

Lankidetzazko gobernantza eta berrikuntzarako ekosistemak gizarte erronken aurrean aldaketa eragiteko: Arantzazulab-en adibidea

Naiara Goia Imaz

*Arantzazulab gizarte berrikuntza laborategiko
zuzendari nagusia*

Ione Ardaiz Osacar

*Arantzazulab gizarte berrikuntza laborategiko
proiektuen zuzendaria*

Hitzaurrea

Lankidetzazko gobernantza eredu berrien eta berrikuntzarako ekosistemen beharra aztertzen du artikulua honen, XXI. mendeko erronkei aurre egiteko. Zehatzago, Arantzazulabek lana aurkezten du, gobernantzaren berrikuntzan diharduen gizarte berrikuntza laborategia.

Bestalde, lankidetzazko gobernantza eta sistemen analisien lotura sakontzen da, erakunde publikoei agenda publiko berri bat eraikitzen eta kudeatzen laguntzeko hurbilpen eraginkor gisa. Azkenik, tokiko eskala maila globalarekin lotzearen garrantziaren inguruan hausnartzen da, trantsizio ezberdinei eman beharreko erantzunek eskalako inpaktu zabalagoa eta handiagoa dutela ziurtatzeko.

Aurkezpena eta testuingurua: gobernantzaren berrikuntza, demokrazia indartzeko

Aldaketa politiko, ekonomiko eta sozial sakonak bizi ditugu, eta globalizazioak elkarrekiko mendekotasun berriak ekarri ditu politika publikoen esparrura. Gobernuak dagoeneko ez dira politiken arrakasta edo porrota kontrolatzen duten alderdi bakarrak, edo gobernuen ekintzei buruz herritarrek duten pertzepzioa kontrolatzen duten bakarrak. Horrez gain, erronka horiek izaera konplexua dute, eta, gizarte moduan, inoiz baino ziurgabetasun handiagoa dugu aurrean. Testuinguru horretan, arazo konplexuak gainditu beharko ditugu, hau da, kausa edo irtenbide bat baino gehiago dituztenak (OCDE *et al.* 2020). Aldaketa horiek abiadura ikaragarrian gertatzen ari dira, eta azelerazio horrek orain arte ezezaguna zen izaera berria ematen dio eraldaketari. Aldaketa horien atzean dagoen eraldaketa faktorea bikoitza da: 1) batetik, garapen zientifiko eta teknologiko disruptiboak eta garapen horiek ekoizpen sistemetan eta ezagutzaren sorrera sistemetan dituzten aplikazioa eta inpaktua, sozializazio, komunikazio eta interakzio sistemetan eragiten duten eraldaketarekin batera; 2) bestetik, sistema kapitalistaren merkatu libreko garapen 'eredua', aldi berean demokrazia liberalen sistemari lotuta dagoena.

Demokrazia liberalaren krisiaz ari garenean, mundu oso-ko demokrazia liberalerik eragiten dieten bi ageriko gertaera aipatzen ditugu:

- Administrazio publikoek edo gobernu egiturek eskain dezaketenaren eta gizarteek espero dutenaren arteko desoreka. Horrek areagotu egiten du herritarrek erakunde publikoekiko eta sistema politikoekiko sentitzen duten desafekzioa. Gobernatzen dutenen eta gobernatuen arteko deskonexio arazo larria dago.
- Ordezkaritza lanetarako eta politika publikoak kudeatzeko egitura politiko zaharkituak eta ahulak, eta gizartearen aldaketa azkar eta konplexuei aurre egiteko duten gaitasunik eza.

Demokrazia liberalaren krisiak esan nahi du eredu berriak behar direla espazio publikoa eta politika publikoak kudeatzeko; demokrazia berrezartzen lagunduko duten eta gizarte deliberazio gunean txertatuko duten ekintzarako bide eta modu berriak (Kultura politiko berriari buruzko Deliberazio Taldea 2022). Pertsonak demokraziaren erdi-erdian egon daitezen lortu behar dugu.

Are gehiago eta, zalantzarik gabe, gorago adierazitako testuinguruaren ondorioz, gizarte modernoa, sarritan, indibidualistatzat, ahultzat, pluraltzat eta konplexutzat jo da pentsamoldeari eta jokabideei dagokienez. Gizarte indibidualista batez ari garenean, esan ohi da komunitate bizitzak eta bizitza publikoarekin lotutako alderdiek ez dutela interesik pizten eta gizarteak duen kontzeptu horien pertzepzioa aldatu egin dela. Mendebaldeko herrialdeetan, iritzi publikoaren inguruko inkesten arabera, herritarrek interes txikia dute politikan eta gutxi ezagutzen dituzte errealitate politikoa, komunitate politikoa eta espazio publikoa, baita sistema politiko eta instituzionala osatzen duten elementuak ere. Kritika hori bereziki nabarmena da gazteen artean. Gazteek bereziki sentitzen dute desafekzio hori, eta ez dute interesik gai politikoetan; beraz, zaila da gazte horien parte hartzea lortzea administrazio publikoek sustatutako edozein ekimenean, ez baitute gazteen interesa pizten eta mesfidantzaz hartzen baitituzte.

Egia da aldaketa mundu mailan gertatzen ari dela eta gure eskala oso txikia dela. Hala ere, etortzeke dauden aldaketek gure herrian misio berriak ezartzera bultzatzen gaituzte.

