

# **Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuria**

**LABURPEN DOKUMENTUA**



[www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

Egileak: Ainara Canto, Rafael López-Aróstegui.  
Lantalde laguntzailea: Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas, Itziar Fernández, Jone Gurrea,  
Miguel Ángel Cao, Miriam Santorcuato, Pedro Beitia, Raúl Castillo.  
Itzultzailea: Koldo Morales.  
Diseinua eta maketazioa: ST3 Elkartea  
Inprimategia: Berekintza

ISBN: 978-84-936634-2-1  
Lege-gordailua: BI - 217/2010

Prezioa: 10 euro.  
Argitalpen hau dohainik deskarga daiteke [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org) webgunetik.



## AURKIBIDEA

<b>1. Sarrera .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Metodologia eta lan-prozesua .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Hirugarren Sektorearen definizioa. Aztergaiaren zehaztapena .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Deskribapena, azterketa kualitatiboa eta orientabide nagusiak .....</b>	<b>20</b>
Kopuru handiak .....	20
4.1. Erakundeen nortasuna eta jarduera .....	21
4.2. Erakundeen egitura .....	36
4.3. Pertsonak.....	49
4.4. Baliabide ekonomikoak .....	66
4.5. Kudeaketarako estrategiak .....	83
4.6. Erakundeen harremanak eta sektorearen egituraketa .....	106
<b>Bibliografia .....</b>	<b>134</b>
<b>Galdetegia .....</b>	<b>138</b>
<b>Taulen eta grafikoen aurkibidea .....</b>	<b>149</b>

### **Argitalpen hau Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuriaren laburpena da.**

Behatokiaren webgunean –[www.3sbizkaia.net](http://www.3sbizkaia.net)- eskura daitezke bai laburpen-dokumentu hau, bai Liburu Zuriaren bertsio osoa eta bai Behatokiaren beste argitalpen batuk –argitalpen honekin batera doan CDan ere sartuak-, eta dohainik deskargatu.

Argitalpen horien bitartez, Hirugarren Sektorearen hobekuntza bultzatu nahi dugu; horrenbestez, eskertzen dugu haien hedapena ahalik eta zabalena izatea, eta, halaber, baimena ematen dugu materiala banatzeko, kopiatzeko eta berriz erabiltzeko, beti ere irabazi-asmorik gabe egiten bada eta egilea nor den adierazten bada.



# AURKEZPENA

Hirugarren Sektorearen Behatokia Bizkaiko Hirugarren Sektorea sustatzeko jardunaren tresnetako bat da, orain dela urte batzuk abiatu genuena Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak, BBK Gizarte Ekintzak eta EDE Fundazioak.

Gizarte moderno eta kohesionatua identifikatzen duten ezaugarrietako bat da egiturak egotea herritarren ordezkaritzarako, parte-hartzerako, interesen defentsarako eta pertsonen arteko elkartasunerako.

Bizkaiaren kasuan, gizarte-sare zabala izan dugu beti, hau da, gizartearen alorreko ekintzatik edo esku-hartzetik haratago gizartearen eremu guztiak barne hartzen dituen gizarte-sare zabal bat; horrek erakusten du gizartearen ekimena eta herritarren inplikazioa oso maila altuan daudela.

Historikoki, gizarte zibila antolatu izan da eskubideak sustatzeko eta gizarte-beharrei erantzuteko, herritarren elkartasuna eta parte-hartze altruista gizarte-ekimeneko erakundeen bitartez egituratuz.

Hirugarren Sektoreak bere ekarpena egin du, eta egiten jarraituko du, administrazioaren eta merkatuaren gabeziak eta errakuntzak betetzeko, osatzeko edo zuzentzeko, baina horiek ez dira beraren eginkizun bakarrak, ezta beraren jarduna justifikatzen duten jardura nagusiak ere. Horrela izango balitz, eskubideak finkatu eta erantzukizun publikoa garatu ondoren, geratuko litzaikekeen egiteko bakarra izango litzateke erakundeei eskerrak ematea gauzatutako lanagatik.

Hirugarren Sektorearen ekarpen berezia da bitarteko irisgarri eta antolatua izatea pertsonen parte-hartze aktibo, borondatezko eta solidarioarentzat, gizarte-behar eta –erronkei heltzerakoan. Erakundeen aldetik, beraz, hurbiltasun arretatsua, jarrera ernea eta alerta kritikoa espero ditzakegu, pertsona guztien eskubideen alde, batez ere ahulenen alde.

Esan genezake Hirugarren Sektoreak esku-hartze soziala egiten duela gizarte-kapitala sortuz. Beraren esku-hartzeak elkarrekikotasuna eta konpromisoa eskatzen ditu behar, arazo eta helburu kolektiboekin. Horrenbestez, badu zerikusia gizarte-kohesioarekin.

Hirugarren Sektorea ezinbesteko aktiboa –eta aktorea- da eta izaten jarraitu behar du Bizkaiko gizartearentzat, zeren gizartearen beraren elkartasun antolatuaren adierazpide nagusia baita. Beste arrazoi bat da baduela ahalmen erreala behar berriak detektatzeko, eskubideak sustatzeko, iritzi publikoa eta beste gizarte-eragile batzuk sensibilizatzeko, boluntariotza eta elkarrenganako laguntza egituratzeko, edo zerbitzuak eskaintzeko –kasu batzuetan erantzukizun publikokoak-pertsona, familia eta komunitateei. Eta hori profesionaltasunez, hurbiltasunez eta modu integratuean eginez, eta, batzuetan, bizitza osoan haien ondoan ibiltzeko konpromisoa hartuta.

Gainera, gizarte-estadia elkartasunaren gainean ere sostengatzen da, pertsona guztiengana heltzen diren eskubideak bermatzeko eta erantzunak eskaintzeko beharrezko konbentziturata da- goen gizarte honen gainean. Eta gizarte-ekimenaren oraingo ekarpena eta ekarpen historikoa aitortzeko eta bultzatzeko gai den kudeaketa-eredu baten gainean, hainbat alorretan: gizarte-zerbitzuak, hezkuntza, osasuna, prestakuntza eta enplegua, eta abar. Hirugarren Sektoreak balioa ere ekartzen dio ekintza publikoari.

Hirugarren Sektorearen indar nagusia bere giza kapitala izan da beti, pertsonen konpromisoa, eta hori zaindu beharreko alderdi bat da oraingo testuinguruan, hots, erakundeen hazkunderen testuinguruan. Hazkunde kuantitatiboak ez du zertan izan erakunde guztien horizontea. Dena dela, erakunde batzuk hazten doazen neurrian eta beren protagonismoa zerbitzuen kudeaketan zabaltzen duten neurrian, kudeaketa-egitura konplexuagoak eta profesionalizatuagoak hartu behar izaten dituzte, eta, halaber, beste erakunde batzuekin dituzten harremanak eta loturak handitu, Administrazio Publikoekin harremanak izateko mekanismoak birdefinitu, gardenta- suna eta kudeaketa etikoa bermatzen dituzten kontrol-tresnak ezarri edo lan-baldintzak arautu eta pertsonen zaintza formalizatu eta bultzatu, beste alderdi batzuen artean. Gizarte-ekintzako Hirugarren Sektorea profesionalizatu egin da, neurri handi batean, eta bidezkoa da beraren lan- gileek ahalik eta baldintzarik onenean gauzatzea beren zeregina.

Hazkunde-prozesu horiek eta administrazio publikoekiko harremanek abantailak eta arriskuak dituzte erakundeentzat, eta, beraz, kontuan hartu beharrekoak dira. Edonola ere, ondo zainduz gero, erakundeen eta sektorearen beraren heldute-prozesuak dira.

Hirugarren Sektore finkatuaren aldeko apustua egiten dugu, hots, maila guztietan gizarte- mintzakide bezala funtziona dezakeena eta, aldi berean, bere idiosinkrasia eta bere balioak gordetzen dituen.

Etorkizunean, baldintza politikoak, administratiboak eta arauen alorrekoak alde batera utzi- ta, Hirugarren Sektorearen zoria, seguruenik, erakundeen ekintzan eta bizitzan parte hartzen duten pertsonen arteko zuzeneko harremanen espazioan jokatu da. Gutxienez ekintza edo esku-hartze sozialaren eremuan, erakundeen giltzarria pertsonen arteko topaketa ahalbide- tzea izango da, orain arte bezala: esku-hartzearen helburu diren pertsonen, boluntarioen, profesio- nalen eta gainerakoen arteko topaketa. Laguntzako harreman eraginkorrak eta egokiak ezartzeko prest dauden pertsonen arteko topaketa, doakotasunaren esperientzia ere ahalbide- tuz, bolun- tariotzaren eta elkarrenganako laguntzaren bitartez.

Beste alde batetik, prestazioak eta zerbitzuak eskuratzeko eskubidearen aitortza aurrera egi- ten den neurrian, gizarteak administrazioaren eskuetara pasatzen du, poliki-poliki, prestazio eta zerbitzu horiek betetzeko erantzukizuna. Prozesu horren emaitza izan da baliabideak han- ditu eta espezializatu direla; kasu askotan, gainera, zerbitzuak eskaintzen zituzten erakunde- en eta zerbitzuen erantzukizuna duen administrazioaren arteko lotura formalizatu egin da.

Hala eta guztiz ere, administrazioak erantzukizun handiagoa bere gain hartu izanak ez du gizar- tea erantzukizunik gabe uzten. Pertsona eta familia bakoitzak jarrera eta jokabide solidarioak eta sozialki arduratsuak har ditzake, gizarte-ekimeneko erakundeetan parte hartzeaz gain:

beren senideak zaintzea, bazterketa-egoeran dauden pertsonekin bizitzea, pertsona horiei laguntzera zuzendutako baliabideekin, kontsumo justua edo aurrezpen etikoa, eta abar.

Instituzioek berek egiten dutena da baliabide publikoak administratu, hau da, herritar guztien baliabideak, besterik ez. Eta gizarteak, praxian eta zenbait bidetatik, horien kudeaketan parte hartzen du eta eragina izaten du gizarte-gastuari buruzko erabakietan: bolumena, diru-sarreraren jatorria, egoera jakin batzuen aurrean eman beharreko erantzuna, baliabideen kokagunea, eta abar.

Gizarte honek erabaki behar du ea prest dagoen legitimatzeko baliabide eta zerbitzu berriak sortzeko eskarien oinarrian dagoen diskurtso sozial eta solidarioa. Elkartasunaren eta gizarte-justiziaren benetako aplikazioak ahalegin eta sakrifizio pertsonal eta sozialak eskatzen ditu. Ez bagaude prest ahalegin eta sakrifizio horiek gure gain hartzeko, nekez lortuko ditugu aipatutako helburuak.

Horregatik, kausez hitz egiteko unea da, eta baita balioez ere hitz egiteko. Gure gizartea gero eta indibidualistagoa da. Komunitatea murriztu egiten da eta elkartasuna zirkulu txikiagoetan edo isolatuagoetan geratzen da. Bizitza sozial eta politikoa orain arte itxuratzen zuten sinesmen etiko nuklearrek porrot egin dute: elkartasuna, guztion onura, duintasuna.

Nolanahi ere, elkartasuna gizakiaren izaeratik beretik dator. Gizartean elkarrekin bizitzetik ondorioztatzen den exijentzia bat da, eta estu lotuta dago eskuzabaltasunarekin, komunitate ideiarekin, indibidualismoari kontrajarrita. Zentzu zorrotzean, justiziazko harreman bat da, gizakien arteko harreman bat, justiziatik eratorria, berdintasunean oinarritua. Eta gizarte-politiken legitimazio-printzipio bat da, zeren politika horiek pertsonen duintasuna zaintzera zuzentzen baitira, noiz eta pertsona ahulagoa denean.

Gizakiaren duintasuna pertsonaren berezko balio bat da, gainerako izakietatik bereizten gaituen balio bat. Atxikita datorkigun balio bat da, ezin da ez eman ez kendu. Gizaki guztiei heldu behar zaien baldintzarik gabeko begirune absolutuaren aldeko dei bezala aurkezten zaigu, gizakien baldintzak edo egoera zeinahi direlarik ere. Hala eta guztiz ere, gizakiaren izaera utilitarismora eta funtzionaltasunera murriztea, ekoizpen eta kontsumo faktore hutsa bihurtzea, arrisku hipotetikoa baino zerbait gehiago da gaur egun.

Pertsonen duintasunaren aitortza praktikoa ezin bereizi daiteke haien gaitasun eta potentzialtasunen aitortzatik, eta hori horrela da babesgabetasun, hauskortasun, mendetasun edo bazterketa egoeran daudenean ere. Gaitasunak sustatzeak gizatasunaren barne sakonetik lan egitea eskatzen du. Pertsonekin lan egitea ez ezik, familiaren eta komunitatearen alorrean dituzten elkarbizitza-sareekin ere lan egitea eskatzen du horrek.

Funtsezko une batean gaude ekintza edo esku-hartze sozialeko Hirugarren Sektorearen etorkizunerako: Administrazio Publikoarekin duen harremanaren definizioa, erantzukizun publikoa finkatzen ari denean gizarte-zerbitzuen moduko alorretan. Alde horretatik, oso garrantzitsua iruditzen zaigu administrazioekin konpartitutako proiektuen egonkortasuna. Horregatik, funtsezkoa da Hirugarren Sektorearen eta Administrazio Publikoaren arteko harremanen egituraketa juridikoa.

Zenbait galdera plazaratu ditzakegu: lehia-zoko konkurrentziarik egon behar ote da? Nola egituratzen ote da Hirugarren Sektoreak merkataritza-enpresen aldean ustez izan behar duen nagusitasuna? Aski ote da elkarte bat eratzea hirugarren sektoreko partaidetzat modu legitimoan hartua izateko?

Ez gara ausartuko horrenbesteko sakontasuna duten galdera horiek aurkezpen honetan erantzuten saiatzera, baina garbi utzi nahi dugu gure apustua lankidetzaren aldekoa dela, hots, uste dugu Hirugarren Sektoreko erakundeek eta elkarteek kolaboratu behar dutela administrazio publikoekin eta beste eragile batzuekin:

- alde batetik, erantzukizun publikoko zerbitzuen eremuan; bertan, lidergoa instituzionala izan behar da, baina ibilbidea konpartituz, elkarrekin ibiliz;
- bestetik, boluntariotzaren eta elkarrenganako laguntzaren egituraketaren eremuan, edo, oro har, herritarren parte-hartzea gizarte-alorrean sustatzeko ekimenetan: sentsibilizazioa, salaketa, behar berrientzako arreta... Bertan, gizarte zibilari dagokio gehienbat inizatiba hartzea, baina administrazio publikoek eta beste eragile batzuek ere kolaboratu behar dute; adibidez: kutxen Gizarte Ekintza sailek.

Administrazioak, Hirugarren Sektoreak, Kutxen Gizarte Ekintzek... espazio desberdinak betetzen ditugu, desberdinak izan arren antagonikoak ez diren nortasunekin. Konpartitutako espazioa definitu behar dugu, intersekzioa, eta elkargune gero eta handiago izatea saiatu, alderdi bakoitzaren posizioa aitortzetik eta errespetatzetik abiatuta.

Erantzukizun publikoko sistemak indartzeak ez du eraman behar Hirugarren Sektorea ahultzera –ezta sare informalak ere ahultzera, batez ere familiarrak-; Hirugarren Sektoreak, berriz, ongizatearen estatua indartzen laguntzen du, lehen ere egin duen moduan eta etorkizunean ere egin behar duen bezala. Gainera, erantzukizun publikoa sendotuz doan testuinguruan, beharrezkoa da mantentzea erakundeek gauzatzen dituzten interes orokorreko jarduerak, hots, erantzukizun publikoko zerbitzuen eremutik kanpoko jarduerak; halaber, jarduera horiek garatzeko eta sustatzeko bideak bilatu behar dira, oraingo krisi ekonomikoak ezarritako jokalekutik haratago.

Bukatzeko, berriz ere adierazi nahi dugu Hirugarren Sektorearen alde egiten dugun apustu irmoa, hau da, gizarte-kapital erlazionala, barneko antolaketa demokratikoa eta partaidetzakoa, eta elkartasunaren eta boluntariotzaren balioak ekartzen dituen Hirugarren Sektorearen aldeko apustu irmoa. Berebiziko garrantzia duen une batean gaude, eta aurrean etorkizun zoragarria izan dezakegu, elkarren artean eraikitzen jarraitu beharrezkoa, garrantzitsuena zer den ahaztu gabe: gure ekintzen helburu diren pertsonak.



# 1.- SARRERA

Hirugarren Sektorea gizarte zibilaren adierazpide antolatua nagusia da; halaber, funtsezko tresna da gizartearen parte-hartzea eta elkartasuna egituratzeko, zeren lagungarria baita gizarte-kohesiorako, hiritartasunaren praktika aktiborako eta kalitate demokratikorako.

Gizarte-eragilea den aldetik, garrantzi bereziko gizarte-eginkizunak betetzen ditu modu espezi-fikoan, eta batzuetan modu eskusiboan; adibidez: eskubideen sustapena, sensibilizazio- eta salaketa-ekintzak, gizartearen parte-hartzearen egituraketa, elkartasun forma antolatuen sustapena (boluntariora, elkarri laguntzeko elkarteak...), gizarte-behar berrien detekzioa, proiektu berritzaileen bultzada edo zerbitzu publikoen prestazioa –bai erantzukizun publikokoak eta bai erantzukizun horretatik kanpokoak-.

Beraz, Hirugarren Sektorea indartzea eta Bizkaiko gizarte-sarea eta beraren eginkizunen dibertsitatea zaintzea funtsezko estrategia da Bizkaiko gizarte inklusiboa, kohezionatua, parte-hartzailea eta solidarioa izan dadin.

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia 2006ko apirilean abiatu zen, Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailaren, BBK – Gizarte Ekintzaren eta EDE Fundazioaren arteko elkarlanari esker.

Behatokia Hirugarren Sektorean espezializatutako informazio- eta dokumentazio-zentro bat da, ikerketa aplikatua eta sustapena ere gauzatzen dituen; irabazi-asmorik gabe eta independen-tziaz jarduten du, eta bere helburua da Hirugarren Sektorea indartzea eta beraren erakundeen berrikuntza bultzatzea eta kudeaketa hobetzea.

Erakundeen eta sareen parte-hartzearekin diseinatutako eta kudeatutako tresna honen bitartez, Hirugarren Sektorearen errealitatea ezagutzen lagundu nahi dugu, Sektorea indartzeaz batera, beraren gizarte-ekarpena bistaratuz eta bultzatuz eta beraren hobekuntzari ekarpenak eginez, ikerketa-proiektuen bidez eta informazio, eztabaida eta hausnarketarako espazio eta tresnak erabiliz: funts dokumental espezializatu bat eta beste dokumentazio-zerbitzu batzuk eskaintzea, mintegiak, jardunaldiak, argitalpenak, bloga, jardunbide onen bankuak, eta abar.

*Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuria* Behatokiaren ikerketa-proiektu nagusia da; gainera, oso ekarpen garrantzitsua da Hirugarren Sektorearen errealitatea ezagutzeko eta gizarte-eragile gisa jorratu behar dituen hobekuntza-arloak eta erronkak identifikatzeko.

Liburua egiteko, beharrezkoa izan da proiektu mardul bat garatzea, eta horri esker, aurreneko aldiz, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen ezaugarri nagusiei buruzko ezagutza sistematikoa esku-ratu ahal izan dugu.

Eta ez Gizarte Ekintzaren edo Esku-hartze Sozialaren Hirugarren Sektoreari buruz soilik, baizik eta Hirugarren Sektore osoari buruz ere bai<sup>1</sup>.

Alde horretatik, beharrezkoa izan zen aurretiko arazo eta zailtasun batzuei aurre egitea eta konpontzea, bai **aztergaia zehazteari** dagokionez (zer den guretzat Hirugarren Sektorea, ikuspuntu operatibotik) eta bai Sektorea osatzen duten erakundeen **unibertsoari** (nola abiatu gintezkeen jardunean dauden erakundeen gutxi gorabeherako unibertso batetik) eta **laginaren** ezaugarriei dagokienez ere.

Esfortzu horri esker, ikerketa-proiektuaren hasierako helburu batzuk lortu ahal izan genituen:

- Hirugarren Sektorearen kontzeptua mugatzea, azterlan honi begira, beraren kontzeptualizazioari buruzko hausnarketari lagunduz.
- Bizkaiko Hirugarren Sektorea osatzen zuten erakundeen unibertsoa identifikatzea.
- Sektoreari buruzko informazio deskribatzaile esanguratsua biltzeko eta eguneratzeko tresnak izatea, azterketa konparatibo longitudinalak egin ahal izateko.
- Erakundeei buruzko Direktorio eguneragarri bat izatea.

Geroago, **diagnosi** bat egin zen, eta horren bidez sektorearen lehenengo argazkia lortu genuen, erakundeen ezaugarrien inguruko informazio kuantitatibo eta kualitatibo zehatza abiapuntutzat hartuta: oinarritzko informazioa (identifikazioa, jarduera-eremua, jarduera-eremu geografikoa, eraketaren urtea...) eta haien egitura, funtzionamendu, kudeaketa, harreman eta beste alderdi batzuei buruzko informazioa.

Ekarpen hori esanguratsua bada ere, kontuan hartu behar da diagnosian egiten den deskribapena sektorearen argazki estatiko bat dela, eta, hortaz, aldizka eguneratu beharko litzatekeela (emaitzak Behatokiaren webgunean ikus daitezke 2008az geroztik).

Horregatik, lehenengo **diagnosi deskribatzaile** hau egitetik haratago, Liburu Zuriaren beste helburu bat zen Hirugarren Sektorearen **azterketa kualitatibo** bat eskuratzea, koiunturari hain lotuta ez dauden beste faktore batzuk abiapuntutzat hartuta, hau da, Hirugarren Sektorea konprometitzeko eta beraren sustapenari laguntzeko duten gaitasunagatik ikerketa-prozesuan epe ertain – luzera garrantzitsutzat hartu diren faktoreak abiapuntutzat hartuta.

Alde horretatik, faktore hauek zehaztu dira: a) sektorearen nortasuna eta zehaztapena; b) erakundeen egitura; c) pertsonak; d) baliabide ekonomiko eta finantzarioak; e) erakundeak kudeatzeko estrategiak; f) sektorearen egituraketa (barneko artikulazioa eta erakundeen arteko lankidetzak); g) gizarte-eragiletzat aitortua izatea eta beste eragile batzuekin dituen harremanak.

---

1 Hirugarren Sektoreari buruzko lan garrantzitsu ugari egon arren, bada gabezia bat Hirugarren Sektore osoari buruzko azterlan deskribatzaile eta sistematikoen alorrean.

Faktore bakoitza kontuan hartuz, azken asmoa zen proposamen moduko **orientabide** batzuk ezartzea, denbora-horizonte bat itxuratu ahal izateko Hirugarren Sektorea sustatzeko eta hobetzeko ekintzarentzat, diagnosi deskribatzailean aipatzen diren koiunturazko alderdietan gerta litezkeen aldaketak alde batera utzita.

Hala, ondorioei dagokienez eta **laburpen** moduan, badirudi beharrezkoa dela alderdi hauetan aurrera egitea:

- hirugarren Sektorea beste sektore eta eragile batzuetatik zehaztasunez mugatzea, zentzu positiboan definitzea, eta beraren nortasun-ezaugarriak, beraren ekarpenaren dibertsitatea, gauzatzen dituen gizarte-eginkizunak eta lurraldean duen presentzia indartzea (**nortasuna** eta presentzia indartzea);
- erakundeak eta haien egitura indartzea, haien gizarte-oinarria handitzea edo mantentzea, parte-hartzerako forma berriak bilatzea, eta haien kudeaketa-baliabide eta -gaitasunak garatzea, erakunde txiki eta ertainetan arreta berezia jarriz, gizarte-sarearen aberastasuna iraunarazteko (erakundeak **indartzea** eta haien **egitura** hobetzea);
- pertsonak kudeatzeko politikak eta sistemak formalizatzea eta hobetzea, erakundeen nortasun eta balioekin bat etorri; lan-baldintzak hobetzea; profesionalak ekartzea ahalbidetzen duten estrategiak abiatzea; boluntariora zaintzea; eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren bidean aurrera egitea (**pertsonak** zaintzea);
- baliabideak eskuratzea –ez ekonomikoak soilik- erantzukizun publikoko zerbitzuen prestaziotik kanpoko jarduerak gauzatzeko; halaber, baliabide finantzarioak eskuratzea altxortegi arazoei aurre egiteko edo egin beharreko inbertsioei heltzeko (**baliabide ekonomikoak**).
- kudeaketarako sistemak eta tresnak garatzea eta erakundeen kudeaketa hobetzea, ekintza hauen bitartez: Hirugarren Sektoreko kudeaketa-esperientzia bera sistematizatzea eta beste sektore batzuetako erreferentzia erabilgarriak modu egokitan txertatzea, erakundeetako kudeaketa-taldeak eta zuzendaritza-organoak indartzea, eta gauza bera egitea plangintzarako eta kanpo- zein barne-komunikaziorako tresnekin (**erakundeen kudeaketa**).
- lehen mailako erakundeen arteko koordinazioa eta lankidetzatza, bai eremu berean eta bai eremu desberdinen artean; lehen mailako erakundeen<sup>2</sup> eta bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen arteko artikulazioa hobetzea; eta sektorea egituratzen duten erakunde eta sare horiek indartzea (aurrera egitea **sektorearen egituraketan edo artikulazioan**, eta erakundeen arteko lankidetzatza);

---

2 Guretzat, bigarren mailako erakundeak (formalak) eta sareak (informalak) lehen mailako erakundeak egituratzen dituzten sareak eta erakundeak dira (federazioak, konfederazioak, erakundeen elkar-teak...). Hirugarren mailako erakundeak edo sareak, berriz, bigarren mailako erakunde edo sareek osatzen dituztenak dira, haien jarduera-eremu geografikoa zeinahi delarik ere.

- Beste sektore eta gizarte-eragile batzuekin dauden harremanak indartzea eta sistematizatzea (administrazio publikoak, enpresak, sindikatuak, alderdi politikoak...), eta estrategiak garatzea Hirugarren Sektorearen gizarte-ekarpena bistaratzeko eta gizarte-eragiletzat aitortua izateko bidean aurre egiteko (**harremanak beste eragile batzuekin eta Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzea**) .

Faktore horiek guztiak kontuan hartu dira diagnosi deskribatzailearen emaitzak aurkezterakoan eta antolatzerakoan, eta baita egindako azterketa aurkezterakoan eta orientabideak ezartzerakoan ere.

**Orientabideak** Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareetara zuzentzen dira gehienbat. Dena dela, kontuan hartu behar da Liburu Zuri bat ez dela jarduteko plan bat; horrenbestez, orientabideen egokitasuna eta haien gauzatze praktikoaren aukera baloratu behar dutenak Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareak berak izan beharko dira, horren sustapenean konprometituta dauden beste eragile batzuekin batera.

## 2. METODOLOGIA ETA LAN-PROZESUA

**Lan-prozesuari** dagokionez, proiektu honen izaera aurrendari eta parte-hartzaileak eragina izan du, zalantzarik gabe, beraren dimentsioan eta beraren iraupenean.

Agian azterlanaren berritasunagatik, galdetegiari erantzun zioten erakundeak espero genuen baino askoz ere gehiago izan ziren, oso galdetegi luzea izan arren. Gainera, oso garrantzitsua izan da sektoreko erakundeen eta sareen parte-hartzea, Behatokiko bazkideekin batera, hausnarketa kolektiborako sortu ziren espazioetan:

- Aztergaia zehazteko eta azterlanaren helburuak definitzeko;
- Diagnosi deskribatzailearen kontrasterako;
- Sektorearen egoerari buruzko azterketa kualitatiboa egiteko;
- Eta hobekuntzarako orientabideak ezartzeko.

**Hemendik eskerrak ematen dizkiegu lan honetan parte hartu duten Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeei -500 baino gehiago- eta sareei; izan ere, lanaren orientazioan eta diseinuan eta datuak biltzeko lanean parte hartu dute, galdetegia bete dute eta parte-hartze aktiboa izan dute eztabaida-taldeetan.**

Behatokiak eta eraturako hausnarketa- eta eztabaida-taldeak elkarlanerako topaguneak izan dira, agian aurreneko aldiz, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko sare kopuru esanguratsu batentzat.




Azkenik, **ikuspegi metodologikotik** begiratuta, egindako ikerketak:

- Hirugarren Sektorearen definizio operatibo bat eskaintzen du: beraren definizio teorikoa egiteko aukeratu diren irizpideak adierazletan islatu dira, alegia, sektoreko erakundeak identifikatzeko lana sistematizatzea ahalbidetzen duten adierazletan. Hori osatzeko, gainera, informazio-iturriak bereizi dira adierazle bakoitzarentzat.
- Jardunean dauden eta jarduerarik gabe dauden erakundeak bereizteko lan bat erantsi du: lortu dugu erregistro ofizialetatik haratago joatea, aztergai izan dugun unibertsoaren definizioa egiterakoan, hau da, erregistro horiek oinarri bakartzat hartu beharrean beste sistema bat lantzeari ekin diogu, hots, jardunean dauden erakundeak eta jarduerarik gabe daudenak bereiztea ahalbidetzen duen sistema bati, hainbat iturriren informazioa konbinatzea abiapuntutzat hartuta.
- Datuak biltzeko erabilitako lan-metodologia eta –estrategiari buruzko informazioa jaso eta eskaintzen du, denbora errealean; era horretan, beraren garapenaren berri eskaintzen da,

eta zati bakoitzari buruzko hausnarketa eta tresna metodologikoak jartzen dira interesatuta dauden beste ikertzaile batzuen eskuetan.

- Informazioa biltzeko tresna exhaustibo bat aplikatzen du (galdetegia), baina sektoreko erakundeen errealitate heterogeneora egokituta.
- Protagonismoa ematen die lehen mailako iturriari, eta, hortaz, aztergai egondako erakundeen parte-hartze aktiboa bilatu du: parte hartzeko modalitate desberdinak antolatuta dira, eta errealitate desberdinak dituzten erakundeen izaera hartu da kontuan (handiak eta txikiak, sareak...).
- Egoeraren balorapenetik ondorioztatzen diren konklusio nagusiak Hirugarren Sektorea sustatzeko eta hobetzeko orientabide eta proposamenetan islatzen ditu; orientabide eta proposamen horiek sektoreko erakundeak eta sareak inplikatzeko gehienbat, baina beste eragile batzuen erabakietarako ere izan daitezke erabilgarriak.

Ikerketa-proiektua misio hirukoitzetik abiatuta sortu zen, eta, hortaz, haren planteamenduan hiru fase nagusi bereizi ziren:

Fasea	Misioa
1. Aztergaia definitzea	 Zehaztea
2. Bizkaiko Hirugarren Sektorearen egoeraren diagnostia egitea	 Deskribatzea
3. Diagnostia baloratzea eta orientabideak ezartzea	 Orientatzea

Ikerketa garatzeko planteatu den lan-prozesuan zenbait teknika konbinatu dira, bai metodologia kuantitatibokoak eta bai kualitatibokoak.

Aztergaia definitzeko, orain arte argitaratu diren ekarpen esanguratsuenak biltzeko eta ordenatzeko lan-prozesu bat abiatu da, hau da, Hirugarren Sektorea kontzeptualizatzeko lanarentzat garrantzitsuak edo lagungarriak izan litezkeen ekarpenak biltzeok eta ordenatzeko.

Gainera, oso garrantzitsuak izan dira Bizkaiko Hirugarren Sektorea abiatzeko mintegiaren ekarpenak, alegia, Hirugarren Sektorearen definizioaren inguruan planteatu zen hausnarketa-haritik sortutako ekarpenak. Mintegi horren helburua izan da Liburu Zuriaren aztergaiaren zehaztapena jakinaraztea Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareei, Behatokiaren diseinuaren eta programazioaren berri emateaz batera.

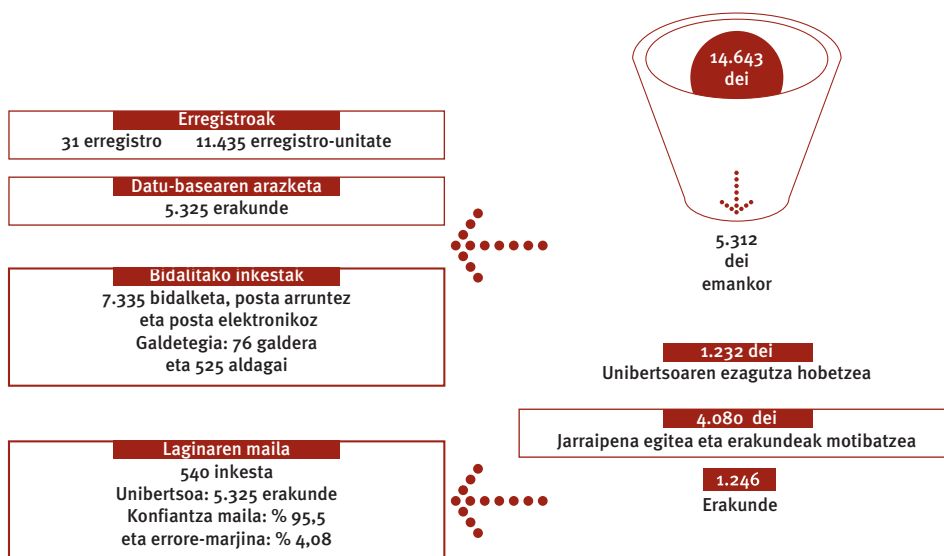
Diagnostia egitera zuzendutako landa-lana (datuak biltzeko lana) bi denbora-tarte edo fasetan gauzatu zen. Lehenengo fasean, erakundearen erregistroak bildu, bateratu eta iragazi ziren, ikerketa honek Hirugarren Sektorearentzat hartu duen definizioarekin bat datorren erakunde-unibertso bat lortzeko xedez.

Bigarren fasea lehenengoa amaitu bezain laster abiatu zen. Beraren ardatza izan zen erakunde-lagin bati buruzko informazioa jasotzea, galdetegi batez baliatuz, eta horretarako deiak moti-

batzeko eta haien jarraipena egiteko prozesu bat gauzatu zen; horrez gain, unibertsoa berraztertutako eta jasotako informazioa araztu zen.

Sektorea kuantifikatzeko lana 2007ko urtarrila eta urria bitartean gauzatu zen. 31 erregistroekin baino gehiagorekin lan egin zen –ofizialak eta ez-ofizialak-, eta 11.435 erregistro-unitate hartu ziren abiapuntutzat. Dena dela, arazketak eta erakundeekiko kontaktuak bidea eman zuten, azkenean, 5.325 erakunde identifikatzeko unibertsoaren oinarri bezala.

7.000 galdetegi bidali ziren eta 14.000 telefono-dei baino gehiago egin ziren, erakundeekin kontaktatzeko eta haien erantzuna motibatzeko. Hain zuzen ere, 1.246 erakunderekin kontaktatu zen, eta azkenean 540 erantzun jaso ziren. Horri esker, % 95,5eko konfiantza maila eta % 4ko errore-marjina zituen lagin adierazgarri bat lortu zen.



Prozesuan zehar, ahaleginak egin ditugu laginak proportzionaltasuna izan zezan unibertsoarekin, jarduera-eremuari, kokapen geografikoari eta figura juridikoari dagokienez; dena dela, aipatu behar da badirela desbiderapen txiki batzuk, azterketaren datuak interpretatzerakoan kontuan hartu behar direnak:

- Gizarte ekintzaren alorreko erakundeek, fundazioek eta erakunde handiek -1.000.000 €tik gorako aurrekontua- behar baino apur bat presentzia handiagoa dute laginean. Horiek joera handiagoa erakutsi dute galdetegia betetzeko.
- Bilbo Handitik kanpoko erakundeek eta kulturaren eremukoek behar baino apur bat presentzia txikiagoa dute.

Informazioa biltzeko, funtsezko tresna tekniko bat aukeratu zen: galdetegia. 76 galderako galdetegi bat da, alderdi hauek jorratzen dituena:

- Identifikaziorako Datuak: izena, figura juridikoa, telefonoa, helbidea, helbide elektronikoa, web orrialdea, IFK, erregistro ofizialeko zenbakia, egoitzen kopurua eta kokapena, jarduera-eremu geografikoa eta helburuak.
- Jarduera: eremua, kolektibo hartzaileak eta jarduerak.
- Giza Baliabideak: gobernu-organoak, bazkideak, boluntarioak eta soldatako pertsonala.
- Baliabide Ekonomikoak: diru-sarrerak, gastuak, ondare eta zorpetzea.
- Kudeaketa Estrategikoa: plangintza, ebaluazioa eta informazioa.
- Kanpo Harremanak: bete eragile batzuekiko harremanak eta kanpo-komunikazioa.
- Sektorearen panoramari buruzko zenbait intuizio: erronkak, oztopoak.

Azterketari heltzerakoan, egokitzen jo da gurutzatze batzuk egitea, hori lagungarria baita datuak bereizteko sektorearen konfigurazioarentzat funtsezko garrantzia duten aldagai jakin batzuetatik abiatuta: figura juridikoa, jarduera-eremua, tamaina...

Nolanahi ere, lagina ez denez adierazgarria estratuen arabera, eta haien proportzioak desbiderapen txikiak dituen, datu bereziak lagungarriak izan daitezke aldagai batzuen jokabidea nolabait esplikatzeko, horren inguruko pistak emanez, baina bereizkuntza hori zuhurtiaz hartu behar da<sup>3</sup>.

Balorapena ere sektoreko erakunde eta sareen parte-hartzearekin egin zen, balorapen hori orientabideetan islatzen saiatuz; horietako asko, sektoreak berak bereganatu eta bultzatu behar ditu.

Horretarako, ezaugarri desberdineko erakundeen eta sareen parte-hartzea bermatzen saiatu ginen –batez ere jarduera-eremuari eta tamainari dagokienez-; halaber, eztabaida-talde presentzialaren teknika aukeratu genuen, informazioa biltzeko teknika nagusitzat hartuta.

Alde batetik, lehen mailako erakundeak eta bigarren mailako erakundeak edo sareak bereizi ziren; bestetik, urtean 12.000 €tik beherako aurrekontua dutenak eta bolumen ekonomiko handiagoa dutenak bereizi ziren.

Gainera, ahaleginak egin genituen talde bakoitzean ahalik eta jarduera-eremu eta figura juridiko gehien presentzia izateko; orobat, saiatu ginen Bizkaiko lurraldeko leku desberdinetan kokatutako erakundeak ekartzea.

Guztira, lau lansaio dinamizatu ziren, 42 erakunde desberdinen parte-hartzearekin, eta bertan informazio kuantitatiboa kontrastatu eta osatu zen.

<sup>3</sup> Taula eta grafiko hauetan, letra etzanez adierazten dira beren erantzun indize txikiagatik zuhurtzia bereziz hartu behar diren datuak. Alde horretatik, giza eskubideak eta beste batzuk izeneko eremuak aipatu behar dira bereziki; izan ere, laginean duten presentzia unibertsoan duten proportzioaren adinakoa bada ere, guztira aztertutako kasuen kopurua bereziki txikia da.



## **Begirada kualitatibo bat, sektoreko erakundeen parte-hartzearekin:**

<b>Teknika</b>		<b>Lan saioak</b>	<b>Parte-hartzaileak</b>
1. Erakunde txikien eztabaida-taldea ( < 12.000 €ko aurrekontua)		Saio bat	8 erakunde
2. Erakunde handien eztabaida-taldea ( > 12.000 €ko aurrekontua)		2 saio	19 erakunde
3. Bigarren mailako erakundeen edo sareen eztabaida-taldea		Saio bat	15 erakunde



Ekintza osagarri gisa, Blog bat ireki zen Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren Web orrialdean, espazio elkarreragile bat ahalbidetzeko asmoarekin, bertan informazioa konpartitze-ko, iruzkinak trukatzeko, eta abar.

Beste alde batetik, proiektuaren fase honetan egindako hausnarketa aberasteko xedez, erreferentziako materialtzat har litezkeen bibliografia, argitalpen espezializatuak eta bestelako baliabide informatibo eta dokumentalak (oroitidazkiak, txostenak, eta abar) aukeratzeari eta berraztertzeari ekin zitzaion.

Jasotako informazio guztia aztertu ondoren, azkeneko lansaio bat antolatu zen; bertan parte hartzeko, bigarren mailako erakundeak eta sareak gonbidatu genituen, eta baita BBKren Gizarte Ekintzako eta Bizkaiko Foru Aldundiko zenbait ordezkari ere. Saio horretan, azterketatik ondorioztatutako orientabideak konpartitu ziren, erakundeek bere eskaintako informaziotik abiatuta ikerketa-taldeak egin zuen lanaren emaitza itzultzeko eta haiekin kontrastatzeko.

### 3. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA Aztergaiaren zehaztapena

Dirudenez, kontzeptua oso baldintzatuta egon da “hondakin-definizio” bat izateagatik (sektore publikoan edo irabazi-asmoa duen sektorean sartzen ez den guztia hartzen da hirugarren sektoretzat), eta horrek eragin handia izan du beraren zehaztugabetasunean. Ez dago adostasun garbirik Gizarte Ekonomia, Hirugarren Sektore, Irabazi-asmorik gabeko Sektore, Gizarte Ekintzaren edo Esku-hartze Sozialaren Hirugarren Sektore eta gisa bereko kontzeptuak ulertzeko moduaren inguruan.

Gainera, kontuan hartu behar da zer-nolako egoera dugun gaur egun, hots, kontuan hartu behar da gizarte-ongizatea konpartitutako erantzukizun bezala bereganatu behar duten eta erlazio-gizarte deritzanean inplikaturik dauden eragileak -Estatua, Merkatua, Hirugarren Sektorea...- bereizten dituzten mugak gero eta lausoagoak direla; aurreikusi daiteke, beraz, kontzeptu horien inguruko eztabaida teorikoa gero eta sakonagoa eta konplexuagoa izango dela.

Zalantzarik gabe, izenen ugaritasunak agerian uzten du fenomenoaren aberastasuna, eta baita fenomenoari begiratzeko formen aberastasuna ere. Landu dugun definizioak koherentzia izan behar zuen gai honi buruzko nazioarteko literaturan aurretik zeuden definizioekin; halaber, zorroztasun teknikoa bermatu behar zuen, definizioa egiteko erabilitako irizpideen arteko barne koherentzia gordez; eta, azkenik, koherentea izan behar zuen definizioa formulatzea eraman duen testuinguruarekin, Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeek gaur egungo errealitatea errespetatuz, erakunde horiek sektoreari buruz duten ikusmoldea ere errespetatzeaz batera. Esan daiteke, azken ikuspegi horretatik begiratuta, landutako definizioak fidela izan nahi duela erakunde eta sare gehienek sektoreari buruz konpartitzen duten ideiarekin; aldi berean, baina, malgua ere bada, zeren irekita baitago geroagoko berrikuspenei eta -bereziki- sektoreak berak egin behar duen hausnarketaren emaitzak integratzeari.

Hala, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren ikuspuntutik, Bizkaiko Hirugarren Sektorea hauexek dira: gizarte zibilaren ekimen aktiboak, kudeaketa autonomoa eta independentzia dituztenak, irabazi-asmorik gabekoak eta -oro har- boluntarioak, beren jardura esku-hartze sozialera bideratzen dutenak zentzu zabalean, hau da, beren asmoa da ingurune soziala hobetzea, hainbat motatako eremuetan, Bizkaiko Lurralde Historikoaren baitan.

Definizioa, azken batean, jorratzen ari garen errealitatea deskribatzerakoan identifikatu diren irizpide jakin batzuen ondorioa da; irizpide horiek, nonbait, bidea eman dute definizio operatiiboago bat eskuratzeko, Liburu Zuriak aztergai duen unibertsoa identifikatzea xedetzat hartuta.

## 1. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA. IRIZPIDEAK

### Ekimen aktiboak dira (jardunean dauden ekimenak)...

Jarduera duten erakundeak dira.

### Gizarte zibilarenak...

Izaera eta jatorri pribatuko erakundeak dira, herritarrek beren kabuz askatasunez sortuak.

### Erakundeek kudeaketa autonomoa eta independentzia dituzte...

Se kudeaketa autonomoz eta independentziaz funtzionatzen duten erakundeak dira, bai administrazio publikoari eta enpresei dagokienez eta bai hirugarren sektorekotzat hartzen ez diren beste erakunde batzuei dagokienez: aurrezki kutxak, alderdi politikoak eta sindikatuak. Horrek ez du esan nahi ezin dutela partaidetzarik edo diru-laguntzarik jaso haien aldetik, baldin eta beren autonomiari eusten badiote.

### Irabazi-asmorik gabekoak dira...

Se Erakunde hauen jarduera ez da zuzentzen irabaziak lortzera (not for profit); irabazirik egonez gero, irabazi horiek ezin dira erakundeko kideen artean banatu, baizik eta beren helburu soziala lortzera bideratu.

### eta, oro har, boluntarioak izaten dira...

Orokorrean, erakunde hauek gobernu-organoetako kideen eta/edo hirugarren pertsonen lan boluntarioa integratzen dute. Irabazi-asmorik gabeko sektorearen figura juridiko nagusien berezko ezaugarri bat da hori.

### Beren jarduera gizartean esku hartzera zuzentzen dute, zentzu zabalean...

Erakunde hauen helburua gizarte-ingurunea hobetzea da, eta haien jarduera era askotako eremuetan gauzatu daiteke, hala nola: gizarte ekintza, kultura, gazteria, ingurumena, nazioarteko lankidetzeta, eta abar. Erakunde hauek gizarte-onura bilatzen dute; esan daiteke, beraz, bilatzen dituzten helburuak kideen berezko helburuetatik haratago doazela, oro har.

### Bizkaiko Lurralde Historikoaren baitan.

Se Erakunde hauek Bizkaiko Lurralde Historikoan dute beren sozietate-egoitza edo ordezkaritza, eta beren jarduera edo jardueraren zati bat Lurralde horretan gauzatzen dute.

## 4. DESKRIBAPENA, AZTERKETA KUALITATIBOA ETA ORIENTABIDE NAGUSIAK

### KOPURU HANDIAK

Hirugarren Sektorea gaur egun osatzen duten erakundeen bolumena zehaztu nahi duen edozein ikerketaren zailtasun nagusia –gure ikerketan geratzen den bezala- da ez dugula zentsu-oinarri egokirik erakundeak bereizteko, hau da, ez dugu zentsu-oinarri egokirik jardunean dauden erakundeak bereizteko beren jarduera bertan behera utzi duten arren erregistro ofizialetan erregistratuta jarraitzen duten erakundeetatik.

Orain arte argitaratutako beste azterlan batzuek erregistroen baterakuntza literaletik ondorioztatzen diren unibertso-oinarriekin lan egin dute; gure ikerketak, berriz, erregistro horien arazketa hartu du eginkizun espezifikoztat, jardunean dauden erakundeak bereizteko jarduerarik ez duten erakundeetatik.

Datuak biltzeko lanaren amaieran, unibertsoa 5.325 erakundez osatuta dagoela kalkulatu dugu. Bada, unibertso hori erregistroen baterakuntza hutsetik ondorioztatzen dena baino askoz ere zehatzagoa da, haren kalkulua egiterakoan zorroztasunez jokatu izanari esker; izan ere, egiaztatutako informazioa soilik hartu dugu kontuan<sup>4</sup>.

Ikuspegi horretatik begiratuta, esan dezakegu Bizkaiko Hirugarren Sektorea 5.300 erakundez osatuta zegoela 2006an, gutxi gorabehera. Horrenbestez, pentsa dezakegu sektoreak 170.000 pertsona inguru biltzen dituela, boluntarioak eta soldatako pertsonalak barne sartuta<sup>5</sup>.

Hain zuzen ere, kalkulatzeko sektorean 20.000 pertsona inguruk lan egiten dutela, eta ia 150.000 pertsonak modu altruistan dihardutela beren erakundeetan.

Kalkulatzeko, gainera, sektorearen jardunak 500 milioi euro inguru mugitzen dituela urtean, hau da, Bizkaiko BPGaren % 1,58.

#### 2. TAULA. UNIBERTSO OSOARENTZAT ESTIMATUTAKO KOPURUAK. PERTSONA BOLUNTARIOAK. SOLDATAKO PERTSONALA, PERTSONA ERABILTZAILAK ETA BOLUMEN EKONOMIKOA. KOPURU ABSOLUTUAK.

<b>ERAKUNDEEN KOPURUA</b>	5.325	Erakundeak
<b>PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA</b>	147.977	Pertsonak
<b>SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA</b>	19.940	Pertsonak
<b>BOLUMEN EKONOMIKOA</b>	490.000.140	Euroak urtean

4 Gure asmoa da arazketa-lan hori egiten jarraitzea, gure lurralde historikoko Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeen unibertsoaren datuak ahal den neurriak eguneratuta mantenduz.

5 Estimazioa egiteko, laginaren datuak estrapolatu ditugu unibertso osoarentzat. Dokumentu luzean (Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuria) kontsulta daiteke, nahi izanez gero, laginetik abiatua balioak inferitzeko erabili diren prozesuren azalpen zehatza (parametro esanguratsuentzat).

## 4.1.- ERAKUNDEEN NORTASUNA ETA JARDUERA

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

Atal honetan, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeen jardueraren ezaugarri nagusietara hurbiltzen gara, ikusteko zer egiten duten, norengana zuzentzen diren eta zenbateko esperientzia duten.

**Figura juridiko** nagusia elkartea da. Fundazioak erakunde guztien % 3 dira, gutxi gorabehera, eta gainerako figura juridikoeak (gizarte-ekimenezko kooperatibak, erlijio-kongregazioak, eta abar) pisu txikiagoa dute.

3. TAULA. UNIBERTSOAREN BANAKETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA.  
KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK

FIGURA JURIDIKOA	azkeneko UNIBERTSOA	azkeneko UNIBERTSOA %
Elkartea	5.083	95,94
Fundazioa	164	3,10
Merkataritza-sozietatea edo kooperatiba, laneratze-enpresa	22	0,42
Gizarte-ekimenezko kooperatiba	11	0,21
Erljio-kongregazioak	17	0,32
Beste batzuk	1	0,02
Ezagunak, guztira	5.298	100
Zalantza, ed/ee	27	
GUZTIRA	5.325	

Kulturaren **eremuan** diharduten erakundeak dira gehiengoa (43%). Hamar erakundetatik ia lauk artearekin dute zerikusia. Kopuru aldetik, erakunde gehien biltzen dituen hurrengo taldea erakunde zibikoena da (% 18); halaber, aisialdiko erakundeak (% 12) eta gizarte ekintzako erakundeak (% 10) ere % 10aren gainetik daude.

4. TAULA: UNIBERTSOAREN BANAKETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.  
KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK

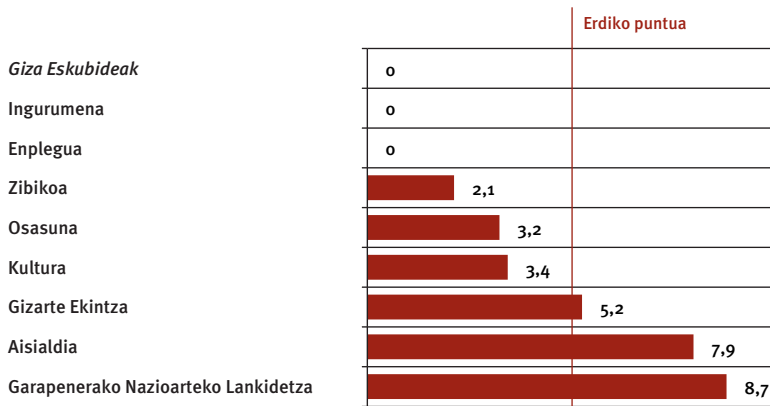
JARDUERA-EREMUA	azkeneko UNIBERTSOA	azkeneko UNIBERTSOA %
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	201	3,81
Zibikoa	958	18,16
Kultura	1.304	24,73
Artistiko-kulturala	976	18,51
Enplegua	91	1,73
Gizarte ekintza	542	10,28
Ingurumena	249	4,72
Aisialdia	609	11,55
Osasuna	253	4,80
Giza Eskubideak	67	1,27
Beste batzuk	24	0,46
Ezaguna, guztira	5.274	100
Zalantza, ed/ee	51	-
GUZTIRA	5.325	-

Lau erakundetatik hiru Bilbo Handia eskualdean daude **kokatuta** (hau da, hor dute beren egoitza nagusia edo ordezkartzaren bat); horietatik, % 41 Bilbon dago.

Erakundeen % 4 **bigarren mailako** erakundeak dira. Hau da, erakunde horiek beste batzuekin elkartzearen bidez sortzen dira (sareak, federazioak, eta abar), eta haien zeregina estu lotuta dago interes komunen defentsarekin edo baliabideen optimizazioarekin.

Garapenerako nazioarteko lankidetzaren, aisialdiaren eta gizarte ekintzaren eremuetan, detektatutako bigarren mailako erakundeen kopurua batez besteko horren gainekoa da; horrenbestez, eremu horiek nabarmentzen dira egituraketa hori gainerako eremuek baino neurri handiagoan dutelako.

