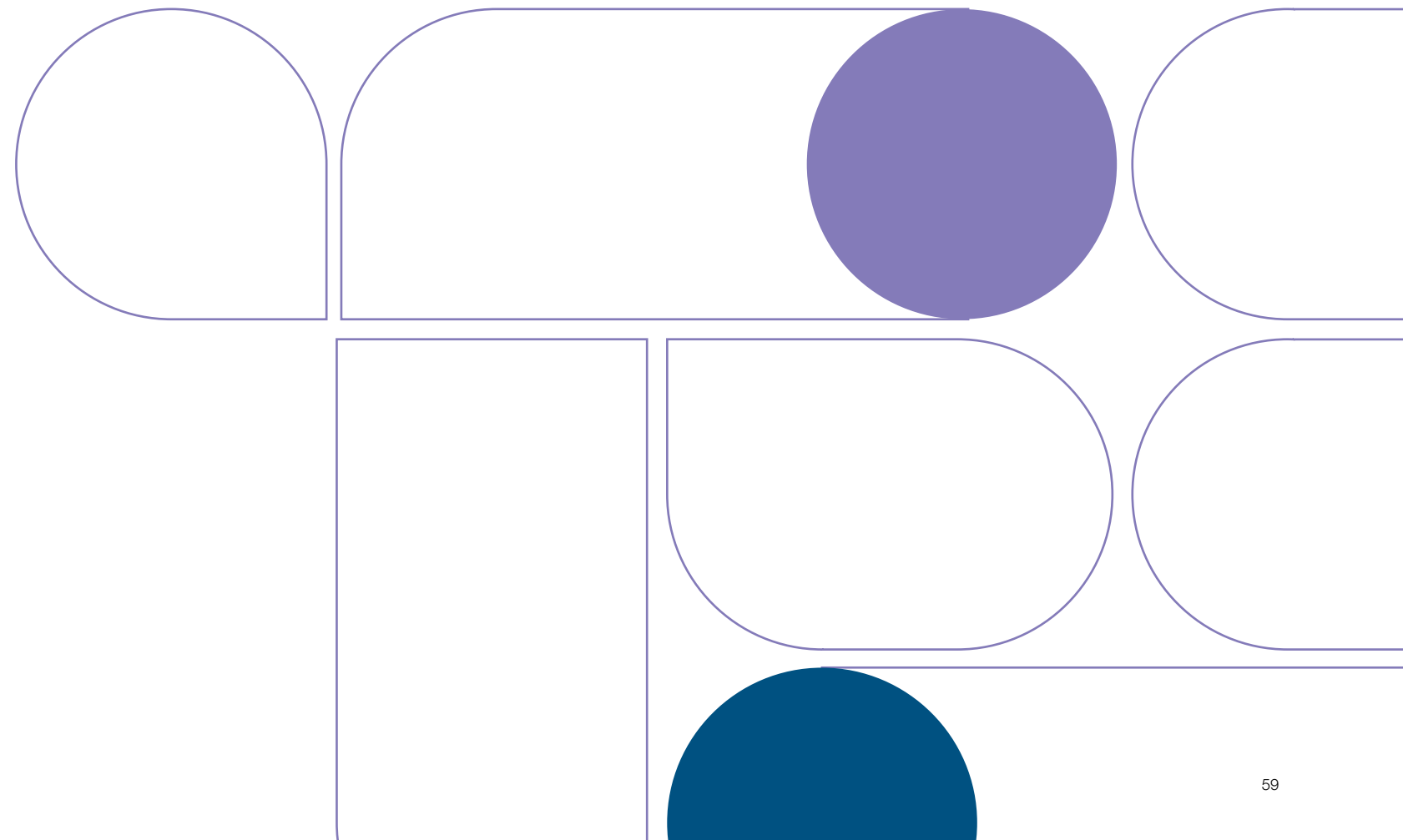
Marko hau abiapuntuko dokumentu ireki bezala proposatzen da. Lehenago esan den bezala, Eusko Jaurlaritzak Lankidetzazko Gobernantza ulertzeko duen modua eta bere herri-ekimena inspiratu edo artikulatu ahal izateko abiapuntuko marko ireki bat izateko bokazioa du. Gainera, bere oinarrian proposatzen diren printzipioak eta egiteko moduak erakunde eta gizarte eragile ezberdinei zabaltzeko gonbidapena ere izan nahi du. Jarraian aurkezten dira proposatzen den ibilbidean aurreikusten diren hurrengo urrats batzuk,

marko hau praktikara eta operatibara eramateko instituzionalizazio-ekintzak batzuk, beste izaera batekoak besteak:

