

3seuskadi

Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialaren 2025eko Barometroa

2026eko
maiatza



3seuskadi

Hirugarren Sektorre Sozialaren
Euskal Behatokia
Observatorio Vasco del
Tercer Sector Social



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Egileak: Hirugarren Sektorre Sozialeko Euskal Behatokiko taldea

Parte hartu duen Behatokiko lantaldea: Roberto Folgueira, Lucía Merino, Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas eta Iker Fernández.

EAEko administrazio orokorraren tresna tekniko bat da Behatokia, gizarte-zerbitzuen inguruko gaien eskumena duen Eusko Jaurlaritzako Sailaren mendekoa. Informazioa eta ezagutza biltzea, sistematizatzea, eguneratzea eta sortzea da Behatokiaren ardura, baita informazio eta ezagutza hori Hirugarren Sektorre Sozialarekin lotutako eremuetan eta bertako erakunde eta sareetan hedatzea ere (Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legearen 25.1 artikulua).



Behatokiaren argitalpen guztiak kontsultatzeko eta dohainik deskargatzeko aukera dago Behatokiaren webgunean (<https://3seuskadi.eus/?lang=eu>) eta <https://ikusmirak.eus/eu/> webgunean.

Argitalpen horien bidez, hirugarren sektorre soziala hobetzen lagundu nahi dugu. Horregatik, ahalik eta gehien hedatzea eskertzen dugu eta haiek banatzea, kopiatzea eta berrerabiltzea baimentzen dugu, baldin eta diru-irabazi-asmorik gabe egiten bada eta egileak aitortzen badira.



Aurkibidea

SARRERA ETA FITXA TEKNIKOA	1
1. IDENTITATEA.....	3
1.1. ZIFRA NAGUSIAK.....	3
1.2. ZEIN DIRA EHSS-REN EZAUGARRI BEREIZGARRIAK?.....	3
2. JARDUERA.....	5
2.1. ZER ARLOTAN EGITEN DUTE LAN?	5
2.2. ZENBAT DENBORA DARAMATE LANEAN?.....	6
2.3. ZENBATERAINO HEDATZEN DA HAIEN JARDUERA?	7
2.4. ZER KONTINGENTZIA ARTATZEN DITUZTE?	8
2.5. ZEIN KOLEKTIBORI ZUZENTZEN DIETE JARDUERA?	8
2.6. ZER JARDUERA EGITEN DUTE?	11
2.7. LANERATZEKO ENPRESAK ETA ENPLEGURAKO ZENTRO BEREZIAK.....	16
3. PERTSONAK	18
3.1. LANTALDEAK: BOLUNTARIOAK ETA SOLDATAPEKO LANGILEAK.....	18
3.2. BAZKIDEAK ETA DOHAINTZA-EMAILEAK	22
4. BALIABIDE EKONOMIKOAK.....	23
4.1. ZER BALIABIDE EKONOMIKO DITUZTE?	23
4.2. NONDIK DATOR FINANTZAKETA?.....	24
4.3. ZERTARA BIDERATZEN DITUZTE BALIABIDE EKONOMIKOAK?	25
5. KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIO ESTRATEGIAK	27
5.1. ZER KUDEAKETA-TRESNA ERABILTZEN DITUZTE?	27
5.2. ZER BESTE KUDEAKETA-JARDUNBIDE TXERTATU DITUZTE?.....	28
5.3. ZER INFORMAZIO HELARAZTEN DIETE BERE INTERES-TALDEEI?	29
6. HARREMANAK	31
6.1. NOLAKOA DA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANA?.....	31
6.2. NOLAKOAK DIRA EHSSREN BARRUKO HARREMANAK?.....	32
7. EHSSREN ERRONKA BATZUK.....	35
8. DATUEN ALDERAKETA.....	38
9. BELAUNALDIEN ARTEKO BIZIKIDETZA	44
9.1. ANALISI KUANTITATIBOA	45
9.2. ANALISI KUALITATIBOA: ERAKUNDEEK IDENTIFIKATUTAKO BELAUNALDIEN ARTEKO BIZIKIDETZARI LOTUTAKO ERRONKAK, ONURAK ETA EKINTZAK	49
9.3. 2024KO ESTATUKO BAROMETROAREKIN ALDERATUTAKO ANALISIA	52

SARRERA ETA FITXA TEKNIKOA

Maiatzaren 12ko 6/2016 Legeak, Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialari buruzkoak, lehenetasunezko helburuen artean ditu gizarte-ekimeneko eta esku-hartze sozialeko erakunde eta sareak indartzea eta sektoreari buruzko ezagutza eguneratua eta sistematikoa bermatzea. Testuinguru horretan, Euskadiko Hirugarren Sektorre Soziala Sustatzeko Estrategiak¹, 33. jarduketan, honako hau azpimarratzen du: “Sektoreari, haren ezaugarriei eta egiten duen ekarpenari buruzko datu sistematikoak eta aldizkakoak izatea oinarritzakoa da diagnostikoa, plangintza eta ebaluazioa egiteko, eta sektorearen egituraketan, erakundeek sektorearekin duten identifikazioan eta haren aitortzan lagundu du eta laguntzen jarraituko du”. Helburu horrekin, EHSSren egoerari buruzko ikerketa- eta ebaluazio-ziklo aldizkako bat ezartzen du. Ziklo horrek bi urtean behingo txosten bat (barometroa) eta lau urtean behingo txosten bat (liburu zuria) barne hartzen ditu; azken horrek dagokion barometroa integratzen du.

Barometroaren eta Liburu Zuriaren helburua da erakundeen ezaugarriei eta egiten dituzten jardueri buruzko informazio adierazgarria eta aldizkako jasotzea, haien ekarpen sozialaren eta errealitate anitzaren berri ematea, EHSSko kide izatearen sentimendua eta aitopen soziala bultzatzea, baita sustapen eta garapenerako orientatzea ere.

Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialaren 2025eko Barometroa sintesi-tresna bat da, Euskadiko gizarte-ekimeneko eta esku-hartze sozialeko erakunde eta sareei buruzko informazio garrantzitsua eta eguneratua eskaintzen duena. Bildutako informazioak EHSSko erakunde eta sareen ezaugarriak azaltzen ditu. Erakunde eta sare horiek herritarren ekimen libretik sortuak dira, eta, oro har, herritarren parte-hartze soziala eta elkartasun antolatua bideratzen dituzte, bereziki gizarte-izaerako egoerek eragindako pertsonen, familien, taldeen eta komunitateen kasuan. Erakunde horiek, beren jardueran, gizarte-beharrei zerbitzuen bidez erantzutea eta eragin soziala uztartzen dituzte, ongizate kolektiboari funtsezko ekarpena eginez. EHSSri buruzko Legeak adierazten duen bezala, euskal gizartearen funtsezko aktiboa dira gizarte bidezko, berdinzale, solidario, kohesionatu, parte-hartzaile eta demokratiko bat eraikitzeko.

Txosten honetan, Hirugarren Sektorre Sozialaren Euskal Behatokitik lan guztietan bezala, 2016ko maiatzaren 12ko Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialaren 6/2016 Legeak² jasotzen duen Hirugarren Sektorre Sozialaren definizioa hartzen dugu abiapuntutzat. Definizio horren arabera, sektorre horretako parte dira egoitza edo delegazioa eta jarduera Euskal Autonomia Erkidegoan duten gizarte-ekimeneko erakundeak, eta esku-hartze sozialeko jardueren bidez, gizartratzea, garapenerako lankidetzak, zaurgarritasun- edo bazterketa-, desberdintasun-, babesgabetasun-, desgaitasun- edo mendekotasun-egoerei aurre egiten dieten pertsonen, familien, taldeen,

¹ EUSKO JAURLARITZA (2018). *Euskadiko Hirugarren Sektorre Soziala sustatzeko estrategia*. Hemendik hartua: https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/xiileq_planes_departamentales/eu_def/EUSKADIKO-HIRUGARREN-SEKTORE-SOZIALA-SUSTATZEKO-ESTRATEGIA.pdf

² EUSKADI. 6/2016 LEGEA, maiatzaren 12koa, Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialari buruzkoa. *Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkaria*, 94. zk., 2016ko maiatzaren 19koa. Hemendik hartua: <https://www.euskadi.eus/web01-bopv/eu/bopv2/datos/2016/05/1602096e.pdf>

kolektiboen edo komunitateen eskubideen baliatze eraginkorra sustatzea xede nagusizat dutenak.

Gainera, Euskadiko hirugarren sektore sozialeko saretzat jotzen ditu beste erakunde batzuk ordezkaten dituzten bigarren mailako eta goragoko mailetako erakundeak, baita kolektibo zehatz bat ordezkaten duten Euskadiko hirugarren sektore sozialeko esku-hartze zuzeneko erakundeak ere, dagokion lurraldean edo geografia eremuan kolektibo hori ordezkaten duen sarerik ez dagoenean.

Zazpi kapitulutan multzokatuta, 2025eko Barometroaren emaitzek EHSSren ezaugarri nagusiak ematen dituzte aditzera, identitateari, jarduerari, sektorea osatzen duten pertsoneri, baliabide ekonomikoei, erabiltzen dituen kudeaketa-tresnei eta sektoreari eusten dioten barne- eta kanpo-harremanei nahiz identifikatzen dituen erronkei dagokienez. Halaber, azken urteetan erakundeen bilakaera aztertzeo aukera ematen duten datu konparatiboen kapitulu bat ere jasotzen du.

Barometroaren edizio honetan, lehen aldiz, erakundeen barruko belaunaldien arteko bizikidetzari buruzko galdera-sorta bat txertatu da. Hori sektorearen erronketako bat da, *Euskadiko Hirugarren Sektorre Sozialaren 2024ko Liburu Zuriaren* 6. erronkan adierazten den bezala, belaunaldi-erreleboari eta lantaldeen zaintzari lotuta. Atalak informazioa jasotzen du erakundeen adinaren araberrako osaerari buruz, haien maila desberdinetan; belaunaldien arteko bizikidetzari eta ezagutzaren transmisioari buruzko pertzepzioei buruz; arlo horretan garatutako ekintza espezifikoei buruz; eta erakundeek beraiek identifikatutako erronkei eta onurei buruz.

EHSSren 2025eko Barometroa egiterik ez genukeen izango galdetegiari erantzun dioten 435 erakunderen parte-hartze eskuzabalagatik izan ez balitz. Guztiei gure eskerrik zintzoena adierazi nahi diegu.

FITXA TEKNIKOA

IKERKETAREN UNIBERTSOA

4.320

EHSSko erakundeak

LAGINA

435

erakundek parte hartu dute azterlanean

KONFIANTZA-MAILA ETA ERRORE-MARJINA

%95

konfiantza-maila

eta

%4,46

errore-marjina

DATUAK JASOTZEKO TEKNIKA

online galdetegia

DATUAK BILTZEKO EGUTEGIA

landa-lana 2025eko irailaren 16tik azaroaren 21era bitartean egin da

OHAR METODOLOGIKOAK

konsultatu ohar metodologikoen dokumentua informazio gehiago lortzeko

1. IDENTITATEA

1.1. ZIFRA NAGUSIAK

Kalkulatu da EHSS 4.320 erakundek osatzen dutela, hau da, Euskadiko 1.000 biztanleko 1,95 erakundeko tasa dago³.

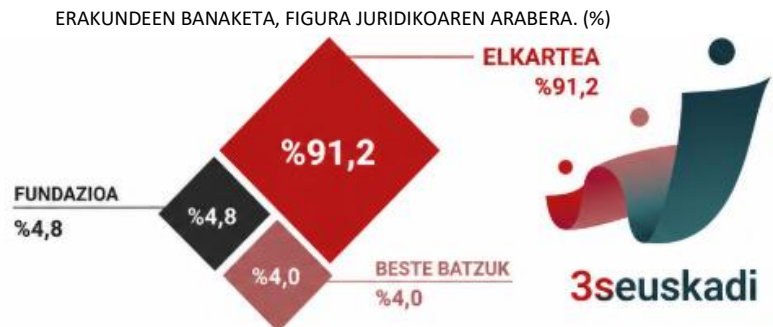
Lurraldeka, Bizkaian biltzen da sektorearen gehiengoa, 2.397 erakunde, zehazki (guztizkoaren % 55,5); ondoren Gipuzkoan, 1.264 erakunde (% 29,3), eta azkenik, Araban, 659 (% 15,3). Elkarre-dentsitateari dagokionez, Bizkaiak du tasarik handiena, 2,07 erakunderekin 1.000 biztanleko; ondoren daude Araba (1,95) eta Gipuzkoa (1,74).

2025EAN AKTIBO DAUDEN ERAKUNDEAK, LURRALDE HISTORIKOAREN ARABERA. BALIO ABSOLUTUAK, % ETA BIZTANLERIAREKIKO RATIOA



1.2. ZEIN DIRA EHSS-REN EZAUGARRI BEREIZGARRIAK?

EHSSri buruzko 6/2016 Legearen arabera, EHSSko erakundeek har ditzaketen forma juridikoen artean, elkarteak dira nagusi. Erakundeen % 91,2 elkarteak dira⁴; % 4,8 fundazioak dira, eta gainerako % 4ak beste forma juridiko bat du.



Erakundeen % 34,7k onura publikoaren adierazpena dute. Adierazpen horrek gizarteak lan hori aitortzen duela adierazten du, eta berekin dakar erakundearen xedeek interes orokorra sustatzeko joera izatea eta jarduera bazkide-tutako pertsonen mesede egitera soilik ez bideratuta

³ 2025eko urtarrilaren 1ean, 2.218.210 pertsona bizi ziren Euskadin: Bizkaian 1.155.733, Gipuzkoan 724.797 eta Araban 337.680. Iturria: EUSTAT. Udal-biztanleen estatistika (azken eguneratzea: 2025eko urtarrila).

⁴ Figura juridikoen arabera erakundeen banaketa kalkulatzeko, unibertsoa (EHSSko erakunde guztiak) hartu da oinarri, ez lagina.

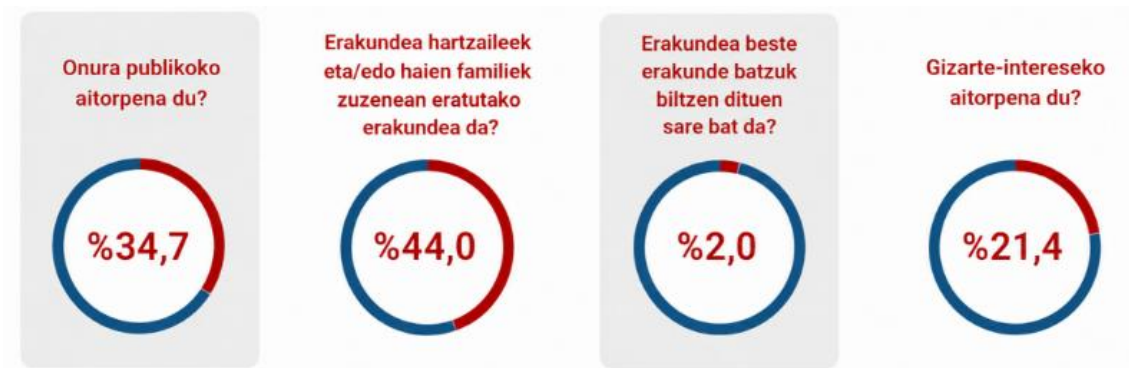
egotea. Gainera, % 21,4k gizarte-intereseko deklarazioa du; aitortza horrek erakunde horiek gizarte-beharrei erantzuteko eta ongizate kolektiboari egiten dioten ekarpena nabarmentzen du.

Erakundeen % 44 pertsona eta/edo haien familia hartzaileek zuzenean sortutako erakundeak dira, eta horrek agerian uzten du erakundeen eta haien jardueraren xede diren pertsona eta kolektiboen arteko lotura estua eta iraunkorra.

Entitateen % 98 inguru oinarrizko erakundeak dira, eta bigarren edo hirugarren mailako sareek edo entitateek sektoreko erakunde guztien % 2 osatzen dute, gutxi gorabehera⁵.

Kontsultatutako sareen erdia 11 erakunde baino gutxiago biltzen dituzten entitateak dira. Beste erdia, berriz, 11 erakundek edo gehiagok osatzen dute. Batez beste, sare bakoitzak 23 erakunde inguru biltzen ditu.

ERAKUNDEAK, EZAUGARRI NAGUSI BATZUEN ARABERA (%)



⁵ Oinarrizko erakundeen edo sareen araberako erakundeen banaketa kalkulatzeko, unibertsoa (EHSSko erakunde guztiak) hartu da oinarri, ez lagina.

2. JARDUERA

2.1. ZER ARLOTAN EGITEN DUTE LAN?

JARDUERA ARLOAK ETA ERAKUNDEEN BANAKETA, JARDUERA ARLO NAGUSIAREN ARABERA. (%)



Entitate gehien biltzen dituzten jarduera arloak sozial-transbertsala eta gizarte-zerbitzuak dira. Zehazki, erakundeen %37,6ren jarduera nagusia adineko pertsonen, migratzaileen, emakumeen eta beste kolektibo batzuen eskubideak sustatzea da. Era berean, erakundeen % 21,9 gizarte-zerbitzuen prestazioan aritzen da nagusiki⁶.

Haien jarduera nagusia ez izan arren, erakundeen % 58,8k adierazi dute arlo sozial-transbertsalean parte hartzen dutela, neurriren batean. Eta sektoreko entitateen erdiek baino gehiagok (% 56,8) jarduera dute gizarte-zerbitzuen arloan. Arlo nagusiez gain, % 46,3 hezkuntzaren eta aisialdiaren inguruan ari dira lanean, eta % 41,2k osasunaren arloan garatzen du lana neurri batean.

JARDUERA ARLO BAKOITZEAN LAN EGITEN DUTEN ERAKUNDEAK (%)



2.2. ZENBAT DENBORA DARAMATE LANEAN?

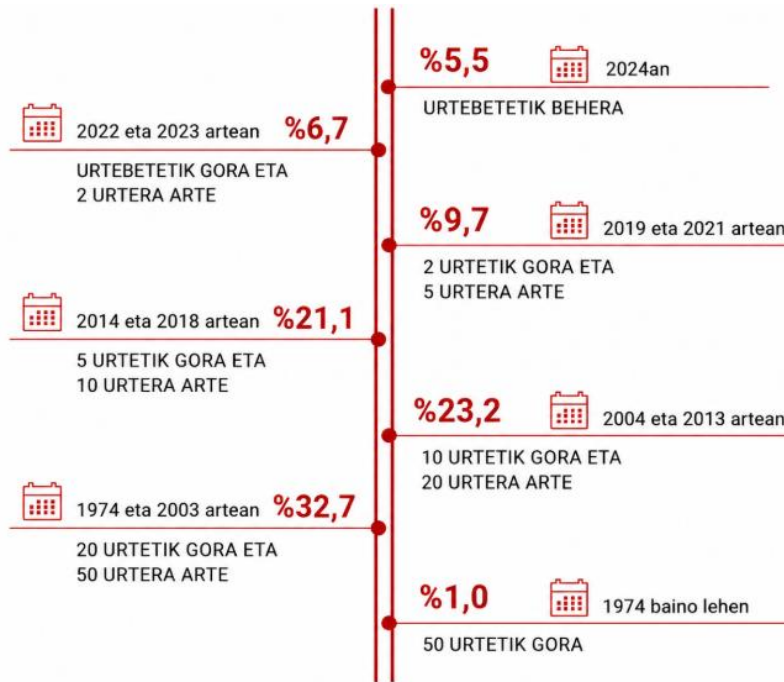
EHSSren barruan erakunde mota asko daude, askotariko ibilbideak eta esperientzia dituztenak. Sektorea osatzen duten erakundeen % 33,7k 20 urteko edo gehiagoko ibilbidea du, eta horietatik % 1 inguruk 50 urte edo gehiago daramatza jardunean.

Bestalde, sektorea berrikiago sortutako erakundeez ere elikatzen da. Erakundeen % 21,8 nahiko gazteak dira, 5 urte baino gutxiagoko ibilbidea baitute⁷; horrek agerian uzten du sektorearen dinamismoa eta etengabeko berritzea.

⁶ Jarduera arloaren arabera erakundeen banaketa kalkulatzeko, unibertsoa (EHSSko erakunde guztiak) hartu da oinarri, ez lagina.

⁷ Eraketa-urtearen arabera erakundeen banaketa kalkulatzeko, unibertsoa (EHSSko erakunde guztiak) hartu da oinarri, ez lagina. Unibertsoa erakundeen % 6,6ren eraketa-data ezin izan da egiaztatu.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKETA URTEAREN ARABERA. (%)



2.3. ZENBATERAINO HEDATZEN DA HAIEN JARDUERA?

Erakundeen % 85,7ren jarduera ez da Euskaditik ateratzen. % 14,3k, aldiz, eremu geografiko handiagoan jarduten dute. Lehenengoen artean, % 42,6k egoitza duen lurralde historikoan garatzen du bere jarduera nagusiki, eta beste % 24,1ek Euskadi osoan. Euskadin jarduten duten gainerako erakundeei dagokienez, % 19 beren jarduera tokiko eremuan (eskualde-mailan, udalerrian edo maila txikiagoan) garatzen duten erakundeak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, JARDUERA EREMU GEOGRAFIKOAREN ARABERA. (%)

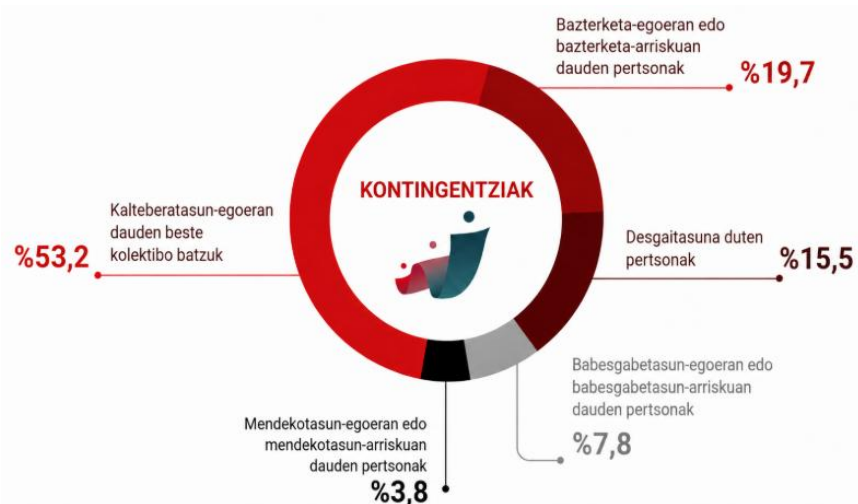


2.4. ZER KONTINGENTZIA ARTATZEN DITUZTE?

EHSSko erakundeen % 19,7k bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak artatzen dituzte; % 15,5ek, desgaitasuna duten pertsonak; % 7,8k, babesgabetasun-egoeran daudenak; eta azkenik, % 3,8k, mendekotasun-egoeran daudenak edo mendekotasunean egoteko arriskuan daudenak.