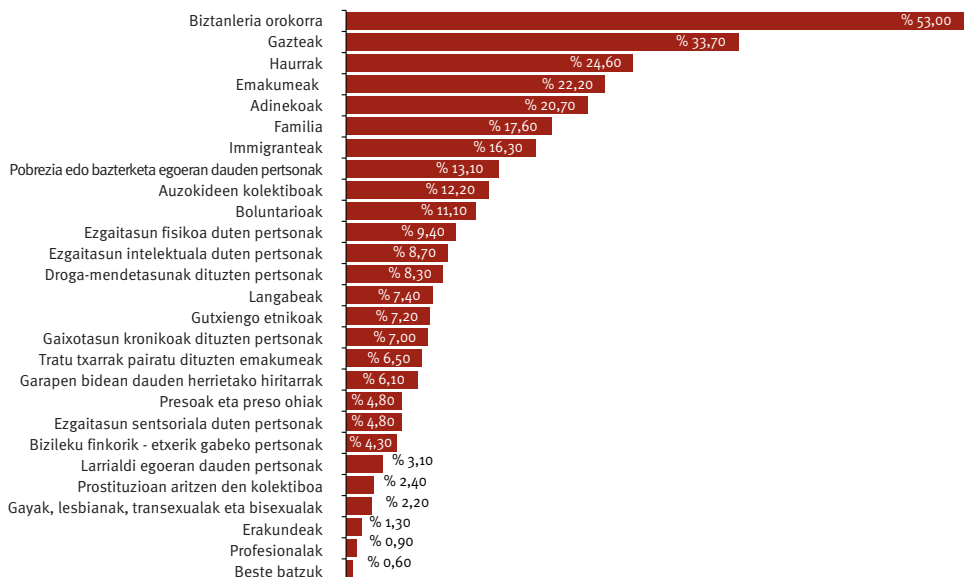
1.GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PROPORZIOA JARDUERA-EREMU BAKOITZEAN.



Hirugarren Sektoreak hainbat motatako **kolektiboak** atenditzen dituzten erakundeak biltzen ditu; dena dela, kolektibo gehienek pobrezia, gaixotasun, bazterketa, mendetasun, babesgabetasun edo ahultasun egoerak jasaten dituzte: haurrak eta gazteak, adinekoak, desgaitasunak dituzten pertsonak, emakumeak eta immigranteak.

Lau erakundetatik hiruk aipatutako kolektiboetako batengana zuzentzen dutela beren jarduerara, edo, gutxienez, jardueraren zati bat.

## 2. GRAFIKOA. KOLEKTIBO BAKOITZARENGANA ZUZENTZEN DIREN ERAKUNDEEN PROPORTZIOA.



Erakundeek eskaintzen dituzten **jarduera** edo **zerbitzu** motei buruzko datuek ere dibertsitate handia adierazten dute: informazioa eta orientazioa, egoitzen bidezko arreta, ikerkuntza, salaketa, asistentzia sanitarioa, eta beste hainbat.

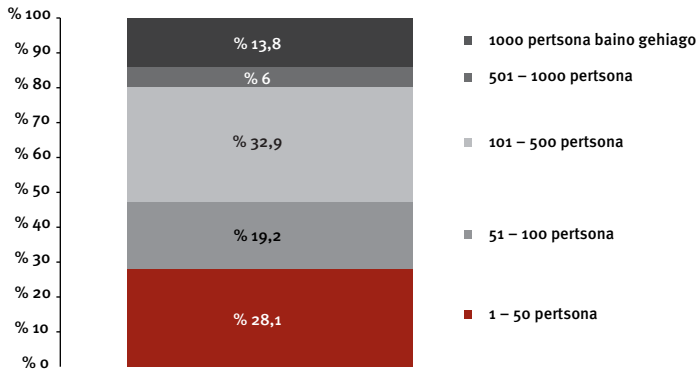
## 5. TAULA. ERAKUNDEEN JARDUERAK

JARDUERAK	Jardueraren banaketa %	Erakundeak %
Aisialdia	11,33	53,61
Informazioa eta orientazioa	9,12	43,16
Kultur hedapena	7,39	34,98
Prestakuntza	7,35	34,79
Iritzi publikoa sentsibilizatzea	6,87	32,51
Ekitaldiak antolatzea	5,38	25,48
Hezkuntza	5,22	24,71
Kultur sorkuntza	4,58	21,67
Elkarrenganako laguntza	4,26	20,15
Folklore eta nortasuna	3,73	17,68
Laguntza psikosoziala	3,61	17,11
Aholkularitza juridikoa	3,25	15,4
Kultur babesa	3,21	15,21
Salaketa	2,97	14,07
Gizarteratzea eta laneratzea	2,73	12,93
Ingurumena zaintzea	2,37	11,22
Interesak defendatzea	2,37	11,22
Ikerkuntza	2,09	9,89

Ondarea zaintzea	1,81	8,56
Egoitzen bidezko arreta	1,57	7,41
Asistentzia sanitarioa	1,45	6,84
Azpiegituren proiektuak	1,2	5,7
Elikadura	0,92	4,37
Eguneko arreta edo eguneko zentroak	0,92	4,37
Dirua irabazteko asmorik gabeko erakundeentzako laguntzak	0,88	4,18
Bidezko merkataritza	0,64	3,04
Etxeko laguntza	0,56	2,66
Prestazio ekonomikoak	0,56	2,66
Larrialdiak	0,48	2,28
Haurrak aitabitxi moduan hartzea	0,44	2,09
Harrera, adopzioak...	0,28	1,33
Beste batzuk	0,28	1,33
Aholkularitza	0,16	0,76
	100	

**Pertsona erabiltzaileak** dituzten erakunde guztien artean, % 28 inguruk 50 erabiltzaile baino gutxiago ditu, eta % 20k 500 baino gehiago ditu. Erakundeen % 33k 100 eta 500 erabiltzaile bitarte ditu, eta % 19k 50 eta 100 bitarte.

### 3. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA PERTSONA ERABILTZAILEEN KOPURUAREN ARABERA.



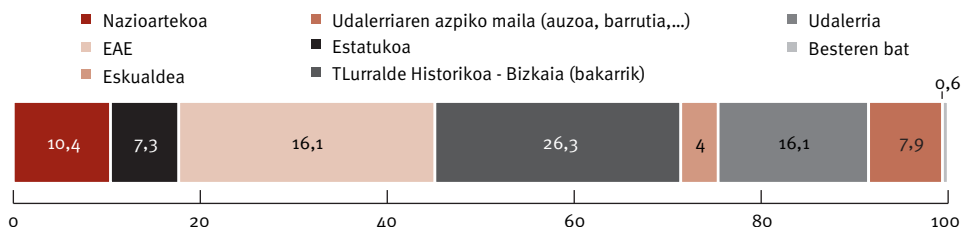
Emakumeak gehiago dira -% 58- erakundeen pertsona erabiltzaileen artean.

Eskualde eta udalerrri mailako erakundeak eta maila txikiagokoak erakunde guztien % 28 dira. Haien ostean, beren jarduera batez ere Bizkaian gauzatzen dutenak datoz: % 26.

Erakundeen % 45,4k Bizkaiko Lurralde Historikotik haratago doan **jarduera-eremu geografikoan** dihardu. Erakundeen % 27ren jarduera-eremu geografikoa EAE da. EAEtik kanpoko eremuan ere lan egiten dutenak % 17 dira, eta eremu estataletik kanpo ere aritzen direnak erakunde guztien % 10 dira, gutxi gorabehera.

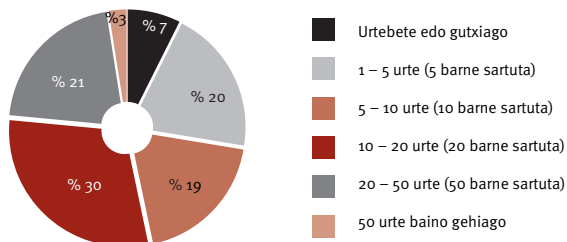


#### 4. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA JARDUERAREN EREMU GEOGRAFIKOAREN ARABERA.



Sektoreko erakundeen batez besteko adina 15 urte dira. Gehiengo 10 eta 20 urte bitarte dituzten erakundeei dagokie (% 30), eta gero hogeitertetik gorakoen taldea dator (% 24). Hala eta guztiz ere, sektoreak badu erakunde gazte osatutako talde esanguratsu bat. Hain zuzen ere, erakundeen % 7 orain dela gutxi sortu da, zeren gehienez urtebeteko **antzinatasuna** baitu, eta % 20k gehienez bost urte ditu.

#### 5. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA ANTZINATASUNAREN ARABERA.

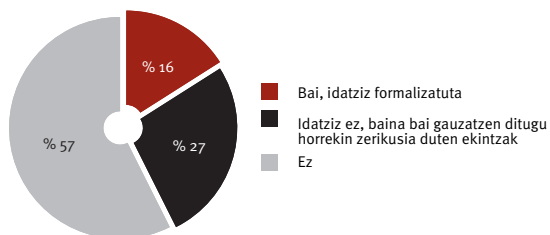


Bukatzeko, kode etikoa funtsezko tresna bilakatu da erakunde eta sare batzuentzat, beren nor-tasuna azalertzeko eta sakontzeko.

Erakunde batek **kode etiko** bat onartzen duenean, bere ekintza ulertzeko eta gauzatzeko modu jakin bat berekin dakarten irizpide batzuk errespetatzeko nahia adierazten ari da.

Erakundeen % 84k dio ez duela formalizatuta inolako barne kode etikorik; dena dela, ia lautatik batek dio kode horrekin zerikusia duten ekintzak gauzaten dituela, kodea idatziz formalizatuta ez izan arren.

#### 6. GRAFIKOA. KODE ETIKOA EGOTEA.



## **EGOERA / ERAKUNDEEN NORTASUNA ETA JARDUERA**

Bizkaiko Hirugarren Sektorea erakunde ugariz ostuta dago, alegia, hainbat eremutan diharduten –gizarte ekintza, kultura, ingurumena, osasuna, aisialdia...-, figura juridiko desberdinak dituzten –elkarteak, fundazioak, gizarte-ekimenezko kooperatibak...- eta askotariko eginkizunak betetzen dituzten erakunde ugariz osatuta; gainera, erakunde horiek orientazio ideologiko desberdinak dituzte, eta batzuetan atxikimendu konfesionalak ere bai.

Pluraltasun horrek zailago bihurtzen du sektorearen mugak identifikatzea, eta baita haren gizarte-aitortza eta barne egituraketa ere identifikatzea; beste alde batetik, baina, zaindu beharreko aberastasun handia dakar horrek (gizarte-kapitala).

Nahiz eta erakunde askok ibilbide luzea eginda duten, erakunde gazteek ere pisu erlatibo nabaria dute; esan daiteke, beraz, sektoreak tradizioa eta esperientzia uztartzen dituela energia eta indar berriztatuarekin.

Sektorearen mugapenari dagokionez, oinarrizko gai batzuk planteatzen dira, Hirugarren Sektorearen definizioa ikuspegi positibotik bilatzeari lotuta eta Sektorearen berezko figura juridikoen erabilerari –edo erabilera txarrari- lotuta.

### ***Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeen identifikazioa***

Hasteko, Sektorea osatzen duten erakundeen kopuru zehatza ezagutzea erronka bat da berez, gaur egun.

Ezaguna da hainbat erakunde desagertu egin direla, baina ez dagoenez deuseztapen horiek kontrolatzeko mekanismorik –araudiak ezartzen duenaren arabera formalizatzen ez baitira-, erregistroak ez daude eguneratuta, eta, hortaz, ezin dute datu baliagarririk eskaini jardunean dauden erakundeei buruz.

Beste alde batetik, erregistro ugari egoteak zailtasun gehiago sortzen ditu Hirugarren Sektorearen argazki osoa lortzeko –erregistro desberdinak daude, erakundeen figura juridikoen edo jarduera-eremuen arabera-.

Ez dago Hirugarren Sektorea gizarte-eragile bezala aitortzetik abiatu eta Sektorea osatzen duten erakunde guztiak barne hartzen dituen inolako erregistro-tresnarik.

Hala eta guztiz ere, jardunean dauden erakundeak identifikatzea funtsezko alderdia da Hirugarren Sektorea ezagutzeko eta beraren nortasunari buruzko hausnarketan sakontzeko; funtsezkoa da, halaber, beraren barne errealitatearen irakurketa egiteko, beraren argi-ilunekin, eta gizarteari egiten dion ekarpena aztertzeko –gizarte-kohesioa, okupazioa, ondasunen sorkuntza, eta abar-.

Alde horretatik, oso garrantzitsua da Hirugarren Sektoreari eta beraren bilakaerari buruzko informazio-sistema hobetzea. Hala, beharrezkoa da erakundeen funtsezko informazioa eguneratzeko mekanismoak abiatzea, eta baita beste ikerketa- eta azterketa-tresna batzuk ere, Hirugarren Sektorearen argazkia (estatikoa) eta bideoa (dinamikoa) eskuratu ahal izateko.

Oinarrizko informazio hori eguneratuta eskuratzeko bide bat haxe izan liteke: Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren webguneko erakundeen Direktorioa elikatzen jarraitzea ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).

Horretarako, erakundeen motibazioa landu behar dugu, datuak ematera bultzatuz, zeregin horrek sektore osoarentzat duen garrantzia azpimarratuz eta hortik beste onura batzuk ateratzeko aukera eskainiz, hala nola erakunde gehiago ezagutzeko eta lankidetzarako aukerak identifikatzea.

Gainera, Hirugarren Sektoreko erakundeen erregistro bakarra ezar liteke, edo sistema integratu bat, erregistro bakoitzean dagoen informazioa “denbora errealean” koordinatzeko bide bat izateko xedez.

Hirugarren Sektorea ezagutzeko esanguratsua den beste puntu bat haxe da: jardunean dauden erakundeak, jardunean ez daudenak eta deseginda daudenak identifikatzea; orobat, garrantzitsua da aztertzea zergatik desegiten diren edo beren jarduna zergatik eteten duten.

Horri dagokionez, komenigarria izango litzateke hausnarketa bat egitea erregistroez arduratzen diren instituzioekin eta erakunde batzuekin, erregistro-datuen eguneraketaren alorrean dauden gabeziak zuzentzea ahalbidetzen duten neurriak identifikatzeko, erakundeek beren datuak modu egokian eguneratzeari begira.

Baloratzea izango litzateke ea arrazoizkoa edo erabilgarria izan ote daitekeen elkarteak behartze-  
ra zuzendutako neurriak hartzea, alegia, erregistro-inskripzioaren edo datuen aldatetaren alorrean ezarrita dauden legezko betekizunak betearaztera zuzendutako neurriak hartzea. Edonola ere, badirudi beharrezkoa dela erakundeak sentsibilizatzea datuak eskuratzeko duen garrantziaren inguruan, Hirugarren Sektorea ezaguna eta aitortua izan dadin bere dibertsitate osoan. Bestela, berari buruzko irudi alboratu bat besterik ez genuke izango, hots, erakunde handienetan, egonkorrenetan eta profesionalenetan zentratutako irudi bat.

Bukatzeko, Hirugarren Sektoreari buruzko datu gehiago lortzeko beste modu bat haxe izan liteke: alderdi orokorrean buruz (garapen ekonomikoa, gizarte-eragileei buruz herritarrek duten pertzepzioa...) aldizka egiten diren inkesta eta azterlanetan bereizkuntza bat egitea, gizarte-ekimen pribatuari buruzko datuak eskuratu ahal izateko, sektore hori irabazi-asmoa duen ekimen pribatutik eta sektore publikotik bereiziz.

### ***Figura juridikoen erabilera (koherentzia erakundearen ezaugarrien eta beraren izaera juridikoaren artean)***

Sektorearen mugapenarekin eta beraren konfigurazioarekin zerikusia duen beste alderdi esanguratsu bat haxe da: erakundeek figura juridikoez egiten duten erabilera, edo abusua.

Horri dagokionez, mota desberdineko egoerak detektatzen dira:

- Batzuk ez dira hain nabarmenak, edo zailagoa da haien interpretazioa egitea; adibidez: gizarte-oinarri nahikorik ez duten elkarteak sortzea edo mantentzea, edo gehienbat jarduera profesional bat gauzatzeko pertsona batzuek duten borondateari erantzuten dioten elkar-  
teak sortzea edo mantentzea.

- Beste batzuek irabazi-asmorik gabeko figura juridikoen instrumentalizazioa adierazten dute; adibidez: elkarte bat sortzea SL batek gauzatzen duen zeregin berbera gauzatzeko, pertsona berberez osatua, horren atzean inolako proiektu kolektiborik egon gabe –adierazle hauek kontuan hartuta: elkartearen bazkide kopurua edo beren jarduerarekin duten lotura mota-.

Batzuetan, erakundeek hartzen duten figura juridikoa ez dator guztiz bat beren jarduerarekin, beren baliabideekin edo erakundea osatzen duen giza taldearekin. Funtsean jarduera profesional bat babestera zuzendutako elkarteak eratzeaz gain, aipatzekoa da fundazioak sortzen direla beren tratamendu fiskala hobe delako, erakundearen errealitatea elkartearen errealitatekin hurbilago egon arren.

Horrenbestez, beharrezkoa da figura juridikoen erabilera egokia eta zintzoa sustatzea:

- Figura bakoitzaren berezko izaeraren ezagutza eta balorapena handituz;
- Figura bakoitzarekin koherenteak edo inkoherenteak diren antolakuntza-jardunbideei buruzko hausnarketa sustatuz (jardunbide egokiak eta desegokiak);
- Edo figura juridiko bat baino gehiago duten “antolakuntza-proiektuen” errealitatea aztertuz, bai irabazi-asmoa baldin badute eta bai irabazi-asmorik ez badute, eta figura bat baino gehiago erabiltzeari buruzko gomendio batzuk eginez.

Halaber, figura juridikoen erabilera desegokia prebenitzen eta kontrolatzen saiatu beharko genuke, erabilera horiek identifikatzea, salatzea eta zuzentzea ahalbidetzen duten irizpideak sortuz eta adierazleak eta tresnak ezarriz.

Figura juridikoen erabilera desegokia bultzatzen dezakeen beste alderdi bat fundazio edo kooperatiba bat –adibidez- eratzeko ezarrita dauden legezko betekizunak betetzeko zailtasunak dira. Kasu honetan, elkarte bat eratzeko lehenetsi daiteke, erakundearen errealitatea beste figura batzuetatik gertuago egon arren.

Alde horretatik, badirudi beharrezkoa dela doikuntza jakin batzuk egitea araudian, figura juridikoak, eraketaren betekizunak edo horren funtzionamenduari lotutako beste alderdi batzuk gizarte-testuinguruaren bilakaerara egokitzeko.

### ***Hirugarren Sektorearen Nortasuna / “zentzu positiboko” definizio baten bilaketa eta erakundearen gizarte-eginkizunen dibertsitatea zaintzeko beharra***

Hirugarren Sektorearen definizioa zentzu positiboz bilatzeak haxe dakar berekin: erakundearen gizarte-ekarpenarekin zerikusia duten irizpideak eta adierazleak ezartzen saiatzea.

Irizpide eta adierazle horiek bidea eman beharko lukete Hirugarren Sektoreko erakundeek beren burua identifikatu dezaten eta beste eragile batzuek ezaugarri konpartitu batzuk aitortu diezazkieten, beren figura juridikotik haratago (irabazi-asmorik gabekoa) eta figura juridiko jakin bat hartzetik ezinbestean ondorioztatzen diren praktikatik haratago, kontuan hartuta horiek direla sektorearen nortasun-ezaugarriak, hots: mozkinik ez banatzea eta mozkin horiek erakundearen jardueran berriz inbertitzea.

Hirugarren Sektorearen nortasuna kontzeptualizatzeko esfortzua eta Hirugarren Sektorearen gizarte-rolaren definizioa baliagarriak izango dira beraren ekarpenaren gizarte-aitortzarako eta beraren nortasuna gordetzeko, eta, gainera, lagungarriak izango dira Hirugarren Sektorea osatzen duten erakunde eta eremu guztiak sektore horrekin identifikatzeko prozesuan aurrera egiteko; horri esker, partaide izatearen sentimendua handituko da, erakundeek parte-hartze handiagoa izango dute bigarren mailako sare eta erakundeetan, eta lankidetzazko proiektu eta jarduera gehiago garatuko dituzte beste erakunde batzuekin batera.

Hirugarren Sektorearen definizioari buruko eztabaida irekita dago oraindik ere, eta gehiago aberastuko da beraren ezaugarri nagusiak identifikatzea eta ezagutzera ematea ahalbidetzen duen definizio positibo baten bilaketan sakonduz, hondar-izaerako ikusmoldeak alde batera utzita (ikusmolde horien araber, Hirugarren Sektorea da sektore publikoan edo irabazi-asmoko sektorean sartzen ez den gutzia).

Sektorearen heterogeneotasunak –erakundeen tipologia, helburuak, jardura motak eta haien jardueren hartzailak- oztopatzen du sektorearen ezaugarri komunen identifikazioa, baina ez du eragozten.

Hirugarren Sektorea kontzeptualizatu ahal izateko, aurretik argitu behar da zein den beraren egingizuna eta zein diren erakundeek konpartitzen dituzten balioak.

Balio horiek Sektorearen berezko balioak izango dira, baina ez ezinbestean eksklusiboak; balio horiek zerikusia dute erakundeek beren jardueraren bitartez egin nahi duten gizarte-ekarpenarekin, eta baita beren barneko funtzionamendua antolatzeko bilatzen duten moduarekin ere.

Gainera, balioak izateko, erakundeen praktika eta jokabideetan konkretatu beharko dira, hots, barnean bizi izango diren eta kanpoan proiektatuko diren praktika eta jokabideetan. Tolerantzia, askatasuna, justizia, konpromisoa, berdintasuna, erantzukizuna, partaidetza, elkartasuna, konfiantza, elkarrekikotasuna eta gisa bereko balioak nekez errotu daitezke erakundeen jardunean haien barneko biziaren osagaia ere ez badira.

Era horretan, Hirugarren Sektorearen nortasunaren kontzeptualizazioa ez da esfortzu teoriko hutsa izan behar. Erakundeek beren “misio” eta balioei buruz adierazten dutena kontuan hartuta egin beharko litzateke, baina, batez ere, haien praktikaren sistematizaziotik abiatuta, beste gizarte-eragile batzuek sektoreari buruz duten ikuspegia ere kontuan hartuta.

Hirugarren Sektorea “zentzu positiboan” definitzea ahalbidetu dezaketen alderdiak identifikatzeko esanguratsua den beste elementu bat da ebaluaziorako irizpide, prozedura eta tresnak izatea, hau da, ebaluatzeko erakundeek noraino betetzen duten beren misioa, zer-nolako gizarte-ekarpena egiten duten (gizarte-kohesioa, elkartasunaren egituraketa, partaidetza, okupazioa...), eta baita beste alderdi batzuk ere ebaluatzeko, hala nola haien harreman-kapitala (harreman eta itunen sarea) edo giza kapitala (erakundeak osatzen dituzten pertsonen balioak, jarrerak eta gaitasunak).

Horrez gain, interesgarria izan daiteke kode etikoak edo gizarte-erantzukizuneko kodeak ezartzea, mota desberdineko erakundeek konpartituak, honako elementu hauek abiapuntutzat hartuta: kudeaketaren eremuko jardunbide egokien sistematizazioa, beste gizarte-eragile batzuekiko harremana (administrazio publikoak, enpresak...), eta abar.

Beste eragile batzuek sektorearen inguruan duten ikusmoldeari dagokionez, orokorrean badirudi erakundeek nolabaiteko aitortza lortzen dutela, sustraian dituzten motibazioengatik, beren malgutasunagatik, herritarrengandik gertu egoteagatik, beren esperientziagatik, “giza” kapitalagatik, balioekin duten konpromisoagatik, eta abar. Orobat, dirudienez, integrazioari eta gizarte-kohesioari begira betetzen duten eginkizuna azpimarratzen da, eta, neurri batean, partaidetzazko demokraziaren garapenari egiten dioten ekarpena aitortzen zaie.

Beste alde batetik, Hirugarren Sektorea definitzen saiatzerakoan, badirudi egokia dela beraren nortasunaz hausnartzea gainerako gizarte-eragileen nortasunean eragina duten eraldaketak ere kontuan hartuz.

Hala, adibidez, herritarrek eta gizarte zibil antolatuen esferan publikoarekin duten egituraketa hobetu nahi den neurrian, edo instituzio eta enpresen gizarte-erantzukizuna bultzatu nahi den neurrian, eragileen arteko mugak lausotu egiten dira. Edo, beste modu batean ikusita, haien arteko intersektzio-espazioak eta lankidetzak aukerak areagotzen dira.

Alde horretatik, Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareek parte-hartze aktiboa izan beharko lukete horri lotutako hausnarketan, hots, beste eragile batzuen, irabazi-asmoa duen sektore pribatuaren edo sektore publikoaren nortasunari eta gizarte-ekarpenari buruzko hausnarketan.

Bada Hirugarren Sektoreak gizarte-eragile gisa duen konfiguraziotik ikusita eta beraren nortasunari lotuta garrantzi handia duen beste gai bat, alegia, aztertzea zer neurritan gordetzen ari diren erakundeak historikoki berezkoak izan diren gizarte-eginkizun batzuk, hala nola: errealitatea ikertzea eta aztertzea, gizartearen behar berriak identifikatzea eta bideratzea, eskubideak sustatzea, sentsibilizazioa eta salaketa, edo gizarte zibilaren partaidetzaren eta elkartasun antolatuaren egituraketa.

Gizarte-eginkizun horiek zaintzeko eta bultzatzeko, badirudi egokia dela honelako neurriak ezartzea:

- Eginkizun horiek betetzearekin zerikusia duten jardunbide egokiak identifikatzea, sistematizatzea eta hedatzea;
- Erakundeen artean kolaboratzea eginkizun horiek betetzeko, eragin handiagoa ahalbidetzeko eta bikoizketak saihesteko;
- Diru-laguntzarako lineak eta lankidetzak-hitzarmenak ezartzea –administrazio publikoen eta erakundeen artean-, eta, horrekin batera, enpresekiko lankidetzak bultzatzea, erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzetik kanpo dauden baina interes orokorrekoak diren jarduerak gauzatzeko.
- Erakundeen dimentsio eraldatzaileak hausnartzea (gizartearen aldaketari egiten dioten ekarpenaz hausnartzea, interes orokorrari lotuta), dimentsio hori erakundeetatik bultzatzeko dauden irizpideak, prozedurak eta tresnak ere hausnarketa horretan sartuz.
- Boluntariotza sustatzea, Boluntarioei buruzko ekainaren 25eko 17/1998 Legearen IV. Tituluan aurreikusitako sustapen-neurrien erabateko garapenarekin hasita;
- Herritarrak sentsibilizatzea partaidetza sozialak oraingo testuinguruan duen garrantziaz; izan ere, nahiz eta erakundeak eta haien ekarpena modu positiboan baloratzen diren, gizarteak pentsatzen du, nolabait, gaur egun ez dela hain beharrezkoa erakundeei sostengu

soziala ematea eta haietan modu aktiboan parte hartzea, zeren erantzukizun publikoa garatu egin baita behar jakin batzuen alorrean.

Horri dagokionez, badirudi beharrezkoa dela “elkartasunaren” garrantziari buruzko informazio eta sentsibilizazio kanpainak egitea, herritarrek erantzukizun publikoari ematen dioten erantzun osagarri bezala, hauxe ahalbidetzen duela azpimarratuz: gizartearen errealitatea ezagutzea, gizarte-harremanak doakotasunetik ezartzea, hiritartasun aktiboa gauzatzea, nolabaiteko kontrol eta sakontze demokratikoa, eta abar.

Erakundeen gizarte-eginkizunen dibertsitatea zaintzen saiatzerakoan, badirudi kontuan hartu behar direla sistema publikoak konfiguratu dituzten jarduera-eremu jakin batzuk, eta baita beren jarduna erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzera gero eta gehiago zuzendu duten erakundeak ere.

Zalantzarik gabe, beharrezkoa da erantzukizun publikoko zerbitzuak gauzatzetik pasatzen ez diren antolakuntza-ibilbide eta –garapenak egotea. Aldi berean, baina, badirudi beharrezkoa dela erantzukizun publikoko zerbitzuak gauzaten dituzten erakundeek beste gizarte-eginkizun batzuk ere mantentzea edo garatzea.

Bukatzeko, dirudienez, erakundeen balio eta eginkizun sozial tradizionalak indartzea eta komunikatzea bete beharreko baldintza da erakundeak gizartera hurbiltzeko eta haiei buruzko ezagutza eta aitortza handitzeko.

### ***Erakundeen karakterizazioa***

Hirugarren Sektorea zentzu positiboan definitzea ahalbidetu dezaketen ezaugarrien identifikazioaz pentsatzean –egon litezkeen mozkinak erakundearen jardueran berriz inbertitzea alde batera utzita-, egokia izan liteke gogoratzea zein diren aztertutako erakundeak karakterizatzen dituzten ezaugarri nagusiak.

Hala, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeek izaera irekia dute eta pertsona bolumen handi batez daude osatuta, alegia, mota desberdineko pertsonen osatuta: bazkideak, erabiltzaileak eta haien senideak, boluntarioak, profesionalak, eta abar.

Erakundeen izaera ireki eta plural hori zaindu beharreko alderdi bat da, ezaugarri hori duten erakundeetan, eta, seguruenik, erakunde guztietan bultzatu behar den alderdi bat da, neurri batean.

Nahiz eta erakundeen jardunak jarduera-eremu asko hartzen dituen barne, erakunde askok egoera ahulean dauden kolektiboengana zuzentzen dituzte beren ahaleginak; halaber, bada guztiak konpartitzen duten helburu orokor bat, alegia, gizartea eraldatzea bizi-kalitate eta gizarte-ongizate maila handiak lortzeko. Haien motibazioa aldaketa da, interes orokorreko helburuekin.

Hirugarren Sektoreko erakundeek historikoki egin duten eta gaur egun egiten duten ekarpena kontsideratzen badugu, beste eragile batzuen ekarpenarekin alderatuta –Hirugarren Sektoreko erakundeek soilik izan daitezkeen ezaugarriak identifikatzen saiatu gabe-, gauzatzen dituzten gizarte-eginkizunen garrantzia aipatu beharko genuke, zeren eta, beste alderdi batzuen artean:

- Gizarte-errealitatearen ezagutza bultzatzen dute, bai herritarren aldetik eta bai beste gizarte-eragile batzuen aldetik;
- Baliagarriak dira beharizan sozialen identifikazioa bideratzeko, eta baita behar horiei erantzuteko alternatibak bideratzeko ere.
- Doakotasunean, elkartasun antolatuan eta elkarrenganako laguntzan oinarritutako gizarte-harremanen eraketa bultzatu eta ahalbidetzen dute;
- Eta nolabaiteko sakontze demokratikoa ahalbidetzen dute, gizartearen parte-hartzerako bideak eskainiz; horrekin batera, beste eragile batzuen jarduna ikuskatzen dute, nolabait, erakundeen jarduera-eremuetan.

Dena dela, Hirugarren Sektoreko gizarte-eginkizunei dagokienez, erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzarekin zerikusia ez dutenak –ikerkuntza, sentsibilizazioa, eskubideen sustapena, salaketa...- garapen txikiagoa izaten ari dira erakunde batzuetan; horregatik, testuinguru horretan, garrantzitsua da hausnarketa bat sustatzea Hirugarren Sektorearen eta erakundeen eginkizunari eta nortasunari buruz.

Beste alde batetik, Bizkaiko erakunde gehienek jardunak hurbiltasun izaera nabaria du. Beren eremua oso ondo ezagutzen duten erakundeak dira, eta horri esker arintasunez, eraginkortasunez (emaitzak) eta efizientziaz (baliabideen eta sinergien aprobetxamendua) erantzun diezaiekete beren ekintzaren xede diren gizarte-beharrei.

Hala eta guztiz ere, lurralde-eremuari dagokionez, elkarteen sareak baditu hutsune batzuk Bilbo Handitik kanpo eta landa-eremuetan.

Horri dagokionez, interesgarria izango litzateke eremu horietan ekimenak aktibatzerazuzendutako neurriak sustatzea: elkartegintza eta boluntarioritza sustatzeko programak deszentralizatzea (programa orokorrak modu fisiko edo birtualean hurbilduz, tokiko programak garatuz) eta/edo jadanik existitzen diren esku-hartze erakundeen deszentralizazioa bultzatuz, eremu geografiko bakoitzaren beharrek eta ezaugarriek hala eskatzen dutenean.



## AMIA / ERAKUNDEEN NORTASUNA ETA JARDUERA

### Indarrak

- Bizkaiko Hirugarren Sektorea erakunde kopuru handi batez osatuta dago. Erakunde horiek eremu oso desberdinetan jarduten dute eta hainbat motatako gizarte-eginkizunak betetzen dituzte, baina balioak konpartitzen dituzte, ez dute dirua irabazteko asmorik, eta aldaketara orientatzen dira, interes orokorra oinarritzat hartuta; beren helburu edo misioa gizartea eraldatzea da, bizi-kalitate eta gizarte-ongizate maila handiak lortzeko.
- Hirugarren Sektorea tradizioa eta esperientzia uztartzen dituen sektore bat da; aldi berean, baina, baditu erakunde gazte ugari.
- Erakundeek izaera ireki eta plurala dute; haien partaideak pertsona ugari dira, ezaugarri edo profil desberdinekoak (bazkideak, erabiltzaileak eta haien senideak, profesionalak, boluntarioak...); era horretan, herritarren parte-hartzea egituratzen dute eta elkartasuna eta elkarrenganako laguntza gauzatzen laguntzen dute.
- Oso ondo ezagutzen dute beren ekintza hartzen duen lurraldea, eta horri esker eraginkortasunez, efizientziaz, malgutasunez eta hurbiltasunez erantzun diezaiekete beharrei.

### Ahuleziak

- Sektoreko figura juridikoak modu desegokian erabiltzen dira batzuetan, eta bada nolabaiteko instrumentalizazioa alor horretan.
- Hirugarren Sektorearen dibertsitateak edo heterogeneotasunak zailago bihurtzen du beraren ezaugarri komunaren definizioa, eta baita beraren gizarte-aitortza eta beraren barneko egitura ere.
- Hirugarren Sektorearen definizioari buruzko eztabaidak irekita dirau, eta oraindik ere ez dago berari buruzko “zentzu positiboko” definiziorik, hau da, ez dago Hirugarren Sektoreko erakundeek beren balioa aitortzea ahalbidetzen dien definiziorik, sektorearen partaidetza-sentimendua handituz (autoidentifikazioa); gabezia horren eraginez, sektoretik kanpoko erakundeek ez diete nortasunik edo ezaugarri konpartiturik aitortzen, beren figura juridikotik haratago.
- Oso erakunde gutxi dute nortasunaren erabilera aktibo eta kontzientea ahalbidetzen dien jokabide-kodea (kode etikoak edo gisa bereko tresnak).
- Erakunde hauen jarduna betidanik karakterizatu duten gizarte-eginkizun batzuek garapen txikiagoa dute erakunde batzuetan: errealitatearen ikerkuntza eta azterketa, gizartearen behar berriak identifikatzea eta bideratzea, eskubideen sustapena, sentsibilizazioa eta salaketa, eta gizarte zibilaren parte-hartze antolatua bideratzea, elkartegintzaren, boluntariotzaren eta elkarrenganako laguntzaren bitartez.
- Elkarteen sarea ahula da Bilbo Handitik kanpo eta landa-eremuetan.

## Aukerak

- Beste eragileen nortasunari buruzko hausnarketa (enpresak, administrazio publikoak), gizarte-erantzukizunaren, gobernantzaren eta horrelako kontzeptuen ikuspuntuetatik, aukera ona da sektoreen arteko intersekzio- eta lankidetzak-esparruak handitzeko.
- Sistema publikoen konfigurazioan aurrera egitea –adibidez: gizarte zerbitzuak-koherentea da sektorearen nahi eta errebindikazio historikoekin, eta handitu egiten ditu administrazio publikoen eta gizarte-ekimen pribatuaren arteko lankidetzarako aukerak.
- Gizarte zerbitzuen moduko eremuak dira, eta hor Hirugarren Sektoreak eragin berezia izan du eta badu oraindik ere, zerbitzuen prestazioari balioa erantsiz; dena dela, erakundeak egoera berri batera egokitu behar dira, eta haien gaineko erantzukizun publikotik ondorioztatzen diren betekizunetara ere bai.
- Bada nolabaiteko aitortza gizarteren aldetik eta, orokorrean, erakundeek eta haien gizarte-ekarpenak pertzepzio positiboa jasotzen dute gizartearen aldetik eta gizarte-eragileen aldetik, honako elementu hauek azpimarratuta: haien motibazioa, malgutasuna, herritarrengandik hurbil egotea, esperientzia, giza “kapitala”, balioekiko konpromisoa, integrazioarako eta gizarte-kohesiorako betetzen duten funtzioa, eta gobernagarritasunari eta partaidetzazko demokraziaren garapenari egiten dioten ekarpena.

## Mehatxuak

- Badaude zailtasunak Bizkaiko Hirugarren Sektorearen erakundeen unibertsoa eta sektorearen beste funtsezko datu batzuk ezagutzeko.
- Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeari dagokionez, bada nolabaiteko defizita puntu horretan, eta baita, erakundeen iritzi, erantzukizun publikoko zerbitzuak gauzatzean sortzen duten balio erantsiaren aitortzari dagokionez ere; halaber, badira aurreiritziak erakundeen ezaugarri batzuen inguruan (boluntariotza, langileek beren lan-baldintzak kudeatzea,...), era desberdineko interesak dituzten gizarte-eragileen aldetik.
- Herritarren zati baten aldetik hauxe pentsatzen da: erantzukizun publikoa jadanik garatu da behar jakin batzuk betetzeko esparruetan, eta, hortaz, desagertu egin da erakundeei sozialki laguntzeko beharra.

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / ERAKUNDEEN NORTASUNA ETA JARDUERA**

1. Hirugarren Sektorearen errealitateari eta beraren bilakaerari buruzko informazio sistema hobetzea; horretarako, erakundeen oinarriko informazioa eguneratzeko mekanismoak sortu behar dira, eta, horiekin batera, Hirugarren Sektorearen argazkia (estatikoa) eta bideoa (dinamikoa) eskuratzea ahalbidetzen diguten beste ikerketa eta azterketa tresna batzuk ere.

Behatokia bera tresna ona da sektoreari buruzko informazioa eskuratzeko, alegia, hobekuntza eta sustapen ekintzak orientatzeko abiapuntutzat har daitekeen informazioa eskuratzeko.

2. Figura juridikoen erabilera egokia sustatzea eta haien erabilera desegokia prebenitzea eta kontrolatzea.
3. Hirugarren Sektorearen “zentzu positiboko” definizioan sakontzea:
  - Beraren ezaugarri nagusiak identifikatzea eta ezagutzera ematea, alderdi hauei dago-kienez: erakundeen gizarte-ekarpena, erakundeek konpartitzen dituzten printzipioak edo balioak, eta haien alderdi ukiezinak, hala nola harreman-kapitala edo giza kapitala;
  - Ekarpenez espezifikoa identifikatzea; adibidez: irabazi-asmorik gabeko erakundeek erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari eman diezaioketen balio erantsia determinatzea.
4. Neurriak sustatzea, erakundeek elementu hauek gorde ditzaten:
  - Erakunde hauek historikoki karakterizatu dituzten gizarte-eginkizun batzuk, hala nola errealitatea ikertzea eta aztertzea, gizarte-behar berriak bideratzea eta atenditzea, eskubideen sustapena, sentsibilizazioa eta salaketa, edo gizarte zibilaren parte-hartze antolatua bideratzea;
  - Beren izaera ireki eta plurala, profil desberdineko pertsona ugariaren parte-hartzea egituratzeko gai dena: bazkideak, boluntarioak, erabiltzaileak, profesionalak...;
  - Beharretatik hurbil egotea, elkarrekin sarearen presentzia gehiago bultzatuz Bilbo Handitik kanpo eta landa-eremuetan.

## 4.2.- ERAKUNDEEN EGITURA

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

Sektoreko erakundeen ezaugarri garrantzitsu bat haien heterogeneotasuna da, eta hori erakunde-egituraren ere islatzen da.

Alde batetik, erakunde mota bakoitzaren izaeraren berezko ezaugarriek erakundeen barne-funtzionamendua gidatzen dute -ezaugarri horiek, neurri handi batean, figura juridiko bakoitzaren ondorio dira-; halaber, ezaugarri horiek dira haien artean dauden desberdintasunen eragileak: erakundeak eratzeko eta desegiteko prozesu desberdinak, gobernu-organo desberdinak, eta abar.

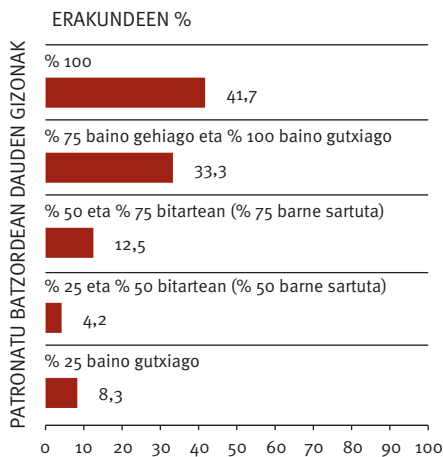
Beste alde batetik, erakundearen egiturak duen garapen mailak zenbait alderdi baldintzatu ditzake, hala nola eskura dituen baliabideak, beraren jardunaren eremua edo beraren zilegitasun soziala.

**Gobernu-organoak** erakundeen jardunbideak definitzeaz eta haien funtzionamendu ona bilatzeaz arduratzen direnak dira.

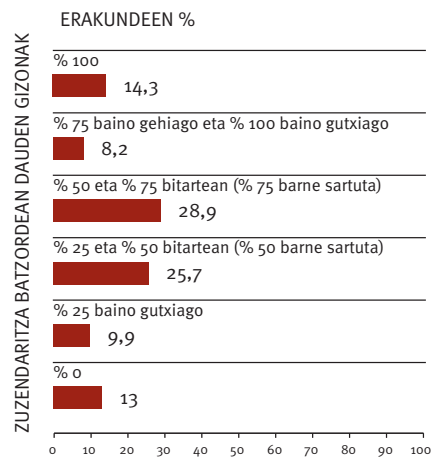
Fundazioek patronatu batzordeak dituzte, batez beste bederatzi pertsonen osatuta daudenak -jasotako datuen arabera-; elkarteek, berriz, zuzendaritza batzordeak dituzte, batez beste zazpi kide dituztenak.

Fundazioen kasuan, gizonak gobernu-organoetako % 81 dira, batez beste, eta elkarteetan % 61. Hamar patronatu batzordetatik seitan gizonak gehiago dira, eta gauza bera gertatzen da zuzendaritza batzordeen erdian baino gehiagoan.

7.1. GRAFIKOA. PATRONATU BATZORDEAREN KIDEEN ARTEAN GIZONEK DUTEN PISUA.



7.2. GRAFIKOA. ZUZENDARITZA BATZORDEETAN GIZONEK DUTEN PISUA.



Gobernu-organoetako kideen errotazioa arazo bihurtu da gaur egun erakunde askotan; izan ere, haien estatutuek kideak aldizka (urtero, bi urtetik behin, lau urtetik behin...) berriztatu behar direla esaten badute ere, errealitatean gertatzen dena da pertsonak ez direla benetan aldatzen. Ia erakundeen erdian gobernu-organoek -fundazioen % 46k eta gainerako erakundeen % 54k- ez zuten kide berriak hartu azkeneko berriztapenean; kide berriak hartu zituzten erakundeen kasuan, berriz, % 10aren kasuan soilik berriztatu zen gutxienez batzordearen erdia.

Erakundeen % 95k -gutxi gorabehera- baditu **bazkide diren pertsonak**. Elkarre guztiek, hiru fundazioetatik ia batek eta bestelako figura juridikoak dituzten erakundeen erdiek badituzte bazkideak beren erakundeetan.

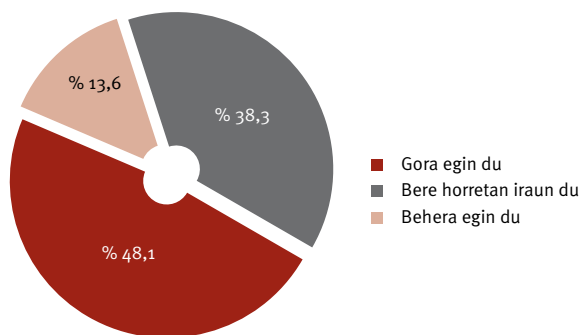
Errealitateak erakusten duena da oinarri sozial zabala duten erakundeen kopurua nahiko esanguratsua dela. Izan ere, 100 pertsona baino gehiagoko oinarri soziala duten erakundeak erakundeetan ia % 46 dira. % 13k soilik ditu 10 bazkide baino gutxiago, eta horietako % 2k dio 3 bazkide soilik dituela.

Bazkide gehien dituzten eremuen artean, hauexek azpimarratu behar dira: garapenerako nazioarteko lankidetzak, gizarte ekintza, zibikoa eta osasuna.

Erakundeen % 48an, bazkide diren pertsonen bolumenak gora egin du azken hiru urteotan, batez ere ingurumenaren eta osasunaren alorreko erakundeen eta alor zibikoko erakundeen kasuan; giza eskubideen eta aisialdiaren alorreko erakundeen artean, aldiz, bolumenak behera egin du.

Erakundeen % 52an, bazkideen kopuruak bere horretan iraun du edo behera egin du.

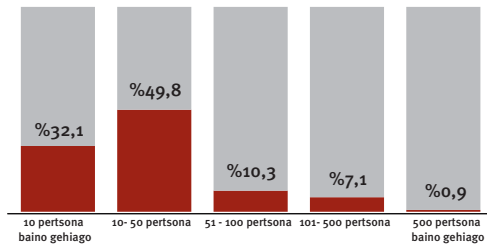
#### 8. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN BOLUMENAK AZKEN HIRU URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.



Kontuan hartzen baditugu erakundearen baitan boluntario gisa edo soldataz jarduten duen pertsonak, erakundeen erdiek (% 50) 10 eta 50 pertsona bitarteko kide dituzte, baina bada beste erakunde talde garrantzitsu bat (% 32), 10 pertsonaz baino gutxiagoz osatuta dagoena.

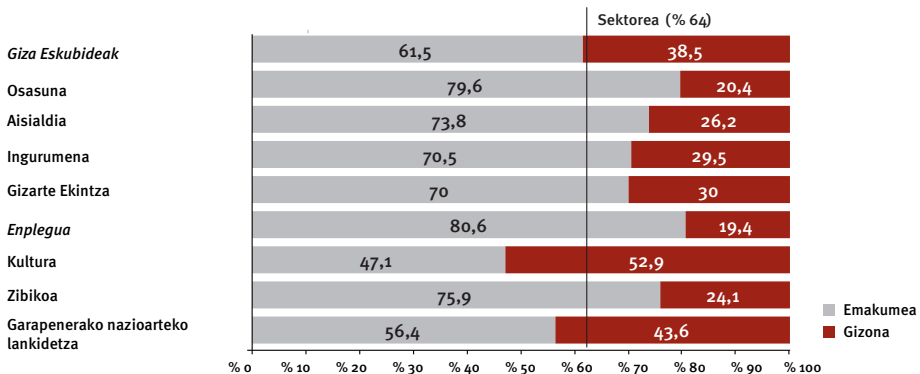
**Tamainarik** handieneko erakundeek -50 pertsona baino gehiago- pisu txikiena dute osoko kopuruan, baina erakundeen % 18 dira hala ere.

9. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA, TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA.



Emakumeak Hirugarren Sektoreko erakundeetako pertsonalaren % 64 dira, gutxi gorabehera. Eremu hauek batez bestekoaren gaineratik daude: enplegua, osasuna, zibikoa, aisialdia, ingurumena eta gizarte ekintza. Izan ere, eremu horietako erakundeetan, emakumeak pertsonalaren % 70 dira, gutxienez.

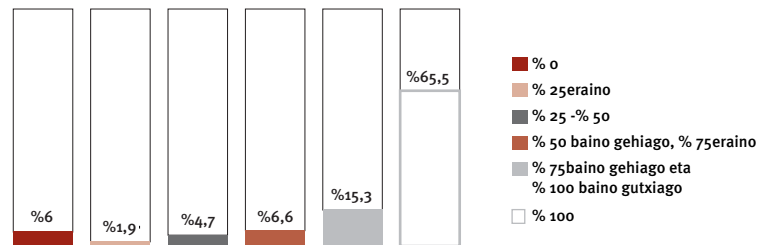
10. GRAFIKOA. PERTSONALAREN BANAKETA SEXUAREN ARABERA.



Hirugarren Sektoreko erakundeen funtsezko ezaugarri bat pertsonal boluntarioaren parte-hartzearen garrantzia da. Nolanahi ere, alderdi honetan ere desberdintasun nabariak antzematen dira erakundeen artean.

Orokorrean ikusita, erakundeetako bazkideen artean **boluntarioek duten pisua** benetan esanguratsua da. Hala, erakundeen % 66 pertsonal boluntarioz soilik osatuta dago; pertsonal boluntariorik ez duten erakundeak, aldiz, % 6 baino ez dira. Azken horiek sektorean presentzia gutxi duten erakundeak izaten dira, hala nola gizarte-ekimenezko kooperatibak edo laneratzeko enpresak.

11.GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA.

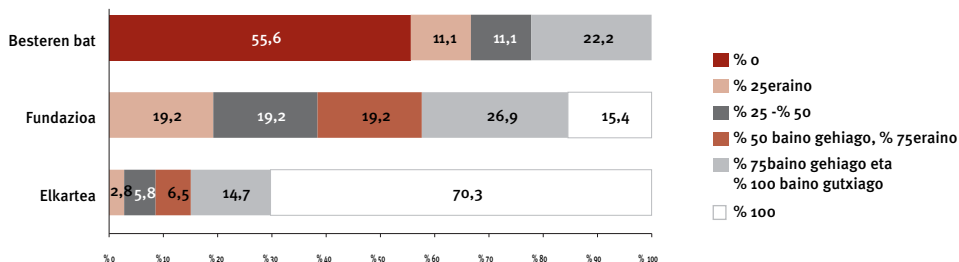


Pertsonal mistoa -boluntarioak eta soldatako profesionalak- duten erakundeetan (erakundeen % 15 dira), boluntarioen proportzioa % 75etik gorakoa da. Erakundeen % 7k % 50 eta % 75 tarteko boluntario proportzioa du. % 25 baino gutxiagoko boluntario proportzioa duten erakundeak, berriz, erakunde gutzien % 2 baino ez dira.

Azken batean, beraz, sektoreko 10 erakundetatik 8 pertsonal boluntarioz osatuta dago gehienbat, hau da, bertan lan egiten duten pertsona gehienek modu altruistan dihardute eta ez dute ordainsari ekonomikorik jasotzen beren lanaren truke. Dena dela, datuen heterogeneotasunak azterketa sakonagoa egitera behartzen gaitu berriz ere.

Konsideratutako figura juridikoen artean, pertsonal boluntarioaren kontzentrazio handiena elkarteetan gertatzen da.

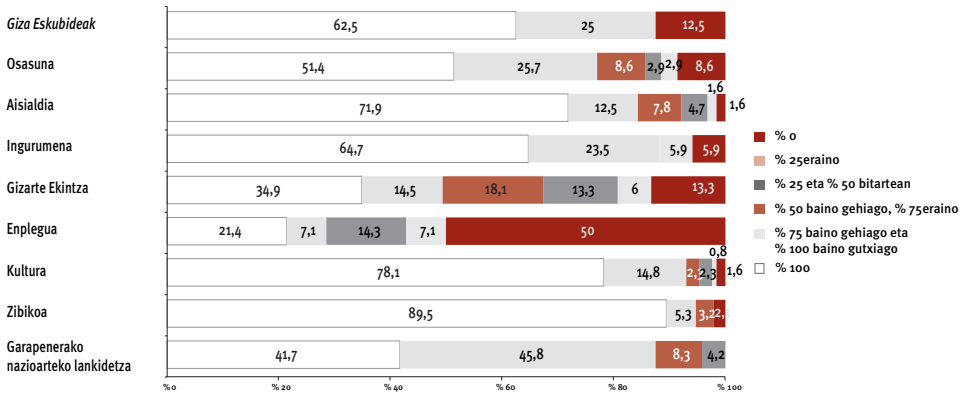
12. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA.



Erakundeen jarduera-eremuaren eta boluntarioen pisuaren arteko loturari begiratu gero, hauxe ikus daiteke: boluntarioz soilik osatutako pertsonala duten erakundeen presentziarik handiena eremu zibikoan, kulturaren eremuan eta aisialdiaren eremuan dago.

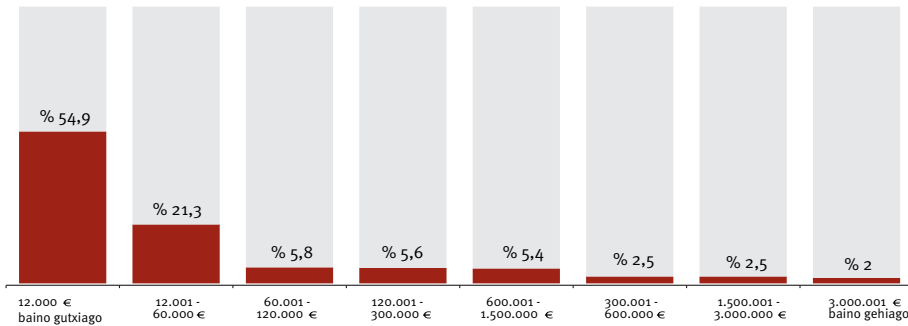
Beste muturrean, berriz, % 25 baino boluntario gutxiago duten erakundeak enpleguaren eta gizarte ekintzaren eremuei dagozkie, gehienbat. Bi kasu horietan, osaketa hori duten erakundeen proportzioak sektoreko batez bestekoaren gaineko pisua du osoko kopuruan.

13. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.



Sektorearen ezaugarri bat da **aurrekontu** txikiko erakunde ugari dituela, eta, halaber, tamaina handiko oso erakunde gutxi. Erakundeen erdiek baino gehiagok (% 55) 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua dute; beren jarduerarako 120.000 euro baino gehiago dituzten erakundeak, berriz, % 18 baino ez dira.

14. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA (2006).



Kopuruek garbi erakusten dutenez, fundazioek elkartek baino diru-sarrera handiagoak dituzte eta haien bolumen ekonomiko ere nabarmenki handiagoa izan ohi da.

