



berritzelansarea

Enplegurako eta Gizarteratzeko Berrikuntza Sarea

Red de Entidades Innovadoras en Empleo e Inclusión



Lanbide

EUSKAL ENPLEGU ZERBITZU PUBLIKOA
SERVICIO PÚBLICO VASCO DE EMPLEO



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Berritzelan Sarea

Koaderno 0.zk.

2025



Berritzelan Sarea berrikuntza sustatzeko diseinatutako lankidetzeta-plataforma bat da, enpleguaren eta haren zerbitzuen inguruko ideia, proiektu, ekimen eta lan egiteko modu berriak bultzatu eta garatzeko.

Enpleguaren eremuan berrikuntzarako katalizatzaile gisa jarduteko baldintzak sortzea du xede, ideiak errealitate bihurtzeko behar diren lankidetzeta-ingurunea, baliabideak eta bultzada emanez, eta Euskal Enplegu Sarean eta haren erakunde laguntzaileetan zabalduz eta mailakatuz.

ARRA
GU
A



Mikel Torres Lorenzo
Lehendakariordea
eta Ekonomia, Lan eta
Enplegu sailburua.

Bai 14/2022 Legearen, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemarenaren, eta bai 15/2023 Legearen, Enpleguarenaren, arabera, Eusko Jaurlaritzaren eginkizuna da enpleguaren eta inklusioaren politika publikoetan berrikuntza bultzatzea. Esparru horretan, 2024ko abenduan, Erakunde Berritzaileen Sarearen (Berritzelaren) lehen topaketa egin zen Gasteizen. Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailak sustatutako sare horren asmoa da lankidetzaren gune bat eratzea, berrikuntza sustatzeko eta osatzen duten erakundeen artean esperientziak partekatzeke.

Bestalde, Euskadin kalitateko enpleguak, enplegu onak, lortzea da 2030erako Enpleguaren Euskal Estrategiaren helburu estrategikoa. Horretarako, berrikuntza funtsezko osagaia da, aukera ematen baitigu, ezberdinen arteko elkarlanaren bidez, enplegu- eta inklusio-politikak eraginkortzeko tresna berriak aurkitzeko eta ezartzeko. Erronka asko ditugu aurrez aurre, eta are gehiago etorriko dira, eta ikuspegi berritzaile batetik bakarrik erantzun ahal izango diegu, inor atzean utzi gabe.

Abiatu zenetik, Berritzelan Sarea haziz joan da, kide berriak bereganatuz. Gaur egun, 59 erakundek partekatzen dute enpleguaren eta inklusioaren arloko berrikuntza sare hori: erakunde publikoak eta pribatuak, hirugarren sektoreko erakundeak, sindikatuak eta enpresaburuen erakundeak eta ezagutzaren arloko erakundeak. Eta espero dugu kopuru horrek gora egiten jarraitzea.

2025ean, ekimen horretan aurrera egiteko konpromisoen artean, Berritzelan Sarearen Koadernoak egitea proposatu zen. Sareko kideek enpleguaren eta inklusioaren berrikuntzari buruzko hainbat begirada partekatzea izango zukeen xede nagusi, berrikuntzaren eta jardunbide egokien arloan esperientzia handia duten pertsonen hausnarketaren bidez.

Sarearen edizio berri bat egitearen dela, «0. koadernoak» konpromiso horri erantzuten dio. Lehenik eta behin, enpleguaren eta inklusioaren alorretako berrikuntzari buruzko askotariko ikuspegiak dituzten bost begirada jasotzen ditu (COTEC Fundazioaren, ONCERen, Orkestraren, Besaldiren eta EEZPko COE sarearen begiradak), eta, bigarrenik, Sarean parte hartzen duten erakundeek burututako hamalau jarduerak. Horietako bakoitzak fitxa bat du, proiektua, haren ezaugarriak eta helburuak laburbiltzen dituena. Beharrezkoa da argitzea hemen jasotzen diren fitxak ez direla Berritzelan Sareko kideek egindako lan handiaren zati bat besterik. Espero dut Koaderno honetan jasotako artikulak eta esperientziak interesgarriak eta erabilgarriak izatea Sareko partaide guztientzat, eta elkarrekin lan egiten jarraitzeko balio izatea, urtebete baino gehiagoz geroztik egin dugun bezala.

Eskerrak eman nahi dizkiet elkarrekin hausnartzeko eta lan egiteko gune hau osatzen duten erakunde guztiei, proiektu honetan erakutsi duten gogo biziagatik eta inplikazioagatik; izan ere, proiektu honen fruituak gure gizarte osoarentzat izango dira onuragarriak, zalantzarik gabe.

Eskerrik asko.

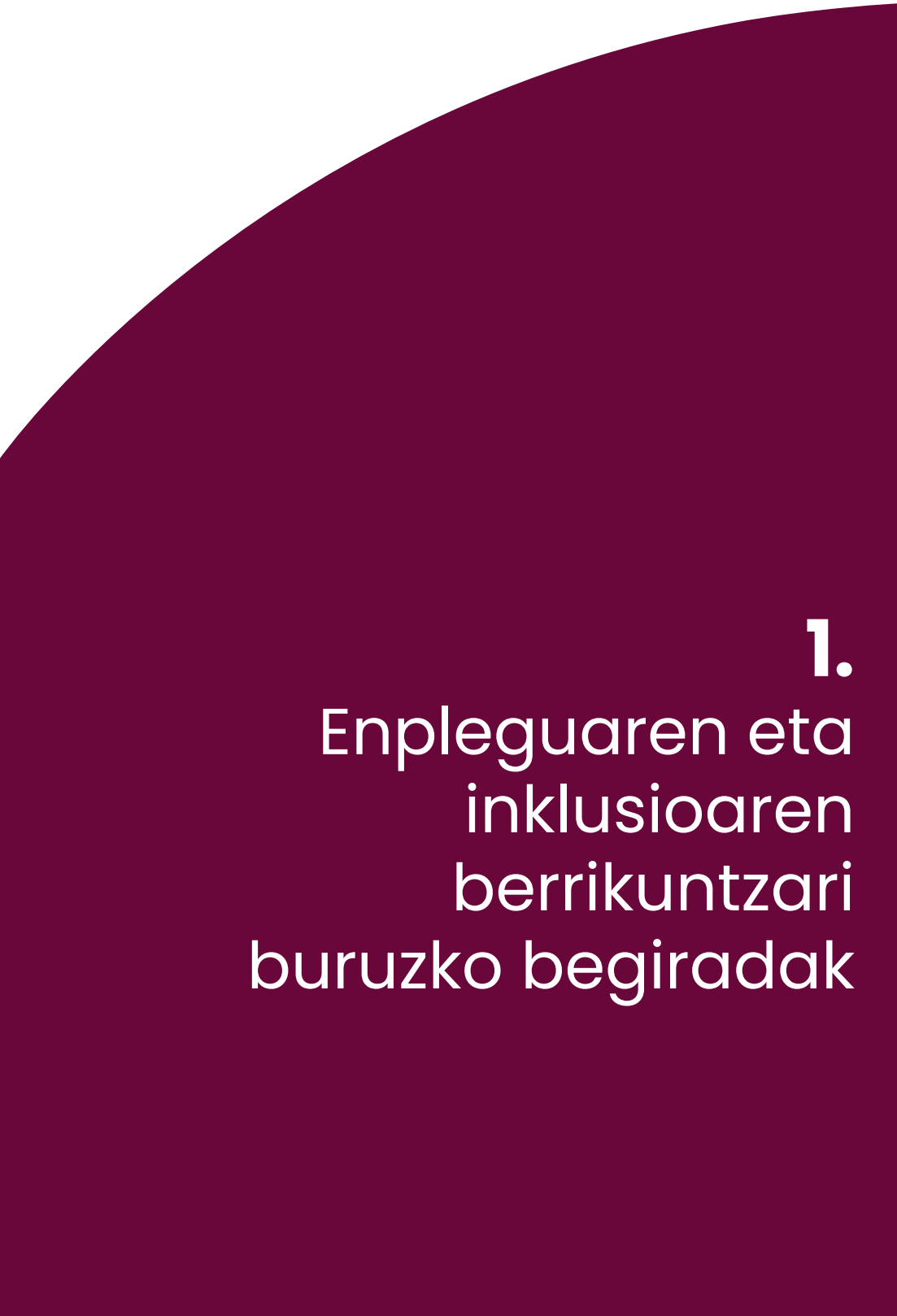
Aurkibidea

1. Enpleguaren eta inklusioaren berrikuntzari buruzko begiradak

- 1.1. “COE Sarea Enplegu Sistema Nazionalean”.
Almudena Mazuelas.
Enplegurako Orientazio, Ekintzailletza, Laguntza eta Berrikuntzarako Estatuko Zentroko zuzendaria.
Estatuko COE sarea 9
- 1.2. “Berrikuntza eta ebaluazioa enplegu- eta inklusio-politiketan ”.
Fernando Fantova Azcoaga.
Besaldiko titularra.
Eusko Jaurlaritzako enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoko titularra 13
- 1.3. “Berrikuntza erreleboan Euskadiren lehiakortasunerako: erronka partekatua”.
Mercedes Oleaga.
Antolaketako zuzendaria.
Usue Lorenz.
Ikerketako senior teknikaria.
Andrea Fuentetaja.
Ikerketa-teknikaria.
Orkestra. Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Deusto Fundazioa 22
- 1.4. “Ezkutuko eragilea:
benetako berrikuntza zergatik sortzen den inklusiotik (eta ez teknologiatik)”.
Virginia Carcedo Illera.
ONCE Fundazioko idazkari nagusia eta Eraldaketa, Bikaintasun eta Berdintasun zuzendaria, eta Inserta
Elkarteetako presidenteorde exekutiboa.
Once Fundazioa 26
- 1.5. “Berrikuntza landa-ikuspegitik. Cotec Fundazioaren DEMOS proiektua”.
María Peñate.
Berrikuntzarako Cotec Fundazioaren Proiektuak eta Ezagutzaren Kudeaketa.
Cotec Fundazioa 29

2. Berrikuntza praktikatik abiatuta: Berritzelan sarea esperientziak

- Esperientzien zerrenda 34
- 2.1. Ekintzailletza 35
- 2.2. Talentua eta trantsizio profesionalak 36
- 2.3. Gizarteratzea eta laneratzea 39
- 2.4. Prestakuntza / Gaitasunen garapena 46
- 2.5. Lanbide-orientazioa 49



1. Enpleguaren eta inklusioaren berrikuntzari buruzko begiradak

COE Sarea Enplegu Sistema Nazionallean



Almudena Mazuelas

*Enplegurako Orientazio, Ekintzailatza,
Laguntza eta Berrikuntzarako Estatuko
Zentroko zuzendaria.
Estatuko COE sarea.*

Enplegurako Orientazio, Ekintzailatza, Laguntza eta Berrikuntza Zentroak (aurrerantzean, COE Sarea) sortu dira Enplegu Sistema Nazionalaren funtzionamendua indartu behar delako, autonomia-erkidegoen eta Estatuko Enplegu Zerbitzu Publikoaren arteko lankidetzak teknikoaren bidez.

Behar horri erantzuteko, Berreskurapen, Eraldaketa eta Erresilientzia Planaren 23. osagaiaren ("Lan-merkatu dinamiko, erresiliente eta inklusiborako politika publiko berriak") "Gobernantza eta enplegurako aktibatze laguntza-politikak sustatzea" 5. inbertsioari esker, Enplegu Sistema Nazionallean partekatutako gune tekniko gisa eratu da COE Sarea. Gune hori 2024ko abendutik dago guztiz operatibo, eta CID 347. helburua betetzen du.

Sareak 20 zentro publiko ditu, autonomia-erkidego bakoitzean (<https://redcoe.sistemanacionalempleo.es/red-coe>), Ceutako eta Melillako bana eta Estatuko beste bat.. 2021ean sortu zirenetik, enplegurako orientazioaren eta ekintzailatzaren arloko berrikuntza-eta esperientzio-gune bat sustatzen ari dira, eta haien helburua da aukera-berdintasuna indartzea eta integratzea enplegurako aktibazioa laguntzeko politika publikoen diseinuan, garapenean eta bilakaeran.

Enpleguari buruzko otsailaren 28ko 3/2023 Legearen 22 m) artikularen arabera, Estatuko Enplegu Zerbitzu Publikoari (Enplegurako Espainiako Agentzia izango denari) esleitzen zaio Sarea koordinatzeko eta zentroen arteko lankidetzak sustatzeko eginkizuna. Horrenbestez, Estatuko Zentroari dagokio Sarea dinamizatzea eta kohesionatzea.