Demokrazia liberalaren krisiak esan nahi du eredu berriak behar direla espazio eta politika publikoak kudeatzeko; demokrazia berrezartzen lagunduko duten eta gizartea deliberazio gunean txertatuko duten ekintzarako bide eta modu berriak

Errealitate berri horrek dakartzan erronkak arrakastaz gainditu nahi baditugu, munduari begiratzeko eta gure artean antolatzekeo modu berriak aurkitu behar ditugu. Izan ere, erakunde publikoen, herritarren eta gizarte antolatuaren arteko lotura eta lankidetzazko sare sendo bat eraikita bakarrik lortuko dugu erronkei gizarte moduan aurre egitea. Sare horiek indartzeko, ezinbestekoak dira erakunde publikoen eraldaketa eta bilakaera. Gobernuaren eta gizartearen arteko interakzio eta harreman modu berriak arakatu behar ditugu, etorkizuneko erakundeak diseinatu eta gobernantza eredu berriak abiarazi eta probatu. Horretarako, halabeharrez, ezagutza eta berrikuntza behar dira: ezagutza behar da faktore eraldatzaile horiek hobeto ulertzeko eta nola eragiten diguten interpretatzeko, eta berrikuntza behar da erantzunak proposatu eta tresna berriak sortzeko. Beste era batera esanda, gobernantza berria behar dugu galdera berriak planteatzeko eta erantzun berriak bilatzeko.

Zentzu horretan, lankidetzazko gobernantza da erakundeek dituzten erronken magnitude sistemiko eta konplexuari modu eraginkorrean aurre egiteko gobernantza eredu, hots: «gobernaren, erakunde pribatuaren eta gizarte zibilaren interakzioa ahalbidetzen duen prozesua, komunitatearen norabidea eta gobernantza erabakitzeko, koordinatzeko eta egikaritzeko» (Arellano *et al.* 2014: 121). Horrela, kapital soziala eta politika publikoen ekosistemaren eraginkortasuna indartzen dira, deliberazioari eta erakunde eta herritarren arteko ekintza bateratuari esker.

Gizartea deliberazioan integratzeko espazio berriak garatu behar dira, kosorkuntza, hausnarketa eta ekintza bateratuak ahalbidetzen dituztenak; eta tresna, antolamendu eredu eta metodologia berriak ikertu eta probatu behar dira. Gizarte berrikuntzarako laborategia den heinean, hauxe da, zalan-tzarik gabe, Arantzazulaben helburu nagusia: gobernuaren eta gizarte zibilaren arteko harreman eta lankidetzazko modu berriak ikertu eta esperimintatzea elkarrekin agenda berri bat sortzeko. Gizarte zibilak agenda publikoan duen parte

hartzea eta ahalduntzea areagotzeko tresna eta mekanismo berriak behar ditugu. Teknologia eragile horien arteko harremanen eraldaketan duen eginkizuna hausnartu, ikertu eta esperimentatu behar dugu. Ildo beretik, nazioarteko sareekin lotura ezartzea funtsezkoa da egungo testuinguru globalean, gure erantzunak eraginkorrak izan daitezen nahi badugu behintzat.

Ikuspegi sistemikora eta pentsamendu sistemikora hurbilpena

Aurreko atalean aipatu den bezala, erronka global konplexuen mendea da hau. Mundua egiturazko aldaketa sakonak bizitzen ari da, eta aurrean ditugun erronkak sistemikoak eta aurrekaririk gabeko eskala batekoak dira. Ezin zaie aurre egin *ad hoc* eta epe laburrerako esku hartze sektorialen bidez. Aitzitik, onartu behar dugu sistemak dinamikoak direla, eta beren propietate eta ezaugarriek neurri handi batean zehazten dituzten moduetan eboluzionatzen eta jokatzen dutela (Hynes *et al.* 2020).

Nahiz eta ez dagoen pentsamendu sistemikoaren definizio bakar bat sistemen dinamikaren komunitatean, literaturan nolabaiteko adostasuna dago zazpi ezaugarri gakoren inguruan: interkonexioak ezagutzea (zatiak nola erlazionatzen diren ulertzea eta sistema bere osotasunean ikustea), atzeraelikadura identifikatzea (elkarreraginak eta atzeraelikadura ezagutzea), portaera dinamikoa ulertzea (atzeraelikaduraren eta portaeraren arteko erlazioa ulertzea), fluxu eta aldagai motak bereiztea (mailen eta tasen arteko aldea ulertzea), eredu kontzeptualak erabiltzea (sistemen printzipio orokorrak erabiliz azaltzea eta behatzea), simulazio ereduak sortzea (eredu matematikoak erabiliz loturak deskribatzea) eta politikak probatzea (hipotesiak probatzea politikak garatzeko) (Stave eta Hopper 2007).

Laburbilduz, pentsamendu sistemikoak osagai guztiak eta horien eragina osotasun gisa aztertzea eskatzen du. Gure

Ondoen dakiena da une honetan oso zaila den ikuspegi orokorra izateko gai dena, eragile eta faktore kopuru handia baitago. Demokrazia konplexua balio eta faktore askoren arteko interakzioa ahalbidetzen duen demokrazia bat da.

Hain zuzen ere, eta horri lotuta, lankidetzazko gobernanzaren eredu baten bidez, sektore publikoko erakunde batek komunitateko beste eragile batzuk inplikatzeko dituen ikaskuntza prozesu estrategiko bat gauzatzeko, balio publikoa, haren bultzatzaileak eta behar diren baliabide estrategikoak areagotzeko komunitatearen emaitzetan eragiteko (Ansell eta Gash 2008). Lankidetzazko gobernantza, beraz, gobernantza publikoko mekanismo bat da, desafekzio politikoari aurre egiteko eta politika publikoen diseinua eta ezarpena osatzen duten ekosistemen beharrei ikuspegi sistemikotik erantzuteko.

Hurrengo atalean, Arantzazulab laborategiaren deskribapen bat jasotzen da, irakurleak hobe uler dezan Euskal Herrian lankidetzazko gobernantza indartzen laguntzeko egiten duen ekarpena. Bertan azaldu dugu laborategiak, lankidetzazko kultura berri bat zabaltzeko helburuarekin, sareak eraikitzeko eta ekosistemak aktibatzen egindako lana.