- Lehen urrats moduan, datozen hilabeteetan marko hau Eusko Jaurlaritzako Gobernu Kontseilura eramango da eta behin han onartuta sail ezberdinei aurkeztuko zaie. Sail bakoitzarekin ariketa bat egitea aurreikusten da horrela, abian dituzten proiektu ezberdinak marko honek nola elikatu ditzakeen ikusteko, eta marko hau operatibo edo eragingarri egiteko. Azken helburua ere bada, marko honek jaso duen gobernantza eredua Eusko Jaurlaritzaren egiteko moduetan txertatzea. Praktika horietatik “Lankidetzazko Gobernantza operazionalizatzeko eskuliburua” garatzea aurreikusten da.
- Bestetik, marko hau euskal erakunde sarearekin eta gizarte eragileekin sozializatzeko, kontrastatzeko eta aberasteko prozesua ere abiatuko da. Bilatzen dena izanik ko-sorkuntza prozesu bat eraikitzea, marko honen jabetza partekatu bat sustatzeko eta islatzen duen lankidetzaren eredua zabaltzeko. Marko hau aberasten joateko gainera, Euskadiko Unibertsitate eta ezagutza eragileen sarearekin ere lotu nahi da (adibidez, Arantzazulab-en Ikerketa Elkargunean Lankidetzazko Gobernantzari buruz garatzen ari den Ikerketa Ildoarekin ere), abian dituzten ikerketa eta ikaskuntza programa ezberdinetan aurkeztuz, bai bere dibulgaziorako, baita ezagutza berriarekin markoa osatzen joateko ere.

- Aipatu berri diren ekintzekin paraleloan, Europar Komisioa eta Europar Batasuneko batzorde eta lan talde ezberdinak Europako demokraziaren defentsan garatzen ari diren hainbat ekimenekin lotura egingo da; horien artean Eusko Jaurlaritzak bat egin duen European Democracy Action Planaren jarraipen gisa Europako Batzordea osatzen ari den European Democracy Shield estrategiarekin, adibidez.

- Ildo beretik, urtearen amaieran marko hau alorrean adituak diren nazioarteko aditu ezberdinekin kontrastatuko da, beraien ekarpenetik osatzeko eta baita gure herriko estrategiak eta hausnarketak nazioartean kokatzen laguntzeko ere. Eta sare horri lotuta, datorren urte hasieran, Demokraziaren kalitatea hobetzeko markoaren pean, nazioarteko mintegi bat antolatuko da.



ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK:

Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks*. Georgetown University Press.

Ahedo Gurrutxaga, I., Ormazabal Gaston, A., R. Villasante, T., y Greenwood, D. (2023). Participación, Investigación Acción y Desarrollo Comunitario: retos, oportunidades y esperanzas. *Revista Prisma Social*, (43), 1–9 Recuperado: <https://revistaprismasociales.es/article/view/5280>

Ahedo Gurrutxaga, I., Zugaza, U., y Lekue, I. (2024) “Introduction: Institutionalization, irruption and embeddedness in democratic innovations”, *Oñati Socio-Legal Series*, 14(4), pp. 863–886

Ansell, C., y Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Ansell, C. K. (2016). Collaborative Governance as Creative Problem-Solving. En Cambridge University Press eBooks (pp. 35-53). <https://doi.org/10.1017/cbo9781316105337.002>

Ansell, C., Ansell, C. K., y Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-Creation*. Cambridge University Press.

Andeweg, R. B., y Thomassen, J.A. (2005). Modes of Political Representation: Toward a New Typology. *Legislative Studies Quarterly*, 30(4), 507–528. <http://www.jstor.org/stable/3598548>

Aranguren, M. J., y Canto, P. (2021). Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible. *Cuadernos Orkestra*, 1. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/210004-Competitividad-Bienestar-Inclusivo-Sostenible-2021.pdf>

Arantzazulab (2023). *Demokraziari buruzko ulermenak gurean*.