Azken urtean, COE sarea lan-orientazioko lanak egiten dituzten langileen topagune fisiko eta birtuala bihurtu da. Sare hori lan-orientazioko profesionalen sarearekin bat egiten du, zeinak, hainbat erakunde publiko eta pribatutan zerbitzuak emanez eta Enplegu Sistema Nazionalaren berezkoak ez izanik, beren ezagutzak eta esperientziak batzen baitituzte.

COEak lan-tresna espezializatu bat dira, berrikuntza-osagai bat barnean hartzen duen Estrategian aurreikusitako edozein neurri garatu eta zabaltzeko; hala ezartzen du uztailaren 15eko 633/2025 Errege Dekretuak, Enplegurako Laguntza Aktiborako Espainiako Estrategia (2025-2028) onartzen duenak.

Zentroetako Urteko Lan Programak eta Sareko Jardueren Urteko Plana, COE Sarearen funtzioak betetzeko

COE Sarea osatzen duten zentroen jarduera Urteko Lan Programen eta COE Sarearen Urteko Jarduera Planaren bidez gauzatzen da. COE bakoitzak urteko lan-programa propioa ezartzen du, eta sare gisa partekatzen den jarduera-plan bat adosten da.

Plan horren bidez, irailaren 28ko 818/2021 Errege Dekretuak, Enplegu Sistema Nazionalaren enplegua aktibatze programak komunak arautzen dituenak, 88. artikuluan esleitutako eginkizunak betetzen dituzten ekintzen, neurrien eta ekimenen plangintza diseinatu eta garatzen da, bai eta aplikatzeko den beste araudi bat ere:

- **Jardunbide egokitza** jo daitezkeen laneko eta ekintzailetzako orientazio-, prospekzio- eta bitartekaritza-programak **ebaluatzea**, bai programa propioei dagokienez, ezagutza gainerako enplegu-zerbitzu publikoei transferitzeko, bai kanpo-programei dagokienez eta hala badagokio, dagokion lurraldean aplikatzeko.

- Laneko orientazioaren, prospekzioaren eta bitartekaritzaren arloko **ekintza berritzaileak diseinatzea eta proiektu esperimentalak garatzea**.

- Enplegurako lanbide-orientazioa eta autoenplegurako laguntza ematen duten eta enpresa-prospektzioa eta lan-bitartekotza egiten duten enplegu-zerbitzu publikoko langileei zuzendutako **etengabeko prestakuntzako plan espezifiko** bat garatzea eta gauzatzea. Plan horretan, emakumeen eta gizonen arteko tratua eta aukera-berdintasunaren arloko prestakuntza espezifikoa jaso beharko da, bai eta aitortutako desgaitasun-egoeran dauden pertsonen eta gizarte- eta lan-bazterketako arriskuan dauden gizarte-taldean gizarteratzearen arloko prestakuntza ere.

- **Ekintzailetza-ereduak diseinatzea** eta proiektu pilotuak aplikatzea.

- **Langabezia-prestazioaren kapitalizazioari** lotutako ekintzailetza-proiektuak koordinatzen laguntzea (ordainketa bakarra).

- **Enplegu autonomia sustatzearen** arloan eta kooperatibetan eta lan-sozietateetan enplegua sortzearen eta enpleguari laguntzearen arloan eskumena duten erakundeek egindako jarduerak guztien jarraipena egitea, ikuspegi integratzaile batekin, jarduerak-eremu beraren barruan.

- Dagokion lurralde-eremuan, langile autonomoak eta gizarte-ekonomiako langileak ordezkatzeko dituzten **elkarteekin hitz egitea**, enplegurako orientazioaren eta berrikuntzaren esparruan beste eragile ekonomiko eta sozial batzuekin izan dezakeen harremanari kalterik egin gabe.

Halaber, Urteko Lan Programa horiek egungo legeriak COEei esleitutako beste eginkizun hauei erantzuten dieten ekintzak, neurriak eta ekimenak biltzen dituzte:

- Enplegurako orientazioaren, ekintzailetzaren eta berrikuntzaren **arloko dinamizazioa eta plangintza indartzea**, Enpleguari buruzko otsailaren 28ko 3/2023 Legearen 8.5 artikulua arabera.

- **Enplegu politika aktiboaren diseinua, garapena eta bilakaera aukera-berdintasuna indartzea eta txertatzea**, Enpleguari buruzko otsailaren 28ko 3/2023 Legearen 8.5 artikulua arabera.

- **COEak koordinatzea eta haien arteko lankidetzak sustatzea**, zeina Enpleguari buruzko otsailaren 28ko 3/2023 Legearen 22 m) artikulua arabera Estatuko Enplegu Zerbitzu Publikoari esleitzen baitaio.

- **Zorro Komuneko zerbitzuekin lotutako edukiak garatzea**, Enpleguari buruzko otsailaren 28ko 3/2023 Legearen ezarritako Enplegu Sistema Nazionalaren Zerbitzuen Zorro Komuna eta zerbitzu bermatuak garatzen dituen apirilaren 30eko 438/2024 Errege Dekretuaren bigarren xedapen gehigarriaren arabera.

- Zorro Komuneko zerbitzuak garatzeko **protokoloak, prozedurak**, metodologiak eta tresnak **berritzea eta etengabe hobetzea**, horietan genero-ikuspegia eraginkortasunez txertatuz, bereziki otsailaren 28ko 3/2023 Legearen 50. artikuluan ezarritako lehentasunezko laguntzako kolektiboek dagokienez, eta lehentasunezko laguntzako kolektiboentzako protokolo espezifikoak egitea, apirilaren 30eko 438/2024 Errege Dekretuaren bigarren xedapen gehigarriaren arabera.

- **Informazioko** eta hasierako eta etengabeko **prestakuntzako jarduerak eta baliabideak garatzea**, Enplegu Sistema Nazionaleko orientazio-langileen eta enpresei zerbitzuak ematen dizkieten profesionalen eginkizunak hobetzeko, apirilaren 30eko 438/2024 Errege Dekretuaren bigarren xedapen gehigarriaren arabera.

COE Sarearen sendotasuna elkarlaneko ingurune tekniko batean erabaki partaidetuak hartzean datza

COE Sareak lankidetzak-eremu teknikoak sortzea du oinarri. Elkarlanerako dinamika horiek sareko topaketan bidez definitu dira (REDencuentrosCOE). Topaketa horien helburua autonomia-erkidegoetako

eta estatuko COE zentroen arteko kohesioa, gobernantza eta lankidetzat sustatzea da, Enplegu Sistema Nazionala indartuz. Zentroek dokumentazioa, metodologiak, baliabideak eta produktuak partekatzen dituzte, eta lurralde-ekitaldien eta -zerbitzuen berri ematen dute. Elkarlaneko ingurune teknikoak COE zentroen sakabanatze geografikoak eta nortasun komuna eta estrategia koordinatua mantentzearen garrantziak justifikatzen dute.

Sareko funtzionamendua batzorde tekniko espezializatuetan erabaki partaidetuak hartzean gauzatzen da: Jardunbide Egokiak Batzordea, Zeharkakotasun Batzordea, Albiste Batzordea, Ekintzailatza eta ordainketa bakarraren Batzordea, COE Sarearen Ikusgaitasun Batzordea. Jarduerak egiteko, berariazko lan-taldeak eratzen dira, elkarlanerako formula eta tresnekin. Horrela, sarea zabaltzen da, COEetako langileez gain, Enplegu Zerbitzu Publikoetako langile tekniko espezializatuak integratuz.

COE Sarearen lehen lorpenak:

COE Sarean, azken urtean lan egin da Enplegu Zerbitzu Publikoen **Jardunbide Egokiak** Gordailu Komunera biltzeko. Laneratzearekin, prestakuntzarekin eta gaitasunen garapenarekin lotutako arazo espezifikoak heltzen diete jardunbide horiek, eta haien berrikuntza, eraginkortasuna eta lurralde- eta populazio-testuinguru desberdinetan erreplikatzeko gaitasuna nabarmentzen dira. Enplegu eta Lan Gaietarako LXXXIV. Konferentzia Sektorialak eta Enplegu Sistema Nazionalaren Kontseilu Nagusiak onartu zuten identifikazio protokoloa, eta gordailu horretan sartzeak erraztu egiten du haren zabalkundea eta eskalagarritasuna, eta, hala, enplegu-politika aktiboak hobetzen eta kalteberatasun-egoeran dauden kolektiboak gizarteratzen eta laneratzen laguntzen du.

COE Sarean oinarritzen da **Enplegu Politika Aktiboetan Berdintasuna Zeharkakotzeko Plan Estrategikoa**, Enplegu Sistema Nazionalen berdintasunaren arloko neurriak praktikan jarri dituenak. Genero-ikuspegiaren

zeharkakotasunak berekin dakar prozesu politiko guztiek genero-ikuspegia barneratzea, politika publikoen maila eta fase guztietan. Enpleguan dagoen genero-desberdintasunaren aurrean, politika aktiboak funtsezkoak dira eraginkortasunez jarduteko eta benetako berdintasunerantz aurrera egiteko. Estatuko COE, COE Sarearen zentro eragilea den aldetik, esperimentaziorako eta berrikuntzarako funtsezko gunea da, enplegu-politika aktiboak diseinu, garapen eta bilakaeran aukera-berdintasuna indartzeko eta integratzeko. Estatuko COEren jarduerak nagusia bat dator 2026an aholkularitza eta laguntza espezializatuko, teknikoko eta teknologikoko jarduerak abiaraztearekin, berdintasunaren arloko metodologiak, teknikak eta tresnak aplikatzeko gaikuntzari laguntza teknikoak ematearekin eta komunikazioari, hedapenari eta dibulgazioari lotutako ekintzak abiaraztearekin, Enplegu Sistema Nazionalen enplegu-zerbitzu publikoak koordinatzeko aukera emango dutenak, enplegu-politika aktiboak diseinuan, garapenean eta ebaluazioan aukera-berdintasuna txertatzen aurrera egiteko, 2025-2028 Enplegurako Laguntza Aktiboaren Espainiako Estrategiaren 7. helburu estrategikoarekin bat eginez.

7. Helburu Estrategikoa da emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren irismena eta garrantzia areagotzea enplegu-politika aktiboak esparru arauemaile eta programatikoan eta programa eta zerbitzu komun eta propioetan, eta enpleguan dauden desberdintasunak eta bereizketa okupazionala ezabatzen laguntzea. Hiru helburu operatibo ditu:

- 7.1 helburu operatiboa. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren irismena eta garrantzia areagotzea, enplegu-politika aktiboak esparru arauemaile eta programatikoan
- 7.2 helburu operatiboa. Enplegu-politika administratzeko eta kudeatzeko prozeduretan genero-ikuspegia modu praktikoan integratzea.
- 7.3 helburu operatiboa. Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren integrazioa indartzea Enplegu Sistema Nazionalaren enplegu-politika aktiboak

zerbitzu eta programa komunetan, enplegu-ko desberdintasunak eta lan-segregazioa ezabatzea lehenetsiz.

Bestalde, COE Sarearen bidez, enplegu-politika aktiboetatik eratorritako zerbitzu-zorua eta bermatutako zerbitzuak ematen dituzten Enplegu Sistema Nazionalako langileen **etengabeko prestakuntza-plan espezifiko** bat bideratuko da, haien jardun eraginkorra eta kalitatezko enplegu-zerbitzu publiko eraginkorrak bermatzeko, bai pertsonentzat, bai enplegu-zerbitzu publikoak eskatzen dituzten enpresentzat. Planak enplegu-nitxo berriei, eraldaketa digitalari eta enplegu-zerbitzu publikoen modernizazioari dagokienez lan-merkatuaren behar berriei aurre egiteko tresnak emango ditu.

Gainera, enpresei eta gainerako erakunde enplegu-emailei enpleguaren arloko **informazio eta aholkularitza eraginkorra emate aldera**, COE Sarearen webgunean **27 bideo**ko galeria bat argitaratzen da, lan-kontratazioari, kontratazioarako hobariei, kontratazioen komunikazio-prozesuei eta enpresetako tratu- eta aukera-berdintasunari buruzko informazioa eta aholkularitza emateko.