Gainerakoen (erakundeen % 53,2) jardueraren hartzaille nagusiak beste zaurgarritasun- edo desperekotasun-egoera batzuk bizi dituzten pertsonak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ARTATZEN DUTEN KONTINGENTZIAREN ARABERA. (%)

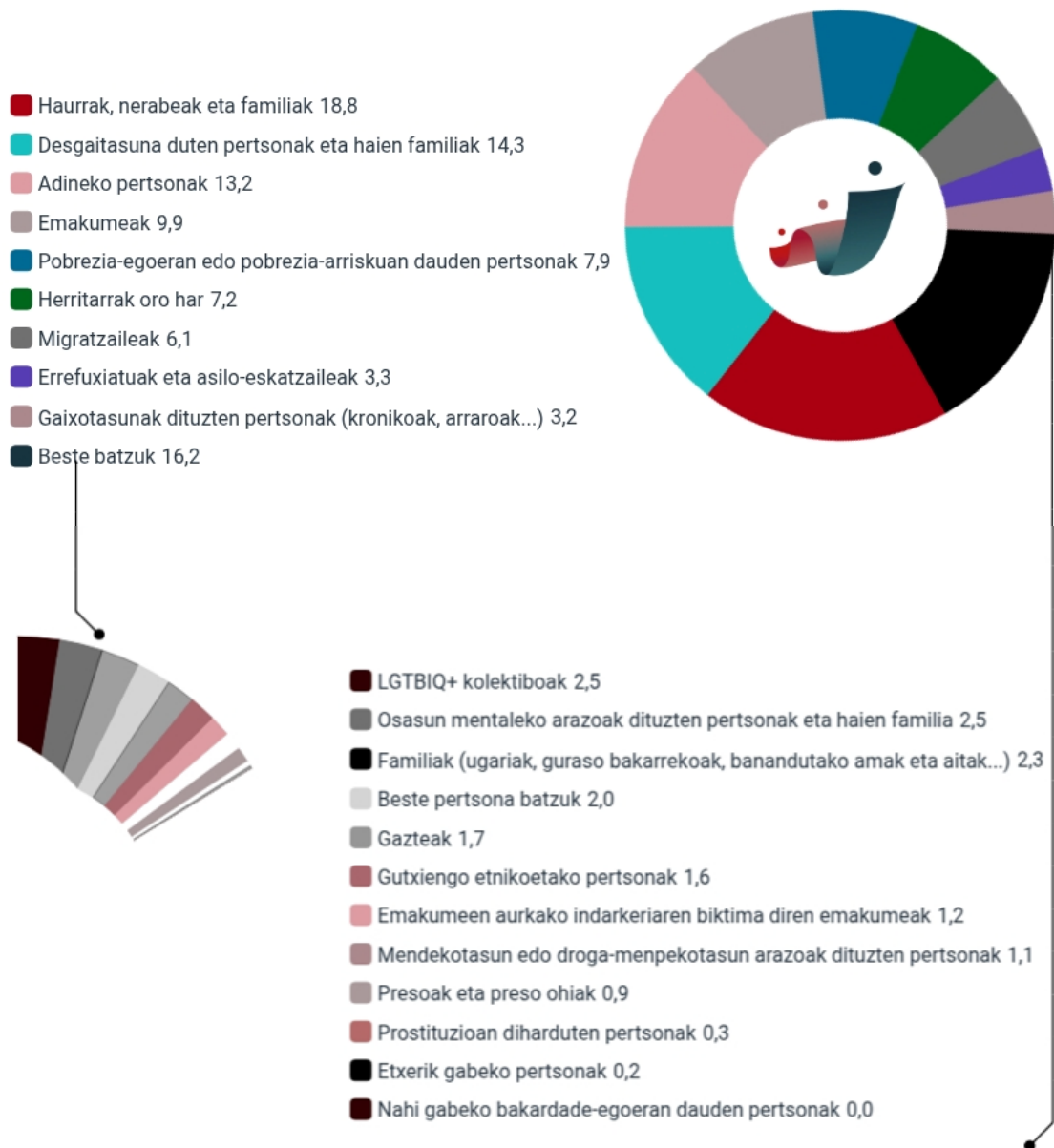


2.5. ZEIN KOLEKTIBORI ZUZENTZEN DIETE JARDUERA?

EHSSko erakundeek askotariko pertsona eta kolektiboak dituzte xede nagusi, eta horien artean honako hauek nabarmentzen dira:

- Haurrak, nerabeak eta familiak kontsultatutako erakundeen % 18,8ren kolektibo nagusia dira.
- Desgaitasuna duten pertsonak eta haien familiak dira erakundeen % 14,3ren kolektibo nagusia.
- Adineko pertsonak dira erakundeen % 13,2ren kolektibo nagusia.
- Emakumeak dira % 9,9ren kolektibo nagusia.
- Pobrezian dauden edo pobrezian egoteko arriskuan dauden pertsonak erakundeen % 7,9ren kolektibo nagusia dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, EKINTZAREN KOLEKTIBO HARTZAILE NAGUSIAREN ARABERA. (%)



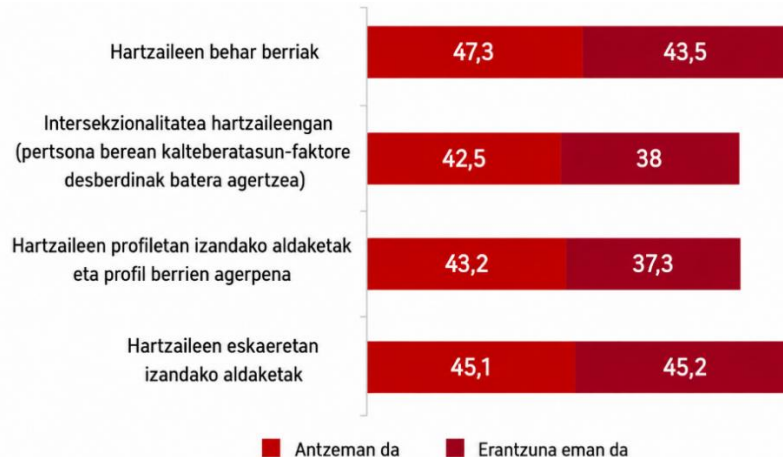
Erakundeak zuzentzen zaizkien kolektibo nagusiak ez ezik, erakunde berak artatu ditzakeen pertsona guztiak kontuan hartzen baditugu, ikusten da erakundeen erdiak baino gehiagok emakumeei eta gazteei eskaintzen dizkiela bere zerbitzuak, maila batean edo bestean. Gainera, erakundeen % 45,6k hurrekin, nerabeekin eta familiekin lan egitea da. Halaber, nabarmena da migratzaileei (% 40,7), adineko pertsonari (% 37,5) eta pobrezia-egoeran edo pobrezia-arriskuan dauden pertsonari (% 35,9) laguntza ematen dieten erakundeen presentzia.

KOLEKTIBO BAKOITZA JOMUGA DUTEN ERAKUNDEAK. (%)



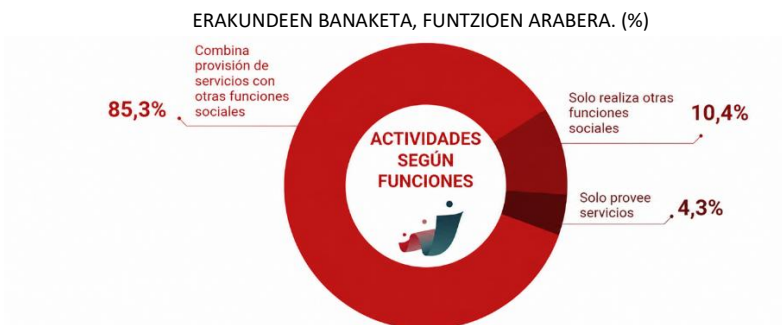
Erakundeek behar berriak identifikatzeko eta horiei eraginkortasunez erantzuteko duten gaitasunak gero eta garrantzi handiagoa du. EHSSko erakundeek etengabe aldatzen ari den ingurune batean garatzen dute beren jarduera, eta hartzaileen eskaerak eta beharrak denborarekin bilakatzen dira. Hartzaileen eskarietan izandako aldaketei dagokienez, erakundeek % 45,1ek hauteman dituzten aldaketa horiek, eta antzeko ehuneko batek (% 45,2) jarduera espezifikoei erantzun du. Hartzaileen profil-aldaketei dagokienez, % 43,2k identifikatu dituzte, baina % 37,3k egin dituzten horri erantzuteko jarduerak. Era berean, erakundeek % 42,5ek xede diren pertsonen artean intersektionalitatea antzeman zuen; aldiz, % 38,0k errealitate horri erantzuteko jarduketak garatu zituzten. Azkenik, behar berriak identifikatu dituzte % 47,3k eta jarduerekin erantzun du % 43,5k.

ERAKUNDEEN BANAKETA HAUTEMANDAKOAREN ARABERA ETA ERABILTZAILEEN ALDAKETEI EMANDAKO ERANTZUNA. (%)



2.6. ZER JARDUERA EGITEN DUTE?

EHSSko erakundeek % 85,3k, zerbitzuak eskaintzeaz gain, kontzientziarioekin eta eskubideen defentsarekin lotutako beste jarduerak sozial batzuk garatzen dituzte. Zerbitzuak emanez, erakunde horiek behar sozialei erantzuten diete eta baliabideak gerturatzeko beharrak dituzten herritarrei, eta baliabide horiek eskuratzea errazten dute, hortaz. Gainerako erakundeak bi taldetan banatzen dira: gizarte-eraginarekin lotutako beste funtzio sozial batzuk soilik betetzen dituztenak (% 10,4) eta, neurri txikiagoan, zerbitzuak soilik ematen dituztenak (% 4,3).



Oro har, erakundeek % 89,6k zerbitzuren bat ematen dute (sarritan beste funtzio batzuk ere garatzen dituztela alde batera utzita), eta gainerako % 10,4k intzidentziarekin, sentsibilizazioarekin, ikerketarekin eta abarrekin lotutako jarduerak baino ez dituzte egiten.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ZERBITZUAK HORNITZEN DITUZTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)

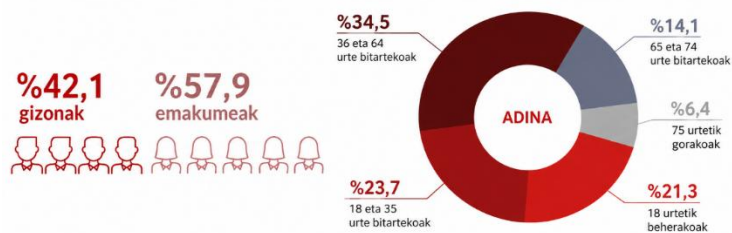


Batez beste, zerbitzuak ematen dituzten erakundeek 458 erabiltzaile artatzen dituzte, nahiz eta zerbitzuak ematen dituzten erakundeek erdian 320 erabiltzaile baino gutxiago izan⁸. Erabiltzaileen sexuari dagokionez, % 57,9 emakumeak dira, eta % 42,1 gizonak.

Adinaren arabera, talderik handiena 36 eta 64 urte bitarteko pertsonena da; erabiltzaile guztien % 34,5 dira. Ondoren datoz 18 eta 35 urte bitartekoak (% 23,7) eta 18 urtetik beherakoak (% 21,3). Adineko pertsonak, guztira, artatutako pertsonen % 20,5 dira; horietatik % 14,1 65 eta 74 urte bitartekoak dira, eta % 6,4, berriz, 75 urtetik gorakoak. Banaketa horrek erakusten du EHSSk biziklo osoan zehar artatzen dituela pertsonak.

⁸ Erabiltzaileen estatistikak kalkulatzeko, zerbitzu motaren bat hornitzen duten erakundeak hartu ditugu kontuan eta erabiltzaileen artean 30.000 pertsona edo gehiago dituzten erakundeak baztertu egin ditugu, erakunde desitxuratzaitzat hartu ditugulako. Azken erakunde horien balioek nabarmen handitzen dute laginaren bariantza (aurrerantzean, "outlier" erakundeak). Trimedia estatistikoa erabiltzea erabaki da, sendoagoa delako (joera zentralerako adierazlea da, eta aldakortasun handiko aldagaietan estimazioak egiteko bereziki erabilgarria dela egiaztatuta da).

ERABILTZAILIEN OSAERA, SEXUAREN ETA ADINAREN ARABERA. (%)



Zerbitzu-emaile diren erakundeen artean, egoerarik ohikoena da ematen dituzten zerbitzuetako bat ere ez egotea erantzukizun publikoko zerbitzu-zorroetan jasota; erakunde horiek guztizkoaren % 69,7 dira.

Bestalde, erakundeen % 26,5ek zerbitzu-zorro horietan jasotako zerbitzuak eta jasota ez dauden beste zerbitzu batzuk uztartzen ditu. Azkenik, % 3,8k baino ez ditu ematen erantzukizun publikoko zerbitzu-zorroetan jasotako zerbitzuak soilik.

ZERBITZUAK EMATEN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, ERANTZUKIZUN PUBLIKOKO ZERBITZURIK DUTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)



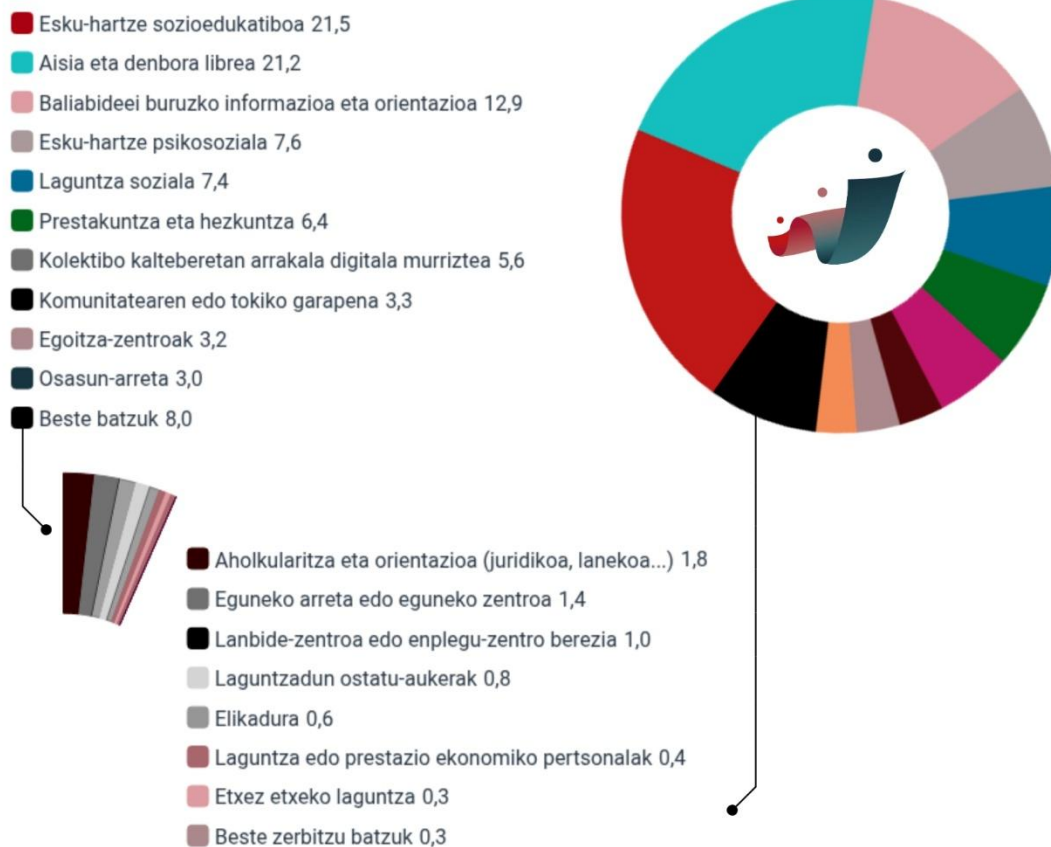
Oro har, beraz, zerbitzuak ematen dituzten erakundeen % 30,3k erantzukizun publikoko zerbitzu-zorroekin lotutako zerbitzuren bat garatzen du, nahiz eta kasu gehienetan beste zerbitzu batzuekin batera egin.

Erakundeak ematen duten zerbitzu nagusiaren arabera banatuta, antzeko pisua duten bi arlo nabarmentzen dira: esku-hartze sozioedukatiboa (% 21,5) eta aisialdia eta denbora librea (% 21,2). Bi zerbitzu horiek batera zerbitzu-emaile diren erakundeen zati garrantzitsu bat biltzen dute.

Urrunxeago ageri da baliabideei buruzko informazioa eta orientazioa nahiz bitartekaritza (% 12,9), zerbitzu nagusi esanguratsua hori ere. Ondoren datoz esku-hartze psikosoziala (% 7,6), gizarte-laguntza (% 7,4) eta prestakuntza eta hezkuntza (% 6,4).

Ehuneko apalagoekin ageri dira kolektibo kalteberetan arrakala digitala murriztea (% 5,6), garapen komunitarioa edo tokikoa (% 3,3), egoitza-zentroak (% 3,2) eta osasun-arreta (% 3,0). Gainerako zerbitzuek presentzia txikiagoa dute, eta horien artean daude aholkularitza juridikoa edo lanekoa (% 1,8), eguneko arreta (% 1,4), lanerako zentroak edo enplegu-zentro bereziak (% 1,0), laguntzadun ostatu-aukerak (% 0,8) edo elikadura (% 0,6), besteak beste.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ESKAINTZEN DUTEN ZERBITZU NAGUSIAREN ARABERA. (%)



Ematen duten zerbitzu nagusia edozein dela ere, hedatuena dauden zerbitzuak aisialdiko eta denbora librekoak dira; erakundeen % 63,1ek eskaintzen ditu. Ondoren datoz prestakuntza eta hezkuntza (% 59,6). Oso presentzia handia dute, halaber, baliabideei buruzko informazio- eta orientazio-zerbitzuek nahiz bitartekaritzak (% 51,8) eta esku-hartze sozioedukatihoak (% 51,3); biak zerbitzu-emaitza diren erakundeen erdietan baino gehiagotan daude presente. Bigarren multzo batean maiz eskaintzen diren beste zerbitzu batzuk ageri dira, nahiz eta hain hedatuta ez egon: gizarte-laguntza (% 45,3), aholkularitza eta orientazio juridikoa, lanekoa edo beste arlo batzuetakoa (% 44,3), esku-hartze psikosoziala (% 40,9) eta garapen komunitarioa edo tokikoa (% 40,4). Datu horiek erakusten dute erakundeen zati handi batek zuzeneko arreta orientazio-, laguntza- eta komunitate-laneko eginkizunekin uztartzen duela.

Ehuneko apalagoekin ageri dira beste zerbitzu batzuk (% 23,3), bitartekaritza (% 19,1) eta osasun-arreta (% 15,8). % 15etik behera daude eguneko arreta edo eguneko zentroak (% 13,0), elikadura (% 12,4), egoitza-zentroak (% 12,3), laguntza edo prestazio ekonomiko pertsonalak (% 12,1) eta kolektibo kalteberetan arrakala digitala murriztea (% 10,3).

Azkenik, gutxien hedatutako zerbitzuak laguntzadun ostatu-aukerak (% 9,2), ethez etxeko laguntza (% 6,8), lanerako zentroak edo enplegu-zentro bereziak (% 3,9) eta gaueko harrera (% 3,4) dira.

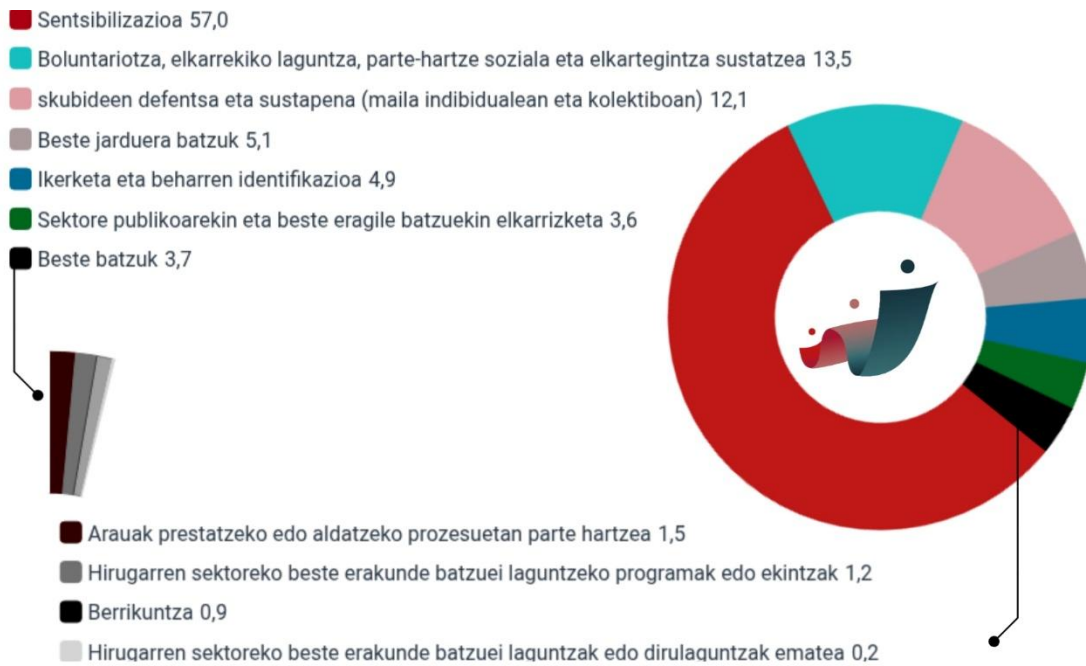


Erakundeek garatzen dituzten gizarte-eginkizunen artean, sentsibilizazioa da nagusi argi eta garbi: guztizkoaren % 57,0 hartzen du. Datu horrek erakusten du informazioa ematera, kontzientzia piztera eta gizartearen pertzepzioan aldaketak sustatzera bideratutako ekintzak direla arlo honetako eginkizun nagusia.

Urrunxeago ageri dira boluntarioritza, elkarri laguntzea, gizarte-partaidetza eta asoziazionismoa sustatzea (% 13,5), eta eskubideen defentsa eta sustapena, bai banakako mailan, bai maila kolektiboan (% 12,1). Sentsibilizazioak baino pisu txikiagoa izan arren, bi eginkizun horiek gizarte-aktibazioaren, herritarren partaidetzaren eta eskubideen aldeko eraginaren dimentsio garrantzitsua islatzen dute.