Arantzazulab: erreferentziako zentroa gobernanzaren berrikuntzaren arloan

Gobernanzaren berrikuntzan erreferentzia zentro eta gizarte berrikuntzan katalizatzaile da Arantzazulab. Lankidetzazko gobernanzan sakontzea eta berori hedatzea du helburu nagusi; horretarako, erakunde publikoen eta gizarte zibilarren arteko harreman eredu berrien inguruan hausnartzeko, ikertzeko eta esperimentatzeko ardura du, besteren artean. Arantzazuko Gandiaga Topagunean kokatua, laborategiaren azken helburua da lankidetzarako kultura gizartean hedatzea, herritarren elkargune eta ikaste aktiboko topagune bihurtzea, eta herritarrek agenda publikoan duten inplikazioa eta parte hartzea areagotzeko tresna berriak eta ezagutza eskaintzea (<https://arantzazulab.eus>).

Arantzazulabek misio argi bat du: «Lankidetzazko gobernantzaren inguruan ezagutza garatzeko gure herriko gunerik garrantzitsuen izatea, herrigintzaren, erakunde sistemaren eta gizarte eragileen zerbitzura egongo dena». Gainera, bizi dugun aldaketa sakoneko garaian, gure etorkizunaz, gure herriaz eta euskal gizartearen erronkez modu berritzailean hausnartzeko eta esperimentatzeko gizarte-berrikuntza laborategia da. Erronka konplexuen aurrean ezagutza berria, balio berriak eta egiteko modu berriak garatzeko berrikuntza ekosistemaren katalizatzaile izateko rola du baita ere, bertako zein nazioarteko askotariko eragileekin lankidetzazko sareak sustatuz eta eraikiz.

2022an zehar, lankidetzazko gobernantzaren definizio bat garatu dugu, hainbat eragileren arteko adostasunetik, abiapuntuko marko bezala:

Lankidetzazko gobernantza erakunde publiko, gizarte eragile eta herritarren artean instituzionalizatutako lankidetzazko da, herri politiken ekosistema ahaldundu eta eraginkortzeko; hori erakundeen, gizarte eragileen eta herritarren arteko gizarte kapitala sendotuz egin behar da, deliberazio eta ekintza partekatuen bidez.

1. irudian, laborategiaren marko estrategikoa ikus daiteke. Lau ardatz estrategiko ditu laborategiak:

1. Lankidetzazko gobernantza sustatzea eta horren inguruko ezagutza garatzea: herritarren parte hartzea eta ahalduntzea sustatzeko deliberazio espazioak erraztea eta tresna berriak proposatzea.
2. Gizarte erronka eta eduki berrien, balio berrien, egiteko modu berrien ikerketa, formakuntza eta sozializazioa.
3. Ekosistemaren aktibazioa: saretzea eta elkarlana sustatzea.
4. Irekiera eta nazioartekotzea: eredu aurreratuetatik ikasi eta ezagutza lortzea, eta nazioarteko sareetan posizionatzea.

Egungo testuinguruak ezagutza eta berrikuntza eskatzen ditu ezinbestean: ezagutza, gizarte erronken eta faktore eraldatzaile horien ulermenean sakontzeko eta nola eragingo diguten ondo interpretatzeko; eta berrikuntza, erantzunak planteatzeko eta tresna berriak artikulatzeko. Tresna

berriekin esperimendatzeko ausardia eta lidergoa eskaintzen ditu Arantzazulabek. Eta, finean, topagunea da, esperimentazio berritzaileko eta hausnarketa aserako elkargunea, erakunde publikoekin, eragile sozialekin eta herritarrekin lankidetzan estuan adimen kolektibo hori garatu ahal izateko.

1. irudia. Arantzazulabaren marko estrategikoa



Arantzazulabaren ekarpen nagusiak modu honetan laburtu daitezke: gobernuen eta gizarte zibilaren arteko harreman eta lankidetzan modu berrien inguruan ikertu eta esperimentatzea, tresna eta mekanismo berriak geureganatzea; berrikuntza ekosistemaren inguruko ezagutza, eta horiek eraginkorri izateko egiturak, sareak, gaitasunak, beharrezko lidergoak eta finantzaketa ereduaren inguruko proposamenak; eragileen arteko harremanen eta gobernantza eraldatzeko teknologiararen rola inguruan ikastea; nazioarteko sareekin konektatzea,

governantzaren berrikuntzan aurreratuak diren herrialde, esperientzia, gobernu eta laborategiekin lankidetzazko proiektuak; gizarte erronken inguruko ikerketa aurreratuak.

Laborategia lankidetzazko gobernantzan oinarritzen da, eta gure herriko erakunde garrantzitsuen laguntza jasotzen du: Gipuzkoako Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritza, Mondragon Korporazioa, Kutxa Fundazioa, Oñatiko Udala eta Frantziskotarren Probintzia dira erakunde sustatzaileak eta Zuzendaritza Batzordea osatzen dutenak. Gobernantza egituran, orobat, eta Aholku Batzordea osatuz, erakunde hauek daude: Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Mondragon Unibertsitatea, Deustuko Unibertsitatea, Eusko Ikaskuntza, Agirre Lehendakaria Center, Telesforo Monzon eLab Euskal Herrigintza Laborategia eta Arantzazuko Adiskideak elkarteak.

Arantzazulab lankidetzazko gobernantzarako erreferentzia zentroa da Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz estrategiaren markoan (www.gipuzkoa.eus/en/web/etorkizunaeraikiz). Gipuzkoako Foru Aldundiaren ekimen aurrendari horrek politika egiteko eta sektore publikoa kudeatzeko modu berriak zabaldu nahi ditu lankidetzazko gobernantza irekiaren bitartez.