Aurrekontu txikiko erakundeen proportzioa handiagoa da eremu zibiko eta kulturalean. Aurrekontu-bolumen handia duten erakundeak, aldiz, garapenerako nazioarteko lankidetzan, gizarte ekintzan eta enpleguan kontzentratzen dira gehienbat.

Korrelazio esanguratsu bat antzematen da “pertsonal” eta “bolumen ekonomiko” aldagaien artean, alegia, erakundeek zenbat eta pertsonal gehiago duten, orduan eta diru-sarrera handiagoak dituzte urtean. Beste alde batetik, pertsona boluntarioen pisua zenbat eta handiagoa den, orduan eta txikiagoa da erakundeen urteko diru-sarreraren bolumena.



## **EGOERA / ERAKUNDEEN EGITURA**

Alor honetan ere, Hirugarren Sektorea ezaugarri oso desberdinak dituzten erakundeez osatuta dago, bolumen ekonomiko, giza baliabideen bolumen, antzinatasun eta beste elementu batzuei dagokionez. Horrenbestez, beren egituran eta antolakuntza-garapenean hainbat motatako egoerak aurkitzen ditugu.

Hala, erakunde txikien multzoa oso handia da; erakunde handiak, berriz, gutxiago dira, eta erakunde ertainen alorrean nolabaiteko gabezia ikusten da.

Sektorea deskribatzerakoan sarritan erabiltzen diren termino batzuek –minifundismoa, atomizazioa edo zatiketa- horixe azpimarratzen dute, hots, sektoreak tamaina oso txikiko erakunde ugari biltzen dituela.

Hala eta guztiz ere, konnotazio negatiboa ere badute, erakunde batzuen jarduerak elkarri gainjartzearen eraginez, koordinazioaren eta lankidetzaren alorrean dauden gabezien eraginez, eta, agian, erakunde handiak egokiagoak direla pentsatzeko dagoen aurretiko joeraren eraginez ere.

Dena dela, sektorearen zatiketari erantzuteko, erakundeen arteko lankidetzak sustatzeko aukera dugu beti. Eta, beste alde batetik, komenigarria da erakunde txiki eta ertainen idiosinkrasia errespetatzea; izan ere, haien errealitatea, gizarte-eginkizuna eta orientazioa bestelakoak izaten dira erakunde handien aldean.

### ***Era desberdineko erakundeak egotea, tamaina, egitura eta orientazio desberdinekin***

Nahiz eta sektoreko erakunde gehienek jatorri berdintsua duten –arazo edo kausa sozial baten eraginpean dagoen edo horrekin sentsibilizatuta dagoen pertsona talde baten ekimena-, batzuek formalizazio maila nabaria dute eta kudeaketa bolumen handia dute; gehienak, baina, erakunde txikiak dira, eta sektoreko diru-sarreraren zati txiki bat kudeatzen dute. Beraz, bada nolabaiteko dualizazioa horri dagokionez.

Sektorean pisu kuantitatibo eta garrantzia kualitatibo ukaezinak dituzten erakundeak dira; haien izaera ez da hain formalizatua, komunitarioagoa baizik, egituraketa maila txikia dute antolakuntzaren alorrean eta alor profesionalean, eta eskura dituzten baliabide ekonomikoak nahiko murrizak dira; baliabide horietako gehienak, gainera, ekarpen pribatuetatik eta erakundearen sustatzaileen ekarpenetatik soilik etortzen dira.

Erakunde gazteek ere –haien kopurua ere esanguratsua da- baliabide mugatuak izaten dituzte, eta esperientzia gutxi kudeaketaren alorrean.

Deskribatutako egoera kontuan hartuta, komenigarria da erakundeak sendotzeko programak eta neurriak garatzea, erakunde bakoitzaren edo erakunde mota bakoitzaren ezaugarri, tamaina, egitura, bilakaera-une, gizarte-eginkizun eta orientazioetara egokituta.

Erakundeek ez dute dirua bakarrik behar; beraz, sostengu eta indartze proiektuen helburua ez da izan behar, ezinbestean, erakundeen hazkunde kuantitatiboa, baizik eta beren proiektuaren finkapena, erakundearen nortasunarekin bat etorrira; halaber, erakundeen baliabideen (ez baliabide ekonomikoak soilik) eta misioaren arteko doikuntzarik onena bilatu behar da.

Programa horietatik, gainera, arreta berezia eskaini beharko litzaietxe erakunde txiki eta ertainei, berriki eratuakoei eta eratzeko prozesuan daudenei (sustatzaileen taldeak), gizarte sare aberats eta plural bat sozialki zaintzen laguntzeko xedez; sare horretako erakundeek era desberdineko ezaugarriak dituzte, eta ez dira ezinbestean zerbitzuak betetzera orientatu behar.

Hala, dirudienez, beharrezkoa da kolektibo hauengana –adibidez- zuzendutako programak abiatzea:

- Kaltetutako pertsonen elkarte txikiak, eremu sozio-sanitarioan lan egiten dutenak;
- Alfabetizaziora eta kultur sustapenera orientatutako emakumeen elkarte batzuk, kontuan hartuta haien partaidea adinekoak izan arren beren balio, itxaropen eta antolakuntza-praktikak ez datozela bat adineko pertsonentzako zerbitzuetara joaten diren emakumeen balio, itxaropen eta antolakuntza-praktikekin;
- Hezkuntza-aisialdiaren alorrean lan egiten duten gazte elkarteak;
- Immigranteen elkarteak.

### ***Erakundeen hazkundera, profesionalizazioa eta beren kudeaketa-egituraren garapena***

Oro har, erakunde batek kudeatzen duen bolumen ekonomikoa zenbat eta handiagoa den, orduan eta handiagoa da bere profesionalen kopurua. Horrez gain, zerbitzuak betetzeari eta erakundera kudeatzeari lotutako betekizunak gero eta gehiago direnez, erakundeak behartuta daude beren kudeaketa-egitura garatzera, eta horrek, nolabait, beren tamaina handitzera eramaten ditu berriz.

Erakundeen hazkunde kuantitatiboko prozesuak -sarritan azkarra izaten da- tentsioak eta zailtasunak ekartzen ditu eta kinka larrian jar dezake haien bideragarritasuna, ez badira saiitzen nolabaiteko oreka gordetzen kudeaketako eraginkortasunaren eta barneko bizitzaren zaintzaren artean, edo zerbitzuak ematearen eta garatzen dituzten edo garatu litzaketen beste gizarte-eginkizun batzuen arteko oreka.

Hazkunde azkarra barneko hausnarketaren eta plangintza koherentearen eskutik etorri behar da, erakunde osoa inplikatur; bestela, egitura hierarkikoak garatzera eraman dezake eta malgutasuna eta berritatzeko ahalmena balaztatu, arauen betearazpena lehenetsiz; gainera, harreman pertsonalak pobretu ditzake, parte-hartzea eta barneko demokrazia oztopatu, zuzendaritza-organoak kudeaketa arruntetik urrundu, eta abar.

Talka egin dezake erakundeen gizarte-eginkizunen zati diren eta beren barneko bizitzan adierazten diren –eta adierazten jarraitu behar duten- balio batzuekin: lankidetzeta, konpromisoa, parte-hartzea, aukera berdintasuna.

Alde horretatik bada kezka bat, alegia, nola zaindu ote daitezke erakundeen misioa, balioak eta praktika jakin batzuk gorputz gero eta “astunago” batean?

Gaur egun, erakunde batzuek zailtasunak aurkitzen dituzte hazkundera beren kultura eta identitate korporatiboarekin sintonizatzeke. Paradoxikoa bada ere, erakunde batzuk inoiz baino sendoagoak eta agerikoagoak direnean, orduan nolabaiteko kezka sortzen zaie beren misioarekin eta balioekin fidelak izateko.

Horri dagokionez, interesgarria izango litzateke aztertzea zer inpaktu duen, bai sektorearentzat eta bai zerbitzuak betetzen dituzten erakundeentzat, erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeak. Halaber, interesgarria izango litzateke baloratzea ea egokia den autoerregulazio-markoak ezartzea erakunde bakoitzean, edota konpartitutako jokabide-kodeak, bete beharreko eginkizunak orekatu ahal izateko eta sektoreko erakundeen nortasuna eta gizarte-eginkizunak zaindu ahal izateko.

Orobat, interesgarria da –dirudienez- hazkundera erakundeetan izan dituen ondorioak aztertzea eta antolakuntza-garapenaren jardunbide egokiak sistematizatzea, hazkundera-prozesu arrazoizkoak ahalbidetzeko, erakundeek bidea izan dezaten beren nortasuna eta antolakuntza-kultura zaintzeko eta eguneratzeko.

Gainera, hazten ari diren erakundeei laguntzeko materialak eta tresnak diseinatu litezke, hone-lako alderdiak lantzeko:

- Nortasunaren formalizazioa, eta beraren jakinarazpena erakundeetan sartzen diren pertsonari;
- Erakundearen errealitate berrira egokitutako lidergo formen garapena;
- Erakunde-giro ona mantentzea eta erakundeko kolektiboen arteko harreman onak zaintzea, rol bakoitzaren eta beraren ekarpenaren garrantzia ulertzen eta baloratzen lagunduz.

Azken alderdi horri dagokionez, laguntza handiagoa eman behar zaie errealitate konplexuagoak dituzten erakundeei, hau da, kaltetutako pertsonak eta haien senideak, bazkideak (aktiboak, ohorezkoak, laguntzaileak), boluntarioak, profesionalak, zuzendaritzako pertsonak eta horrelakoak integratzeagatik konplexuagoak diren erakundeei. Zailtasun batzuk sortu baditzakete ere, badirudi egokia dela erakunde horiek duten aberastasuna gordetzea.

### ***Gizarte-oinarria eta parte-hartzea erakundeetan barneko bizitzan***

Erakundeetan, batez ere ibilbide laburragoa dutenen kasuan, bazkideen inplikazioa txikiagoa dela detektatzen da; detektatu ere haien parte-hartze aktiboak behera egin duela detektatzen da.

Mobilizazioa, lan iraunkorra eta inplikazioa moteldu egin dira, oro har, eta horren arrazoiak faktore hauekin lotu ohi dira: bazkideen adina eta egoera, gizarte-testuinguruaren aldaketak (indibidualismoa, desmobilizazioa), erakundearen inguruan dagoen pertzepzioa, zerbitzuak betetzen dituzten erakundeentzat hartzen baitira (“horien truke kuota bat ordaintzen da”), edo parte-hartzerako heziketak eza.

Hala, adibidez, bazkideen ehuneko handi batek ez ditu ezagutzen bere elkartearen estatutuak, printzipioak eta misioa.

Parte-hartzearen alorrean dagoen gabezia hori pertsona erabiltzaileenganaino eta haien senideenganaino ere iristen da, horrelako pertsonak dituzten erakundeetan, eta baita boluntarioengana ere, haien motibazioak eta parte hartzeko formak aldatu egin baitira.

Horregatik guztiagatik, erakundeak kezkatuta daude gizarte-oinarria galtzeak sor lezakeen zilegitasun krisiagatik.

Erakunde txikietan, berriz, gobernu-organoetako kideak oso konprometituta daude erakundearekin, baina oso zaila da pertsona horiek ordezkatzea. Horren ondorioz, ahuldu egiten dira eta funtzionaltasuna galtzen dute, eta horrek mugak sor ditzake erakundeen barneko bizitzan eta gizarte-eskari berriei egokitzeko gaitasunean.

Erakunde handietan, bada gero eta gehiagotan gertatzen den fenomeno bat, alegia, gobernu-organoak osatzen dituzten pertsonak rol hori modu boluntarioan betetzen dutela eta aldi berean soldatako eginkizun batzuk dituztela erakundearen barnean.

Aldi berean, batzordeetako kide diren baina erakundeen jarduera arruntean parte hartzen ez duten pertsonak zailtasunak dituzte gobernu-eginkizunak betetzeko, erakundeak modu esanguratsuan hazi direnean eta haiekin ohiko kontakturik ez dutenean.

Horrenbestez, ezinbestekoa da estrategiak identifikatzea erakundeen gizarte-oinarria mantentzeko eta handitzeko, eta, oro har, erakundeen eta gizarte zibil osoaren arteko lotura eta elkarre-ragina indartzeko.

Hori funtseko kontua da sektorearen etorkizunerako, eta, beraz, espresuki heldu behar zaio, hausnarketa sistematiko bat eginez eta estrategia konkretuak identifikatuz, hala nola:

- Komunikazio estrategia bateratu bat diseinatzea eta Hirugarren Sektoreko hainbat alorre-tako erakundeek konpartitutako komunikazio kanpainak egitea, herritarren kontzientzia eta parte-hartze soziala handitzera zuzenduta.
- “Parte-hartzerako hezkuntzaren” alorreko jarduerak bultzatzea ikastetxeetan, unibertsitateetan eta heziketa ez-formaleko zentroetan.
- Boluntarioak erakartzeko formak egokitzea, gazteek eta gazteen kulturak parte hartzeko duten forma berrien arabera; aldaketa horiek, beste alderdi batzuen artean, erakundeetan parte hartzeko motibazioak ukitzen dituzte.
- Lankidetzako eta boluntariotzako forma berriak sartzea erakundeetan –puntualagoak, aldi baterakoak, on line...- parte-hartze sozialaren forma berrietara egokituta, baina erakunde-  
deen misio, balio eta estiloerantz eutsiz.
- Boluntarioek erakunde bakoitzean jokatzen duten rola birplanteatzea, kontuan hartuta erakunde hazi egiten dela eta bere beharrak aldatzen direla, boluntarioen motibazioak edo disponibilitatea ere aldatzen diren bezala (adibidez: eginkizun alternatiboak irudikatuz zuzeneko lanarentzat, hala nola erakundearen ispilu eta kontraste-elementua izatea).

- Bazkideen kopurua eta bazkideek erakundearen barneko bizitzan, zuzendaritzan eta kudeaketan duten lankidetzan handitzea, erakundeekin lotuta egoteko eta bertan parte hartzeko forma desberdinak sustatuz, hots, intentsitate desberdineko formak sustatuz.
- Erakundeei bazkide, boluntario, dohain-emaile eta kolaboratzaileak lortzea ahalbidetu dieten jardunbide egokiak identifikatzea eta hedatzea, parte-hartze sozialaren formetan gertatutako aldaketetara egokituta egonez gero.

Beste alde batetik, funtsezkoa da erakundeetako gobernu-organismoak berriztatze eta indartze-formak lantzea. Horri dagokionez, hauxe proposatu liteke:

- Aldaketa batzuk egitea erakundeak gobernatzeko formetan, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak erabiltzearen bidez (IKT);
- rolen banaketa berraztertzea, bai batzordeen baitan eta bai kudeaketako pertsonalarekin;
- gobernu-organoen funtzionamendua eta misioa doitzea, gizarte-testuinguruan gertatutako aldaketetara egokituz;
- gobernu-organoean diharduten pertsonen gaitasunak garatzea eta hausnarketarako espazioak eskaintzea, hau da, gobernu-organoei gizartearen eta erakundeen testuinguru berria jokatzeko duten rolari buruz hausnartzeko espazioak.

Erakundeen barne bizitzako parte-hartzea sustatzeari dagokionez, badirudi beharrezkoa dela sistemak eta tresnak egokitzen saiatzea, parte-hartze hori ahalbidetu ahal izateko erakundeen eta testuinguruaren aldaketen ostean.

Erakunde handien kasuan, adibidez, parte-hartzea eskasa da, seguruenik parte-hartzea kudeatzeko sistemak ez direlako garatu erakundearen hazteko prozesuarekin batera, modu paraleloan.

Erakundeen eguneroko bizimoduan presentzia iraunkorragoa duten pertsonak erakundearen erabiltzaileak eta profesionalak direla kontuan hartuta, badirudi beharrezkoa dela:

- pertsona “erabiltzaileak” zerbitzuen eta jardueren antolaketan duten parte-hartzea handitzea;
- eta pertsonala motibatzea eta inplikatzea, beraren parte-hartzea bermatuz –erakundearen barneko bizitzan, kudeaketan, proiektu eta zerbitzuen definizioan, pertsona hartzaileen eta beste interes talde batzuen beharren identifikazioan...-, erakundearen proiektuari eta beraren misioari egiten dion ekarpena bistaratuz.

Aldi berean, beharrezkoa da boluntarioen, bazkideen eta gobernu-organoen protagonismoaren galerari aurre egiteko neurriak aurreikustea, erabakiak hartzeari dagokionez, horixe gertatzen baita soldatiko pertsonal gehiago dagoenean, erakundeak kudeaketa profesionaleko talde bat duenean eta erakundearen dimentsioak hazten direnean.

Horri dagokionez, hauxe egin liteke:

- figura juridiko bakoitzaren ezaugarrietara eta gizarte-testuinguruaren aldaketetara egokitutako parte-hartze mekanismoak ezartzea (erakundeen jardueran modu indibidualean eta puntualean parte hartzeko formak, KIten erabilera...);

- parte-hartze mailak bereiztea, bazkideek eta boluntarioek parte hartu ahal izan dezaten –beste alderdi batzuen artean- erakundearen orientazioan, kolaboratzen duten jarduera konketuaren plangintzan, edota bazkide edo boluntario gisa dituzten beharren definizioan;
- erakundearen gobernu-organoetan eta jardueretan inplikatzeko diren bazkide eta boluntarioen balioa aitortzea eta haien lana sostengatzea (ordutegiak egokitzea, haien parte-hartzea errazteko, jarduera horiek betetzean sortzen zaizkien garraio-gastuak ordaintzea...).

Bukatzeko, orokorrean, badirudi egokia dela:

- jardunbide egokiak identifikatzea, sistematizatzea eta hedatzea, erakundearen barneko bizitzan parte hartzeari dagokionez;
- erakundeetako parte-hartze prozesuez hausnartzea, gizarte-testuinguruan eta parte-hartzearen formetan gertatutako aldaketan argitan;
- figura juridiko bakoitzean (elkarteak, fundazioak...) txertatu daitezkeen neurriak ezartzea, haien parte-hartzean eta funtzionamendu demokratikoan sakondu ahal izateko;
- KITen erabilera sustatzea, bai barneko parte-hartze tresna gisa eta bai erakundearen “interes taldeekin” eta ingurune orokorrekiko komunikatzeko eta berarekin elkarreaginean aritzeko tresna gisa.

KITen erabilera lagungarria izan daiteke parte-hartzea bultzatzeko; horrez gain, baina, harreman pertsonala ere zaindu behar da erakundearen barnean, eta baita hurbiltasuna eta “giza berotasuna” ere. Gisa berean, kanpoko komunikazioaren ikuspuntutik, ez da aski webguneak, blogak eta horrelako tresnak bultzatzea. Izan ere, horrez gain beharrezkoa da komunikazio-prozesu presentzialak ere ezartzea.

Gainera, KITen erabilera ikasi badaiteke ere, kontuan hartu behar da pertsona guztiak ez direla erraztasun berdinarekin egokitzen, edo ez dituztela eskura beharrezkoak diren baliabideak; alde horretatik, gainera, bada “belaunaldi-gap” bat.

## **AMIA / ERAKUNDEEN EGITURA**

### **Indarrak**

- Erakundeek beren egitura garatu dute eta beren kudeaketa-gaitasunak indartu dituzte, modu kuantitatiboan haztearekin batera (soldatiko pertsonala hartu dute), eta hori egitean zurrunago bihurtu dira bai esku-hartzearen alorrean eta bai kudeaketa-prozeduretan.
- Erakunde askotan, prozesu horren sustraia da erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeak haien jardueran hartu duen pisua.
- Gobernu-organoetako kideak oso konprometituta daude erakundeekin.

### **Ahuleziak**

- Sektorea atomizatuta eta zatikatuta dago. Alde batetik, erakunde batzuk elkarri gainjartzen zaizkio, eta bestetik badira gabeziak erakundeen arteko koordinazioaren eta lankidetzaren alorrean, bai elkarren arteko ezagutzarik ezaren ondorioz eta bai pertsonalismoen ondorioz.
- Erakunde gehienak txikiak dira eta Hirugarren Sektoreak kudeatzen dituen baliabideen zati txiki bat kudeatzen dute guztien artean. Gainera, erakunde ugari gazteak dira eta –beraz baliabide mugatuak eta kudeaketa-esperientzia gutxi dituzte.
- Antolakuntza-egiturak konplexuago bihurtu dira, erakundeak arin hazten ziren bitartean; testuinguru horretan, zailtasunak sortu zaizkie beren barneko bizitzari eusteko, parte-hartzea errazteko eta hazkundera nortasunarekin sintonizatzeko; hala, erakundeak kezkatuta daude beren misioa eta balioak zaintzeko moduz.
- Erakundeen gizarte-oinarria murriztu egin da, eta gauza bera gertatu da bazkideek erakundeen barneko bizitzan duten parte-hartze aktiboarekin.
- Erakunde batzuek, batez ere txikiek, gobernu-organo ahulak dituzte eta ez dute txandakatzeko egokirik (errelebu) gobernu-organo horietan; gainera, gobernu-organo horiek ez dute egokitu beren kudeaketa gizararen eta erakundeen eremuko aldaketetara.
- Pertsona erabiltzaileek ez dute parte-hartze handirik gauzatzen dituzten jardueren diseinuan eta ebaluazioan, ezta erakundeetan ere, orokorrean.
- Erakundeak ez daude ondo egokituta motibazioetan eta parte-hartze sozialaren formetan gertatzen diren aldaketetara.

## Aukerak

- Pertsona gazteen eta gazte kulturaren parte-hartze formetan dauden aldaketak, parte-hartzeko motibazioetan eta parte hartzeko formetan eragina dutenak. Lankidetzak eta boluntariorik formak berriak, puntualagoak, on line, eta abar.
- Informazioaren eta Komunikazioaren teknologiak parte-hartzerako bide gisa erabiltzea.

## Mehatxuak

- Ez dago Hirugarren Sektorearen kudeaketa hobetzera zuzendutako programa nahikorik, edota Hirugarren Sektoreko erakundeen esku dagoen programa nahikorik.
- Ez dago sendotze-programa nahikorik ezaugarri espezifikoak dituzten erakunde gazte, txiki eta ertainentzat.

## ORIENTABIDE NAGUSIAK / ERAKUNDEEN EGITURA

1. Erakundeak sendotzeko programak eta neurriak bultzatzea, erakunde bakoitzaren edo erakunde mota bakoitzaren ezaugarri, tamaina, egitura, bilakaera-une, gizarte-eginkizun eta orientazioen arabera egokituta, erakunde gazte, txiki eta ertainei arreta berezia zuzenduz, gizarte-sare aberats eta plurala iraunarazteko xedez; sare horrek askotariko ezaugarriak izan behar ditu, eta beraren eginkizuna ez da ezinbestean zuzendu behar zerbitzuak betetzera.
2. Hazkunde kuantitatiboak erakundeetan dituen ondorioak aztertzea, eta hazkunde hori modu egokian kudeatzeko orientabideak eskaintzea.
3. Erakundeen gizarte-oinarria mantentzeko eta –ahal den neurrian- handitzeko estrategiei buruzko hausnarketa bat egitea, eta epe labur, ertain eta luzerako neurri multzo bat bultzatzea, erakundeen eta sareen arteko lankidetzatik abiatuta.
4. Erakundeen gobernu-organoak berriztatzea eta sendotzea, eta erakundeen barneko bizitzan parte hartzen laguntzea pertsona erabiltzaileei eta profesionaleri, boluntarioei, bazkideei eta gobernu-organoetako pertsoneri ere, zeren parte hartzeko zailtasun handiagoak aurkitu baititzakete soldatara pertsonala dagoenean, erakundeak kudeaketa-talde profesionala duenean eta erakundearen dimentsioak handitzen direnean.



## 4.3. PERTSONAK

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

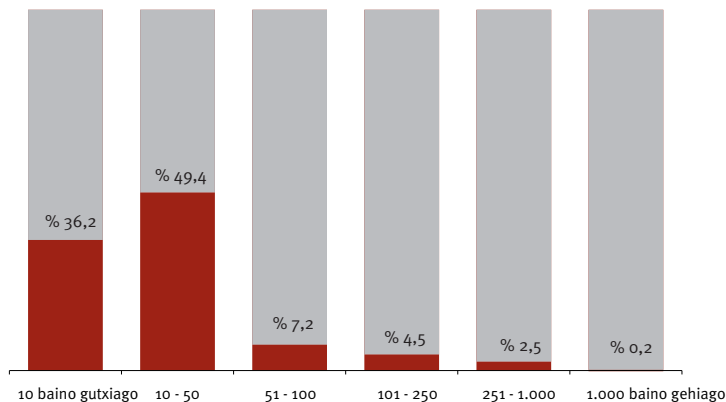
Aurreko atalean aurkeztu dugu boluntarioek eta soldatako pertsonalak erakundeen egituran duten pisua. Kapitulu honetan, horri buruzko alderdi batzuk sakontzen ditugu: pertsona horien karakterizazioa, jokatzen duten rola, eta abar.

Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, pertsonak dira beren balio nagusia. Bertan, zenbait motatako pertsonak elkartzen dira: boluntarioak, profesionalak, kaltetutako pertsonak, bazkideak, laguntzaileak, eta abar. Halaber, pertsona horiek dedikazio eta erantzukizun maila desberdinak dituzte, eta baita konpromiso forma eta erakundearekiko harreman mota desberdinak ere.

**Boluntariotza** Hirugarren Sektoreko erakundeen nortasun-ezaugarrietako bat da. Hala, gutxienez erakundeen % 94k boluntarioak ditu bere baitan.

Boluntarioak dituzten erakundeen % 21ean, boluntarioen kopurua eta erakundeko gobernu-organoaren kideen kopurua berdinak dira. Gainerako 79k, berriz, baditu pertsona boluntarioak erakundearen eguneroko zereginetan, ohiko lan arruntak eginez.

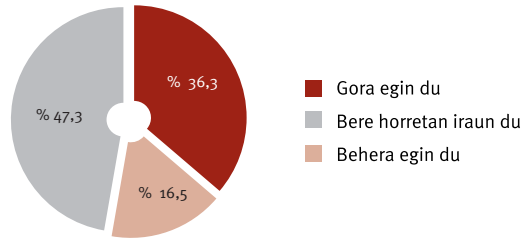
15. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA.



Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, bi talde nagusiren presentzia antzematen da: 10 boluntario baino gutxiago dituzten erakundeak (% 42) eta 10 eta 50 boluntario bitarte dituzten erakundeak (% 43). 50 boluntario baino gehiago dituzten erakundeak, berriz, askoz ere gutxiago dira (% 14).

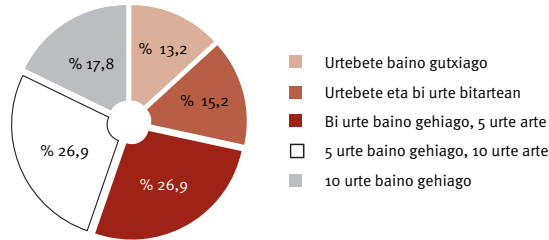
Beren boluntarioen kopuruan azken hiru urteotan igoera izan duten erakundeen proportzioa boluntarioak galdu dituzten erakundeen proportzioa baino handiagoa da —erakundeek diotenez—. Nolanahi ere, erakunde gehienek beren boluntarioen kopuruari eutsi diote, besterik ez. Guztira, erakundeen % 63k ez du igoerarik izan bere boluntarioen kopuruan, azken hiru urteotan.

16. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAK AZKEN 3 URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.



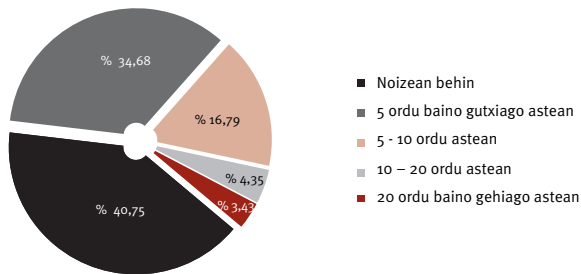
Pertsonal boluntarioaren parte garrantzitsu batek (% 45) 5 urte edo gehiago daramatza erakundeetan lan egiten; horrek esan nahi du, bestalde, boluntarioen erdiek baino gehiagok antzinasun txikiagoa dutela, eta hori egonkortasun eskasarekin lotu liteke. Erakundeetara berriki iritsi diren pertsonen proportzioa nahiko apala da (% 13). Horri gehitzen badizkiogu pertsonal boluntarioak azken hiru urteotan izan duen bilakaerari buruzko datuak, esan liteke erakunde batzuek badituztela zailtasunak boluntarioak aurkitzeko.

17. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN ANTZINATASUNA.



Hamar boluntariotatik lauk noizean behin eskaintzen dute beren laguntza. Astean 10 ordu baino gehiago ematen dituzten pertsonak, berriz, boluntario guztien % 8 dira.

18. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN DEDIKAZIOAREN MAIZTASUNA.



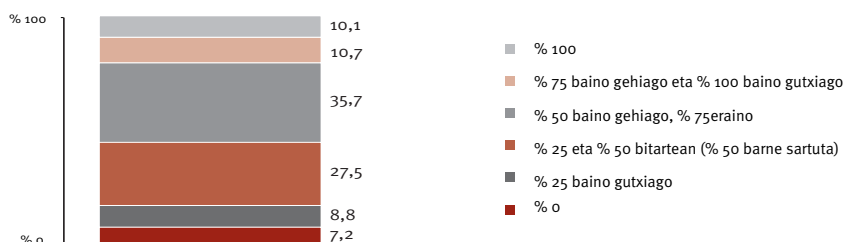
Noizbehinkako boluntarioek presentzia handiagoa dute ingurumenaren, giza eskubideen eta osasunaren eremuan eta eremu zibikoan; izan ere, boluntario mota hori boluntario guztien % 40 baino gehiago da, batez beste. Aisialdiaren eta gizarte ekintzaren eremuetan, noizbehinkako boluntarioen proportzioa % 20 da, batez beste.

Hamar boluntariotatik lau -gutxi gorabehera- erabiltzaileengana zuzendutako zuzeneko esku-hartze edo arretara dedikatzen dira, eta beste bost erakundeak behar dituen beste eginkizun batzuetara, hala nola komunikazio eta sentsibilizazio ekintzetara edo jardueren programaziora.

Oro har, administrazioaren eta kudeaketaren zereginetan parte hartzen duten boluntarioak boluntario guztien % 13 baino ez dira; proportzio hori, baina, aldatu egiten da soldatako pertsonalik gabeko erakundeen kasuak ere kontuan hartuz gero. Kasu horretan, erakundearen administrazio eta kudeaketa aritzen diren pertsonak erakundeko pertsonen % 30 dira.

Erakundeen erdiek baino gehiagok (% 56) gehienbat emakumeak dituzte beren boluntarioen kolektiboan, hau da, emakumeak gehiengo dira kolektibo horretan. Erakundeen % 10ean, boluntarioak emakumeak soilik dira, eta erakundeen % 7an ez dago emakume bat bera ere boluntarioen artean.

19. GRAFIKOA. EMAKUMEEK BOLUNTARIOEN ARTEAN DUTEN PROPORZIOA.

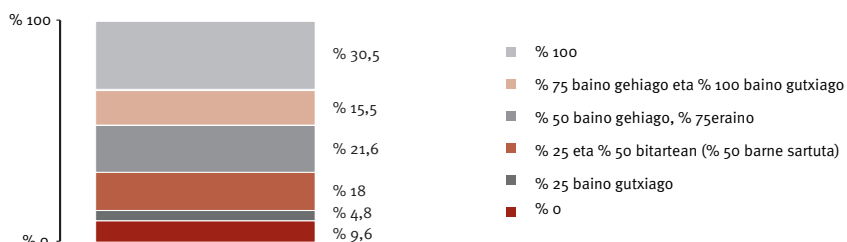


Erakundeen herenak -gutxi gorabehera- **soldatako pertsonala** du, eta gainerakoak (% 66) boluntarioz soilik daude osatuta.

Beren zeregina gauzatzeko soldatako pertsonala duten erakundeek 19 pertsona dituzte lanean, batez beste. Garbi dago, jakina, sektoreko errealitatea askotarikoa dela eta hainbat motatako erakundeak hartzen dituela barne: mutur batean, badira soldatako pertsona bakarra duten erakundeak; beste muturrean, berriz, badira 400 pertsona kontratatuta dituztenak.

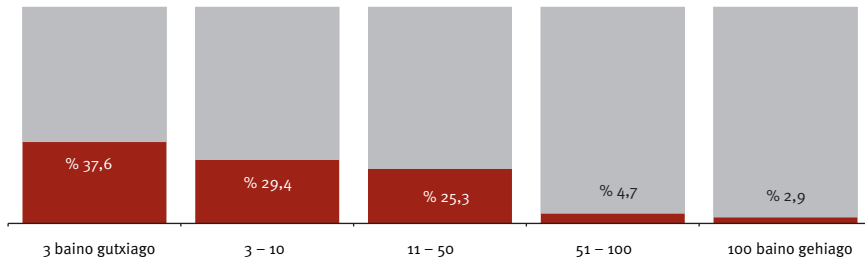
Soldataz lan egiten duten pertsonen artean, hirutatik bi emakumeak dira. Erakundeen % 30ean, soldatako langileak emakumeak soilik dira, eta hamar erakundetatik batean ez dago emakumerik.

20. GRAFIKOA. EMAKUMEEK PERTSONALAREN ARTEAN DUTEN PROPORZIOA.



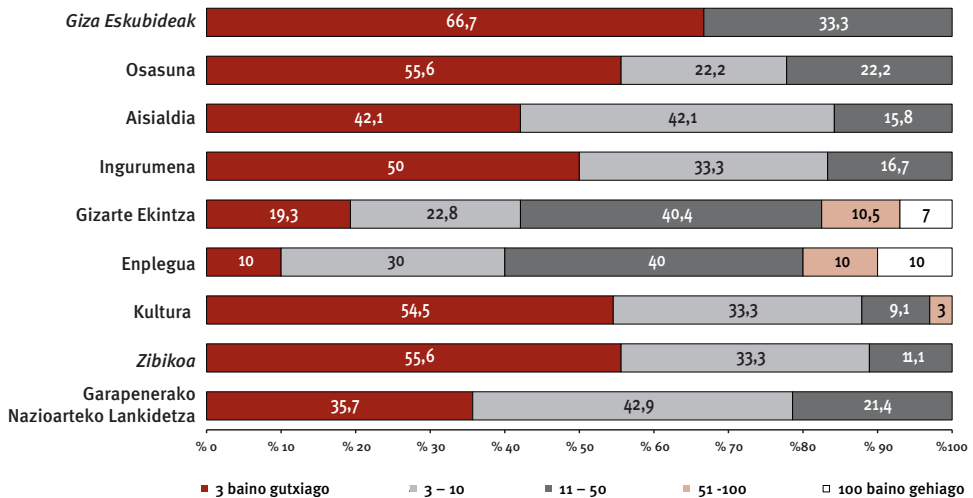
Soldatako pertsonalari begiratu gero, ehuneko esanguratsuak dituzten hiru erakunde multzo bereizten dira: soldatako hiru pertsona baino gutxiago dituztenak (% 38); soldatako hiru eta hamar pertsona bitarte dituztenak (% 29); eta soldatako 10 eta 50 pertsona bitarte dituztenak (% 25). Hala eta guztiz ere, soldatako pertsonala duten erakundeen artean, % 8k soilik ditu 50 langile baino gehiago.

21. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA.



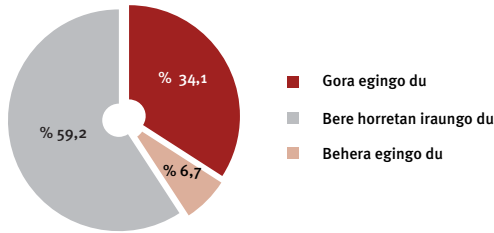
Jarduera-eremuen arabera desagregatuta, laginak banaketa hau erakusten du tarteen arabera:

22. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.



Erakundeen ehuneko mardul batek (% 66) ez du soldatako pertsonal berririk hartu azken hiru urteotan, baina pertsonalaren kopurua jaitsi duten erakundeak ere gutxi dira (% 7). Erakundeen herenak (% 34) igoera izan du soldatako pertsonen kopuruan.

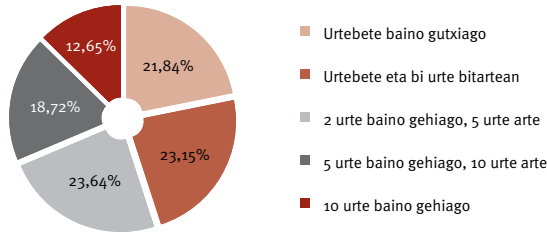
**23. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENAK AZKEN HIRU URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.**



Azken hiru urteotan, pertsonal aldetik hazkundera izan duten eremuak hauexek dira gehienbat: enplegua, gizarte ekintza eta garapenerako nazioarteko lankidetzak.

Kolektibo jendetsuena da beren erakundeetan bi urtez baino gutxiagoz lan egin duten langileena (% 45). Beteranoen taldea ez da oso handia gainerakoen aldean, zeren erakundeetan gutxienez 10 urtez aritu diren taldea % 13 baino ez da.

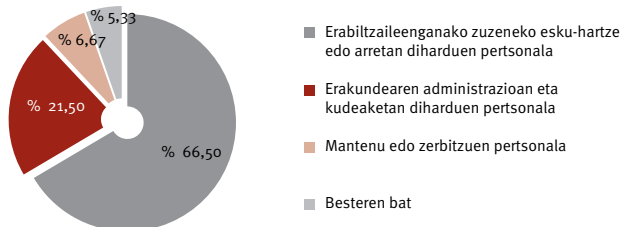
**24. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN ANTZINATASUNA.**



Datuak ikusita, badirudi Hirugarren Sektoreak izandako hazkundera orain dela gutxiago dela, nahiz eta nolabaiteko antzinatasuna duten erakundeen kopurua aski esanguratsua den sektorean.

Lanean ari diren hiru pertsonetatik bi erabiltzaileenganako zuzeneko esku-hartzean aritzen dira; erakundearen kudeaketa eta administrazioan, berriz, soldatako pertsonalaren % 21 aritzen da. Pertsonal boluntarioarekin alderatuta, soldatako pertsonala kudeaketa- zereginetara dedikatzen da gehiago.

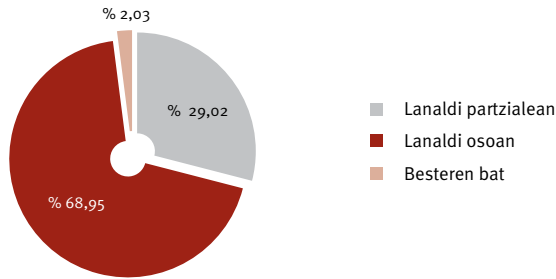
**25. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN EGINKIZUNAK.**



Aldi baterako kontratuen proportzioa handi samarra da sektoreko soldatako pertsonen artean, kontratuen % 29ra iristen baita, gutxi gorabehera. EUSTAT-Euskal Estatistika Erakundeak argi-

taratutako zifren arabera<sup>6</sup>, 2007 urtean, lanaldi partzialeko kontratuz Bizkaian batez beste aritu ziren pertsonen proportzioa % 12,6 izan zen.

26. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN DEDIKAZIOA .

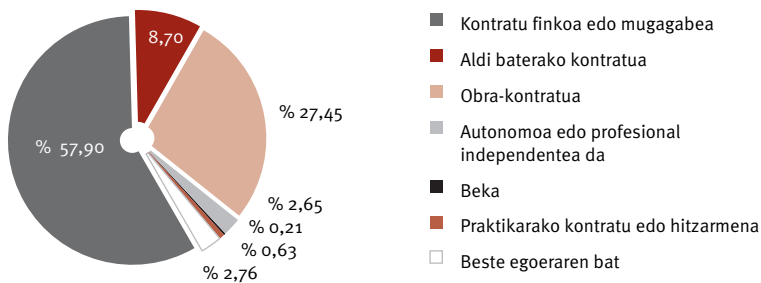


Kontratu finko edo mugagabez Hirugarren Sektorean lan egiten duten pertsonak Sektore horretan soldataz lan egiten duten pertsonen % 58 inguru dira.

Aldi baterako kontratazioaren indizea kalkulatzekoan, aldi baterako kontratuak edo obrako kontratuak kontratu finko edo mugagabeen aldean duten proportzioa kontuan hartzen bada -honako hauek alde batera utzita: profesionalentzako ordainketak eta zirkunstantzia konkretuagoekin zerikusia duten beste egoera minoritario batzuk, hala nola praktiketarako kontratuak, bekak, eta abar-, orduan proportzioa % 38ren ingurukoa da, eta, hortaz, Bizkaiko batez besteko indizearen gainetik geratzen da modu nabarian, zeren Bizkaiko indizea % 20,4 izan baitzen 2007an.

Erakundeentzat lan egiten duten profesionalen % 3 autonomo moduan aritzen da, hau da, ez dago nominan sartuta, eta, hortaz, ez da erakundeko plantillaren partaidea.

27. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN KONTRATU MOTA.



Soldatako pertsonala duten erakundeen % 52k adierazi du orain kontratatuta dauden pertsona batzuk -edo bat- boluntario moduan aritu direla iraganean. Hori gertatzen denean, kontratatuko pertsonen erdiak -gutxi gorabehera, hau da, % 53- erakundeko boluntarioak izan dira aurretik.

6 Iturria: EUSTAT. Biztanleria Jardueraren Arabera Sailkatzeko Inkesta. 2007

Esan dugun moduan, erakundeetan **inplikaturako pertsonen** multzoan honako hauek sartzen dira: gobernu-organoetako kideak, bazkideetako pertsonak, boluntarioak, soldatako pertsonak, erabiltzaileak, haien senideak, eta abar. Bestalde, kolektibo horietako bakoitzak harreman mota desberdin bat izan dezake erakundearekin, eginkizun desberdinak bete ditzake, eta, azken batean, inplikazio-gradu handiagoa edo txikiagoa izan dezake bertan.

Erakundeetako jardueren programazioan eta ebaluazioan parte hartzen duten gobernu-organoen ehunekoa handia da, bai soldatako pertsonala dutenen kasuan eta bai horrelakorik ez dutenen kasuan; dena dela, soldatako pertsonala dagoenean, gobernu-organoen inplikazioa zertxobait txikiagoa da.

Erakundeetan ia % **64k** dio bere bazkideek parte-hartze handia edo oso handia dutela jardueren programazioan. Kopurua aldatuz doa erakundeetan parte-hartzearen kopurua eta bolumen ekonomikoa igotzen diren neurrian. Kasu horietan, behera egiten du bazkideen parte-hartze erlatiboak.

Jarduera planifikatzeko eta ebaluatzeko zeregin horietan dagoen parte-hartzeari dagokionez, desberdintasun esanguratsuak azpimarratu behar dira boluntarioen ezaugarrien arabera. Hala, boluntario egonkorrek, erakundearen baitan maiz edo erregulartasunez aritzen direnek, neurri handiagoan parte hartzen dute. Orokorrean, noizbehinkako boluntarioen herenak nahiko edo asko parte hartzen du programazio-zereginetan; boluntario egonkorren kasuan, berriz, hiru laurdenek parte hartzen dute neurri horretan.

Ikus daitekeenez, erakundeetan tamainak ez du eragin handirik kolektibo horren parte-hartzean; boluntarioek erakundeetako pertsonal osoan duten pisu erlatiboak, aldiz, badiu eragina. Bestela esanda, soldatako pertsonalaren presentzia handiagoa den neurrian, boluntarioek parte-hartze txikiagoa dute jardueren programazioan eta ebaluazioan.

Soldatako pertsonal ia guztiak parte hartzen du jardueren programa prestatzeko lanean, eta baita geroago egiten den ebaluazioan ere -% 93 eta % 97, hurrenez hurren-. Bestalde, beren erakundearen asmo eta helburuen inguruan duten ezagutza maila handia da kasu gehienetan. Dena dela, deigarria da badirela erakunde batzuk (% 3,4), zeinen soldatako pertsonalak ez baitu informazio hori, edo oso informazio gutxi du.

Datuek erakusten dutenez, bada nolabaiteko defizita sektorearen izanaren eta jardunaren azkeneko arrazoia den kolektiboaren parte-hartzean, hau da, erabiltzaileen eta haien senideen parte-hartzean. Erakundeetan multzo garrantzitsu batek aitortzen du pertsona erabiltzaileen parte-hartzea txikia dela; hain zuzen ere, erakundeetan % 51ek dio erabiltzaileek gutxi parte hartzen dutela jardueren programazioan, edo ez dutela inolako parte-hartzerik. Ehuneko hori % 70era igotzen da senideen kasuan.

## **EGOERA / PERTSONAK**

Hirugarren Sektoreak giza “kapital” mardula mugitzen du. Pertsonak aberastasun handia erakusten dute, bai beren ezaugarriei dagokienez eta bai erakundearekiko konpromiso eta harreman formei dagokienez. Erakundeak giza talde pluralak dira, eta bertan zenbait motatako

pertsonak bizi dira elkarrekin sarritan: pertsona boluntarioak, profesionalak, bazkideak, zuzendaritzako kideak, dohaintza-emaileak, erabiltzaileak...

Aipatu dugun bezala, boluntarioek garrantzi handia dute sektoreko erakundeetan, eta, izatez, erakunde horien ekimen gehienak boluntarioen parte-hartzeari esker bideratu ahal izaten dira.

Hala, erakunde askok soldatako pertsona gutxi dituzte euskarri moduan; are gehiago, erakunde gehienak boluntarioz soilik osatuta daude, edo haien euskarria beharizan edo arazo baten eraginpean dauden pertsonen arteko lankidetzeta edo elkarrenganako laguntza dira.

Nolanahi ere, bada kopuru aldetik esanguratsua den beste erakunde talde bat, non soldatako pertsonalaren pisua handituz joan baita, jardueraren konplexutasun gero eta handiagoari erantzun ahal izateko.

Erakundeek izandako hazkundeak eta profesionalen, boluntarioen, bazkideen eta laguntzailleen arteko elkarbizitzak gero eta beharrezkoago bihurtzen dute politika bat definitzea eta erakundeetako pertsonen kudeaketa sistematizatzea; halaber, esfortzu berezia egin behar da erakundeen nortasuna eta kultura formalizatzeko eta horiek bertara sartzen diren pertsonen helarazteko.

Pertsonak dira erakundeen aktibo nagusia, eta haien hazkunde iraunkorrak baldintza bat bete behar du, alegia, pertsonengan inbertitzea eta erakundearen baitan hazteko bidea ematea. Erakundeak eta sektorea hori aritzen diren pertsonak direna izango dira. “Bikainak” izango dira pertsonak ere bikainak badira. Beren nortasuna gordeko dute belaunaldi-erlebuak modu egokian prestatzen badituzte.

Beste alde batetik, sektoreko partaide gehienak emakumeak direnez, funtsezkoa da berdintasuna erakundeen barnean ahalbidetzen duten politikak eta neurriak bultzatzea.

Gainera, erakundeen nortasunarekin bat etorriz, edo gutxienez haietako batzuen nortasunarekin bat etorriz (esku-hartze sozialaren alorreko Hirugarren Sektorea), badirudi egokia izango litzatekeela dibertsitatea erakundeen barnean bultzatzea (dibertsitatearen faktoreak hauexek izango lirateke: sexua, adina, jatorria, desgaitasunak izatea, autonomia maila desberdinak izatea, bazterketa edo desabantaila egoeran egotea...). Halaber, dibertsitate hori kudeatzea ahalbidetzen duten sistemak eta tresnak ere bultzatu beharko lirateke.

### ***Pertsonak kudeatzeko politika eta sistemak***

Lehenengo urratsa, nonbait, erakundeen balioekin eta misioarekin bat datorren giza baliabideen politikaren ezaugarriez hausnartzea izango litzateke, Hirugarren Sektoreak alor horretan daraman politikak printzipio komun batzuk izan ditzan, hau da, erakundeek adostutako printzipio komun batzuk.

Ildo beretik, komenigarria izango litzateke pertsonak kudeatzeko eredu egokiak diseinatzea eta gizarteratzea, sektoreko antolakuntza-kultura, tradizioa eta jardunbide egokiak integratuz; era



horretan, erakunde horietako pertsonak kudeatzeko sistemek giza baliabideen politika esplizituei erantzun egokietan eta bat etorriko lirateke beren nortasunarekin.

Horretarako, erabilgarria izan liteke pertsonak kudeatzeko bide egokiak identifikatzea eta sistematizatzea, erakunde mota bakoitzaren ñabardurak ezarriz (erakunde profesionalizatuak edo ez profesionalizatuak), eta jardunbide egokien bankuen bidez hedatzea.

Edonola ere, beharrezkoa da erakundeetako pertsonak kudeatzeko sistemak formalizatzea eta hobetzea, eta baita horrekin zerikusia duten prozedurak edo prozesuak ere (pertsonak ekartzea, aukeratzea, harrera egitea, prestakuntza ematea, jarraipena, agur esatea...), elkarrekin konektatuz.

Bukatzeo, erakundeen koherentziaren ikuspuntutik begiratuta interesgarria izan daitekeen ekimen bat hauxe da: berdintasunaren, irisgarritasun unibertsalaren eta diseinuaren alorretan jarduteko protokoloak prestatzea pertsona guztientzat, edo bazterketa egoeran dauden pertsonak edo autonomoak izateko laguntza behar duten pertsonak kontratatzeo protokoloak, legeak gai horien inguruan ezarrita dituen betekizunak gainditzea helburutzat hartuta.

### ***Lan-baldintzak hobetzea***

Pertsonak kudeatzeko politikari eta sistemei lotuta jorratu daitezkeen beste alderdi batzuk alde batera utzita, funtsezko alderdi bat sektoreko lan-baldintzak hobetzea da.

Badira barneko desberdintasun nabariak eremuen arabera (gizarte-zerbitzuak, garapenerako lankidetzak, ingurumena, kultura...), azpisektoreen arabera (desgaitasunak...) edo erakundeen tamainaren arabera; horrez gain, baina, garbi dago sektoreko lan baldintzak hobetzen jarraitzeo beharra errealitate bat dela.

Soldata txikiak, lanaldi luzeak, ezegonkortasuna, laneko arriskuen prebentzio eskasa eta gaitzeskerak dira sektoreko erakundeen multzo esanguratsu baten lan-baldintzen ezaugarri batzuk.

Ezegonkortasunari dagokionez, kontuan hartu behar da postu asko diru-laguntzak eskuratzearen mende daudela, edo urteko hitzarmenak berritzearen edo kontratuen esleipenaren mende.

Alde horretatik, beharrezkoa da erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioa kontratu, itun eta hitzarmenen bidez formalizatzeko joera finkatzea, urte anitzeko izaera izan dezaten saiaturik, erakundeek eta profesionalak nolabaiteko egonkortasuna izan dezaten.

Soldatei dagokienez, erakundeek saiatu behar dute beren baliabideak arian-arian bideratzea soldata hobetzera, ahal duten neurrian beste kostu batzuk igo gabe mantenduz –egituraren kostuak, adibidez-; orobat, ahaleginak egin behar dituzte lan-baldintzak orokorrean hobetzeko, batez ere eremu eta azpisektore jakin batzuetan.

Aldi berean, baina, erantzukizun publikoko zerbitzuen finantziazioak bidea eman behar die profesionalen lan-baldintzak hobetzeko joateko.

Orain arte, enpleguaren kalitaterik ezak ez du eraman zerbitzuen kalitatea gutxitzera, baina hori profesionalen gehiegizko esfortzuari esker lortu da, neurri handi batean, zeren inplikazio eta konpromiso maila handia erakutsi baitute erakundeekin.

Horri dagokionez, komenigarria izango litzateke hausnartzea Hirugarren Sektoreko pertsonak beren lanarekin duten harremanari buruz, harreman horren abantailak eta eragozpenak identifikatzu. Halaber, badirudi egokia dela beste gai hauei buruz ere hausnartzea: “laneko pikoak” eta lan-malgutasuna, edo soldata-eskalak, soldata txikienen eta handien arteko alde txikiakin.

Gainkargei dagokienez, kontuan hartu behar da finantziarioaz aparte badirela hor eragina duten beste alderdi batzuk; adibidez: postu batzuetan, ordezkapenek denbora-tarte luzea behar izaten dute ordezkoen egokitzapenerako, eta horregatik lana gainerako pertsonalak hartu ohi du bere gain.

Beste alde batetik, beharrezkoa da pertsonak erakundeetan jarraitzera eta haien motibazioaren maila mantentzera daramaten sistemak diseinatzea eta abiatzea, alderdi hauek ukituz: lan-giroa; bizitza pertsonala, familiarra eta lanekoa bateragarri egitea; erakundeari eta beraren barneko bizitzan parte hartzeko aukerei buruzko informazioa; emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna; erakundearen nortasunaren ezagutza (misioa eta balioak), eta beren nortasunaren eta jokabidearen arteko koherentziaren bilaketa, erakunde osatzen duten pertsonak berarekin identifikatu ahal izan daitezen, eta abar.

Prestakuntzari dagokionez, badago gabezia nabari bat prestakuntza etengabearen alorrean; horren faktoreak, besteak beste, hauek dira: baliabideen gabezia, erakunde hauek ekintzarako duten orientazio nabarmena, pertsonak kudeatzeko sistemen garapen eskasa, eta pertsonalarengan eragina duen ezegonkortasuna bera.

Alde horretatik, beharrezkoa da profesionalen prestakuntza etengabea eta birziklapena bultzatzea, baina baita boluntarioena eta zuzendaritzako pertsonena ere..., zeharkako izaerako ekintzak ere barne sartuta (profesionalek, boluntarioek eta gainerakoek konpartituak), hala esku-hartzea nola erakundeen kudeaketa jorratuz.

Orobat, prestakuntzaren alorreko beharren identifikazioa bultza liteke (Hirugarren Sektorearenak), bai orokorrak eta bai alorrez alorrekoak; horrekin batera, lanaren bidezko prestakuntza planak eta prestakuntza etengabeko planak ere abiatu litezke, erakunde txiki eta ertainei arreta berezia zuzenduz.