Ehuneko txikiagoekin ageri dira beste jarduera batzuk (% 5,1), ikerketa eta beharren detekzioa (% 4,9) eta sektore publikoarekin zein beste eragile batzuekin elkarrizketa eta harremanak izatea (% 3,6). Azkenik, beste eginkizun batzuek —hala nola arauak egiteko edo aldatzeko prozesuetan parte hartzeak, edo hirugarren sektore sozialeko beste erakunde batzuei laguntzeko programek—, balio handia izan arren, presentzia txikia dute multzo osoaren barruan.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ESKAINITAKO BESTE FUNTZIO SOZIALEN ARABERA. (%)



Jarduera nagusia edozein izanik ere, entitateen gehiengo zabalak sentsibilizazio-ekintzak egiten ditu (% 87,5). Bi herenek baino gehiagok boluntariotzaren, elkarrekiko laguntzaren, parte-hartze sozialaren eta asoziazionismoaren sustapena egiten dute (% 68,8). Eta erakundeen hirutik bik inguruk eskubideak salatu eta sustatzen ditu (% 62,4).

BESTE FUNTZIO SOZIALETAKO BAKOITZA EGITEN DUTEN ERAKUNDEAK. (%)



EHSSko sareei dagokienez, askotariko eginkizunak garatzen dituzte. Sentsibilizazioa da eginkizunik hedatuena; sareen % 95,9k egiten du. Ondoren datoz eskubideen ordezkartza eta defentsa (% 91,4) eta sektore publikoarekin zein beste eragile batzuekin elkarriketa eta harremanak izatea (% 90,9). Halaber, ehuneko handiak dituzte baliabideen birbanaketak

(% 84,1) eta elkartutako erakundeen arteko harremanak sustatzeak (% 83,6). Sareak biltzen dituen erakundeei zerbitzuak ematea (% 65,3) da beherakada nabarmena erakusten duen lehenengo eginkizuna.

Presentzia

txikiagoarekin ageri dira ezagutzaren sorrera eta zabalkundea (% 39,0), baliabideak lortzea (% 32,9) eta erakunde kideen jardunbideak baliozkotzea eta/edo sustatzea (% 22,1).



2.7. LANERATZEKO ENPRESAK ETA ENPLEGURAKO ZENTRO BEREZIAK

EHSSko zenbait erakunde bereziki nabarmentzen dira xede diren pertsona-kolektibo jakin batzuen laneratzea sustatzeko eta bultzatzeko egiten duten lanegatik. Hori bereziki agerikoa da laneratze-enpresen eta enplegu-zentro berezien kasuan; izan ere, erakunde horiek arautzen dituen araudiaren arabera, haien xede diren pertsonen artean gizarte-desabantailako edo gizarte-bazterketako egoeran dauden pertsonak⁹ eta desgaitasuna duten pertsonak¹⁰ daude.

Erakundeen % 1,1 lan-munduratzeko enpresak dira eta beste % 2,7 lan-munduratzeko enpresen sustatzaileak¹¹. Horrenbestez, bazterkeria-egoeran dauden kolektiboak lan-merkatuan txertatzea dute helburu.

Kontsulta egindako erakundeen % 1,3 inguruk Enplegu Zentro Berezia dute. Zentro horiek desgaitasuna duten pertsonen laneratzea errazten dute.

⁹Laneratzeko enpresaren definizioa: ondasunak edo zerbitzuak ekoizten dituzten egiturak dira, gizarte-desabantailako edo gizarte-bazterketako egoeran dauden kolektiboak lan-merkatuan txertatzea helburu dutenak eta ikaskuntza-prozesu egoki baten bidez laneratze proiektu pertsonal bat garatzen dutenak. Prozesu horrek gizarte-trebetasunak, lan-trebetasunak, oinarriko prestakuntza, lanbide-kualifikazioa eta lan-merkatuari buruzko ezagutzak eskuratzea aurreikusi behar du, pertsona horien enplegarritasuna hobetzeko aukera emango dietenak. (182/2008 DEKRETUA, azaroaren 11koa, laneratze-enpresen kalifikazioa arautzen duena, horietara iristeko prozedura ezartzen duena eta haien erregistroa arautzen duena). Hemen eskuragarri: <https://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2008/11/0806515a.pdf>

¹⁰ Enplegu-zentro bereziaren definizioa: desgaitasuna duten langileei beren ezaugarri pertsonaletara egokitutako lan produktibo eta ordaindua egitea ahalbidetzea helburu nagusi duten enpresak dira, eta, aldi berean, pertsona horiek lan-merkatu arruntean laneratzea errazten dutenak. Haien ezaugarriak Desgaituen Gizarteratzeari buruzko apirilaren 7ko 13/1982 Legearen 42. artikuluan definitutako enplegu-zentro berezien erregelamendua onartzen duen abenduaren 4ko 2273/1985 Errege Dekretuak arautzen ditu. Honako esteka honetan dago eskuragarri: <https://www.boe.es/eli/es/rd/1985/12/04/2273/dof/spa/pdf>.

¹¹ Laneratze enpresak diren ala ez kontuan hartuta erakundeen banaketa kalkulatzeko, unibertsoa (EHSSko erakunde guztiak) hartu da oinarri, ez lagina.

ERAKUNDEAK, EZAUGARRI NAGUSI BATZUEN ARABERA (%)

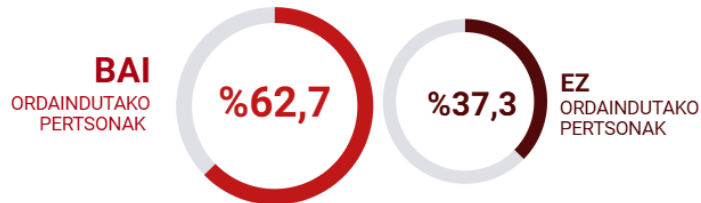


3. PERTSONAK

3.1. LANTALDEAK: BOLUNTARIOAK ETA SOLDATAPEKO LANGILEAK

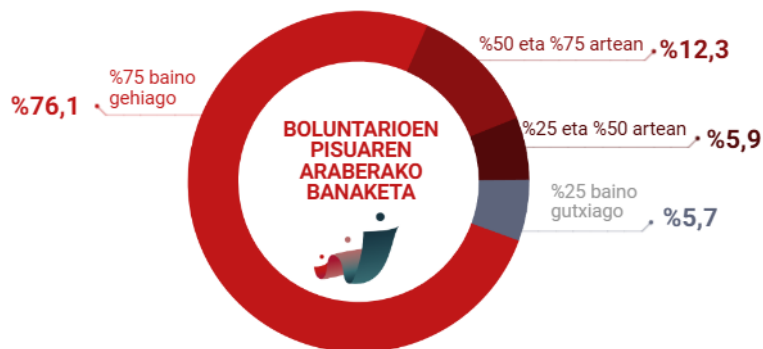
EHSSko erakundeen % 62,7k soldatapeko langileak dituzte lantaldeetan; aldiz, erakundeen % 37,3 borondatezko pertsonekin osatuta daude oso-osorik.

LANTALDEETAN LANGILE ORDAINDUAK DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Lantaldeetan boluntarioek duten presentziari dagokionez % 88,4an boluntarioen presentzia adierazgarria da, erakundea osatzen dutenen erdia edo gehiago baitira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, LANTALDEETAN BOLUNTARIOEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)



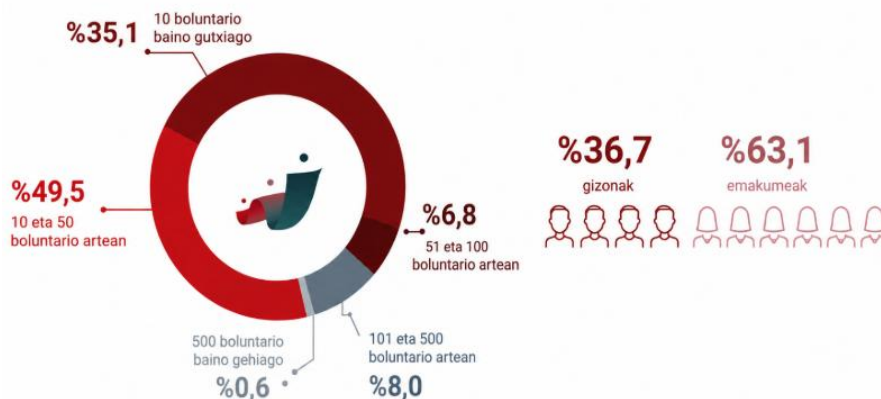
Horren antzera, ohikoena da soldatapeko langileak lantaldea osatzen duten pertsonen laurdena baino gutxiago izatea. Soldatapeko langileak erakundeen % 12,6tan soilik dira gehiengoak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, LANTALDEETAN SOLDATAPEKO LANGILEEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)



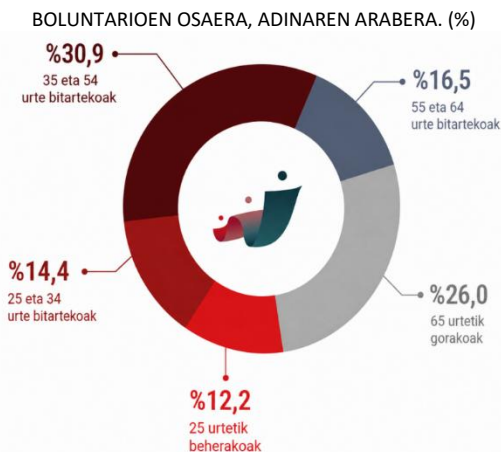
Ohikoena da erakunde bateko boluntarioen kopurua 10 eta 50 pertsona artekoa izatea (% 49,5). Nahiz eta ohikoena 6 boluntario izatea den, batez bestekoa 36 boluntario ingurukoa da¹², eta horien % 63,1 emakumeak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, BOLUNTARIO KOPURUAREN ARABERA, ETA BOLUNTARIOEN OSAERA SEXUAREN ARABERA. (%)



Boluntarioen adinaren araberako osarari dagokionez, talderik handiena 35 eta 54 urte bitarteko pertsonena da; guztizkoaren % 30,9 dira. Ondoren datoz 65 urtetik gorako pertsonak (% 26,0), eta horrek erakusten du boluntarioen profila nagusiki heldua eta adin ertainekoa dela. 55 eta 64 urte bitarteko pertsonak % 16,5 dira; beraz, 55 urte edo gehiagoko pertsonek boluntario guztien % 42,5 osatzen dute, hau da, hamar boluntariotik lau baino gehiago.

Beste muturrean, gazteen presentzia txikiagoa da: 25 eta 34 urte bitarteko pertsonak % 14,4 dira, eta 25 urtetik beherakoak % 12,2. Hortaz, laurdena baino zertxobait gehiagok ditu 35 urte baino gutxiago.



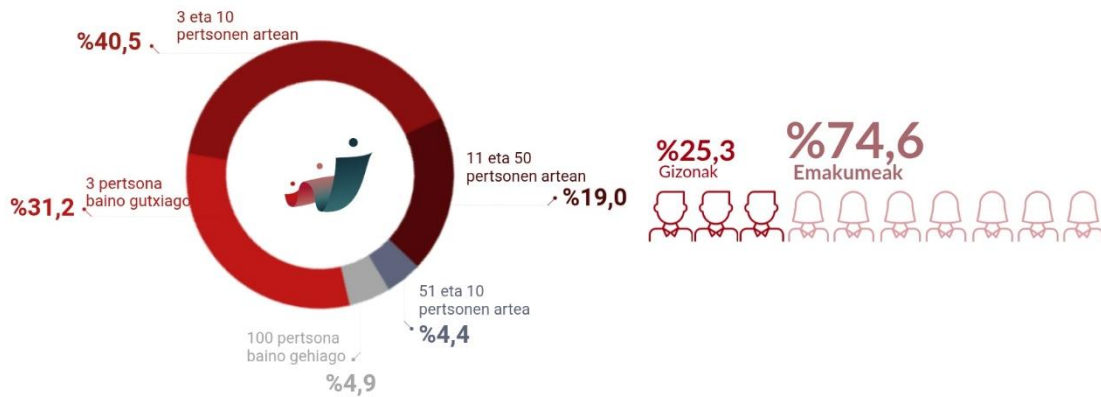
Langile ordainduak dituzten erakundeen artean, hamar erakundetik zazpi baino gehiagok ez dute 10 langile ordaindu baino gehiago; gainera, kasuen % 31,2an 3 pertsonak baino gutxiagok jasotzen dute ordainsaria. Erakundeen % 9,3k soilik ditu ordainpeko 50 langile baino gehiago.

Nahiz eta ohikoena 2 langile ordaindu izatea den, batez bestekoa 15 langile ordaindu ingurukoa da¹³, eta horien % 74,6 emakumeak dira.

¹² Boluntarioen estatistikak kalkulatzeko, 1.000 boluntario edo gehiago dituzten erakundeak baztertu ditugu, "outlier" erakundetzat jo ditugulako.

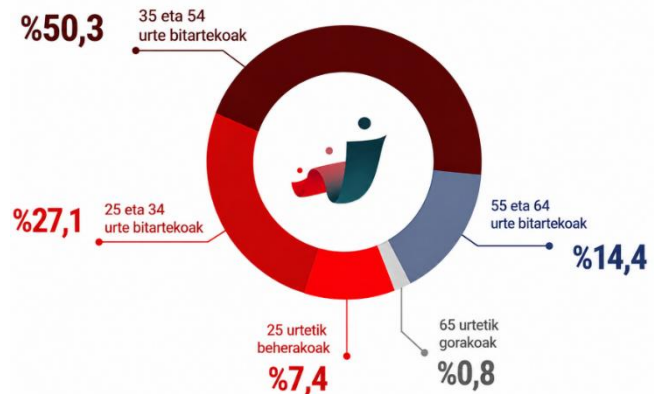
¹³ Ordainpeko pertsonen estatistikak kalkulatzeko, ordainpeko langileak dituzten erakundeak hartu dira kontuan eta 250 ordainpeko langile edo gehiago dituzten erakundeak baztertu dira, "outlier" erakundetzat jo ditugulako.

ERAKUNDEEN BANAKETA, LANGILE ORDAINDUEN KOPURUAREN ARABERA, ETA LANGILE ORDAINDUEN OSAERA SEXUAREN ARABERA. (%)



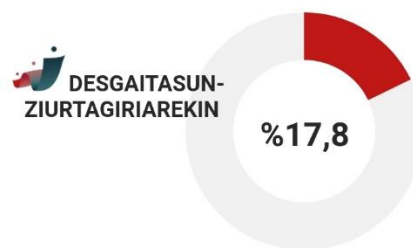
Langile ordainduen adinaren arabera, talde handiena 35 eta 54 urte bitarteko pertsonena da; guztizkoaren % 50,3 biltzen du, hau da, langile ordainduen bi pertsonatik bat. Ondoren dator 25 eta 34 urte bitarteko taldea (% 27,1). 55 eta 64 urte bitarteko pertsonak % 14,4 dira, eta 65 urtetik gorako pertsonen presentzia ia testimoniala da (% 0,8). Gazteen artean, 25 urtetik beherako langileek guztizkoaren % 7,4 osatzen dute.

LANGILE ORDAINDUEN OSAERA ADINAREN ARABERA. (%)



Zenbatespenen arabera, erakundeen % 17,8k desgaitasuna duten pertsonak ditu bere langile ordainduen artean (enplegu-zentro bereziak kontuan hartu gabe)¹⁴.

DESGAITASUN ZIURTAGIRIA DUTEN SOLDATAPEKO LANGILEAK DITUZTEN ERAKUNDEAK. (%)



EHSSko langile ordainduak nagusiki erabiltzaileei zuzeneko esku-hartzea edo arreta ematera bideratzen dira; eginkizun horretan ari da langile guztien % 83,7. Administrazio- eta kudeaketa-lanek % 15,0 hartzen dute, eta mantentze-lanetako langileak % 1,3 baino ez dira.

¹⁴ Datuak tentu pixka batez hartu behar dira, galdera horren erantzun kopurua bereziki txikia izan baita eta ehunekoa kalkulatzeko erabili den laginak +/- % 6,1eko errore-marjina baitu.

SOLDATAPEKO LANGILEEN BANAKETA, ZEREGIN MOTAREN ARABERA



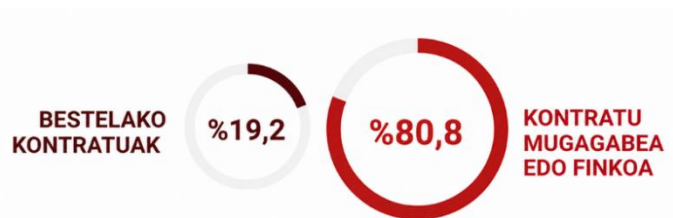
Langile ordainduen % 70,3 lanaldi osoan kontratatuta dago, eta % 29,1 lanaldi partzialean. Gainerako % 0,6a beste egoera batzuei dagokie. Emakumeek biltzen dituzte lanaldi partzialeko hamar kontratutatik zortzi.

LANGILE ORDAINDUEN BANAKETA LANALDI MOTAREN ARABERA ETA LANALDI PARTZIALEKO LANGILE ORDAINDUEN OSAERA SEXUAREN ARABERA. (%)



Kontratu motari dagokionez, ordainpeko langileen % 80,8k kontratu mugagabea edo finkoa dute, eta gainerakoek beste kontratu motaren bat dute (aldi baterako kontratuak, aldizkako kontratu finkoak eta abar).

SOLDATAPEKO LANGILEEN BANAKETA, KONTRATU MOTAREN ARABERA. (%)



ARDURA POSTU BAT DUTEN SOLDATAPEKO LANGILEAK, SEXUAREN ARABERA. (%)

Arduradun postuak - ORDAINDUTAKO PERTSONAK



Langileen % 13,2 inguruk ordaindutako ardura-posturen bat edo ardura motaren bat hartzen dute beren gain erakundearen. Tasa oso antzekoa da gizonen (% 13,25) eta emakumeen (% 13,29) artean.

EHSSko erakundeetan azken kudeaketa-erantzukizuna duten pertsonen artean (zuzendaritza, gerentzia edo antzeko karguak), % 64,4 emakumeak dira, eta % 35,5 gizonak. Pertsona ez-binarioak % 0,1 dira. Banaketa horrek agerian uzten du sektorearen maila guztietan dagoen feminizazio handia. Hala ere, kudeaketa-erantzukizuneko postuetan gizonak duten pisua (% 35,5) handiagoa da langile ordainduen multzo osoan duten presentzia baino (% 25,4); horrek erakusten du gizonak nolabaiteko gainordezkaritza dutela zuzendaritza-esparruetan, plantilla osoan duten pisuarekin alderatuta.

KUDEAKETA-ERANTZUKIZUNA DUTEN PERTSONEN BANAKETA, GENEROAREN ARABERA. (%)



3.2. BAZKIDEAK ETA DOHAINZA-EMAILEAK

DOHAINZA EMAILEEN OSAERA, MOTAREN ARABERA. % ETA BATEZBESTEKOA



Kalkuluen arabera, sektoreko erakundeen % 49,7 inguruk dohaintza-emaileak ditu, batez ere, ohiko emaileak (kasuen % 88,6).

Batez bestean, erakunde bakoitzak ohikotasunez diru-ekarpenak egiten dituzten 79,4 pertsona ditu, baina erakundeen erdiek ez dute 10 dohaintza-emaile erregular baino gehiago¹⁵.

EHSSko elkarteek, batez beste, 300 bazkide dituzte, nahiz eta kontuan izan behar den elkartearen erdia, gutxi gorabehera, 134 bazkidez edo gutxiagoz osatuta daudela¹⁶. Gutxi gorabehera, 10 bazkideetik 6 emakumezkoak dira, eta 4 gizonetzkoak¹⁷.

BAZKIDEEN OSAERA, SEXUAREN ARABERA. % ETA BATEZBESTEKOA



¹⁵ Ohiko dohaintza-emaileen estatistikak kalkulatzeko, 1.000 dohaintza-emaile edo gehiago dituzten erakundeak baztertu ditugu, "outlier" erakundetzat jo ditugulako.

¹⁶ Bazkideen estatistikak kalkulatzeko, elkartearen figura juridikoa duten erakundeak hartu dira kontuan (EHSSko erakundeen % 90 dira) eta 5.000 bazkide edo gehiago dituzten erakundeak baztertu dira, "outlier" erakundetzat jo ditugulako.

¹⁷ Bazkideen sexuaren araberako banaketa kalkulatzeko, forma juridikoa elkartearena duten erakundeak hartu dira kontuan.

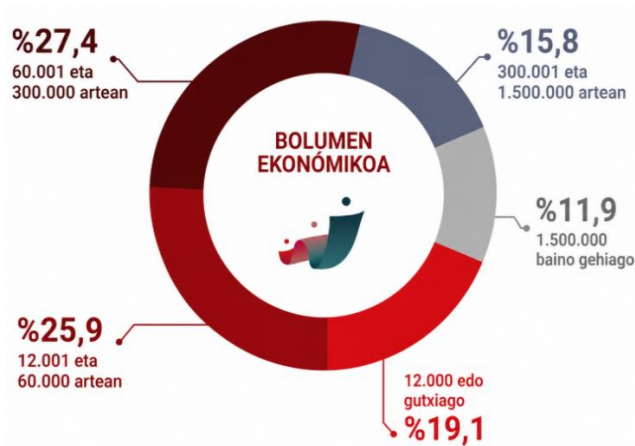
4. BALIABIDE EKONOMIKOAK

4.1. ZER BALIABIDE EKONOMIKO DITUZTE?

EHSSren barruan, erakundeen % 72,4 tamaina txikiko edo ertaineko erakundetzat jotzen dira; horien ezaugarria da diru-sarreraren bolumena 300.000 eurotik gorakoa ez izatea. 32,3

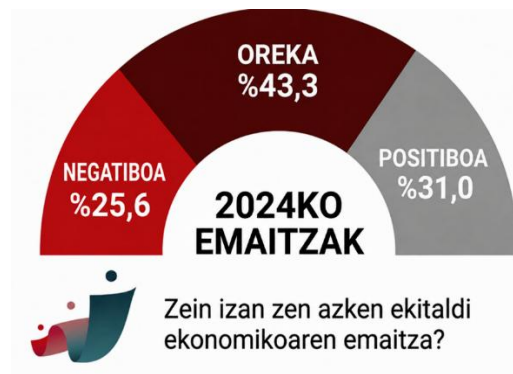
Bestalde, erakunde handiak EHSSren % 15,8 dira, eta oso handiak % 11,9. Banaketa horrek agerian uzten du EHSSren barruan gaitasun ekonomiko oso desberdinak dituzten erakundeak elkarrekin bizi direla: erakundeen % 11,9k milioi eta erdi eurotik gorako aurrekontuak kudeatzen dituen bitartean, sektoreko erakundeen % 19,1en diru-sarrerak ez dira 12.000 eurora iristen.