Etorkizuna Eraikiz erreferentzia zentroek proiektu estrategikoak bultzatzen dituzte, modu kolaboratiboan, Gipuzkoako gizartearen egungo eta etorkizuneko beharrek lotutako gaiak buruz. Zentro publiko-pribatu espezializatuak dira, eta Gipuzkoan estrategikotzat jo diren sektoreak indartzea dute helburu (mugikortasuna, zahartzea, zibersegurtasuna, gastronomia, gobernantza, euskara...). Erreferentziatzeko zentro horiek Europako Batasunaren misio estrategikoarekin eta Eusko Jaurlaritzaren espezializazio adimendunaren estrategiarekin (RIS 3) lerrotatuta daude. Esparru horren barruan, Etorkizuna Eraikiz ekimenak politika eta agenda publikoa eraldatzeko proposatzen dituen prozedurak ulertu, abiarazi eta kolektiboki legitimatzen direla ziurtatzeaz arduratzen da Arantzazulab.

Amaitzeko, Arantzazulabek bere programa garatzeko hiru lan ildo nagusi ditu: ikerketa, esperimentazioa eta dibulgazioa.

Jarraian azalduko ditugu esparru horietan Arantzazulabek diseinatu eta sustatutako zenbait proiektu (informazio osoa: <https://arantzazulab.eus>).

Sareak eraikitzea eta berrikuntzarako ekosistemak katalizatzea

Arantzazulaben, lankidetzazko gobernantzan sakontzeko, eragileen arteko harreman eredu berriak eta berrikuntza ekosistemak sustatzen ditugu, laborategiaren egiteko nagusia da hori. Gobernuen eta gizarte zibilaren arteko harreman eredu aldatu nahi badugu, aktore ezberdinen arteko sareak indartu behar dira, harremanak eraginkortzeko eta banakako inpaktua zabaltzeko. Berrikuntza ekosistemak, hain zuzen ere, eraldaketa eragileek osatutako sareak dira; eta beste eragile batzuekin konektatzeko eta lan egiteko konpromisoa hartzen duten eragileek koordinatzen eta sustatzen dituzte. Arantzazulaben, berrikuntza ekosistemak antolatzeaz, deialdiak egiteaz, koordinatzeaz, lankidetzan egiteko egitasmoak proposatzeaz eta eragile ezberdinen arteko harremanak sustatzeaz arduratzen gara; berrikuntzarako ekosistemen 'katalizatzaile', 'koordinatzaile', 'zubigile', 'antolatzaile' gara.

Gaur egun, Arantzazulabek lau ekosistemen katalizatzaile gisa jarduten du, lau elkargune moduan diseinatuak: Ikerketa Elkargunea, lurraldeko hiru unibertsitaterekin; Euskal Herriko kosorkuntza ekosistema, 25 eragilerekin; gobernantza eta berrikuntza demokratikoan ezagutza garatzen duten eragileen ekosistema, bertako eta nazioarteko ezagutza eragileekin; nazioarteko gizarte berrikuntzako liderrekin eta profesionalekin sarea, nazioarteko 40 baino eragile gehiagorekin.

ArantzazuLab
Lankidetzazko
Gobernantzarako
erreferentzia zentroa
da. Politika egiteko
eta sektore publikoa
kudeatzeko modu
berriak zabaltu nahi ditu

Helburua bikoitza da: 1) erakundeen eta eragileen artean lehendik zeuden sareak eta harremanak indartzea, elkarren arteko sinergiegi ahalik eta onura handiena ateratzeko; 2) hausnarketarako, elkarrekintzarako eta esperimentaziorako espazio segurua eskaintzea, ekosistemen eta gobernuen arteko gobernantza eredu berriak probatzeko eta agenda publikoan duten eragina areagotzeko.

Arantzazulabek, beraz, erronka konplexuen aurrean, ezagutza berria, balio berriak eta egiteko modu berriak garatzeko berrikuntza ekosistemaren katalizatzaile rola du, bertako zein nazioarteko askotariko eragileekin lankidetzak sustatuz eta eraikiz. Elkarlana sustatzea gure azken helburuarekin bat dator: erakundeekin, elkarteekin, gizarte eragileekin, politika eta herri ekimenekin harremanak eta lankidetzak sustatu eta eraikitzea, testuinguru berrietara egokitzen laguntzeko eta lan egiteko modu berrietara eramateko.

Ikerketa eremua

Arantzazulabek, lehen urtean, ikerketa kolaborazioan egiteko espazio berritzailea abiatu zuen hiru unibertsitaterekin. Unibertsitate bakoitzaren banakako ikerketaren emaitzak batzera mugatu beharrean, Arantzazulabek balio erantsia eskaintzen du: batetik, lankidetzazko hausnarketa eta ikerketa gune hau unibertsitate ezberdinekin batera diseinatu, aktibatu eta kudeatzen dugu; bestetik, gure esparruan ikerketa aurreratua sustatzen dugu, ikerketa proiektu kolektiboak garatzen dira, beti ere unibertsitateen arteko lankidetzan. Hainbat ikerketa proiektu eta lan ildo jarri dira martxan; nagusiak aipatzearen: batetik, oinarrizko ikerketa garatzen dugu demokrazia eta lankidetzazko gobernantzaren esparruetan. Bestetik, hausnarketa gune bat abiatu da; hain zuzen ere, Ikerketa Elkargunearen izaerari lotuta, beste espazio eta foroetan gertatzen ez ziren hausnarketak egitea eta ideia berriak sustatzea bilatzen da era berean topagune honetan. Jakintza arlo ezberdinetako ikertzaileak batuko dituen espazioa eraiki nahi

da; hauek dira espazio honetan parte hartzen duten unibertsitate nagusiak: Euskal Herriko Unibertsitatea, Deustuko Unibertsitatea eta Mondragon Unibertsitatea.