Beste alde batetik, erakunde batzuek baldintza egokiak sortu beharko lituzkete bertan edo beraientzat baldintza prekarioetan lan egiten duten profesionalen lanpostuak edo zerbitzuak finkatzeko: batzuek orduka lan egiten duten profesional autonomoak dituzte, eta diru-laguntzak eskuratu ondoren ordaintzen diete; beste batzuek, berriz, kontratu partzialez diharduten profesionalak dituzte, eta/edo aldi baterako edo etenka kontratatutako profesionalak.

Horri dagokionez, erakundeen arteko lankidetzak bultza liteke –batez ere erakunde txiki eta ertainen artekoa-, profesionalak konpartitu ditzaten, edo lankidetzak horiek bigarren mailako erakundeen bidez egituratu litezke. Era horretan, erakunde horiek izango lirateke profesionalak

kontratatzen dituztenak, erakunde batean baino gehiagotan aritzeko eta –modu horretan- beren lanaldia osatzeko.

Funtsezkoa den beste alderdi bat hauxe da: jarduera jakin batzuei lotutako arrisku psikosozialak tratatzea eta prebenitza; adibidez: bazterketa, mendetasun edo babesgabetasun egoeran dauden pertsonentzako arreta, batez ere eremu jakin batzuetan: jokabide-arazoak dituzten pertsonak, erantzun oldarkorrak, eta abar.

Azkenik, epe ertainera/luzera, eta erraza ez badirudi ere, komenigarria izango litzateke erreferentziazko hitzarmenak ahal den neurrian bateratuz joatea, eremu berebean hitzarmen desberdinak daudenean. Urrats horrek ahalbidetuko luke sektorearen barne egituraketan aurrera egitea, nahiz eta ez dirudien ezinbestekoa denik norabide horretan aurrera egiteko.

### ***Profesionalak (soldatako pertsonala)***

Azken urteotan, esku-hartze sozialaren alorrean hainbat lanbide finkatu dira, titulazio berriak sortu dira eta lan egiteko aukerak handitu egin dira alor horretan, bai orokorrean eta bai Hirugarren Sektorean bereziki.

Erakundeetan soldatako pertsonala sartu da, kualifikazio maila handiagokoa, eta hori, zalantzarik gabe, lagungarria izan da erakundeek eskaintzen duten zerbitzuaren kalitatearentzat.

Bestalde, profesionalen kopuruaren hazkundeak haien profila aldatu du, eta bizi-ibilbide eta lanbide-esperientzia laburragoak profesional gazteagoak ekarri ditu erakundeetara.

Gainera, erakundeekin duten lotura logika desberdin baten mende egon daiteke eta iraganean baino ahulagoa izan; horrek aldaketak ekar diezazkioke erakundeen kulturari, eta baita beren nortasuna galtzeko nolabaiteko arriskua ere.

Alde horretatik, garrantzi berezia hartzen du profesionalen belaunaldi berriak erakundeen balioetan, nortasunean eta antolakuntza-kulturan sozializatzeke gai diren pertsonen buruzko politikak abiatzeak.

Horretarako, beharrezkoa da pertsonen zaintza bermatzea, erakundeetako barne-bizitza zaintzea eta ahaleginak egitea erakundearen kultura formalizatzeke eta helarazteke, jokabide-kodeen bidez eta balioen bidezko zuzendaritza-sistemen bitartez.

Horri dagokionez, interesgarria izan daiteke pertsona berriak lanpostuan hartzeko, prestatzeko eta laguntzeko sistemak abiatzea, pertsona horiek ezagutu eta –behar izanez gero- eskuratu ditzaten beren lanpostuari lotutako gaitasunak eta jarrerak, alegia, erakundearen nortasuna, balioak eta –bereziki- esku-hartzearen estilo edo eredu adierazten dituzten gaitasunak eta jarrerak.

Ez da aski erakundeetan sartzen diren profesionalak titulazio jakin bat dutela eta zeregin jakin batzuk gauzatzeko gai direla segurtatzea. Horrez gain, beharrezkoa da bai jarrerak eta bai zereginak betetzeko modua lantzea, modu hori bat etor dadin erakundearen esku-hartzearen estiloarekin edo ereduarekin, jardueraren xede diren pertsonen balio erantsia gehitu ahal izateko.

Gainera, dirudienez, beharrezkoa da erabakiak hartzeko prozesua orientatzen duten irizpide garbiak ezartzea, profesionalak bilatzeari, aukeratzeari, prestatzeari eta haien balioa aitortzeari dagokionez. Irizpide horiek formalizatzea eta ezagutzera ematea lagungarria izango da pertsonen eta erakundeen arteko doikuntza handitzeko, eta baita gardentasun handiagoa ere lortzeko.

Orobat, beharrezkoa da erakundeen kultura lan-harremanen ikuspuntutik ere zaintzea; horri begira, saihestu behar da profesionalen kopuruaren hazkundeak modu mimetikoan ekartzea beste sektore batzuek lan-harremanen alorrean duten berezko kultura (enpresak eta administrazio publikoak); lan-harremanak eta lan-gatazkak kudeatzeari dagokionez, hirugarren sektoreko erakundeek gai horiek kudeatzeko duten moduari eutsi behar zaio.

Beste alde batetik, “harrobiko estrategia” baten definizioaren hutsunea nabaritzen da, eta ez bakarrik zuzendaritzako kideen, kudeatzaileen edo maila ertaineko agintarien prestakuntzarako. Horrez gain, bidea ireki behar da gai sozialekin sentsibilizatuta dauden eta elkarrean aritu izan diren pertsonak profesional bezala sartu ahal izan daitezen erakundeetan.

Gazteen elkartegintzaren krisiaren ondorioz, erakundeak “harrobi” bat galtzen ari dira, hots, elkarrean munduan, balioen eremuko prestakuntzan eta horretako gaitan aurretiko ibilbidea eginda zuten pertsonak ekartzen zizkien “harrobia” galtzen ari dira. Alde horretatik, hausnartu beharko genuke gazteen elkartegintza biziberritzeko edo bultzatzeko estrategiaz, hori beharrezkoa baita Hirugarren Sektorea orokorrean indartzeko; gainera, “harrobi” berriak identifikatu beharko lirateke.

Bukatzeko, hainbat urtez normala izan da boluntario moduan lan egin duten pertsonak soldatuko pertsonala izatera pasatzea geroago, erakunde berberaren baitan. Praktika horrek baditu aztertu beharreko abantailak eta desabantailak; gisa berean, hausnarketa bat egin behar da –adibidez- profesionalak erakundeetako gobernu-organoetara iristeko bidez.

### ***Boluntarioak***

Elkarren arteko laguntza eta boluntariotza sektorearen nortasun-ezaugarriak dira eta erakunde askoren jatorrian daude.

Pertsona boluntarioa da irabazi-asmorik gabeko erakundeen barnean zeregin bat betetzen duena, interes orokorreko jardueren alorrean, modu desinteresatuan, zentzu solidarioz, bere borondatez eta askatasunez, tartean lan-, funtzionaritzaz- edo merkataritza-loturarik egon gabe eta behar juridikorik gabe, bere zereginaren truke inongo ordainsari ekonomikorik jaso gabe. Boluntariotza ez da karitate indibidual eta bertikaleko ekintza bat. Aitzitik, elkartasun antolatuen adierazpide bat da, eta ardura konpartitutako dimentsio bat ere badakar berekin, gizartearen eraikuntzari dagokionez.

Boluntariotzaren sustapena Hirugarren Sektorearen gizarte-eginkizun garrantzitsu bat da, balio jakin batzuen sustapenarekin lotzen baita –adibidez: elkartasuna eta hiritartasun aktiboa-. Boluntariotza antolatua lagungarria da gizartearen parte-hartzea bideratzeko; gainera, berari esker, beste hiritar batzuek bide bat aurkitzen dute behar eta eskubide sozialei buruzko informazioa jasotzeko eta beren iritzia propioa osatzeko.

Erakunde asko boluntarioz soilik daude osatuta, eta beste hainbatetan boluntarioek jarraitzen dute gehiengoa izaten. Horiek guztiak “boluntariotzako erakundeak” dira –Boluntarioei buruzko ekainaren 25eko 17/1998 Legeak definitzen dituen terminoetan, erakunde horiek espresuki zaintzeko xedearekin-, eta ez boluntarioak dituzten erakundeak.

Nolanahi ere, erakunde batzuetan gertatu den profesionalizazioak eragina izan du boluntarioek haien baitan zuten pisu erlatiboan, pisu hori murriztu baita. Gainera, erakundeentzat gero eta zailagoa da pertsona boluntario berriak ekartzea, eta, horrez gain, boluntarioek bestelako harremanak eratzen dituzte orain erakundeekin.

Hala, boluntarioen motibazioak aldatu egin dira, edo, gutxienez, pertsonarengan zentratutakoak nabarmentzen dira gehiago: gizarte-harremanetarako espazioetara iristea, pertsona moduan haztea, etorkizunean laneratzeko baliagarria izan daitekeen esperientzia bat lortzea, eta abar.

Beste alde batetik, profil tradizionaletik urruntzen diren bestelako profilak azalerau dira, zeren adineko pertsonak ere erakundeei atxiki baitzaizkie. Eta, aldaketa horien eta beste batzuen ondorioz, borondatezko konpromisoaren formak dibertsifikatu egin dira eta lankidetzaren forma berriak agertu dira, hala nola denbora laburreko konpromisoak edo konpromiso puntualak, gero jarraipena dutenak edo jarraipenik ez dutenak. Erakundeen dinamikarekin batzuetan nekez uztartu daitezkeen boluntariotzaren formak dira, baina erakundeek onartu egin behar dituzte eta haien ezaugarrietara egokitu, boluntarioen parte-hartzea ahalbidetu nahi badute.

Beti da garrantzitsua erakundeek lan-giro egokiak eskaintzea eta beren kideen motibazioa indartzea, eta ez soldataren bitartez soilik. Boluntarioei dagokienez, bereziki garrantzitsua da haientzako espazio edo eginkizun berriak aurkitzen jakitea eta boluntarioei zeregin erabilgarriak, erakargarriak eta koherenteak eskaintzea –koherenteak beren misioarekin-, haien zentzuari buruz informatuz.

Pertsona boluntarioak zuzeneko esku-hartzearen zereginen aritu izan dira orain arte; sarritan, baina, erakundeak hazten den heinean, gero eta konplikatuagoa izaten da dedikazio partzialak edo puntualak erakundearen dinamikarekin uztartzea, dedikazio eta disponibilitate handiagoak behar direlako.

Aurreko guztia kontuan hartuta, garrantzitsua da erakundeek argitzea zer-nolako boluntarioak behar dituzten, hau da, haien profila zein izan behar den argitzea; halaber, argitu behar da zer-nolako jarduerak proposatu ahal zaizkien boluntarioei eta zer formula erabil daitezkeen pertsona horiek trebatzeko eta erakundearekin duten lotura indartzeko, erakundearen barneko bizitzan parte hartzeko espazioak sortuz eta beraren nortasunaren ezagutza ahalbidetuz. Testuinguru horretan, badirudi beharrezkoa dela boluntarioen “profesionaltasuna” ere zaintzea, prestakuntza-ekintzen bidez eta jarduerarako laguntza teknikoa eskaintzearen bitartez; adibidez: ikaskuntza bikarioa, esperientzia handiagoko pertsonak behatzearen bidez.

Beste alde batetik, erakundeetan boluntarioak hartu ahal izateko, gero eta konplexuagoak eta zorrotzagoak diren betekizun tekniko-administratibo jakin batzuk bete behar dira, eta hori zailtasun erantsia da tamaina txikiko erakundeentzat. Horri dagokionez, komenigarria izango litzateke erakunde horiei zeregin horretan laguntzea, hots, pertsona boluntarioak barneratzeko egin behar diren tramiteak egiten laguntzea.

Bukatzeko, badira ideia jakin batzuk boluntarioen inguruan; adibidez: normalean pentsatzen da soldatako pertsona batek eraginkortasun handiagoz lan egiten duela, edo borondatezko jarduerak beraren zeregina ordeztzen duela edo ordeztu dezakeela. Gainera, gizarte-aldaketa batzuek traba gehiago sortzen dituzte boluntarioak hartzeko. Bizitza pertsonala, familiarra eta lanekoa bateragarri egiteko zailtasunak eta balioen sisteman gertatutako aldaketak direla medio, pertsonen disponibilitate gutxiago dute boluntariotzako eginkizunak betetzeko.

Alde horretatik, badirudi lan koordinatua egin behar dela biztanleria sentsibilizatzeko eta pertsonak motibatuzko, erakundeetan boluntario gisa sartu daitezen.

### ***Berdintasuna***

Nahiz eta emakumeak gehiago diren erakundeetako soldatako pertsonalaren eta boluntarioen artean, gobernu-organoetan duten presentzia gizonena baino nabarmenki txikiagoa da, beste sektore batzuetan gertatzen den bezala (enpresak, administrazio publikoak).

Gai horri dagokionez, badirudi beharrezkoa dela berdintasunerako politika, plan eta neurriak sustatzea erakundeetan; hala, beste alderdi batzuen artean:

- Oztopoak kentzea, emakumeak iritsi ahal izan daitezen ardura teknikoko postuetara eta ku-deaketaren alorreko postuetara: zerbitzuen koordinazioa, erakundeen gerentzia, eta abar.
- Emakumeen parte-hartzea sustatzea lehen, bigarren eta hirugarren maiako erakundeetako gobernu-organoetan.
- Gizonen parte-hartzea sustatzea, boluntario eta profesional bezala.
- Kuotak ezartzea koordinazioaren, gerentziaren edo zuzendaritzaren eremuko ardurak dituzten pertsonen prestakuntza-programetan, eta/edo emakumeengana zuzendutako prestakuntza-programak eta laguntza teknikoari buruzko programak bultzatzea, bai emakumeak alor horietan prestatzeko eta bai postu horietara iristen laguntzeko.
- Bizitza pertsonala, familiarra eta lanekoa bateragarri egiteko politika, plan eta neurrien garapena sustatzea erakundeetan, eta gizonak helburu horretan inplikatzeko.

## **AMIA / PERTSONAK**

### **Indarrak**

- Hirugarren Sektoreak giza kapital mardula mugitzen du. Pertsonak hainbat motatako profilak, konpromiso formak eta erakundearekiko harremanak erakusten dituzte, eta horrek aberastasun handia dakar berekin.
- Boluntarioek garrantzi handia dute, ekimen gehienen euskarria baitira.
- Erakunde kopuru esanguratsu batean, soldatako pertsonen pisu erlatiboa gero eta gehiago igo da, erakundeen jardueraren konplexutasun gero eta handiagoari erantzuteko.
- Soldatako pertsonala kualifikatuagoa da.

### **Ahuleziak**

- Pertsonak prestatzeko eta kudeatzeko politiken alorrean badira gabeziak sektorearen nortasunarekin bat datozen politikak formalizatzeari dagokionez.
- Prestakuntza etengabearen alorrean ere bada defizit bat, arrazoi hauengatik: baliabide gutxi daude, ematen den prestakuntza ekintzara orientatzen da bereziki, pertsonak kudeatzeko sistemek garapen eskasa dute, eta pertsonalaren errotazioa eta ezegonkortasuna nabariak dira.
- Emakumeek gobernu-organoeetan eta beste ardura-postu batzuetan duten presentzia gizonena baino nabarmenki txikiagoa da.
- Hirugarren Sektoreko erakundeetako lanarekin pertsonak betidanik izan duten harremanak arrearen kalitateari eutsi dio; kasu askotan, haatik, horren prezioa pertsonak gehiegi kargatzea izan da.

### **Aukerak**

- Gizarte-testuinguruaren dibertsitatea, erakundeetan ere isla daitekeena. Izan ere, erakundeak aberastu daitezke hainbat motatako pertsonen presentzia eta parte-hartzearekin: gizonak eta emakumeak, gazteak eta nagusiak, immigranteak eta autonomia maila desberdineko pertsonak, eta abar.
- Erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioa kontratu, itun eta hitzarmenen bidez formalizatzeko joera; horri esker, nolabaiteko egonkortasuna bermatu dakieke erakundeari eta pertsonalari, batez ere akordioek urte anitzeko izaera baldin badute.
- Adostasuna eta sostengu soziala berdintasun-planak abiatzeko eta bizitza pertsonala, familiarra eta lanekoa bateragarri egiteko neurriak ezartzeko.

- Lanbide kopuru garrantzitsu baten sorrera eta finkapena Hirugarren Sektoreko jarduera-eremuetan (titulazioa berriak), eta baita lanpostuen sorrera ere.

### **Mehatxuak**

- Prekariatatea sektoreko lan-baldintzetan, diferentziak egon arren eremu, azpisektore eta erakundeen tamainaren arabera: soldata txikiak, ezegonkortasuna, gainkargak, laneko arriskuen prebentzio eskasa, eta abar.
- Badira erreferentziazko hitzarmen desberdinak, baita eremu berberaren barruan ere; halaber, lan-baldintzei dagokionez badira desberdintasun esanguratsuak eremuen arabera (kultura, gizarte-zerbitzuak, garapenerako lankidetzak) eta azpisektoreen arabera (desgaitasunak, nagusiak, bazterketa...).
- Pertsonalaren errotazioa handia da, jardueraren ezaugarriek eta lan-baldintzek eraginda.
- Erakundeetan sartzen diren profesionalen profila eta motibazioa aldatu egin dira (sartzen diren pertsonak lanbide- eta bizi-ibilbide laburra dute, eta erakundearekin ezartzen duten lotura beste mota batekoa da, boluntarioen kasuan bezala, eta haien inplikazio maila aldatu egin da iraganekoaren aldean).
- Zailtasunak pertsona boluntario berriak ekartzeko, batez ere gazteak, gizartean gertatutako aldaketen ondorioz (aldaketa horien eraginez, boluntarioek disponibilitate txikiagoa dute eta haien motibazioa eta parte hartzeko formak ere desberdinak dira orain).
- Zailtasunak boluntarioak erakunde profesionalizatueta txertatzeko; halaber, zailtasunak kolektiboen arteko elkarbizitzarako (profesionalak, boluntarioak, bazkideak, zuzendaritzako kideak,...), gero eta konplexuagoak diren erakunde mota horietan.

### **ORIENTABIDE NAGUSIAK / PERTSONAK**

1. Hirugarren Sektoreko pertsonen buruzko politika ezaugarritzen duten printzipio komun batzuk adostea; halaber, pertsonen kudeaketari dagokionez, sektoreko antolakuntza-kultura, tradizioa eta jardunbide egokiak integratzen dituzten kudeaketa-ereduak diseinatzea eta sozializatzea, erakundeek izan ditzaten giza baliabideei buruzko politika esplizituei erantzuten dieten eta beren nortasunarekin bat datozen politikak -pertsonak kudeatzeko sistemei dagokienez-.
2. Erakundeentzako jarduera-protokolo bat prestatzea, gai hauek jorrazteko: berdintasuna, irisgarritasun unibertsala / pertsona guztiarentzako diseinua, eta bazterketa egoeran dauden pertsonen eta autonomiarako laguntza behar duten pertsonen kontratazioa..., legeak gai horiei buruz ezarrita dituen betekizunak gainditzea xedetzat hartuta.



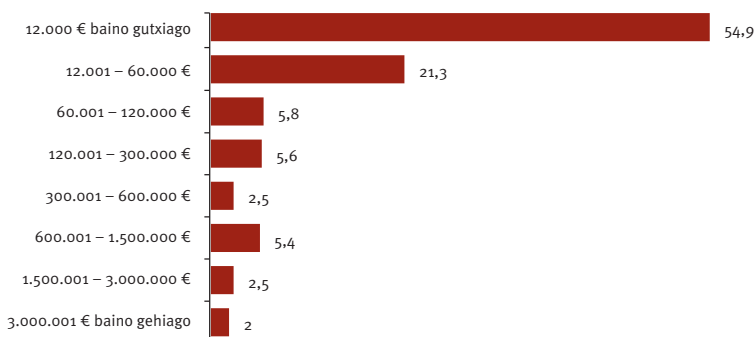
3. Lan-baldintzak hobetzea, eta pertsonak iraunaraztea ahalbidetzen duten sistemak abiatzea, gehiegizko errotazioa saihesteko.
4. Hirugarren Sektoreko erakundeetako pertsonak lanarekin ezartzen duten harremanaren ezaugarri espezifikoek hausnartzea, batez ere alderdi konkretu batzuk jorratuz, hala nola lanaren gainkargen eta lan-malgutasunerako neurrien arteko konbinazioa, edo soldata- eskala murriztuak.
5. Profesionalen belaunaldi berriak sozializatzea erakundeen balioetan, haien nortasunean eta haien antolakuntza-kulturan.
6. Profesionalen, boluntarioen, zuzendaritzako kideen eta gainerako eragileen prestakuntza etengabea eta birziklapena bultzatzea, batez ere erakunde txiki eta ertainetan. Horrez gain, arrisku psikosozialen tratamendua eta prebentzioa ere sustatu behar dira, batez ere jarduera jakin batzuetan.
7. Boluntarioen parte-hartze formetan eta motibazioetan gertatutako aldaketetara egokitzea eta neurriak bultzatzea sentsibilizazio, parte-hartze eta prestakuntzaren eremuan -besteak beste-, erakundeetara pertsona boluntario berriak ekarri ahal izateko eta erakundeekin duten lotura indartzeko.
8. Gazteen elkartegintza biziberritzeko edo bultzatzeko formen inguruan hausnartzea, Hirugarren Sektorea orokorrean indartzeko beharrezkoa den estrategia bezala; horrekin batera, "harrobi" berriak identifikatu behar dira, elkarteen munduan aritutako pertsonak erakundeetara ekarri ahal izateko.
9. Berdintasunerako politika, plan eta neurriak sustatzea erakundeetan; horren helburua, besteak beste, emakumeak ardura-postuetara helarazten laguntzea da.
10. Dibertsitatea kudeatzeko sistemak eta tresnak bultzatzea erakundeetan, desberdintasunak (adina, sexua, jatorria, autonomia...) integratzeko eta haien balioa azalertzeko gaitasuna emanez.

## 4.4. BALIABIDE EKONOMIKOAK

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

Erakundeen erdiek baino gehiagok 12.000 euro baino gutxiagoko **aurrekontuak** dituzte; dena dela, esan dugun bezala, zenbatekoak nabarmenki aldatzen dira erakundearen figura juridikoaren, tamainaren eta jarduera-eremuaren arabera. Hala, bolumen ekonomikoaren tarteak 26 eurotik 14.000.000 eurora mugitzen da.

28. GRAFIKOA. DIRU-SARREREN BOLUMENA 2006AN.



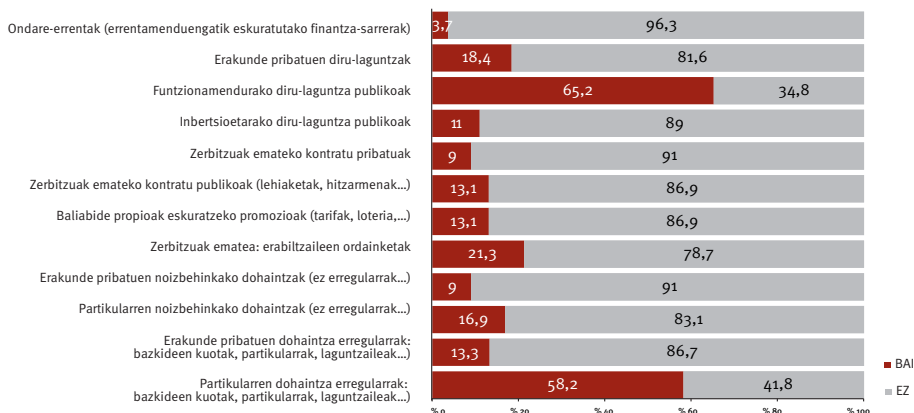
Azken urteotako aurrekontuei buruzko informazioa eman duten erakundeen % 60k gora egin du diru-sarreraren bolumenean. 2004-2006 garaian, erakundearen bolumen ekonomikoa % 39 igo da batez beste. Ehunekotan neurtuta, igoera handienak ingurumenaren, kulturaren, aisialdiaren eta gizarte ekintzaren eremuetan gertatu dira.

Erabiltzen dituzten **lokalen** jabe diren erakundeak % 13 baino ez dira. Lokalen jabetza izateak badu lotura erakundearen antzintasunarekin. Izan ere, aipatutako ehunekoa bikoiztu egiten da 20 urtetik gorako erakundearen artean.

Sektoreko erakundeak hainbat motatako iturrien bidez finantzatzen dira. Nolanahi ere, indizeetan agertzen den dispersioa ikusita, agerian geratzen da askotarikotasun hori ez dela erakunde guztietan gertatzen. Bestela esanda, erakundeek ez dute **finantziario-iturri** dibertsifikaturik izaten.

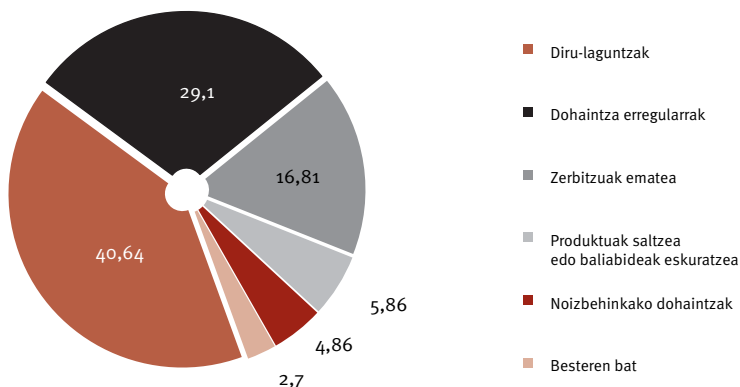
Kontsultatutako erakundeen erdiek baino gehiagok partikularren dohaintza erregularretatik (% 58) eta diru-laguntza publikoetatik (% 65) datozen diru-sarrerak dituzte beren funtzionamendurako. Sektoreko beste erakunde batzuek dituzten gainerako diru-iturriak minoritariotzat har daitezke: noizbehinkako dohaintzak, produktuen salmenta, ondarearen errentak, erakunde pribatuen diru-laguntzak, zerbitzuak gauzatzeko kontratuak, eta abar.

### 29. GRAFIKOA. DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZA DUTEN ERAKUNDEEN PROPORZIOA.



Erakunde batek izan ditzakeen diru-iturrien banaketa hipotetikoak irudia hau erakutsiko luke. Ikus daitekeenez, diru-laguntzek eta dohaintza erregularrek pisu handia dute -azken horien barnean, bazkideen kuotak dira zati nagusia-.

### 30. GRAFIKOA. DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZAK DUEN PISU ERLATIBOA.



Erantzun duten erakundeen % 21en diru-sarrera guztiak diru-iturri bakar eta berberetik datoz. Kasu horien % 39an, erakundearen diru-sarrera bakarrak bazkideen kuotak dira. Beste alde batetik, galdera honi erantzun dioten erakundeen % 8 inguru diru-laguntza publikoen bidez soilik finantzatzen da.

Erakundeen % 28k bi bidetatik soilik eskuratzen ditu baliabide ekonomikoak; bide horietako bat, kasu gehienetan (% 65), bazkideen kuotak dira. Gutxienez bost finantza-iturri desberdin dituzten erakundeak % 19 baino ez dira.

Erakundeek beren funtzionamendurako diru-laguntza publikoak dituztenean -sektoreko erakunde gehien kasua da hori-, diru-laguntza horiek erakundeen diru-sarrerren erdia baino gehiago dira (% 51).

Finantziazio publiko osoa kontuan hartuz gero -kontratu publikoak, inbertsiorako diru-laguntza publikoak eta funtzionamendurako diru-laguntza publikoak-, erakundeen finantziario osoan horrek duen pisua % 57raino igotzen da.

Erakundeen % 16k ez du baliabideak modu autonomoan ematen dizkion finantziario-iturririk: dohaintza erregularrak, zerbitzuak gauzatzea, produktuen salmenta, baliabide propioak eskuratzeko promozioa, zerbitzuak betetzeko kontratu pribatuak edo ondare-errentak. Kasu horietan, erakundearen finantziario osoa erakundetik kanpokoa da.

Partikularren dohaintza erregularrak dohaintza horiek dituzten erakundeen diru-sarrera guztien ia % 40 dira, normalean. Erakundeen % 10 baino apur bat gehiago dohaintza horien bidez soilik autofinantzatzen da. Hori kulturaren eremuko eta eremu zibikoko erakundeetan gertatzen da gehienbat, batez ere erakunde txikietan.

Pertsonalerako gastua duten erakundeetan, **gastu** hori gastu osoaren % 56 da; halaber, erosketak eta gastu orokorrak ere erakundeen gastuaren erdia baino gehiago dira, batez beste. Gastuaren helburuari begiraturaz gero, gastuaren % 24 kudeaketa eta administraziora bideratzen dela ikus daiteke.

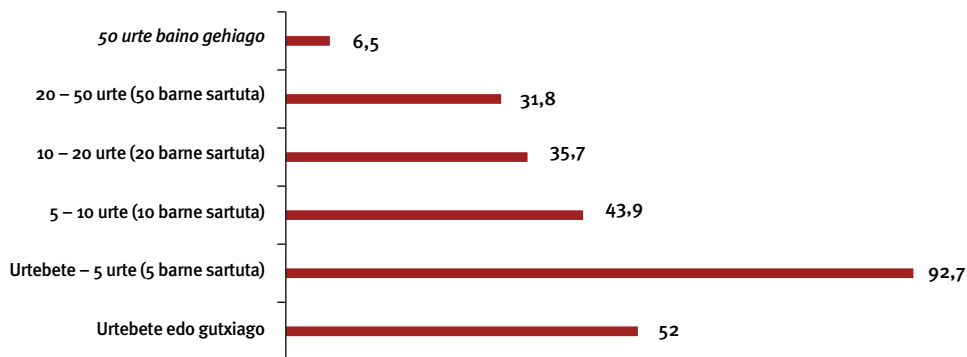
Erakundeen ia herenak aitortzen du likidezia-arazoak edo altxortegi-tentsioak izatea. Ez da desberdintasun handirik antzeman erakundeen antzinasunaren arabera, ezta mugitzen duten bolumen ekonomikoaren, pertsonalaren bolumenaren eta jarduera-eremuaren arabera ere.

Likidezia-arazoei buruz jasotako informazioa ikusita, datu horiek ez dira aski esateko arazo horiek izateak baduela lotura finantziario publikoarekiko mendetasun indize handia izatearekin; esan daiteke, dena dela, arazoak dituzten erakundeen batez besteko indizea handiagoa dela kasu horietan, eta are handiagoa beren funtzionamendurako diru-laguntza publikoekiko mendetasun handia duten erakundeetan.

Oro har, erakundeen %62k zorrak dituela esan du. Haien zorpetze garbia % 37 da, batez beste; horrek esan nahi du kanpoko baliabideak -maileguak, eta abar- erakundeen pasibo osoaren herena baino gehiago direla.

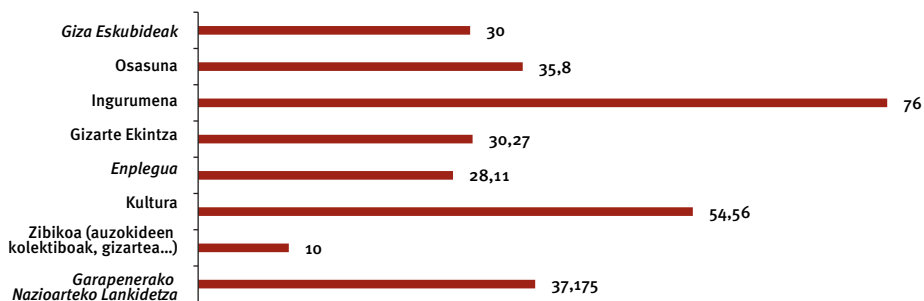
Erakundeen zorpetze maila handiagoa da gazteagoak diren neurrian. Urtebete eta bost urte bitarteko ibilera dutenak % 90eko zorpetze mailara iristen dira.

31. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, ANTZINATASUNAREN ARABERA.



Batez besteko horren gainera dauden erakundeak ingurumenaren eta kulturaren eremukoak dira. Gainerakoak, berriz, ez dira batez bestekotik modu esanguratsuan desbideratzen.

32. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.



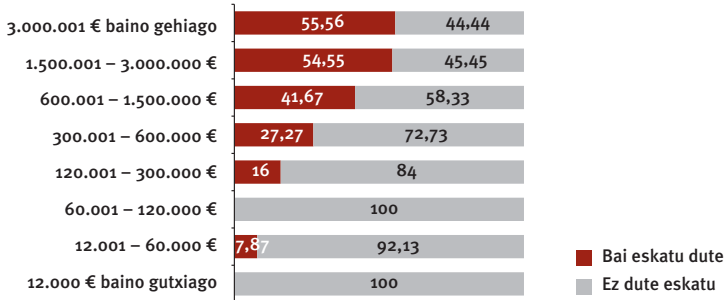
Erakunde jakin batzuk erregimen fiskal bereziaren bidez arautzera pasa daitezke eta onura jakin batzuk eskura ditzakete baldin eta **onura publikoko izaera** aitortzen bazaie. Horretarako, erakunde horiek interes orokorreko helbururen bat bilatu behar dute, eta haien asmoen artean gizarte ongizatea edo guztien ongia lortzen laguntzea egon behar da. Aipatutako izaera hori lortzeko, betekizun batzuk bete behar dituzte erakundeek. Inkestatutako erakundeen % 6 inguruk izaera hori du aitortuta.

**Gizarte izaerako erakundearen** aitormena Zerga Agentziak ematen duen kalifikazio bat da; berari esker, irabazi-asmorik ez duten eta betekizun jakin batzuk betetzen dituzten erakundeek BEZa kentzen zaie. Kontsultatutako erakundeen % 24 inguru *gizarte izaerako erakunde* bezala dagokion erakundeak.

**Kanpoko kontabilitate-auditoria** dagokionez, esan daiteke beste urrats bat dela elkartearen kontuen berri emateko bidean, alegia, beren konfiantza, denbora eta dirua erakundearen eskuetan uzten dutenei eta gizarte osoari kontuak emateko bidean; izan ere, gizarteak gero eta gehiago exijitzen du gardentasun-irizpideen eta kontuak argitzeko irizpideen aplikazioa. Kontsultatutako erakundeen % 30k dio kanpoko kontabilitate-auditoria eskatu duela azken hiru urteotan.

Urrats garrantzitsua da erakundeen -oro har- eta elkarteen -bereziki- zilegitasuna gordetzeko; nolana ere, datuek erakusten dutenez, azken hiru urteotan kanpoko kontabilitate-auditoria eskatu duten elkarteak elkarteen % 6 baino ez da izan.

33.GRAFIKOA. AUDITORIAREN ESKARIA BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA.



Ehunekoak gora egiten du tamaina eta bolumen ekonomiko handiagoa duten erakundeen kasuan; hala eta guztiz ere, 600.000 euro baino gehiago mugitzen dituzten erakundeen erdiek -gutxi gorabehera- ez dute kanpoko kontabilitate-auditoriarik eskatu azken urteotan, mugitzen duten diruaren zatirik handiena publikoa izan arren.

## EGOERA / BALIABIDE EKONOMIKOAK

Adierazi dugun bezala, bada bolumen ekonomiko apala duen erakunde multzo handi bat, eta, bestetik, bolumen ekonomiko mardula duen erakunde multzo txiki bat. Dena dela, erakunde askok beren aurrekontua handitu dute azken urteotan, eta, hala, esan daiteke erakunde guztiek batera kudeatzen duten bolumen ekonomikoa BPGaren % 1,58 dela, gutxi gorabehera.

Jarduera publikoak gora egin du azken urteotan esku-hartze sozialaren alorrean, oparoaldi ekonomikoaren testuinguruan, eta beraren erantzukizunaren esfera handitu egin da eremu batzuetan, hala nola gizarte zerbitzuen eremuan; horrek guztiak igoarazi du erakundeek kudeatzen duten baliabideen bolumena, zeren lehen eskaintzen zituzten zerbitzuen zati bat erantzukizun publikoko zerbitzu bezala konfiguraturaz joan baita poliki-poliki.

Halaber, oso esanguratsua izan da administrazio publikoek, aurrezki kutxen gizarte ekintzek eta –askoz ere neurri txikiagoan- fundazioek edo enpresek eskaini duten sostengua, erantzukizun publikoko zerbitzuen prestaziotik kanpo dauden interes orokorreko beste jarduerak batzuk finantzatzeari dagokionez.

Oraingo testuinguruan, haatik, erakundeek ahaleginak egin behar dituzte krisi ekonomikoak sortutako egoerara egokitzeko.

Alde horretatik, baliabideak eskuratzearen ikuspuntutik begiratuta, funtsezkoa da erakundeek beren finantziario-iturriak dibertsifikatzea eta baliabideak eskuratzeko ekimenak planifikatzea –ez ekonomikoak soilik-, erantzukizun publikoko zerbitzuen prestaziotik kanpo gauzatzen dituzten ekintzak finantzatzeari begira.

Beste alde batetik, badirudi beharrezkoa dela informazio zehatza izatea sektorearen dimentsio ekonomikoari buruz eta jarduera mota bakoitzaren finantziario-iturriari buruz, bai erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzearen kasuan eta bai hortik kanpo dauden eta interes orokorrekoak diren beste jarduera batzuk gauzatzearen kasuan.

Halaber, komenigarria izango litzateke Hirugarren Sektoreko erakundeek finantziarioa hobetzea zuzendutako azterlan bat egitea; bertan, beste alderdi batzuen artean, alor horretan dituzten behar nagusiak aztertuko lirateke, hala nola finantziario-iturrien dibertsifikazioa, altxortegiko arazoek konponbideak, egitura-kostuen finantziarioa (kudeaketa...) edo baliabide materialak eta azpiegiturak eskuratzeko bideak (inbertitzeko ahalmena).

### ***Krisi ekonomikoaren inpaktuaren kudeaketa***

Krisi ekonomikoak diru-bilketan eta aurrezki kutxen eta enpresen mozkinetan duen inpaktuak eragina izan dezake administrazio publikoek, aurrezki kutxen gizarte ekintzek eta enpresek erakundeek beren jardueran laguntzeko duten ahalmenean.

Administrazio publikoen kasuan, inpaktu hori bereziki handia izan daiteke baldin eta erakundeek jarduerak ez badu zerikusirik erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzearekin eta gizarte-zerbitzuen alorrean gauzatzen bada, zeren eta, alor horretan, erantzukizun publikoa handitu egin baita prestazio eta zerbitzu jakin batzuk emateari dagokionez.

Krisi ekonomikoko egoerak eta zerbitzu jakin batzuen gaineko erantzukizun publikoaren garapenak arriskuan jar dezakete jardura jakin batzuk gauzatzeko bidea (erantzukizun publikotik kanpoko zerbitzuak, sentsibilizazioa, ikerkuntza, eskubideen sustapena, elkarrenganako laguntza...) eta baita erantzukizun publikoko zerbitzurik betetzen ez duten erakunde txiki eta ertainen bideragarritasuna ere.

Komenigarria izango litzateke ebaluatzea zer inpaktu izango lukeen erakunde txikietan eta interes orokorreko jardura horietan diru-laguntzen lineak edo programak murrizteak edo mantentzeak; horri begira, kontua izango litzateke sail jakin baten gastuaren eskema orokorrak bidea ematea gizarte-sarearen aberastasuna eta beraren jarduna mantentzeko, erantzukizun publikoko zerbitzuen horniduran soilik kontzentratu gabe.

Alde horretatik, komenigarria izango litzateke bermatzea urteko gastu publikoaren proportzio bat interes orokorreko jardueren finantziarioa bideratuko dela, hau da, erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzearekin zerikusia ez duten jardueren finantziarioa; horretarako, diru-laguntzen deialdiak egingo lirateke, eta diru-laguntza horiek ez lirateke erabiliko erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioa finantzatzeko, baldin eta posible bada bi jardura mota horien elkarren artean zorroztasunez bereiztea.

Horri begira, badirudi hauxe dela beharrezkoa:

- Administrazio publikoek eustea interes orokorreko jardura horiek sustatzeko politikari, ahal den neurrian, diru-laguntzen programak baliatuz.

- Kutxen eta beste instituzio batzuen gizarte ekintzek modu garbian orientatzea horrelako jarduerak sustatzeko ekintza, administrazio publikoek beren erantzukizunpean dituzten zerbitzuen finantziazioaren % 100 beren gain hartzen duten neurrian.
- Erakundeek beren finantziatio-iturriak dibertsifikatzea eta aurrera egitea beste eragile batzuekin duten lankidetzan (enpresak...).

Beste alde batetik, badirudi komenigarria dela beste neurri batzuk ezartzea baliabideen jaitzieraren inpaktua murrizteko, bai giza kapitalaren galerari dagokionez (boluntarioak, elkarri laguntzeko sareak, profesionalak...) eta bai gizarte-kapitalaren galerari dagokionez (gizarte-sarearen galera, dela erakundeak desagertzen direlako dela erakundeek gauzatzen zituzten interes orokorreko jarduerak desagertzen direlako).

Horri begira, ahaleginak egin beharko lirateke erakundeen egituren, kudeaketa-kostuen eta marjinen hazkunderan edo murrizketan eragina izateko.

Alderdi horiek kontrolatzeko ahalegin handienak egin ditzaketen erakundeak –edo enpresak– dira Administrazio publikoentzako zerbitzuak betetzen dituztenak eta egitura eta marjina handiagoak dituztenak, edo soldata-baldintza hobekak dituztenak; kontrol horri esker, administrazio publikoek baliabide gehiago izan ditzakete sustapen-jarduerari ere laguntzeko (interes orokorreko jarduerak gauzatzeko diru-laguntzak eta hitzarmenak, erantzukizun publikoko zerbitzuen eremutik kanpo).

Alde horretatik, helburu hori alde batera utzita, irabazi-asmorik gabeko erakundeek eta erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzen dituzten enpresek ere –eta administrazio publikoak berak ere– krisi ekonomikoaren eragina eta gastuaren balizko murrizketa pairatu litzakete, eta, hori gertatuz gero, egitura-gastuak, soldatak eta horrelakoak murriztu edo kontrolatu beharko dituzte, edo, enpresen kasuan, mozkinak mantendu edo murriztu beharko dituzte.

### ***Erakundeen jardueraren finantziatio-iturrien eta baliabideak eskuratzeko iturrien dibertsifikazioa***

Erakundeen energiaren zati handi bat finantziatioa bilatzera bideratzen da, nahiz eta ahalegin ia guztiak finantziatio publikoa lortzera zuzentzen diren (batez ere udaletatik, aldundietatik eta EAEko administrazioetatik), edo finantza-erakundeen finantziatioa lortzera.

Horren arrazoia ez da beti izaten borondate esplizitua; aitzitik, sarritan inertziagatik gertatzen da, edo ez delako ezagutzen finantziatio pribatuko beste iturri batzuetara iristeko bidea (fundazioak, enpresak...), edo zailtasun gehiago antzematen direlako iturri horietara iristeko, eta, gainera, badirelako erreparo batzuk horren inguruan.

Historikoki, erakundeek lortu dute estrategia errazak abiatzea beren finantziatio-iturriak dibertsifikatzeko (bazkideen ekarpenak, erabiltzaileen kuotak, kanpainak antolatzea, babesleak, bilatzea, kaleko azokak...), eta horri esker beren jarduna abiatu eta mantendu ahal izan dute.

Hala eta guztiz ere, une hauetan badago hutsune nabarmen bat finantziatio-iturriei buruzko informazioan; gainera, ikus daitekeenez, ez dago kuestionamendu edo hausnarketa nahikorik



diru-sarrera alternatiboak bilatzeari buruz, ohiko diru-laguntzez gain, administrazio publikoeko mendetasun ekonomikoa handia izan arren.

Ez dirudi finantziazioaren plangintza taxuzkoa denik, ezta, orokorrean, “baliabideak” eskuratzeko ekimenen plangintza ere; aitzitik, alor horretan nolabaiteko inertziaz eta inprobisazioz jarduten dute erakundeek.

Hainbat erakundek diru-laguntzen deialdietan aurkeztu behar diren proiektuak prestatzeko eta formularioak betetzeko ere behar dute laguntza, zeregin oinarrizkoenak izan arren. Eta, oraingo testuinguruak –krisi ekonomikoagatik- baliabide urriak eskuratzeko “lehia” ekarriko duela aurreikusten bada ere, horrek ez ditu erakundeak bultzatu alor horretan ditzuten ekimenak berraztertzerara, ezta baliabideak eskuratzeko iraganean erabili ditzuten estrategiak berreskuratzera edo estrategia berriak erabiltzerara ere.

Alde horretatik, baliabideak eskuratzeko planak egiteko ohitura hartu beharko lukete (baliabide ekonomikoak edo gastuak saihestea ahalbidetzen dieten baliabideak); halaber, pertsona batzuk dedikatu beharko lituzkete funtsak eta baliabideak eskuratzeko aurreikusita dauden ekintzak aurrera eramateko.

Orokorrean, autofinantziazio-sistemei dagokienez, irizpideak landu litezke eta estrategia eta proposamenak diseinatu: dohaintzak eta legatuak lortzea, kuotak ordaintzea, erantzukizun publikotik kanpoko zerbitzuengatik ordaintzea, beste ekoizpen-jarduera batzuk egitea, eta abar. Orobat, baliabideak eskuratzeko planteamendu orokor bat egitea ahalbidetzen duten sistemak eta tresnak diseinatu litezke erakundeentzat, irizpideak, estrategiak eta tresnak definituz finantzazio-iturriak epe ertain eta luzera dibertsifikatzeko, zenbait alderdi integratuz: baliabideak eskuratzeko bideak, komunikazio estrategiak eta itunen eraketa.

Beste ekimen interesgarri bat izan daiteke eskura dauden finantzazio-iturriak identifikatzea, bai esku-hartzerako daudenak eta bai erakundeen kudeaketarako daudenak; hori egin ostean, informazio hori sozializatu beharko litzateke, etengabe eguneratzeaz batera.

Baliabideak eskuratzeko egon daitezkeen estrategia batzuei dagokienez, enpresekiko lankidetzak ia garatu gabe dago, erakundeei konplikatuegi iruditzen zaielako; batzuetan, gainera, bada nolabaiteko mesfidantza horri begira.

Erakundeek badakite, ondo jakin ere, beren jarduera gauzatzeko beharrezkoak ditzuten baliabideak lortzeko bideek baldintzatu ditzaketela beren proiektua eta beren gizarte-zilegitasuna.

Enprekin akordioak lortzea –diru-ekarpenak, boluntariora korporatiboa, ezagutzaren transferentzia, zerbitzuen kontratazioa edo trukea- aukera bat da erakundeen jarduera eta beren ingurunearekiko trukea bultzatzeko.

Bestalde, horrek barneko hausnarketa eta jokabide oso koherentea eskatzen ditu, zeren bermatu behar baita ezartzen diren lankidetzak bat datozela erakundearen eta enpresaren nortasun-ezaugarriekin.

Ikuspegi horretatik begiratuta, badira lagungarriak izan daitezkeen elementu batzuk, hala nola jokabide-kodeak garatzea, erreferentziazko eta autoerregulazio ereduak ezartzea eta lankidetzarako jardunbide egokiak transferitzea.

Halaber, erakundeek laguntza eskatzen diete administrazio publikoei horrelako ekimenak bultzatu ahal izateko: enprekin kontaktatzeko bideak, prestakuntza irabazi-asmorik gabeko enpresa eta erakundeentzat, enpresak sentsibilizatzeko kanpainak, eta abar.

Beste alde batetik, erakundearen oinarria zabaltzeak, aldizkako kuota bat ordaindu edo ekarpen edo dohaintza puntualak egin ditzaketen bazkide eta kolaboratzaileen kopurua handituz, egonkortasun handiagoa ekar diezaietke diru-sarrerei, nolabaiteko autonomia eta likidezia emateaz gain, eta, gainera, zilegitasun-iturria da erakundearentzat. Nolabait, bazkideak dira gizarte zibil antolatua ordezkatzeko dutenak, eta, hortaz, bazkiderik izan ezean, erakundeak zerbitzu-enpresa huts bihurtu daitezke.

Dena dela, erakunde gehienek ez dute aldizkako ekarpenak edo ekarpen puntualak egiten dituzten pertsona kolaboratzaileez osatutako sarerik, eta, bestalde, bazkideen kuotak ez dira aski izaten ezta erakundearen oinarritzko funtzionamendua bera ere bermatzeko (lokalaren gastuak, argia, telefonia, kudeaketari lotutako pertsonala edo zerbitzuak...).

Badira bazkide kopuru handia duten zenbait erakunde, baina pertsona horiek ez dute beti kuota ordaintzen, eta bada nolabaiteko zailtasuna haiekin hitz egiteko edo komunikatzeko eta konpromiso ekonomiko bat lortzeko haien aldetik.

Beste alde batetik, onura publikokotzat deklaraturako fundazio eta elkarteei dohaintzak egiten dizkieten pertsonak onura fiskalak lortzen dituzte, eta hori ona da dohaintzentzat, baina erakundeentzat ez da erraza aitortza hori lortzea.

Horregatik, agian beharrezkoa izango litzateke beste bide batzuk aurreikustea erakundeei dohaintzak egin edo ondarea uzten dizkieten pertsonak onura fiskalak lortu ditzaten. Horri dagokionez, onura hori eman lekiok Gizarte Zerbitzuei buruzko abenduaren 5eko 12/2008 Legean ezarritako gizarte-intereseko deklarazioari.

Orobat, erantzukizun publikokoak ez izan arren interes orokorrekoak diren zerbitzuak betetzen dituzten irabazi-asmorik gabeko erakundeen finantziarioari dagokionez, komenigarria izango litzateke pizgarri fiskalak igotzea eta, oro har, pertsona partikularrak, enpresak eta beste eragile batzuk finantziario horretan parte hartzera bultzatzeko neurri gehiago sortzea, horren bitartez bide esanguratsu bat sortzeko aipaturako jarduerak finantzatzeko.

### ***Laguntzak lortzeko zailtasunak***

Beren jarduerak gauzatzeko erakundeei diru-laguntzak eskaintzen dizkieten administrazio publikoek eta instituzioek gogoeta egin beharko lukete elementu hauen arteko orekari buruz: laguntzen prozedura eta laguntzak eskuratzeko betekizunak, diru-laguntzetarako aurkezten diren jardueren izaera, eta erakundeen ezaugarriak eta gaitasunak.

Finantziatoria iristeko bideetan egon behar den ekitatearen ikuspuntutik, badirudi arreta berezia zuzendu behar zaiela erakunde txiki eta ertainei, edo toki-eremuan (udal) edo landa-eremuan dihardutenei, diru-laguntzen programetara iristeko bidea errazten dieten neurriak ezarritik –informazioa, tramiteak sinplifikatzea, eta abar-.

Alde horretatik, saihestu behar da erakunde handiak eta/edo eragin-ahalmen handiagoa dutenak izatea –praxian- laguntzak eskuratzeko erraztasun handiena dutenak.

Ez dira gutxi diru-laguntzen deialdien prozedura eta betekizunei erantzuteko zailtasunak dituzten erakundeak, zeren prozedura eta betekizun horiek gero eta konplexuago bilakatu baitira, eskariak aurkezten dituzten erakundeen ezaugarriak kontuan hartu gabe.

Batzuetan, erakunde txiki eta ertainak larri ibiltzen dira finantziarioa lortzeko orduan, laguntzak eskuratzeko prozesura egokitzeke dituzten zailtasunen eraginez, batez ere formularioen eta aurkeztu beharreko gainerako dokumentazioaren konplexutasunagatik. Halaber, haien jardunaren bideragarritasuna kolokan gera daiteke eskarien inguruan erabakitzeke eta laguntzak jasotzeke epeen eraginez. Gainera, zailtasunak izaten dituzte batzuetan exijitzen diren kofinanziazio ehunekoetara iristeko, edota beren jarduna planifikatzeko urteko markoa gaintzen ez duten konpromisoetan oinarrituta.

Erakunde txiki batzuk, nagusituz joan diren eta batzordeetan erreleburik ez duten pertsonen osatuta daudenez, desagertu ere egin litezke zailtasun horientzat, hots, beren oinarrizko funtzionamendua bermatzeko beharrezkoa den burokraziari eusteko aurkitzen dituzten zailtasunagatik, nahiz eta, bestalde, erabat gai diren beren jardura-programa aurrera ateratzeko.

Beraz, komenigarria izango litzateke diru-laguntzak eskuratzeko prozedurak eta betekizunak egokitzea erakunde txiki eta ertainen ezaugarrietara, eta gauza bera egin beharko litzateke diru-laguntzei buruzko erabakiak hartzeko eta laguntza horiek justifikatzeko prozedurekin.

Diru-laguntzak eskatzeko eta justifikatzeko formularioei dagokienez, hauxe egin liteke:

- Diru-laguntzak eskatzeko eta justifikatzeko formularioak sinplifikatzea, honelako irizpideak kontuan hartuta: erakunde bakoitzaren ezaugarriak, jardueren tipologia edo gehienez finantza daitekeen zenbatekoa;
- Proposamenak aurkezteko eta gastuak justifikatzeko formularioak eta irizpideak bateratzea eta mantentzea, eremu berean erantzukizunak dituzten erakunde publikoen artean.

Gainera, informazio argia eskaini lekieke erakundeei deialdi bakoitzetik bideratu ahal diren proiektu / behar motei buruz (zein den egokiena kasu bakoitzean), eta, aldi berean, nolabaiteko osagarritasuna bilatu administrazio publikoen jardunean.

Halaber, erakunde jakin batzuei laguntza teknikoko zerbitzuak eskaini lekieke, legezko betekizunak bete ahal izan ditzaten, edota laguntza edo pizgarriak eskaini pertsonal administratiboan edo laguntza teknikoko zerbitzuak kontratatzeke: kontabilitatea, nominak, zergak, proiektuen aurkezpena eta justifikazioa...