Erantzun berritzaile gisa, Estatuko COEk webinar-en programazioa egiten du, **enplegua babesteko irtenbide abangoardistekin**. Webinar horiek erakunde adierazgarriak ematen dituzte, lan-merkatuaren joeren, enplegu-sorguneen, konpetentzia berrien eta prestakuntza-premien berri emateko. Sektore estrategikoetan Enplegu Aukera Berriei buruzko informazioa emateko ekitaldiak antolatzen dira (NOE), ekintzailatza eta autoenplegurako formula arrakastatsuak eskaintzen dira Enplegurako Ekintzailatza Topaketetan (EOE), enplegu-politika aktiboen ekimenak zabaltzen dira DINAMOren bidez, eta COEnektasEmpresas programarekin, informazioa

eta aholkularitza teknika ematen zaie enpresei eta gainerako erakunde enplegu-emailei, beren jardura profesionala optimizatzeko garrantzitsuak diren enplegu-politika aktiboen neurriei buruz. Jardunaldi horietan, zentro publikoetako orientazio-langileei dei egiten zaie, bai eta lan arloko autonomia-erkidegoetako zerbitzu publikoetako eta beste erakunde eta antolakunde garrantzitsu batzuetako bitartekaritza- eta prospekzio-espezialistei, udaletako, unibertsitateetako, enpresa-erakundeetako eta sindikatu etako laneratze-langileei, enplegu-agentzia pribatuei eta hirugarren sektoreko erakundeei ere. Jardunaldi horietarako deialdia egiten zaie estatu mailako gordailuan identifikatuta dauden entitateei eta lan-orientazioan diharduten 2.000 pertsonari. Pertsona horiek enplegu-politika aktiboak aplikatzeko eta gizarteratzeko eta laneratze lan egiten dute hainbat arlotatik.

Jardunaldi horietan, zentro publikoetako orientazio-langileei dei egiten zaie, bai eta autonomia-erkidegoetako zerbitzu publikoetako eta lan-arloko beste erakunde eta organizazio garrantzitsu batzuetako bitartekaritza- eta prospekzio-espezialistei, udaletako, unibertsitateetako, enpresa-erakundeetako eta sindikatu etako lan-txertaketako langileei, enplegu-agentzia pribatuei eta hirugarren sektoreko erakundeei ere.

Elkarlaneko ingurune teknika COEren artean ezagutza, berrikuntza eta sareko lana kudeatzeko gune komun gisa finkatzea helburu duen funtsezko beste jardura bat webgune publiko batean (<https://redcoe.sistemanacionalempleo.es/red-coe>) **lan-orientazioko albisteak, ekitaldiak, zerbitzuak eta baliabideak argitaratzea da**. Jardura honen beharra COE Saretik herritarrentzako informazio erabilgarri, eguneratu eta eskuragarriaren etengabeko fluxua mantentzean datza.

Berrikuntza eta ebaluazioa enplegu- eta inklusio- politiketan



Fernando Fantova Azcoaga

Besaldiko titularra.

*Eusko Jaurlaritzako enplegu- eta inklusio-politiken
ebaluazio-organoko titularra.*

Sottogovernoan harria pikatzen

14/2022 Legea, abenduaren 22koa, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemarena, hasieran onartu zen moduan irakurtzen badugu, ikusiko dugu IX. tituluan «Inklusioaren arloko Ebaluazio, Ikerketa eta Berrikuntza Organoa» izeneko organo independentea arautzen dela. Baina, 2023ko abenduaren 21eko Enpleguaren 15/2023 Legearen Azken Xedapenetako Lehenengoaren bidez, organo hori enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoa izatera igaro zen. Nire irakasle Demetrio Casadok seguruenik esango zukeenez, sortu aurreko une horretan organoaren *xede materiala* bikoiztu egin zen eta *xede formal*a, berriz, hirutan zatitu.

Artikulu honetarako, ez zaigu horrenbeste interesatzen *xede materiala* (sortan bi politika ala bakarria sartzen den), batez ere *xede formal*ari erreparatu nahi diogu (ikerkuntza, berrikuntza eta ebaluazioa). Aldaketa egiteko azaldutako argudioa —zuzena, nire ustez— hauxe izan zen: ebaluazio-funtzioak (politika publikoei buruzko ebaluazio publikoak, kasu honetan) berez justifikatzen du organo independente baten sorrera, eta hori ez litzateke gertatuko ikerkuntza-edo berrikuntza-funtzioen kasuetan. Artikulu honetan azaldu nahi dudana da zergatik den hain komenigarria identifikatzea —politika publikoen esparruan, behintzat—, batetik, ebaluazioak eta berrikuntzak

komunean dutena, bi jarduerak batzen dituen, eta, bestetik, bien arteko aldea, bereizten dituen. Biak ala biak egoki hedatu eta artikulatzeko modu bakarra da.

Italiako politikan *sottogoverno* esaten zaio lehen lerroan (prentsaren fokuen aurrean, adierazpen azkarren bat egiteko) egon ohi ez diren pertsonen multzoari; hau da, hierarkian beheago (*sotto*) daudenei, pauso bat atzera, itzalpean maiz, *harria pikatzen* (lanean). Pertsona horiek dira, sarritan, *xehetasunei* erreparatzen dietenak, *txikiak* izan arren erabakigarriak izan daitezkeen xehetasun horiez arduratzen direnak. Berrikuntzaren eta ebaluazioaren arteko aldea eta artikulazioa ez dira *albigetietako* lehen titularra izango, baina saiatuko naiz azaltzen gaia ez dela hutsala, bere garaian *sottogovernoko* hainbat pertsonak ohartarazi zutenez. Bejondeiela.

«Katalanek gauzak egiten dituzte»

«Katalanek gauzak egiten dituzte» esaldi ospetsua (edo antzeko zerbait) bota zuen Mariano Rajoyk Espainiako gobernuburu zela. Agerikoa denez, *oinarri egokia* da azalpenari ekiteko. Pauso bat aurrera emanda, esan dezakegu pertsonok, oro har, gauzak egiten ditugula, eta, apur bat gehiago arriskatuz, pertsonok gauzak egiten ditugunean, tortilla frantses bat, adibidez, hauxe gertatzen dela, gutxi gorabehera:

1. Tortilla egitea pentsatzen dugu (nola egin planifikatzen dugu, egitea erabakitzen dugu, agian komentatu egiten dugu eta ezer gutxi gehiago).

2. Planifikatutakoa edo erabakitakoa egiten dugu (adibidez, arrautza-oskola plater-ertzean kraskatu eta barrukoa bertara bota, irabiatu, zartaginean isuri eta beste zenbait ekintza, aldi berean edo bata bestearen atzetik).

3. Gertatutakoaz konturatzen gara eta gogoeta egiten dugu (adibidez, ohartzen gara olio oraindik nahikoa bero ez zegoela bota dugula arrautza zartaginean eta horrek eragozpenak eragin dituela, eta *gogoan hartzen dugu*, berriro gerta ez dadin).

Asko eztabaidatu izan da, eta etorkizunean ere eztabaidatuko da, hori ote den giza ekintzaren egitura edo dinamika, eta nola izendatu behar dugun gertatutako ekintza edo emandako pauso bakoitza. Hemen, horrela izendatuko ditugu:

- 1.** Plangintza.
- 2.** Gauzatzea.
- 3.** Ebaluazioa¹.

Hiru pauso direla esatea eta horrela izendatzea erabaki eztabaidagarria da, baina defendagarria. Bi nahikoa direla esango du baten batek, *ekintza eta hausnarketa*, adibidez, edo *erabakia eta esku-hartzea*. Inork esan dezake lau pauso direla, PDCA zikloan (planifikatu, egin, egiaztatu, doitu) bezala, edo norbaitek, beharbada, *diseinua* esango dio lehenengo pausoari, *ezarpena* bigarrenari eta *kontrola* hirugarrenari. Eta abar.

Jakina, une honetan zentzu oso zabalean ari gara erabiltzen *ebaluazio* hitza. Baina, hala egitea interesatzen zaigu, horri helduta artikulua izenburuan aipatzen den ebaluazioaren funtsezko alderdi batzuk, enbrionarioak, uler baititzakegu: «egiten ari garen edo egin dugun» zerbaiten inguruko informazioa lortu eta aztertu egiten da, bai eta alderatu ere, planifikatutakoa eta gertatutakoa adibidez, eta, dagokionean, gertatutakoari buruzko azalpenak bilatu eta balio-iritzi bat eman. Horri esker, hurrengoan tortilla hobeto egiteko aukera izan dezakegu, esate baterako.

Hain zuzen, tortilla frantsesa egingo dugun hurrengo aldian, *gogoan hartu* genuenaz oroituko gara (agian ez da izango *dakigun* zer bait, hipotesi bat baizik), apur bat gehiago itxarongo dugu irabiatutako arrautza zartaginean bota aurretik, eta, apika, tortilla frantsesak egiteko gure prozesuan (ekintzen edo jardueren segidan edo multzoan) hobekuntza izan dela esan ahal izango dugu (berriro gertatzen ez bazaigu). Hori izango ote da berrikuntza, edo horren hastapena sikiera, zentzu zabalean? Ezetz esango genuke; izan ere, nik zartagina beroago egon behar zenik ez banekien ere, kontu jakina zen, eta, gainera, lehenengo tortillaren eta bigarrenaren arteko aldea (berritasuna) seguruenik ez da *hain handia* izan. Aurrerago itzuliko gara hona.

Raku andreak zeramika, kudeaketa eta... politika egiten ditu!

Ziur asko, Henry Mintzberg izan da gai horiek ondoen azaldu dituenak, Raku andrearen² istorioaren bidez, emakume horrek ere *gauzak egiten baititu*. Raku andreak egiten dituen gauzak ez dira tortilla frantsesak, zeramikazko piezak baizik. Honela gauzatzen du prozesua:

- a.** Buztina lortu.
- b.** Buztina moldatu.
- c.** Pieza esmaltatu.
- d.** Pieza labean egosi.
- e.** Pieza entregatu.

Gauzatzeaz bakarrik ari gara hemen (orain ez diegu erreparatzen plangintzari eta prozesuaren ebaluazioari). Henry Mintzbergek diosku zeramika ondo saltzen dela, eta Raku andrea hor dabilela, jo eta su piezak egiten, pauso horiek behin eta berriro errepikatzen, eta, azkenean, lanak ito beharrean dagoenean, jende gehiago eta gehiago hartuz joan dela, antolakunde bat sortu arte.

Egia esan, horrelaxe egiten ditugu gauzak: kolektiboki (Rajoyk ez zuen esan «katalanak gauzak egiten ditu»).

¹ FANTOVA, Fernando (2005): *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid. CCS.

² MINTZBERG, Henry (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.

Demagun alde egin dugula eta, urte batzuk beranduago, itzuli egin garela balizko zero ordu hartara, Raku andreak bere prozesua lehen aldiz (1) planifikatu, (2) bost pausotan gauzatu (a, b, c, d, e) eta (3) ebaluatu —zentzu zabalean— zueneko unera. Kontatu digutenez, prozesua errepikatuz joan zen heinean, eta gero eta baliabide gehiago (sargaiak, *inputak*) erabili ahala —materialak (buztina, adibidez), giza baliabideak (pertsonek lana) edo beste era batekoak—, pieza gehiago lortu zituen (produktuak, *outputak*).

Baina, gainera, hauxe gertatu zen, ezinbestean:

- Eskuratutako objektu material batzuk ez ziren produkzio-prozesuan erabiliko ziren baliabideak, *teknologia* (adi hitz horri) gutxi-askoko azpiegituretan (labean, esaterako) egindako inbertsioa baizik. Normalean ezagutza zientifikoa aplikatuz *gauzak egiteko* modu zehatz edo estandarizatu bat da teknologia.
- Hasierako gauzatze-ekintzek (a, b, c, d, e) ezaugarri komun bat zuten: guztietan *buztina ukitzen zuten* pertsonak. Raku andreakentzat oinarritzakoa zen *balio-katea* dugu aurrean; ekintza (kate-maila) bakoitzaren ondoren, gora egiten du esku artean dugun objektuaren balioak. Baina, bat-batean, buztina ukitzen ez duen jende asko ikusten dugu: kontuak egiten dituzten pertsonak, beste batzuk gainbegiratzen dituztenak, hiria zeharkatzen dutenak Raku andreaken enpresako produktuak megafoniaz iragartzen... Eta pertsonen arteko komunikazioak aztertzen (eta irudikatzen) baditugu, ez dugu ikusiko jende-multzo kaotiko zirrargarri eta batzuetan nekagarri hura, baizik eta (tatxan!) *erakunde-egitura* bat.
- Hainbat *aktibo ukiezin eratzen dira*, erakundearen eta kide dituen pertsonen ikaskuntzaren ondorioz, batez ere. Aktibo horiek erakundea sortuz joango dira, zentzu oso sakon eta errealean. *Ezagutza* da, esaterako, horietako aktibo ukiezin bat. Raku andreak lehen pieza egiteari ekin zion unean zuena baino ezagutza handiagoa du pertsona horietako bakoitzak (eta, elkarrekin, are handiagoa).