Unibertsitateak batzen dituen Ikerketa Elkarguneaz gain, ikerketa eremuan kokatzen dira baita ere: ikerlarien erresidenzien programa, Fellowship ikerketa programa...

Esperimentazio eremua – Lankidetzazko gobernantza praktikan

Gizarte berrikuntzako laborategia izanda, esperimentazioak eginkizun garrantzitsua dauka Arantzazulaben jardueran. Esperimentazioa honela definitzen da: «Ezagutza berria eta egiteko modu berriak garatzeko ekintzak sustatu eta dinamizatzea». Ekimen guztiek oinarri bera dute, hau da, lankidetzazko gobernantza moduekin esperimentatzea eta lankidetzazko gobernantza praktikara eramatea, komunitatea ahalduntzeko eta hausnarketarako espazio partekatuak sortzeko herritarrekin eta gizarte zibilarekin batera.

Jarraian aipatzen dira esperimentazioaren esparruan ikuspegi eraldatzailearekin Arantzazulabek aktibatutako egitasmo batzuk:

- Lankidetzazko gobernantza praktikara eramateko, demokrazia deliberatiboko prozesuak: bi ‘Herritarren Batzar’ sustatu eta abian jarri ditugu, modu aitzindarian lehenengoz gurean (Tolosan bata, lurralde mailan, Gipuzkoan, bestea). Erakunde publikoek deitutako prozesuak dira biak, erronka handiko erabaki publiko zailen inguruan zozketa zibiko bidez hautatutako herritarrak modu esanguratsuan inplikatzeko bilatzen dutenak. Demokrazia deliberatiboaren arloko aditu ezberdinen bide laguntzarekin garatu dira, besteak beste, Ekonomia Lankidetzazko eta Garapenerako Erakundearena (OCDE), prozesu horien inguruko mundu mailako erreferentziak eta eskarmentua ekarri dituelarik.

Prozesu horiek lankidetzazko gobernantzan sakontzeko aukera ematen digute, eta erakunde publikoen

eta herritarren arteko harreman eredu berriak aktibatzen dituzte. Bi egitasmo horiekin, helburua da tokiko gaitasunak sortzea eta euskal erakundeetan deliberazio prozesuak instituzionalizatzea. Bi Herritarren Batzarrak 2022ko amaieran eta 2023ko hasieran garatu ziren, urtebeteko diseinu lana egin eta gero. Informazio osoa Arantzazulaben webgunean jarrai daiteke.

- Euskal Herriko kosorkuntzarako ekosistema aktibatzea: ikaskuntzarako, elkarrekintzarako eta esperimentaziorako elkargunea da, xede izanik ezagutza berriak, jarrera berriak, pentsatzeko eta egiteko modu berriak garatzea. Hiru helburu ditu: (1) Euskal Herriko kosorkuntza guzuek, ezagutza eta eragileak konektatzea; (2) esperimentatzeko espazioak dinamizatzea, sormena sustatzeko eta ezagutza berria sortzeko: bi esperimentu berritzaile dira abian; (3) berrikuntza ekosistemaren egitura finantzatzeko eredu berriekin esperimentatzea. Gaur egun, 30 tokiko eragilek eta gizarte berrikuntzako erakundek hartzen dute parte.
- 2030 Agenda garatzea eta bere lokalizazioa indartzea, Garapen Jasangarrirako Helburuen kokapena sustatuz eta helburuak erdiesteko gizartea aktibatuz. Lokalizazio prozesu global horren lehentasuna da agenda planetako toki eta eskualde gobernu bakoitzean errotzea, gobernuen askotariko mailen arteko koherentzia sustatuz, eta askotariko eragile eta diziplinen lankidetzazko publiko-pribatua mobilizatuz, behetik gora eraginkortasunez ezartzeko.

Esperimentazioko beste proiektu batzuk: 'governantza eta teknologia esparrua' garatzea, teknologia berriek harreman ereduak eraldatzeko duten gaitasun eraldatzailearekin esperimentatuz; berrikuntza demokratikoko tresna berriak esploratzea helburu duen espazioa; lankidetzazko gobernantza sendotzeko eta hedatzeko hainbat egitasmo garatzea: udalekin 'tokiko laborategiak' (Etorkizuna Eraikiz, Gipuzkoako Foru Aldundia); ikasleekin eta gazteekin deliberazio eta kosorkuntza guzuek...

Amaitzeko, ikerketa eta esperimentazioa uztartzen dituzten beste hainbat egitasmo ere badira, hala nola: nazioartekotze proiektuak eta estrategiak; ‘Nazio txikietan berrikuntza ekosistemak sustatzeko aliantza’; politika publikoetan eragiteko metodologia eta hurbilpenak txertatzen dituzten egitasmoak (misioetan oinarritutako berrikuntza teoria, ebaluazio ebolutiboa, sormen kolektiboa sustatzeko metodologiak)...

Dibulgazioa

Ikerketaren zein esperimentazioaren bidez garatutako ezagutza gizarteratzea du helburu dibulgazioaren ardatzak, gizarte erronken ulermenean sakontzeko, ezagutza berria zabaltzeko eta herritarrei helarazteko, eta azkenean komunitatea ahalduntzeko. Horretarako, hezkuntza eta sozializazioa dira jarduera nagusiak; sortutako ideia, ezagutza, diskurtso eta ikerketen emaitzak partekatu, dibulgatu eta kontrastatu ditugu hainbat forotan. Nabarmentzekoa da ezagutza dibulgateko Arantzazulaben ‘Ezagutza Ataria’, 2023ko hasieran estreinatu dena.