### ***Altxortegiko arazoak***

Erakundeei sortu ohi zaien beste zailtasun bat altxortegiko arazoak dira, administrazio publikoek ordainketak atzeratzearen eraginez sortuak. Horren eraginez, kreditu-lineak hitzartu behar izaten dituzte beren jarduera gauzatzeko, eta, hortaz, abalak aurkeztu behar dituzte eta interesen ordainketa beren bizkar hartu.

Bolumen ekonomiko apala duten eta kreditu-lineak lortzeko arazoak dituzten erakunde txikiek dirua aurreratu behar izaten dute batzuetan, edo, aipatu den bezala, jarduera bertan behera utzi behar dute baldin eta aurkeztu duten eskaria gehiegi atzeratzen bada.

Hori saihestearren, beharrezkoa izango litzateke erabakitze-epeak murriztea eta administrazio publikoen ordainketak arintzea, batez erakunde txiki eta ertainen aldizkako jarduerak gauzatzeko diru-laguntzen kasuan (urtero errepikatzen diren jarduerak).

Orobat, onuragarria izango litzateke interes orokorreko jarduera jakin batzuk gauzatzeko hitzarmenak dituzten erakundeen kopurua handituz joatea.

Bukatzeko, erakundeen arteko estrategia konpartituak garatzeko aukera aztertu liteke, kreditu-lineak negoziatzeko eta/edo abalak aurkezteko. Edo akordioak bideratzea aurrezki-erakundeekin, aurreikusitako zenbatekoaren ehuneko jakin baten ordainketa aurreratzeko, baldintza batzuk betetz gero, interesik ezarri gabe.

### ***Azpiegiturak eta baliabide materialak***

Erakunde txikien kezka nagusietako batzuek azpiegituren gabeziarekin dute zerikusia; izan ere, sarritan lokalak eta beste baliabide material batzuk falta zaizkie (telefonoa edo ordenagailua modu finkoan eskura izatea,...), eta horrek lana oztopatzen die.

Horri dagokionez, lokalak eta baliabide teknikoak eskuratzeko bidea erraztu lekieke erakunde txiki eta ertainei, “erakundeen hotelak” antolatuz (Ganbara moduko espazioak) edo lokalak aldi baterako utziz.

Beste ekimen interesgarri bat izan daiteke erakundeen arteko baliabide-trukea formalizatzea, baliabide-banku bat sortuz, beste erakunde batzuek dituzten baliabideak haren bidez ezagutzeko eta zer baliabide konpartitu, trukatu, utzi edo alokatu daitezkeen jakiteko.

Erakunde handiagoen kasuan, inbertitzeko duten ahalmenaz gain –geroago hitz egingo dugu horretaz-, kudeaketa-egitura mantentzeko gastua iruditzen zaie kezkarriena. Alde horretatik, badirudi beharrezkoa dela irizpide konpartitu bat ezartzea kostu mota horren finantziatorako (“kudeaketa-kostuak”), erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari eta beste jarduera batzuk garatzeari dagokionez.

### ***Kapitalizazioa eta inbertitzeko ahalmena***

Hainbat erakundek zailtasunak dituzte inbertsioak abiatzeko, beren kapitalizazioa eta ondare-baliabideak urriak direlako. Kasu askotan, ez dago ibilgetu materialik, eta kredituak erakunde kideen ondasun pertsonalekin abalaten dira.

Baldintza horietan, ezinezkoa da enpresekin lehiatzea zerbitzuak eskaintzeko, azpiegitura esanguratsua izatea beharrezkoa denean; adibidez: egoitza-zerbitzuak edo eguneko zerbitzuak betetzeko.

Horri begira, hauxe egin liteke:

- Jadanik funtzionatzen duen kreditu bigunen eskaintza hedatzea; akordio bat sustatzea administrazio publikoekin eta/edo kreditu-erakundeekin, erakunde horiek kreditu bigunak eskaini ditzaten edo oraingo eskaintza handitu dezaten, erakundeek bidea izan dezaten inbertsioak egiteko (egoitza eskuratzea...) eta altxortegiko arazoei aurre egiteko.
- Tresna konpartituen bideragarritasuna aztertzea, funtsak eskuratzeko eta kudeatzeko, hornitzaileekin negoziatzeko, eta abar. Horren helburua da inbertsio estrategikoen garapena ahalbidetzea (zentroak, egoitzak) eta baldintza materialak hobetzea.
- Irabazi-asmorik gabeko erakundeei bidea ematea enpresa txiki eta ertainentzako laguntza-programetara iristeko, edo, horren ezean, irabazi-asmorik gabeko erakundeei laguntzeko programa paraleloak sortzea, beren kudeaketa hobetu ahal izan dezaten, berriztatu ahal izan dezaten, inbertsioak egin ditzaten...
- Baliabide materialak (telefonoa, ordenagailua, internet konexioa,...) eskuratzeko laguntzeko programak sustatzea erakunde txiki eta ertainentzat, KITen sektorearen enpresekin batera.

Gainera, erakunde askok ez dute funts nahikorik izaten ohiz kanpoko edo aurreikusi gabeko ordainketak bermatzeko, hala nola kalte-ordainak ordaintzeko lan-kontraturen bat bukatzen denean; horregatik, hausnarketa bat egin behar dute “erreserbako funtsak” izatea eskatzen duten egoera horiei edo beste egoera batzuei erantzun ahal izateko.

### ***Kontrol ekonomikoa eta kontuak ematea***

Badirudi beharrezkoa dela baliabide ekonomikoen kudeaketa eta kontrola hobetzea erakunde batzuen aldetik, batez ere erakunde txikien eta handienen aldetik.

Gainera, nahiz eta erakundeei zorrotasunez kontrolatzen zaien diru publikoarekin egiten dituzten mugimenduak, finantziazio pribatutik datozen funtsak ez daude behar den bezala kontrolatuta, hau da, haien erabilera ez dago behar den bezala azalduta.

Beste alde batetik, kontu ekonomikoak erakundeen gizarte-oinarriari, herritarrei eta beste interes-talde batzuei azaltzeari dagokionez, bada gabezia nabarmen bat.

Kontuak kontrolatzeko eta azaltzeko mekanismoak indartzea aukera ona da erakundeen sinesgarritasunari eusteko eta sektoreko erakundeen kudeaketan gizarteak –oro har- duen konfiantza mantentzeko, eta baita haien gizarte-aitortza handitzeko ere, modu garbian azalduz zein diren haien jardunaren inpaktua, diru-sarreren jatorria eta diru-sarrera horien helburua.

## **AMIA / BALIABIDE EKONOMIKOAK**

### **Indarrak**

- Erakunde askoren aurrekontuak gora egin du azken urteotan, eta Hirugarren Sektoreak BPGaren ehuneko esanguratsu baten adinako bolumen ekonomiko bat kudeatzen du, orokorrean.
- Badira pizgarri fiskalak onura publikokotzat deklaraturako fundazio eta elkarteei dohaintzak eta legatuak egiteko.
- Ibilbide luzeko erakundeek badute esperientzia beren finantziazio-iturriak dibertsifikatzeko ekintza xumeak egiteko, eta horrek bidea eman die beren jarduna iraganean abiatzeko eta mantentzeko.

### **Ahuleziak**

- Bada gabezia bat finantziazioa eta baliabideak eskuratzeko bideen plangintzan, orokorrean, eta baita erakundeek finantziazio-iturriei, baliabideei eta horrelakoei buruz duten informazioan ere.
- Finantziazio-iturrien dibertsifikazioa eskasa da, eta erakundeak hirugarrenen mende daude ekonomikoki, batez ere administrazio publikoen mende. Badira gabeziak kanpo-iturrien dibertsifikazioan eta baliabide propioen bidezko finantziazioan (bazkideen kuotak eta laguntzaileen ekarpenak, zerbitzuen prestazioa...).
- Enpresekiko lankidetzak ez dago ia garatuta eta konplikatuegi irizten zaio; batzuetan, gainera, badira erreparatuak horri begira.
- Erakunde batzuek (erakunde txiki eta ertainak, edo toki- edo landa-eremuetan aritzen direnak) zailtasun bereziak aurkitzen dituzte diru-laguntzak eta bestelako laguntzak eskuratzeko.
- Erakunde askok altxortegiko tentsio endemikoak eta zorpetze-arazoak pairatzen dituzte.
- Zenbait erakundek ez dute ez lokalik ez baliabide materialik beren jarduerara gauzatzeko.
- Zerbitzuak eskaintzen dituzten irabazi-asmorik gabeko erakunde gehienek ez dute azpiegitura egokirik enpresekin lehiatzeko, azpiegiturak beharrezkoak diren zerbitzuetan, eta ez dute baliabide nahikorik neurri horretako inbertsioak egiteko. Enpresa txiki eta ertainei dagokienez, batzuetan ez dute baliabide nahikorik ezta egoitza bat izateko ere.
- Baliabide ekonomiko propioen gabeziak badu beste eragin bat, hots, erakundeek –batez ere erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzen dituztenek– kreditu-lineak erabiltzeko eskaria egin behar dutela, administrazio publikoen ordainketak atzeratzearen eraginez sortzen diren altxortegiko arazoei aurre egiteko.

- Baliabide ekonomikoen gaineko kontrola (batez ere finantziario pribatuaren kasuan) eskasa da erakunde batzuetan, eta bada gabezia nabarmen bat kontu ekonomikoak erakundeen gizarte-oinarriari, herritarrei eta intereseko beste talde batzuei azaltzeari dagokionez.

### **Aukerak**

- Enpresen gizarte-erantzukizunaren garapena.
- Administrazio publiko eta instituzio batzuek –aurrezki kutxek, adibidez- Hirugarren Sektoreari laguntzearen alde egiten duten apustua.
- Finantziarioari egonkortasuna dakarkioten hitzarmenak, kontratuak eta itunak formalizatzeko joera, batez ere erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari dagokionez.
- Kreditu bigunak egotea inbertsioak egiteko eta altxortegiko zailtasunei aurre egiteko..
- Irabazi-asmorik gabeko erakunde batzuk enpresa txiki eta ertainentzako laguntza-programetara iristea, zeren horrek bidea ematen baitie beren kudeaketa hobetzeko, azpiegiturak eskuratzeko, inbertsioak egiteko, eta abar.

### **Mehatxuak**

- Krisi ekonomikoaren eragina, bai administrazio publikoen diru-bilketan eta bai aurrezki kutxen zuzkiduretan eta enpresen emaitzetan, zeren horrek eraman baitezake laguntzak eta Hirugarren Sektoreko erakundeekin kolaboratzeko ekimenak murriztera; horrek eragin berezia izan dezake erantzukizun publikoko zerbitzurik betetzen ez duten erakunde txiki eta ertainetan eta zerbitzu horien prestaziotik kanpo diharduten erakundeen eginkizunetan.
- Erakundeen artean lehia egotea baliabideak eskuratzeko, krisi ekonomikoaren eraginez urritu egingo baitira; halaber, erakundeak behar den bezala ez egokitzea testuinguruko aldaketetara (finantziarioa bilatzeko estrategiak dibertsifikatzeko beharra...), batez ere erakunde txikiak.
- Erakundeen egitura-, administrazio- eta kudeaketa-kostuak finantzatzeko zailtasunak, eta irizpide adostu eta egokirik ez egotea beren bolumen eta finantziarioari dagokienez.
- Laguntzen deialdietan parte hartzeko betekizunak eta haien prozedurak konplexuagoak izatea eta erakunde txiki eta ertainen ezaugarrietara egokituta ez egotea, eta, orobat, eskariak tramitatzeke eta laguntzak emateko atzerapenak.
- Elkarteen zailtasunak onura publikokotzat deklaratuak izateko eta, ondorioz, dohaintzak eta legatuak jaso ahal izateko.



- Enpresen eta irabazi-asmorik gabeko enpresen arteko lankidetza bultzatzeko sustapen-ekintzarik ez egotea.
- Neurri pizgarrik ez egotea (fiskalitatea, sentsibilizazioa, aitortza...) partikularrek, enpresek eta beste eragile batzuek parte hartu dezaten erakundeek garatzen dituzten interes orokorreko jardueren finantziazioan.

## **BALIABIDE EKONOMIKOAK / ORIENTABIDE NAGUSIAK**

1. Informazio esanguratsua izatea Hirugarren Sektoreko dimentsio ekonomikoari buruz eta jarduera mota bakoitzaren finantziatio-iturriari buruz, eta sektoreko finantziatioa hobetzeko azterlan bat egitea, alor horretan dituen behar nagusiei helduz (altxortegiko arazoak, inbertitzeko ahalmena, finantziatio-iturrien dibertsifikazioa...).
2. Ebaluatzea zer eragin konbinatua duten erakundeetan krisi ekonomikoko egoerak eta erantzukizun publikoak zerbitzu jakin batzuen prestazioan izan duen igoerak –adibidez: gizarte-zerbitzuetan izan duen igoerak-, eta giza kapitalaren eta kapital sozialaren galera murrizten duten neurriak ezartzea.
3. Erakundeak bultzatzea beren jarduerentzako baliabideak (ez ekonomikoak soilik) eskuratzeko planak egitera, beren finantziatio-iturriak dibertsifikatzeko eta administrazio publikoekin duten mendetasuna murrizteko, beren garapenerako estrategia orokorrekarekin bat etorriz, zeregin horretan laguntza emanez baliabideak modu dibertsifikatuan eskuratzera zuzendutako informazio, sistema eta tresna konkretuen bidez.
4. Enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetza sustatzea, interes orokorreko jarduerak gauzatzeko, gizarte-erantzukizuna bultzatzen duen testuinguru batean.
5. Partikularren eta enpresen parte-hartzea sustatzea erakundeen interes orokorreko jardueren finantziatioan, zerga-pizgarrien eta beste neurri batzuen bitartez.
6. Laguntzetan edo diru-laguntzen programetan parte hartu ahal izateko prozedurak eta betekizunak sinplifikatzea, edo erakundeei sostengua emateko sistemak eskaintzea; horren asmoa da eragozteak erakunde txikiak laguntzak eskuratzeko aukera praktikorik gabe geratzea.
7. Zenbait neurri bideratzea erakundeen altxortegiko arazoak murrizteko: diru-laguntzen deialdiez erabakitzeko denbora-tarteak laburtzea, administrazio publikoen ordainketak arintzea, kreditu-lineak negoziatzeko eta/edo abalak aurkezteko estrategia konpartituak garatzea, edo akordioak bideratzea aurrezki-erakundeekin, administrazio publikoek konprometitutako zenbatekoen ehuneko jakin bat aurreratu ahal izan dezaten, interesik ezarri gabe.

8. Irabazi-asmorik gabeko erakundeei funtsak izatea ahalbidetzen dieten tresnak garatzea, beren erantzukizunei erantzun ahal izateko eta nolabaiteko inbertsio-ahalmena lortzeko.
9. Enpresa txiki eta ertainak sustatzeko eta sostengatzeko programak unibertsal bihurtzea edo irabazi-asmorik gabeko erakundeei ere helaraztea.
10. Lokalak eta baliabide teknikoak eskuratzeko bidea erraztea erakunde txiki eta ertainei, “erakundeen hotelak” sortuz edo lokalak aldi baterako utziz.
11. Irizpideak adostea (erakunde guztientzat) arrazoizkotzat jotzen diren egitura- eta kudeaketa-kostuen garapenaren beharrei lotuta.
12. Kontuen gardentasuna eta azalpen garbia bultzatzea eta erakundeen kudeaketa eta kontrol ekonomikoko mekanismoak hobetzea, batez ere txikienen eta handien kasuan, orokorrean kudeatzen diren baliabideei dagokienez (ez diru publikoari dagokionez soilik).

## 4.5. KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

Erakundeek kudeaketa profesional eta eraginkorra garatzeko duten aukera aztertzean, postu jakin batzuk identifikatu dira erakundeen barruan, alegia, haien antolakuntza-ereduaren gradua eta kudeaketa profesional eta eraginkorra gauzatzeko tresnen eskuragarritasuna ezagutzeko baliagarriak diren postu jakin batzuk.

Bildutako datuen arabera, **gerentzia** duten erakundeak % 14 baino ez dira, eta **koordinatzaileak edo sailetako arduradunak** dituztenak apur bat gehiago dira: % 17.

Kopuruak nabarmenki aldatzen dira soldatako pertsonala izatea irizpidetzat hartuz gero. Izan ere, soldatako pertsonala duten erakundeen kasuan, gerentea duten erakundeak % 44 dira.

Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, **administrari postua** dutenak % 17 dira. Ehuneko hori, baina, % 53raino igotzen da soldatako pertsonala duten erakundeak bakarrik kontuan hartzen badira.

Aipatu behar da, horri dagokionez, postu horrek hainbat motatako eginkizunak izaten dituela, zeren eta, sarritan, erakunde horietako administrariak erakundeak behar dituen administrazio-eta kudeaketa-eginkizun ia guztiak betetzen baitituzte, gutxienez beraren oraingo garapen-une konkretuan. Kasuen % 72an, administraria da erakundeak kontratatutako pertsona bakarra, hau da, bera da soldatako pertsonal guztia.

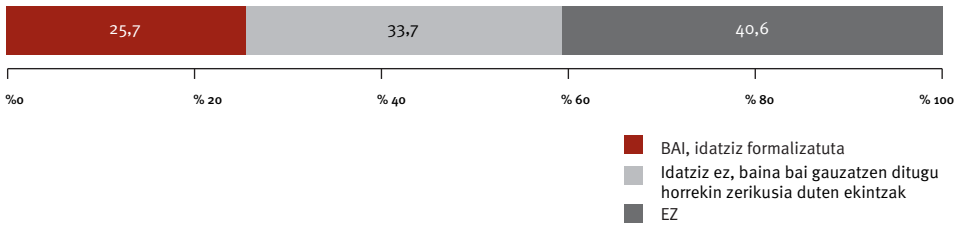
Postu edo figura horietako edozeinen presentzia nabarmenki handiagoa da erakundearen soldatako pertsonalaren bolumena igotzen den neurrian.

10 pertsona baino gehiago kontratatuta dituzten erakundeetan, % 75ek gerentea du, % 42k giza baliabideen arduraduna, % 81k koordinatzaileak ditu, % 79k pertsonal administratiboa, eta % 30ek kalitate-arduraduna.

Gerenteen eta arduradunen presentzia txikiagoa da kulturaren eremuko eta eremu zibikoko erakundeen artean; erakunde horietan, gainera, soldatako pertsonalaren presentzia oso txikia da eta mugitzen duten bolumen ekonomikoa nahiko apala.

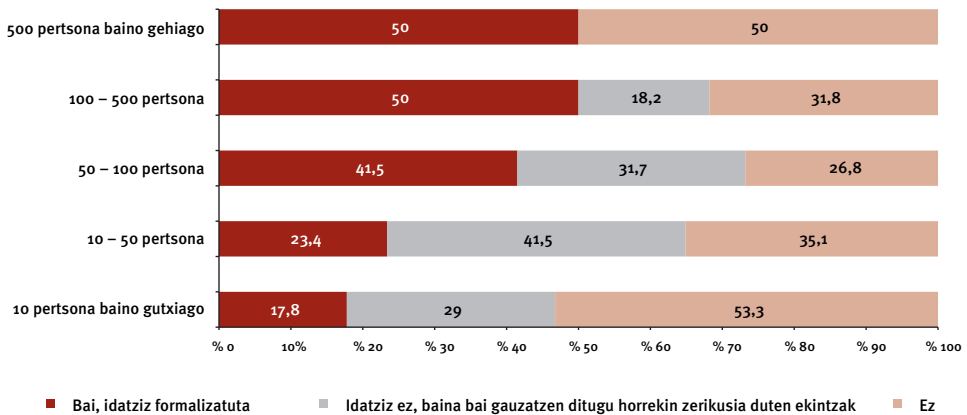
Hamar erakundetatik seik diote badutela plana, edo, horren ezean, erakundearen estrategia orientatzera zuzendutako ekintzak gauzatzen dituztela diote. Nolanahi ere, lau erakundetatik batek soilik du idatziz formalizatutako **Plan Estrategikoa**.

34. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA.



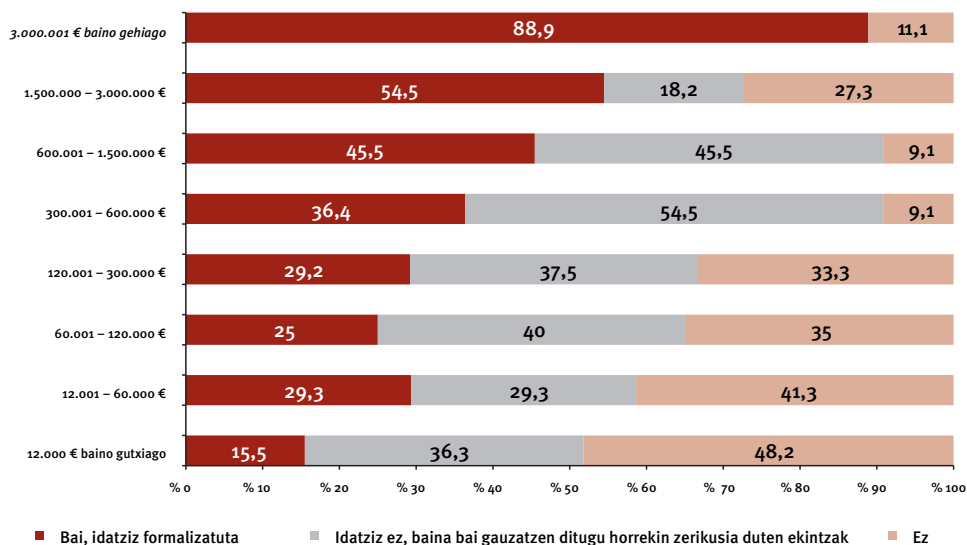
Dirudienez, erakundeen eremuari dagokionez, plan estrategikoak egitearen edo ez egitearen arrazoia erakundea osatzen duten pertsonen kopurua da, neurri handi batean. Hala, tamaina handieneko erakundeak dira Plan Estrategikoa neurri handiagoan izaten dutenak; izan ere, 100 kide baino gehiago dituzten erakundeen artean, bitatik batek badu plan hori idatziz eginda. Erakundearen dimentsioa murrizten den heinean, neurri berean jaisten da plan hori egiten duten erakundeen proportzioa ere: 10 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeen artean, 10etatik 2k baino gutxiagok du plan hori.

35. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA).



lido beretik, badirudi erakundearen bolumen ekonomikoa ere lotuta dagoela plan estrategikoak egitearekin edo ez egitearekin. Hala, 2006an milioi eta erdi eurotik gorako aurrekontua izan zuten erakundeen artean, erdiek baino gehiagok badute Plan Estrategikoa. Bolumen ekonomiko txikiagoa dutenen artean, berriz, horrelako plana duten erakundeen proportzioak behera egiten du; izan ere, 12.000 eurotik beherako aurrekontua duten erakundeen % 15ek soilik du plan estrategikoa.

### 36. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA.



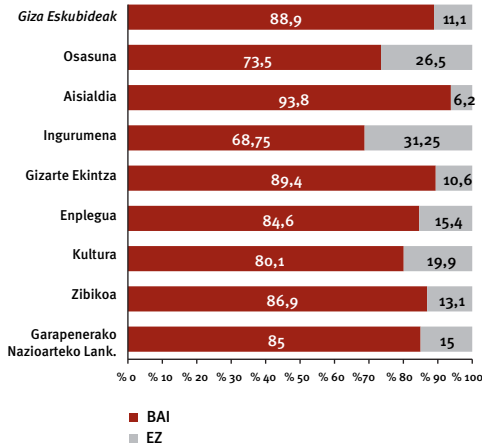
Bolumen handiko jarduera ekonomikoa duten erakundeek kasu gehiago baino gutxiago mugitzen dituztenak edo milioi eta erdi euro baino gehiago ere mugitzera iristen direnak, azpimarratzekoa da erakunde horien ehuneko esanguratsu batek ez duela plangintza- eta antolakuntza-dinamikarik sortu edo formalizatu bere iraunkortasuna bermatzeko, bere eginkizuna betetzeari eta kontuen berri emateari begira. Erakundeek gauzatzen dituzten **jardueren al-dizkako programazioa eta ebaluazioa** funtsezko zereginak dira haien kudeaketa ona izan dadin.

Erakundeek % 85 inguruk dio bere jarduerak aldizka programatu eta ebaluatzen dituela. Pentsa liteke, beraz, programazioa eta ebaluazioa Zuzendaritza Batzordeak ekitaldiaren hasieran eta amaieran egiten dituen bilerak baino ez direla, kasu batzuetan; beste batzuetan, berriz, izaera profesionalagoa dute, soldatiko pertsonala inplikatzeko batetik, eta, jardueraren garapeneraren funtsezko ardatza direnez, maiztasun jakin bat ematen zaie.

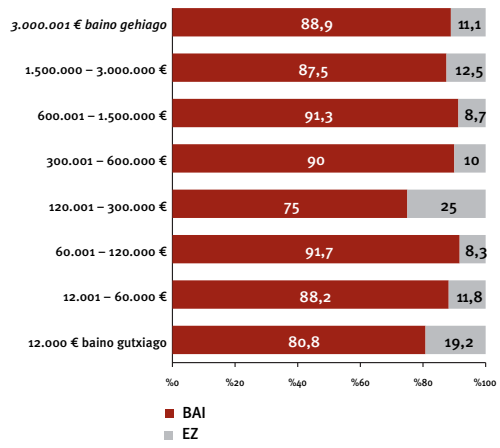
Nahiz eta indizeak nahiko altuak izaten diren, kontuan hartu behar da erakunde batzuk baldintzatuegi daudela uneko zuzeneko esku-hartzeagatik; izan ere, horrek bigarren planoan uzten ditu plangintzarekin zerikusia duten ekintzak. Ingurumenaren eremuko erakundeek % 31k eta osasunaren eremuko erakundeek % 26k aitortzen dute ez dutela programaziorik egiten.

Gabezia hori 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua duten erakundeetan antzematen da (% 19), baina baita beste batzuetan ere, hala nola 120 eta 300 mila euro bitarteko aurrekontua duten erakundeetan.

37. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.



38. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA.



Pertsonak kudeatzeko politika garatuta izatearen garrantzia bi faktoretatik dator: alde batek, erabilgarria delako erakundearen helburuak pertsonen behar eta gaitasunekin uztartzeko; bestetik, beharrezkoa delako erakundearekin zerikusia duten kolektiboen inplikazioa eta parte-hartzea bermatzeko.

Giza Baliabideen eremuko Planei buruzko galderen erantzunak ikusita, badirudi **Prestakuntza Plana** dela Sektoreko erakundeetan gehien ezarri dena. Hala, gutxi gorabehera % 22k badu idatzizko plan bat, eta % 50 inguruk horri buruzko ekintzak gauzatzeko modu sistematzatuzan ez bada ere. Horren ostean, **Boluntarioak Kudeatzeko Plana** da gehien agertzen dena: sektorearen baitan gaur egun boluntarioak dituzten erakundeen artean, erakundeen % 16k du horrelako plan bat. Sektoreko erakundeen % 11 inguruk badu **Giza Baliabideak Kudeatzeko Plan** bat, idatziz formalizatua.

Ikus daitekeenez, kasu askotan ez dira formalizatzen edo idatziz jasotzen plan horiekin zerikusia duten ekintzak, prozesuak edo tresnak, praxira eramaten diren arren.

Nahiz eta erakunde gehienek ez duten Giza Baliabideak Kudeatzeko Planik, soldatako pertsonala izateak edo ez izateak desberdintasun nabariak sortzen ditu.

Soldatako pertsonak dituzten erakundeek neurri handiagoan formalizatzen dute beren giza baliabideak kudeatzeko plana (% 21), edo, gutxienez, horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatzeko dituzte (% 28). Horrenbestez, soldatako pertsonak dituzten erakundeen ia erdiek badute nolabaiteko estrategia alor horretan. Soldatako pertsonalik ez duten erakundeen kasuan, aldiz, hamarretatik bederatzik ez dute pertsonalaren kudeaketa eraginkor eta koherentea lortzera zuzendutako planik.

Antzeko zerbait gertatzen da Prestakuntza Planarekin, hau da, erakundeen giza baliabideekin zerikusia duten planen artean presentzia gehien duen planarekin. Soldatako pertsonala izateak edo ez izateak desberdintasun nabariak sortzen ditu Prestakuntza Plana ezartzerakoan.

Hala, soldatako pertsonak dituzten erakundeek neurri handiagoan izaten dute Prestakuntza Plana, dela formala (% 32) dela informala (% 33); horrenbestez, soldatako pertsonak dituzten erakundeen artean, hamar erakundetatik seik baino gehiagok xede horretara zuzendutako ekintza batzuk garatzen dituzte, gutxienez.

Hala eta guztiz ere, boluntarioz soilik osatutako erakundeen % 62k ez du gauzatzen pertsonen beren gaitasunak garatzen laguntzera zuzendutako ekintzarik.

Azken batean, beraz, Hirugarren Sektoreko erakundeen % 60k giza baliabideekin zerikusia duen estrategiaren bat txertatu du bere kudeaketan, dela formalizatua dela formalizatu gabea. Hori neurri apalagoan gertatzen da pertsona kopuru eta aurrekontu txikiagoak dituzten erakundeetan. Kasu horietan, lehen aipatutako hiru planetako bat -gutxienez- duten erakundeak % 53 eta % 51 dira, hurrenez hurren. Horrenbestez, plan horien gabezia gehien erakusten duten eremuak hauek dira: zibikoa, kultura eta ingurumena.

Erakundeen antolakuntza garatzen den neurrian, beren kudeaketan zenbait ikuspegi txertatzea planteatzen dute, beren esku-hartzea gidatzen duten balioekin bat egiten duten zeharkako prozesu jakin batzuk sistematizatuz. Zeharkako izaera garbia duten planen artean, honako hauek daude: **Berdintasun Plana**, **Parte-hartze Plana**, **Euskara Plana** eta **Ingurumena Kudeatzeko Plana**.

Zeharkako planen artean, **Berdintasun Plana** da sektoreko erakundeetan gehien txertatu dena. Izan ere, erakundeen % 13,5ek formalki garatu du, eta ia % 29 berarekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen ari da.

**Ingurumena Kudeatzeko Plana** eta **Parte-hartze Plana**, aldiz, Hirugarren Sektoreko erakundeek gutxi garatu dituztenak dira. Ingurumena Kudeatzeko Plana idatziz eginda duten erakundeak ez dira % 6ra iristen, eta Parte-hartze Plana dutenak % 7 baino ez. Dena dela, erakunde batzuek horri buruzko barne-prozesuak abiatu dituzte.

**Euskara Planaren** ezarpenari dagokionez, horrelako plan bat eginda duten erakundeak % 11 dira, gutxi gorabehera; horrez gain, erakundeen % 23k horri buruzko ekintzak gauzatzen ditu, modu sistematizatuan ez bada ere.

Indizeak handiagoak dira tamaina handiagoko eta bolumen ekonomiko handiagoko erakundeetan. 50 pertsona baino gehiago dituztenek eta 12.000 eurotik gorako diru-sarrerak dituztenek batez besteko indizea gaintzen dute. Jarduera-eremuei dagokienez, indizeak handiagoak dira enpleguaren, gizarte ekintzaren eta aisialdiaren eremuetan.

Datuek erakusten dutenez, erakundeen % 10ek badu idatziz formalizatutako **Kalitate Plan** bat, eta % 13k erakundearen kudeaketa hobetzearekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen ditu. Dena

dela, ehuneko orokor horiek Hirugarren Sektorean biltzen diren errealitateen heterogeneotasunaren mende daude.

Kontsultatutako erakunde guztien artean, kalitate-arduradunaren presentzia erakundeen % 4an soilik detektatu da. Funtsean, eta kopuru txiki horrek azterketa oso argigarria egitea ahalbidetzen ez badu ere, kasu horiek profil espezifikoko erakunde batzuei dagozkie: 50 kide baino gehiago dituzten erakundeek neurri handiagoan dute figura hori; gisa berean, diru-sarrera gehiago dituzten erakundeetan ere arruntagoa da horrelako arduradunaren presentzia.

Beste alde batetik, bada lotura positiboa **kalitate-arduraduna** izatearekin eta ziurtagiri motaren bat izatearekin. Halaber, erakundeak kalitate-plana izatea lotuta dago kalitate-ziurtagiria izatearekin.

Lotura hori logikoa da, zeren kalitate-sistemek plan bat gauzatzera behartzen edo bultzatzen baitute erakundeak. Ziurtagiria lortzeko ezarritako prozesuen eskakizunak betetzeko beharrak bultzatuta, kasu gehienetan bada ardura hori hartzen duen pertsona bat, erakundearen baitan. Ziurtagiriak kanpo-aitorpena lortzea ahalbidetzen die erakundeak. **Kalitate-ziurtagiria** duten erakundeen ehunekoa inkestatutakoen % 6,3 da, gutxi gorabehera. Horien artetik, bostetatik ia batek ziurtagiri bat baino gehiago du.

Indarrean dauden ziurtagiri guztien artean, ISO 9001 da erakundeek gehien aukeratzen dutena. Beraz, erakundeek lehenetsi dute jadanik egiten dena ordenatzen eta sistematizatzen laguntzen dien arau bat; arau horren ardatza zerbitzuak kudeatzeko prozedurak dira. Arau guztien artean, hori da kostu ekonomikoaren eta baliabideen kostuaren aldetik -pertsonala, denbora, eta abar- gutxien eskatzen duena.

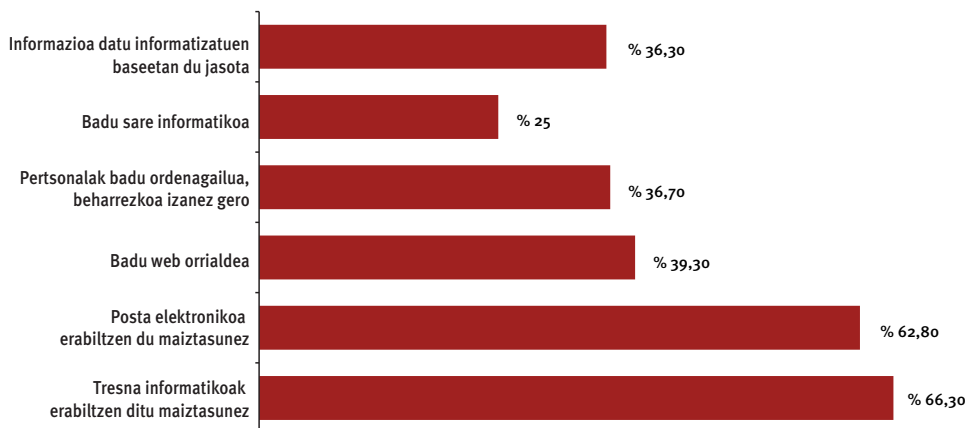
Erakunde batzuek, bikaintasun-ereduak ezartzeko bidean egindako urratsak alde batera utzita, beren erakundearen zerbitzu edo alderdi konkreturen bat ziurtatu dute. Erakundeen % 1,3k Bai Euskarari ziurtagiria dute, euskararen erabileraren normalkuntzarekin erakundeek hartutako konpromisoaren baitan. Gainera, erakundeen % 0,6k du gizonen eta emakumeen arteko aukeraberdintasunerako kolaboratzailerat hartzen dituen ziurtagiria.

Kopuru orokorrek erakusten dutenez, sektoreko hamar erakundetatik ia zazpik **tresna informatikoak** erabiltzen ditu normalean. Gai konkretu batzuetan, hala nola informazioa datu-baseetan biltzean edo sareko lanean, tresna horiek erabiltzen dituzten erakundeen proportzioa askoz ere txikiagoa da (% 36 eta % 25, hurrenez hurren).

Erakundeen ia % 63k dio posta elektronikoa erabiltzen duela normalean -egiaztatu denez, aztertutako erakundeen % 67,7k badu helbide elektroniko-, eta % 39 inguruk badu web orrialdea. Bi kopuru horiek erakusten dutenez, Hirugarren Sektoreko erakundeek ez dute aprobetxatzen Interneten potentzial osoa.

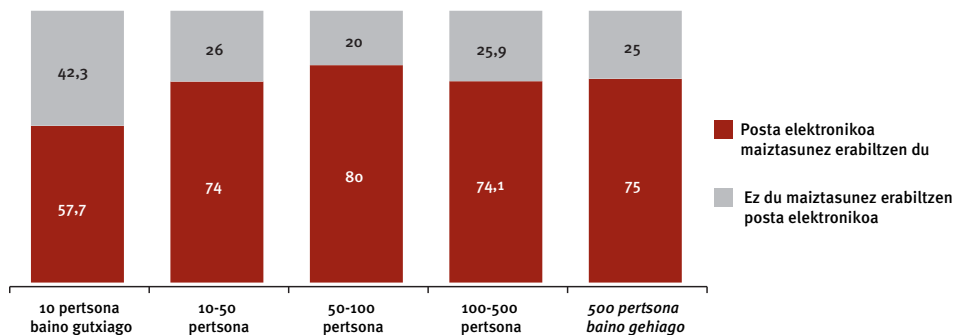


### 39. GRAFIKOA. TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA.



Beste alderdi batzuetan bezala, pertsonen kopuruak esplikatzen du, nolabait, posta elektronikoen erabilera. Erakunde handiagoak dira tresna hori proportzio handiagoan erabiltzen dutenak. Lau erakundetatik hirutan, pertsonalak posta elektronikoa erabiltzen du maiztasunez. Erakunde txikiak soilik kontuan hartuz gero, ehuneko hori % 58ra jaisten da.

### 40. GRAFIKOA. POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA ARRUNTA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA).



Ezin esan daiteke komunikazio-estrategien garapena erakundeetan sustatzen duten planen ezarpen maila handia denik, ez barruranzko komunikazioari dagokionez eta ezta kanporanzkoari dagokionez ere. Erakundeen % 13k badu **Barne Komunikaziorako Plana**, % 11k **Kanpo Komunikaziorako Plana** eta % 15ek **Informazioa Kudeatzeko Plana**.

Bereziki nabaria da marketinaren alorrean dagoen gabezia, zeren erakundeen % 82k ez baitu Marketin Planik, eta, gainera, ez du berarekin zerikusia duen ekintza kontzienterik gauzatzen.

Plan horietako ezarpen maila handiagoa da bolumen handiagoko erakundeetan -bolumen ekonomikoa, pertsonalaren bolumena, eta abar-; hala eta guztiz ere, plan horiek ez dute presentziarik beren kudeaketa-bolumenagatik horrelakoak behar izango lituzketen erakunde guztietan.

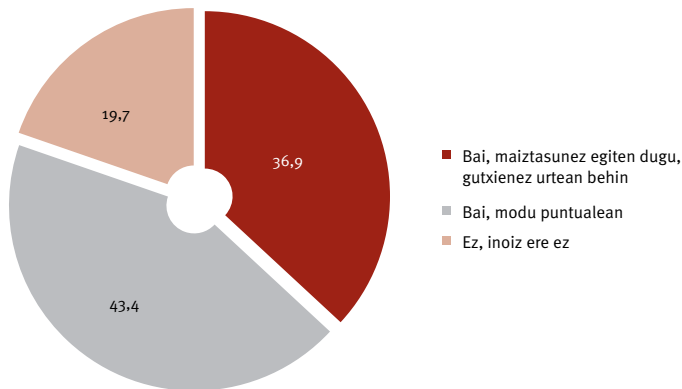
**Jardueren oroitidazkia** egitea gardentasun-erakusgarria da erakundeentzat. Bost erakundetatik ia lauk diote jardueren urteko oroitidazkia egiten dutela. Dirudienez, hori egitea ohikoagoa da gizarte ekintzaren eremuko erakundeetan (% 91), osasunaren eremukoetan (% 91) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremukoetan (% 90). Bestalde, baliabide gutxiago dituzten erakundeak dira oroitidazki horiek egiteari neurri handiagoan uko egiten diotenak.

Jardueren oroitidazkia egiten duten erakundeen % 78k **aldizka** -gutxienez urtean behin- **hedatzen du** bere bazkideen, erabiltzaileen eta beste batzuen artean; kontrako aldean, erakundeen % 6k ez du informazio hori hedatzen. Erakundeen % 50 inguruk dio baduela aldizkako argitalpen bat bere jarduerari buruzko informazioa eskaintzeko.

Kontsultatuko erakundeen artean, lau erakundetatik ia hiruk beren kontuen egoerari buruzko informazioa ematen dute aldizka. Hala eta guztiz ere, erakundeen % 62k urtean behin ematen du informazio hori, elkarteek nahitaez egin behar duten Batzar Nagusian. Beraz, ez dirudi ahalegin gehigarririk egiten denik kontuak emateko.

Erakundeen % 80k komunikazio kanpainaren bat egiten du: informazio-orriak banatzea, prentsaurrekoak, eta abar. Dena dela, kanpaina horiek kasuen % 37an soilik dira ohikoak erakundeen jardunean.

41. GRAFIKOA. AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA.



Datuak erakundeen jarduera-eremuaren arabera aztertuz gero, esan daiteke garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuan eta osasunaren eremuan ohitura handiagoa dagoela komunikazio-kanpainak egiteko. Horrelako ekintzarik gauzatzen ez duten erakundeak, berriz, ingurumen, aisialdi eta kulturaren eremuetan kontzentratzen dira gehiago.

12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua duten erakundeak dira jarduera mota hori gutxien gauzatzen dutenak; dena dela, alor horretan ez da desberdintasun handirik antzematen bolumen ekonomiko desberdineko erakundeen artean.

Kasuen % 80an, erakundeek gauzatutako komunikazio-ekintzen helburu nagusia da erakundea eta beraren zerbitzuak ezagutzera ematea. Halaber, erakundeen erdiek baino gehiagok herritarak sentsibilizatzeko tresna bezala planteatzen dituzte komunikazio-kanpainak.

Gutxien egiten diren kanpainak *lobby*-kanpainak dira, eta batez ere dirua biltzekoak. Oro har, badirudi erakundeen ekintzak gehiago orientatzen direla -gutxienez eremu batzuetan- zerbitzuak eskaintzera *lobby*ya, salaketa eta beste eginkizun batzuetara baino. Beste alde batetik, badirudi ez dagoela ohitura handirik finantziario-iturri dibertsifikatuak bilatzeko; halaber, gutxi aprobeztatzen omen dira komunikazio-kanpainak horretarako eskain ditzaketan aukerak.

Orokorrean, funtsak bilatzea ez dago kanpaina horietako helburu nagusien artean. Hori eremu gehienetako erakundeetan gertatzen da, salbuespen nabari batez: garapenerako nazioarteko lankidetzaren alorrean lan egiten dutenak; izan ere, erakunde horien kasuan, % 45ek helburu hori bilatzen du bere komunikazio-kanpainetan. Beste alde batetik, ez da desberdintasun esanguratsurik antzematen bolumen ekonomiko desberdineko erakundeen artean, beren kanpainak dirua eskuratzera orientatzeari dagokionez.

Logikoa denez, erakunde bakoitzak bere baliabideen neurrira egokitzen du gauzatzen dituen kanpainen tankera. Orokorrean, kanpaina horiek egiteko gehien erabiltzen diren euskarriak hauexek dira: kartelak (% 66), informazio-orriak (% 65), tokiko prentsa (% 57) eta hitzaldiak (% 55). Toki mailatik gorako irratia eta prentsa maiztasun gutxiz erabiltzen dira (% 20,5 eta % 22), eta gauza bera gertatzen da web orrialde instituzionalarekin (% 20).

Orokorrean, aipatutako **planei garrantzi** txikiagoa ematen dieten erakundeak horrelako planik ez dutenak izaten dira. Pentsa liteke, beraz, planik ez garatzeko arrazoia plana garrantzitsutzat ez jotzea dela.

Hala eta guztiz ere, planak garrantzitsutzat jo dituzten erakundeen ehunekoa idatzizko plana badutela esan duten erakundeen ehunekoa baino handiagoa da. Distantzia horrek isla lezake erakunde batzuek badituztela zailtasunak beren ekintzak formalizatzeko eta sistematizatzeko, hori egiteak erakundearentzat duen garrantziaz konturatu badira ere.

Azpimarratu daiteke, orobat, beren kudeaketa hobetzera zuzendutako ekintzarik oraindik ere abiatu ez duten erakundeen artean badela beren interesa erakutsi duen multzo esanguratsu bat, alegia, hori garrantzitsutzat jotzen duen erakunde proportzio esanguratsu bat. Pentsa liteke, beraz, hobekuntza-prozesuak abiatzeko zailtasun bereziak aurkitzen ari diren erakundeak direla horiek, seguruenik.

## 6. TAULA. PLAN GUZTIEN LABURPENA. ZURE ERAKUNDEAK AL DU ...?

PLANAK	Bai, idatziz, formalizatuta	Idatziz ez, baina bai gauzatzen ditugu horrekin zerikusia duten ekintzak	Idatziz edo horrekin zerikusia duten ekintzen bidez	Ez	Ez du, baina garrantzitsua iruditzen zaio %
Plan Estrategikoa	25,7	33,7	59,4	40,6	14,6
Prestakuntza Plana	22	26,4	48,4	51,6	19,1
Barne Komunikaziorako Plana	13,2	31,9	45,1	55	14,1
Informazioa Kudeatzeko Plana	14,7	28,2	42,9	57,1	12,3
Kode Etikoa	16	26,6	42,6	57,4	11,3
Berdintasun Plana	13,5	28,7	42,2	57,8	12,6
Kanpo Komunikaziorako Plana	10,9	30,6	41,5	58,5	18,4
Boluntarioak Kudeatzeko Plana <sup>7</sup>	16,3	24,4	40,7	59,3	17,8
Euskara Plana	11,1	22,6	33,7	66,3	15,6
Baliabide Materialen Plana	8,2	24,1	32,3	67,7	10,5
Parte-hartze Plana	7,1	25,1	32,2	67,8	16,3
Laneko Arriskuen Prebentziorako Plana	20,2	7,6	27,8	72,2	5,1
Giza Baliabideak Kudeatzeko Plana	10,7	15,8	26,5	73,4	10,3
Ingurumena Kudeatzeko Plana	5,6	19,4	25	75	10,6
Kalitate Plana	10	12,9	22,9	77,1	9,8
Marketin Plana	4,1	14,1	18,2	81,8	9,3
Beste plan batzuk	4,6	7,5	12,1	87,9	0

**EGOERA / KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK**

Hirugarren Sektoreko erakundeek beren antolakuntza-kulturaren alderdi batzuk konpartitzen dituzte, zalantzarik gabe, baina,aldi berean, badira desberdintasun esanguratsuak erakundeen ezaugarrien arabera: tamaina, eremua, egitura, figura juridikoa...

Hala, adibidez, erakundeetako parte-hartzea soilik kontuan hartuz gero, garbi ikus ditzakegu hor dauden desberdintasunak, hala nola fundazioen, elkarten eta gizarte-ekimeneko kooperatiben artean daudenak. Edo, halaber, pertsona bakarrek lidergoa duten erakunde txikien eta parte-hartzerako bide formalizatuak –bai erabaki estrategikoak hartzeko eta bai kudeaketa arrunterako- dituzten erakundeen artean daudenak.

Beste alde batetik, erakunde moduan hazteko eta heltzeko prozesuaren ondoan, sektoreko erakundeek beren kudeaketa-praktikak formalizatu dituzte arian-arian, beren esperientziaren sistematizazioa eta beste eremu batzuetako kudeaketa-eredu eta –tresnen ekarpena abiapuntzat hartuta (enpresa eta administrazio publikoen kudeaketa-eredu eta -tresnak).

<sup>7</sup> Boluntarioak Kudeatzeko Planari buruzko datuak pertsonal boluntarioa duten erakundeei soilik dagozkie.

Dena dela, beharrezkoa da prozesu horretan aurrera egiten jarraitzea, erakundeen kudeaketa-espereintzia konpartitzea, eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen kultura (balioak) eta ezau-garrietara egokitutako kudeaketa-sistema eta –tresnak formalizatzea.

Izatez, erakundeei gero eta gehiago eskatzen zaie kudeaketa-sistemak ezartzeko prozesuetan aurrera egin dezatela, batez ere erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzen dituzten erakun-deak baldin badira.

Eta badirudi egokia dela horrela izatea, baina prozesu horiek modu lasaian eginez, sektoreko jar-dunbide egokien sistematizazioa eta antolakuntza-eredu propioen formalizazioa ahalbidetzeaz batera kanpoko ereduak ere ekarriz, erakundeen kulturara egokituz.

Guztiarekin ere, haien kudeaketa ahalmena handitzeak inbertsio mardula eskatzen die erakundeei, bai giza baliabideen alorrean (dedikazioa) eta bai baliabide ekonomikoen alorrean (zerbitzuen kon-tratazioa).

Erakundeak konturatu dira, gero eta neurri handiagoan, inbertsio horri heldu ezean ezin dute-la aurrera egin. Aldi berean, baina, uste dute korrelazio handiagoa egon beharko litzatekeela ezartzen zaizkien betekizunen eta kudeaketa hobetzeko jasotzen duten laguntzaren artean; adibidez: enpresa txiki eta ertainek jasotzen dutenarekin alderatzen bada –Hirugarren Sektorea enpresa horien definiziotik kanpo utzi ohi dute, praxian-.

Hobekuntza-arloei dagokienez, erakundeen hazkunde kuantitatiboaren testuinguruan, beha-rezkoa da gobernu-organoak indartzea eta gerentzia-taldeak sostengatzea. Eta kudeaketaren arlo edo edukiei dagokienez, badirudi hauxe dela beharrezkoa:

- pertsonen kudeaketa indartzea, haren formalizazioa erakundeen kulturarekin bat etorrira bultzatuz (koherentzia balioekin), antolakuntza-aldaketei egokituz (hazkundera, profesio-nalizazioa, gizarte-oinarriaren murrizketa, erreleburako zailtasunak erakunde batzuetan) eta sektorearen berezko zailtasunak kontuan hartuz (errotazioa, prekarietatea...).
- Erakundeen finantziazio-iturriak dibertsifikatzea eta haien kudeaketa ekonomikoko estra-tegiak hobetzea;
- Erakundeen ahalmen estrategikoa bultzatzea, haien epe ertain/luzerako ikuspegia eta gizarte-aldaketekiko lotura ere bultzatzeaz batera.
- Barneko eta kanpoko komunikazioa gehiago zaintzea.

Erakundeen baliabideekin zerikusia duten alderdiak jadanik jorratu ditugu –pertsonek ku-deaketa, haien baliabide nagusia baitira, eta baita kudeaketa ekonomikoko eta finantzariora ere-. Horrenbestez, hemen gainerako alderdiak soilik aipatuko ditugu.

### ***Erakundeek nortasuna eta kultura***

Kudeaketaren alorrari dagokionez, badirudi Hirugarren Sektoreko erakundeek aurrez aurre di-tuzten erronka nagusien artean hauexek daudela:

- beren antolakuntza-kultura propioa formalizatzea, sektore osoaren ezaugarri komu-  
nak identifikatuz;
- eta, aldi berean, beste eragile batzuen erreferentzia baliagarriak txertatzea (enpresa,  
administrazio publiko edo gizarte-mugimenduen balioak, jardunbide egokiak,...).

Lehen adierazi ditugu alderdi batzuk, gure ustez landu behar direnak Hirugarren Sektorearen definizio positiboa egiteko eta erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioan erakundeek izan dezaketen balio erantsia identifikatzeko.

Esan dugu, orobat, beharrezkoa dela marko kontzeptual bat, prozedurak eta tresnak garatzea, erakundeen misioa noraino betetzen den ebaluatu ahal izateko eta balioen araberrako zuzendaritza eta bere gizarte-erantzukizuna bultzatzeko.

Horri begira, badirudi beharrezkoa dela erakundeak sentzibilizatzea beren printzipioak jokabide-kodeetan formalizatzeko beharraz; halaber, kode etiko orokorrak edo arloz arlokoak formalizatu beharko lituzkete, edo antolakuntzaren, kudeaketaren eta esku-hartzearen alorreko praktikak bultzatzea eta ebaluatzea ahalbidetzen duten beste tresna batzuk, balioei lotuta.

Alde horretatik, erakundeek konpromiso bat har lezakete, hots, beren nortasuna gizarte-azaltzea (misioa eta balioak) eta aldizka aztertzea (barne ebaluazioa) beren misioa noraino betetzen duten eta beren balioak nola bideratzen dituzten.

Erakundeen misioaren eta beren barne-bizitzaren arteko koherentziari dagokionez, erakundeek galdetu beharko liekete beren buruari zer neurritan izaten ari diren gai hau egiteko:

- “erabiltzaileen ahotsa” egituratu eta haien parte-hartzea bultzatu erakundearen bertan;
- dibertsitatea integratu, berdintasunerako planak bultzatuz, pertsonen gizarteratze-prozesuetan sartzen lagunduz, autonomia mugatua dutenen kasuan...
- baliabideak modu egokian erabili, ingurumenaren ikuspuntutik.

Halaber, hau ere egin liteke:

- barne-erregimeneko araudien sorrera bultzatu, erakundearen figura juridikoei eta tipologiei egokitu-  
tuta baina printzipio komunetan oinarrituta (parte-hartzea, gardentasuna eta kontuak azaltzea,  
dibertsitatea baloratzea...); orobat, jokabide-kodeetan beste eragile batzuekiko harreman eta  
egituraketari buruzko alderdiak ere erantsi litezke (enpresak, administrazio publikoak);
- irabazi-asmorik gabeko erakundearen gizarte-erantzukizunari buruzko hausnarketa bultzatu (ko-  
herentzia), marko kontzeptual bat ezarri, sistema eta tresna egokituak sustatu, eta erakunde-  
beren gizarte-erantzukizuna garatzea ahalbidetzen dieten orientazio eta estrategiak definitu.