ERAKUNDEEN BANAKETA, 2024KO DIRU SARREREN ARABERA. (%)



2024an, erakundeen % 43,3ren emaitza ekonomikoa kontuak orekatuta izatea izan zen. Erakundeen % 31,0k emaitza positiboa izan zuen. Hala ere, kontuan hartu behar da emaitza hori ez dela erakundeek enpresa-irabazi gisa metatzen duten superabita, baizik eta erakundeen funtzionamendu egokia bermatzeko beharrezkoa den gerakina. Erakundeen % 25,6k, berriz, emaitza negatiboa izan zuen.

ERAKUNDEEN BANAKETA, 2024KO EKITALDIKO EMAITZAREN ARABERA. (%)



4.2. NONDIK DATOR FINANTZAKETA?

Sektorearen finantzaketa osoaren barruan diru-sarrera iturri bakoitzak duen pisuari dagokionez, finantzaketa publikoak diru-sarreraren % 65,0 hartzen du, eta finantzaketa pribatuak gainerako % 35,0¹⁸. Beraz, sektorearen egitura ekonomikoa administrazio publikoetatik datozen baliabideetan oinarritzen da nagusiki. Finantzaketa publikoaren barruan, pisurik handiena duen iturria dirulaguntza publikoena da, sektorearen finantzaketa osoaren % 32,7 hartzen baitu. Ondoren datoz hitzarmen publikoak (% 20,9) eta kontratu publikoak (% 11,3). Guztira, dirulaguntza eta hitzarmen publikoek sektorearen diru-sarrera guztien % 53,6 biltzen dute, eta horrek agerian uzten du bi finantzaketa-bide horien garrantzia. Gainerako finantzaketa-iturri publikoen pisua ia hutsala da, % 0,1 baino ez baita.

Finantzaketa pribatuaren esparruan, bazkideen edo afiliatuen kuotak (% 9,6) eta zerbitzuen prestazioa (% 9,0) nabarmentzen dira; atzerago daude erakunde pribatuen dirulaguntzak, erabiltzaileen kuotak eta noizbehinkako dohaintzak. Gainerako iturri pribatuen pisua txikia da.

Oro har, sektorearen berezko finantzaketa % 29,4 ingurukoa da, finantzaketa publikoak nagusitasun argia izaten jarraitzen duen eredu misto baten barruan.

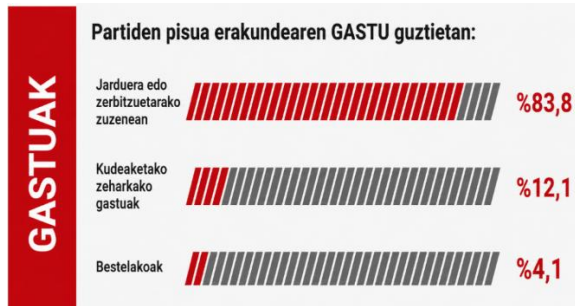
DIRU SARREREN ITURRI BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, SEKTOREKO FINANTZAKETA OSOAREKIKO. (%)



¹⁸ Finantzaketa-iturri bakoitzak sektorearen finantzaketa osoan duen pisua kalkulatzeko, 2023ko Barometroan egin zen moduan, eta aurreko azterketetan bezala finantzaketa-iturri bakoitzaren batez besteko erreferentzia erabili beharrean, erakunde bakoitzaren bolumen ekonomikotik abiatuta egin da kalkulua, erakunde bakoitzean finantzaketa-iturri bakoitzak duen pisuarekin biderkatuz. Horrek aldaketa metodologikoa dakar adierazle hori kalkulatzeko garaian, eta aintzat hartu beharrekoa da balizko azterketa konparatiboetan.

4.3. ZERTARA BIDERATZEN DITUZTE BALIABIDE EKONOMIKOAK?

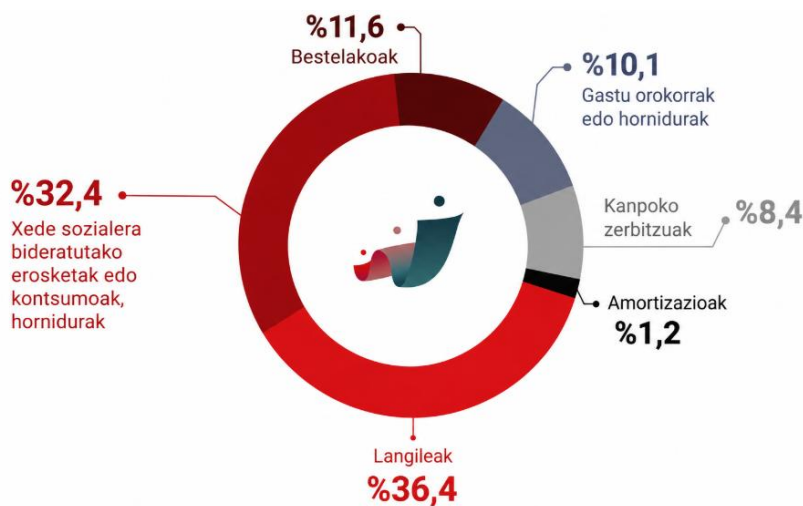
GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, HELBURUAREN ARABERA. (%)



Erakundeen gastuaren xedeari dagokionez, erakundeek, batez beste, garatzen duten jarduerara edo ematen dituzten zerbitzuetara bideratzen dute gastuaren % 83,8 inguru. Zeharkako kudeaketa-gastuak, berriz, gastu osoaren % 12,1 izaten dira, batez beste.

Gastuaren izaeraren arabera, erakundeek egiten duten gastuaren % 36,4 langile-gastuetara bideratzen dute. Xede sozialari edo hornidurari lotutako erosketek edo kontsumoek gastuaren % 32,4 hartzen dute.

GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, IZAERAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 26,6k likidezia-arazoak ditu; gainerako % 73,4k, berriz, ez du halakorik.

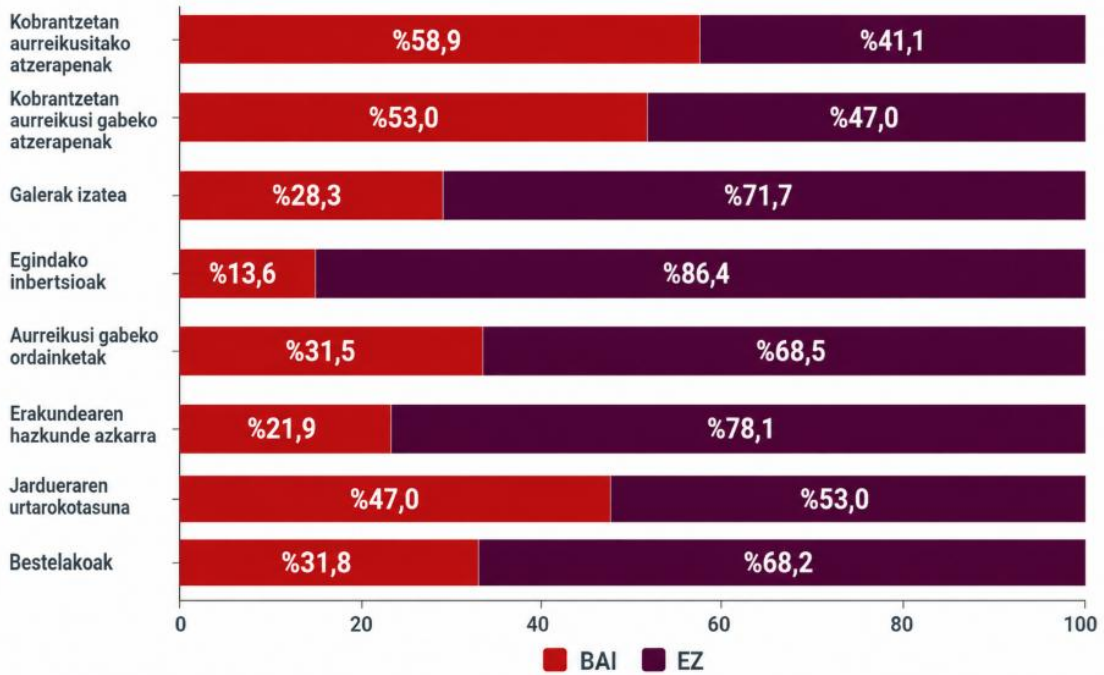
ERAKUNDEEN BANAKETA, LIKIDEZIA ARAZOAK DITUZTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)



Likidezia-arazoak dituzten erakundeen artean, arrazoi nagusiak aurreikusitako kobrantzen atzerapenak (% 58,9), ustekabeko kobrantza-atzerapenak (% 53,0) eta jardueraren sasoikotasuna (% 47,0) dira. Era berean, garrantzia dute ustekabeko ordainketek (% 31,5), galerak izateak (% 28,3) eta bestelako arrazoiek (% 31,8).

Ohikoenak ez diren arrazoiaren artean daude erakundearen hazkunde azkarra (% 21,9) eta egindako inbertsioak (% 13,6), eta horrek erakusten du sektoreko likidezia-arazoei nagusiki kanpo-jatorria dutela.

ERAKUNDEEK ADIERAZITAKO FAKTOREAK, LIKIDEZIA-ARAZOETAN EDO DIRUZAINITZA-TENTSIOETAN ERAGINA DUTENAK. (%)



Erakundeen % 21,2k adierazten du zailtasunak dituela kreditua eskuratzeko; aldiz, % 78,8k ez du horrelako zailtasunik.

ERAKUNDEEN BANAKETA, KREDITURAKO SARBIDEA IZATEKO ARAZOAK DITUZTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)



Erakundeen heren batek inguruk kanpoko kontu-auditoria egin du azken hiru urteetan.

ERAKUNDEEN BANAKETA, KONTU-AUDITORIA EGIN DUTEN ALA EZ KONTUAN HARTUTA. (%)



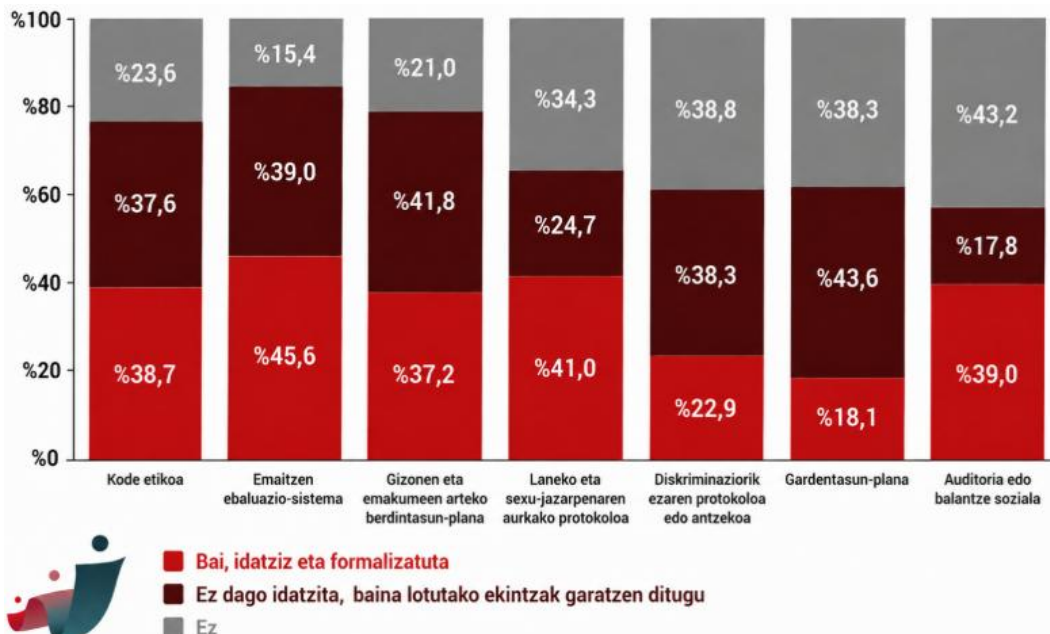
5. KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIO ESTRATEGIAK

5.1. ZER KUDEAKETA-TRESNA ERABILTZEN DITUZTE?

Erakundeek hainbat kudeaketa-tresna dituzte; adibidez, ebaluazio-sistemak, berdintasunerako planak eta kode etikoak. Funtzionamendua eraginkorra izan dadin laguntzen dute. Zenbait kasutan, ohikoena ez bada ere, tresna horiek idatziz jaso eta formalizatuta daude; beste batzuetan, berriz, ekintza zehatzen bidez garatzen dira. Ebaluazio-sistemak eta berdintasunerako planak dira tresna estandarizatuena testuinguru horretan. Erakundeen % 38,7k kode etikoa dute, eta entitateen beste % 37,6k kode horrekin zerikusia duten ekintzak garatzen dituzte, idatziz jasotako koderik izan ez arren. Erakundeen % 45,6k proiektuen edo jardueren emaitzak edo inpaktua ebaluatzeko sistema formalizatua dute, eta beste % 39,0k horrekin lotutako ekintzak garatzen ditu.

Erakundeen % 79,0k gizonen eta emakumeen arteko berdintasunarekin lotutako ekintzak garatzen dituzte, eta % 37,2k berdintasun-plana dute idatziz eta formalizatuta. Erakundeen % 61,2k diskriminaziorik ezarekin lotutako ekintzak garatzen ditu. Jazarpen-protokolo bat idatziz eta formalizatuta duten erakundeak % 41,0 dira, eta beste % 24,7k gai horrekin lotutako ekintzak egiten ditu. Erakundeen % 61,7k gardentasunarekin lotutako ekintzak garatzen ditu, eta % 18,1ek Gardentasun Plan formalizatua du. Erakundeen % 56,8k auditoriaren batekin lotutako ekintzak garatzen ditu, nahiz eta % 39,0k baino ez duen auditoria edo balantze sozial bat idatziz eta formalizatuta.

ERAKUNDEEN BANAKETA, KUDEAKETA TRESNAK ZENBATERAINO BARNERATUTA DITUZTEN KONTUAN HARTUTA. (%)

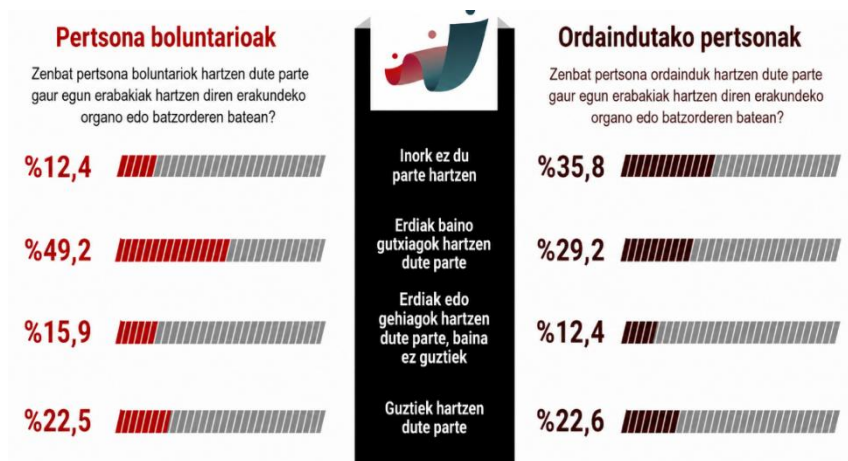


5.2. ZER BESTE KUDEAKETA-JARDUNBIDE TXERTATU DITUZTE?

Erakundeen % 87,6an, boluntarioek erabakiak hartzen dituen erakunde organoren batean edo batzorderen batean parte hartzen dute. Erakundeen % 15,9an boluntarioen erdiak edo gehiagok parte hartzen du, eta % 22,5ean boluntario guztiek.

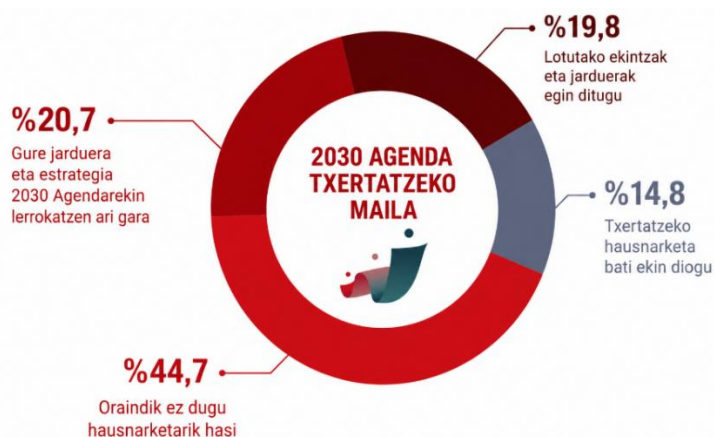
Langile ordainduak dituzten erakundeen % 35ean, langileen erdiak edo gehiagok parte hartzen du erabakiak hartzen diren erakunde organo edo batzorderen batean. Kasuen % 22,6an, berriz, organo edo batzorde horietan plantilla osoak parte hartzen du¹⁹.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERABAKIAK HARTZEN DITUZTEN ERAKUNDEKO ORGANOETAN EDO BATZORDEETAN BOLUNTARIOEK ETA SOLDATAPEKO LANGILEEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)



Bestalde, EHSSko erakundeen % 20,7 inguru 2030 Agenda txertatzen ari dira beren erakundeetan, beren jarduera eta estrategia agenda horrekin lerrotatuz. Erakundeen % 35 inguruk gogoeta-prozesu bati ekin dio hura txertatzeko, edo dagoeneko harekin lotutako ekintzak eta jarduerak egiten ari da. Gainerako erakundeek, gutxi gorabehera % 45ek, oraindik ez dute gai horren inguruko gogoetarik hasi.

ERAKUNDEEN BANAKETA 2030 AGENDAREN TXERTATZE-MAILAREN ARABERA (%).



¹⁹ Datuak tentu pixka batez hartu behar dira, galdera horren erantzun kopurua bereziki txikia izan baita eta ehunekoa kalkulatzeko erabili den laginak +/- % 5,2ko errore-marjina baitu.

Erakundeek hainbat baliabide-iturri erabiltzen dituzte 2030 Agendarekin lotutako jarduera finantzatzeko, eta finantzaketa propioa, pribatua eta publikoa uzta ditzakete. 2030 Agendarekin lotutako ekintzak sustatzen dituzten edo beren jarduera harekin lerrokatu duten erakundearen artean, % 46,7k baliabide propioak erabiltzen ditu. Erakundearen % 32,5ek baliabide publikoetara jotzen du, eta % 12,5ek, berriz, baliabide pribatuetara. Datu horiek agerian uzten dute finantzaketa propioak pisu bereziki handia duela 2030 Agendarekin lotutako jarduerak sustatzeko eta garatzeko orduan.

2030 AGENDA ERAKUNDEETAN TXERTATZEA FINANTZATZEKO ERABILTZEN DIREN BALIABIDEEN JATORRIA. (%)

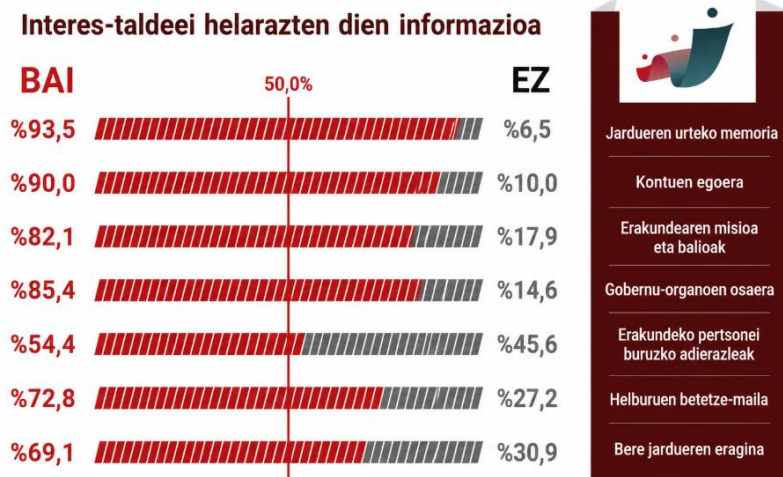


5.3. ZER INFORMAZIO HELARAZTEN DIETE BERE INTERES-TALDEEI?

Erakundearen % 93,5 inguruk ohikotasunez edo erregularitasunez helarazten die bere interes-taldee erakundearen jardueren urteko memoria, eta % 90ek bere kontuen egoerari buruzko informazioa komunikatzen die.

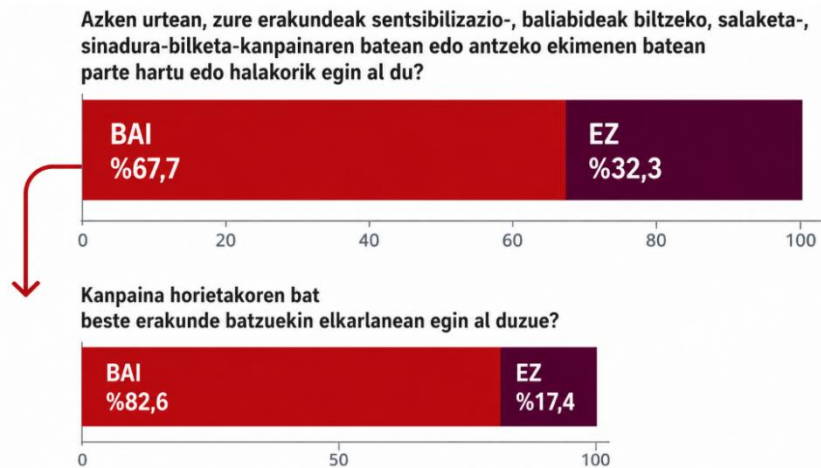
Gainera, erakundearen % 82,1ek ohikotasunez edo erregularitasunez bidaltzen diete haien interes-taldee entitatearen misioari eta balioei buruzko informazioa, eta % 85,4k, gobernu-organoen osakerari buruzko informazioa. Neurri txikiagoan izan arren, erakundearen ehuneko esanguratsuen batek jakinarazten die interes-taldee helburuak zenbateraino bete dituzten (% 72,8) eta jarduerak zer inpaktu izan duten (% 69,1). Ez da hain ohikoa erakundearen entitateko pertsonen buruzko informazioa helaraztea (% 54,4).

ERAKUNDEEN BANAKETA, INTERES TALDEEI ASKOTARIKO INFORMAZIOA HELARAZI OHI DIETEN KONTUAN HARTUTA. (%)



Erakundeen % 67,7k sentsibilizazio, baliabide-bilketa, salaketa edo sinadura-bilketa kanpainaren batean, edo antzeko ekimenen batean, parte hartu du edo halakoren bat sustatu du azken urtean. Horien artean, beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea da ohikoena: % 82,6k adierazi du kanpaina horietakoren bat beste erakunde batzuekin elkarlanean gauzatu duela. Bigarren datu horrek iradokitzen du ekintza kolektiboa eta sareko lana direla sektoreak gizarte-eragineko eta gizarte-mobilizazioko jarduera garatzeko erabiltzen duen modu nagusia, erakunde bakoitzaren jardun isolatua baino gehiago.