Buztinik ukitzen ez duten pertsona horiek guztiek zer egiten duten azaltzeko hitz bat aukeratzekotan, *kudeaketa* izan liteke hitz hori. Hala, beheko solairuan lanerako arropa urdinez jantzitako jendea irudika dezakegu, buztina ukitzen den prozesuetan lanean (*prozesu operatiboetan*); goiko solairuan, berriz, *kudeaketaz* arduratzen den jendea, alkandora zuria soinean. Kudeaketa-prozesuetan ere, gizakiok eginak direnez, agerikoa da plangintza, gauzatzea eta ebaluazioa barne hartzen dituen zikloa; nolana ere, gauzatzea baino gehiago da *gauzak gauzaraztea* (edo hobeto egiten laguntzea). Nori? Prozesu operatiboak egiten dituzten pertsonen, noski. Ikuspuntu horren arabera, kudeaketa-prozesuek zentzua izatekotan, prozesu operatiboan *zerbitzura* egon behar dute.

Eta, erakundeok konplexuagoak izan ahala, sortuz doan ezagutza ere indartuz doa, eta ezagutza sortzen eta partekatzen espezialistak diren erakundeak ere azaltzen dira. Illo beretik, handituz doa ezagutza zientifikoa esaten diogun hori ere. Eta, teknologia-aldaketa nahikoa disruptiboa bada eta teknologia horren erabileran interesatuta eta inplikaturik dauden pertsonen baliozkotzen badute, orduan hasten gara berrikuntza hitz egiten —dena den, beste berrikuntza-modu batzuk ere egon daitezke, aurrerago ikusiko dugunez—. Gainera, hainbat motatako pertsonak aurki ditzakegu: batetik, beren gaitasun profesionalak batez ere beren esku-hartzeaz egindako ebaluazioari esker —mugatua eta inperfektua izan arren— eskuratu dituztenak, eta, bestetik, erakundeetan sartu orduko beren gaitasunak prestakuntza-erakunde batean (unibertsitatean, adibidez) eskuratu zituztenak.

Eskema osatzeko, hirugarren maila bat faltako litzateke, gobernu-prozesuak eta politika publikoak hartzen dituenak. Hor sartuko litzateke, printzipioz, lurralde batean jarduera-eremu handien (edo *industrien*; osasunarena edo zinemarena, kasu) funtzionamendua zuzentzeko gaitasuna. *Politika publiko* esaten diogun xede eta jarduketan multzoa modu estrategikoki egonkor samarrean dago artikulatuta, helburu hauekin: legitimatutako zenbait

beharrizan betetzea, publikotzat jotako ondasunen bat babestu eta sustatzea, eta lurralde jakin bateko jarduera-eremu batean diharduten eragileen arteko harremanak arautzea. Eta jarduketan multzo horretan (prozesuan edo, nahi bada, makroprozesuan) ere egongo lirateke plangintza eta ebaluazioa. Eta, era berean, maila horretan badaude zientzia, teknologia eta berrikuntza ere, nola ez. Hainbat motatako ezagutza ere egongo da (filosofikoa, zientifikoa, teknikoa eta praktikoa, adibidez), eta horren jatorria ez da berdina izango (kasu batzuetan batez ere jardunetik etor daiteke, eta, beste batzuetan, jatorri bereziki akademikoa izan dezake). Eta, berriro ere, hori guztia prozesu operatiboen (esku-hartzearen³) zerbitzura egongo (egon beharko) litzateke, politikaren hartzaile diren pertsonengana heltzen diren prozesuen zerbitzura, alegia: osasun-sailburua Osakidetza zuzendariaren zerbitzura dago, eta hori lehen arretako medikuaren zerbitzura, eta hori herritarren zerbitzura.

«Ergel orok balioa eta prezioa nahasten ditu»

Politika publikoak ebaluatzea ebidentzian oinarritutako balio-iritziak azaltzea litzateke. Ebidentzia hori sendoa edo ziurra izan daiteke, eta gutxi-asko berri edo disruptiboa. Zenbat eta sendoagoa eta berriagoa izan, orduan eta hein handiagoan eta interes handiagoarekin hartuko dugu *ezagutzatzat*. Juan Andrés Ligerok nahiago du *aurkikuntzez* hitz egitea, *ebidentziez* berba egitea baino. Tentuz esan genezake, datu jakin batzuetatik abiatuta, aurkikuntzak *informazioa* izango liratekeela, eta ebidentzia *ezagutza*. Nestak⁴ ebidentziaren bost maila identifikatzen ditu:

1. Egiten duzunaren (eta horren garrantziaren) deskripzio logiko, koherente eta sinesgarria.
2. Aldaketa positiboak erakusten dituzten atzitutako datuak, baina aldaketok zuk eragin dituzula ziurtatzeko aukerarik gabe.
3. Aldaketa horiek zuk eragin dituzula frogatzea, kontrol- edo konparazio-taldea erabiliz.
4. Ondorio horiek berretsiko dituen erreplikazio-ebaluazio independente bat edo gehiago.

5. Errepikapen sendoa eta inpaktu positiboa ziurtatzen dituzten eskuliburuak, sistemak eta prozedurak.

Better Evaluationen⁵ arabera, ebidentzia eta balioak konbinatuz merezimendua, balioa edo garrantzia baloratzen dituen prozesu sistematiko oro da ebaluazioa. Balio publikoa (edo ondasun publikoen balioa), azken batean, giza eskubideen balioa da, giza duintasunarena, preziorik ez duenaren balioa, prezioa jarri ezin zaionarena. Horregatik zioen Antonio Machadok ergel orok balioa eta prezioa nahasten dituela. Zer ikuspegitatik ari gara hitz egiten politika publikoen ebaluazioaz? Ikus dezagun.

Mario Bungek dio medikuntza teknologia bat dela: oinarri zientifikoduna, baina teknologia bat, ez zientzia bat⁶. Ez behintzat *oinarrizko zientzia* bat; baizik eta *zientzia aplikatu* bat edo *zientziaren aplikazio bat*. Gainera, medikuntza lanbide izatera iritsi da, eta botere publikoek aitortutako aginpidea izatera, hainbat testuingurutan. Medikuntza neurtzeko ez dugu kontuan hartzen errealitateaz dakiena, errealitatearekin — osasunaren eta gaixotasunaren errealitatearekin — *egiten* duena baizik.

Era berean, politika publikoen ebaluazioa neurtzeko ere ez dugu aintzat hartzen errealitateaz — politika publikoenaz — *jakin* dezakeena, baizik eta errealitatearekin *egiten* duena. Beraz, *aplikazio* bat da, *app* bat. Medikuntza ez da zientzia bakar batean oinarritzen, askotan baizik. Orobat, politika publikoen ebaluazioa hainbat gizarte-zientzian funtsatzen da (ekonomian eta soziologian, esaterako). Lanbide-jardueratzat dugu, nahiz eta lanbide gisa ez dagoen argi eta garbi eratuta, gaur egun eta hemen behintzat.

Hortaz, politika publikoen ebaluazioa jakintza metodologiko bat da, neurri handi batean. Politika publikoak ebaluatzen dituzten pertsonak ebaluazio-teknikariak direla esan dezakegu. Pertsona horiek politika publikoetako eragiletzat ditugu, edo politika publikoetako eragileekin harremanetan edo elkarriketan dauden kanpoko eragiletzat. Haien

³ Ez dira nahastu behar esku-hartzearen kontzeptua, azken batean politika publikoen zerbitzura dauden ekintza edo jarduera operatiboaren generiko gisa (adibidez, pazientearentzako kalitatezko eta doako ebakuntza kirurgiko bat), kudeaketa ekonomikoaren eta haren kontrolaren esparruan erabiltzen denarekin.

⁴ nesta.org.uk

⁵ betterevaluation.org

⁶ BUNGE, Mario (1997): *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires, Sudamericana.

esperientzia metodologikoa, teknologikoa edo teknikoa da, funtsean. Donald Schön-en esanetan, zorrotasuna eta garrantzia uztartu beharko dituzte⁷. Hau da, akademiari eta metodo zientifikoari dagokien zorrotasuna, batetik, eta erreferente denaren garrantzia, bestetik; izan ere, esku-hartze eta politika errealetan interesatuta eta inplikaturik dauden eragileek erreferentzialtasuna bilatzen dute, haiek batera doanarena (edo eragile horietako bat denarena).

Zorrotasunaren eta garrantziaren arteko tentsioarekin batera, bi alderdi hauen artean ere tentsioa sor daiteke: batetik, politika publikoak ebaluatzen praktika- eta ezagutza-komunitatearen zati handi baten *izaera jeneralistaren* eta, bestetik, jardueraren eremu edo politika espezifiko bakoitzetik askotan eskatzen den jardueraren eremu edo politika publiko jakin batean txertatzearen artean. Egoerarik okerrera, zalantzarik gabe, *inoren lurraldean* geratzea da: horretan, ebaluazioa ez da ikerkuntza bezain zorrotza, eta ez da politiken diseinuak edo ezarpenak duen posizioa iristen.

Nolanahi ere, maila berekoak dira politikaren eragile arduradunek berek egindako politika publikoen ebaluazioa eta beste eragile batek egindakoa. Ez da aurretik juzgatzen politikaren ardura duten eragileek kanpoko ebaluatzaileek baino gehiago dakiten kasuan kasuko esku-hartzeari eta jardueraren eremuari buruz, ezta alderantzizkoa ere. Seguruenik, ebaluazio- eta ezagutza-mota guztiak bilatu behar ditugu, ahal den neurrian.

Bestalde, politika publikoen ebaluazioak balio-iritziak eman behar baditu, etikoa izan behar du, nahitaez; hau da, oinarriak eta irizpide sendo eta argiak izan behar ditu jokoan dauden balioei buruz, eta, balioez, etika arduratzen da. Beste objektu batzuk ebaluatzen direnean, ez dakit zalantzarik egon daitekeen ebaluazioaren ezinbesteko izaera etikoaren inguruan; baina, politika publikoen tamaina eta garrantzia duten artefaktuak ebaluatzen direnean, badiñudi ezin dela zalantzarik egon.

Are gehiago. Politika publikoen ebaluazioa politikaz arduratzen bada, ebaluazioak politikoa izan behar du, ezinbestean. Bestela esanda: ezingo da politikoki neutrala izan. Ebaluatzen ari garen politika hori publikoa bada, berori ebaluatzen arduratzen ere publikoa izan beharko da, nolabait. Gainera, botere publikoek ebaluazioa instituzionalizatzen⁸ dutenean, nolabaiteko aginpide publikoaz hornitu nahi izaten dute, neurri batean behintzat; alegia, ebaluatu nahi den politikaren ardura duen horretatik independentea izango den aginpideaz.

Gure inguruan, politika publikoen ebaluazioa, ezagutza-arlo gisa, ia ez da bereizten *proiektuen edo programen ebaluaziotik*⁹. Hala ere, *gastuaren azterketaz, kostu eta mozkinen analisiaz edo politika publikoen eragina neurtzeaz* arduratzen diren pertsonak, adibidez, lasai asko sar daitezke politika publikoen *ebaluazioaren* eremuan (izen hori erabili edo ez), pertsona horiek ebaluazio hitzean aitortzen den komunitatetik kanpokoak izan arren, ebaluazio hitzarekin batera (batzuetan) aipatutako beste hitzen bat (politikak, programak edo proiektuak) erabilia. Batzuen eta besteen erreferentziazko nazioarteko sare akademikoak ez dira bat etorriko, ziur asko.

Edozein berritasun ez da berrikuntza

Ikus dezagun berrikuntza zer den. Berrikuntzaren kontzeptua Joseph Schumpeter-en *suntsiketa sortzailearen* kontzeptuarekin lotzen da. *Suntsipenaren* eta *sormenaren* ideiek hobekuntza hutsetik urruntzen dute berrikuntza. Gogora dezagun. Hobeto egindako tortillan ez dago berrikuntzarik, bi arrazoi direla eta: batetik, bi tortillen arteko aldea txikia delako eta, bestetik, zartagina berotu arte itxaroten ikasi duen pertsonak emandako pauso hori emana zuelako tortilla frantsesak egiten dakien komunitateak. Beraz, berrikuntzaren kontzeptu zabal eta intuitibo horretatik abiatuko gara: hobekuntza baino handiagoa den berritasuna da berrikuntza (aurrekoarekiko suntsitzailea, disruptiboa edo oso nabarmena, nolabait), ordura arte lortu gabekoa (Italian esaten

⁷ SCHÖN, Donald (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.