### ***Kudeaketarako ereduak, sistemak eta tresnak***

Orokorrean, hutsune bat dago kudeaketarako eredu, sistema eta tresnen alorrean, hots, erakunde-beren errealitate- eta nortasun-eragokitutako kudeaketa-estrategiak garatzea ahalbidetzen dieten eredu, sistema eta tresnen alorrean.

Gabezia horri erantzuteko, beharrezkoa da erakundeen kudeaketa-esperientzia sistematizatzea eta antolakuntza-eredu propioak formalizatzea, baina hori bezain garrantzitsua da sektoretik kanpoko ereduak egokitzea.

Erakundeen kudeaketa-esperientziari dagokionez, laguntza izan beharko lukete (proiektu esperimentalentzako laguntzen deialdiak, I+G+b... eta sostengu teknikoak) Hirugarren Sektoreko erakundeentzat edo beste sektore batzuetako erakundeentzat erabilgarriak izan daitezkeen kudeaketa-jardunbide egokiak formalizatzeke, sistematizatzeke eta hedatzeko, gogoan izanik bai erakunde handiak eta bai kudeaketaren eremuan zailtasun espezifikokoak dituzten erakunde txiki eta ertainak ere.

Sektoretik kanpoko ereduak egokitzeari dagokionez, kalitatearen kudeaketaren alorrean hauxe da beharrezkoa, nonbait:

- Euskalit, ICONG (GKEen Kalitaterako Institutua) eta beste ekimen eta instituzio batzuekin kolaboratzea Hirugarren Sektoreko ezaugarriari egokitutako sistema, tresna eta adierazleen garapenean;
- Laguntzak eta sostengu teknikoak eskuratzea kalitatea kudeatzeko eredu, sistema eta tresnak txertatzeko, indarrean dauden sostengu-sistemak erabiliz –sektoreak berak haiekin konprometitu beharko luke- (adierazleen doikuntza, Euskalit-en ebaluatzaileen klubean parte hartzea...)- eta sektorera behar den neurrian egokituz.

Hirugarren Sektoreko erakundeek ahaleginak egin behar dituzte beste eragile batzuekin alderatzea ahalbidetzen dieten sistemak eskuratzeko, kalitatearen alorrean, batez ere enpresei eta erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioari dagokienez.

Erakundeek beharrezkotzat jotzen dute merkataritza-enpresetatik bereiztea, eta ez dute bilatzen enpresa mota horrekin alderatzea. Zerbitzuen prestazioa erakunde batzuen jardueraren zeregin nagusia izan arren, erakundeek uste dute badutela balio erantsi bat, zerbitzuen prestazioan ere enpresetatik bereizten dituen.

Gainera, nolabaiteko aurreiritziak garatu dituzte enpresa-alorrari eta berarekin zerikusia duten kudeaketa-ereduei dagokienez, eta badirudi beharrezkoa dela aurreiritzi horiek gainditzea, neurri batean behintzat. Erakundeek beldurra galdu beharko liokete enpresa-kudeaketako ereduak bereganatzeari; aldi berean, baina, saihestu beharko lukete eredu horiek besterik gabe kopiatzea edo automatikoki barneratzea, beren balioei eusteaz batera.

Gure testuinguruan, erabaki dugu diskriminazio positiborik ez egitea Hirugarren Sektoreko erakundeekin, erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari dagokionez, haien figura juridikoan oinarrituta, salbu eta enpresen baldintza berdinak bermatzen badira eraginkortasun, kalitate eta kostuen aldetik. Horrenbestez, erakundeek frogatu behar dituzte beren eraginkortasuna eta kalitatea, beren kudeaketa beste eragile batzuen (enpresak edo administrazio publikoak berak) kudeaketarekin alderatzea ahalbidetzen duten parametroetan.

Baina irizpide horrek enpresentzat ere balio behar du, irabazi-asmorik gabeko erakundeen aldean. Alde horretatik, badirudi komenigarria dela parte hartzeko baldintza eta diskriminazio positiboko neurriak ezartzea kontratazio- eta hitzarmen-prozeduretan, erakundeetan ohikoak diren eta enpresek ere har litzaketen praktikak oinarritzat hartuta.

Objektibo bihur daitezkeen praktikak dira, arretaren kalitatea hobetzen laguntzen dutenak eta hirugarren sektorearen berezkoak direnak, hala nola mozkinak zerbitzuan berriz inbertitzea; edo irabazi-asmorik gabeko erakunde batzuen praktikak; adibidez: kolektibo eta/edo lurralde jakin batekin konprometitzea, pertsoneri arreta integrala eskaini ahal izateko bizitza osoan zehar.

Horrenbestez, beharrezkoa da Hirugarren Sektoreko erakundeek zerbitzuen prestazioan duten balio erantsia identifikatzea eta indartzea; horrez gain, ulertu behar da lehia handiagoak exigentzia handiagoa ekarri ohi duela, eta, azken batean, arretaren kalitatea hobetzen duela.

Irabazi-asmoa duten erakundeak lehiatzen hasi dira orain arte Hirugarren Sektoreak gauzatzen zituen jardueren kudeaketatik; horren eraginez, erakundeak kezkatuta daude merkatuaren egoera gero eta lehiakorragoa delako, eta Hirugarren Sektorekoak ez diren irizpide, printzipio eta balioak nagusitu daitezkeelako hor.

Orokorrean, esan daiteke sektorea ondo kokatuta dagoela erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioagatik lehiatzeko, baina oraindik ere frogatu behar du bere balio diferentziala adierazle objektiboekin.

Hirugarren Sektoreko erakundeentzat eta gainerako eragileentzat, horrek esan nahi du kontuak eman behar dituztela parametro frogagarriekin, eta, azken batean, kalitatearen, ebaluazioaren eta hobekuntza iraunkorraren kultura bereganatu behar dutela.

Horrez gain, zerbitzuen prestazioa hazkunderako aukera izan daiteke Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, eta, are garrantzitsuago, beren misioa betetzeko aukera bat, gai baldin badira eginkizun hori beren gainerako eginkizunekin modu egokian egituratzeko, eta, halaber, gai baldin badira zerbitzu horien horniduran administrazio publikoek duten erantzukizunetik ondorioztatzen diren kudeaketa-doikuntzak egiteko.

Horri begira, badirudi erakundeek kalitate- edo gardentasun-irizpideak txertatu behar dituztela beren kudeaketan eta gai izan behar dutela hobekuntzak egiteko, hirugarrenen eskariei erantzunez; orobat, nolabaiteko autokritika egin behar dute kudeatzen dituzten erantzukizun publikoko zerbitzuei dagokienez, zeregin horretan ibilbide luzea eginda izan arren, edo agian horrexegatik.

### ***Erakundeen orientazio estrategikoa eta plangintza***

Hirugarren Sektoreko erakundeek garrantzia ematen diete hausnarketari, ebaluazioari eta programazioari, eta, gainera, garrantzitsua iruditzen zaie hori prozedura eta produktuen bidez formalizatzea (planak, ebaluazioak, txostenak).



Hala, erakundeen kultura historikoki ezaugarritu duten eta beraren tradizioaren zati diren alderdien artean, hauexek aurkitzen ditugu: errealitatea maiztasunez eta lasaitasunez behatzea; hausnarketa, jarduna orientatzeko; eta egindako bidearen ebaluazioa, determinatzeko erakunde noraino izan den fidela gauzatu beharreko misioarekin eta egindako urratsek zer neurritan ahalbidetu dioten norabide egokian aurrera egitea, beraren lanaren hartzaille diren pertsonen zerbitzuan.

Nolanahi ere, erakunde askoren sentsazioa da eguneroko lanaren premiek eta zuzeneko esku-hartzearen zentraltasunak epe laburrerako begirada lehenestera eraman dutela, epe ertain/luzera orientatzeko gaitasunaren aurrean, hau da, misioarekin, ingurunearen azterketarekin eta erakundeen gaitasunekin koherentziaz jokatzeko gaitasunaren aurrean (orientazio estrategikorako gaitasuna).

Alde horretatik, nabaria da erakundeen zereginaren berezkoak ziren elementu batzuk nolabait galdu direla, hala nola errealitatea lasaitasunez eta maiztasunez behatzea, edo taldekako hausnarketa, behar den bezala bereizteko zer den garrantzitsua, zer den beharrezkoa eta zer den premiazkoa.

Erakundeek zailtasunak aurkitzen dituzte lan arrunta sistematizatzeko eta planifikatzeko, eta, are gehiago, pertsonen kudeaketarekin, kalitate-sistemak ezartzearekin edo kanpoko komunikazioarekin –adibidez- zerikusia duten beste ekintza batzuk bultzatzeko.

Egoera hori are nabariagoa da egitura txikiko erakundeen kasuan, zeren haien errealitatea baliabide ekonomikoak bilatzearen mende baitago funtsezko alderdientzat ere, hala nola lokal bat izateko, gutxieneko funtzionamendua bermatzeko (komunikazioa bazkideekin, legezko betebeharrak betetzea, laguntzak eskatzea eta justifikatzea...), zerbitzu batzuk betetzeko eta erakundeari zentzua ematen dioten beste oinarrizko jarduera batzuk gauzatzeko.

Dena dela, kasu horietan ere garrantzitsua da erakundeak bere ikuspegia eta bere epe eratain/luzerako estrategia definitzea, erakunde moduan bilatzen dituen helburuak ezarriz eta egin nahi duen ibilbidea zehaztuz, bere misioarekin koherentea izanik, inguruneak eskaintzen dizkion aukerak aprobeztatuz baina modu erreaktiboan jokatzeko saihestuz. Hori egingo luke, adibidez, detektatzen dituen laguntza-deialdi guztietara aurkeztuko balitz, proposamenak behar den bezala prestatzeko astirik ere izan gabe.

Erakunde handiek eta txikiek proaktiboak izan behar dute eta errealitatearen aldaketei aurrea hartu. Orientazio estrategikorik ez egoteak bide okerretik eraman dezake erakunde, norantz jo nahi duen garbi definituta ez izatearen ondorioz; halaber, horrek aldaketetara egokitzea oztopa diezaioke, alegia, bai gizarte-testuinguruan eta bai erakundean bertan ezinbestean gertatzen ari diren aldaketetara.

Erakundeen kudeaketaren funtsezko alderdi hori hobetzearen, erakundeei laguntza eman behar zaie espazio eta tresnak egokiak sortzeko, bai errealitatea ondo irakurri ahal izateko eta bai testuinguruaren aldaketei aurrea hartzeko, beste erakunde batzuekin ere konpartitu litezkeen hausnarketa estrategikoko prozesuak gauzatzuz.

Aldi berean, beharrezkoa da plangintzatik eta ebaluaziotik errealitatera pasatzea, eta, hortaz, hausnarketa estrategikoko prozesuen, plangintzaren/ebaluazioaren eta egunerokotasunaren kudeaketaren arteko lotura bermatzea, zenbait tresna erabiliz: kudeaketa-plana, aginte-koadroak...

Edonola ere, erakundeek garbi ikusi behar dute zer den garrantzitsua, alegia, gaitasuna hori modu iraunkorrean txertatzea erakundeetan, une bakoitzean erabil litezkeen tresna konkretua edo konkretuak alde batera utzita: erakundetan parte hartzeko eta sortzeko espazioak, behatoki konpartituak, plan estrategikoak, kudeaketa-planak, eta abar.

### ***Gobernu-organoak eta kudeaketa-taldeak***

Erakunde gutxik dituzte pertsona liberatuak kudeaketa-zereginak gauzatzeko.

Erakundeak gehienbat ekintzara orientatzen direnez, kudeaketa-postuak gutxiegi baloratu izan dira zuzeneko esku-hartzearen alorreko postuen aldean. Horrenbestez, postu horien ordainsaria beste sektore batzuetakoa baino txikiagoa da, eta gainera agian ez da aski beren gain hartzen duten erantzukizun mailarako. Dena dela, alderdi horiek badute lotura sektorearen ohiko lanbaldintzekin eta beren egitura-kostuak finantzatzeko erakundeek dituzten zailtasunekin.

Alde horretatik, kontraesankorra dirudi esateak sektoreak bere kudeaketa-gaitasunak garatu behar dituela eta kanpoko betekizunetara egokitu behar dela –kalitatea, gardentasuna, ebaluazioa...-, zeren eta, beste alde batetik, ez baitago baldintza egokirik hainbat erakundek gutxieneko kudeaketa-egitura garatu dezaten.

Beraz, badirudi egokia dela nolabaiteko kudeaketa-egituraren garapena ahalbidetzea erakundeetan, eta, aldi berean, irizpide eta indizeak ezartzea erakundeen egitura ondo dimensionatzeko eta administrazioaren eta kudeaketaren alorreko gastuak parametro arrazoizkoen barnean mantentzeko (bai Hirugarren Sektoreko erakundeen kasuan eta bai enpresen eta administrazio publikoen kasuan ere).

Kudeaketa-egiturak garatzeko alternatiba batzuk izango lirатеke, adibidez, ezaugarri berdintsuak dituzten eta elkarrengandik hurbil dauden erakundeek –hurbiltasun horrek egoera, ezaugarri, estilo edo kokapenarekin izan dezake zerikusia- pertsonak konpartitzea gerentziako lanak egiteko, edo bigarren mailako erakundeek horrelako zerbitzuak eskaintzea beren kideei. Beste alde batetik, beharrezkoa dirudi aholkularitza, laguntza tekniko, prestakuntza edo laguntza ekonomikoak eskaintzea, erakundeek beren kudeaketa-taldea garatu eta prestatu dezaten; horrekin batera, badirudi erakunde txiki eta ertainei laguntza eman behar zaiela beren kudeaketaren oinarrizko alderdi batzuk antolatzeko eta hobetzeko, gai hauei dagokienez: pertsonen kudeaketa, proiektuen aurkezpena eta justifikazioa, administrazioa, kudeaketa ekonomiko eta finantzariora, edo beste batzuk.

Erakundeen gobernu-organoen eta kudeaketa-taldeen gaitasunak indartzeko bultzatu beharko lirатеkeen beste ekintza batzuek liderrak eta pertsonak prestatzearekin dute zerikusia, pertsona horiek zuzendaritzako eta kudeaketako ardurak har ditzaten.

Helburua honela lortu liteke:

- Prestakuntza programak gauzatu, bai erakundeetako gobernu-organoei eta kudeaketa-taldeei jadanik diharduten pertsonentzat eta bai erakundeek etorkizunerako prestatu nahi dituzten pertsonentzat.
- Beren zereginak betetzen laguntzera zuzendutako materialak prestatu eta hedatu, figura juridiko bakoitzaren gobernu-organoei kideen aldetik (zuzendaritza-batzordea, patronatu-batzordea, artezkaritza-kontseilua).

Erakundeetako gobernu-organoei dagokienez, badirudi beharrezkoa dela partaidetzazko lidergoa bideratzen laguntzea, erakundearen baitan, eta baita profil desberdinak ere erakartzea: erakundearen eguneroko zereginarekin lotuta ez dauden baina beren misioarekin bat datozen pertsonak, pertsona boluntarioak, pertsonak profesionalak, eta abar.

Halaber, gogoeta bat egin behar da gobernu-organoei errotazioan (erreleban) antzematen diren zailtasunak, batez ere kaltetutako pertsonen erakunde txikien kasuan, hor detektatzen baitira bereziki. Gainera, gobernu-organoei (haien osaketa, funtzionamendua, komunikazio-tresnak...) erakundearen beharretara eta haien kideen benetako aukera eta gaitasunetara egokitu beharko lirarteke, hau da, horren alde lan egin behar da.

Bukatzeko, funtsezko alderdi bat da gobernu-organoen rola berriz definitzea, erakundearen bilakaerara eta haien kudeaketaren profesionalizazio mailara egokituz.

Alde horretatik, kasu batzuetan, beharrezkoa izan liteke beren kudeaketa profesionalizatzen duten erakundeek laguntzea kudeaketa-taldearen eta zuzendaritza-organoen berezko funtzioak argitzen, funtzioak gainjarri ez daitezen edo elkarren kontrako talkarik izan ez dezaten.

### ***Barneko komunikazioa eta ingurunearekiko komunikazioa bultzatzea***

KITen erabilera lagungarria izan daiteke erakundearen kudeaketa hobetzeko, haien barneko komunikazioa bultzatzeko eta ingurunearekin duen lotura indartzeko.

Dena dela, badira desberdintasunak KITera iristeko mailari dagokionez, eta horrek areagotu ditzake erakundearen arteko desberdintasunak. Adibide bat aipatzeko: erakunde txikien proportzio esanguratsu batek ez du erabiltzen posta elektronikoa, eta, oro har, web instituzionala oso gutxi erabiltzen da komunikazio-baliabide gisa.

KITak eskuratzeko erakundeek dituzten muga ekonomikoak kontuan hartzeaz gain –ordenagailua erostea, Internetekin konektatzea, web instituzionala sortzea eta horrelako gastuak-, interesgarria izango litzateke haien erabilera oztopa dezaketenen beste traba batzuk ere aztertzea; adibidez: teknologia horien erabilerak dakartzen aukerak eta abantailak ondo ez ezagutzea edo prestakuntzaren alorreko gabeziak.

Horri begira, aplikazio espezifikoak eta prestakuntza-programak garatu litezke erakunde mota bakoitzarentzat; gisa berean, adibidez, belaunaldi arteko prestakuntza-programak egin litezke, pertsona gazteek prestakuntza eman diezaieten erakundeekin kolaboratzen duten pertsona nagusiei –boluntarioak, zuzendaritzako kideak, laguntzaileak...-.

Beste alde batetik, nabaria da kanpoko komunikazioari ez zaiola izaera estrategiko handirik egozten, orokorrean. Abiatutako ekimenak estu lotuta daude erakunde bakoitzak eskura dituen baliabideekin, eta ekimen horiek askotarikoak dira –liburuxka informatiboak, irratirako iragarkiak, hitzaldiak...-, baina normalena da komunikazio-ekintza puntualak egitea, erakundearen helburuekin bat datorren barneko eta kanpoko komunikazio-plan edo –estrategia bat abiatu beharrean.

Alor horretan gauzatzen diren ekintzen orientazio nagusiak dira erakundea ezagutzera ematea eta herritarrak sentsibilizatzea, eta askoz ere neurri txikiagoan baliabide ekonomikoak ekartzea, nahiz eta hori den erakundeen kezka nagusietako bat.

Erakundeei konplikatua iruditzen zaie beren komunikazio-ekimenen bidez planteatu ohi diren helburuak lortzea, eta horietako askok uste dute abiatutako ekimen askok ez dutela funtzionatu. Beste alde batetik, erakunde batzuek uste dute komunikazio-ekimenek eta zuzeneko esku-hartzeari lotuta ez dagoen beste edozein jarduerak bigarren mailako garrantzia dutela, edo, edozein kasutan, gehiegizko inbertsioztat hartzen dute.

Hala eta guztiz ere, kanpoko komunikazioak lotura estua du erakundeen funtsezko eginkizunekin –parte-hartzearen eta elkartasunaren sustapena, sentsibilizazioa, eskubideen sustapena...-, eta lagungarria izan dakieke beren proiektuan pertsona berriak inplikatzeko eta beren jardunarentzat behar dituzten baliabideak eskuratzeko.

Alde horretatik, egokia izango litzateke erakundeen komunikazio-ekintzak beste eginkizun batzuekin integratzea: sentsibilizazioa, eskubideen sustapena, pertsonak eta baliabideak biltzea... Orobat, egokia izango litzateke baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak bideratzea erakundearen komunikazio-estrategia abiatzera.

Beste alde batetik, komunikazioa beren estrategietan oraindik ere txertatu ez dituzten erakundeek galdu litzaketen onurez gain, gizarte erlazional batean gaudenez, komunikazio prozesuei arreta gutxi zuzentzeak Hirugarren Sektorea ahuldu lezake modu orokorrean.

Gaur egun, Hirugarren Sektoreko erakundeek informazio gehiago jasotzen dute beren inguruetik eurek emititzen dutena baino. Hala eta guztiz ere, informazioa gardentasunez emititzea onuragarria da, besteak beste erabilitako baliabide publiko eta pribatuak justifikatzeko, oraingo finantziatzaileekin dituzten harremanak sendotzeko, akordio berriak bultzatzeko eta gizar-tearen, dohaintza-emaileen, bazkideen eta gainerako eragileen konfiantza gordetzeko.

Erakundeen proportzio handi batek beren jarduerari buruko oroitidazkiak egiten ditu, baina ez da hain ohikoa erakundeek beren kontuak eta emaitzak ezagutzera ematea edo auditoriak egitea. Horri begira, hauxe egin liteke:

- auditoriak egiteko praktika bultzatzea erakundeetan;
- ekimen pribatuak, gizarte-ekimenak eta irabazi asmoa duen ekimenak kudeatzen dituzten jarduera eta zerbitzuen *in situ* ebaluazio, kontrol eta jarraipena eskatzea eta erraztea, batez ere erantzukizun publikoko zerbitzuen kudeaketari dagokionez;
- gardentasunerako eta kontuen azalpenerako tresnak eta mekanismoak bultzatzea erakundeetan, -oroitidazkiak soilik egitetik haratago joanez-, gizartearengan konfiantza sortzeko, beren misioa komunikatzeko eta kolaborazio berriak motibatuzeko tresna gisa.

Oroitidazkiak egin ohi dira erakundearen jarduna hirugarrenen artean justifikatzeko (hori eskatzen duten kanpo-finantziatzaileak) eta, zeregin horretan denbora nahikoa inbertitzen bada ere, ez dira aprobetxatzen benetako barne-hausnarketa egiteko, eta, hortaz, ez dute betetzen ebaluazioa eta hobekuntza bideratzeko tresna izatearen funtzioa.

Alde horretatik, dirudienez, erakunde batzuk ez dira konturatzean barne-hausnarketarako espazioak eta interes-taldeen kontrastea garrantzitsuak direla zenbait alderdi ebaluatzeke, hala nola erakundearen misioa noraino betetzen den, helburuak zer-nolako eraginkortasunez betetzen dituen, edo baliabideak zer-nolako efizientziaz asigmatzen dituen.

Kanpoko komunikazioari dagokionez, badirudi estrategiak eta –agian- komunikazio-euskarri batzuk bultzatu behar direla erakundearen arteko lankidetzatik abiatuta, edo bigarren edo hirugarren mailako sare eta erakundeetatik abiatuta.

Barneko komunikazioari dagokionez, komunikazio-sistemak eta –tresnak garatu beharko lirateke eta, konkretuki, bazkideei, dohaintza-emaileei, erabiltzaileei eta haien familiei ematen zaien informazioa bultzatu, bai KITen bidez eta bai formatu berritzaileen bidez ere, erakundearekin nolabaiteko elkarriketa eta elkarreragina eratu ahal izan daitezten.

Horretarako, badirudi egokia dela bi norabideko komunikazioa (informazioa trukatzea) ahalbidetzen duten mekanismoak eta tresnak bultzatzea erakundearen interes-taldeen artean (bazkideak, dohaintza-emaileak, finantziatzaileak, erabiltzaileak eta haien familiak, boluntarioak...), honelako gaiak jorratzeko: erakundearen misioa, beraren jarduna, erantzun behar dien behar berriak, edo inguruneak aukerak identifikatzea.

Oso txikiak diren erakundeetan, barneko komunikazioa erraza eta arina da. Nolanahi ere, erakundearen egiturak gero eta konplexuagoak direnez, eta bazkideen eta boluntarioen parte-hartze forma aldatuenez, ahalegin handiagoak egin behar dira pertsonak erakundearen barneko bizitzan integratzeko eta baliokak gizarteratzeko.

Erakundeetara motibazio desberdinak dituzten pertsonak etortzen ari dira, eta pertsona horiek sarritan ez dute erakundea sakon ezagutzen eta haien errotazio maila handia da; horregatik, arreta berezia zuzendu behar zaio erakundearen kultura transmititzeari.

## AMIA / KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK

### Indarrak

- Hirugarren Sektoreko erakundeen kudeaketa-praktikak formalizatuz doaz arian-arian, erakundeen esperientzia sistematizatzea eta beste sektore batzuetako kudeaketa-tresna eta –ereduak ekartzea abiapuntutzat hartuta (enpresak, administrazio publikoak).
- Irabazi-asmorik gabeko erakundeek garrantzia ematen diete hausnarketari, programazioari eta ebaluazioari, eta garrantzitsutzat jotzen dute hori guztia formalizatzea.

### Ahuleziak

- Sektoreko antolakuntza-kultura propioa ez dago formalizatuta, eta bada gabezia bat erakundeen kudeaketa-esperientziaren sistematizazioan. Halaber, badira gabeziak Hirugarren Sektoreko erakundeen errealitatera egokitutako kudeaketa-eredu, -sistema eta -tresnen alorrean.
- Bada gabezia bat plangintzaren alorrean, eta, gainera, erakundeak gehiegi orientatzen dira eguneroko jardunera (epe laburrerako begirada) eta zuzeneko esku-hartzera.
- Erakundeek –batez ere egitura txikia dutenek- zailtasunak aurkitzen dituzte lan arrunta sistematizatzeke eta planifikatzeko eta beste ekintza batzuk bultzatzeko alor hauetan: pertsonen kudeaketa, kalitate-sistemak ezartzea edo kanpo komunikazioa.
- Kudeaketako postuak gutxietsita daude, nolabait, zuzeneko esku-hartzeko postuen aldean; gainera, kudeaketako zereginak gauzatzeko pertsona liberatuak dituzten erakundeen ehuneko txiki samarra da.
- Badira zenbait aurreiritzi enpresa-eremuari begira eta berarekin zerikusia duten kudeaketa-ereduei begira.
- Erakunde txikiek zailtasunak aurkitzen dituzte erakundearen funtsezko funtzionamendurako beharrezkoa den gutxieneko kudeaketa bermatzeko (administrazioa eta kudeaketa ekonomiko-finantzarioa, proiektuen kudeaketa eta pertsonen kudeaketa).
- Gobernu-organoak gizartearen eta erakundeen testuinguruan gertatutako aldaketetara egokitu behar dira, erakundearen duten rola definizioa moldatuz eta pertsona eta funtzionamendu-modu berriak txertatuz. Erakundeek laguntza behar dute kudeaketa-talde koherenteak finkatzeko (koherenteak beren jarduerarekin, tamainarekin, eta abar.).
- Erakundearen artean badira desberdintasunak komunikazioaren eta informazioaren teknologiak (KIT) eskuratzeari dagokionez.

- Kanpoko komunikazioari ez zaio balio estrategiko handirik aitortzen. Komunikazio-ekintza puntualak egiten dira, barneko eta kanpoko komunikazio-plan edo –estrategia bat abiatu beharrean, erakundearekin helburuekin bat etorritz.
- Erakundeek informazio gutxi hedatzen dute eurei buruz, eta gizarte erlazional honetan komunikazio-prozesuei eskaintzen dioten arreta eskasak erakundeak ahuldu ditzake, eta baita Hirugarren Sektore osoa ere ahuldu.
- Ez dago interes-talde guztiei kontuak emateko kulturarik.
- Erakundeak ez dira beti konturatzen interes-taldeekin hausnartzeko eta kontrastea egiteko espazioen garrantziaz, zenbait alderdi ebaluatzeari begira: erakundearen misioa noraino betetzen den, helburuak zer-nolako eraginkortasunez lortzen diren, edo ea baliabideak efizientziaz asignatzen diren.

### **Aukerak**

- Ingurunearen eskariak igotzen ari dira, erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzen dituzten erakundeek –batez ere handienek- aurrera egin dezaten kudeaketa-sistemen ezarpean.
- Badira sektoretik kanpoko kudeaketa-ereduak, sektorera egokitu daitezkeenak eta beste eragile batzuekin alderatzea ahalbidetzen dutenak.
- Zerbitzuen prestazioa aukera bat da erakunde moduan hazteko eta beren misioa betetzeko, baldin eta erakundeak gai badira funtzio hori beren kulturaren integratzeko eta modu egokian uztartzeko beren gainerako gizarte-funtzioekin eta beren barneko bizitzarekin.
- KITEk ere aukera ona eskaintzen dute kanpoko eta barneko komunikazio-sistemak eta –tresnak garatzeko.
- Bigarren mailako sare edo erakundeak sortzen ari dira, eta horrek, jardunbide egokiak eta kudeaketa-sistemak eta –tresnak trukatzeko aukera eskaintzeaz gain, baliabideak konpartitzeko bidea ere ekar daiteke; adibidez: kudeaketari laguntzen dioten profesionalak, gertutia konpartituak, *coachinga* eta horrelakoak gauzatuz.

### **Mehatxuak**

- Korrelaziorik ez egotea kudeaketa hobetzeko eskarien eta irabazi-asmorik gabeko erakundeengana zuzentzen diren eta irekitzen zaizkien laguntzen artean.
- Erakundeetako parte-hartzean gertatutako aldaketek (bazkide, boluntario eta gainerako partaideei dagokienez) eta haien konplexutasunaren igoerak oztopatu egiten dituzte beren kultura eta balioen komunikazioa eta sozializazioa.

## ORIENTABIDE NAGUSIAK / KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK

1. Hirugarren Sektoreko erakundeen kultura (balioak) eta ezaugarrietara egokitutako kudeaketa-eredu, -sistema eta -tresnak formalizatzeko prozesuan aurrera egitea, haien esperientzia sistematizatzearen bidez eta beste sektore batzuetako erreferentziak egokitzearen bitartez (enpresa, administrazio publikoak).
2. Enpresa txiki eta ertainei laguntzeko programetan sartzeko bidea erraztea irabazi-asmorik gabeko erakundeei, edo azpiegiturak eskuratzen laguntzen dieten programa espezifikoak sortzea, ekimenak abiatzeko, kudeaketa-sistemak ezartzeko bidean aurrera egiteko, eta abar.
3. Hain zuzen ere, kalitatea kudatzeko sistemak ezartzeari dagokionez, badirudi hau dela beharrezkoa:
  - a) Erakundeek ahaleginak egin behar dituzte beste eragile batzuekin alderatzea ahalbidetzen duten sistemak ezartzeko, batez ere enpresei eta erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari dagokionez.
  - b) Euskalit, ICONG eta beste ekimen eta instituzio batzuekin kolaboratzea Hirugarren Sektorearen ezaugarrietara egokitutako sistema, tresna eta adierazleak garatzeko.
  - c) Diru-laguntzak eta laguntza tekniko bideratzea kalitatea kudeatzeko eredua, sistema eta tresnak txertatzeko, jadanik funtzionatzen duten sistemak erabiliz –sektorea bera haiekin konprometitu beharko litzateke- eta behar den alorretan sektorera egokituz.
4. Sektore osoaren ezaugarri komunak identifikatzea, erakundeen kulturari dagokionez, eta beste eragile batzuen erreferentzia baliagarriak txertatu –balioak, jardunbide egokiak-.
5. Marko kontzeptual bat, prozedurak eta tresnak garatzea erakundeen misioa noraino betetzen den ebaluatu ahal izateko eta balioen araberrako zuzendaritza eta erakundeen gizarte-erantzukizuna bultzatzeko.
6. Errealitatearen irakurketa egitea eta testuinguruaren aldaketei aurrea hartzea ahalbidetzen duten espazioak eta tresnak sustatzea erakundeen barnean, beste erakunde batzuekin ere konpartitu daitezkeen hausnarketa estrategikoko prozesuak gauzatzuz.
7. Erakundeei nolabaiteko kudeaketa-egitura eratzen laguntzea, zenbait tresnaz baliatuz (gerentzia konpartituak, sostengua bigarren mailako erakundeetatik...), eta, aldi berean, irizpide eta indizeak ezartzea erakundeen egitura modu egokian dimentsionatu ahal izateko eta administrazio- eta kudeaketa-gastuak parametro arrazoizkoen barnean mantentzeko.
8. Aholkularitza, laguntza tekniko, prestakuntza, laguntza ekonomikoak eta horrelakoak eskaintzea, erakundeek beren kudeaketa-taldea garatu eta trebatu dezaten.



9. Erakunde txiki eta ertainei laguntzea beren kudeaketaren oinarritzko alderdi batzuen antolaketan eta hobekuntzan: pertsonen kudeaketa, proiektuen aurkezpena eta justifikazioa, administrazioa eta kudeaketa ekonomiko-finantzarioa, eta beste batzuk.
10. Liderren eta zuzendaritza eta kudeaketa-ardurak dituzten pertsonen prestakuntza bultzatzea, prestakuntza- eta *coaching*-programak erabiliz..., edo laguntzazko materialak landuz eta hedatuz.
11. Erakundeen gobernu-organoak eguneratzera eta sendotzera zuzendutako ekintzak sustatzea: partaidetzazko lidergoa, errotazioa, profil desberdineko pertsonak ekartzea, funtzionamendua egokitzea erakundea osatzen duten pertsonen benetako ahalmenera, erakundeen bilakaerara eta haien kudeaketaren profesionalizazio mailara.
12. Erakundeei KITERa iristeko bidea errazten dizkieten neurriak abiatzea (laguntza ekonomikoa, prestakuntza...).
13. Komunikazioaren balio estrategikoa aintzat hartzea eta komunikazio-estrategiak abiatzea, lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeetatik, helburu hauekin: sentsibilizatzea, eskubideak sustatzea, pertsonak eta baliabideak eskuratzea, kontuak ematea, erakundearen kultura transmititzea, misioaren betetze maila ebaluatzea..., interes-taldeekin elkarreaginean arituz eta truketik eta ingurunearekiko harremanetatik ondorioztatutako konfiantza eta aukerak sortuz.
14. Komunikaziorako estrategia eta euskarri batzuk bultzatzea erakundeen arteko lankidetatik, edo bigarren edo hirugarren mailako sare eta erakundeetatik.

## 4.6.- ERAKUNDEEN HARREMANAK ETA SEKTOREAREN EGITURAKETA

### FUNTSEZKO DATU BATZUK

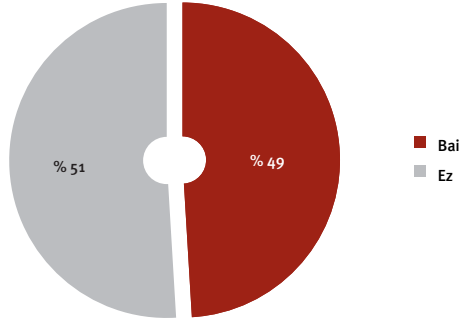
Atal honetan, erakundeek beren artean eta beren ingurunearekin dituzten harremani buruzko datuak eskaintzen dira, eta baita sektorearen barneko egituraketari buruzkoak ere. Gai horrek, gainera, badu lotura erakundeen arteko elkarreaginekin.

Bi gai horiek berezita jorratu dira eta berezita aurkezten dira, zeren oso garrantzitsuak baitira sektorearen konfiguraziorako.

Gaur egungo testuinguruan, lankidetzaz-harremanek garrantzi handia hartzen dute eta hobekuntzarako aukeratzat hartu behar dira. Ingurune sozialak -sektoreen eta eragileen dibertsifikazioa, testuinguruaren konplexutasuna...- lehen baino beharrezkoago bihurtzen ditu erakundeen eta gainerako eragileen arteko harremanak, helburuak lortzeari begira.

Kontsultatutako erakundeen ia erdiak beste batzuekin daude elkartuta, zeren **bigarren mailako erakunderen baten partaideak baitira**. Nolanahi ere, horrek esan nahi du erakunde askok ez dutela oraindik ere loturarik sortu beste erakunde batzuekin, gutxienez maila formalean, helburu komunak elkarrekin bilatzeko.

42. GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA.

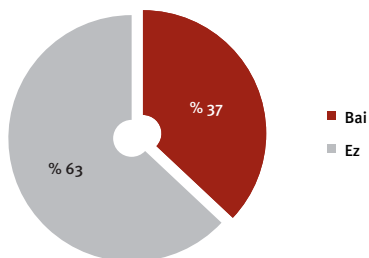


Kontsultatutako erakundeen %37 sartuta egon da **Administrazio Publikoek bultzatutako** Kontseilu, Plan edo **parte-hartze** sozialeko beste ekimenen batean.

Ezin izan da egiaztatu ea erakundearen tamainak eragina ote duen parte-hartze bideetatik hurbil edo urrun egotearekin, erakundeen jardunarekin zerikusia duten gertaera publikoen inguruko proposamenak egiteari edo eztabaidatzeari dagokionez.

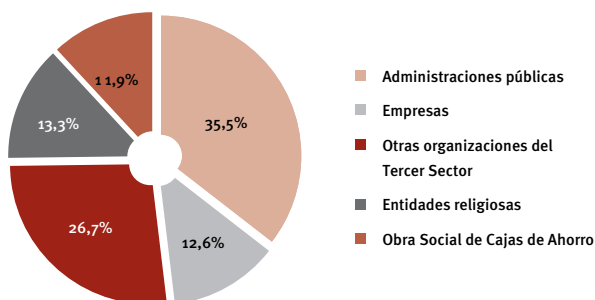
Garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuko erakundeak, erakunde zibikoak eta gizarte ekintzako erakundeak dira administrazio publikoak sustatutako ekintzetan gehien parte hartu dutenak.

#### 43. GRAFIKOA. ADMINISTRAZIOAK BULTZATUTAKO EKINTZETAN PARTE HARTZEA.



Orokorrean, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeek harreman gehiago ezartzen dituzte administrazio publikoekin gainerako eragileekin baino. Bigarrenik, ohikoa da Hirugarren Sektoreko beste erakunde batzuekin ere harremanak izatea. Urrunago geratzen dira erakunde erlijiosoen, enpresekin eta Aurrezki Kutxeekin ezarritako lankidetzaloturak.

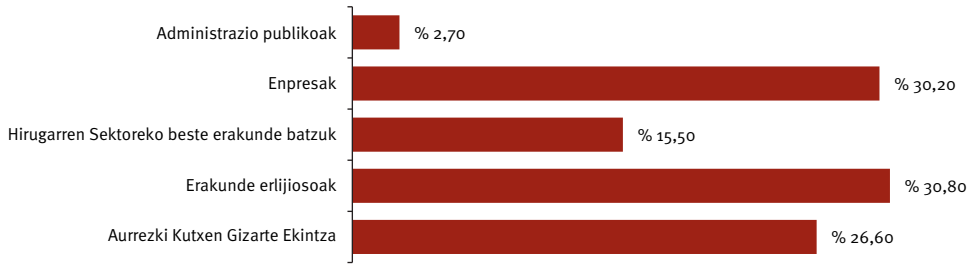
#### 44. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA, ERAGILEEN ARABERA.



Kontsultatutako erakundeen ia herenak aitortzen du enpresekin **inolako lankidetzarik ez izatea**. Gauza bera gertatzen da erakunde erlijiosoen eta, neurri apalagoan, Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintzekin. Sektorez kanpoko eragileekin harreman gutxi izatearen arrazoia ezagutzarik eza eta konfiantzarik eza izan daitezke, zeren horrek planteamendu eta lehentasun desberdinetara eramanez baitu. Dena dela, bai harremanen kopuruak eta bai haien edukiak erakusten du, nolabait, beharrezkoa dela lankidetzalotura horiek bizkortzea.

Ehuneko txikiagoa izan arren, bada aurrekoa bezain esanguratsua den datu bat, alegia, erakundeen % 15ek onartzen duela lankidetzaharremanik ez izatea Hirugarren Sektoreko beste erakunderen batekin.

## 45. GRAFIKOA. EZ DAGO HARREMAN EDO LANKIDETZARIK, ERAGILEEN ARABERA.



Enprekin harremanik ez duten erakundeei dagokienez, proportziorik handiena aisialdiaren eremukoei dagokie. Erakunde erlijiosoekin harremanik ez dutenen kasuan, berriz, ingurumenaren eremuko erakundeak eta erakunde zibikoak nagusitzen dira. Hirugarren Sektoreko beste erakunde batzuekin lankidetzaharremanik ez izateari dagokionez, erakunde kulturalak eta zibikoak dira loturarik eza hori gehien aipatzen dutenak.

**Administrazio publikoekin dauden harremanak** hainbat motatakoak dira, baina neurri handi batean finantziarioekin eta lokalen lagapenarekin dute zerikusia. Dena dela, horrek informazio-trukeak ere eskatzen ditu. Gainera, erakunde batzuek administrazioak eskaintzen dituen zerbitzuak kudeatzen dituzte.

Hirugarren Sektoreko **erakundeen arteko harremanen** oinarri nagusia informazioa trukitzea da. Harremanak sortzen dira aholkularitza lortzeko, eta zerbitzuak eskaintzeko edo ekintza bate-ratuak abiatzeko ere bai; dena dela, ohikoenak lankidetzak puntualak dira. Kopuruek erakusten dutena ikusita, ez dirudi sare-lana hedatuta dagoenik. Esan liteke, beraz, itunak egitea eta eza-gutza praktikoa konpartitzea ez dela oraindik ere ohitura bilakatu.

Funtsean, **erakunde erlijiosoekin dauden harremanak** informazioa bidaltzarekin eta lokalak lagatzarekin dute zerikusia.

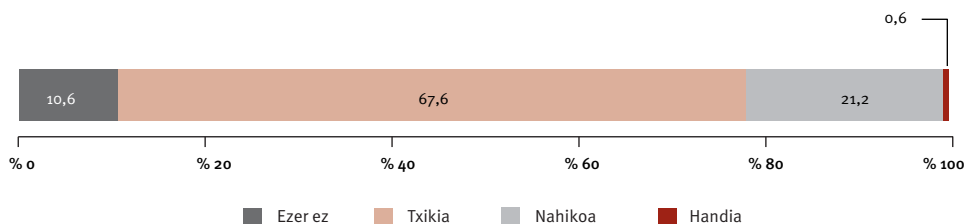
Irabazi-asmorik gabeko erakundeen eta **enpresa-sektorearen arteko harremanen** ardatza erakundeen jardueraren finantziarioa da, edo zerbitzuak jasotzea, beti ere norabide bakarrean, alegia, enpresetatik erakundeetara. Halaber, informazio-trukea ere agertzen da kasu batzuetan. **Gizarte Ekintzekin dauden harremanen** funtsa erakundeei eskaintzen dieten finantziarioa da, eta baita horretarako beharrezkoa den informazio-trukea ere.

Laburbilduz: Hirugarren Sektoreko erakundeei lokalak uzten dizkietenak administrazio publikoa eta erakunde erlijiosoak dira, gehienbat; organo aholku-emaileetan eta gobernu-organoean, administrazioaren eta sektoreko beste erakunde batzuen ordezkariak parte hartzen dute, eta baita, neurri apalagoan, erakunde erlijiosoen ordezkariak ere; erakundeek sektoreko beste erakunde batzuetan bilatzen dute beharrezkoa duten aholkularitza; dena dela, administrazio publikora eta enpresetara ere jotzen dute; finantziarioa administrazio publikoetatik eta Gizarte Ekintzetatik

jasotzen da gehienbat, eta neurri txikiagoan enpresen aldetik; hirugarren Sektoreko erakundeek zerbitzuak gehien kontratatzen dituztenak administrazio publikoa eta sektoreko beste erakunde batzuk dira; kontratatzaile bezala, berriz, enpresak aukeratzen dituzte, eta haien ostean irabazi-asmorik gabeko beste erakunde batzuk; informazio-trukea eragile guztiekin egiten da. Dena dela, orokorrean ikus daiteke Hirugarren Sektoreko erakundeek informazio gehiago jasotzen dutela ematen dutena baino, hots, haiek beste eragile batzuei bidaltzen dietena baino.

Kontsultatutako erakundeen % 78aren iritziaren arabera, **Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeek gutxi ezagutzen dute elkar**, edo ez dute batere elkar ezagutzen. Horrek oztopatzen du, besteak beste, haien artean ikaskuntza-komunitate bat sortzeko aukera, beren gaitasunak indartzeari begira.

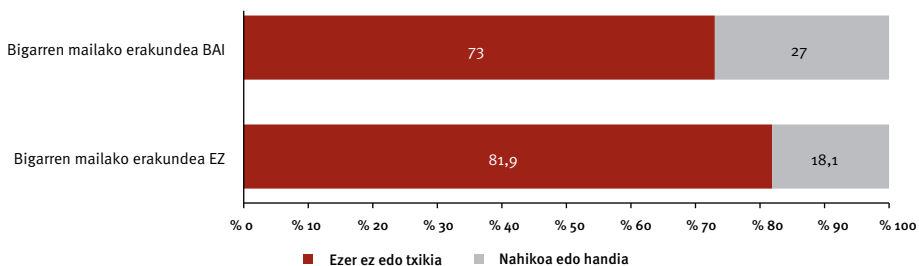
46. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA (OSOA).



Jasotako datuek adierazten dutenez, hamar pertsona baino gutxiagoko erakundeek elkar ezagutza maila txikiagoa dute. Hala eta guztiz ere, ezin esan daiteke erakundeen tamainak (pertsonalaren bolumena) zuzeneko lotura duenik erakundeen arteko elkar ezagutza mailarekin.

Iritzia apur bat desberdina da bigarren mailako erakundeen partaide diren erakundeen artean. % 27k uste du erakundeen arteko ezagutza maila nahikoa edo handia dela; horrek esan nahi du erakunde horien iritzia batez bestekoaren gainetik dagoela bost puntuz. Seguruenik, horrek islatzen du erakunde horiek aukera handiagoa dutela beste erakunde batzuekin topatzeko.

47. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA.



Gizarte ekintzaren eta enpleguaren alorreko erakundeek proportzio handiagoan uste dute erakundeen arteko elkar ezagutza nahikoa edo handia dela. Beste muturrean, erakundeen arteko elkar ezagutza txikia dela uste dutenen artean, ingurumenaren eta kulturaren eremuko erakundeak eta erakunde zibikoak dira nagusi.

Sektoreko erakundeen arteko elkar ezagutza aski ez dela uste duten erakundeek gehien aipatzen duten arrazoia hau da: Bizkaiko Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeek buruz eta bertan elkartzen diren ekimen ugari buruz dagoen informaziorik eza. Ondo osatutako eta eguneratutako direktoriorik ez dagoela aipatzen da.

Komentatu diren beste gai batzuen artean, denborarik edo disponibilitaterik eza agertu da. Horrek agerian uzten du oraingo zuzeneko esku-hartzearen eta lan dinamikaren izaerak bigarren lekuan uzten dituztela izaera estrategikoa duten beste ekintza batzuk, hala nola kanpo-harremanak.

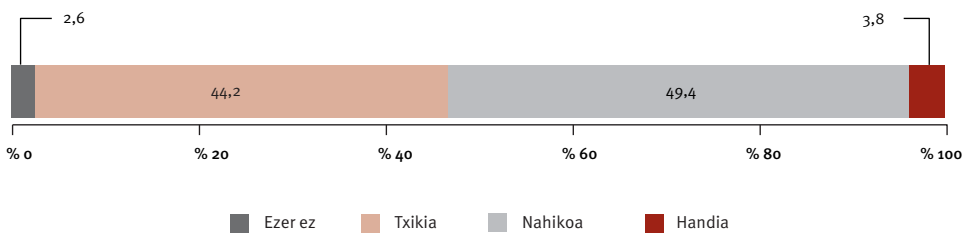
Halaber, erakundeen arteko harreman maila txikia esplikatzekoan, “interesik eza” ere aipatu da sarritan. Alde horretatik, bada konpartitzen den iritzi bat, alegia, erakunde bakoitza gutxi kezkatzen dela gainerakoek jardueragatik eta hori egitearen onurak ez direla begi-bistakoak.

Beste alde batetik, ekarpen positiboagoak ere jaso dira, hots, erakundeen arteko harremana bultzatzen duten topaguneak ugaritu direla esan duten ekarpenak. Horrek erakusten du, non-bait, erakundeen arteko lankidetzak ez dela inola ere existitzen ez den zerbait.

Jarduera-eremu lokala ere erakundeen arteko harremana bultzatzen duen alderdi bezala aipatu dute batzuek. Hurbiltasunak udal mailan aritzen diren erakundeen arteko kontaktua errazten du, eta batzuetan ezinbesteko bihurtzen du.

**Gizarteak haienganako konfiantza** duela uste duten erakundeen proportzioa eta kontrako iritzia dutenen proportzioa berdintsuak dira. Dena dela, erdiek baino apur bat gehiagok (% 53) uste dute badela gizarte-konfiantza *nahikoa edo handia*.

48. GRAFIKOA. GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA.



Gizartearen konfiantza txikia dela edo konfiantzarik ez dagoela esan duten erakundeen artean, % 48,6k uste du datozen bost urteotan zailagoa izango dela beren erakundearen helburuak betetzea; horrek esan nahi du hori uste dutenak batez bestekoaren gainetik daudela bederatziz puntuz.

Dirudienez, iritzi ezkorrenak -alderdi horretan- enpleguaren eremuko erakundeei eta erakunde zibikoiei dagozkie. Gizarte ekintzaren eta osasunaren eremuan sailkatutako erakundeak, aldiz, bereziki baikorrak dira gizartearen aldetik jasotzen duten konfiantza baloratzerakoan.

Gizarteak Hirugarren Sektorearenganako konfiantza izateko arrazoi nagusietako bat erakundeen lanaren izaerarekin du zerikusia, hau da, lan hori boluntarioa, irabazi-asmorik gabekoa eta desinteresatua izatearekin -hori dio erakundeen % 14k-.

Beren ikuspuntutik, sektoreko erakundeenganako konfiantza izateko gizarteak dituen arrazoi nagusiak erakundeetako pertsonen sakrifizioa, dedikazioa eta konpromisoa dira; aipatzen dute, halaber, erakundeen jokabide eta balio alternatiboak lagungarriak direla gizartearen interesaren orokorarentzat.

Nolanahi ere, neurri txikiagoan bada ere (% 6), beste erakunde batzuek uste dute beren borondatezko izaera dela, hain zuzen ere, herritar askoren mesfidantza sortzen duena, zeren borondatezko ekintza ez baitute lotzen lan serioarekin, ondo egindako lanarekin, eta abar. Dena dela, sektoreko erakundeen balio nagusia behar larriak asetzearekin lotzen da.

Mesfidantza dakarten arrazoiaren artean, informaziorik eza da gehien aipatu dena -%18-. Informaziorik eza estu lotuta dago erakunde batzuek kanpo-komunikazioa garatzeko dituzten zailtasunekin, alegia, erakundearen jardura eta beraren kalitatea jakinaraztera zuzendutako kanpo-komunikazioa garatzeko zailtasunekin. Orobat, beste arrazoi bat hedabideek sektoreari buruz ematen duten irudia da, zeren askotan informazio zehaztugabeak edo desbideratuak ematen baitituzte (% 9).

Eurekin nolabaiteko harremana -neurri handikoa edo txikikoa- duten **eragileen aldetik erakundeek jasotzen duten sostenguaren** balorapenari dagokionez, iritzi orokorra da sostengu hori txikia dela edo ez dagoela inolako sostengurik. Eragileren baten aldetik jasotzen duten sostengua nahikoa edo handia usten duten erakundeen proportzioa ez % 50ra iristen, kasurik onenean.

Ondoen baloratzen diren hiru eragileen artean Bizkaiko Foru Aldundia dago. Bera da balorapenik onena lortu duena, zeren erakundeen % 45,5ek esan baitute sostengu nahikoa edo sostengua handia jasotzen dutela beraren aldetik; beraren ostean, berriz, Hirugarren Sektoreko erakundeak berak datoz, zeren % 43,5ek oso iritzi positiboa baitu haien sostenguaz; eta Udalak: erakundeen % 40k uste du sostengu handia edo oso handia jasotzen dutela toki administrazioaren aldetik.

Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintzak, Eusko Jaurlaritza eta Erakunde Erlijiosoak erdiko posizioan daude; izan ere, kontsultatutako erakundeen artean, haien sostengua modu positiboan baloratzen dutenen ehunekoa % 40 eta % 30 bitartekoa da.

Datuek erakusten dutenez, erakundeek ez dute ia sostengurik jasotzen Estatuaren Administrazio Zentralaren aldetik. Erakundeen % 90 eta % 95 bitartek uste du haren sostengua ez dela nahikoa. Dena dela, sostengu txikiena ematen duten eragileei dagokienez, Hirugarren Sektoreko erakundeek gehien aipatzen dituztenak sindikatuak eta alderdi politikoak dira. Erakundeen % 97 inguruk uste du eragile horien sostengua txikia dela edo ez dela existitzen.

## 7. TAULA. ERAGILEEN SOSTENGUARI BURUZKO BALORAPENA

	Nahikoa edo handia	Ezer ez edo oso gutxi	Guztira
Bizkaiko Foru Aldundia	% 45,5	% 54,5	100
Hirugarren Sektoreko Erakundeak	% 43,5	% 56,5	100
Udalak	% 40,0	% 60,0	100
Gizarte Ekintzak	% 39,8	% 60,2	100
Eusko Jaurlaritzak	% 38,4	% 61,6	100
Erakunde erlijiosoak	% 30,1	% 69,9	100
Estatuaren Administrazio Orokorra	% 9,3	% 90,7	100
Enpresak	% 4,8	% 95,2	100
Alderdi politikoak	% 3,5	% 96,5	100
Sindikatuak	% 2,7	% 97,3	100

### EGOERA / SEKTOREAREN EGITURAKETA (barneko artikulazioa eta erakundeen arteko lankidetzak)

Sektorearen heterogenotasunak badu eragina, zalantzarik gabe, maila guztietako erakundeen artean dagoen ezagutza mailan, hau da, ezagutza maila hori desiragarria izango litzatekeena baino txikiagoa da heterogeneotasun horren eraginez. Erakundeek askotariko egoera, behar, baliabide, errealitate eta interesak dituzte, eta dibertsitate horrek lankidetzak ere balaztatu du sarritan.

Erakunde gehienek tamaina txikia dute, baliabide urriak kudeatzen dituzte eta, agian erakunde askok bizi duten prekarietatearen ondorioz, oinarrizko alderdiak bermatzeaz arduratzen dira gehienbat, beren inguruko erakundeek zer egiten duten sakon ezagutu gabe.