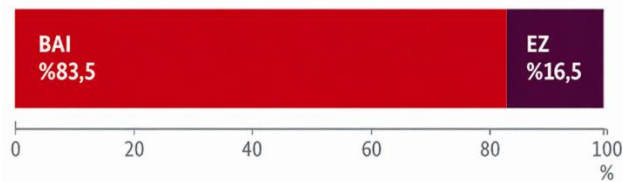
SENTSIBILIZAZIORAKO, BALIABIDEAK LORTZEKO, SALAKETARAKO EDO ANTZEKO EKIMENETAKO KANPAINETAN PARTE-HARTZEA, ETA BESTE ERAKUNDE BATZUEKIKO LANKIDETZA. (%)



Erakundeen % **83,5ek** aldizka ebaluatzen du bere misioa zenbateraino betetzen duen; % **16,5ek**, aldiz, ez du halakorik egiten. Datu positiboa da, eta erakusten du antolakuntza-kultura nagusiki bere helburuei buruzko hausnarketara eta horien betetze-mailaren jarraipenera bideratuta dagoela.

MISIOAREN BETETZE MAILAREN ALDIZKAKO EBALUAZIOA. (%)

Erakundeak maiz ebaluatzen al du misioaren betetze maila?



6. HARREMANAK

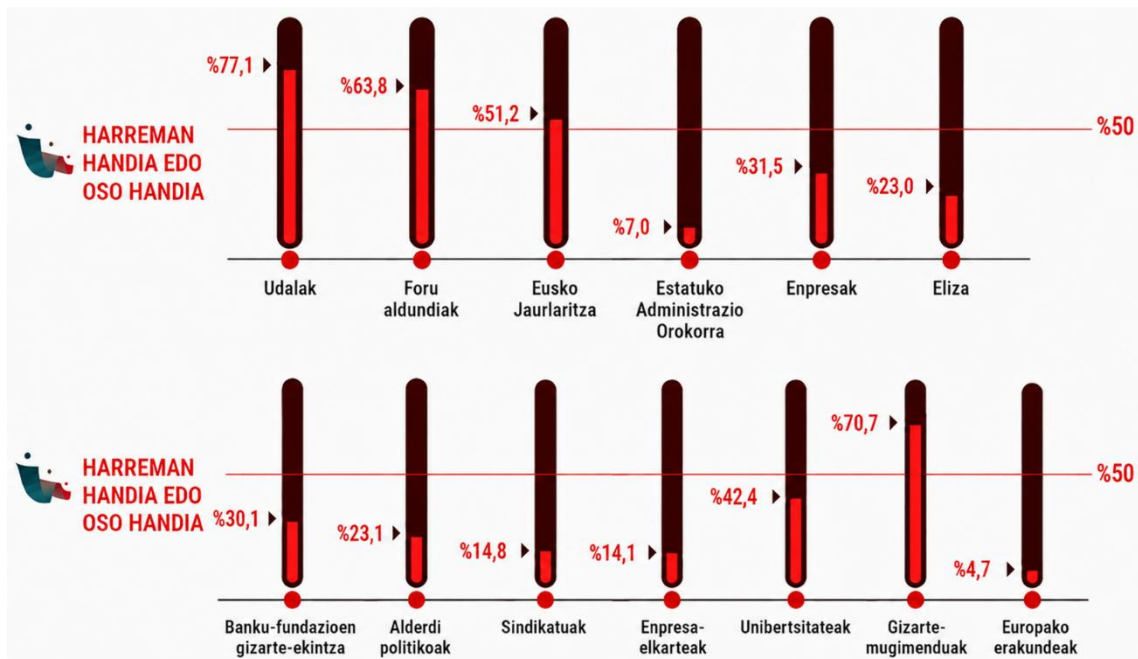
6.1. NOLAKOA DA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANA?

Administrazio publikoko erakunde guztien artean, sektoreko erakundeek harremanik estuena udalekin dute. Erakundeen % 77,1en esanetan, harreman dezente edo harreman handia dute udal mailako administrazioarekin; % 63,8k, foru-aldundiekin; eta % 51,2k, Eusko Jaurlaritzarekin.

Halaber, gizarte-mugimenduekin ere nolabaiteko loturak dituzte (kontsultatutako entitateen % 70,7k haiekin harreman dezente edo harreman handia dutela diote) eta unibertsitateekin (% 42,4) ere bai.

Beste eragile batzuekiko harremana nabarmen txikiagoa da. Zehazki, sektoreko erakundeen % 31,5ek esan dute enpresekin harreman edo lankidetzan nahiko estua dutela; % 30,1ek banku-fundazioekin; % 23,0k Elizarekin; % 21,3k alderdi politikoekin; % 14,8k enpresa-elkarteekin; eta % 14,1ek sindikatuarekin. Estatuko Administrazio Orokorrekin (% 7,0) eta Europako erakundeekin (% 4,7) harremana ia testimoniala da sektorearen gehiengoarentzat.

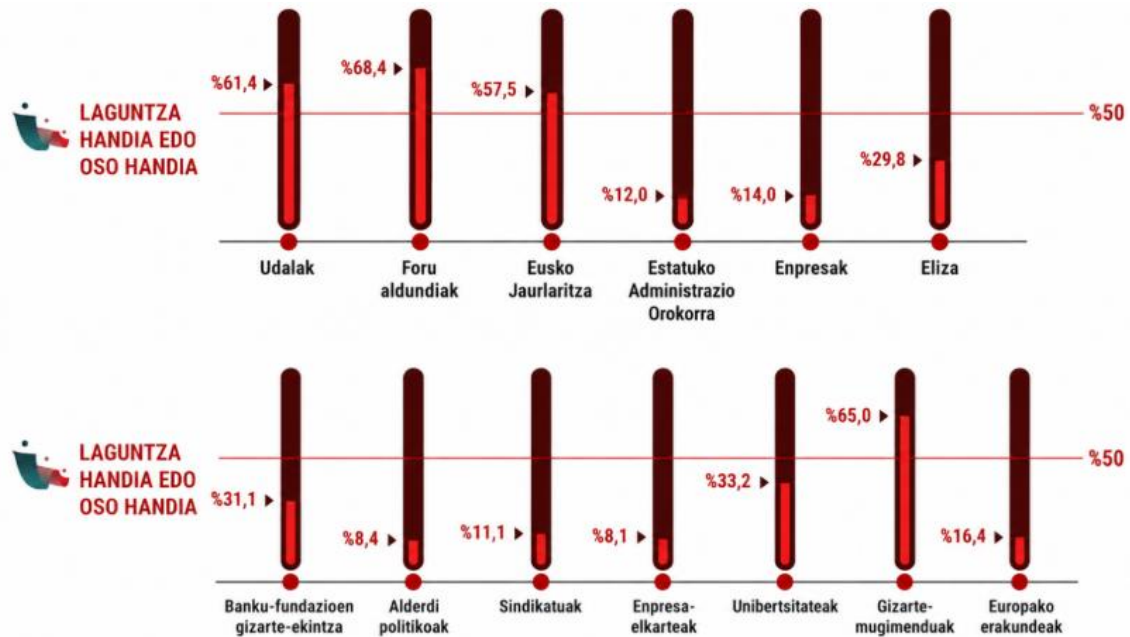
ASKOTARIKO ERAGILE SOZIALEKIN HARREMAN EDO ELKARLAN DEZENTE EDO HANDIA DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA. (%)



Jasotzen duten laguntzari dagokionez, foru-aldundiek jasotzen dute baloraziorik onena: erakundeen % 68,4k uste du laguntza handia edo nahiko handia ematen dietela. Ondoren datoz gizarte-mugimenduak (% 65,0), udalak (% 61,4) eta Eusko Jaurlaritza (% 57,5). Lau eragile horiek baino ez dute gainditzen laguntzaren pertzepzioan % 50eko atalasea, eta, horrenbestez, sektorearen babes-sarearen nukleoa osatzen dute.

Nabarmen urrunago daude unibertsitateak (% 33,2) eta banku-fundazioak (% 31,1), eta ondoren dator Eliza (% 29,8). Gainerako eragileek —hala nola Europako erakundeak (% 16,4), enpresek (% 14,0), Estatuko Administrazio Orokorra (% 12,0), sindikatuak (% 11,1), alderdi politikoeak (% 8,4) eta enpresa-elkarteak (% 8,1)— oso balorazio apalak jasotzen dituzte, eta sektoreko erakunde gehienentzat ematen duten laguntzaren pertzepzioa ia hutsala da.

ASKOTARIKO ERAGILE SOZIALEN BABES DEZENTE EDO HANDIA JASOTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA. (%)



6.2. NOLAKOAK DIRA EHSSREN BARRUKO HARREMANAK?

EHSSren testuinguruan, erakundeen arteko lankidetzak funtsezko elementua da haien jarduerak ulertzeko eta garatzeko moduan. Aliantzak sortzeko eta sareetan parte hartzeko sektorearen funtzionamendu koordinatuagoa eta konektatuagoa sustatzen dute. Gainera, lankidetzak esparru horiek formalizatzeko erakundeen arteko harremanak sendotzeko gain, EHSS osoaren egituraketa, kohesioa eta artikulazioa indartzen laguntzen du.

Erakundeen % 65,6k nahikotzat edo handitzat jotzen du gaur egun beste erakunde batzuekin duen harremana edo lankidetzak. Sareei dagokienez (bigarren edo hirugarren mailako erakundeak), erakundeen % 53,6k adierazten du haiekin nahikoa edo harreman handia duela.

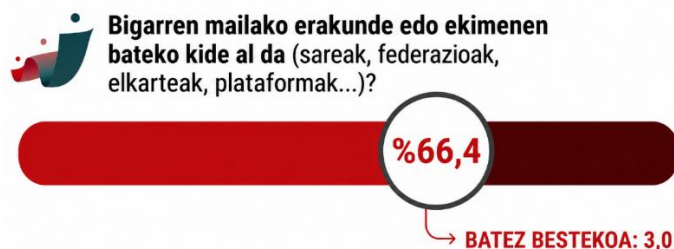
BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN ETA SAREEKIN HARREMAN NAHIKOA EDO HANDIA DUTELA ADIERAZTEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA (%)



Erakundeen % 66,4 bigarren mailako erakunde baten edo ekimen baten parte dira (sareak, federazioak, taldeak, plataformak...), eta horrek adierazten du antzeko erakundeen artean harremana dagoela, eta hausnartzeko eta informatzeko espazioak partekatzen dituztela.

Batez beste, erakunde bakoitza mota horretako 3 saretako kide da, nahiz eta ohikoena bigarren mailako erakunde bakar bateko kide izatea den.

ERAKUNDEEN BANAKETA, SAREREN BATEN PARTE DIREN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)



Sareek betetzen dituzten eginkizunei dagokienez, sentsibilizazioa da garrantzitsuentzat jotzen dena; izan ere, % 90,7k oso garrantzitsutzat edo nahiko garrantzitsutzat jotzen du. Ondoren datoz eskubideen ordezkaritza eta defentsa (% 84,3), sektore publikoarekiko eta beste eragile batzuekiko elkarrizketa (% 81,4) eta sareko erakundeen arteko harremanak sustatzea (% 81,2).

Ehuneko handiak lortzen dituzte, halaber, ezagutzaren sorrera (% 75,8) eta jardunbideen baliozkotzea eta sustapena, kode etikoak edo jardunbide egokien eskuliburuak bezalako tresnen bidez (% 71,1). Baliabideak lortzeak (% 66,2), elkartutako erakundeei zerbitzuak emateak (% 63,9) eta baliabideen birbanaketak (% 61,0) balorazio apalagoak jasotzen dituzte, baina, hala ere, hamar erakundetik seik baino gehiagok garrantzitsutzat jotzen dituzte.

Beheko muturrean daude pertsona hartzaileei zuzeneko zerbitzuak ematea (% 57,3) eta, batez ere, beste eginkizun batzuk (% 46,4); azken hori da gehiengoaren babesla lortzen ez duen bakarra. Datu multzoak argi erakusten du sektoreak zer espero duen bere sareetatik: batez ere

ikusgarritasuna, ordezkari eta erakundeekiko elkarrizketa; neurri txikiagoan, berriz, zerbitzuak ematea edo baliabideak birbanatzea.

BIGARREN MAILAKO EDO GORAGOKO ERAKUNDEEN EGINKIZUNEN BALORAZIOA, GARRANTZI MAILAREN ARABERA. (%)



7. EHSSREN ERRONKA BATZUK

Erakundeek datozen urteetarako identifikatzen dituzten sektorearen erronka nagusiak izaera orokorreko aldaketa sozial, ekonomiko, politiko eta teknologikoei baldintzatzen dituzte. Atzera begiratu gero, ez dira erronka berriak; aitzitik, azken urteetan indarrean mantendu diren erronkak dira. Horregatik, erakundeek 2025eko Barometroaren esparruan adierazitako erronkak 2024ko EHSSren Liburu Zurian identifikatutakoekin koherentziaz aurkezten eta antolatzen dira; erronka horiek, era berean, Euskadiko Hirugarren Sektorre Soziala Sustatzeko Estrategiaren arloekin lotuta zeuden.

Analisi honen oinarrian 2025eko Barometroaren galdetegian jasotako hiru galdera daude: erakundearen kezka-arlo nagusiei buruzko erantzun anitzeko galdera itxi bat, eta bi galdera ireki; horietako batean kezka-eragileak xehetasun handiagoz aztertzen dira, eta bestean, berriz, datozen urteetan EHSSk aurre egin beharko dien erronkei buruz galdetzen da berariaz. Horiez gain, azken oharrei buruzko laugarren galdera ireki bat ere jaso da, eta haren erantzunak berrikusi egin dira gai honekin lotutako eduki esanguratsuak identifikatzeko. Galdera irekien analisia erantzun guztiak modu sistematikoan irakurriz egin da; gai errepikakorrak identifikatu dira, haien izaeraren arabera multzokatu dira, eta elementu esanguratsuenak edo adierazgarrienak atera dira.

Iraunkortasun ekonomikoa, erronkarik zeharkakoena eta premiazkoena (2024ko LZren 7. erronka)²⁰. Hamar erakundetik ia zortzik iraunkortasun ekonomikoa aipatzen dute beren kezka-arlo nagusietako bat bezala, eta EHSSren etorkizuneko erronkei buruz galdetzean gehien aipatzen den erronka ere bada. Erakundeek egiten duten diagnostikoa zehatza da: urteko dirulaguntza publikoekiko mendekotasun handiegia, laguntzak ebatzeko eta ordaintzeko atzerapen sistematikoak, eta jarduera uneko ekitalditik haragoko ikuspegiarekin planifikatzeko ezintasuna. Indarrean dagoen finantzaketa-egiturak, gainera, tamaina txikiagoko erakundeak zigortzen ditu; izan ere, ez dute baliabide propiorik gastuak aurreratzeko laguntzak izapidetzen diren bitartean. Gehien errepikatzen den eskaera da norgehiagoka bidezko dirulaguntzen ereditik programa, zerbitzu eta taldeen jarraitutasuna bermatuko duten urte anitzeko hitzarmen edo itunetara igarotzea. Erronka horrekin batera, etengabekoa da laguntzak justifikatzeko prozesuan dagoen gehiegizko karga burokratikoaren salaketa, erakundeen einkizuna garatzeko oztopotzat jotzen baita.

Zerbitzuen kalitatea eta gizarte-behar berriei erantzutea (2024ko LZren 3. eta 8. erronkak)²¹. Erakundeen erdiek baino gehiagok zerbitzuen kalitatea kezka-eremutat jotzen dute, eta erronka hori estuki lotuta dago aurrekoarekin: ziurgabetasun ekonomikoak zuzenean baldintzatzen du arreta mantentzeko eta hobetzeko gaitasuna. Aldi berean, esku-hartze

²⁰ 7. erronka: Jasangarritasunaren eta finantzazioaren bidean aurrera egitea. Erakundeen jasangarritasun ekonomikoaren bidean aurrera egiten jarraitzea. Ildo horretan, sektorearen espezifikotasuna aitortzen duten eta programa, zerbitzu, baliabide eta taldeen egonkortasuna bermatzen dituzten finantzazio-esparruak sustatu behar dira.

²¹ 3. erronka: Gero eta konplexuagoak diren errealitate berrietara egokitzeko gaitasuna babestea. Hartzailen profilen aniztasunari eta konplexutasunari erreparatzea. Horretarako, sortzen ari diren behar eta egoeretara irekita egon beharra dago, eta pertsonak erdigunean jartzen dituzten arreta-ereduen alde egin.

8. erronka: Ekarpen sozialarekin bat datozen (alegia, misioarekin koherenteak diren) kudeaketa- eta antolaketa-ereduak sustatzea. Berrikuntzaren, gardentasunaren, koherentziaren eta ekarpen sozialaren alde egiten jarraitzea, eta jasangarritasunarekin eta orekarekin uztartzea erakundeen kudeaketan

ereduek aldaketa sozialetara egokitu behar dute (erabiltzaileen profil berriak, artatutako egoeren konplexutasun handiagoa, biztanleriaren zahartzea, kultura-aniztasun gero eta handiagoa, nahi gabeko bakardade-egoerak edo osasun mentaleko egoerak), eta errealtate horiek ez dute beti erantzun egokirik aurkitzen gaur egun dauden baliabide publikoetan. Erakundeak behartuta daude gero eta handiagoa den eskaera hori beren gain hartzera, baliabideak proportzio berean handitu gabe; horren ondorioz, eskaintzen duten arretaren kalitatea okertzeko arriskua dago.

Lantaldeak indartzea eta belaunaldi-erreleboa (2024ko LZren 5. eta 6. erronkak)²². Erronka hori bi mailatan antolatzen da. Alde batetik, zaila da talentu profesionala erakartzea eta atxikitzea, lan-baldintzak ez direlako beti sektore publikoaren edo pribatuaren parekoak, lan-karga handiko eta higadura emozionaleko arrisku handiko testuinguru batean. Bestetik, boluntarioria egonkor eta konprometituen gainbehera dago, eta horrek bereziki eragiten die boluntarioekin soilik funtzionatzen duten tamaina txikiagoko erakundeei. Gobernu-organoen berritzea, zuzendaritzako erreleboa eta pertsona gazteagoak erakundeen balio eta misioekin lotzea behin eta berriz agertzen diren etorkizun hurbileko erronka saihestezinak dira.

Gizarte-sentsibilizazioa eta EHSSren aitortza (2024ko LZren 1. eta 2. erronkak)²³. Erakunde kopuru esanguratsu batek erronka nagusitzat jotzen du gizarteak sektorearen lana ezagutzera eta baloratzea. Erronka horrek bi dimentsio ditu. Lehenengoa, izaera operatiboagokoa, erakundeen lanaren emaitzak eta gizarte-eragina ikusgarri egitea da, bereziki gizarte-erakundeen eginkizuna zalantzan jartzen duten diskurtsoak gero eta ugariagoak diren testuinguru batean. Bigarrena egiturazkoagoa da: EHSS lehen mailako gizarte-eragile gisa aitortzea erakunde eta politika mailan, elkarrizketarako eta eragiteko gaitasuna duena, eta ez administrazio publikoek eskuordetutako zerbitzuen betearazle huts gisa. Behin eta berriz agertzen den kezka da finantza-mendekotasunak sektorearen independentzia kritikoa eta salaketarako nahiz mobilizatorako gaitasuna higitzeko arriskua dakarrela.

Sektorea indartzea: egituraketa, lankidetzeta eta eragina (2024ko LZren 11. eta 12. erronkak)²⁴. Erakundeen arteko lankidetzeta, sareko lana eta sektorearen barne-egituraketako prozesuak EHSSk politika publikoetan eragiteko duen gaitasuna handitzeko ezinbesteko baldintzat jotzen dira. Uste da ahaleginak batzea eta aliantzak sortzea, bai oinarrizko erakundeen artean, bai sareen bidez, dela sektoreak bere agenda propioa finkatzeko eta erakundeekiko elkarrizketa sendoagoa izateko bidea, ezarrita dauden elkarrizketa zibilerako mekanismoen esparruan.

²² 5. erronka: Boluntarioria komunitatearen oinarri gisa indartzea. Entitateetan borondatez parte hartzeko modu berriak ulertu eta eskaintzea, boluntarioria bideratzeko hainbat estrategia eta formula baliatuz eta espazio espezifikoak eskainiz.

6. erronka: Talentua gorde eta erakartzea, belaunaldi-erreleboari heldu eta emakumeen lidergoa bultzatzeko. Talentua erakartzea belaunaldi-erreleboari heltzeko, eta oso feminizatuta dauden lantaldeak zaintzea. Horretarako, arreta berezia jarriko da lan-eritmoen eraginetan eta arrisku psikosozialetan.

²³ 1. erronka: Sektorearen eredu komunitarioa eta identitate kolektiboa sendotzea. Sektorearen balioak, espazioa eta logikak gordetzen dituen identitate kolektiboa sendotzea.

2. erronka: Ongizateari egiten dion ekarpena ikusgai egitea eta ekarpen sozial eta ekonomikoa aitortzea. Ekarpene sozial eta ekonomikoari balioa ematea eta EHSSk ongizate kolektiboari egindako ekarpen bereizgarria ikusgai egitea. Hartara, errekonozimendu instituzionala eta soziala sustatzea.

²⁴ 11. erronka: Barneko lankidetzan aurrera egitea eta sektorearen legitimazio soziala indartzea. Erakundeek beren artean elkarlanean aritzeko eta sareetan parte hartzeko egiten duten apustua zaindu eta sustatzea. Hala, inplikazioa eta EHSS egituratzeko prozesuan egindako ahalegina aitortu behar dira.

12. erronka: Ongizatearen agendan ekarpena egitea EHSSren agenda propioarekin. Ibilbide-orri edo agenda bat finkatzea EHSSren lehenetsunekin. Hartan, sareek ordezkari- eta elkarrizketa-zeregin giltzarria izango dute, eta EHSSren jarrera eta errekonozimendu zabala bilatuko da.

Azken batean, artikulatuagoa eta gutxiago zatikatua dagoen EHSS bat aldarrikatzen da, ongizate-ereduaren eta zaugarrienak diren pertsonen eskubideen defentsan bere ordezkari- eta elkarrizketa-eginkizuna eraginkortasun handiagoz betetzeko gai izango dena.