Gobernantzaren arloko berrikuntza laborategietatik berrikuntza ekosistemetara

Lehen aipatu bezala, lankidetzazko gobernantza hedatzeko, gobernuen eta gizarte zibilen arteko harreman eredu aldaketa bilatzen dugu Arantzazulaben. Abiapuntuko hipotesia da, gainera, harreman eredu horren eraldaketa gerta dadin, gizarte eragile ezberdinen arteko sareak indartu behar direla, gizarte deliberazioan txertatzeko, eragileen arteko harremanak sendoagoak eta eraginkorragoak izateko. Sare horiek sortzeko berrikuntza ekosistemen bidez lan egin behar dugula pentsatzea izan da Arantzazulabek egin duen hurbilpen bat ere.

Mundu osoko erakunde publikoak eta berrikuntzaren alorreko eragileak laborategiak eraikitzen aritu dira azken urteetan, pentsatzeko eta jarduteko modu berriei buruz hausnartzeko, ikasteko eta esperimentatzeko. Laborategi horiek funtsezko

eginkizuna izan dute puntako jardunbideen garapenean eta gaitasun berriak eraikitzeko espazio seguruen sorreran.

Gaur egun, ordea, laborategi horien bilakaeraren inguruan hainbat ikerketa garatzen ari dira: laborategiek egindako lana

Banakako proiektu
isolatuak alde batera utzi
eta aldaketa sistemikoa
aktibatu nahi badugu,
eraldaketa ahaleginak
bateratu behar
ditugu, tokiko zein
nazioarte mailan

aztertu ondoren, mundu oso-ko hainbat berrikuntza eragile ondorio batera iritsi dira: horrelako laborategiak eraikitzea ez da nahikoa (The Finnish Innovation Fund Sitra 2020). Banakako proiektu isolatuak alde batera utzi eta aldaketa sistemikoa aktibatu nahi badugu, eraldaketa ahaleginak bateratu behar ditugu, tokiko zein nazioarte mailan. Eta

eraldaketarako berrikuntza ekosistemen beharra aldarrikatzen dute: ekosistema horiek aukera egokia dira harremanak eta interakzioak eraikitzeko. Askotariko pertsona taldeak eta ekimenak antolatzeko modua eskaintzen dute eta ahaleginak konektatzeko eta zabaltzeko gai dira. Testuinguru konplexu eta ezezagunetan mugitzeko planteamendu alternatibo bat eskaintzen dute.

Sitrak ibilbide bat proposatu du laborategiak berrikuntza ekosistema bihurtzeko (2. irudia). Ibilbide horren arabera, hasierako laborategiak elkarrekin ikasteko eta gaitasunak batera eraikitzeko tokiak dira, eta, ondoren, lankidetzaz goiztiarrak aktibatzen dituzten eta komunikazio aktiboa ahalbidetzen duten gunek (*hub*) eta sare bilakatzen dira. Gero, inpaktu kolektiboko espazioa iristen da, lankidetzaz sendoak ezartzeko eta agenda partekatu bat, neurketa esparru partekatu bat eta antolakuntza ardatz bat eraikitzeko. Azkeneko fasean, berrikuntza ekosistema hazi eta lankidetzaz garatuak agertzen dira. Lankidetzaz horiek finantzaketa mekanismo berriak behar dituzte, proiektu-zorro planteamendu bat, plataformak, I+G+B eta ekosistema sostengatzeko gaitasunen eraikuntza.

Aurreko atalean aipatu den bezala, Arantzazulabek hain zuzen ere bere esparruko eragile sarearekin berrikuntza ekosistemak sortu, garatu eta koordinatzeko ardura bere gain hartzen du, aktoreen artean lankidetzaren kultura hedatuz, eta horien arteko eta gobernuekin duten gobernantza eta harreman eredia eraldatzeko egitasmoak proposatuz (3. irudia: 155 eragilek osatzen dute Arantzazulaben sarea; 2022ko abendua).

Tokikoa eta globala konektatzea

Aldaketen maila globala da, eta gure neurria txikia da oso. Aurrean ditugun erronka konplexuek tokiko mailan lankidetzan aritzea eskatzen dute, nazioarte mailan ahaleginak bateratzeaz gain. Klima larrialdiari, erronka ekonomikoari, gora doan erakunde publikoekiko desafekzioari edota aragozten ari den desberdinkeria arazoei erantzun sistemikoak eman ahal izateko, elkarrekin lan egin beharko dugu, gure ahaleginak batu beharko ditugu eta mundu mailako erantzukizun kolektibo sendoak eraiki beharko dira. Tokiko maila eskala globalarekin konektatu behar da ezinbestean.

Bestalde, ordea, bila ari garen erantzun kolektiboak gure tokiko testuinguruan eta kulturaren oinarritu behar dira, gure balioak islatu behar dituzte eta geure errealitateekin lotura izan behar dute.

Bestalde, eraldaketa maila sakonak behar dira gizarte globalak aurrean dituen elkarri lotutako erronka konplexuei aurre egiteko. Eraldaketa mota hori ezin dute eragileek edo herrialdeek euren kabuz lortu. Aurreko atalean aurkeztutako berrikuntza ekosistemak aldaketaren eragileek osatutako sareak dira, eta eragile horiek ekintzak gauzatzen dituzte; baina, era berean, norberaren inpaktua zabaltzeko xedearrekin, beste eragile batzuekin partekatze, konektatzeko eta lan egiteko konpromisoa hartu behar dute.