Erakunde guztiek onartzen dute egituratzea beharrezkoa dela, eta baita lankidetzan aritzea eta ahots bakarra izatera iristea ere, sektore moduan edo eremu jakin batzuetan; aldi berean, baina, konplikatua gertatzen zaie eguneroko zereginetatik ateratzea eta sektorearen dibertsitatea kudeatzea, defendatu beharreko jarrera konpartitu bat ezarri behar denean. Eta are gehiago kostatzen zaie alor operatiboan egituratzea proiektu eta ekimen bateratuak sustatzeko, baliabideak konpartitzeko, eta abar.

Hori neurri are handiagoan gertatzen da erakunde txiki eta ertainen kasuan, nahiz eta agian horietan diren gehien kooperatu behariko luketenak, baliabideak, lokalak, profesionalak eta beste elementu batzuk konpartituz... Haien tamaina eta baliabideen urritasuna kaltegarriak dira beren egituratze ahalmenterako; aldi berean, egituraketarik eza haien iraunkortasuna epe ertain eta luzera arriskuan jar dezaketen elementuetako bat da.

Nolanahi ere, beste erakunde batzuekin loturak sortzen dituzten erakundeak gutxi badira ere –helburu komunak lortzeari begira-, lankidetzaren eta koordinazioaren kultura errotzen hasi da sektoreko erakunde batzuetan.



Hala, badira sare moduko proiektuak, baliagarriak direnak jakintzaren transmisiorako, koordinaziorako eta baliabideen optimizaziorako. Eta azken urteotan sare informalak eta bigarren edo hirugarren mailako sareak garatu dira: beste erakunde batzuk elkartzen dituzten erakundeak eta sareak, jarduera globalak sustatzeko eta helburu konpartituak bilatzeko. Gainera, horrelako erakundeak eta sareak garatzeko aukerak biderkatu egin dira KITEi esker.

Dena dela, bigarren mailako sareetan eta erakundeetan parte hartzen duten erakundeak handienak izaten dira, normalean, eta sarritan errepikatu egiten dira. Hau da, erakunde berberak dira bigarren mailako sare edo erakunde batean baino gehiagotan aritzen direnak.

Gainera, bigarren mailako sareen eta erakundeen arteko harremanak urriak dira, baita eremu berberaren baitan ere, hala nola gizarte-zerbitzuen eremuan: bazterketa, adinentzako arreta, desgaitasunak dituzten pertsonentzako arreta...

Koordinazio-esperientzia puntualak egon arren, esan daiteke gaur egungo harremanak hasi berriak direla eta hainbat oztopok baldintzatzen dituztela, hala nola erakundeen heterogeneotasunak, eremu bakoitzeko behar eta erronkak desberdinak izateak, elkarren arteko ezagutza maila txikiak edo lidergo konpartiturik ez egoteak.

Azken batean, erakundeak aurrera egiten ari dira lehen eta bigarren mailako erakundeen arteko lankidetzaren bidetik, baina abiadura desberdinekin.

Alde horretatik, badirudi hau dela beharrezkoa: a) lehen mailako erakundeen arteko lankidetzeta maila operatiboan bultzatzea, batez ere erakunde txiki eta ertainen artean; b) bigarren eta hirugarren mailako sareak eta erakundeak indartzea, beren oinarria handituz mota desberdineko erakundeak ekartzearen bidez (handiak, txikiak eta ertainak); c) eta haien elkarlotura bultzatzea (artikulazioa), bai Bizkaian eta bai EAEn, Estatuan eta Europan.

### ***Zatiketa eta koordinaziorik eza***

Batzuk dira sektorearen baitan nolabaiteko zatiketa eragin duten faktoreak: erakundeen arteko ezagutzarik eza; jorratu nahi den arazo, behar edo kausari ematen zaion garrantzia; edo erakundeetako elkarbizitzan sortzen diren zailtasunak eta pertsonalismoak, batzuetan erakundea zatikatuz konpondu direnak.

Faktore horiek eta beste batzuek nolabaiteko zatiketa eragin dute, hainbestera non erakunde batzuek, helburu berberak izan arren, ez baitute elkar ezagutzen, ez dute elkarren artean kolaboratzen, eta, kasu batzuetan, aurkako jarrerak izatera ere iristen dira.

Arazoa ez da erakundeak tamaina txikikoak izatea, baizik eta helburu berberak izan ditzaketen erakundeen artean koordinaziorik eta lankidetzarik ez egotea, zeren horren eraginez energia eta sinergiak (lankidetzatik ondorioztatzen diren aukerak) galtzen baitira erakundeentzat, gizartearentzat eta, azken batean, erakundeen helmuga diren pertsonentzat.

Irtenbidea ez da ezinbestean kontzentrazio-prozesuak bultzatzea –horrek makro erakundeak eta monopolioak sortzera ere eraman lezake-, baina badirudi ezinbestekoa dela koordinaziorik eza eta jardueren bikoizketak saihestea, erakundeen arteko ezagutzan eta lankidetzan sakonduz.

Sakabanaketari, koordinaziorik ezari, lankidetzarik ezari eta bikoizketei aurre ez egiteak eraginkortasuna eta indarra galarazten dizkio sektoreari, eta, gainera, berari buruzko gizarte-pertzepzioa baldintza dezake.

Badirudi lankidetzak zentzu handiagoa duela eremu berbereko erakundeen artean –baina ez hor bakarrik-, hau da, behar eta helburu berberen inguruan, kolektibo berberarekin eta/edo lurralde berean eta ekintza berdintsuekin lan egiten duten erakundeen artean... batez ere baliabide urriko erakunde txikiak baldin badira.

Alde horretatik, aztertu beharko litzateke zergatik ote dauden bigarren mailako sare edo erakunde desberdinak eremu berberaren baitan; hori aztertzeaz gain, fenomeno hori saihesteko ahalginak egin beharko lirateke. Agian zilegi da norberak garatzea bere ekimen edo plataforma propioak, baina horrek sektorearen atomizazioa indartzen du, gutxienez bigarren mailako sare eta erakundeen kasuan.

Beste alde batetik, funtsezkoa da eremu desberdineko erakundeen elkarren arteko ezagutzan eta lankidetzan aurrera egitea, helburu komunak oinarritzat hartuta.

Adibidez, gizarte ekintzaren eta garapenerako lankidetzaren eremuetako erakundeen artean, garapen iraunkorreko eredu global baten definiziorantz aurrera eginez, horri lotutako banakako eta taldekako praktika konkrituak garatzeaz batera.

Edo eremu desberdinetako erakundeen artean, haien arteko intersekzio-espazioetan: sozio-sanitarioa, soziokulturala, gizarte-kirola...

Edo emakumeen, gazteen, adinekoen, immigranteen edo desgaitasunak dituzten pertsonen artean, kontuan hartuta zer lotura duten bazterketak eta gizarte-ahuleziak adinarekin, sexuarekin, jatorriarekin, pertsonen autonomia mailarekin eta beste faktore batzuekin.

Izatez, erakundeen errealitatea gero eta pluralago bilakatzen ari da, beren jardunaren hartzaileri dagokienez: emakumeak, adinekoak, gazteak, immigranteak... Eta horren eragina izango da itxuraz helburu desberdinak dituzten erakundeek loturak eratu beharko dituztela beren artean. Beste alde batetik, lankidetzaren edukiak askotarikoak izan daitezke:

- Pertsonak eta baliabideak konpartitzea (kudeaketarako pertsonala, azpiegiturak, baliabide materialak ...);
- Kostuak jaitea, erosketak bateratuak eginez;
- Zerbitzuak lankidetzan betetzea eta zenbait jardura modu bateratuan garatzea: ikerkuntza, sensibilizazioa, eskubideen sustapena, berrikuntza, komunikazioa...;
- Esku-hartzearekin zerikusia duen jakintza praktikoa trukitzea eta kudeaketarekin zerikusia duen proiektu konpartituak bultzatzea (kudeaketa-sistemak eta –tresnak Hirugarren

Sektorera egokitzea; sareko proiektuak, kudeaketaren alorreko esperientzia sistematizatzeko eta konpartitzeko...).

Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek rol garrantzitsua joki dezakete lehen mailako erakundeen arteko lankidetzaren bultzatzeko; halaber, KITak ere lagungarriak izan daitezke informazioaren trukeko eta lankidetzazko lanerako.

Zenbait kasutan, itun estrategikoak edo figura juridiko konpartituak eratu litezke, enprekin baldintza berdinetan lehiatzeko tresna gisa.

Beste alde batetik, egokia dirudi lankidetzarako jardunbide egokiak identifikatzea eta aztertzea, jardunbide arrakastatsuen bankuak sortuz maila operatiboan, konkretuan, eremu bereberko edo eremu desberdinetako erakundeen artean.

Eta erakundeek ikas dezatela:

- Gero eta pluralagoa eta aberatsagoa den gizarte-testuinguruan kokatzen, bertan posible baita harreman konplexuak eratzea irabazi-asmorik gabeko beste erakunde batzuekin, harreman horietan lankidetzaren eta lehia aldi berean uztartuta ere;
- aurrera egiten beste eragile batzuekiko lankidetzan (administrazio publikoak, enpresak...) eta hainbat jardueratarako, erakunde moduan rol batzuk jokatzu eta izaera desberdineko sareei atxikiz.

### ***Bigarren eta hirugarren mailako erakundeak***

Hirugarren Sektoreren egituraketari buruz aipatu behar den lehenengo alderdia da ez dagoela ikuspegi orokorrik beraren egituratze-moduari buruz.

Alde horretatik, geroago azterketa bat egin ahal izateko, aurrena komenigarria izango litzateke beraren egituraren deskribapen sakona izatea: bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen rola, erakundeen arteko kontzentrazio- eta lankidetzaren prozesuak, elkarren artean lotuta dauden eremu bereko erakundeak, eremu desberdinetako erakundeen arteko harremanak, lankidetzarako aukerak eta jardueren bikoizketa, eta abar.

Funtsezko alderdi bat da Hirugarren Sektoreren egituraketa egokia ahalbidetzea eta bigarren mailako sare eta erakundeekiko lankidetzaren edo konbergentzia bultzatzea, alferrikako egiturak sortzeko arriskua saihestuz, hau da, sortu gabe gero elikatu behar diren baina lehen mailako erakundeekin konektatuta ez dauden egiturak, edo beren bereizgarria ez galtzeagatik bigarren mailako sare edo erakundeekin kolaboratzen ez duten egiturak, eta abar.

Dirudienez, aurrera egitea eskatzen duen beste alderdi garrantzitsu bat da bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen erantzunaren abiadura, hots, arinago erantzutea eginkizun batzuk betetzerakoan, hala nola sentsibilizazioa eta salaketa, eskubideen sustapena eta beste gizarte-eragile batzuekiko mintzakidetzaren.

Erantzunen geldotasuna gainditzeaz gain, erantzun horien arteko artikulaziorik eza ere gainditu behar da, hori batzuetan gertatzen baita sektorean. Horri begira, komenigarria izango litzateke printzipioak eta irizpideak lantzea, eta baita mekanismoak eta tresnak ere, bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek erantzun azkarrak antolatu ditzaten eginkizun horiei buruz; horretarako, seguruenik, beharrezkoa da lehen mailako erakundeak hobeto egituratzea parte hartzen duten erakunde eta sareekin.

Beste alde batetik, oinarrizko mailan jarraituz, hausnarketa bat abiatu behar da bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen rolari buruz; horrekin batera, planteamendu bat egin beharko litzateke haien misioaz eta sektoreari berari egin diezaioketen ekarpenaz.

Izatez, nahiz eta lehen mailako erakundeek bigarren mailako sare eta erakundeen garrantzia baloratzen duten, erakunde askok jarraitzen dute pentsatzen ez direla ezinbestekoak, eta badira nolabaiteko erreparoa haien aurrean, zeren ez baita ondo ikusten zer alderditan izan daitezkeen erabilgarriak, eta, gainera, batzuetan gehiegizko burokraziarekin lotzen dira, lehen mailako erakundeei gastu erantsia ekartzen dietela pentsatzen da, eta abar.

Kontuan hartu behar da erakunde batzuek bigarren mailako sare edo erakunde batzuen partaideak direla. Eta hori, aberasgarria izan badaiteke ere, sektorearen egituraketa txarraren ondorioa ere izan daiteke; egoera hori, berriro, konbergentzia edo lankidetzaren bidez konpon daiteke, ahaleginen sakabanaketa saihesteko eta lehen mailako erakundeei gehiegi ez exijitzeko, ekimen batzuetan modu aktiboan parte hartu nahi baldin badute.

Beste alde batetik, badirudi beharrezkoa dela bigarren edo hirugarren mailako sareek eta erakundeek beren partaideekin duten elkarreragina indartzea; hasteko, jakin behar da partaide diren erakunde horiek nola ikusten dituzten sareak eta haien satisfazioa ebaluatu. Jakin behar da, gainera, zer partaidetza maila duten erakundeek sareetan eta zer eskatzen duten horiengandik.

Gainera, aurrera egin liteke bigarren edo hirugarren mailako sare eta erakundeen eta haien partaideen arteko harremanak arautzeko markoen definizioan, barne-erregimeneko araudiak prestatuz edo koordinaziorako prozedurak hobetuz.

Bestalde, kasu batzuetan, lehen mailako erakundeek ere ahaleginak egin behar dituzte bigarren mailako erakundeekin duten egituraketa hobetzeko eta bertan modu aktiboagoan parte hartzeko, erakunde bakoitzak eta sektore osoak kooperatzeko duten behararen kontzientzia indartuz.

Bigarren mailako erakundeen lanak lehen mailako enrealitatek abiatuta du zentzua, eta, hortaz, enrealitate horrekin konektatu behar dute. Beste alde batetik, lehen mailako erakundeen parte-hartzerako motibazioak ezin dira izan beren epe laburrerako interesak soilik. Horrez gain, apustua egin behar dute eta modu aktiboan parte hartu, ordezkaturako erakunde guztientzat interesgarriak diren emaitzak epe ertain eta luzera bilatuz.

Modu aktiboan parte hartzeari begira, komenigarria dirudi erakundeek sareko lana integratzea beren lan arruntean –erakundeen tamaina zeinahi delarik ere- eta espazio eta denbora-tarte batzuk erreserbatzea horretarako.

Azken batean, kontua da partaidetza, gardentasuna eta konfiantzazko giroa sustatzea. Sare eta erakundeetan parte hartzen dutenean, erakundeek horien misioa ulertu eta konpartitu behar dute; aldi berean, bigarren edo hirugarren mailako sare eta erakundeek beharrezkoa den barne-demokrazia bermatu behar dute, eta baita ordezkagaitasuna eta zilegitasuna ere, beren kideekin modu egokian egituratuz eta haien parte-hartze aktiboa ahalbidetuz.

Beste alde batetik, beharrezkoa da jardunean dauden bigarren edo hirugarren mailako sareak eta erakundeak indartzea, kontuan hartuta, gainera, haien egoera aldatu egiten dela jardueraren eremuen arabera.

Eremu batzuetan, hala nola garapenerako nazioarteko lankidetzan, heldutasun handiagoa lortu da sareko lanean, halako moldez non gaur egun funtsezko praktika bilakatu den erakundeen jardunarentzat. Beste eremu batzuetan, aldiz, belaunaldi-erreleburik ez egoteagatik, erakundeen gaztetasunagatik edo haien egitura eskasagatik, erakundeek ezin dute ezta parte hartu ere egin bigarren edo hirugarren mailako sare edo erakundeetan, edo parte-hartze hori oztopatuta dute.

Horrenbestez, komenigarria izango litzateke bigarren mailako sare edo erakundeak bultzatzea gutxiago garatu diren eremuetan: zibikoa, osasuna, ingurumena, enplegua eta kultura.

Bukatzeko, lehen mailako erakundeen kasuan bezala, beharrezkoa da:

- sareen eta erakundeen elkarren arteko ezagutza bultzatzea eta bide horretan aurrera egitea, koordinaziorako foro iraunkor bat sortuz edo lan-jardunaldiak eginez, helburu komunak eta lankidetzarako aukerak identifikatzeko;
- ekintza bateratuak egiteko bidea ematea eta bigarren edo hirugarren mailako erakundeen arteko lankidetzaren egonkorra ahalbidetzen duten markoak eratzea (espazioak, tresnak...), ahaleginak optimizatu ahal izateko.

Hala, sektorearen egituraketan aurrera egiteko, beharrezkoa dirudi erakundeen eta sareen arteko elkarreaginaren kantitatea eta kalitatea handitzea, eremu desberdineko erakunde eta sareen arteko topaketa eta lankidetzaren ahalbidetuz (gizarte ekintza, garapenerako lankidetzaren, kultura...), edo eremu berean dihardutenen artean (gizarte ekintza, adibidez), edo kolektibo berberentzat lan egiten dutenen artean (desgaitasunak dituzten pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko lan egiten duten erakundeak, adibidez).

Orobat, beharrezkoa da sareak eta erakundeak lurraldean egituratzeko bidean aurreratzea –bai toki mailan, bai lurralde historiko bakoitzean eta bai autonomia erkidegoan-, berezkoak dituzten zeregin nagusietako batzuk gauzatu ahal izan ditzaten, hala nola beste eragile batzuekiko mintzakidetzaren.

Horrez gain, harremanak egituratu litezke Hirugarren Sektorea beste autonomia erkidego batzuetan ordezkatzeko dituzten erakunde eta sareekin, estrategia bateratuak ezartzeko estatu mailan eta Europa mailan, izaera estrategikoa duten gai konpartituei buruzko komunikazio- eta lankidetzaren linea bat sustatuz, dela orokorra dela jardueraren eremuen arabera.

Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen arteko lankidetzaren edukiei dagokienez, lankidetzaren eremu argi bat iritzi publikoaren sentsibilizazioa izango litzateke, eta beste bat Hirugarren Sektorearen sustapena. Azken horren eragile eta protagonista nagusiak sektoreko erakunde eta sareak berak izan behar dira.

Lan konpartituan aurrera egiten hasteko modu bat neurri apaleko proiektu pilotuak izan litezke. Halaber, lagungarria izan liteke sektore osoa bildu lezakeen helburu komun bat izatea, era horretan sektore osoa egituratzen laguntzeko; adibidez: bere iraunkortasuna bilatzea edo bere gizarte-ekarpenaren aitortza.

Epe ertain – luzera, baina, komenigarria izango litzateke neurri handiagoko beste alderdi batzuetan ere aurrera egitea, hala nola:

- jarduera-eremu bereko “patronalak” eta hitzarmenak arian-arian sortzea eta bateratzea;
- sektorearen diskurtsoa gehiago bateratzea, kalitate handiagoz, sostengu handiagoz eta, hortaz, gizarte-eragimen handiagoz (“hobe da 25 logo dituen dokumentu bat 25 dokumentu baino”);
- koordinaziorako irizpideak eta egiturak ezartzea, edo, besterik gabe, koordinaziorako prozedurak, Hirugarren Sektoreak ahots bakar batez hitz egin ahal izan dezan eta beste edozein eragilek bezala parte hartu dezan, berdintasunezko baldintzetan, elkarrizketa eta hitzartze sozialeko prozesuetan.

## **AMIA / SEKTOREAREN EGITURAKETA** **(barneko artikulazioa eta erakundeen arteko lankidetzak)**

### **Indarrak**

- Lankidetzaren eta koordinazioaren kultura errotzen hasi da sektoreko erakunde batzuetan: badira sareko proiektuak, jakintza praktikoaren transmisioa, koordinazioa eta baliabideen optimizazioa bultzatzen dituztenak; halaber, azken urteotan garatu dira sare informalak eta bigarren eta hirugarren mailako erakundeak.
- Bigarren eta hirugarren mailako sareak eta erakundeak sortzen ari dira zenbait eremutan, eta eremu jakin batzuetan –adibidez: garapenerako lankidetzak- nolabaiteko heldutasuna lortu da sareko lanaren alorrean.
- Badira lan koordinatuko esperientzia puntualak bigarren eta hirugarren mailako sare edo erakundeen artean.

### **Ahuleziak**

- Erakundeen egoera, behar, errealitate eta interesen dibertsitateak, pertsonalismoek, elkarren arteko ezagutzarik ezak eta lankidetzak-esperientzien faltak –beste faktore batzuen artean- nolabaiteko zatiketa sortu dute sektorean, eta baita bikoizketak ere sektore berean diharduten edo helburu berbera bilatzen duten erakundeen artean. Orobat, jarduteko eta kolaboratzeko estrategia bateratuen garapena ere balaztatu dute.
- Orokorrean, sektoreko erakundeen artean bada nolabaiteko ezagutzarik eza, bai lehen mailako erakundeen artean eta bai bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen artean.
- Eremu desberdinen arteko lankidetzaren alorrean oso lankidetzak-esperientzia gutxi daude (garapenerako lankidetzak eta gizarte-ekintzak; adinekoren eta gazteen elkarteak, emakumeen elkarteak, immigranteenak...), eta gauza bera gertatzen da eduki ugariekin (pertsonek eta baliabideek konpartitzea, erosketak modu bateratuan egitea, zerbitzuak lankidetzan betetzea...) eta lankidetzak formekin (itun estrategikoak, figura juridiko konpartituak...).
- Ez dago ikuspegi orokorrik (harremanen mapa) Hirugarren Sektorearen egituraketaren formari buruz.
- Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek astiro eta egituraketarik gabe erantzuten dute funtzio jakin batzuk gauzatzean: sentsibilizazioa eta salaketa, eskubideen sustapena, beste eragile batzuekiko mintzakidetzak, eta abar.
- Bada pertzepzio negatibo bat bigarren eta hirugarren mailako erakundeei buruz; horren jatorria, batzuetan, erakunde horiek osatzen dituzten erakundeak berak dira: operatibota-

sun gutxi, komunikazio gabeziak, burokrazia, emaitza eskasak, gastuaren igoera partaide diren erakundeentzat, eta abar.

- Ez dago bigarren mailako erakunderik jarduera-eremu guztietan. Belaunaldi-erreleburik ezak eta erakundea garatzeko zailtasunek bigarren mailako erakundeetan parte hartzeko bidea oztopatzen diete erakunde txiki eta ertain batzuei.
- Bigarren mailako sare eta erakundeen arteko egituraketa ahula da EAEn, estatuan eta nazioartean, eta, hortaz, aurrera egin behar da lankidetzaren edukietan ere (sektoreko diskurtso bateratuago bat lantzea, kalitate handiagokoa, lan-baldintzak hobetzea eremuz eremu, eta abar).

### **Aukerak**

- Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak sareko lana ahalbidetzen duten tresnak dira.
- Lankidetzeta eta sareko lana sustatzen dira eta, gizarte mailan, kontzientzia handiagoa dago horren beharraren inguruan.
- Tresna berriak (itun estrategikoak edo figura juridikoak) merkatuan beste sektore batzuekin baldintza berdinetan lehiatu ahal izateko.
- Autonomia Erkidegoetan, estatuan eta nazioartean badira bigarren eta hirugarren mailako erakundeak, zeinekin harremanak egituratu ahal baitira.

### **Mehatxuak**

- Gizarte-testuingurua gero eta pluralagoa eta aberatsagoa da, eta bertan erakundeek asotariko rola jokatzen dute eta izaera desberdineko harremanak sortu (lankidetzeta eta lehia), baita erakunde berberarekin ere, eta hori mehatxagarria da jokaleku berri horretara egokitzeko zailtasunak dituzten erakundeentzat.

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / SEKTOREAREN EGITURAKETA** *(barneko artikulazioa eta erakundeen arteko lankidetzeta)*

1. Hirugarren Sektorearen egituraren deskribapen sakon bat izatea: bigarren eta hirugarren mailako sareen eta erakundeen rola, erakundeen arteko kontzentrazio- eta lankidetzeta-prozesuak, elkarren arteko harremanak dituzten eremu bereko erakundeak, eremu desberdinetako erakundeen arteko harremanak, lankidetzarako aukerak, bikoizketak, eta abar.



2. Lankidetzazko praktika arrakastatsuen banku bat aktibatzea, maila operatiboan, eremu bereko erakundeen artean edo eremu desberdinetako erakundeen artean.
3. Eremu bereko erakundeen arteko lankidetzaz bultzatzea, baldin eta behar eta helburu berberen inguruan lan egiten badute, lurralde berebean, jarduera berdintsuak gauzatu, batez ere baliabide urriko erakunde txikiak baldin badira..
4. Eremu desberdinetako erakundeen arteko lankidetzaz bultzatzea, helburu komunak oinarritzat hartuta; hona hemen aukera batzuk:
  - Gizarte ekintzaren eta garapenerako lankidetzaren eremuetako erakundeen artean, garapen iraunkorreko garapen-eredu baten definiziorantz aurrera eginez, eskala globalean, berari lotutako banakako eta taldekako praktika konkrituak ere definituz;
  - Emakumeen, gazteen, adinekoen, immigranteen, desgaitasunak dituzten pertsonen erakundeen artean, kontuan hartuta bazterketak eta gizarte-ahuleziak faktore batzuekin duten lotura; adibidez; pertsonen adin, sexu, jatorri eta autonomia mailarekin;
  - Sistemen arteko intersekzio-espazioei dagokienez (sozio-sanitarioa, gizarte-hezkuntza, gizarte-kirola, soziokulturala...).
5. Erakundeen arteko lankidetzaren edukiak maila operatiboan handitzea eta dibertsifikatzea: pertsonak eta baliabideak konpartitzea; erosketak eskalan egitea; zerbitzuak betetzea eta jarduerak gauzatzeko elkarrekin: ikerkuntza, sentsibilizazioa...; esku-hartzearekin zerikusia duen jakintza praktikoa trukatzeko, kudeaketaren hobekuntzarekin zerikusia duen proiektu konpartituak bultzatzea, eta abar.
6. Hausnarketa bat egitea bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen rolari buruz, haien misioari buruz eta sektoreari berari egin diezaioketen ekarpenari buruz, garapen gutxien duten eremuetan sustatuz eta jadanik garatuta dauden eremuetan indartuz, ondoren aipatzen diren alderdiak bereziki zainduz:
  - haien arteko lankidetzaz (bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeen egituraketa);
  - haien barne-bizitza, bertan parte hartzen duten lehen mailako erakundeekin ondo moldatuz, eta aurrera eginez barne-demokraziaren eta ordezkagaitasunaren alorrean;
  - haien operatibotasuna, arin erantzuteko gaitasuna ematen saiatuz; adibidez, funtzio hauek betetzeko: sentsibilizazio eta salaketa, eskubideen sustapena, mintzakidetzaz beste gizarte-eragile batzuekin, eta beste zenbait;
  - eta haien gizarte-oinarriaren zabalkuntza, erakunde berriak erakartzen saiatuz, batez ere erakunde txiki eta ertainak.
7. Informazio-trukea eta lankidetzazko lana bultzatzea lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeen artean, KITEk eskaintzen dituzten aukerak aprobetxatuz.

8. Lankidetzaren edukiei dagokienez, bigarren eta hirugarren mailako erakunde eta sareen arteko lankidetzak, hasieran, herritarren sentsibilizazioarekin edo Hirugarren Sektorearen sustapenarekin zerikusia duten alderdietara zuzendu liteke, helburu handiegirik ez duten proiektu pilotuak oinarritzat hartuta.

Epe ertain – luzera, berriz, komenigarria izango litzateke garrantzi handiagoko alderdietan aurrera egitea, hala nola: a) sektorearen diskurtso bateratuago bat lantzea, kalitate handiagoz, sostengu handiagoz eta, hortaz, gizarte-eragimen handiagoz; b) koordinaziorako irizpideak eta egiturak ezartzea, edo besterik gabe prozedurak, Hirugarren Sektoreak ahots bakarrez hitz egin ahal izan dezan eta beste edozein eragilek bezala parte hartu dezan, berdintasunez, gizarte-elkarrizketa eta –hitzarmenen prozesuetan.

### **EGOERA / HIRUGARREN SEKTOREA GIZARTE ERAGILETZAT AITORTZEA / HARREMANAK ETA MINTZAKIDETZA BESTE ERAGILE BATZUEKIN**

Azken urteotan, sektorea profesionalizatzeko eta egituratzeko prozesuekin batera –bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeak eratzearen bidez-, erakundeek agerikotasun eta presentzia sozial handiagoa lortu dituzte, eta, aldi berean, mintzakidetzak-estrategiak abiatu dituzte beste eragile batzuekin: kontseiluetan parte hartzea, ekarpenak egitea arauak prestatzeko prozesuetan, proposamenak egitea eskubideak sustatzearen alorrean, eta abar.

Hori oso positiboa da, zeren eta, zalantzarik gabe, hirugarren sektorea gizarte-eragiletzat aitortzea estu lotuta baitago hirugarren sektoreko erakunde eta sareek beste eragile batzuekin dituzten harremanen eta mintzakidetzaren hazkundearekin.

Hala eta guztiz ere, berriz ere, sektorearen errealitatea askotarikoa da horrelako estrategien garapenari dagokionez; izan ere, estrategia horiek erakunde handienetan eta bigarren eta hirugarren mailako sare edo erakundeetan aurkitzen ditugu gehienbat.

Nolanahi ere, erakunde guztiek aurrera egin behar dute beste eragile batzuekin mintzatzeko eta kolaboratzeko estrategiekin, Hirugarren Sektorea egituratzeko bidean aurrera egiteaz batera, halako moldez non lankidetzazko jarduerak bultzatu daitezkeen erakundeak bistartzeko eta gizarte-eragile bezala merezi duten aitortza lortzeko.

Orobat, badirudi beharrezkoa dela administrazio publikoekin dituzten harremanak indartzea, eta horretarako:

- Harremanen alorrak bereizi behar dira (erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzea / interes orokorreko beste jarduera batzuk sustatzea / lankidetzak behar berrien identifikazioan, proiektu pilotuen diseinuan, eragile bakoitzaren jardunaren ebaluazioan ...) eta alor bakoitzean jokatu behar den rola argitu;

- Harremani egonkortasuna eta egituraketa eman behar zaizkie, ardura politiko jakin bat edo hirugarren sektoreko ardura jakin bat une bakoitzean nor betetzen ari den alde batera utzita;
- Harremanak bultzatu behar dira administrazio publikoen sail edo maila batzuekin, hots, orain harreman gutxi edo harremanik ez dagoen sail edo mailekin;

### ***Sektorearen egituraketa eta mintzakidetzak beste eragile batzuekin***

Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek diotenez, beren partaideak ordezkatzeko, koordinatzeko eta indartzeko helburuak errazago betetzen dituzte gizarte-aldaketak, aldaketa politikoak edo lege-aldaketak lortzeko helburuak baino.

Sektorearen egituraketan aurrera egitea –beste atal batean hitz egin dugu horretaz- onuragarria da, nonbait, komunikazio- eta mintzakidetzak-estrategiak garatu ahal izateko, eta, horren bidez, eragina izateko gizarte-aldaketetan, arau-aldaketetan, eta abar.

Gainera, Hirugarren Sektorearen egituraketa hobetzea lagungarria izango litzateke bere gizarte-ekarpena bistaratzeko, eta, horri esker, aurrera egin lezake eragiletzat aitortua izateko bidean, bere komunikazio-potentziala handituz eta erakundeek gizarteari helarazten dizkioten mezuen sakabanaketa saihestuz.

### ***Harremanak administrazio publikoekin***

Administrazio publikoekin dauden harremani dagokienez, esan daiteke orokorrean onak direla. Gainera, aurrerapenak egin dira erakundeek aholkularitza- eta partaidetza-organo sektorialetan duten parte-hartzean.

Gainera, desberdintasunekin bada ere, administrazio publikoetako hainbat sailek ontzat ematen dute irabazi-asmorik gabeko erakundeek interes orokorreko jarduerak egitea; are gehiago, batzuetan esan daiteke badela benetako apustu bat Hirugarren Sektorea sustatzearen alde.

Dena dela, erakundeek uste dute administrazio publikoak urrun samar daudela sektorearen errealitatetik, orokorrean, eta badira komunikaziorako oztopo batzuk.

Administrazio publikoen eta erakundeen arteko oraingo harremanak ez dira nahikotzat hartzen, eta, gainera, gorabeheratsuak direla pentsatzen da. Hau da, haien intentsitatea eta irismena aldatu egiten dira administrazio publikoetako ardura politikoko postuetan –eta ardura teknikokoetan, batzuetan- dauden pertsona konkretuen arabera.

Alor horretan gabezia bat antzematen da, hots, pentsatzen da ez dagoela harremani egonkortasuna ematen dien markorik (erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari dagokionez, baina ez horri dagokionez bakarrik); gainera, alderdiek ez diote elkarri behar den bezala entzuten, ez dago ondo definituta zein den alderdi bakoitzaren rola, bizkortasuna falta da...

Ez da beti erakundeekin kontsultatzen haiengan eragina duten politikak definitzerakoan edo haien lankidetzarekin abiatzen diren politikak definitzerakoan. Gainera, erakunde askok ez dute parte hartzen administrazio publikoek sustatutako kontseilu, plan edo partaidetza-ekimenetan (azken alderdi hori sektorearen egituraketarekin ere dago lotuta).

Beste alde batetik, erakundeen eta administrazio publikoen arteko harremana finantziazioarekin eta lokalak uztearekin dago lotuta, gehienbat.

Gainera, badira desberdintasun esanguratsuak administrazio publikoek Hirugarren Sektorearen alde egiten duten apustuan eta ematen dioten sostenguan –desberdintasun horiek administrazio berberaren sailen artean ere agertzen dira batzuetan-, eta ez dago Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat hartzen duen eta sektore hori sustatzeko estrategia global bat definitzen duen arau-markorik.

Horri dagokionez, interesgarria izan liteke harremanen mapa bat egitea, administrazio publikoak eta haien sailak eta lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeak bertan jasoz; hor zehaztuko litzateke zer kasutan dauden harremanak eta zein den haien edukia: zerbitzuak betetzea, interes orokorreko beste jarduera batzuk sustatzea, lankidetzaren behar berrien identifikazioan eta eragile bakoitzaren jardunaren orientazioan eta ebaluazioan (administrazio publikoak – hirugarren sektorea), eta abar.

Alde horretatik, beharrezkoa dirudi administrazio publikoen eta erakundeen arteko harreman-bide formala ahalbidetzea eta aberastea, beren jarduera gauzatzen duten eremuetan, kontsulta- eta partaidetza-prozedurez baliatuz, KITak edo beste tresna batzuk erabiliz; era horretan, elkarriketa zabala eratu ahal izango litzateke, erakunde kopuru nahiko baten parte-hartzearekin, joera korporatistak saihestuz (tamaina handieneko erakundeen parte-hartzea, erakunde gisa defendatu behar dituzten interesen arabera).

Orobat, badirudi beharrezkoa dela harremana irizpideen arabera formalizatzea, harremanak eratzea ez dadin egon alderdien eta postuak kasu bakoitzean okupatzen dituzten pertsonen borondate onaren mende.

Horrez gain, oso garrantzitsua da bereiztea nola eratu behar den harreman bakoitza, bere edukia arabera: zerbitzuak betetzea, erantzukizun publikotik kanpo dauden interes orokorreko jarduerak sustatzea, beste eragileen ekintza propioan kolaboratzea, eta abar.

Hirugarren Sektoreko erakundeek politiketan duten parte-hartzea formalizatzerazuzendutako ekintza konkretu bat hauxe izango litzateke: haien parte-hartzea sustatzea –batez ere bigarren eta hirugarren mailako erakundeena- Eusko Legebiltzarrak, Batzar Nagusiek, Foru Aldundiek eta Udalek eratzten dituzten kontseilu eta batzordeetan, erakunde bakoitzaren lurralde-eremuaren arabera, bertan jorratzen direnean erakundeen jarduerarekin zerikusia duten gaiak.

Bukatzeko, badirudi egokia dela gai konkretu batzuk azpimarratzea, hala nola hobeto doitzea erakunde bakoitzarekin harremanak dituen administrazio publikoaren maila erakundeen lurralde-eremuarekin eta jarduera-eremuarekin (erakundeak lehen, bigarren edo hirugarren mai-

lakoak izan daitezke), eta, halaber, Hirugarren Sektoreari buruzko informazio- eta prestakuntza-ekintzak bultzatzea administrazio publikoetako teknikarientzat, erakundeekiko harremana errazteko haien errealitatearen eta ezaugarri espezifikoaren ezagutzatik.

### ***Harremanak beste eragile batzuekin***

Orokorrean, oztopoak antzematen dira beste eragile batzuekin harremanak izateko: sindikatuek, alderdi politikoak, enpresak...

Oztopo horiek zenbait alderdirekin dute zerikusia, hala nola hizkuntza eta kultura desberdinak egotearekin, erakundeen baliabide urriekin -horrek mendetasun ekonomikoaren bidetik eramaten baititu harremanak- edo Hirugarren Sektorearen ahuleziarekin –eraginari dagokionez- (desberdintasuneko harremanak).

Edo sektoreak egiten duen gizarte-ekarpina ez ezagutzearekin edo ez aitortzearekin, edo aurreiritziak egotearekin sektore osoaren edo beraren zati baten ezaugarri batzuei buruz: boluntarioen rola, lan-baldintzak, fundazioetako parte-hartzean dauden gabeziak, eraginkortasunik eta efizientziarik eza, garrantasunik eza...

Gainera, beste eragile batzuekiko lankidetzak garapen eskasa du. Hala, adibidez, beharrezkoa da enpresen eta erakundeen arteko lankidetzak esperientziak bultzatzea, oraingo formak gaindituz; izan ere, oraingo lankidetzak mota ohikoena da enpresak irabazi-asmorik gabeko erakundearen jardura finantzatzea, bere irudiarekin lotzeko. Horrez gain, bi alderdien arteko aurreiritziak gainditu behar dira, lankidetzari dagokionez.

Alde horretatik, posible eta komenigarria da transferentzia ekonomikoa ezinbestean eskatzen ez duten lankidetzak-proiektuak abiatzea enpresek eta beste eragile batzuekin, hau da, jakintza praktikoaren edo beste baliabide mota batzuen transferentzia soilik eskatzen duten lankidetzak-proiektuak abiatzea.

Gainera, interesgarria izan daiteke enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzak modu bateratuan sustatzea, Hirugarren Sektoreko bigarren eta hirugarren mailako erakundeen eta enpresari-elkarteen artean, administrazio publikoen laguntzarekin, gizarte-erantzukizuna garatzeko horizontearekin; horren bidez, administrazio publikoek marko egokiago bat sortuko lukete dohaintzak eta legatuak erakartzeko, enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzak-proiektuak egiteko edo boluntariotza korporatiboa bultzatzeko.

Beste gizarte-eragile batzuekiko harremanari dagokionez, alderdi garrantzitsu bat da elkarriketa bultzatzea alderdi politikoekin, enpresari-erakundeekin eta –modu partikularrean- sindikatuekin, Hirugarren Sektorearen espezifikotasunaren ezagutza eta aitortza hobetzeko eta haien estrategiak beraren ezaugarrietara egokitzen laguntzeko.

Badirudi, halaber, azterketa bat egin behar dela Hirugarren Sektoreko erakundeek beste eragile batzuekin ezartzen dituzten harremanei buruz, harreman horiek identifikatzeko, hedatzeko eta bultzatzeko. Eta, hortik abiatuta, sektoreak egin behar dituen aldaketek hausnartzeko eta, ildo

beretik, erakundeek eta sareek errealitatearen aldaketek eta horrek eskaintzen dituen lankidetzak aukerekin duten ulermena aberasteko.

Azkenik, interesgarria izan daiteke Hirugarren Sektorearen eta beste gizarte-eragile batzuen arteko harremanen jardunbide onak identifikatzea eta aztertzea:

- Enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzaproiektuak;
- Hirugarren Sektoretik merkatuaren alorrera edo administrazio publikora pasatzen diren pertsonen ibilbideak aztertzea, eta baita alderantzizko bidea egiten dutenen ibilbideak ere, ibilbide horietatik ondorioztatzen diren ekarpenak identifikatuz;
- Hirugarren Sektorearen parte-hartzea legegintza-prozesuetan;
- Eskualde izaerako berrikuntza-poloak, gizarte-erantzukizuneko elementuak eta eragileen arteko lankidetzako elementuak sartuz;
- Harreman formaleko mekanismoak enpresari-erakundeen, erakunde sindikalen eta Hirugarren Sektoreko erakundeen artean;
- Hirugarren Sektoreko erakundeen parte-hartzea finantza-erakundeen edo beste eragile batzuen etika-batzordeetan,
- Eta abar.

### ***Hirugarren Sektorearen gizarte-ekarpena bistaratzea ahalbidetzen duten komunikazio-estrategiak garatzea***

Hasteko, badirudi beharrezkoa dela hitzartutako komunikazio-ekintza bat aurrera eramatea, erakunde eta sareen gutxiengoko proportzio baten parte-hartzearekin, horren bidez bistaratu ahal izateko bai Hirugarren Sektorea eta bai gizarteari egiten dion ekarpena, hala orokorra nola arloz arlokoa.

Gainera, aurrera egin behar da Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeko bidean, beraren nortasun-ezaugarri konpartituei eta gizarte-ekarpenari buruzko komunikazio-kanpaina orokorrak eginez, publiko mota desberdinengana zuzenduta: gizarte orokorra, erakundeekin nolabaiteko harremanak dituzten eta haiekin kolaboratzen duten pertsonak, gizarte-eragileak, eta abar.

Norabide horretan egin daitekeen urrats txiki bat izango litzateke zenbait erakunde konpartitu dezaketen aldizkako komunikazio-ekintza esanguratsuren bat identifikatzea. Alde horretatik, komenigarria izango litzateke komunikazio-ekintzak bultzatzea bigarren eta hirugarren mailako erakundeen bidez, hedadura handiagoa izateko eta kostuak jaisteko.

Hemen ere, KITen erabilera lagungarria izan daiteke gizartearekin komunikatzeko tresna gisa, komunikazio-tresnen diseinua horretarako egokituz (web 2.0...).

Gainera, interesgarria izan daiteke sentsibilizazio- eta informazio-ekintzak gauzatzea, gizarte-hedabideetara zuzenduta, Hirugarren Sektoreaz duten ikuspegiaren eragina izateko eta lan-ildo bat ahalbidetzeko alor horretan; horretarako, lankidetzak hitzarmenak ezar daitezke hedabideekin, edo erakundeen jarduera-eremuei eta haien zerbitzuen helburu diren kolektiboetara buruzko informazioa joratzeko jarraibideak biltzen dituzten gidaliburuak prestatu.

Epe laburrean aurrera egitea eskatzen duten alderdien artean, beste alderdi konkretu bat da erreakzio kolektiborako ahalmena nolabait garatzea, sektorearen irudi orokorrari kalte egin diezaioketen egoerak gertatzen direnerako; horri begira, hausnartzeko eta jarrera konpartituak hartzeko ahalmena bermatu behar da, jarrera edo mezu komun hori hedabideei helaraztea ahalbidetzen duten mekanismoak ezartzeaz batera.

Orokorrean, erakundeetatik modu erreaktiboan jokatzeko da, hau da, ez dago ez komunikazio-estrategiarik ez aurreikuspenik horri buruz: komunikazioaren helburuak, mezuak, hedabideekin harremanak izateko arduradunak... Eta hori bigarren eta hirugarren mailako hainbat erakundetan ere gertatzen da.

Epe ertain – luzera, bigarren mailako sare edo erakundeen arteko lankidetzatik, komunikazio-tresna propioak garatu litezke (albisteen agentziak edo gisa bereko tresnak), bai erakundeek berek eta bai gizarte-hedabideek aitortuta; tresna horiek eragina izango lukete Hirugarren Sektoreari buruz dagoen gizarte-ezagutzan, eta nolabaiteko ahalmena izango lukete komunikazio-estrategia komun bat garatzeko eta funtsezko mezu propioak helarazteko, bai gizarte orokorrari eta bai beste gizarte-eragile batzuei.

Epe berberari begira, baldintza egokiak egonez gero, aurrera egin liteke Hirugarren Sektorea identifikatzen duten komunikazio- eta irudi-irizpide komunak ezartzeko bidean, edo beraren gizarte-ekarpena, balioak eta dimentsioa bistaratzeko dituen komunikazio-plan bat landu liteke.

Sektorearen ekarpena determinatzerakoan oso beharrezkoa den jardura konkretu bat hauxe da: Hirugarren Sektorearen jardura ekonomikoa dimentsionatzea (orokorrean eta eremu eremu) ahalbidetzen duten irizpideak ezartzea eta mekanismoak diseinatzea (informazio-sistemak).

Hain zuzen ere, ezagutu eta hedatu behar da zer ekarpen egiten dien BPGari eta enpleguari: kudeatzen den bolumen ekonomikoa, BPGarentzako ekarpena, sortutako enplegua (zuzeneko eta zeharkakoa), baliabide propioak eta hirugarrenen baliabideak, eta abar.

Edonola ere, lehen aipatu dugun bezala, Hirugarren Sektoreko erakundeei buruzko informazioa desagregatzeko eska liteke administrazio publikoek enpleguari, hazkunde ekonomikoari eta horrelako gaiei aldizka egiten dituzten inkesta eta azterlanetan; halaber, eremu jakin batzuei buruz jadanik existitzen diren datuak eta azterlanak ere hedatu litezke.

Aurrera eraman litekeen beste estrategia bat –erakunde baten edo batzuen aldetik– da komunikazio estrategia konpartituak garatzea erakundeen jarduerak finantzatzen dituzten edo haien garapenarekin kolaboratzen duten erakundeekin (gizarte ekintza sailak, enpresak...), erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioaren eremutik kanpo.

Komunikazio-ekintza horiek bidea eman beharko lukete erakundeen eta erakunde kolaboratzaileen jardura eta gizarte-ekarpena proiektatzeko, eta, aldi berean, gizartea sentsibilizatzeko eta herritarren konpromisoa bultzatzeko.

Edonola ere, eskema egoki bat aurkitu beharko litzateke, alegia, alderdi bakoitzaren komunikazio-helburuak eta interesak modu egokian uztartzea ahalbidetzen duen eskema bat.

**Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzea eta Hirugarren Sektorea sustatzea**

Erakundeek ikusi dute beren lanaren aitortza iritsiz joan dela azken urteotan, administrazio publikoen eskutik, eta hori araudi, plan, sostengu-programa eta horrelakoetan islatu da; hala eta guztiz ere, haren gizarte-ekarpenak jarraitzen du behar den bezala bistaratu izan gabe.

Beste alde batetik, erakunde batzuen jardunbide txarrek kalte handia sortzen dute erakundeei buruzko gizarte-pertzepzioan eta haien irudi publikoan, dela Hirugarren Sektore osoari buruz dela eremu jakin bati buruz; horregatik, badirudi beharrezko dela izaera prebentiboko jokabide-kodeak eta komunikazio-estrategiak ezartzea, jardunbide txar horiek –gertatzen direnean- hirugarrenei sortzen dizkieten kalteak murriztu ahal izateko.

Erakundeek beharrezkoa dute beren jardunak sortzen duen balio erantsia aitortua izatea, alderdi hauei dagokienez: errotze komunitarioa; konpromisoa kolektibo eta/edo lurralde jakin batekin; jardunaren iraupena; errealitatek gertu egotea; gizarte-kapitala; interes partikularretik eta lorpen ekonomiko hutsetik haratago doazen balioen txertaketa; edo elkartasuna eta hiritartasun aktiboaren sustapena eta egituraketa.

Beraren garrantzi kuantitatibo eta kualitatiboagatik, sektoreak rol hobea merezi du gizarte-jokalekuan, hots, gaur egun betetzen ari ez den rol bat. Horren faktoreak dira, besteak beste, ez duela lortu gizartearen aurrean agertzea komunikazio-estrategia unitario batez, bere ekarpen kolektiboa bistaratzuz eta gainerako eragileen ekarpenetik berezita.

Oso garrantzitsua izango da erakundeek sareak eta itunak bilatzea beste eragile batzuekin, Hirugarren Sektorearen gizarte-aitortza bultzatzeko, hau da, gizarte-eragiletzat aitortua izateko bidean aurrera egiteko. Halaber, elkarren artean kolaboratu beharko dute –konpromiso kolektiboa indartuz, boterea eta protagonismoa nolabait jaitsiz- eta sektoreak egituraketa aldetik gaur egun duen defizita gaituz, horrek eragina baitu beraren mintzakidetzat-ahalmenean.

Gainera, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeak erakundeen kidetasun-zentzua handituko du (taldearen partaide sentitzea) eta bidea emango du sektorearen egituraketan aurrera egiteko, gizarte-ereduaren definizioan modu aktiboan parte hartzeko duen gaitasuna handituz.

Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeko bidean aurrera egiteko, komenigarria izango litzateke identifikatzea eta aztertzea Hirugarren Sektorearen aitortzaren eta sustapenaren alorrean nazioartean sortzen ari diren lege-esparruak, ekimenak eta jardunbide egokiak. Halaber, oraingo ordenamendu juridikoa ere aztertu daiteke, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat modu efektiboan aitortzeko eta sustatzeko ikuspegitik begiratuta, horren hobekuntzarako proposamenak egiteaz batera.

Nolanahi ere, Hirugarren Sektorea bere sustapenera zuzendutako ekintzen protagonista nagusitzat hartuta, Bizkaiko Hirugarren Sektoreari buruzko Liburu Zuriaren gomendio eta proposamenak honela zehaztu daitezke:

- Hirugarren Sektorearen Plan estrategiko bat, orokorra edo eremu eremu, erakundeak edo sareak berak subjektutzat hartzen dituenak;



- Sustapen-plan bat edo bultzatu beharreko neurri multzo bat, zenbait alorretan (parte-hartzea, fiskalitatea, lankidetzaren interes orokorreko jardueren garapenean...), administrazio publikoen aldetik eta Hirugarren Sektorearen sustapenean konprometitutako beste eragile batzuen aldetik.

Horri begira, eta alde aurretik, Hirugarren Sektorea sustatzeari begira Estatuan (Katalunia...), Europan eta nazioartean bideratzen ari diren sustapen-plan eta –neurrien azterketa konparatibo bat ere egin liteke.

Edonola ere, beharrezkoa da Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak Hirugarren Sektoreari begira duen apustuari eustea, 2008-2010 garaia plan estrategikoaren hirugarren helburu nagusian agertzen den bezala; horrez gain, BBKren Gizarte Ekintza arloarekin batera Sailak bultzatzen dituen programak ere finkatu behar dira, eta, orobat, Hirugarren Sektoreko erakundeak indartzeko xedez finantza-erakunde batzuk –konkretuki BBK, bere Gizarte Ekintza arlotik- bultzatzen ari diren programak eta laguntzak.

Eta, beste alde batetik, aurrerantz jarraitu behar da beste Sail eta administrazio publiko batzuk Hirugarren Sektorearen sustapenean inplikatze bidean, bakoitzaren jarduera-eremuaren baitan; horrez gain, beharrezkoa da Hirugarren Sektoreari irekitzea kalitate- eta berrikuntza-sistemak ezartzeko laguntza-programak, zeren eta, batzuetan, enpresentzat edo enpresa txiki eta ertainentzat soilik izaten baitira.

Hain zuzen ere, osasunaren alorrari dagokionez, alor horretan erantzukizunak dituzten administrazio publikoek –Osakidetza, adibidez- helburu esplizituztat hartu behar dute elkarte-sarearen sustapena; gainera, erakundeei ematen dieten sostengua indartu behar dute, batez ere kaltetutako pertsonen elkarte txikien kasuan, hots, eremu sanitarioan edo sozio-sanitarioan zerbitzuak eta elkarrenganako laguntza eskaintzen dituzten elkarte txikien kasuan.

Epe ertain – luzera, eta Hirugarren Sektorea eragiletzat aitortzeko lanean eragin handiena izan lezaketen jarduerak gogoan izanik, hauxe egin liteke:

- Hirugarren Sektoreari buruzko Lege baten onarpena sustatzea; besteak beste, Lege horrek beraren gizarte-ekarpena aitortu beharko luke eta gizarte-eragile bezala izan behar duen estatutua ezarri, beste gizarte-eragile batzuekiko harremanen markoa definitu, eta beraren ezagutza eta sustapenerako neurriak ezarri;
- Hirugarren Sektorearen parte-hartzea formalizatzea gizarte-eragileak ordezkaturik dauden organoetan, hala nola Ekonomia eta Gizarte Kontseiluan, eremu bakoitzean (esku-hartze soziala, kultura, hezkuntza...) ordezkagaitasun handiena duten bigarren edo hirugarren mailako sareen bitartez; horretarako, beharrezkoa izango da sektorearen egituraketan sakontzea, erakunde handi, ertain eta txikien artean.

## **AMIA / HIRUGARREN SEKTOREA GIZARTE ERAGILETZAT AITORTZEA / HARREMANAK ETA MINTZAKIDETZA BESTE ERAGILE BATZUEKIN**

### **Indarrak**

- Hirugarren Sektoreko erakundeek handitu dituzte beren agerikotasuna eta beren gizarte-presentzia; halaber, gainerako eragileekin harremanak izateko estrategiak abiatu dituzte: kontseiluetan parte hartzea, ekarpenak egitea arauak lantzeko prozesuetan, eskubideen garapenari buruzko proposamenak egitea, eta abar.
- Hirugarren Sektoreko erakundeek aurrerapen batzuk egin dituzte aholkularitza- eta partaidetza-organo sektorialetan duten parte-hartzean.

### **Ahuleziak**

- Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek zailtasunak aurkitzen dituzte gizarte-aldaketak lortzearekin zerikusia duten helburuetara iristeko, politiken alorrean, legedian, eta abar.
- Bada gabezia handi bat egituraketaren alorrean, eta horrek oztopatzen du Hirugarren Sektorearen eragimen soziala handitzea ahalbidetzen duten komunikazio- eta mintzakidetz-estrategia globalen garapena, beraren ekarpena bistaratzea eta eragiletzat aitortua izateko prozesuan aurrera egitea oztopatzeaz batera.
- Ez dago sektore bezala konpartitutako komunikazio-estrategiarik, alegia, komunikazioaren potentziala handitu eta mezuen sakabanaketa eragozten duen komunikazio-estrategiarik.
- Beharrezkoa da erakundeek eta sareek beste eragile batzuekin dituzten harremanak indartzea, formalizatzea eta egonkortzea (administrazio publikoak, enpresak, sindikatuak...).
- Ez dago Hirugarren Sektorearen gizarte-ekarpena eta beraren dimentsioa bistaratzea ahalbidetzen duen informazio nahikorik.
- Erakunde batzuen jardunbide txarrek sektorearen irudi publikoan duten inpaktua oso handia da.