Eraldaketa digitala eta gizarte-berrikuntza (2024ko LZren 8. eta 9. erronkak)²⁵. Digitalizazioa aurpegi biko erronka gisa planteatzen da. Kanpo-mailan, arrakala digitala sektorearen xedekolektibo askorentzat zaugarritasun-faktore gehigarritzat hartzen da, eta digitalizazio-prozesuetatik kanpo geratzen diren pertsoneri arreta ematea gero eta premia handiagoz jotzen da. Barne-mailan, erakundeak kontziente dira beren kudeaketa modernizatu, tresna digitalak txertatu eta gizarte-berrikuntzako prozesuak sustatu behar dituztela, beren jardueraren eraginkortasuna eta eragina hobetzeko. Hala ere, eraldaketa digitalak ahalegin neurrigabea eskatzen die erakunde txiki askori, eskura dituzten baliabideekin alderatuta, eta horrek arrakala bat sortzen du sektorearen barruan bertan. Digitalizazioarekin batera, adimen artifiziala ere agertzen hasi da erakundeek aukerengatik zein arriskuengatik kontuan hartzen duten etorkizuneko errealitate gisa.



²⁵ 8. erronka: Ekarpen sozialarekin bat datozen (alegia, misioarekin koherenteak diren) kudeaketa- eta antolaketa-ereduak sustatzea. Berrikuntzaren, gardentasunaren, koherentziaren eta ekarpen sozialaren alde egiten jarraitzea, eta jasangarritasunarekin eta orekarekin uztartzea erakundeen kudeaketan.

9. erronka: Jarrera proaktiboa eta ekintzailea bultzatzea. Ekintzailetzari begirako jarrera proaktiboa sustatzea EHSSko erakundeetan, eragin sozial handiagoko erantzun berritzaileak eta jasangarriak sortzeko.

8. DATUEN ALDERAKETA

Jarraian, bilakaeraren ikuspegia eskaintzeko asmoz, 2014, 2019, 2021, 2023 eta 2025 urteetako eskuragarri dauden hainbat adierazleren datuak aurkezten dira tauletan. Konparazio horrek aukera ematen du denboran zehar EHSSn izandako aldaketak eta joerak identifikatzeko. Era berean, taulek bereziki nabarmentzen dituzte 2023 eta 2025 arteko aldeak, sektorearen azken bilakaeraren irakurketa errazteko.

Identitatea eta datu nagusiak. EHSSk etengabe hazten jarraitzen du. Azken bi urteetan, erakunde kopurua garbian 61 erakunde gehiago daude; horren ondorioz, guztira 4.320 erakunde daude, eta tasa 1.000 biztanleko 1,95 erakundekoa da. Hazkunde jarraituaren joera hori etenik gabe mantendu da 2014tik.

Erakunde guztien artean elkarteen ehunekoak zertxobait handitzen jarraitzen du, % 91,2ra iritsi arte; onura publikoko aitortpena duten erakundeena, berriz, 3 puntu handitu da, % 34,7ra iritsi arte. Horrek sektorearen formalizazio-maila eta erakunde-aitortza handitu direla erakusten du. Aitzitik, pertsona eta familia hartzaileek eurek zuzenean eratutako erakundearen ehunekoak bi puntu jaitsi da (-2,4). Joera hori 2014tik ari da gertatzen, 2021-2023 aldian salbu. Era berean, laneratze-enpresen erakunde sustatzaileen ehunekoak % 2,9ra jaitsi da, serie historikoko baliorik baxuenera.

IDENTITATEA ETA DATU NAGUSIAK

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
Erakunde kop.	3.500	3.938	4.117	4.259	4.320	61
Erakunde kopurua 1000 biztanleko	1,6	1,8	1,88	1,94	1,95	0,01
Pertsona eta familia hartzaileek eurek zuzenean eratutako erakundearen %	49,3	47,6	43,3	46,4	44,0	-2,4
Onura publikokoak izatea aitortu zaien erakundearen %	27	29,1	28,8	31,7	34,7	3,0
Elkarteen %, sektoreko erakunde guztien artean	89,6	89,9	90,3	90,9	91,2	0,3
Laneratze enpresaren sustatzaile diren erakundearen %	-	3,2	3,0	3,8	2,9	-0,9
Bigarren edo hirugarren mailako erakundearen kopurua (sareak)	85	87	87	87	87	0,0

Jarduera. Jarduerari buruzko adierazleek sektorearen profilaren egonkortasun nabarmena erakusten dute. Jarduera eremu desberdinen pisu erlatiboa ia ez da aldatzen: eremu sozial-transbertsala % 37,6an mantentzen da, eta gizarte-zerbitzuen eremuak uzkuertze motelarekin jarraitzen du, % 21,9raino. Nabarmentzekoa da erakunde gazteen hazkundeak (5 urte baino gutxiagoko antzinatasuna dutenena); % 18,2tik % 21,8ra igo dira, serie osoko ehunekorik handienera, eta horrek Euskadiko elkartegintzaren bizitasuna erakusten du. Aldi berean, 20 urte baino gehiagoko ibilbidea duten erakundearen pisua murriztu egin da (-2,5).

Garatutako jarduerari dagokionez, nabarmen handitu da aisialdiko eta denbora libreko zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundearen ehunekoak (+6,2), eta horrek jarduera mota horren pandemia osteko susperraldia sendotzen du. Salaketa-jarduerak ere esanguratsuki ugartu dira

(+4,6); aldiz, emakumeei zuzentzen zaizkien jarduerak garatzen dituzten erakundeen ehunekoa 2,2 puntu jaitsi da, 2021 eta 2023 artean izandako igoera handiaren ondoren.

JARDUERA

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
Arlo sozial-transbertsaleko (edo zibikoko) erakundeen %	34	36,5	37,1	37,5	37,6	0,1
Gizarte-zerbitzuen arloko erakundeen %	25,3	23,3	22,5	22,2	21,9	-0,3
Ibilbide luzea duten erakundeen % (20 urtetik gorako antzinasuna)	42	33,8	35,5	36,2	33,7	-2,5
Erakunde gazteen % (5 urtetik beherako antzinasuna)	13	20,0	17,3	18,2	21,8	3,6
Autonomia-erkidegoaren eremua gainditzen duten erakundeen % (estatu-mailan edo nazioartean jarduten dutenak)	15,2	15,5	12,0	14,1	14,3	0,2
Lurralde-mailan (Euskadi eta lurralde historikoak) jarduten duten erakundeen %	58	63,4	67,0	66,0	66,7	0,7
Tokiko mailan (eskualdean, udalerrian edo beheragoko eremuetan) jarduten duten erakundeen %	27	21,1	21,0	19,9	19,0	-0,9
Jarduera emakumeei (neurri batean gutxienez) zuzentzen dieten erakundeen %	48	49,3	49,7	59,2	57,0	-2,2
Zerbitzuak ematen dituzten erakundeen %	93	85,8	89,1	88,6	89,6	1
Zerbitzu-emateaz bestelako jarduerak (beste gizarte-eginkizun batzuk) egiten dituzten erakundeen %	75	92,5	96,4	94,3	95,7	1,4
Aisialdiko eta denbora libreko zerbitzuak ematen dituzten erakundeen %	55	62,2	51,8	56,9	63,1	6,2
Salaketa-jarduerak egiten dituzten erakundeen %	45	57,9	49,3	57,8	62,4	4,6

Pertsonak. EHSSk profesionalizazio-prozesu progresiboarekin jarraitzen du. Langile ordainduak dituzten erakundeen ehunekoa % 62,7ra igo da, serie historiko osoko baliorik handienera; aldi berean, boluntarioek bakarrik osatutako erakundeen ehunekoak behera egiten jarraitzen du (% 37,3). Epe luzeko bilakaera aztertuz gero (% 46 2014an eta % 37,3 gaur egun), ikus daiteke hamarkada batean sektoreak ia 9 puntu murriztu duela erakunde mota horien pisua. Profesionalizazio horrek ez du esan nahi, ordea, boluntarioen pisua galdu denik: erakundeen % 88,4 gehienbat boluntarioz osatuta dago oraindik ere, eta emakume boluntarioen ehunekoak zertxobait gora egin du berriro, % 63,1era iritsiz, 2023ko beherakadaren ondoren.

Langile ordainduak dituzten erakundeen artean, barne-berrantolaketako mugimenduak antzematen dira. Handienen ehunekoa (50 langile kontratatu baino gehiago dituztenena) % 11,7tik % 9,3ra jaitsi da; txikienena (3 langile baino gutxiago dituztenena), berriz, % 36,7tik % 31,2ra. Horren ondorioz, kontzentrazio txiki bat gertatu da tarteko mailetan, eta gehienez 10 langile ordaindu dituzten erakunde txiki eta ertainen multzoa egonkor mantendu da, % 71,7 inguruan.

Langile ordainduen feminizazioak etengabe egiten du aurrera: langile ordainduen % 74,6 emakumeak dira; 2023an % 74,0 ziren, eta 2014an % 68,2. Hau da, 6 puntu baino gehiagoko hazkundera izan da hamarkada batean.

Dohaintza-emaileak dituzten erakundeen ehunekoaren jaitsierak (% 52,3tik % 49,7ra) agerian utz dezake herritarren finantzaketa-loturak mantentzeko zailtasun batzuk daudela, baliabide publikoekiko mendekotasun handiko testuinguru batean.

PERTSONAK

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
Dohaintza-emaileak dituzten erakundeen % (ohikoak edo noizbehinkakoak)	-	44,1	46,6	52,3	49,7	-2,6
Batez ere boluntarioz osatutako (langileen % 50 edo gehiago) erakundeen %	87	87,9	89,1	85,0	88,4	3,4
Oso-osorik boluntarioz osatutako erakundeen %	46	42,8	43,5	38,9	37,3	-1,6
Soldatapeko langileak dituzten erakundeen % (boluntarioak eta soldatapeko langileak dituzte)	54	57,2	56,5	61,1	62,7	1,6
Kontratutako 50 pertsona baino gehiago dituzten erakundeen % (soldatapeko langileak dituzten erakundeen guztizkoarekiko)	10	9,4	9,7	11,7	9,3	-2,4
Kontratutako 3 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeen % (soldatapeko langileak dituzten erakundeen guztizkoarekiko)	38	35,7	30,0	36,7	31,2	-5,5
Gehienez 10 soldatapeko langile dituzten erakunde txikien eta ertainen % (soldatapeko langileak dituzten erakundeen guztizkoarekiko)	71,1	71,7	70,7	71,4	71,7	0,3
Emakumeen batez besteko % boluntarioen artean	56,5	59,5	66,5	62,1	63,1	1,0
Emakumeen batez besteko % soldatapeko langileen artean	68,2	70,5	72,9	74,0	74,6	0,6

Baliabide ekonomikoak ²⁶. Arretaz aztertu beharreko dimentsioetako bat da, bereziki sektorearen finantzaketaren osaeran antzematen diren aldaketengatik.

Epe luzeko ikuspegitik, finantzaketa publikoak sektore osoan pisu nagusia izaten jarraitzen du, nahiz eta seriearen hasierarekin alderatuta bere pisu erlatiboa zertxobait murriztu den. 2014an finantzaketa osoaren % 69,8 zen, eta 2025ean % 65,0ra iritsi da. 2014an, finantzaketa osoaren % 69,8 zen, eta % 65,0ra iristen da 2025ean. Hala ere, datu horiek tentuz interpretatu behar dira; izan ere, finantzaketa publikoaren murrizketa baino gehiago, datuen arabera, kopuru absolutuetan hazten ari da, nahiz eta bere pisu erlatiboa seriearen lehen urteetan erregistratutakoa baino zertxobait txikiagoa izan. 2023arekin alderatuta, aldaketa oso txikia da, 0,2 puntuko igoera baino ez baita izan.

Badirudi bilakaerarik esanguratsuena finantzaketa publikoaren barne-osaeran gertatu dela. Hitzarmen eta kontratu publikoek pisu erlatiboa galdu dute: 2014ko % 50,6tik 2025eko % 32,2ra igaro dira. Hala ere, pisu-galera horrek ez du zertan esan nahi termino absolutuetan beherakada izan denik; litekeena da beste iturri batzuk —bereziki dirulaguntza publikoak— intentsitate handiagoz hazi izana finantzaketa-bolumen osoaren barruan.

Ildo horretan, dirulaguntza publikoak dira sektorearen finantzaketaren barruan zentraltasun handiena irabazi duen iturria: 2014ko % 19,0tik 2025eko % 32,7ra igaro dira. Horrenbestez,

²⁶Konparazio honetan, sektorearen finantzaketa osoaren barruan finantzaketa-iturri bakoitzak duen pisua aztertzea erabaki da, eta ez erakunde bakoitzeko batez besteko finantzaketa —historikoki egin izan den bezala—; horri esker, EHSSren bolumen ekonomiko osoa nola banatzen den ikus daiteke.

finantzaketa publikoak funtsezkoa izaten jarraitzen du, baina bere barne-egitura berrantolatu egin da: hitzarmenen eta kontratuen bidez artikulatutako finantzaketak pisu erlatiboa galdu du, eta dirulaguntzek protagonismo handiagoa hartu dute.

Aldi berean, berezko finantzaketak ere pixkanaka egin du gora: 2014ko % 22,1etik 2025eko % 29,4ra. Hazkunde horrek adierazten du kuotek, zerbitzuen prestazioak, salmentek edo dohaintzek gero eta presentzia handiagoa dutela sektorearen finantzaketa-bolumen osoaren barruan.

Oro har, datuek erakusten dute sektorea ekonomikoki handiagoa dela, eta oraindik ere nagusiki baliabide publikoetan oinarritzen dela; hala ere, finantzaketa-egitura dibertsifikatuagoa du, eta pisu erlatibo handiagoa dute dirulaguntza publikoek eta baliabide propioek.

Kudeaketa ekonomikoari dagokionez, jarduera eta zerbitzuetara zuzenean bideratutako gastuaren ehunekoak % 83,8ra igotzen da; 2014tik izandako baliorik handiena da. Superabita izan duten erakundeek ehunekoak % 31,0an mantentzen da, serie historikoaren batez bestekoaren gainetik. Bestalde, bolumenari dagokionez erakunde txikien pisuak behera egiten jarraitzen du: 12.000 euro edo gutxiago kudeatzen dituztenak % 19,1 dira gaur egun, 2014ko % 32aren aldean.

Azkenik, kanpoko kontu-auditoriaren bat egin duten erakundeek ehunekoak goranzko joerari eutsi dio 2014tik, % 26,0tik 2023ko % 33,4ra igaroz. 2025ean % 32,4koa da, ehuneko 1 puntuko jaitsiera txiki baten ondoren; horrek erakundeek heren baten inguruko egonkortze jakin bat iradokitzen du serie historikoan.

BALIABIDE EKONOMIKOAK

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
1 milioi eta erdi euro baino gehiago kudeatzen dituzten erakundeek %	9,0	7,6	7,5	11,1	11,9	0,8
12.000 euro edo gutxiago kudeatzen dituzten erakundeek %	32	31,7	29,2	20,6	19,1	-1,5
Eraitza ekonomikoan superabita izan duten erakundeek %	-	26,9	23,6	32,6	31	-1,6
Sektoreko finantzaketa publikoaren %	69,8	70,3	69,8	64,8	65,0	0,2
Hitzarmen eta kontratu publiko bidezko finantzaketa publikoaren %, sektorearen finantzaketa osoarekiko	50,6	48,1	38,5	35,2	32,2	-3,0
Sektoreko finantzaketa propioaren (dohaintzak, zerbitzuak ematea, salmentak) %	22,1	22,1	24,2	26,6	29,4	2,8
Dirulaguntza publikoaren bidezko finantzaketaren %, finantzaketa osoarekiko	19,0	22,0	30,6	29,5	32,7	3,2
Zuzenean jardueretara eta zerbitzuetara bideratutako erakundeek gastuaren %	85,4	82,6	82,7	79,7	83,8	4,1
Kanpoko kontu-auditoritzaren bat egin duten erakundeek %	26	28	32	33,4	32,4	-1,0

Kudeaketa- eta komunikazio-estrategiak. Dimentsio honek hobekuntza orokortuak erakusten ditu bere adierazle guztietan, eta 2014tik sektorearen kudeaketa-praktiketan antzematen den

heldutasun progresiboaren joera sendotzen du; azken biurtekoan, gainera, joera hori bizkortu egin da.

Komunikazioaren arloan, aurrerapenik nabarmenena jardueren eraginari buruzko komunikazioarena da: ia 8 puntu hazi da, % 69,1era iritsiz. Serie historiko osoko daturik altuena da, eta adierazle honetan edizio bakar batean izandako igoerarik handiena.

Nabarmentzekoa da, halaber, gardentasunaren arloan izandako aurrerapena: plan formalizatua duten erakundeen ehunekoa ia bikoiztu egin da sei urtean, 2019ko % 9,1etik gaur egungo % 18,1era igaroz. Berdintasun-plan formalizatua duten erakundeak 5 puntu hazi dira, % 37,2ra iritsita; emaitzak ebaluatzeko sistemak, berriz, % 45,6ra heldu dira, lehen aldiz % 40ko langa gaindituz. Kontuen egoerari buruzko informazioa bidali ohi duten erakundeen ehunekoa ere 2 puntu igo da, % 90,0ra iritsiz, hamarkada batean ia hamar puntuko igoera jarraituarekin.

Inpaktuari buruzko informazioaren kasuan, hazkundea nabarmena izan da: % 52tik % 69,1era igo da hamarkada batean. Horrela, sektoreak pixkanakako baina etengabeko aurrerapena egiten du kudeaketa- eta komunikazio-estandar zorrotzago eta gardenagoetarantz; hala ere, hobekuntzarako tarte nabarmena dago oraindik adierazlerik zorrotzenetan, hala nola emaitzen ebaluazioan edo gardentasun-planetan.

KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIO ESTRATEGIAK

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
Emaitzak ebaluatzeko sistema (formalizatua) ezarri duten erakundeen %	35	38,3	39,7	41,9	45,6	3,7
Gizonen eta emakumeen arteko berdintasun-planarekin (formalizatua) lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeen %	21,8	28,9	31,1	32,2	37,2	5,0
Gardentasun-plan batekin (formalizatua) lotutako ekintzak garatzen dituzten erakundeen %	-	9,1	2,8	11,7	18,1	6,4
Interes-taldee jardueren memoriari buruzko informazioa bidali ohi dieten erakundeen %	86,5	83,4	88,9	91,2	93,5	2,3
Interes-taldee jardueren inpaktuari buruzko informazioa ohikotasunez bidali ohi dieten erakundeen %	52	61,0	64,2	61,2	69,1	7,9
Kontuen egoerari buruzko informazioa ohikotasunez helarazten duten erakundeen %	80,8	83,5	85,4	88,0	90,0	2,0
Erakundearen misioari eta balioei buruzko informazioa ohikotasunez helarazten duten erakundeen %	70,1	74,9	76,6	79,7	82,1	2,4

Harremanak. EHSSren harreman-sareak irekitze orokorreko joera erakutsi du 2025ean: harremanei lotutako adierazle gehienek gora egin dute 2023arekin alderatuta, eta horrek iradokitzen du sektorea bere ingurunearekiko loturak zabaltzen eta dibertsifikatzen ari dela. Hazkunderik nabarmenena gizarte-mugimenduekiko harremanean gertatu da (+5,2 puntu, % 70,7ra arte); horrela, harreman-intentsitate handiena duen bigarren eragilea bihurtu da, udalen atzetik soilik, eta lehen aldiz foru-aldundiak gainditu ditu. Datu horrek iradokitzen du sektorea gizarte zibilarekiko lotura indartzen ari dela, instituzioen esparrutik harago.

Beste eragile batzuekiko harremanek ere gora egin dute. Alderdi politikoekiko harremana nabarmen handitu da (+3,8 puntu, % 21,3ra arte), eta serie historiko osoko baliorik handiena lortu du. Era berean, unibertsitateekiko harremana ere handitu egin da (+3,6 puntu, % 42,4ra arte), 2019ko mailak berreskuratuz eta zertxobait gaintuz ere; hori mundu akademikoarekiko loturen nolabaiteko berraktibazio gisa interpreta daiteke. Erakunde-mailan, Eusko Jaurlaritzarekiko (+2,9 puntu, % 51,2ra arte) eta foru-aldundiekiko (+2,7 puntu, % 63,8ra arte) harremanek ere gora egin dute. Enpresekiko harremana neurri apalagoan handitu da (+1 puntu, % 31,5era arte), eta 2019tik % 30 inguruan mantendu den egonkortasun erlatiboaren joera sendotu du. Aitzitik, udalekiko harremana zertxobait murriztu da (-2 puntu), nahiz eta sektorean hedatu den dagoen harremana izaten jarraitzen duen.

Azkenik, bigarren edo hirugarren mailako entitatereen bateko kide diren erakundeen ehunekoak % 66,4koa da; horrela, 2019ko maila berreskuratuz du eta 2023koa zertxobait gaintuz du. Horrek iradoki dezake sektorearen barne-egituraketako prozesuak berraktibatzen ari direla, 2021ean izandako atzeraldiaren ondoren.

HARREMANAK

Txostena	Liburu Zuria 2015	Liburu Zuria 2020	2021eko barometroa	2023ko barometroa	2025eko barometroa	Desberdintasuna 2025-2023
Datu-bilketaren data	2014	2019	2021	2023	2025	
Udalekin harreman dezente edo handia duten erakundeen %	-	72,9	78,2	79,1	77,1	-2,0
Foru-aldundiekiko harreman dezente edo handia duten erakundeen %	-	60,0	58,7	61,1	63,8	2,7
Eusko Jaurlaritzarekin harreman dezente edo handia duten erakundeen %	-	44,4	47,8	48,3	51,2	2,9
Mugimendu sozialekin harreman dezente edo handia duten erakundeen %	-	64,1	65,3	65,5	70,7	5,2
Unibertsitateekin harreman dezente edo handia duten erakundeen %	-	41,5	39,0	38,8	42,4	3,6
Enpresekiko harreman dezente edo handia duten erakundeen %	19,8	30,1	29,3	30,5	31,5	1,0
Alderdi politikoekin harreman dezente edo handia duten erakundeen %	14,5	18,0	19,4	17,5	21,3	3,8
Bigarren edo hirugarren mailako entitatereen bateko kide diren erakundeen %	58,7	66,4	62,8	65,8	66,4	0,6

9. BELAUNALDIEN ARTEKO BIZIKIDETZA

2025eko Barometroak, lehen aldiz, EHSSko erakundeen barruko belaunaldien arteko bizikidetzari buruzko galdera multzo bat txertatu du. Helburua da belaunaldi desberdinetako pertsonak erakundeen barruan nola bizi eta harremantzen diren ezagutzea, eta jakitea zer neurritan kudeatzen diren modu kontzientean ezagutzaren transferentzia edo belaunaldi-erlebo bezalako alderdiak.