Arantzazulab (2023). *Arantzazulab laboratory model: governance and democracy innovation*. Arantzazulab.

Arantzazulab (2022). *Lankidetzazko Gobernantza mapa*. https://arantzazulab.eus/wp-content/uploads/2023/02/Lurraldeko-Lankidetzazko-Gobernantza-mapa_23.pdf

Arantzazulab (2024). *Demokraziaren Berrikuntzarako diseinua*. <https://ezagutzataria.arantzazulab.eus/wp-content/uploads/Demokraziaren-Berrikuntzarako-Diseinua.pdf>

Arrona, A., y Larrea, M. (2022). Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa. Instituto Vasco de Competitividad-Fundación Deusto

Barandiaran, X. (2021). *Demokrazia liberalaren krisia eta Lankidetzazko Gobernantza: deliberazio prozesuaren esparru inspiratzailea*.

Barandiaran, X. (2022). Collaborative Governance: Concept, Applications and Cases. *The Future of democracy in the European Context*.

Barandiaran, X., Canel, M. J., y Bouckaert, G. (2022). ¿Qué mueve a confiar en la gobernanza colaborativa? Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco: Análisis de un programa gubernamental en el País Vasco. *Revista Española De Ciencia Política*, (60), 251–275.

Barandiaran, X., Canel, M.J., y Bouckaert, G. (2023). *Etorkizuna Eraikiz, elkarlaneko gobernantzaren adibide nabarmen bat*.

Barandiaran, X., Canel, M.J., y Bouckaert, G. (2023). *Etorkizuna Eraikiz. Elkarlaneko Gobernantza Eraikitzen ziurgabetasun garaian. Lezioak Gipuzkoako Euskal probintziatik*. <https://www.etorkizuneraikiz.eus/documents/33991264/708cc3bd-2c97-9e96-120c-7435c3934f42>

Blas, A., y Ibarra, P. (2006). Participación, estado de la cuestión. *Cuadernos de Hegoa* 39.

Burkett, Ingrid y Griffith Centre for Systems Innovation, Griffith University. (2023). *Challenge-led Innovation Organising for systems innovation at scale Griffith Centre for Systems Innovation*. [Brisbane, Qld.]: Griffith Centre for Systems Innovation

Coleman J.S. (1988) *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology.

Dahrendorf, R. (1980). Effectiveness and legitimacy: On the governability of democracies. The Political Quarterly, 51(3), 393–410. <https://doi.org/10.1111/j.1467-923X.1980.tb01261.x>

D.H. Meadows., eta Diana Wright (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing Company. White River Junction.

Di Palma, G. (1970). *Apathy and participation: Mass politics in Western societies*. New York: The Free Press.

Di Salvo, C. (2022). *Design as democratic inquiry. Putting experimental civics into practice*. The MIT Press.

Eizagirre, A., y Muñoa, I. (2023). *Sustraiiko eraldaketak munduan: joera ekonomiko eta politikoen bihurguneak*. Oreki.

Eizagirre, A., y Muñoa, I. (coord.) (2021). *Burujabetzaren bidetik. Bakoitzak urraturik berea, denon artean geurea*. Lasarte-Oria: OREKI.

Eizagirre, A., y Muñoa, I. (2021). *Lankidetzazko Gobernantza demokrazian sakontzeko tresna gisa*. Arantzazulab.

Eizagirre, A., y Muñoa, I. (2024). *Herri txikiak aurrera. Geroa auzolanetik. Zerain: ZerainLab*.

Easton, D. (1975). A re-assessment of the concept of political support. Journal of Political Science, 5, 435–457

Elstub, S., y Escobar, O. (2019). *Handbook of democratic innovation and governance*. Edward Elgar.