Arantzazulabek ikerketa bat abiatu du Fellowship programaren esparruan, nazioarteko ikerlariarekin. Ikerketa horren helburu nagusia da eraldaketaren katalizatzaile diren

etorkizuneko erakundeak eta ekosistemetako eragileen arteko harremanak zein gobernantza ereduak esploratzea. Zehatzago esanda, honako bi helburu hauek ditu ikerketak: (1) eraldaketa prozesuetarako beharrezkoak diren aktoreen, rolen eta baldintzen inguruko azterketa egitea; (2) adibide zehatzetan sakontzea, esperientzia arrakastatsuek izan duten gobernantza ereduari, kudeaketari, baliabideei eta antolaketa erduei buruzko informazioa bilduz. Ikerketa horren emaitza bezala, nazioarteko zenbait testuinguru eta ekimenetatik ondorioztatutako indarguneak eta ikaskuntzak jaso ditugu, eta lau argitalpenetan islatu ditugu gure webgunean (Arantzazulab 2022).

Ikerketa horretan, eta berrikuntzarako ekosistemak arakatzean, arreta berezia jarri dugu orobat ekosistemen ‘katalizatzaileen’ gainean. Horiek dira ekosistemak antolatzeaz, deialdiak egiteaz, koordinatzeaz, lankidetzan egiteko egitasmoak proposatzeaz eta eragile ezberdinen arteko harremanak sustatzeaz arduratzen direnak. Izen ezberdinak hartzen dituzte literaturan: berrikuntzarako ekosistemen ‘katalizatzaile’, ‘koordinatzaile’, ‘zubigile’, ‘antolatzaile’, ‘lider’. Hori da, hain zuzen ere, Arantzazulaben rola gure ekosisteman.

Lankidetzazko gobernantza hedatzeko, gobernuen eta gizarte zibilen arteko harreman ereduak aldatu behar da. Abiapuntuko hipotesia da, gainera, harreman eredu horren eraldaketa gerta dadin, gizarte ezberdinen arteko sareak indartu behar direla, gizartea deliberazioan txertatzeko, eragile ezberdinen arteko harremanak sendoagoak eta eraginkorrakoak izateko. Sare horiek sortzeko, berrikuntza ekosistemen bidez lan egin behar dugu, batez ere, beharrezko eskalan eragina izatea espero badugu.

Berrikuntza ekosistemak eraldaketa eragileek osatutako sareak dira, eta eragile horiek ekintzak gauzatzen dituzte; baina, era berean, norberaren inpaktua zabaltzeko xedez, beste eragile batzuekin partekatuzko, konektatzeko eta lan egiteko konpromisoa hartu dute. Horregatik, eta Fellowship ikerketa lan horren markoan, ‘Nazio txikietan berrikuntza ekosistemak sustatzeko aliantza’ izeneko egitasmoa sortu dugu Arantzazulaben.

Nazio txikien definizio zehatzik ez bada ere, gure eskala eta tamainarako alderagarriak izan daitezkeen nazioarteko beste herrialde, nazio, eskualde edo estatuez ari gara. Nazio txikiek betidanik izan dute eraldatzaileak izateko beharra. Herrialde eta nazio txikiek esperimentazio aurreratuko gune bihurtzeko behar diren ezaugarriak eta ahalmenak dituzte, erronka global handiei (trantsizio sozioekologikoa, krisi demografikoa edo desberdintasunaren aurkako borroka) modu eraginkor eta jasangarriagoan erantzuten ikasteko. Herrialde edo nazio handienek oztopo administratibo asko gainditu behar dituzte, eta ez dute denbora errealean esperimentatzeko arintasunik. Herrialde txikiagoek eskala handiko konplexutasuna jorrazteko malgutasuna, azkartasuna eta gaitasuna lortu dute, aldi berean tokian tokiko erroak mantenduta. Gure tamaina egokia da gure gizartearen beharrek inbentzioak sortzeko. Guk meso mailan dihardugu, eta zubi lana egin dezakegu oso tokikoak (eremu txikikoak) diren eta eskalatzeko arazoak dituzten eta tokiko testuinguruak interpretatzeko zailtasunak dituzten gobernu erantzunen artean.

Arantzazulaben 'Nazio txikietan berrikuntza ekosistemak sustatzeko aliantzak' bost helburu operatibo ezarri ditu:

1. Etorkizunerako egokiak diren egitura instituzional eta gobernantza egitura berriak aktibatzea. Horiek tokiko kulturei ahalik eta onura handiena ateratzeko eta mundu osoko sistemak konektatzeko gai izan beharko dute.
2. Proiektuetan, aholkularitzan edo lankidetzan oinarritutako pentsamoldeetatik harago doazen finantzaketa mekanismo berriak sortzea.
3. Gaur egun euren tokiko esparruan ekosistemak koordinatzen ari diren eragileengandik ikastea, ezagutza eta gaitasunak zabaltzea, hartara, etorkizunerako diseinu egokiak definitzea.
4. Etorkizunerako erakundeekin zein ekosistemen diseinuetan beharrezkoak izan litezkeen rol berriak identifikatzea.
5. Nazio txikiekin sarea sortzea, tokiko eraldaketako esperientziak elkarrekin eta mundu mailako beste batzuekin

partekatu nahi dituzten eragileekin eraldaketa eskala handiagoan bultzatzea.

Gure aburuz, nazio txikiekin lan eginez gero, aldaketa sortzeko bide berriak ikasi, partekatu eta garatu ditzakegu, esanguratsua den eskala batean, baina tokiko funtsa mantenduz. Gure ustez, esperimentatzeko, pilotuak sortzeko eta une honetan aldaketa oztopatzen duten erronka estrukturalak gainditzeko helburuarekin elkarrekin lan egiten duten nazio txikietako berrikuntza ekosistemen koordinatzaileen aliantza bat lortzen badugu, horrek inpaktu esanguratsua izango du gutako bakoitzarentzat, mundu osoan. Aliantza hori gai zehatzetan has daiteke lanean, hala nola 'berrikuntza sistemetarako finantzaketa eredu berriak' lankidetzazko gobernantzaren ikuspegitik edo 'trantsizio sozioekologikoa errazteko esperimentazioa erregulazioaren eremuan', politika publikoetan berrikuntza txertatuz.