Analisi hau txertatu izana erakundeek eurek adierazitako kezka bati erantzuteko da. Bai 2020ko EHSSren Liburu Zuriak, bai 2024koak belaunaldi-erlebo eta erakundeen barruko belaunaldien arteko bizikidetzaren kudeaketa sektorearen erronka garrantzitsu eta premiazkoenetakoa bat direla identifikatzen dute. 2020ko Liburu Zurian, gai hori 5. erronkaren barruan jasotzen zen, erakundeen iraunkortasun sozialean aurrera egiteari eskainitakoan. Bertan, berariaz adierazten zen "gizartean parte hartzeko moduak izandako aldaketak, erakundeetako belaunaldi-erlebo eta herritarrak erakundeekin lotzeko modu berriak" (191. or.) ezinbestean landu beharreko gaiak zirela. Liburu Zuri berak argi ohartarazten zuen "erakundeen sorreran aritu ziren profesionalen eta boluntarioen belaunaldi baten erretiroak belaunaldi berriek bete beharreko hutsunea uzten duela" (196. or.), eta bereziki azpimarratzen zuen erlebo hori gauzatzeko zailtasuna zuzendaritza- eta kudeaketa-eginkizunetan. Horrela, belaunaldien arteko bizikidetzak ez zen soilik erronka demografiko gisa planteatzen; erronka kulturala ere bazen, sektorean sartzen diren pertsonen misioa, balioak eta erakunde-identitatea transmititzearekin lotuta dagoena.

2024ko Liburu Zuriak ildo horretan sakontzen du eta zentralitate handiagoa ematen dio, belaunaldi-erlebo 6. erronkaren ardatz nagusi gisa txertatuz: "Talentua erakartzea belaunaldi-erleboari aurre egiteko eta lantaldeak zaintzea" (154. or.). Erronka horrek aitortzen du sektoreak erakundeak sortu dituzten profesionalen eta boluntarioen belaunaldi baten berehalako irteerari aurre egin behar diola, eta erakundeek zailtasunak dituztela ez bakarrik profil berriak erakartzeko eta atxikitzeko, baita belaunaldi-erlebo belaunaldi berrien ikuspegitik birpentsatzeko ere, haien logika, lotura-modu eta parte hartzeko itxaropen propioak kontuan hartuta. Liburu Zuri bereko 5. erronkak ikuspegi hori osatzen du, erakundeek ulertzeko eta eskaintzeko gai izan behar dituzten boluntariotza- eta partaidetza-modu berrietan arreta berezia jarritz. Bi erronka horiek osatzen dute, batera hartuta, Barometro honetan belaunaldien arteko bizikidetzari buruz txertatutako galdera-sortaren oinarritzko erreferentzia-esparrua.

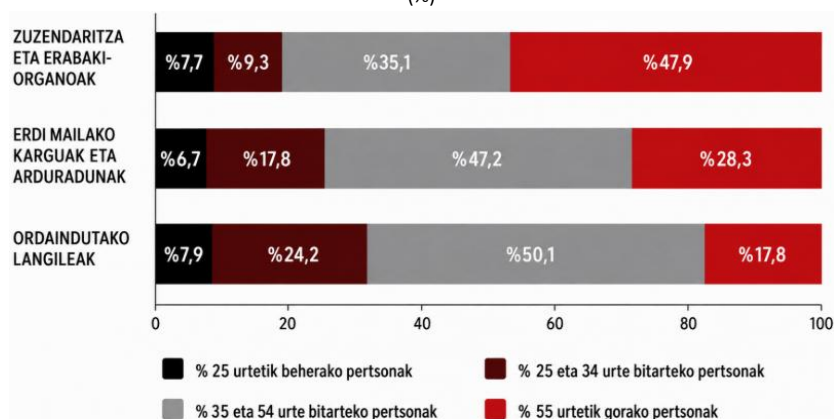
Esparru horretatik abiatuta, jarraian aurkezten diren datuek aukera ematen dute lehen aldiz ebidentzietan oinarrituta aztertzeko EHSSko erakundeek erronka horren kudeaketan zenbateraino egin duten aurrera, belaunaldien arteko bizikidetzak zer alderditan funtzionatzen duen eta zer alderditan dirauten arreta espezifiko eskatzen duten egiturazko arrakalek.

9.1. ANALISI KUANTITATIBOA²⁷

Erakundeetako adinaren arabera oso nabarmen aldatzen da maila hierarkikoaren arabera. Zuzendaritza- eta erabaki-organoetan (gobernalu-organoak eta erabakiak hartzeko batzordeak edo organoak barne) 55 urtetik gorako pertsonak dira nagusi (% 47,9), eta ondoren datoz 35 eta 54 urte bitartekoak (% 35,1). Pertsona gazteen presentzia, aldiz —25 urtetik beherakoena (% 7,7) eta 25 eta 34 urte bitartekoena (% 9,3)—, oso txikia da.

Banaketa hori pixkanaka alderantzikatzen da erakundearen egitura beherantz egin ahala: bitarteko karguetan eta arduradunen artean (arteko agintariak eta saileko arduradunak barne), 35-54 urte bitartekoen taldea bihurtzen da nagusi (% 47,2), eta 55 urtetik gorako pisua % 28,3ra jaisten da; aldi berean, 25-34 urte bitartekoen presentzia handiagoa da (% 17,8). Ordaindutako langileen profiletan (postu teknikoak, administrazioak, garbiketakoak, mantentze-lanekoak eta abarretakoak barne), 35 eta 54 urte bitartekoen taldea da nagusi, enpleguaren erdia biltzen baitu (% 50,1). Ondoren dator 25 eta 34 urte bitartekoen taldea (% 24,2), eta 55 urtetik gorako pertsonak ez dira % 18ra iristen. Kontrasterik deigarriena zuzendaritzaren eta langile ordaindunen artean dago: langileen oinarria nahiko gaztea den bitartean, zuzendaritza nabarmen zahartuago dago. Horrek adierazten du belaunaldi-erreleboaren gabezia jakin bat dagoela erakundeetako erabakiak hartzeko guneetan.

ADINAREN ARABERAKO BANAKETA ZUZENDARITZA ORGANOETAN, BITARTEKO KARGUETAN ETA LANGILE ORDAINDUEN ARTEAN (%)



Erakundeko pertsona gazteen (35 urtetik beherakoena) egoerari dagokionez —boluntarioak zein langileak izan—, adostasun handiena lortzen duen baieztapena da erakundeek lan-baldintza malguak eskaintzen dituztela kontziliazioa errazteko (% 66,1 ados edo guztiz ados). Horren kontrara, babes txikia jasotzen du pertsona gazteentzako berariazko harrera- eta mentoretza-plan bat izateak (% 29,8), eta horrek erakusten du badagoela arrakala bat eskaintzen diren baldintzen eta laguntza zein atxikipena sustatzeko mekanismoen artean.

Adostasun-maila handiak lortzen dituzte, halaber, erakundearen misioan eta balioetan gazteenen ekarpenak kontuan hartzeak (% 67,1) eta pertsona gazteek erabakiak hartzeko guneetan modu aktiboan parte hartzeak (% 50,3), nahiz eta azken datu hori gobernu-organoetan hautematen den benetako ordezkariatza urriarekin bat etorri ez. Esanguratsua da

²⁷ Datuak kontu handiz hartu behar dira, galdera-sortaren zati honetako erantzun-kopurua txikiagoa izan delako, eta datuak kalkulatzeko erabili den laginaren errore-marjina +/- % 5,60 izan delako.

% 60,5ek aitortzea pertsona gazteen balioak eta itxaropenak beste belaunaldi batzuetakoen desberdinak direla, eta % 51,6k haien eskakizunetan eta parte hartzeko ikuspegietan aldaketak identifikatu izana; horrek iradokitzen du erakundeak belaunaldien arteko arrakalaz jabetzen direla, baina ez dituztela beti erantzun egituratuak garatu.

Alderdirik kritikoenean, % 25,8k baino ez du aitortzen pertsona gazteen joan-etorri handia dagoela; horrek iradoki lezake arazo nagusia ez dela haiei eustea, erakundera erakartzea eta bertan sartzea baizik.

PERTSONA GAZTEAK ERAKUNDEETAN (%)



Erakundeen barruko belaunaldien arteko bizikidetzari dagokionez, balorazioak positiboak eta handiak dira, bereziki harremani eta antolakuntza-giroari lotutako alderdietan. Adostasun-mailarik handienak honako hauek lortzen dituzte: adineko pertsonak ezagutza zailtasunik gabe partekatzea (% 82,3), belaunaldien arteko errespetua eta elkarrekiko aitortza (% 80,7), adina edozein dela ere lantaldeko kideen artean esperientziak partekatzea (% 79,0) eta proiektu partekatuen bidez talde-lana sustatzea (% 74,1).

Oso aipagarriak dira, halaber, belaunaldien arteko talkarik gabe erronka berriei aurre egitea (% 71,7), harreman informaletarako eta zaintzarako guneak sustatzea (% 72,3), eta adin handiagoko pertsonak beren jarduteko modua alda dezaketen ideia berriak onartzea (% 67,5).

Muturrik apalenean dago belaunaldien arteko bizikidetzak berariazko lehentasun gisa sustatzen duten programak izatea (% 27,2). Horrek erakusten du bizikidetzak eguneroko jardunean ondo funtzionatzen duela dirudiela, baina erakunde gutxiak bihurtu dutela helburu programatiko esplizitu.

BELAUNALDIEN ARTEKO BIZIKIDETZA ERAKUNDEETAN (%)



Belaunaldien arteko ezagutzaren kudeaketari dagokionez, adostasun-mailak apalagoak eta heterogeneoagoak dira; horrek adierazten du arlo hori ez dagoela hain finkatuta. Ezagutzaren transferentzia lehentasunezko prozesutat jotzen du erakundeen % 63,1ek, baina adostasun-maila hori nabarmen jaisten da jardunbide zehatzei buruz galdetzen denean: % 42,0k baino ez du adierazten belaunaldien arteko lankidetzak sustatzeko ekimen edo programa espezifikoak dituela ezagutzaren trukean, eta % 36,2k baino ez ditu ezagutzari eusteko eguneroko prozedurak, erakundetik pertsonak irteten diren uneetatik harago.

Esanguratsua da erakundeen % 52,5ek aitortzea belaunaldien arteko ezagutzaren transmisiorako arau informalak badaudela, baina protokolo formalik gabe; horrek iradokitzen du transferentzia modu espontaneoan egiten dela, ez modu sistematizatuan. Ildo beretik, % 33,1ek baino ez ditu ezarri ezagutzaren transmisiorako eta lanbide-eguneratzerako berariazko eta etengabeko prestakuntzak, eta % 47,1ek sustatzen du ikuspegi eta ereduetan berrikuntza, artatutako pertsonen aniztasunari erantzuteko; ehuneko hori nahiko apaltzat jo daiteke sektoreak berak aitortzen duen gizarte-aldaketaren testuingurua kontuan hartuta.

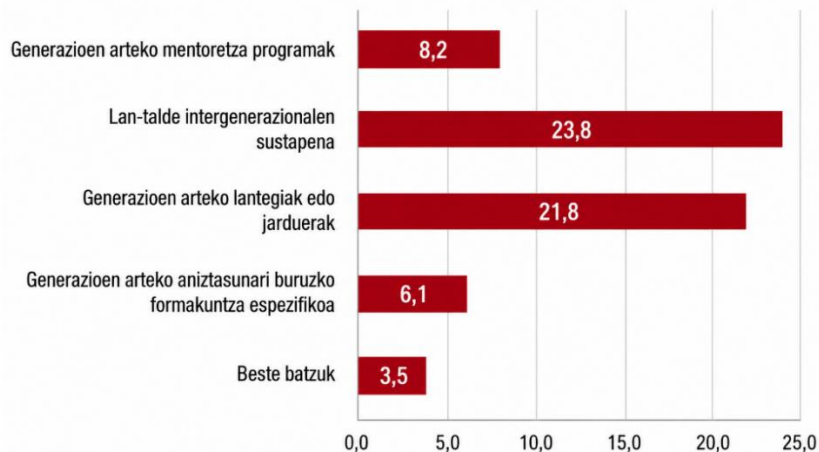
ERAKUNDEETAKO EZAGUTZAREN ESKURAPENA ETA TRANSFERENTZIA (%)

EZAGUTZA ESKURATZEA ETA EZAGUTZA TRUKATZEA ENTITATEAN



Erakundeek belaunaldien arteko ikuspegitik garatzen dituzten ekintza zehatzei dagokienez, hedatuena belaunaldi arteko lantaldeak sustatzea da (% 23,8), eta ondoren datoz belaunaldien arteko tailerrak edo jarduerak (% 21,8). Nabarmen urrunago daude belaunaldien arteko mentoretza-programak (% 8,2) eta belaunaldi-aniztasunari buruzko prestakuntza espezifikoak (% 6,1). Nabarmenezkoa da erakundeen zati esanguratsu batek (% 24,5 inguruk) adieraztea ez duela belaunaldien arteko arloan berariazko ekintzarik egiten. Azaleratzen den panorama bat dator aurreko datuekin: eguneroko jardunean belaunaldien arteko bizikidetzaren nahiko arina eta naturala da, baina arlo honetan nahita eta modu egituratuan diseinatutako ekintzen aldeko apustua oraindik ere gutxiengoarena da.

ERAKUNDEETAN BELAUNALDIEN ARTEKO EKITATEARI LOTUTAKO EKINTZA ESPEZIFIKOAK (%)



9.2. ANALISI KUALITATIBOA: ERAKUNDEEK IDENTIFIKATUTAKO BELAUNALDIEN ARTEKO BIZIKIDETZARI LOTUTAKO ERRONKAK, ONURAK ETA EKINTZAK

Erakundeek belaunaldien arteko bizikidetzarekin lotuta identifikatu dituzten **erronkei** dagokienez, azaleratzen den panorama askotarikoa da, eta, neurri batean, adierazgarria ere bai aipatzen ez duenagatik. Erakundeen proportzio esanguratsu batek (galdera honi erantzun diotenen heren batek gutxi gorabehera) adierazten du ez duela erronkarik identifikatu arlo honetan; batzuetan, belaunaldien arteko bizikidetzaren modu natural eta gatazkarik gabe bizi delako, eta beste batzuetan, beren plantilla edo oinarri soziala adinari dagokionez homogenea delako. Bigarren kasu hori berez da diagnostiko bat: badaude erakundeak non, besterik gabe, ez dagoen belaunaldien arteko bizikidetzarik, ez dagoelako pertsona gazterik. Izan ere, gehien aipatzen den erronka ez da belaunaldien arteko gatazkak kudeatzea, baizik eta pertsona gazteak erakartzeko eta atxikitzeke zailtasuna. Erakunde batzuek argi azaltzen dute egoera hori: "zailtasun handiak ditugu gazteengana iristeko eta haiek parte har dezaten lortzeko", "zaila egiten zaigu pertsona boluntario gazteak aurkitzea", "belaunaldi berrien parte-hartzea urria da". Zenbait kasutan, gabezia hain da nabarmena, non erakunde batek nolabaiteko ironiaz honako hau adierazten duen: "proiektuarekin jarraitu nahi duten pertsona gazterik ez dagoenez, ez dago (nahiko genukeen arren) belaunaldien arteko arazorik". Datu hori zuzenean lotzen da aurreko atalean identifikatutako belaunaldi-erleboaren erronkarekin. Izan ere, hainbat erakundek aipatzen dituzte oraindik zirriborro fasean dauden belaunaldi-erleborako planak; horrek erakusten du kezka aitortua dela, baina oraindik ez duela erantzun egituraturik jaso.

Pertsona gazteak erakartzeko zailtasuna ez da bokazio-erakargarritasunaren kontu hutsa. Sektorea zentzua eta koherentzia dituen eta gizarte-balioekin lerrokatuta dagoen esparrutzat hartzen da oraindik ere, baina hasierako erakargarritasun hori ez da beti lan-ibilbide egonkor eta iraunkorretan islatzen. Egitura-mailako baldintzek, hala nola kontratuen behin-behinekotasunak, lanaldien zatikatzeak, epe laburrean finantzatutako proiektuekiko mendekotasunak edo lanbide-ibilbide egonkorren ikusgaitasun urriak, zaildu egiten dute pertsona gazteek beren proiektu profesionala sektorearen barruan sendotzea. Horri gehitu behar zaio, zenbait kasutan, belaunaldi berrien parte-hartzerako, autonomiarako eta aitortzarako itxaropenen eta dauden antolakuntza-kulturen arteko arrakala. Horren ondorioz, lan-ibilbide ahulak edo etenak sortzen dira, bereziki lehen urteetan; egoera horrek irteera goiztiarrak eragin ditzake, eta pilotutako prestakuntza-inbertsioa galtzea ekar dezake. Horregatik, erronka ez da soilik pertsona gazteak erakartzea, baizik eta sektorearen barruan haien iraupena eta garapen profesionala bideragarri egingo dituzten baldintzak sortzea.

Gainera, zehaztu behar da erronkak kualitatiboki desberdinak direla boluntariotzaz edo langile ordainduz ari garen kontuan hartuta. Boluntariotzaren kasuan, arazo nagusia pertsonak erakartzea eta haiei eustea da: konpromiso iraunkorraren gainbeherak eta lotura-modu laburrageok zaildu egiten dute oinarri sozial egonkor bat eraikitzea. Ordaindutako langileen kasuan, arreta sektoreak lan-esparru nahikoa egonkor eta identifikagarriak eskaintzeko duen gaitasunean jartzen da: behin-behinekotasuna, lanaldien zatikatzea eta ibilbide profesional argien falta dira lehenago aipatutako arazoietako batzuk, eta horiek zaildu egiten dute lan-ibilbide iraunkorrak eraikitzea.

Era berean, azpimarratu behar da erronka horrek ez diela erakunde guztiei modu berean eragiten: bereziki larria da ibilbide luzea duten erakundeetan, langile gehiago dituztenetan eta esku-hartze konplexuko eremuetan jarduten dutenetan. Izan ere, erretirotik gertu dauden pertsonengan erantzukizun giltzarriak pilatzeak epe laburrean nekez konpon daitekeen desoreka-arriskua sortzen du. Horri gehitzen zaio ataleko datu kuantitatiboek agerian uzten duten nolabaiteko tentsioa: erakundeen erdiak adierazten duen arren pertsona gazteek modu aktiboan parte hartzen dutela erabakiak hartzeko guneetan (batzordeetan, koordinazio-taldeetan eta abarretan), adinaren arabera oso arri buruzko datuek erakusten dute zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonen % 17k baino ez duela 35 urte baino gutxiago. Bi datuak batera egiazkoak izan daitezke: pertsona gazteek erabakiak hartzeko zenbait gunetan parte hartzen dute, baina horrek ez du zertan esan nahi zuzendaritza- edo gobernu-eginkizunetara iristen direnik; izan ere, eginkizun horiek adin handiagoko belaunaldien esku daude nagusiki oraindik ere. Beraz, belaunaldien arteko parte-hartzea benetakoa dela dirudi, baina partziala: errazago gertatzen da bitarteko mailetan, erakundeen botereguneetan eta azken erantzukizunguneetan baino.

Belaunaldi desberdinetako pertsonen arteko bizikidetzak dagoen erakundeetan, erronkak hiru ardatzen inguruan biltzen dira. Lehenengoa komunikazio-estiloen eta teknologiaren erabileraren arteko aldeak dira: arrakala digitala adin desberdinetako pertsonen arteko barne-harremanetan agertzen den oztoporik zehatz eta errepikatuenetako bat da. Bigarren ardatza motibazioen eta konpromisoaren arteko aldeak dira: belaunaldi berriek lotura-modu laburragoak dituzte, proiektu zehatzei lotuagoak, eta konpromiso iraunkorrean oinarritutako militantziazatik urrunago daude. Erakunde batek honela adierazten du: "Erronkarik handiena boluntarioritza da; izan ere, elkartean irauteko denbora ez da lehen bezain luzea: gaur egun, batez beste, 1-2 urtekoa da, eta gero jendeak alde egiten du". Hirugarren ardatza ezagutzaren transferentzia eta memoria instituzionala galtzeko arriskua da, ibilbide luzeagoa duten pertsonak erretiroa hartzen dutenean ez badago ezagutza hori transmititzea bermatzeko mekanismorik.

Azken erronka horrek arreta berezia merezi du; izan ere, gizarte-esku-hartzearen esparruan, eguneroko lana egiteko behar den ezagutzaren zati handi bat ezagutza inplizitua, erlazionala eta testuinguruari lotua da: denboran zehar eraikia, praktikaren, partekatutako esperientziaren eta pertsona hartzaileekin, taldeekin eta sareekin ezarritako loturen bidez. Ezagutza mota hori ez da dokumentuen edo eskuliburuaren bidez transmititzen, baizik eta belaunaldien arteko laguntza-, mentoretza- eta ikaskuntza partekatuko prozesuen bidez. Erreleboa modu esplizituan planifikatu ez izanak ezagutza kritikoa galtzea, antolakuntza-kulturak ahultzea eta esku-hartzearen etenak eragitea ekar dezake, eta horrek zuzenean eragin diezaioke arretaren kalitateari. Horregatik, belaunaldi-erreleboa ezin da gertakari puntual gisa ulertu (pertsona bat beste batek ordezkatzeko), baizik eta antolakuntza-prozesu iraunkor gisa; izan ere, plangintza, baliabideak eta aitortza esplizitua eskatzen ditu pertsonen kudeaketaren dinamiken barruan. Erronka hori bereziki agerikoa da gobernu-organismoetan eta zuzendaritza-batzordeetan; izan ere, hainbat erakundeek azaltzen dute erantzukizuneko karguak dituzten pertsonen denbora daramatela kargua utzi nahian, baina ez dutela erreleborik aurkitzen. Gune horien berritzea ez da pertsonen kontua bakarrik, baldintzena ere bada: erakunde batean mota horretako erantzukizunak

hartzeak dedikazio-, metatutako ezagutza- eta konpromiso-maila handia eskatzen du, belaunaldi berriek aurrekoek bezalaxe hartu ezin edo hartu nahi ez dutena beti.

Hainbat erakundek oraindik zirriborro-fasean dauden belaunaldi-erleborako planak aipatzen dituzte; horrek erakusten du kezka aitortua dela, baina oraindik ez duela erantzun egituraturik jaso. Gainera, ahalegin hori ez dago erakunde bakoitzaren barne-borondatearen mende soilik: lantaldeak sendotzea edo epe ertain eta luzera planifikatzea ahalbidetzen ez duten finantzaketa- eta kontratazio-esparruek zuzenean baldintzatzen dute sektoreak erreleboari modu antolatuan eta iraunkorrean heltzeko duen gaitasuna.