⁸ BUSTELO, María (2020): "Spain". STOCKMANN, Reinhard (edición): *The institutionalisation of evaluation in Europe*. Cham, Springer, 303-327.

⁹ NIRENBERG, Olga y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Barcelona, Paidós.

dutenez, *non inventare l'acqua calda*). Osloko Eskuliburua¹⁰ da berrikuntza definitzeko eta neurtzeko nazioarteko erreferentzia nagusia. Bertan adierazten denez, berrikuntza ez dago bakarrik produktuetan, horiek lortzeko beharrezkoak diren prozesuetan ere badago, eta, berrikuntza dagoela esateko, ez da nahikoa ideia bat tabernako paperezko ahozapi mitiko eta kanonikoan idatzita egotea, ideia hori eskuratu eta erabili egin behar da.

Hala, berrikuntza aplikazioetan eta soluzioetan gauzatzen da, *egitean* gehiago *jakitean* baino —Mariano Rajoy parafraseatuz, berritzea *bestelako* gauzak egitea dela esan dezakegu—. Berrikuntza aurrerapen edo aurkikuntza zientifiko baten ondorio izan daiteke, edo ez. Nolanahi ere, berrikuntzak bat etorri behar du uneko ezagutza zientifikoarekin (eskura dagoen ebidentziarik onenarekin). Aski ezaguna da *Post-it* direlakoak akats baten ondorioz sortu zirela.

Thomas Edison oroitzu, badakigu horren guztiaren atzean zer dagoen: %99 *harria pikatzea* eta %1 inspirazioa. Jarduera-eremu, industria edo politika publiko bakoitzaren barruan (mugikortasunean, nekazaritzan edo justizian, kasu) gertatuko diren berrikuntzez pentsatzera garamatza horrek. Dena den, Jorge Wagensbergen lanak etengabe gogorarazten digu ideiak —haziak bezala— soro batetik bestera eramaten dituela haize apetatsoak, nahiz eta hesiak, burdin sareak, hormak eta alanbre arantzadunak ipini, jakintza-arlo batzuen eta besteen artean eta jarduera-eremu batzuen eta besteen artean.

Javier Echeverriak, Bruno Latourrekin eta beste kide batzuekin solasean arituz adierazi duenez, berrikuntzak *agintea hartu du* zientziako, teknologiko eta berrikuntzako munduko, estatuetako eta eskualdeetako sistemetan. Horrenbestez, atzean geratu da dinamika klasikoa, zeinean aurrerapen zientifikoaren eskutik iristen ziren garapen teknologikoak, eta horien bidez produktuen berrikuntza¹¹. Egia esan, berrikuntza falta izango litzateke benetako berritasuna, batez ere jarduera-eremu batzuetan. Horregatik,

susmoa dugu aurreko produktuaren *zaharkitze programatuaren* edo *iragarritako heriotzaren aurrean* gaudela.

Oligopolio digital, industrial eta militar handiek sustatuta merkatutik iristen den berrikuntza-eskariak agenda politikoen edukiak agintzeko gaitasuna duela gogorarazten digu Javier Echeverriaren ikuspegiak. Beste aldean, ordea, botere publikoek interes orokorreko misio nabarmenak artikulatzeko duten gaitasunaren alde egiten du apustu Mariana Mazzucato¹²; izan ere, misio horiek askotariko eragile, ezagutza-arlo, ezagutza-mota eta jarduera-eremuren ekarpen baliotsuak erakarri eta lerroka ditzakete.

Politika publiko batean berrikuntzaz hitz egiteko, olio-orban baten eran, bolbora bezain azkar, hedatuz doan berritasuna izan behar dugu aurrean; pertsona-kopuru garrantzitsu batek onartu eta aplikatu duen berritasuna izan behar du (edo dagoeneko pertsona-kopuru esanguratsu bati eragiten, mesede egiten eta balioa ematen ari dena). Berrikuntzak erreplikagarria eta erreplikatua izan behar du, eskalagarria eta eskalatua, hargarria eta hartua.

Adibidez, politika publiko batean, zerbitzu edo zentro jakin batean egindako esku-hartze batekin has daiteke berrikuntza. Baina, politikan berrikuntzaz mintzatzeko, aipatu dugun hirugarren mailara jo beharra dago, sisteman, sarean edo jarduera-eremu batean aplikatu behar da. Berbarako, esku hartzeko eredu bat berrikuntzatzat jo daiteke politikan. Baita sektore-politiken arteko integrazio horizontaleko irtenbideak ere. Edo gobernantza-modu berriak.

Jakina, balio publikoaz ari garela, arbitroa ez da merkatuko arrakasta, adierazlea ezin da izan irabazi edo errentagarritasun ekonomikoa. Batzuetan, testuinguru merkantiletik kanpo gertatzen diren berrikuntzetan, *gizarte-berrikuntza* terminoa erabiltzen da. Alabaina, anbigua da, *gizarte* hitza erabiltzen duten esamolde guztien antzera: *gizarte-politika*, *gizarte-inklusioa*, *gizarte-inpaktua* eta abar¹³.

¹⁰ OCDE/EUROSTAT (2018): *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. Paris/Luxembourg.*

¹¹ ECHEVERRÍA, Javier (2017): *El arte de innovar. naturalezas, lenguajes, sociedades*. Madrid, Plaza y Valds.

¹² MAZZUCATO, Mariana (2024): "Políticas con propósito". *Finanzas y Desarrollo*. 61, 3.

Jakina, politika edo jarduera-eremu jakin batean, berrikuntza-estrategiak barne har ditzake politikan oraindik berrikuntzatzat jo ezin diren soluzioak —eta berrikuntza-prozesuen haztegi edo azeleragailu gisa jardun dezake—. Egia esan, jarraian ikusiko dugunez, gero eta gehiago ezagutzen oinarritzen diren politika publikoen aldeko estrategiaren barruan legoke berrikuntza-estrategia, eta baita ebaluaziokoa ere.

Ebaluazioa eta berrikuntza ezagutza-sare eta -komunitateetan

Raku andrearen istorioa azaldu dugunean, haren erakundearen aktibotzat jo dugu ezagutza. Era berean, erakundera sartzen diren pertsonak duten (*beraiekin dakarten*) gaitasuna dela ikusi dugu. Eta teknologia ere badela (segituan helduko diegu berriro hiru bide horiei). Aspalditik bizi gara *erakundearen gizartea* (Charles Perrow) eta *ezagutzaren gizartea* (Peter Drucker) esan zaion gizartean; alegia, erakunde formalizatuak eta horien bigarren mailako harremanak nagusi dituen gizartean. Aurrekoen egiturari, ordea, pisu handiagoa izan dute familia- eta komunitate-izaerako *lehen mailako harremanak*. Egungo erakundeetan, ezagutza da aktiborik baliosuena, eta hiru mota bereiz ditzakegu, gutxienez, iturriari erreparatuta:

- Ekintzan eta ekintzatik abiatuta jardunaren jardunez edo ebaluazioan eta plangintzan izaten diren hausnarketarako eta solaserako uneetan eraikitzen den ezagutza; eta badakigu ezagutza hori indibiduala eta kolektiboa dela —kolektibitateak badakizki norbanakoek baturik ez dakizkiten gauza batzuk—.
- Erakundeko kide berriek dakarten ezagutza; izan ere, kide horiek gaitasun jakin batzuen jabe direla egiaztatu dutelako sartu ahal izan dira erakundean. Raku andrearen erakundeak aukera izan dezan jakintza zehatz batzuk dituzten pertsonak hartzeko, beharrezkoa da askotariko gauzak egingo dituzten erakundeak egotea (jarraian ikusiko ditugu).
- Erakundeak hartu eta egokitzen duen teknologian

txertatuta dagoen ezagutza. Teknologia hori ezagutza zientifikoaren *aplikazioa* (*appa*) da (edo, ezagutza praktikoaren sistematizazioa izan daiteke), eta prozesu bat hobeto (eraginkortasun handiagoz, normalean) egiteko erabiltzen da.

Bistakoa denez, ezagutza esku-hartzearen, kudeaketaren eta politikaren mailetan erabiltzen eta sortzen da. Ezagutza zientifikoaz, teknikoaz, filosofikoaz, praktikoaz eta bestelakoez hitz egin dugu. Eta esan dugu erakunde bakoitzak bere erako jarduerak egiten dituela ezagutza sortzeko eta erabiltzeko. Irismen geografiko desberdina duten ezagutza-komunitate, -sare eta -ekosistemei buruz hitz egin genezake, batez ere jarduera-eremu jakin bati lotuta daudenei edo, zeharka, hainbat jarduera-eremurekin lotura dutenei buruz. Ebaluazioa eta berrikuntza ezagutza sortzen duten bi jarduera-motatzat har ditzakegu. Ildo berekoak izan litezke ikerkuntza, prestakuntza, sistematizazioa, diseinua, plangintza, transferentzia eta komunikazioa ere (eta, horren barruan, ñabardura batzuekin, barreiadura, zabalkundea edo dibulgazioa).

Jarduera horiek guztiak sustatu, gauzatu eta artikulatu egin behar dira, bai *industria* edo jarduera-eremu jakin bateko ardura politikotik (jakinik beste *industria* edo jarduera-eremuekiko mugak lausoak eta porotsuak direla), eta bai zientziaren, teknologiaren eta berrikuntzaren (edo, adibidez, goi-mailako hezkuntzaren) gainerako ardura politikotik. Bateko eta besteko politika publikoei dagokienez, ardura instituzionaletik ahalegina egin behar da, jarduera-eremuen eta ezagutza-arloen arteko harreman konplexuak ulertzeko.

Askotariko ezagutzek elkarri interpelatzen diote, eta beren ezagutza zalantzan jartzen laguntzen diete ezagutza-eragileei. Noski, badira dakigula jakin gabe ere badakizkigun gauzak. Eta gauza batzuk ez ditugu zertan jakin. Ezagutza-ekosistemen dinamika eta egiturak eta eragileen arteko interakzio-prozesuak dira horren guztiaren joko-zelaia. Egin daitekeen guztia ez dela egin behar esan diezaioke etikak teknologiari.

¹³ SINCLAIR, Stephen y BAGLIONI, Simone (edición) (2024): *Handbook on Social Innovation and Social Policy*. Cheltenham, Elgar.

Ezagutza praktikoak teoria zientifiko bat berrikustea eragin dezake, eta paradigma berri bat bultzatu. Eta abar. Orain arte uste izan dut banekielako kontu hau gutxi gorabehera nola doan. Banekien enplegu- eta inklusio-politikei buruzko ezagutzaren inguruan gabiltzanak oso-oso urruti gaudela beste industria batzuetako komunitate, sare eta ekosistemetatik.

Eragileak eta haien agendak ezagutzen nituela uste nuen, gure ingurunean behintzat. Eta egina nuen jarduera-eremu horiekin loturarik handiena duten ezagutza-arloen nolabaiteko mapa. Alabaina, *adimen artifiziala* esaten diotena darabilten gailuak inguruan jirabiraka ditudanetik, aitor dagit: zur eta lur nago. Eta zalantzak ditut.

Raku andrearen istorioan ikusi dugunez, edo horretatik ondoriozta dezakegunez, gizakiaren (Raku andrearen) eta haren baliabidearen (buztinaren) arteko jatorrizko eta aurrez aurreko harremana izan da emakume horren bizitza- eta gizarte-proiektu osoaren abiapuntua. Gizarte-dimentsioa (eta politikoa: botere-egitura) eta dimentsio epistemiko (pertsonek ezagutza) zein teknologikoa (pertsonek makinei eginarazten dietena eta, edonola ere, eurek egin ezin dutena edo egiten ez dakitena) dira Raku andrearen eta beste pertsona batzuen bizitza-proiektua osotasunean betetzen joatea sustatu eta ahalbidetzen dutenak¹⁴.