### **Aukerak**

- Administrazio publiko eta instituzio batzuek harreman ona dute Hirugarren Sektorearekin, eta batzuek beraren aldeko apustua ere egiten dute. Hain zuzen ere: Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Saila eta BBK – Gizarte Ekintza.

- Badira Hirugarren Sektorea sustatzeari eta aitortzeari buruzko erreferentzia esanguratsuak estatuan, Europan eta nazioartean.
- Bada aukera proiektuak enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen artean gauzatze-ko, gizarte-erantzukizunaren garapena horizontean izanda.

## **Mehatxuak**

- Orokorrean (salbuespen batzuekin), administrazio publikoak sektorearen errealitatetik urrun daude, nolabait, eta harremanak urriak dira, irismen txikikoak eta gorabeheratsuak, hau da, erantzukizun publikoko postuak betetzen dituzten pertsona konkretuen mende daude.
- Gerta liteke –arriku bat da- erakunde handi batzuek soilik izatea bide eta forma egonkorrek administrazioarekin harremanak izateko eta kolaboratzeko, politika publikoak abiatzeari dagokionez (“korporatismoa”).

Erakunde gehienek ez dute parte hartzen administrazio publikoek eraturako kontseilu, plan edo ekimenetan (alderdi hori Hirugarren Sektorearen egituraketarekin ere dago lotuta).

- Badira mugak administrazio publikoen sostenguan eta apustuan: Hirugarren Sektorearen aldeko apustuek neurri desberdina dute administrazio publikoen arabera, eta baita sailen arabera ere, edo eremu batzuetara soilik mugatzen dira: gizarte ekintza, garapenerako lankidetzeta...).
- Ez dago Hirugarren Sektorearen eta gainerako gizarte-eragileen arteko harremanari egonkortasuna ematen dion markorik.
- Oztopoak ikusten dira beste eragile batzuekin harremanak izateko (sindikatuak, alderdi politikoak, enpresak); halaber, haien estrategiak ez daude egokituta Hirugarren Sektorearen ezaugarrietara; hori, besteak beste, alderdi hauekin dago lotuta:
  - Sektorea ahula da eragin-ahalmen aldetik, eta beste eragile batzuekin eratzen dituen harremanak desberdintasunezkoak dira;
  - Hizkuntza edo kultura desberdinak daude;
  - Sektorearen gizarte-ekarpena ez da ezagutzen edo ez zaio merezi duen balioa aitortzen;
  - Eta badira aurreiritziak erakunde batzuen edo guztien ezaugarriei dagokienez.
- Ez dago arau-markorik, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzen duenik eta sekto-rea sustatzera zuzendutako estrategia globala definitzen duenik.

**ORIENTABIDE NAGUSIAK / HIRUGARREN SEKTOREA GIZARTE ERAGILETZAT AITORTZEA / HARREMANAK ETA MINTZAKIDETZA BESTE ERAGILE BATZUEKIN**

1. Izaera globaleko komunikazio- eta mintzakidetza-estrategiak garatzea, gizarte- eta arau-aldaketak lortzen laguntzeko, sektorearen gizarte-ekarpena bistaratzeko eta eragile bezala merezi duen gizarte-aitortza lortzeko bidean aurrera egiteko, komunikazioaren potentziala handituz eta mezuen sakabanaketa saihestuz.
2. Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzen duen eta sektorea sustatzeko estrategia global bat definitzen duen arau-marko bat eskatzea, eta marko hori lantzeko prozesuan parte hartzea.
3. Administrazio publikoek eta haien sailek Hirugarren Sektoreko lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeekin dituzten harremanen mapa egitea.
4. Administrazio publikoen eta Hirugarren Sektoreko erakundeen arteko harreman-bideak aberastea eta formalizatzea, eremuz eremu eta lurraldez lurralde.
5. Transferentzia ekonomikoa ezinbestean eskatzen ez duten lankidetzaproiektuak abiatzea enpresekin eta beste eragile batzuekin, eta enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzat bultzatzea.
6. Elkarrizketa bultzatzea alderdi politikoekin, enpresari-erakundeekin eta sindikatuarekin, Hirugarren Sektorearen espezifikotasuna hobeto ezagutu dezaten eta haren balioa aitortu dezaten, haien estrategiak sektorearen ezaugarrietara egokitzeaz batera.
7. Hirugarren Sektorearen eta beste eragile batzuen arteko harremanen jardunbide egokiak identifikatzea eta aztertzea.
8. Hainbat erakundek eta sarek konpartitutako komunikazio-ekintzak bultzatzea. Epe ertain-luzera, bigarren mailako sareen eta erakundeen arteko lankidetzatik abiatuta, komunikazio-tresna propioak bultzatzea liteke, Hirugarren Sektoreari buruzko gizarte-eragilearen eragina izateko, komunikazio-estrategia komun bat garatzeko ahalmena izateko, nolabaiteko neurrian, eta funtsezko mezu propioak helarazi ahal izateko gizarte-osoari eta gizarte-eragile batzuei.
9. Gizarte-hedabideei zuzendutako sentsibilizazio- eta informazio-ekintzak gauzatzea, sektoreari buruz duten ikuspegiaren eragina izateko eta lan-ildo bat ahalbidetzeko alor horretan.
10. Jokabide-kodeak ezartzea, sektorearen irudiari kalte egin diezaioketen erakundeen jardunbide txarrak prebenitzeko; halaber, komunikazio-estrategiak definitzea, kaltea murriztu ahal izateko horrelako jardunbideak gertatzen direnean.
11. Hirugarren Sektorea aitortzearen eta sustatzearen alorrean estatu mailan, Europan eta nazioartean dauden legegintza-markoak, ekimenak, jardunbide egokiak eta ekintzak identifikatzea eta aztertzea.

12. Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak eta BBK Gizarte Ekintzak Hirugarren Sektorearen alde egin duten apustuari eustea, eta beste Sail eta administrazio publiko batzuk Hirugarren Sektorearen sustapenean inplikatzeko saiatzea, bakoitza beren jardueraren baitan: gizarte-sarearen sustapena alor sozio-sanitarioan; laguntza-programak irekitzea Hirugarren Sektoreari, kalitate- eta berrikuntza-sistemak ezartzeko...
13. Urratsak egitea Hirugarren Sektorearen parte-hartzea formalizatzeko Ekonomia eta Gizarte Kontseiluan.
14. Hirugarren Sektorearen Plan estrategiko bat lantzea, orokorra edo eremu eremu, sektoreko erakundeak eta sareak berak horren subjektua izanik; orobat, sustapen Plan bat edo hainbat alorretan bultzatu beharreko neurri multzo bat lantzea, Hirugarren Sektorearen sustapenean konprometitutako beste eragile batzuen aldetik.
15. Hirugarren Sektoreari buruzko Lege baten onarpena sustatzea; besteak beste, lege horrek beraren gizarte-ekarpena aitortu beharko luke, gizarte-eragile bezala legokiokeen estatutua ezarri, beste gizarte-eragile batzuekiko harremanen markoa definitu, eta beraren ezagutza eta sustapenerako neurriak ezarri.

**BIBLIOGRAFIA**

ARARTEKO. Gizarte Ekintza Sektoreko Lan Baldintzak. Vitoria-Gasteiz: Ararteko, 2008, 228 orr. Ikerketaren egileak: Ados Consulting.

BASABE, N. eta GONZÁLEZ, J.L. *Desgaste profesionala eta faktore psikosozialak EAEko GGKEetako profesioaletan*. Bilbo: GGKEen Koordinakundea, 2007, 53 orr.; CDan eskura daiteke.

BBK. *2008-2010eko Plan Gidaria*. Bilbo: BBK, 2008, 11 orr.

- BBK. *Gizarte-ekintzen Plan Estrategikoa 2008-2010*. Bilbo: BBK, 2008, 5 orr.
- BBK. *2006ko Jasangarritasun Txostena*. Bilbo: BBK, 2007, 12 orr.
- BBK. *Enpresen Gizarte-erantzukizunaren Kodea*. Bilbo: BBK, 2006, 10 orr.
- BBK. *Ingurumen-adierazpena*. Bilbo: BBK, 2007, 24 orr.

BEHATOKI, S.L. ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS Y DE MERCADO. *Actualización del grado de conocimiento de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las PYMES de Bizkaia, 2006. Programa XERTATU. Departamento de Innovación y Promoción Económica. Diputación Foral de Bizkaia*. Bilbao: Behatoki, 2007, 119 p.

BOLUNTA. *Elkartegintzaren Bilakaera Bizkaian (1996-2005)*. Bilbo: Bolunta, 2006, 68 orr.

BOLUNTA. *Bizkaiko Boluntariotzari buruzko Ikerketa 2004*. Bilbo: Bolunta, 2004, 193 orr.

BRUNET, D. “La participación de las personas jóvenes: claves para la promoción”. *Jornada Reflexión con agentes sociales en el proceso participativo de elaboración del Plan joven-Bilbao Activa*. Bilbao, 3 de noviembre de 2006.

CABRA, M.A. y DE LORENZO, R. “El tercer sector en España. Ámbito, tamaño y perspectivas”. *Revista Española del Tercer Sector*. Octubre-diciembre 2005, nº1, p. 95-134.

CASADO, D. *Organizaciones Voluntarias en España*. Barcelona: Hacer, 1996, 336 p.

CHAVES, R. y MONZÓN J. L. “Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”. *CIRIEC España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº37, 2001, p. 7-34.

CIDEC. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES. “El tercer sector. Una visión cuantitativa y cualitativa”. *Cuadernos de trabajo*, nº 39. Donostia-San Sebastián: CIDEC, 2004, 148 p.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. *Legislaciones autonómicas de Obra Social*. Madrid: CECA, 2003, 192 p.

EUSKADIKO GGKEen KOORDINAKUNDEA. *EAEko garapenerako gobernuz kanpoko erakundeetan lan baldintzak*. Bilbo: Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2007, 137 orr. CDan eskura daiteke.

CORNAGO, N. "El debate sobre la democracia electrónica como síntoma: hacia un replanteamiento del problema". *Conferencia Internacional sobre La Contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 3 y 4 de abril de 2003.

EUSKO JAURLARITZA. "Gizarte Zerbitzuetan aurrera". Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritza, 2005, 46 orr.

BIZKAIKO FORU ALDUNDIA. *Plan Estrategikoa Gizarte Ekintza 2008-2011*. Bilbo: Bizkaiko Foru Aldundia, 2008, 66 orr.

FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS, 2001, 312 p.

FEAPS. *Código ético FEAPS*. Madrid: FEAPS, 2006, 46 p.

FUNDACIÓN BANCAJA. *Gestión de las organizaciones sin fin de lucro*. Valencia: Fundación Bancaja, 1999.

FUNDACIÓN EDE. Servicio de Estudios Sociales. *Informe Anual de la situación del Voluntariado en la CAPV 2005*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones de Gobierno Vasco, 2005, 134 p.

FUNDACIÓN ENCUENTRO. *Informe España 2006. Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

FUNDACIÓN ESPLAI. *El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai, 2002, 109 p.

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANÍA. *Pla de Suport al Tercer Sector Social. 2008-2010 (Catalunya)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Mayo de 2009.

GIMÉNEZ L. (coord.), GOMÀ, R. y SUBIRATS J. "Seminari sobre el Tercer Sector". *Espais de reflexió*, 2001, nº5, 49 p.

GIZARDATZ. *Ejes de futuro en el Tercer Sector. Redes y procesos de coordinación*. Bilbao: Gizardatz, 2007, 30 p.

HERRERA GÓMEZ, M. *El Tercer Sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1998, 359 p.

HORTON D., BLAWIN B. y WHITE E. *Manual de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Pleniluni, 1998, 448 p.

IDTP. INSTITUTO DIOCESANO DE TEOLOGÍA Y PASTORAL. *Tercer Sector y Administraciones Públicas. Sinergias para la solidaridad*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2004, 135 p.

INSTITUTO EUROPEO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/CENTRO EUROPEO DE LAS REGIONES (IEPACER) y PARLAMENTO VASCO. *Conferencia Internacional sobre “La contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 2003.

MARTÍN PATINO, J.M. et al. *Informe España 2006: Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

MENDOZA, X. “Las asociaciones relacionales: el gran reto del 2000”. *Dossiers Barcelona Associacions*, 2000, nº39.

MORA, P. (coord.). “Entorno de las organizaciones no lucrativas. Marco legal y fiscal”. Apuntes del *Postgrado de dirección y gestión de organizaciones no lucrativas y economía social*. Barcelona: Universidad Ramón Llull y Fundación Pere Tarrés, 2003.

BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREAREN BEHATOKIA. *Gizartegintzako irabazi-asmorik gabeko erakundearen kalitatearen kudeaketa*. Bilbo: Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, 2007, 46 orr.

OCDE. “Implicar a los ciudadanos en la elaboración de políticas: información, consulta y participación pública”. *Nota de políticas públicas*, 2001, nº10, 6p.

PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P. *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, 408 p.

PIÑAR, J.L. “Tercer sector, sector público y fundaciones”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p.15-36.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

RIFKIN, J. *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós, 2008, 400 p.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (Coord.). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación FOESSA, 2003, 650 p.

- “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 63-94.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007, 308 p.

- “El tercer sector español y sus campos de actuación”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 135-162.

- (dir.). *El sector no lucrativo de acción social: datos generales y situación en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, 2004, 194 p.

- (dir.). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000, 316 p.

- *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, 498p.



PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

- *Cómo trabajar mejor juntos (Working better together)*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2003, 202 p.

PUJOL, P. y SUBIRATS, J. “Entidades y administraciones. ¿Pareja de hecho o matrimonio de conveniencia?” *Summa de voluntades*, nº 1, 2002, p. 58-66.

SECOT. *Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de entidades no lucrativas*. Madrid: SECOT, 2007, 28 p.

SUBIRATS, J y GOMÁ, R. (dirs.). *Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento, políticas y prácticas para la inclusión social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2004, 236 p.

SUFRATE, J.L. *EAEko garapenerako gobernuz kanpoko erakundeen lan baldintzak*. Bilbo: Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2007, 22 orr. CDan eskura daiteke.

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA. *Primer pla estratègic del tercer sector social de Catalunya 2008-2011*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2008, 50 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SOLERNOS M., URGELL J., VIDAL, P. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004, 232 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SANZ A. *Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica, 2004, 288 p.

- “La relación público-privado en la provisión de servicios sociales”. *Dossiers Barcelona Associacions*, nº39.

VIDAL, F. “Una navegación por el tercer sector cristiano en España”. *Iglesia Viva*, enero-marzo 2005, nº 221, 12 p.

VIDAL P. (dir), CASTIÑEIRA, A. (coord.) IGLESIAS M., MIROSA O., VILLA A. *Llibre Blanc del tercer sector cívico social*. Barcelona: Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) y Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Secretaria General de Benestar i Família, 2003, 344 p.

- “Llibre Blanc del tercer sector cívico social en Catalunya. Documento de síntesis”. *Papers de Investigació OTS*, 2003, nº 1, 28 p.

VV.AA. *Propuestas para la mejora del tercer sector de ámbito social en España. Informe para el Presidente del Gobierno. Conclusiones de los grupos de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999 (No disponible).

VV.AA. El voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil. En: *Seminario Internacional. Voluntariado: definiciones, prácticas, marco jurídico e institucional* (Montevideo, 7 y 8 de junio de 2004).

# Galdetegia

GOGORA EZAZU

Behin galdetegia bete eta gero, berarekin batera daukazun helmugan frankeatzeko gutun-azala erabil dezakezu guri helarazteko edo bestela faxa erabil dezakezu: 944 003 366. Nahiago baduzu, galdetegi hau gure web orriaren bidez ere bete dezakezu: [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

Edozein zalantza argitzeko, jar zaitez gurekin harremanetan honako telefono zenbakian: 944 003 355 edo posta elektronikoko bidez: [investigación@tercersectorbizkaia.org](mailto:investigación@tercersectorbizkaia.org).

## OHAR GARRANTZITSUA

Ikerketa honetan ez da kirol arloko erakundeen inguruko informaziorik jasoko. Zuk, erakunde horietako batetako bazara, EZ duzu galdetegi hau bete behar.

Galdetegia soilik ondorengo baldintzak betetzen dituzten erakundeek bete behar dute:

- legalki eraturako erakundea izatea
- jardunean ari den erakundea izatea (azken urtean zehar jarduera izatea)
- ez irabazizko izaera duen erakundea izatea
- erakundeak gutxienez egoitza edo ordezkaritza bat eduki behar du Bizkaiko Lurralde Historikoan
- bere jarduera gizarategintzara bideratzen duen erakundea izatea, bere zentzu zabalean, hau da, helburua gizarte ingurunea hobetzea duena, gizarte ekintza, kultura, garapenean laguntza, giza eskubideak, osasuna, aisia eta denbora libre, enplegua, ingurumena... bezalako arloak landuz.
- Enpresekiko, administrazio publikoarekiko, aurrezki kutxekiko, alderdi politikoekiko eta sindikatuekiko independentea den eta kudeaketa autonomia duen erakundea izatea (instituzio hauetako ordezkariak ezin dira %50 baino gehiago izan gobernu organoetan).

Hala eta guztiz ere, eskertuko genizueke oharra bidaltzea, erakundearen izena eta betetzen ez duen irizpidea zein den adieraziz.

Galdetegi hau betetzeko erantzunak X batez markatu beharko dituzu, arau orokor gisa. Aukera bakarra aukeratu beharko duzu, etzanean dauden instrukzioetan kontrakorik eskatzen ez bada.

Galdetegia ondo erantzuteko erakundea ondo ezagutu behar dela kontuan hartuz, berau erantzungo duen pertsona kudeaketa postuan lan egiten duena izatea edo entitateko zuzendaritza taldeko kide dena izatea gomendatzen da. Edo bestela, galdetegian agertzen diren arlo desberdinetako ardura-dunekin bertan txertatuko den informazioa egiaztatzea eskatzen da.

Erakundeen heterogeneotasuna dela eta, ez da erraza izan guztien errealitatera egokituko den galdetegia egitea. Hori dela eta, planteatzen zaizun galderaren bat ezin baduzu erantzun, hala ere, mesedez, aurrera jarraitu ...

## Zure erakundea identifikatzeko fitxa

Koadroko datuak erakundeak Bizkaian duen egoitza sozialarenak edo egoitza nagusikoak izan behar dira.

*Salbuespena: erakundearen egoitza soziala Bizkaitik kanpo dagoenean eta Bizkaian ordezkaritza edo zentro bat dagoenean. Kasu horretan, lehenengo datuak, 9 galdera artekoak, dagokion erakunde zentralarenak izango dira. 11. galderatik aurrerako datuak, aldiz, Bizkaian dagoen ordezkaritza edo zentroari dagozkionak izango dira.*

<b>1. Erakundearen izena:</b>			
<b>2. Figura juridikoa:</b>		<b>6. Inskribatuta dagoen erregistro ofizialaren izena</b>	
Elkartea	<input type="text" value="1"/>	Euskal Herriko Elkarten Erregistro Orokorra	<input type="text" value="1"/>
Fundazioa	<input type="text" value="2"/>	Euskal Herriko Fundazioen Erregistro Orokorra	<input type="text" value="2"/>
Kooperatiba	<input type="text" value="3"/>	Euskal Herriko Kooperatiben Erregistro Orokorra	<input type="text" value="3"/>
Gizarte ekimeneko Kooperatiba	<input type="text" value="4"/>	Euskal Herriko txertatze Enpresen Erregistroa	<input type="text" value="4"/>
Merkataritza -sozietatea	<input type="text" value="5"/>	Estatuko Elkarten Erregistroa	<input type="text" value="5"/>
Bestelakoak	<input type="text" value="6"/>	Estatuko Fundazioen Erregistroa	<input type="text" value="6"/>
ED / EDE	<input type="text" value="0"/>	Entitate Erlijosoen Erregistroa	<input type="text" value="7"/>
<b>3. Zure erakundeak txertatze enpresa kalifikazioa al dauka?</b>		Bestelakoak (zehaztu) _____	<input type="text" value="8"/>
Sí	<input type="text" value="1"/>	ED / EDE	<input type="text" value="0"/>
No	<input type="text" value="2"/>	<b>7. Inskripzio zenbakia dagokion erregistro ofizialean:</b>	
NS/NC	<input type="text" value="0"/>	<b>8. Zenbat egoitza edo zentro dauzka zure erakundeak Bizkaian (zurea kontuan hartuz)?</b>	
<b>4. IFK</b>			
<b>5. Eratu zen urtea</b>			
<b>9. Aurreko galderaren erantzuna 1 baino gehiago bada, zein udalerritan kokatzen dira egoitza soziala / nagusia ez diren gainerako zentro edo egoitzak? (bat baino gehiago bada, udalerrien izenak ; bidez banatu)</b>			
_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____			
<b>10. Ordezkaritza izena Bizkaian (soilik dagokionean)</b>			
<b>11. Ordezkaritza noiz eratu zen Bizkaian (urtea) (soilik dagokionean)</b>			
<b>12. Helbidea (non dagoen):</b>			
<b>13. P.-K.:</b>			
<b>14. Udalerria (non dagoen):</b>			
<b>15. Lurralde Historikoa edo probintzia (non dagoen):</b>			
<b>16. Telefonia:</b>			
<b>17. Faxa:</b>			
<b>18. Posta elektronikoa:</b>			
<b>19. Web orria:</b>			
<b>20. Zein da zure jarduketa eremu geografikoa? Bakarrik bat aukera dezakezu</b>		<b>21. Zure erakundearen jarduera osoa edo zati bat Bizkaian garatzen al da?</b>	
Nazioartekoa	<input type="text" value="1"/>	Si	<input type="text" value="1"/>
Estatukoa*	<input type="text" value="2"/>	No	<input type="text" value="2"/>
EAE*	<input type="text" value="3"/>	Otros (especificar) _____	<input type="text" value="3"/>
Bizkaiko Lurralde Historikoa (bakarrik)	<input type="text" value="4"/>	NS/NC	<input type="text" value="0"/>
Gipuzkoako Lurralde Historikoa (bakarrik)	<input type="text" value="5"/>		
Arabako Lurralde Historikoa (bakarrik)	<input type="text" value="6"/>		
Eskualdea (zehaztu) _____	<input type="text" value="7"/>		
Udalerria (zehaztu) _____	<input type="text" value="8"/>		
Udal maila baino beheragokoa (auzoa, barrutia...)	<input type="text" value="9"/>		
Bestelakoak (zehaztu) _____	<input type="text" value="10"/>		
ED / EDE	<input type="text" value="0"/>		
* jarduketa eremua Lurralde Historiko bat baino gehiago bada, EAE aukera markatu beharko duzu eta autonomia erkidego bat baino gehiago bada, berriz, Estatu-mailako aukera markatu beharko duzu.			

Zure erakundearen helburuak, estatutuen arabera dira: idatz ezazu

--

GOGORA EZAZU:

Zure erakundearen egoitza zentrala kanpoan baldin badago, eta Bizkaiko ordezkaritza bat bada, hemendik aurrera planteatzen diren galderen erantzunak entitateak ordezkaritzaren bitartez Bizkaian garatzen duen jardueran bakarrik oinarritu behar dira. Bizkaian egoitza, ordezkaritza edo zentro bat baino gehiago duen erakunde bada, erantzunak entitateak Bizkaian egiten duen jarduera multzoan oinarritu beharko dira ( lurraldeko egoitza guztiak barne hartuz)

**Jarduera**

1. Zure erakundea jarduketara EREMU baten arabera sailkatu beharko bazenu, zein izango litzateke?

Jarraian dauden aukeretatik soilik bat aukera dezakezu, erakundearen errealitatera gehien egokitzen dena

Garapenerako lankidetzak	1
Zibikoa (auzokoa, gizartea biltzen ditu)	2
Kultura	3
Enplegua	4
Gizarte-ekintza	5
Ingurumena	6
Aisia eta Astialdia (gazteena ere biltzen du)	7
Osasuna ( adikzioak, gaixotasun arraroak .. biltzen ditu)	8
Giza eskubideak	9
Kirola	10
Etxebizitza	11
Justizia	12
Bestelakoak (zehaztu)_____	13
ED / EDE	0

5. Adierazi zure ekintzen helburu den /diren kolektibo edo KOLEKTIBOAK. Kasu honetan *nahi adina* marka ditzakezu

Populazioa orokorrean	1
Familia	2
Hautzaroa	3
Gazteria	4
Zaharrak	5
Emakumeak	6
Pertsona drogazaleak edo adikzioak dituzten pertsonak	7
Urritasun fisikoa duten pertsonak	8
Urritasun intelektuala duten pertsonak	9
Zentzumen urritasuna duten pertsonak	10
Gaixotasun kronikoak dituzten pertsonak	11
Errefuxiatuak eta asiloa eskatzen duten pertsonak	12
Etorkinak	13
Gutxiengo etnikoak	14
Presoak eta preso ohiak	15
Oinezkoak, etxerik ez dutenak	16
Larrialdi egoeran dauden kolektiboak (hondamenak eraginda)	17
Pobrezia edo marjinazio egoeran dauden pertsonak	18
Pertsona langabeak	19
Auzotarrak	20
Garapen-bidean dauden herrietako herrietarrak	21
Tratu txarrak jasan dituzten emakumeak	22
Prostitutak	23
Gay-ak, lesbianak, transexualak eta bisexualak	24
Boluntarioak	25
Bestelakoak (zehaztu)_____	26

Kolektibotzat honako hau ulertzen dugu: erakundeak lan egiteko helburu dituen pertsonak. Erakundeak ez badu kolektibo zehatz batekin lan egiten, "populazioa orokorrean" markatu beharko du.

2. Zure erakundeak garatzen al ditu jarduerak pertsona ez bazkideentzat?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

3. Zure erakundearen PRINTZPIOAK dira... Soilik aukera bat hauta dezakezu, erakundearen errealitatera gehien egokitzen dena

Erligioso Kristauak	1
Beste Erligiosoak	2
Etikoak edo filantropikoak	3
Ideologikoak	4
Bestelakoak	5
ED / EDE	0

4. Zure erakundea bigarren mailako entitatea al da (beste entitate batzuk multzokatzen ditu, federazioa...)?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

6. Adierazi zure erakundetik artatzen d(it)u(z)ten kolektiboarekin / kolektiboekin egiten den / diren jarduera mota edo JARDUERA MOTAK Behar dituzun *adina* marka ditzakezu

Informazioa eta orientazioa	1
Lege aholkularitza	2
Asistentzia sanitarioa	3
Asistentzia psikosoziala	4
Laguntza mutua	5
Etxeko laguntza	6
Elikadura	7
Hezkuntza	8
Formazioa	9
Lanean txertatzea	10
Aisia eta astialdia	11
Egoitzako laguntza	12
Eguneko arreta edo eguneko egoitzak	13
Ez irabazizko erakundeei laguntza edo diru-laguntzak	14
Iritzi publikoaren sentsibilizazioa	15
Prestazio ekonomikoak (indibidualak, beka...)	16
Ikerketa	17
Bidezko merkataritza	18
Besoetako egiteak	19
Atospena, adopzioak...	20
Larrialdiak	21
Azpiegituren proiektuak	22
Ingurumena zaindu	23
Interesen defentsa	24
Salaketa	25
Ondarea zaindu	26
Folklorea eta identitatea	27
Gertaerak antolatu	28
Kultur kreazioa	29
Kultura hedatu	30
Produktzio kulturala	31
Bestelakoak (zehaztu)_____	32

7. Zenbat erabiltzaile izan zituen zure erakundeak azken urtean (baldin baditu)?

Zenb.

Zenb.

Zerbitzuak erabiltzen dituzten pertsonen buruz ari gara (zenb. definitua, kontatu ahal direnak...) Zenbakia adierazi lauki bakoitzean	Gizonak		Emakumeak		Orotara	
Jardueretan parte hartzen duten pertsonen buruz ari gara... (gutxi gorabeherako zifra) Zenbakia adierazi lauki bakoitzean	Gizonak		Emakumeak		Orotara	

## Giza Baliabideak

8. Zenbat kide dauzka gutxi gorabehera zure erakundeko GOBERNU ORGANO bakoitzak?		9. Azken berritzea egin zenean gobernu organoetako zenbat kargu okupatu zituzten pertsona berriek?		10. Gobernu organoetako zenbat kidek ordezkatzan dute instituzio publiko bat, enpresa bat, Aurrezki Kutxa bat, alderdi politiko bat edo sindikatu bat?		11. Karguko (borondatezkoa) funtzio propioez gain, gobernu organoko zenbat kidek egiten dute lan ordainsari baten truke entitatean bertan?	
Zenbakia jarri zure errealitatearekin bat datorren / datozen laukietan	Gaur egun dagoen kide kopurua		Kide berri kopurua	.....-(a)ren ordezkari diren kide kopurua	Jarduera ordaindua duen kide kopurua		
	Gizonak	Emakumeak					
Patronatua							
Zuzendaritza batzordea							
Bestelakoak (zehaztu)___							

### 12. Zenbatero biltzen dira zure erakundeko gobernu organoak?

X bat jarri zure errealitatearekin bat datorren / datozen laukietan	Biltzeko maiztasuna					
	Asterokoa edo txikiagoa	Hilerokoa	Hiruhilerokoa	Sei hilekoa	Urtekoa	Urtekoa baino handiagoa
Patronatua						
Zuzendaritza batzordea						
Batzar Nagusia						
Bestelakoak (zehaztu) _____						

### 13. Ba al dauzka zure erakundeak BAZKIDEAK?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituzte 17. galderara

### 14. Zenbat bazkide dauzka zure erakundeak?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	Zenb.
Gizonak	<input type="text"/>
Emakumeak	<input type="text"/>
Orotara	<input type="text"/>

### 15. Zenbat bazkide dira boluntarioak zure erakundearen, gutxi gorabehera?

Zenb.

Ordainsaririk jasotzen ez duten pertsonen buruz ari gara, euren jarduera era desinteresatuan egiten dutenei buruz, elkartasunagatik, boluntarioki eta libre; ordaintzen diren zerbitzu profesionalak ordezkatu gabe...

### 17. Ba al du zure erakundeak PERTSONAL BOLUNTARIORIK?

Ordainsaririk jasotzen ez duten pertsonen buruz ari gara, euren jarduera era desinteresatuan egiten dutenei buruz, elkartasunagatik, boluntarioki eta libre; ordaintzen diren zerbitzu profesionalak ordezkatu gabe...Gogora ezazu zuzendaritza-pertsonala ere sartzen dela (zuzendaritza batzordea edo patronatuko batzordea...) Boluntario egonkorrek eta noizean behinkako boluntarioak kontatu behar dituzu.

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituzte 22. galderara

### 16. Azken hiru urteetan, zure erakundeko bazkide kopurua...

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

### 18. Zenbat pertsona boluntario daude zure erakundearen?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	Zenb.
Gizonak	<input type="text"/>
Emakumeak	<input type="text"/>
Orotara	<input type="text"/>

19. Gutxi gorabehera, zenbat boluntario ari dira kolaboratzen zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Urte bat baino gutxiago	
Urte bat eta bi urte artean	
2 baino gehiago eta 5 urte arte	
5 baino gehiago eta 10 urte arte	
10 urte baino gehiago	
Orotara	

20. Gutxi gorabehera, zure erakundearen zenbat boluntario aritzen dira batez ere ondorengo lan hauetan) Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Administrazioa eta kudeaketa	
Erabiltzaileei zuzeneko arreta edo esku hartzea	
Beste lan batzuk (zehaztu) _____	
Orotara	

21. Gutxi gorabehera, zenbat boluntariok laguntzen dute zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Noizean behin	
Astean 5 ordu baino gutxiago	
Astean 5 eta 10 ordu artean	
10 baino gehiago eta 20 ordu arte	
Astean 20 ordu baino gehiago	
Total	

22. Azken hiru urteetan, zure erakundearen boluntario kopurua ....

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

23. Ba al du zure erakundeak ORDAINSARIA JASOTZEN DUEN PERTSONALIK? Ordainsaria jasotzen duen pertsonak dira: erakundearekin duten kontratu mota alde batera utziz, erakundearentzat lan zehatz bat egiten dutenak eta horren truke ordainsaria jasotzen dutenak. Ez dira kontuan hartu behar puntualki egoten diren laguntzaileak eta ordainsaria jasotzen dutenak (lankidetzaren harremana ohikoa izan behar da, jarraia).

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

24. Zenbat pertsonak jasotzen dute ordainsaria zure erakundeetan?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Gizonak	
Emakumeak	
Orotara	

Erantzuna Ez bada, pasa zaitez 33. galderara

25. Gutxi gorabehera, orain ordainsaria jasotzen duten pertsonen artean, zenbat izan ziren boluntario erakunde honetan aurretik?

Zenb.

26. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten pertsonen artean, zenbat dira erakundearen bazkide?

Zenb.

27. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsona ari dira kolaboratzen zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Urte bat baino gutxiago	
Urte bat eta bi urte artean	
2 baino gehiago eta 5 urte arte	
5 baino gehiago eta 10 urte arte	
10 urte baino gehiago	
Orotara	

28. Zure erakundearen ba al dago hauetako posturen bat?

X batekin adierazi

	Bai	Ez
Kudeatzailea		
Giza baliabideetako arduraduna		
Koordinatzaileak, arloetako arduradunak, sail arduradunak,...		
Administrariak		
Kalitate arduraduna		

29. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonak osatzen dute....?

30. Gutxi gorabehera, zein da pertsonalaren urteko soldata gordin maximoa eta minimoa kategorian bakoitzean?

Adieraz ezazu kopurua eurotan lauki bakoitzean

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	persona kopurua	Urteko batezbesteko soldata gordin	
		Minimoa	Maximoa
Erabiltzaileei zuzeneko arreta eskaintzeko edo esku-hartzeko pertsonala			
Antolakuntzaren kudeaketako eta administrazioko pertsonala			
Mantentze edo zerbitzuetako pertsonala			
Bestelakoak (zehaztu) _____			
Orotara			

31. Gutxi gorabehera, zure erakundearen ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonen lan egiten dute....?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb
Lanaldi partziala	
Lanaldi osoa	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Orotara	

32. Gutxi gorabehera, zure erakundearen ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonen dute...?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb
Kontratu finko edo mugagabea	
Aldi baterako kontratua	
Obrako kontratua	
Autonomo edo profesional independentea da	
Beka	
Praktikaldiko kontratua edo hitzarmena	
Beste egoera batzuk (zehaztu) _____	
Orotara	

33. Azken hiru urteetan, ordainsaria jasotzen duten pertsonen kopurua....

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

34. Hurrengo hiru urteetan, zure erakundearen ordainsaria jasoko duen pertsonen kopurua, zure ustez,...

Handituko da	1
Murriztuko da	2
Mantenduko da	3
ED/EDE	0

35. Zure erakundearen baldintzen inguruko hitzarmenen batera edo barne akordioaren batera atxikituta al dago?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituz 37. galderara

36. Zeinetara? Aukera bakarra egin dezakezu

Gizartegintzako Hitzarmena	1
Irakaskuntza Pribatuko Hitzarmena	2
Ezintasuna duten pertsonak artatzeko zentro eta zerbitzuen Hitzarmena	3
Egoitza Pribatuen Hitzarmena	4
Bulego Hitzarmena	5
Enpresa Hitzarmena	6
Barne Akordioa	7
Bestelakoak (zehaztu) _____	8
ED / EDE	0

## Ekonomi Baliabideak

37. 2006 urtean zure SARRERA BOLUMENA izan zen: Egoitza soziala Bizkaitik kanpo daukan erakunde baten ordezkariatza bada, gogora ezazu datuak Bizkaian dagoen ordezkariaren jarduerari egin behar diola erreferentzia.

<12.000 €	1
>12.001 € eta <60.000 €	2
>60.001 € eta <120.000 €	3
>120.001 € eta <300.000 €	4
>300.001 € eta <600.000 €	5
>600.001 € eta <1.500.000 €	6
>1.500.001 € eta <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
ED/EDE	0

38. Zehaztu al dezakezu azken hiru urteetan zure erakundeak izan dituen urteko sarreraren bolumena?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

2006	€
2005	€
2004	€

39. Zure entitateak ondorengo aitortzaren bat baldin badu, adieraz ezazu:

Behar dituzun guztiak marka ditzakezu

Onura publikoko elkarteak	1
Izaera sozialeko entitateak	2
Bestelakoak (zehaztu) _____	3

40. Azken hiru urteetan, zure erakundeak eskatu al du kanpoko kontu-auditoriarik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

41. Adierazi zeintzuk diren zure erakundeko **SARRERA ITURRIAK** eta adierazi bakoitzaren sarreraren gutxi gorabeherako **ehunekoa** sarrerak orotara kontuan hartuz, azken urtean:

SARRERA ITURRIAK	X batekin markatu			Adierazi ehunekoa dagokion laukitxoetan
	Bai	Ez	%	
Partikularren dohaintza erregularrak: pertsona elkartuen kuotak, partikular kolaboratzaileen kuotak,...				
Entitate pribatuen dohaintza erregularrak: entitate laguntzaileak edo babesleak,...				
Partikularren dohaintza puntualak (ez erregularrak)				
Entitate pribatuen dohaintza puntualak (ez erregularrak)				
Zerbitzu emateak: pertsona erabiltzaileen ordainketak				
Produktuen salmenta				
Baliabide propioak lortzeko sustapenak (zozketak, loteria, ...)				
Zerbitzuak emateagatik kontratu publikoak				
Zerbitzuak emateagatik kontratu pribatuak				
Diru-laguntza publikoak inbertsioetarako				
Diru-laguntza publikoak funtzionamendurako				
Entitate pribatuen diru-laguntzak				
Ondare errentak (finantza sarrerak, errentamenduengatik, ...)				
Bestelakoak (zehaztu) _____				
Sarrerak orotara				%100

42. Zure erakundeak finantzaketa publikoa badauka,.... adierazi FINANTZAKETA PUBLIKOKO iturri nagusi bakoitzaren **ehunekoa** zein izan den, finantzaketa publikoko sarrerak orotara kontuan hartuz, azken urtean:

	%
Europar Batasuna	
Eusko Jaurlaritzza	
Bizkaiko Foru Aldundia	
Estatuko Administrazio Orokorra	
Udalak eta bere elkarteak	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Sarrera publikoak orotara	%100

43. Adierazi ondorengo partida bakoitzaren **ehunekoa** zein izan den entitatearen **GASTUEN** totalen, azken urtean:

Jatorriaren arabera	%
Pertsonala	
Xede sozialera bideratutako erosketak edo kontsumoak, hornikuntza,...	
Gastu orokorrak eta hornikuntzak (elekttrizitatea, ura, telefonoa, alokairuak, ...)	
Kanpoko zerbitzuak (gestoria, auditoria, publizitatea...)	
Amortizazioak (inbertsioak ordaintzeko gastua)	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Gastuak orotara	% 100

*Datu hauek baldin badituzu, eskertuko genizuke beste koadro hau ere beteko bazenu...*

Helburuaren arabera	%
Zuzenean jarduera edo zerbitzuetarako	
Administrazio eta kudeaketarako	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Gastuak orotara	%100

44. Azken hiru urteetan, dohaintzagile erregular kopurua (kontuan hartu behar dira kuotak ordaintzen dituzten bazkideak eta partikularrak eta entitate laguntzaileak....)

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

45. Zure entitateak likidezia edo altxortegi tirabirak izan ohi ditu?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

46. Zure entitateak lokal propioak al ditu?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

47. Egoera-balantzean zure **AKTIBOA** orotara da...

<12.000 €	1
>12.001 € eta <60.000 €	2
>60.001 € eta <120.000 €	3
>120.001 € eta <300.000 €	4
>300.001 € eta <600.000 €	5
>600.001 € eta <1.500.000 €	6
>1.500.001 € eta <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
ED/EDE	0

48. Zure Egoera-balantzea kontuan hartuz, zein da zure **ZORPETZE garbiaren EHUNEKOA** (besteren baliabideak mailegu bidez, etab, pasibo totalarekiko)?

	%
--	---



## Estrategia-kudeaketa

49. Ba al du zure erakundeak...?				50. Aurreko erantzuna alde batera utzita... Zure erakundearentzat garrantzitsuak direla uste dituzunak adierazi, zerrendan daudenen artean.
Adierazi X batekin kasu bakoitzean	Bai idatziz, formalizatua	Ez idatziz, baina erlazioa duten ekintzak garatzen ditugu	Ez	X batekin markatu behar adina aukera guztiak
Plan estrategikoa (epe luzerako zure erakundeko zerbitzuen eta jardunbideen inguruan)				1
Informazioa Kudeatzeko Plana ( <i>bilketa eta zabalkundea</i> )				2
Giza baliabideak Kudeatzeko Plana				3
Boluntarioak Kudeatzeko Plana				4
Laneko Arriskuak Prebenitzeko Plana				5
Formazio Plana				6
Baliabide Materialen eta Azpiegituren Plana				7
Barne komunikaziorako Plana				8
Kanpo komunikaziorako Plana				9
Marketing Plana				10
Parte hartze Plana				11
Kalitate Plana				12
Euskara Plana				13
Gizonezkoen eta emakumezkoen berdintasuna lortzeko Plana				14
Ingurumena Kudeatzeko Plana				15
Kode Etikoa				16
Bestelakoak (zehaztu)_____				17

51. Adierazi zein ziurtagiri dauzkan zure erakundeak. X batekin markatu behar dituzun aukera guztiak

ISO 9001	1
(EFQM) zilarrezko edo urrezko Q	2
PREMIE diploma	3
Ekoscan Araua	4
ISO 14001	5
Aukera-berdintasunean erakunde laguntzailearen labela (Emakunde)	6
Bai Euskarari Ziurtagiria	7
OHSAS 18000 Araua	8
SGE 21:2005 - Forética Araua	9
FEAPS-en kalitatearen kudeaketa sistema	11
Bestelakoak (zehaztu)_____	12

52. Adierazi ea ondorengo esaldiek zure erakundeko errealitateari erreferentzia egiten dioten TEKNOLOGIA BERRIEI dagokionean:

Adierazi bai edo ez X bat jarri dagokion lekuan

	Bai	Ez
Tresna informatikoak erabili ohi ditugu		
Gure lanerako posta elektronikoa maiztasunez erabiltzen dugu		
Erakundearen web orria dugu		
Behar duen orok ordenagailu bat dauka lan egiteko		
Sare informatikoa dugu		
Gure erakundearen informazioa datu-base informatizatuetan jasota dago		

53. Erakundeak jarduera programarik egiten al du aldizka?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituz 55. galderara

54. Nork hartzen du parte, eta zein neurritan jarduera programak egiten direnean?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Emailak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu)_____	1	2	3	4

55. Erakundeak egiten al du bere jardueren ebaluaziorik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitetz 57. galderara

56. Nork hartzen du parte, eta zein neurritan ebaluazioa egiten denean?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Dohaintzagileak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	1	2	3	4

57. Erakundeak egiten al du jardueren urteko memoriarik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

58. Erakundeko ondorengo pertsonak, zein neurritan arte ezagutzen dituzte entitateko **XEDEAK ETA HELBURUAK**, zure ustez ?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Dohaintzagileak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	1	2	3	4

59. Adierazi zein informazio eta zenbatero helarazten diezuen zuen bazkideei, dohaintza-emaleei, laguntzaileei,...

	Inoiz ez	Urtean behin baino gehiago	Urtean behin	Urtean behin baino gutxiago	Egokia denean (ez aldikakoa)
Jardueren urteko memoria					
Aldizkako argitalpena					
Kontuen egoera					
Jarduera edo zerbitzu berriak					
Aldaketak erakundearen					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					

## Kanpo Harremanak

60. Azken urteetan zure entitateak komunikazio kanpainarik egin al du (liburuxkak banatu, prentsaurrekoak, korrero bidezko bidalketak, aldizkari propioa, hitzaldiak...)?  
Soilik aukera bakarra marka dezakezu

Bai, egin ohi dugu, gutxienez urtean behin	1
Bai, era puntualean	2
Ez, inoiz ez	3
ED/ EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitetz 63. galderara

61. Aurreko galderan Bai erantzun baduzu...  
zein edo zeintzuk izan dira ekintzen helburuak?  
X batekin markatu behar dituzun erantzun guztiak

Herritarrek sentsibilizatu	1
Entitateak ezagutarazi, bere zerbitzuak ezagutarazi,...	2
Fondoak bildu entitatearentzat	3
Administrazio publikoei presioa egin	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	5

62. Zein euskarri edo bide erabili duzue zuen kanpainak egiteko?  
Behar dituzun adina markatu

Hitzaldiak	1
Gutun pertsonalizatua	2
Txartelak	3
Liburuxkak	4
Tokiko prentsa	5
Beste prentsa	6
Tokiko irratia	7
Beste irratia	8
Bertako TB	9
Beste TB	10
Internet	11
Erakunde Web-a	12
SMS	13
Bestelakoak (zehaztu) _____	14

63. Bigarren mailako erakunderen batekoa edo ekimenen batekoa al da (federazioak, elkarteak, plataformak...)?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitez 65. galderara.

64. Zenbatetakoak?

Zenb.

65. Adierazi ondorengo entitate mota hauekin harremanen bat edo lankidetzaren bat mantendu edo mantentzen duzun, eta nolakoa izan den: X batekin markatu behar adina aldiz, harreman edo lankidetzak kasu desberdinak adierazteko

Adibidez: zure erakundeak Udalak utzitako lokalak dauzka

		Administrazio publikoak (Udala, Eusko Jaurlaritza, Diputazioa...)	Enpresak	Ez irabazizko beste erakundeak (elkarteak, fundazioak...)	Entitate erlijiosoa	Aurrezki Kutxetako gizarte-ekintza	Bestelakoak (zehaztu) _____
Lokalak	Lokalak utzi dizkigute	X					
	Lokalak utzi dizkiegu						

		Administrazio publikoak (Udala, Eusko Jaurlaritza, Diputazioa...)	Enpresak	Ez irabazizko beste erakundeak (elkarteak, fundazioak...)	Entitate erlijiosoa	Aurrezki Kutxetako gizarte-ekintza	Bestelakoak (zehaztu) _____
Lokalak	Lokalak utzi dizkigute						
	Lokalak utzi dizkiegu						
Organo aholku-emaileak	Gure organo aholku-emailetan parte hartzen dute						
	Euren organo aholku-emailetan parte hartzen dugu						
Gobernu organoak	Gure gobernu organoetan parte hartzen dute						
	Euren gobernu organoetan parte hartzen dugu						
Aholkularitza	Aholkularitza eskaintzen digute						
	Aholkularitza eskaintzen diegu						
Dohaintzak edo diru-laguntzak	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkigute						
	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkiegu						
Zerbitzuak kontratatu	Gure zerbitzuak kontratatu dituzte						
	Euren zerbitzuak kontratatu ditugu						
Informazioa	Informazioa bidaltzen digute						
	Informazioa bidaltzen diegu						
Zerbitzu edo proiektuen eskaintza bateratua							
Sentsibilizazio kanpainak era bateratuan egin							
Beste lankidetzak puntualak							
Ez dago harremanik ezta lankidetzarik ere							
Bestelakoak (zehaztu) _____							
Bestelakoak (zehaztu) _____							

66. Parte hartu al du zure erakundeak administrazio publikoak sustatutako Kontseiluren, Planen edo antzekoren batean? (adibidez: Zaharren Kontseilua, Gizarte-ongizateko Kontseilua, Tokiko Agenda 21...)

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitez 68. galderara

67. Zeinetan edo zeintzuetan? (bat baino gehiago bada, udalerrietako izenak ; bidez banatu )

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_

## Azken galderak

68. Datozen 5 urteetan errazagoa ala zailagoa izango al da zure erakundeko helburuak betetzea?

Más fácil	1
Más difícil	2
Igual	3
NS/NC	0

69. Zergatik?

70. Gaur egun zeintzuk dira zure entitateak dituen arazo nagusienak?

71. Bizkaian dauden hirugarren sektoreko erakundeek elkar ezagutzen dutela uste al duzu?

*Hirugarren sektoreko erakundeak, orokorrean, elkarte, fundazio, txertatze enpresa eta gizarte ekimeneko kooperatiba multzoa... dira.*

Ezer ez	1
Gutxi	2
Nahiko	3
Asko	4
ED/ EDE	0

72. Zergatik?

73. Gizarteak hirugarren sektoreko entitateetan konfiantza duela uste al duzu?

Ezer ez	1
Gutxi	2
Nahiko	3
Asko	4
ED/ EDE	0

74. Zergatik?

75. Jarraian agertzen diren organismoek Bizkaiko hirugarren mailako erakundeei laguntza ematen dietela uste al duzu? Zein neurritan?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Udalak	1	2	3	4
Foru Aldundia	1	2	3	4
Eusko Jaurlaritza	1	2	3	4
Estatuko Administrazio Orokorra	1	2	3	4
Enpresak	1	2	3	4
Erlijio entitateak	1	2	3	4
Alderdi Politikoak	1	2	3	4
Sindikatuak	1	2	3	4
Gizarte Ekintzak	1	2	3	4
Hirugarren sektoreko erakundeak	1	2	3	4

76. Datozen urteetan hirugarren sektoreak zein erronkei egin beharko die aurre, zure ustez?

Azkenik, zalantza izanez gero zurekin harremanetan jarri ahal izateko...., mesedez, adierazi erantzun duen pertsonaren izen abizenak:

Mila esker zure laguntzagatik !

## Taulen aurkibidea

1. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA. IRIZPIDEAK.	19. or.
2. TAULA. UNIBERTSO OSOARENTZAT ESTIMATUTAKO KOPURUAK. PERTSONA BOLUNTARIOAK. SOLDATAKO PERTSONALA, PERTSONA ERABILTZAILERAK ETA BOLUMEN EKONOMIKOA. KOPURU ABSOLUTUAK.	19. or.
3. TAULA. UNIBERTSOAREN BANAKETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK.	21. or.
4. TAULA. UNIBERTSOAREN BANAKETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK.	21. or.
5. TAULA. ERAKUNDEEN JARDUERAK.	23. or.
6. TAULA. PLAN GUZTIEN LABURPENA. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK...?	92. or.
7. TAULA. ERAGILEEN SOSTENGUAREN BALORAPENA.	112. or.

## Grafikoen aurkibidea

1.GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PROPORZIOA JARDUERA-EREMU BAKOITZEAN.	22. or.
2. GRAFIKOA. KOLEKTIBO BAKOITZARENGANA ZUZENTZEN DIREN ERAKUNDEEN PROPORZIOA.	23. or.
3. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA PERTSONA ERABILTZAILIEN KOPURUAREN ARABERA.	24. or.
4. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA JARDUERAREN EREMU GEOGRAFIKOAREN ARABERA.	25. or.
5. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA ANTZINATASUNAREN ARABERA.	25. or.
6. GRAFIKOA. KODE ETIKOA EGOTEA.	25. or.
7.1. GRAFIKOA. PATRONATU BATZORDEAREN KIDEEN ARTEAN GIZONEK DUTEN PISUA.	36. or.
7.2. GRAFIKOA. ZUZENDARITZA BATZORDEETAN GIZONEK DUTEN PISUA.	36. or.
8. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN BOLUMENAK AZKEN HIRU URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.	37. or.
9. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA, TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA.	39. or.
10. GRAFIKOA. PERTSONALAREN BANAKETA SEXUAREN ARABERA.	39. or.
11.GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA.	39. or.
12. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA.	39. or.
13. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.	40. or.
14. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA (2006).	40. or.
15. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA.	49. or.
16. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAK AZKEN 3 URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.	50. or.
17. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN ANTZINATASUNA.	50. or.
18. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN DEDIKAZIOAREN MAIZTASUNA.	50. or.

19. GRAFIKOA. EMAKUMEEK BOLUNTARIOEN ARTEAN DUTEN PROPORTZIOA.	51. or.
20. GRAFIKOA. EMAKUMEEK PERTSONALAREN ARTEAN DUTEN PROPORTZIOA.	51. or.
21. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA.	52. or.
22. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.	52. or.
23. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENAK AZKEN HIRU URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA.	53. or.
24. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN ANTZINATASUNA.	53. or.
25. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN EGINKIZUNAK.	53. or.
26. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN DEDIKAZIOA .	54. or.
27. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN KONTRATU MOTA.	54. or.
28. GRAFIKOA. DIRU-SARREREN BOLUMENA 2006AN.	66. or.
29. GRAFIKOA. DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZA DUTEN ERAKUNDEEN PROPORTZIOA.	67. or.
30. GRAFIKOA. DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZAK DUEN PISU ERLATIBOA.	67. or.
31. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, ANTZINATASUNAREN ARABERA.	69. or.
32. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.	69. or.
33. GRAFIKOA. AUDITORIAREN ESKARIA BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA.	70. or.
34. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA.	84. or.
35. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA).	84. or.
36. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA.	85. or.
37. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA.	86. or.
38. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA.	86. or.
39. GRAFIKOA. TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA.	89. or.
40. GRAFIKOA. POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA ARRUNTA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA).	89. or.
41. GRAFIKOA. AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA.	90. or.
42. GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA.	106. or.
43. GRAFIKOA. ADMINISTRAZIOAK BULTZATUTAKO EKINTZETAN PARTE HARTZEA.	107. or.
44. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA, ERAGILEEN ARABERA.	107. or.
45. GRAFIKOA. EZ DAGO HARREMAN EDO LANKIDETZARIK, ERAGILEEN ARABERA.	108. or.
46. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA (OSOA).	109. or.
47. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA.	109. or.
48. GRAFIKOA. GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA.	110. or.