Alderdi deigarria da hainbat erakundek erronka horiek ez dituztela gatazka gisa deskribatzen, baizik eta tentsio sortzaile edo elkarrekiko ikaskuntza gisa. Belaunaldi desberdinen artean lantaldean aldeak sortzen direnean, erakunde batek honela adierazten du: "oraingoz ez dago gatazkarik, baina bai ideia-jasa bi aldeetatik". Pertzepzio hori baliotsua da eta serio hartu behar da, baina hausnarketa zorrotzago baterako gonbita ere bada: belaunaldien arteko topaketaren ahalmen eraldatzailea ez da berez gauzatzen, baizik eta erakundeek adin-aniztasuna, lan-estiloak eta konpromisoa ulertzeko modu desberdinak modu kontzientean kudeatzeko duten gaitasunaren araberakoa da. Belaunaldien arteko desberdintasunak agintea, komunikazioa, parte-hartzea eta misioarekiko lotura ulertzeko modu desberdinetan agertzen dira, eta modu kontzientean lantzen ez direnean, tentsio edo erresistentzia ezkutuak sor ditzakete. Azken batean, aniztasun hori kudeatzea erronka kultural eta antolakuntzako da, eta proban jartzen ditu lidergo-estiloak nahiz erakundeek jarraitutasuna eta berrikuntza ahalbidetuko dituzten zentzu partekatuko esparruak eraikitzeko duten gaitasuna.

Belaunaldien arteko bizikidetza sustatzearen **onurei** dagokienez, erantzunak atal honetako ugariak eta homogeneousak dira, eta adostasun nabarmena dago oinarri komun baten inguruan. Iritzia eman duten erakunde ia guztiek modu positiboan baloratzen dute belaunaldien arteko bizikidetza, horrek planteatzen dituzkeen erronkak gorabehera.

Gehien aipatzen den onura, formulazio desberdinekin adierazten bada ere, ezagutzaren trukea eta transferentzia da: adineko pertsonen metatutako esperientziaren eta gazteenen ikuspegi berriaren, gaitasun digitalen eta energiaren arteko osagarritasuna balio-iturri nagusizat jotzen da. Onura hori termino operatiboetan ("adinekoen esperientziak gazteenen esku-hartzea errazten du, eta, aldi berean, gazteenen ideia berriek esku hartzeko ikuspegi berriak eskaintzen dituzte") nahiz formulazio erlazionalago eta sintetikoagoetan adierazten da: "gazteen bizitasuna eta adinekoen jakinduria oso ondo uztartzen dira".

Bigarren onura zabalduena antolakuntza-giroaren eta barne-kohesioaren hobekuntza da: adin-aniztasuna aberastasun-iturri gisa ikusten da, erakundearen kultura indartzen duena, erabakiak hartzean ikuspegiak zabaltzen dituena eta kide izatearen sentimendu partekatua sortzen laguntzen duena. Hainbat erakundek berriaz aipatzen dute sormenaren eta berrikuntzaren hobekuntza belaunaldien arteko kontraste horren ondorio gisa, eta batzuek gobernantzaren ikuspegitik formulatzen dute: belaunaldien arteko bizikidetzak "erabaki orekatuagoak hartzea" ahalbidetzen du.

Hirugarren onura bat, izaera estrategikoagokoa, hainbat erakundek erakundearen jarraitutasunarekin eta iraunkortasunarekin lotzen dutena da. Ezagutzaren transferentzia, boluntario berrien prestakuntza eta gobernu-organoetako erreleboa ezinbesteko baldintzatatzotzen dira erakundeek iraun dezaten eta beren misioari eutsi diezaioten. Erakunde batek laburbiltzen duen bezala: "ezagutzaren jarraitutasuna bermatzen dugu".

Erakundeen barruan belaunaldien arteko ekitate- eta elkartasun-ikuspegia duten **proiektu eta ekintza zehatzei** dagokienez, erantzunak askotarikoak dira hedadurari eta sakontasunari dagokienez, eta hainbat motatan sailka daitezke. Ohikoenak belaunaldi desberdinetako pertsonen arteko topaketa- eta barne-bizikidetzajarduerak dira: jardunaldiak, bizikidetzak, solasaldi-kafeak eta truke informalerako guneak. Horiek adin desberdinetako pertsonen arteko harremana sustatzen dute erakundearen barruan, nahiz eta hori ez izan nahitaez jardueraren helburu nagusia, baizik eta jarduera garatzen den testuingurua. Horri lotuta, hainbat erakundek lantaldeen eta batzordeen belaunaldi-aniztasuna aipatzen dute nahita garatutako jardunbide gisa: pertsona gazteak lantaldeetan, batzorde estrategikoetan (berdintasuna, berrikuntza, etika) edo proiektu espezifikoetan txertatzea, erabakiak hartzeko prozesua ikuspegi anitzekin aberasteko modu gisa.

Bigarren multzoa pertsona beteranoen eta erakundera iritsi berri direnen arteko mentoretza- eta ezagutza-transferentziako programena da, bai boluntariotzaren eremuan, bai langile ordainduen artean. Erakunde batzuk belaunaldi-erreleboari begira formalizatutako *Lan Mentoring*²⁸ prozesuak abiarazten ari dira; beste batzuek, berriz, beren taldeen barruan belaunaldien arteko bidelaguntza-mekanismo informaloak deskribatzen dituzte.

Azkenik, hainbat erakundek azpimarratzen dute belaunaldien arteko ikuspegia ez dela proiektu jakin batzuetara mugatzen, baizik eta beren barne-jarduera osoa zeharkatzen duen ikuspegia dela: adin-aniztasuna antolakuntza-printzipio inplizitu bat da, eta eguneroko jardunean kudeatzen da, programa espezifikorik behar izan gabe. Erakunde batek honela adierazten du: "belaunaldien arteko bizikidetzajarduerak osoan gertatzen da, ez proiektu jakin batzuetan". Ohar hori bat dator ataleko datu kuantitatiboekin: datuek erakusten dute belaunaldien arteko bizikidetzak ondo funtzionatzen duela erakundeen eguneroko jardunean, baina nahita diseinatutako eta modu egituratuan garatutako ekintzen aldeko apustua oraindik ere gutxiengoarena dela.

9.3. 2024KO ESTATUKO BAROMETROAREKIN ALDERATUTAKO ANALISIA

Espainiako Gizarte Ekintzako Hirugarren Sektorearen Barometroa, Gizarte Ekintzako GKEen Plataformak (POAS) egina, sektorearen aldezkatiko diagnostikorako tresna nagusia da estatu-mailan. 2024ko edizioan —2025eko urtarrilean argitaratua²⁹—, POASen Barometroak sektoreko erakundeen barruko belaunaldien arteko bizikidetzari eskaini zion bere analisi tematiko

²⁸Plantilletan belaunaldi-erreleboari heltzeko asmoa duten ETEentzako laguntza- eta aholkularitza-zerbitzu espezializatu eta doakoa da. Lanbidek sustatutako ekimena da, Innobasquerekin lankidetzan. Informazio gehiago: <https://www.lanbide.euskadi.eus/relevo-generacional-y-gestion-de-la-edad-en-pymes/weblan00-content/es/>

²⁹ Gizarte Ekintzako GKEen plataforma. (2025). *Espainiako Gizarte Ekintzako Hirugarren Sektorearen 2024ko Barometroa: Laburpen exekutiboa*. Hemen eskuragarri: https://portalong.plataformaong.org/wp-content/uploads/2025/01/Barometro-TSAS-2024-POAS_ResumenEjecutivo-1.pdf

espezifikoa. Horretarako, hurbilketa bikoitza erabili zuen: alde batetik, galdetegi orokorrean jasotako galderetan oinarritutako fase kuantitatiboa; eta, bestetik, sektoreari lotutako belaunaldi desberdinetako pertsonekin egindako eztabaida-taldeetan eta sakoneko elkarrizketetan oinarritutako fase kualitatiboa. Horrek aukera ematen du Euskadin lortutako emaitzak Espainiako sektore osoko emaitzekin alderatzeko, eta, horrela, datu propioen irakurketa ikuspegi zabalago batekin aberasteko.

Konparazio horrek, hala ere, aurretiazko zuhurtzia metodologikoa eskatzen du. Bi azterlanek belaunaldien arteko bizikidetzak ikuspegi osagarrietatik jorratzen dute, baina ez guztiz berdinetatik. EHSSren Barometroak adostasun- edo desadostasun-eskala duten galdera itxiak erabiltzen ditu, eta emaitzak erantzunen ehuneko gisa adierazten dira. POASen Barometroak 1etik 5erako eskalan egindako balorazio-galderak eta fase kualitatibo bat uztartzen ditu. Galderek, antzeko dimentsioak jorratzen badituzte ere, ez dute formulazio bera, eta horrek ezinezkoa egiten du zifraz zifra konparazioa egitea. Konparazio honek ahalbidetzen duena joeren eta ondorioen arteko kontrastea da, eta hori bereziki baliotsua da, bi barometroek dimentsio hori aldi berean aztertu duten lehen aldia baita.

Konparazio kuantitatiboa

Desberdintasun metodologikoak gorabehera, bi azterlanetako adierazle baliokideek norabide bera erakusten dute eta Euskadiko sektorearen zein Espainiako sektore osoaren artean eredu komun bat identifikatzen dute.

Bat-etortzerik handiena belaunaldien arteko bizikidetzak eguneroko jardunean jasotzen duen balorazio positiboan dago. EHSSren Barometroan, erakundeen % 79,0k adierazten du adin desberdinetako pertsonen esperientziak partekatzen dituztela erakundearen duten ibilbidea edozein dela ere, eta % 82,3k dio adineko pertsonen beren ezagutzak zailtasunik gabe partekatzen dituztela. POASen Barometroak, baieztapen berari dagokionez, 5etik 4,26ko batez besteko balorazioa jasotzen du (46. or.), belaunaldien arteko bizikidetzari buruzko galdera-sortako puntuaziorik altuena; horrek berresten du belaunaldien arteko eguneroko koexistentzia modu arin eta naturalean bizi dela bi testuinguruetan.

Bat-etortze bera gertatzen da alderdirik ahulenean ere: belaunaldien arteko bizikidetzari ematen zaion lehentasun estrategikoan. EHSSren Barometroan, erakundeen % 27,2k baino ez du adierazten belaunaldien arteko bizikidetzak lehentasun esplizitu gisa sustatzeko programak dituela. POASen Barometroan, dimentsio horrek lortzen du belaunaldien arteko bizikidetzari buruzko galdera-sortako batez besteko puntuaziorik baxuena: 5etik 3,66 (49. or.). Bi azterlanak, tresna desberdinak erabilia ere, ondorio berera iristen dira: bizikidetzak ondo funtzionatzen du eguneroko jardunean, baina oraindik ez da erakundearen agendetan sartu nahita edo modu formalizatuan landutako helburu gisa.

Bat-etortze horrekin batera, bi azterlanek nabarmendu beharreko barne-paradoxa bera erakusten dute. POASen Barometroak 5etik 3,24ko batez besteko balorazioa jasotzen du pertsona gazteek erakundearen erabakiguneetan modu aktiboan parte hartzeari dagokionez; aldiz, erakundeak gehienbat gazteek osatuta daudela dioen baieztapenak 5etik 2,49 baino ez du

lortzen (48. or.), galdera-sortako puntuaziorik baxuenetako bat. POASek berariaz interpretatzen du alde hori nolabaiteko barne-kontraesan gisa: parte-hartzea hautematen da, baina ez benetako ordezkariarik. EHSSren Barometroko datuek norabide berean jotzen dute, eta diagnostikoa zehazteko aukera ematen dute: zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonen % 17k baino ez du 35 urte baino gutxiago; horrek adierazten du pertsona gazteen parte-hartzea batez ere bitarteko guneetan gertatzen dela —batzordeetan, lantaldeetan eta proiektu espezifikoetan—, baina ez erakundeen barruko erabaki-ahalmen eta erantzukizun handieneko guneetan.

Hirugarren bat-etortze puntu bat ezagutzaren transferentzia lehentasunezko prozesutzat jotzearen eta hori gauzatzeko mekanismo zehatzak ezartzearen arteko arrakala da. EHSSren Barometroan, erakundeen % 63,1ek ezagutzaren transferentzia lehentasunezko prozesutzat jotzen du, baina % 33,1ek baino ez ditu prestakuntza espezifikoak ezarri hori errazteko. POASen Barometroan, transferentziaren lehentasunak 5etik 3,99ko batez besteko balorazioa lortzen du (50. or.), baina prestakuntza espezifikoek ezarpenak 5etik 2,63 baino ez (50. or.); hau da, ezagutzaren transferentziari buruzko galdera-sortako alderik handiena. Beraz, asmoaren eta praktikaren arteko arrakala egiturazko ezaugarria da, eta testuinguru geografikoa edozein dela ere errepikatu egiten da.

Gainera, esanguratsua da bi azterlanetan adierazle-multzo horren barruan balorazio nahiko altua lortzen duen adierazlea, hain zuzen ere, protokolo formalik gabeko ezagutzaren transmisio informalarik lotutakoa izatea: % 52,5 EHSSren Barometroan, eta 5etik 3,65eko batez besteko balorazioa POASenean (50. or.). Datu horrek zerbait garrantzitsua iradokitzen du: belaunaldien arteko ezagutzaren transmisioa erakundeetan gertatzen da, baina modu espontaneo eta inertzialean, idatzi gabeko dinamiken bidez, berariaz diseinatutako mekanismoen bidez baino gehiago. Paradoxikoki, informaltasuna da transferentzia bizirik mantentzen duena sistema formalak iristen ez diren tokietan.

Oro har, konparazio kuantitatiboak aukera ematen du ondorioztatzeko Euskadiko EHSSko erakundeetan belaunaldien arteko bizikidetzaren eredu funtsean Espainiako sektore osoan ikus daitekeenaren antzekoa dela: eguneroko bizikidetzaren ona, lehentasun estrategiko txikia, pertsona gazteen parte-hartzea bitarteko guneetan baina presentzia urria zuzendaritza-mailan, eta ezagutzaren transferentziaren garrantzia aitortzearen eta hura sistematizatzeko gaitasunaren arteko arrakala iraunkorra. Beraz, eredu hori ez dirudi euskal testuinguruaren ezaugarri espezifiko denik, baizik eta hirugarren sektore sozial osoaren egiturazko ezaugarria.

Konparazio kualitatiboa

POASen Barometroaren fase kualitatiboak (belaunaldi desberdinetako pertsonekin egindako eztabaida-taldeen eta zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonekin egindako sakoneko elkarrizketen bidez garatuak) belaunaldien arteko bizikidetzaren azterketa askoz xeheagoa eta interpretazio-gaitasun handiagokoa eskaintzen du inkesta batek ahalbidetzen duena baino. EHSSren Barometroko emaitza kualitatiboekin (galdera irekien bidez lortutakoekin) alderatuta, oinarrian dauden bat-etortzeak zein diagnostikoa aberasten duten ñabardurak eta enfasi-desberdintasunak identifikatzeko aukera ematen du.

Bat-etortzerik sakonena eta esanguratsuena POAsek belaunaldien arteko harremanaren eta belaunaldien arteko bizikidetzaren artean egiten duen bereizketa da (51. or.). Estatu-mailako azterlanak ondorioztatzen du erakundeetan nagusiki dagoena ez dela, berez, belaunaldien arteko bizikidetzeta, baizik eta koexistentzia: harreman funtzionalak, oinarrizko lotura emozionala dutenak eta helburu zehatzetara bideratuak, baina benetako bizikidetzaren ezaugarri diren elkarrekiko inplikaziorik, ikuspegi trukerik eta bi noranzkoko aberaste-prozesurik gabeak.

Bereizketa kontzeptual hori ez da berariaz formulatzen Barometro honetako erantzun irekietan, baina datu kuantitatiboek zehaztasunez babesten dute: eguneroko bizikidetzeta positiboki baloratzen da, baina erakundeen % 27,2k baino ez du helburu programatiko esplizitu eta nahitakotzat hartzen, eta mentoretza-programek nahiz belaunaldien arteko ekitaterako ekintza espezifikoez oso ehuneko txikiak dituzte. Estatuko azterlanak izendatzen duena —"bizikidetzeta bai, baina kontzientziarik gabe" (52. or.)— Euskadiko datuetatik ondorioztatzen den eredu dela dirudi, nahiz eta formulazio hori berariaz erabili ez.

Bigarren bat-etortze garrantzitsu batek erakundeen barruan pertsona gazteek duten posizioari buruzko diagnostikoarekin du zerikusia. POAsek egiturazko desoreka-egoera bat deskribatzen du, non belaunaldi gazteenak ahultasun- eta zaurgarritasun-egoera handiagoan dauden: lan-egonkortasun txikiagoa dute, lidergo-aukeretarako sarbide txikiagoa, beren esperientziaren aitortza eskasagoa, eta erakundeen barruan dagoen mezu inplizitua honela laburbil daiteke: "adinekoak badaki, gazteak ikasi egin behar du" (52. or.). Gainera, "boomerzentrismoa" deitzen duen fenomeno identifikatzen du: adin handiagoko belaunaldiek erakunde-identitatearen zaindaria gisa jarduteko duten joera, jarrera immobilista batetik abiatuta, eta horrek gazteen ikuspegiak benetan integratzea zailtzen du.

EHSSko erakundeek ez dute hori termino horietan formulatzen beren erantzun irekietan, baina deskribatzen dituzten egoerak erraz antzeman daitezke diagnostiko horretan: pertsona gazteek erantzukizuneko rolak bere gain hartzeko dituzten zailtasunak; zuzendaritza-karguak denbora luzez kargua utzi nahi izan arren erreleborik aurkitu ez duten eta erretirotik hurbil dauden pertsonen esku pilatzea; edo belaunaldi berrien balioak eta itxaropenak aurreko belaunaldienetatik desberdinak direla hautematea, erakundeek horri erantzuteko egituratutako erantzunik garatu gabe.

Hirugarren bat-etortze puntua POAsek bere ikerketaren elementurik deigarrienetako bat bezala identifikatzen duen "zaintzaren paradoxa" da (55. or. eta hurrengoak). Sektore sozialak zaurgarritasun-egoeran dauden pertsonak zaintzea eta haiei laguntza ematea du bere misioaren oinarri, baina askotan ez du zaintza hori bera sektorearen barruan lan egiten eta laguntzen duten pertsonengana hedatzen: lan-baldintza eskasak, gaitzakeria, prekarietatea, aitortza falta eta burnout-a dira bereziki pertsona gazteei eragiten dien testuinguru baten osagaiak, eta horrek sektorearekiko lotura pragmatikoa eta iraupen laburrekoa izaten laguntzen du. POAren analisiak iradokitzen du sektorearen baldintzak direla belaunaldien arteko deskonexioa azaltzen duen egiturazko faktore nagusietako bat.

EHSSren Barometroko erantzun irekietan ez dute paradoxa hori hain argi formulatzen (ez baitaie horri buruz zuzenean galdetzen), baina haren ondorioen ikuspegitik deskribatzen dute, sektorean proiektu profesionalak sendotzeko zailtasuna adierazten dutenean.

Bat-etortzea dago, halaber, konpromisoa eta lotura ulertzeko moduan dauden belaunaldi-desberdintasunen deskribapenean. POASek xehetasunez deskribatzen du belaunaldi berriek sektorearekiko lotura ulertzeko modu berriak dituztela, eragin ukigarria, proiektu zehatzetara eta garapen pertsonalera gehiago bideratuak; adin handiagoko belaunaldiek, berriz, bokazioan eta denboran iraungo duen dedikazioan oinarritutako ikuspegia izango lukete ezaugarri. Horri deitzen dio «ikuspegi erromantiko batetik ikuspegi errealistago baterako» trantsizioa (62. or.).

EHSSko erakundeek tentsio hori bera adierazten dute beren erantzun irekietan, baina POASen ikerketa kualitatiboak ematen duen interpretazio-esparrurik gabe. Interpretazio-esparru horrek aukera ematen du ulertzeko ez dela pertsona gazteen konpromiso-faltaren kontua, baizik eta konpromisoa ulertzeko moduen aldaketa bat, sektoreak ez duena beti bere jardunean txertatzen asmatu.

Belaunaldien arteko bizikidetzarekiko erresistentzien analisian, bi azterlanek ikuspegi osagarriak eskaintzen dituzte, bat-etortze hutsa baino gehiago. POASek bereizi egiten ditu erresistentzia naturalak (pertsonengan modu inkontzientean sortzen direnak, hala nola norberaren esperientzia gehiegi baloratzeko joera edo bi noranzkoetan estereotipoak sortzen dituen belaunaldi-harrotasuna garatzea) eta egiturazko erresistentziak, gizarte-erreferenteen gabeziari, antolakuntza-egitura bertikalei edo gai hori barne-politiketan integratu ez izanari lotuak.

Analisi-maila hori ez da eskuragarria EHSSren Barometroko galdera irekien bidez; izan ere, galdera horiek erakundeek beren egoerari buruz dituzten pertzepzioak jasotzen dituzte, baina ez dira iristen ikerketa kualitatiboak azter ditzakeen dinamika sakonenetara. EHSSren erantzunak ondorioak deskribatzen dituzte (gazteak erakartzeko eta txertatzeko zailtasuna, komunikazio-moduen arteko aldeak edo teknologiaren erabileran dagoen arrakala), baina ez dute horiek eragiten dituzten mekanismoetan sakontzen. POASen ikerketak, zentzu horretan, Barometro honetako datuek berez eskaini ezin duten azalpen-testuingurua ematen du.

Azkenik, POASen ikerketa kualitatiboak ekartzen duen eta EHSSren Barometroan parekorik ez duen elementu aberasgarri bat belaunaldien arteko lotura-puntuen eta elkarrekiko miresmenaren analisia da. Estatu-mailako ikerketak ondorioztatzen du, deskribatutako erresistentzia eta desoreka guztiak gorabehera, belaunaldi guztiek bat egiten dutela elkarrekiko aitortza batean: adinekoek gazteen energia, sormena, egokitzeko gaitasuna eta gaitasun digitalak baloratzen dituzte; gazteek, berriz, adinekoen metatutako esperientzia, erantzukizun-zentzua eta sakrifiziorako gaitasuna. Eta belaunaldi guztiek, adina gorabehera, aingura gisa jarduten duen elementu sakon bat partekatzen dute: pertsonarik zaugarrienen ongizatean laguntzea helburu duen sektore bateko kide izateak ematen duen xede-zentzua.

Ekarpenaren eta elkarrekikotasunaren ziklo hori da belaunaldien arteko bizikidetzakontzienteago eta egituratuago bat eraikitzeke oinarri komuna. EHSSren Barometroko erantzun

irekiet elementu hori bera jasotzen dute hautemandako onuren atalean, baina ez dute POAsek identifikatzen duen baliabide estrategiko gisa artikulatzen: misio partekatua belaunaldien arteko erresistentziak gainditzeko eta koexistentzia benetako bizikidetzara bihurtzeko tresnarik indartsuena dela.