Ikusten ari garenez, *adimen artifiziala* deritzaion horretan literalki murgilarazten gaituzten pertsonak, korporazioek eta botereek ustez duten proiektuan ez da jasotzen desiragarria litzatekeen ezaugarri humanista, ilustratu, deliberatibo, komunitario eta demokratikorik¹⁵. Bide batez esango dut artikulua hau idazteko ez naizela ari inolako *adimen artifizialik* erabiltzen, zuhurtziagatik.

Ebaluazioa eta berrikuntza enplegu- eta inklusio-politiketan

Humberto Maturanaren eta Francisco Varela bidez gogoratu behar da ezagutze oro egitea dela,

eta egite oro ezagutzea. Ezagutzaren eta ekintzaren aurrerabidean, jakintzak eta ekintzak hobetzen eta espezializatzen joan daitezke. Pertsona bati galdetzen badiogu zein den bere jakintza, zer den dakiena edo zer dakien egiten, erantzuteko orduan ezagutzaren aldera jo dezake («legelaria naiz»), edo ekintzaren aldera («enpleguaren eremuan egiten dut lan»), testuinguruaren arabera. Pertsona berberak, egokia den hirugarren testuinguru batean, «lan-zuzenbidean aditua» dela esan dezake, edo, *sottogovernotik*, egun indarrean den Enpleguaren Euskal Legearen *egile intelektuala* dela, eta, beraz, enplegu- eta inklusio-politiketan ebaluazioaren eta berrikuntzaren alde egiten duela, zalantzarik gabe.

Enplegu-politika adierazteko, *enplegu-politika aktiboak* esamoldea erabiltzen da, sarritan, pluralean. Bada, enplegu-politikaz ari garenean, pertsona batek ordaindutako lan bat lortzeko edo lanpostuari eusteko lagungarri izango diren jardueraz ari gara (orientazioaz, prestakuntzaz eta bitartekaritza, besteak beste). Gizarte-inklusioko politiken xedea da pertsonen beren premia nagusiak (eskuarki, osasuna, hezkuntza, enplegua, etxebizitza, zaintza eta diru-sarrerak) asetzen laguntzea, zeharkakotasunez. Beraz, gizarte honetako kideek oinarritzotzat ditugun gizarte-eskubideak balia ditzaten sustatu nahi dute politika horiek. Euskadin, bizirauteko prestazio eta laguntza ekonomiko batzuk inklusio-politikaren esparrukoak dira, eta Enplegu Zerbitzu Publikoak kudeatzen ditu, hein handi batean.

Bi politika publiko horiek Eusko Jaurlaritzan benetan izan duten bilakabideari erreparatuta, ez da kasualitatea, ez kontu hutsala ere, biak elkarrekin joatea. Batasun horretan, lanaren eta enpleguaren gaineko ikuspegi antropologiko bat antzeman daiteke, humanizazioaren eta sozializazioaren adierazpide eta eragile direlakoan, betiere enplegu hori *kalitatezkoa* eta inklusiboa bada (barkatuko didazue erredundantzia). Ikuspegi horrek ezkutuan dauden alderdiei *erreparatzen* die; adibidez, zaintza-lanari eta, oro har, laguntza-premiarik handiena

¹⁴ ARENDT, Hannah (1993): *La condición humana*. Barcelona, Paidós.

¹⁵ CORTINA, Adela (2024): *¿Ética o ideología de la inteligencia artificial? El eclipse de la razón comunicativa en una sociedad tecnolozada*. Barcelona, Paidós.

дутен laneratze-maila eta -bideei. Gizarte-inklusiolari dagokionez, esan liteke pobrezia saihestearren diru-sarrerak bermatzeko konpromisoa badela ibilbide pertsonal eta komunitario jakin batekiko konpromisoa ere. Ibilbide hori enplegu-zerbitzuetan hasten da, oro har, baina behar bezain mistoa eta sektoreartekoa izan beharko da, gizarte-bazterketako eta -inklusioko prozesuen gaineko sektorearteko ikuspegia oinarritzat hartuta¹⁶.

Ebaluazioaren gaiari helduz, administrazio nagusiak (Sailak, esan liteke), administrazio instituzionalak (hau da, Lanbide - Euskal Enplegu Zerbitzuak) eta administrazio independenteak (hots, Besaldik) ebaluatu egin behar dutela jasotzen du gizarte-inklusioren eta enpleguaren arloko EAEko legeriak. Artikuluaren hasieran aipatutako 2022ko eta 2023ko legeek ekarritako berritasuna (berrikuntza ere izan daitekeena) formula juridiko jakin bat (pertsona bakarreko organo independentea) erabiltzea da. Propio diseinatu zuten, enplegu- eta inklusio-politiken kanpoko ebaluazio publikoa instituzionalizatzeko.

Halaber, ikusi denez, berrikuntzak beste era batera funtzionatzen duela ondorioztatu zen —artikulu honetan erakutsi nahi izan dudanez—, eta beste konnotazio batzuk dituela, aipatutako independentziarekin bat ez datozenak.

Bide batez, erakunde publikoek ere *gauzak egiten dituzte*. Batzuetan beste eragile batzuen jarduera arautzen dute; zenbaitetan eragile jakin batzuek *gauzak egin* ditzaten sustatzen edo bultzatzen dute; era berean, zigorren bidez ere balia dezakete beren agintaritzak; edo hornitzaile gisa jarduten dute; edo erosle gisa, zerbitzu profesionalen eskaritik tira eginez, eta abar. Edonola ere, artikulu honetan aipatu diren eragile guztiei *harria pikatzea* dagokigu, berrikuntza, ebaluazioa eta, oro har, ezagutza bultzatu, indartu, artikulatu eta hobetzeko bidean, enplegu- eta inklusio-politikak gero eta sendoagoak, estimatuagoak eta emankorragoak izan daitezen, pertsona guztien giza duintasunaren, bizi-kalitatearen eta gizarte-eskubideen zerbitzura.

¹⁶ MARÇAL, Katrine (2016): *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?* Madrid, Debate.

Erreleboan berrikuntza, Euskadiko lehiakortasuna hobetzeko: partekatutako erronka



Mercedes Oleaga
Antolamenduko zuzendaria

Usue Lorenz
Ikerketako teknikari seniorra

Andrea Fuentetaja
Ikerketako teknikaria

Orkestra. Lehiakortasunerako Euskal Institutua. Deusto Fundazioa.

Euskadiko lan-eremuan, erreleboaren erronka oso konplexua dela esan daiteke; labur esanda, ez du definizio argirik, ez eta konponbide zuzenik ere. Izan ere, interes ugari daude erreleboaren inguruan, eta ustekabeko ondorioak sortzen ditu esparru sozial, ekonomiko, instituzional eta kulturalen.

Lehenik eta behin, erreleboaren kontzeptua oso modu desberdinetan interpretatzen da Euskadin: batetik, ikuspegi sinplifikatua dago, erantzukizunak belaunaldien artean eskualdatzera mugatzen duena, eta, bestetik, askoz ere fenomeno konplexuagoa dela esaten duena, definizio bakarrik eta ageriko konponbiderik ez duena. Beraz, askotariko interesak eta ustekabeko ondorioak uztartzen dituen erronka da, esparru sozial, ekonomiko, instituzional eta kulturalen duena eragina. Hori dela eta, erreleboaz ari gara artikulu honetan, eta ez ordezkapenaz; azken hitz horrek lanaren begirada instrumentala iradokitzen du, pertsonak pieza trukagarriak balira bezala. Aitzitik, jarraitutasuna, laguntza eta ezagutzaren transferentzia progresiboa azpimarratzen dituen ikuspegia proposatzen dugu. Kontzeptu-aldaketa hori ez da terminologikoa soilik; izan ere, erronka ulertzeko modua eraldatzen du, eta elkarlanean oinarritutako hurbilketa berritzaileekin egiten du bat; hain zuzen ere, arazo konplexuei konponbide unibokoak emateko nahikoak ez diren jardunbide tradizionalak birplanteatzea eskatzen duten hurbilketekin.

Bigarrenik, arazo konplexu orotan bezala, ez dago helmugarik, ezta konponbide estandarrik ere.

Erantzunak eraldatu egin behar dira, testuinguru demografikoa, lan-merkatua, aurreikuspen sozialak, erakundeen gaitasunak eta pertsonen lan-merkatuan integratzeko duten aukera aldatu ahala. Erronkak berez duen dinamismo horren ondorioz, egokia da lurraldeko eragileen artean interakzio-estrategia berriak aztertzeko kudeaketan eta politiken formulazioan, eta, horrela, prozesu berritzaileak eta, beraz, balio publikoa sortzeko modu berriak hobeto kudeatzeko. Berrikuntza ezinbesteko gaitasuna da erreleboari arazo konplexu gisa heltzekotan, hala definizioan nola konponbideei begira.

Definizioari edo diagnostikoari erreparatuta, inplikaturako eragile eta erakundeek balio edo ikuspuntu desberdinak dituzte askotan erreleboaren inguruan, arazo konplexu orotan bezala. Hala, gazteen eta adinekoen arteko aldea gaingitzen duten gaiak biltzen ditu erreleboak; hauek, besteak beste: pertsonak erakartzeko eta atxikitze dinamikak, enplegua lortzeko desparekotasunak, gaitasun digitalen arrakalak, kultura-aniztasunak eta erakundeak antolamendu- eta teknologia-eraldaketa bizkorretara egokitzeko beharra. Belaunaldiek eboluzionatu egin dute, eta lan-aurreikuspenak adin guztietako pertsonentzat aldatu dira, ez soilik gazteentzat.

Erakundeek birdefinitu egin behar dituzte beren jardunbideak, eta kontziliazio-politika berriak sartu, funtzioak birdiseinatu —pertsonek bizi-zikloarekin bateragarriak izan daitezkeen— eta beren lan-kultura modernizatu. Horrelako eraldaketei heltzeko, ezin da egitura zurrunik erabili; malgutasuna, esperimentazioa eta egokitzapena biltzen dituzten prozesu berritzaileak behar dira.

Aztergai duguna bezain konplexuak diren erronken konponbideak ez dira egiazkoak edo faltsuak, hobeak edo okerragoak baizik, inplikaturako eragileen ikuspegiaren arabera. Testuinguru horretan, hauxe da berritzea: interakzio-modu desberdinak probatzea, elkarlaneko gobernantza-jardunbide berriak sortzea eta gaur egungo baldintzekin dagoeneko bat ez datozen kontzeptuak birformulatzea.

Lurralde Garapenerako Ekintza-Ikerketak (LGEIak) darabilen kogenerazio-eredua lagungarria izan daiteke erronka konplexu bati buruzko ikuspuntu partekatua sortzeko. Ikerketa-ikuspegi horretan, ezagutza akademikoak, esperientzia instituzionala eta jakintza praktikoa bateratzeak aukera ematen du desberdintasunak ezagutzeko, ekintza-gune komunak aurkitzeko eta moldagarriagoak diren eta errealtatera egokituago dauden erantzunak sortzeko. Izan ere, arazo konplexuetan (erreleboan, kasu), eragile batek ere ez du informazio guztia. Elkarri eragiteko modu berri horretan eta ikuspegi heterogeneoen konbinazioaren ondorioz sortzen da berrikuntza, hain zuzen ere: eragile bakoitzak arazoaren zati bat ematen du, eta konponbidearen zati bat. Logika hori funtsezkoa da, erreleboa erronka handia zergatik den ulertzeko; tentsioa, datu demografikoetan ez ezik, alderdi hauetan ere badago: erakundeen arteko lerrokatze-lanean, politiken arteko koordinazioan, lurralde-lehentasunei buruzko ikuspegi desberdinetan, eta enpresen, toki-administrazioen, bitarteko erakundeen eta organismo publikoen baliabideen arteko desberdintasunetan.

Guztion artean «nola» galderari erantzunez, errazagoa da ibilbide-orri partekatu bat sortzea, erreleboaren

erronkari erantzungo dioten konponbideetarako abiatzeko. «Nola» hori ez da ekintza-multzotik soilik; elkarlaneko gobernantza-estrategia bat ere bada, eta, horretan, funtsezkoa da berrikuntza. Elkarlaneko gobernantzak, adosteko modu berriak, tentsioak konpontzeko modu berriak eta erantzukizunak banatzeko mekanismo berriak dakartza berekin. Gobernantza-jardunbide berritzaileek aukera ematen dute silo instituzionalak gainditzeko, bikoiztasunak saihesteko eta orain arte osotasunik gabe garatu diren ahaleginak koordinatzeko. Euskadin (erakunde indartsuak baina hainbat erabaki-maila dituen lurralde honetan), ezinbestekoa da gobernantzan berrikuntza baliatzea, enpleguaren, hezkuntzaren, etxebizitzaren eta tokiko garapenaren arloetako politikek helburu komun batekin bat egin dezaten. Gainera, erreleboaren erronkak eragile ugari ukitzen ditu, eta beharrezkoa da horien konpromisoa lortzea eta horiekin lankidetzan aritzea. Horretarako, sormen instituzionala behar da, bai eta gaitasun handia ere, interes, denbora eta agenda desberdinak dituzten eragileen artean konfiantza sortzeko. Izan ere, konfiantza funtsezko elementua da prozesu berritzaileetan: konfiantzarik gabe, ezinezkoa da baterako proiektuei ekitea, zereginak banatzea edo epe luzeko ekintzak martxan jartzea.