Gizarte berrikuntzaren arloko mundu osoko beste profesional eta adituekin lankidetzan hasi gara, eta nazio txikiek osatutako aliantza bat sortzen jarraituko dugu

Gure etorkizuneko lanak are gehiago sakonduko ditu ikerketa helburu horiek, eta esperimentazio partekaturako aukerak identifikatzen hasiko gara. Gizarte berrikuntzaren arloko mundu osoko beste profesional eta adituekin lankidetzan hasi gara, eta nazio txikiek osatutako aliantza bat sortzen jarraituko dugu, etorkizunerako egokiak diren eta eraldaketa globalak aktibatuzeko behar diren erakundeak, gobernantza ereduak, finantzaketa mekanismoak, eginkizunak eta gaitasunak diseinatu eta elkarrekin sortu ahal izateko.

Ondorioak

Aldaketa sakoneko garai honetan, gaur egungo erakunde demokratikoez eta gobernantza erakundeek onartu egin

dute beren gaitasun estrukturala eta ezagutza ez direla nahikoa uneko erronken eskalari, abiadurari, interrelazioari eta konplexutasunari aurre egiteko. Testuinguru horretan, halaber, herritarrek gero eta desafekzio handiagoa sentitzen dute erakunde publikoekiko eta sistema politikoekiko. Are gehiago, ezagutza sakabanatua dagoen gizarte plural, askotariko eta konplexuetan bizi gara; beraz, erakundeak dagoeneko ez dira ezagutza osoaren gordailu, eta ekintzak aurrerantzean ezingo dira banakakoak izan.

Gauzak horrela, lankidetzazko gobernantza izan daiteke gizartea deliberazioan eta erabakiak hartzeko prozesuetan txertatzeko irtenbide bat, eta baita gobernuen eta gizarte zibilaren arteko kosorkuntzarako, hausnarketa partekaturako eta ekintzarako espazio berriak garatzeko bidea ere. Arantzazulabek alor horretan esku hartu eta eraldaketa bultzatu nahi du. Artikulu honetan azaldu dira laborategia, helburu hori lortzeko ahaleginean, garatzen ari den metodologia, planteamendua eta hainbat egitasmo. Arantzazulabek ekarpen nagusiak edo orain arte egin dugun lanak barne hartzen ditu: euskal gizartean lankidetzaren kultura bat sustatzea, premiazko gizarte erronken inguruan ikerketa aurreratuak burutzea, eragile anitzek osatutako berrikuntza ekosistemak eraikitzea –azken horiek komunitatearen gobernantza erabaki, koordinatu eta gauzatzeko helburuarekin gobernuen eta gizarte zibilaren interakzioa ahalbidetzen duten sareak izanik–, herritarrak ahalduzko mekanismo eta tresna berriekin esperimentatzea eta abian diren tokiko ekimen eraldatzaileak konektatzea, ekimen horien inpaktua zabaldu eta eskala zabalagoko erantzukizunak eraikitzeko nazioarteko lurraldeen artean. 🍷

Bibliografia

- Ansell, C.; Gash, A. (2008): 'Collaborative Governance in Theory and Practice', *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(4), 543-571.
- Arantzazulab (2022): *What would it take to reimagine the future of collaborative governance? Research into transformation ecosystems* (<https://arantzazulab.eus/en/what-would-it-take-to-reimagine-the-future-of-collaborative-governance-research-into-transformation-ecosystems01/>;<https://arantzazulab.eus/en/what-would-it-take-to-reimagine-the-future-of-collaborative-governance-research-into-transformation-ecosystems02/>;<https://arantzazulab.eus/en/what-would-it-take-to-reimagine-the-future-of-collaborative-governance-research-into-transformation-ecosystems03/>).
- Arellano, D.; Sánchez, J.; Retana, B. (2014): '¿Una o varios tipos de gobernanza?', *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 1(2), 117-137.
- Hynes, W.; Lees, M.; Müller, J. (argk.) (2020): *Systemic Thinking for Policy Making. The Potential of Systems Analysis for Addressing Global Policy Challenges in the 21st Century. New Approaches to Economic Challenges*, Paris, OECD Publishing, doi: 10.1787/879c4f7a-en.
- Kultura politiko berriari buruzko Deliberazio Taldea (2020): *Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Kultura politiko berria. 3. bileraren memoria*, Donostia, Gipuzkoako Foru Aldundia (www.etorkizunaeraikiz.eus/documents/33991264/e9e1d488-9957-c538-d693-86bb4fcdf8ea).
- (2022): *Etorkizuna Eraikiz Think Tank. Kultura politiko berri baten eraikuntza Gipuzkoan. Kontzeptuak, metodologia eta esperientziak*, Donostia, Gipuzkoako Foru Aldundia.
- OCDE et al. (2020): 'Introducing Systems Thinking into Public Sector Institutions: Learning by Doing?', in Hynes et al. 2020: 143-151. doi: 10.1787/3a9acaa6-en.
- Stave, K.; Hopper, M. (2007): 'What Constitutes Systems Thinking? A Proposed Taxonomy', in System Dynamics Society: *Proceedings of the 25th International Conference of the System Dynamics Society*, Boston, System Dynamics Society.
- The Finnish Innovation Fund Sitra (2020): *Lab log #20: What are innovation ecosystems and what to they have to do with wicked problems?* (www.sitra.fi/en/blogs/lab-log-20-what-are-innovation-ecosystems-and-what-to-they-have-to-do-with-wicked-problems).