Emerson, K., Nabatchi, T., y Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal Of Public Administration Research And Theory, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix. Public Performance & Management Review, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>

Emerson, K., y Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. (2015). *Estudios de la OCDE Sobre Gobernanza Pública*. <https://doi.org/10.1787/24143316>

Fratesi, U. (2025). The four waves of regional policy: Towards an era of trade-offs? Regional Studies, 1–17. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2436538>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Gamble, J. A. A. (2008). *A developmental evaluation primer*. The J.W. McConnell Family Foundation. Recuperado: <https://mcconnellfoundation.ca/report/developmental-evaluation-primer/>

Gault, D. A. (2015). ¿Uno o varios tipos de gobernanza? Más allá de la gobernanza como moda: la prueba del tránsito organizacional. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública, 1(2).https://doi.org/10.5209/rev_cgap.2014.v1.n2.47538

Hanson, A., y Jul, J. C. (2025). Toward a new approach to innovation skills and applied capabilities. Observatory Of Public Sector Innovation. <https://oecd-opsi.org/blog/toward-a-new-approach-to-innovation-skills-and-applied-capabilities/>

Vincent, S., y Curtabbi, G.iorgia (2024). How can we bring more radical theories of change to public sector innovation?Medium. <https://medium.com/pushing-the-boundaries-of-public-sector-innovation/how-can-we-bring-more-radical-theories-of-change-to-public-sector-innovation-b47a1a8174bd>

How Innovation Ecosystems Foster Citizen Participation Using Emerging Technologies in Portugal, Spain and the Netherlands. (2025). En OECD public governance reviews. <https://doi.org/10.1787/2cb37a30-en>

Offe, C. (1984). Legitimacy versus efficiency. In C. Offe, *Contradictions of the welfare state* 130-146. Cambridge, MA: MIT Press.

IAP2 IAP2 Public Participation Spectrum - IAP2 AustralAsia. (28 abril de 2025). IAP2 Australasia. <https://iap2.org.au/resources/spectrum/>

Ibarra, P. (2011). *Democracia Relacional*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Innerarity, D. (2020). *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*. Galaxia Guttenbeg.

Innovative public participation OECD. Recuperado: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/open-government-and-citizen-participation/innovative-public-participation.html>

Kuechler, M. (1991). The dynamics of mass political support in Western Europe: Methodological problems and preliminary findings. In K. Reif & R. Inglehart (Eds.), *Eurobarometer: The dynamics of European public opinion* (pp. 275–293). Londres: Macmillan

Larrea, M., Arrona, A., & Barandiaran, X. (2024). A place-based approach in collaborative governance. *Oñati Socio-legal Series*. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.1892>

Saward, M. (2021). *Democratic design*. Oxford University Press.

Landwehr, C. y Steiner, N. (2017). Where Democrats disagree: citizens' normative conceptions of democracy. Political Studies, 65(4), 786-804. <https://doi.org/10.1177/0032321717715398>

Mair, P. (2009). *Representative versus responsible government*. MPfG Working Paper, No. 09/8, Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies.

Mazzucato, M. y Dibb, G. (2019). *Missions: A beginner's guide*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Brief series (IIPP PB 09). Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. (2020). <https://doi.org/10.1787/339306da-en>

Mounk, Y. (2018). *El pueblo contra la democracia: por qué nuestra libertad está en peligro y cómo salvarla*. Ediciones Paidó.

Norris, P. (2011). *Democratic deficit. Critical citizens revisited*. Cambridge University Press.

OECD (2012). *Recomendación del Consejo sobre Política y Gobernanza Regulatoria*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264209046-es>.

OECD (2017, 2021). *Recommendation on Open Government eta The Innovation System of the Public Sector*

OECD, Analysis, I. I. F. A. S., Tönurist, P., Rovenskaya, E., Mechler, R., Dieckmann, U., y Wagner, F. (2020). *Introducing Systems Thinking into Public Sector Institutions: Learning by Doing? En New approaches to economic challenges*. <https://doi.org/10.1787/3a9acaa6-en>

Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89, 2-17.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Sandel, M. (2009). *Justice: What's the Right Thing to Do?*. Farrar, Straus and Giroux.

Sanders, E. B., y Stappers, P. J. (2012). *Convivial toolbox: Generative Research for the Front End of Design*. Bis Pub. OECD Directrices de la OCDE sobre Procesos de Participación Ciudadana. (2022). En OECD public governance reviews. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

Sobre gobierno abierto. (2017). Recuperado: <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/9e58a6b2-8364-4698-bbc6-fd99bce0f55f.pdf>

Snowden, David J., y Boone, Mary E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review.

Tolomendi, M., et al. (2022). *Lankidetzazko Gobernantza esperimentazio proiektuak*.

Zugaza, U. (2024). *La interseccionalidad en el trabajo institucional municipal: reflexiones desde el punto de vista del arraigo*. Oñati Socio-legal Series. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl.1882>