Lehenago aurreratu dugunez, ikuspegi partekatua sortzea da lehen urratsa, gero ekiten hasteko eta konponbideak sortzeko. Eta, ildo horretan, garrantzi handia du berrikuntzak.

Alde batetik, erantzun berriak behar dira administrazioaren aldetik. Izan ere, euskal testuinguruari buruzko azterketak erakusten duenez, erantzun berriak behar dituzten faktoreak daude: biztanleriaren zahartzea, jaiotza-tasaren beherakada eta lan-merkatuan ordezkariak txikia duten kolektiboak —etorkinak, emakumeak, 50 urtetik gorako langabeak edo lan-ibilbide etena duten gazteak—. Pertsona horiek lan-merkatuan sartzea ezin da soilik neurri tradizionalen mende egon. Estrategia berritzaileak behar dira, prestakuntza egokituak, politika

aktibo pertsonalizatuak, sektore anitzeko hurbilketak eta laguntzeko modu berriak uztartuko dituztenak.

Agertoki horretan, gure lurraldean erreleboaren erronka jorratzen lagun dezaketen zenbait ekintza berritzaile proposatzen ditugu. Hala, epe laburreko ekintzen artean, enpresa-jardunbide egokien alorreko sentsibilizazioa, hedapena eta aintzatespena daude. Erreleboaren erronka ageriko egitea eta aldaketarako giro egokia sortzea dira jarduera horien helburuak. Epe ertaineko ekintzen xedeak, berriz, martxan jartzeko denbora gehiago behar duten neurriak adostea eta diseinatzea dira.

Azkenik, epe luzeko ekintzek koordinazio handiagoa behar dute lurraldeko erakunde eta eragileen artean, eta haien ezarpena, lortutako adostasun-mailaren mende dago. Ekintza horiek berrikuntzarekin lotzeak zera esan gura du: onartzea berrikuntza ez dela egun batetik bestera gertatzen. Beharrezkoa da ekintzak lantzea, probak egitea eta finkatzea. Hurrengo mailara eramanez aurretik ikasteko aukera ematen duten prototipo edo pilotutzat har daitezke epe laburreko ekintzak. Epe ertain eta luzeko ekintzak, ostera, ikuspegi estrategiko baten adierazpena dira, eta, ikuspegi horren arabera, gizarte-eraldaketak, iraunkorra izan dadin, aurretiko adostasun eta esperientzietan oinarritu behar du. Logika hori edozein erakundetako berrikuntza-prozesuen antzekoa da: hasieran, esperimendu txikiak egiten dira; segidan, haien emaitza ebaluatzen da, eta, azkenik, esku-hartzea hobetu eta zabaltzen da.

Bestalde, berrikuntza ez da esparru publikoan soilik beharrezkoa, funtsezko tresna da erakundeen barruan erantzun berriak sortzeko ere. Esate baterako, ezagutza kudeatzeko, mekanismo berritzaileak behar dira, jakintzak pertsonen artean transferitu ahal izateko, lan-merkatuan hamarkadak daramatzatenek berenganatutako aberastasuna galdu gabe. Transferentzia hori ez da berez gertatzen; hau da, nahita egindako estrategiak behar dira, dokumentazioa biltzekoak, mentoretzakoak, prozesuak

digitalizatzeak, zereginak berriro diseinatzeak eta etengabeko ikaskuntzako inguruneak sortzekoak. Jardunbide horietako bakoitza antolamendu-berrikuntzaren adierazpen zehatz bat da.

Horretarako, beharrezkoa izango da plangintza-prozesu tradizionalak alde batera uztea; alegia, aurrena estrategia bat diseinatu eta ondoren gauzatu egiten dutenak. Horien ordez, hausnarketa eta ekintza uztartzen dituzten ikuspegiak erabili behar dira, ezarpenean bertan konponbideak garatzeko aukera ematen dutenak, etengabeko ikaskuntza txertatuz eta ebidentzia berriak sortu ahala norabidea egokituz. Eredu horrek onartzen du konplexutasuna ezin dela egitura zurrunez gobernatu, ezta erabaki zentralizatuarekin ere; hori dela eta, hainbat eragileren parte-hartze aktiboaren, ezagutzaren baterako sorkuntzaren eta erabakiak kolektiboki eraikitzearen alde egiten du. Ildo horretan, berrikuntza ez da kanpoko zerbait edo apaingarri huts bat: lan egiteko modua bera da.

Amaitzeko, ezinbestekoa da erreleboa lurralde-lehiakortasunerako erronka gisa ulertzea, eta, horri aurre egiteko, berrikuntza funtsezkoa dela, bai administrazio publikoen aldetik, bai enpresen aldetik. Nahitaezkoa da elkarlaneko gobernantza bat ezartzea, zeinetan eragile guztiek zeregin proaktiboa baitute erronka konplexu horri heltzeko.

Erreleboa, arazo demografiko bat ez ezik, egiturazko erronka bat ere bada, eta lan egiteko modua, planifikatzeko moduak eta politika publiko eta pribatuak egiteko mekanismoak birpentsatzera bultzatzen gaitu, eta, horretarako, belaunaldien arteko eta elkarlaneko ikuspegi bati heltzera, lurraldea, erakundeak eta lan-dinamikak eraldatu ahal izateko, etorkizun iraunkorragoa, bidezkoagoa eta dagoeneko martxan dauden aldaketetara egokituagoa lortzeko.

Enpresek pertsonak erakarri eta fidelizatu behar dituzte, eta gero eta ekoizpen-ingurune konplexuagoetara egokitu. Hori lortzekotan, antolamendu-kudeaketa

modernizatu behar dute, eta etengabeko ikaskuntza erraztuko duten teknologiak baliatu, lan-eredu malguak sustatu eta askotariko inguruneak sortu, lankidetzan eraginkortasunez aritzeko.

Azken batean, Euskadin erreleboaren erronkari heltzeko, onartu behar da ez dela nahikoa lan-trantsizioa kudeatzea, eta eraldaketa sakona bultzatu behar dela pentsatzeko, planifikatzeko eta jarduteko

moduan. Erantzun sendo eta iraunkorrak lortuko badira, ezinbestekoak dira elkarlaneko gobernantza, etengabeko ikaskuntzara bideratutako berrikuntza eta eragile guztien inplikazio aktiboa. Erreleboa gauzatzeko ikuspegi sistemiko, humano eta erakundearteko batera joz gero, egungo erronkei aurre egiteaz gain, lehia-eredu berri baten oinarriak ezarriko ditugu; inklusiboagoa eta erresilienteagoa izango da eredu hori, eta aurrean dugun etorkizunarekin lerrokatua.

Ezkutuko eragilea: benetako berrikuntza zergatik sortzen den inklusiotik (eta ez teknologiatik)



Virginia Carcedo Illera

ONCE Fundazioko idazkari nagusia eta Eraldaketa, Bikaintasun eta Berdintasun zuzendaria, eta Inserta Elkarreketako presidenteorde exekutiboa.

Once Fundazioa.

Sarrera: utzi okerreko lekuetan bilatzeari

Enpresak berrikuntzarekin itsututa daude. Mundu ziurgabe eta hegazkor honetan, dirutzak inbertitzen dituzte teknologian, eraldaketa arina bultzatzeko eta dena digitalizatzeko, etsi-etsian hurrengo ideia handiaren bila. Baina, behin eta berriz ikusi ditut eskura duten eragilerik ahaltsuena aintzat ez hartzen: beren jendea, horien aniztasun osoa.

Denbora luzeegian, aniztasuna, ekitatea eta inklusioa (DElak, ingelesezko diversity, equity and inclusion hitzetatik) Giza Baliabideen edo «gizarte-erantzukizunaren» txokora zokoratu ditugu. «Zuzentasunez jokatzea», justizia-keinu bat edo ospea kudeatzeko modu bat zela iruditzen zitzaigun. Ikuspegi hori, nahiz eta zintzoa izan, labur geratzen da.

Nire argudioa sinplea da: **DElak ez dira berrikuntzako estrategiaren osagarri bat; estrategia bera dira.**

Ekitatearekiko benetako konpromisoa ez da negozioarentzat ona zentzu lausoan. Berez, daukagun tresnarik ahaltsuena da, ezarritakoa zalantzan jartzeko, irtenbide erresilienteak sortzeko eta gaur egun kontuan hartzen ez ditugun merkatuak ulertzeko. Artikulu hau ez da DElez betebeharrak gisa mintzatzen, baizik eta enpresa batek aktiba dezakeen disrupzio-iturri nagusi gisa.

1. Balioa birdefinitzen: buruak zenbatzetik gogoak aldatzera

Beti aurkitzen dudana lehenengo oztopoa: enpresek buruak zenbatuz neurtzen dute aniztasuna. Lidergoan dauden emakumeen edo gutxiengoak ordeztzen dituztenen ehunekoekin setatzen dira. Kopuru horiek osasun-adierazleak dira, jakina; baina ez dira saria.

Benetako saria **aniztasun kognitiboa** da; alegia, bizitza, jatorri, identitate eta gaitasun desberdineko pertsonen desberdinak pentsatzen dutela.

Ikusmen-desgaitasun batez munduan nabigatu duen pertsonak ez du irisgarritasunari buruzko iritzi bat, baizik eta talde homogeen batek sekula erreplikatu ezingo lukeen esperientzia bat, produktua guztiontzat hobetzeko moduko berrikuntzak ekar ditzakeena.

Ikuspegi dibergente horiek dira, hain zuzen, arnasa hartu aurretik ideia onak suntsitzen dituen talde-pentsamenduaren aurkako gure benetako defentsa bakarra. Horregatik, ikuspegia errotik aldatu behar da. Kontua ez da karitatez edo atsegin emateko asmoz jokatzea, baizik eta onartzea gure aurreiritzi eta hesiek ikustea eragozten diguten talentu-gordailu handi bat dagoela. Ez gara ari eskakizunak jaisten; talenturik onena iristea eragozten duten hesiak hausten, baizik.

2. Nola aktibatu berrikuntza DElen bidez (formula magikorik gabe)

DElak hormako poster bat izatetik benetako berrikuntza-eragile izatera pasatzea ez da egun bateko lantegi batekin lortzen; enpresaren jarduteko modua sakon birdiseinatu behar da, funtsezko hainbat estrategiatan oinarrituz.

Lehenik eta behin, beste inork begiratzen ez duen lekuetan bilatu behar dugu talentua. Betiko sareek betiko jendea kontratatzen dute. Zalantzan jarri behar ditugu lanpostuen gure deskribapenak. Unibertsitate-titulu hori nahitaezkoa da, ala bide ez-tradizional bat egin duen pertsona bikain bat baztertzeko duen hesia? «Bost urteko esperientzia» hori beharrezkoa da, ala aitzakia bat? Hala eginez gero, zuzenagoak izango gara, eta betiko egiek gutxiago baldintzatutako ideia freskoak iritsiko zaizkigu.

Bigarrenik, alferrik da aniztasuna kontratatzea, isilarazten badugu. Berrikuntzak segurtasun psikologikoa behar du. Langile bati desadostasuna adierazteko edo ideia zoro bat proposatzeko segurtasunik ematen ez badiogu, ez du hitz egingo. Eta hortxe hilko da disrupzioa. Liderrak trebatu egin behar dira, ahots disidenteak aktiboki babesteko eta eztabaida osasungarria kudeatzeko, zapaldu gabe. Hori eskakizun bat betetzetik harago doa; mitoak eta estereotipoak eraistea da kontua.

Hirugarrenik, inklusioa bi noranzkoko kalea da. Langile berria bezain prest egon behar du erakundeak aldatzeko. Horrek esan nahi du oinarritzko orientabidetik urrutiago joan behar dugula, eta benetako mentoretza- eta babesletza-programak sortu behar ditugula, «talentu gordinaren» eta «negoziatorako talentuaren» arteko arrakala ixteko.

Laugarrenik, inklusioa erabiltzea, produktu hobeak diseinatzeko. Horixe da loturarik zuzenena. Muturrekoentzat diseinatzen dugunean, irtenbide hobeak sortzen ditugu guztiontzat. «Arrapala-efektu»

ospetsua da: gorpil-aulkientzat diseinatu ziren; baina, gaur egun, haur-kotxedun gurasoek, banatzaileek eta maletadun bidaiariek ere erabiltzen dituzte.

Azpitulua entzuteko desgaitasuna dutenentzat sortu ziren, baina milioika pertsonak erabiltzen dituzte ingurune zaratsuetan. Diseinatzaileak irisgarritasun-arazoak sorburutik konpontzera behartzen baditugu (eta ez amaieran adabaki bat ipinita), irtenbide unibertsal berritzaileagoak sortuko dira.

Azkenik, inork ezin du hori berak bakarrik egin. Benetako aldaketa handiegia da. Beharrezkoak dira enpresen, sektore publikoaren eta erakunde zibilen arteko aliantza aktiboak. Funtzionatzen duena eta funtzionatzen ez duena partekatzeak eta elkarrekin talentu-harrobi berriak sortzeak guztion aurrerapena bizkortzen du.

3. Benetako aldaketarako eredua (ez azalekorako soilik)

Horrek funtzionatzekotan, ezin dugu ekimen bereizietan lan egin. Pentsa dezagun horretan aldaketa-eredu koherente bat balitz moduan.

Haz gaitezen **diagnostiko zintzo batez**: zein dira gure benetako oztipoak, gure barne-mitoak?; hau da, huts egin ohi duen zatia: **erdi-mailako arduradunak gaitzea**. Aldaketa hor tratatzen da beti. Kontratazioaren kudeatzaileek eta talde-liderrak talentua sustatu behar dute, eta ez zaindu.

Aldi berean, sor dezagun **«prest dauden enpresen koalizioa»**, arrakastak eta porrotak partekatzeko.

Hori martxan jarritakoan, daukagun **talentua aktiba** dezakegu, sortu ditugun aukerekin konektatuz askotariko komunitateak. Eta, jakina, **talentua neurtu eta egonkortu**. Jendea geratzen da? Kalitatezko enplegua da? Kontua ez da jendeari lanpostu bat aurkitzea, baizik eta ingurune osoan pentsamolde-aldaketa sakon bat eragitea.

4. Erraza dena neurtzeari utzi eta garrantzitsua dena neurtzea

Estrategia horri eusteko, utzi egin behar diogu erraza dena bakarrik neurtzeari. «Zenbat ditugun» kontatzen duten aginte-koadro zaharrak ez dira nahikoak. Horiek jarduera neurtzeko balio dute, ez inpaktua zenbatesteko. Hauxe da benetan garrantzia duena: kontratatzen ditugun langileak **geratu egiten dira?**, besteen erritmo berean **sustatzen** ditugu?, ala ate birakari bat dugu, eta askotariko talentua sartu bezala joan egiten da?

Sakonago joanez: pentsatzen dutena beldurrik gabe esateko **segurtasun psikologikoa** sentitzen dute?, lanean **benetan diren bezalakoak** izan daitezkeela sentitzen dute? Eta hemen dago negozioarekiko funtsezko lotura: aniztasunik handieneko gure taldeek **patente gehiago** sortzen dituzte?, merkatua irabazten ari gara bezero-**segmentu berrietan?** Horiexek dira inklusioaren eta berrikuntzaren arteko lotura zuzena frogatzen duten datuak.

5. Eskalagarritasuna lidergoaren araberakoa da (ez dago lasterbiderik)

Azken finean, horrek guztiak ez du funtzionatzen **lidergo ausartik** gabe. Ezin da Giza Baliabideetako proiektu bat izan; CEOaren obsesioa izan behar du. Lidergoa ez da aniztasunaren hilabeteen hitzaldi bat ematea. Benetako aurrekontua esleitzea da. Exekutiboek ordainsaria DElen helburuekin lotzea da, ez soilik finantza-helburuekin. Batez ere, portaera inklusibo bat moldatzea da, eta barneko eszeptikoen aldaketa bultzatzen dutenak aktiboki babestea.

Arrakasta ez da «kopiatu eta itsatsi» egiten. Herrialde batean funtzionatzen duena tokiko kulturara egokitu behar da, baina printzipioak (talentuaren alde egitea, eragina neurtzea) unibertsalak dira.

Berrikuntza inklusiboa nahitaezkoa da

Amaitu da DElak karitate edo konplimendu gisa tratatzeko garaia. XXI. mendeko ekonomian,

berrikuntza berebizikoa da, eta inklusioa, berrikuntza eraikitzeke fabrika. Hori ulertzen duten erakundeak, inklusioa diziplina estrategiko gisa (eta ez gizarte-programa gisa) kudeatzen ikasten dutenak, izango dira aurrera egingo dutenak. Gainerakoek, besterik gabe, garrantzia galduko dute.

Egungo edozein liderrek egin behar duen galdera ez da DEletan inbertitu behar duen, ezta zergatik inbertitu behar duen ere. Galdera garrantzitsu bakarra hau da: bizirauteko nola integratuko duen bere estrategiaren bihotzean. Eta «nola» hori, ikusi dugunez, nahita egin beharreko bide bat da, egiturazkoa eta eraldatzailea.

Begirada aldaketa hori ez da enpresen asmo hutsa; enplegu-politika publikoetan ere islatzen hasia da. Lurralde batek erabakitzen duenean bere enplegu-estrategia berariaz oinarritzea kalitatean, inklusioan, aukera-berdintasunean eta pertsona guztiek beren lan-bizitzan zehar politika aktiboak izateko duten eskubidean, erakundeetan aspaldidanik aldarrikatzen ari garen mapa bera ari da marrazten.

Horren adibide argia da, esaterako, 2030erako Enpleguaren Euskal Estrategia, enplegu inklusibo eta kalitatezkoa lehiakortasunaren eta gizarte-kohesioaren palanka gisa ulertzen duena, eta hori posible egiteko administrazioen, enpresen, gizarte-zerbitzuen eta gizarte-eragileen arteko gobernantza partekatuen alde egiten duena. Eta, horrekin batera, Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Inklusio Sailburuordetza eta Zuzendaritza bezalako egituren lana, lan-merkatutik kanpo geratzeko arrisku handiena dutenei bideratuta, hain zuzen ere, esparru arautzaileak, gizarte-ekonomiako planak eta enplegu modu alternatiboak bultzatzen dituztenak.

Sektore publikoak inklusioa bere ekonomia- eta enplegu-politikaren erdigunean kokatzen duenean, mezu argi eta zalantzarik gabekoa igortzen dio enpresa-ehunari: benetako berrikuntza, eraldatzen eta irauten duena, soilik da posible aniztasuna gure erabakien eragile ezkutu bihurtzen dugunean eta inor atzean ez uztea serio hartzen dugunean.

Berrikuntza landa- ikuspegitik. Cotec Fundazioaren DEMOS proiektua



María Peñate

*Berrikuntzarako Cotec Fundazioaren
Proiektuak eta Ezagutzaren Kudeaketa.
Cotec Fundazioa.*

Berrikuntzarako Cotec Fundazioa irabazi-asmorik gabeko erakundea da, eta bere helburu nagusia Espainian berrikuntza bultzatzea eta aztertzea da. Cotec-ek, gainera, lankidetzaz sareak sortu nahi ditu, eta berrikuntzaren bidez gizarte-, ekonomia- eta ingurumen-erronka handiei helduko dieten proiektuak babestu nahi ditu, politika-, enpresa- eta komunitate-mailan erabakiak hartzen lagunduko duten ebidentziak sortzeko.

Ekonomia linealetik zirkularrera aldatzea da Cotec-en kezka handienetako bat, eta, testuinguru horretan, DEMOS proiektua sortu da, Espainiarentzat berebizikoa den testuinguru jakin batean, landa-ingurunean, berrikuntza aplikatzeko ekimen zehatza.

DEMOS 2023an sortu zen, eta ekonomia zirkularreko proiektu berritzaileek Espainiako landa-komunitateetan duten benetako eragina erakutsi nahi du. Proiektu honek, bere bi urtetako ibilbidean, ebidentzia eman nahi izan du berrikuntzarekin, landa-garapenarekin eta ekonomia zirkularrarekin lotutako politika publikoak diseinatzeko eta hedatzeko, hiru erakusle sortuz eta ebaluatuz hainbat herritan.

DEMOSekin, Cotec-ek berrikuntzarako bokazioa eta kezka erronka demografikoaren eta iraunkortasunaren problematikara eraman ahal izan ditu. Hala, Cotec-ek landa-ikuspegi batetik berrikuntzarekin

duen konpromisoa gauzatzen du proiektu honek, eta irtenbide eraldatzaileenak ingurune txiki eta isolatuetan sortu eta probatu daitezkeela erakusten du. Hautatutako proiektuek tokiko ingurunean eragin positiboa izateaz gain, eskala handiagoan aplikatu daitezkeen ikaskuntzak ere ematen dituzte, eta horrek eragina du lurralde horietako enpleguan eta inklusioan.

Hala, erakusle horiek berrikuntza sozial eta teknikorako laborategi gisa funtzionatu dute, eta jasangarritasunaren, enpleguaren eta kohesio komunitarioaren erronka zehatzei heldu diete 5.000 biztanletik beherako herrietan. Proiektuak hautatzeko, Cotec-ek deialdi bat ireki zuen 2023an, eta 16 autonomia-erkidegoko 160 proposamen baino gehiago erakarri zituen. Ezarritako hiru proiektuetako bat, 300.000 euroko aurrekontuarekin, Burgos probintziako Desfiladero y Bureba Mankomunitatean garatutakoa izan da. Mankomunitate horrek 17 udalerrri eta 1.664 biztanle biltzen ditu, eta, proiektua hasi arte, ez zuen hondakin organikoak biltzeko berariazko sistemarik. Naturalia Bureba hondakinen kudeaketan oinarritutako erakusle gisa eratu zen.

Naturalia Bureba S.L. enpresak bultzatu zuen erakusle hori. Enpresa hori proiektu honen esparruan sortu zen (horrela eman zion izena proiektuari berari), eta Miranda Ebroko Adimen-desgaitasuna duten

Pertsonen Gurasoen eta Senideen Elkartetik (Aspodemi) eta Naturalia Enplegu Bereziko Zentrotik sortu zen. Biek ibilbide sendoa dute lurraldean. Aspodemiren xedea da mendekotasun- eta/edo gizarte-bazterkeria egoeran dagoen pertsona bakoitzari eta haren familiei beren bizi-kalitatearen proiektua garatzen laguntzea.

Proiektuak lortu nahi dituen helburuak

Ekimenak lurraldeko hiri-, abeltzaintza- eta nekazaritza-biohondakinak aprobetxatzearen alde egin zuen, zizareen ustiategi bat elikatzeke, bermikonposta sortzeko. Ongarri organiko horren helburua nekazaritza-lurrak leheneratzea eta ingurunearen trantsizio agroekologikoa laguntzea da.

Naturalia Burebak landa-hondakinaren kudeaketa berri nahi izan zuen, atez ateko sistema (PaP) ezarri, materia organikoaren gaikako bilketa nabarmen areagotzeko, eta gizarte-alderdi oso garrantzitsua du, kalteberatasun-egoerandaude Mankomunitateko 65 urtetik gorako pertsonen bizitza hobetzera bideratua. Kalteberatasun-egoera hori nabarmen larriagotzen zuen landa-ingurunea isolatzeak. Proiektua irtenbide zirkularra bilatzen zuten bi jarduera-ildotan egituratu zen.

Alde batetik, hondakinaren kudeaketa zentralizatua, Pancarbon, administrazio-hiriburuan, bermikonpostaje-planta bat sortuz, hasieran nekazaritzako elikagaien sektoreko hondakin organikoak kudeatzeko.

Bestalde, kudeaketa deszentralizatua (etxez etxekoa) egin da, etxeetako janari-hondarrak atez ate biltzeko zerbitzua (PaP) ezarri. Sistema hori erakuslearen inpaktu sozial handiena eragiteko sortu zen; izan ere, pertsona arduradunak herritarrekin —batez ere adinekoekin— astean behin izaten zuen interakzioak bakardadeari aurrea hartzea sustatzen zuen, eta arreta pertsonaleko beharrak garaiz hautematea ahalbidetzen zuen.

Bilketa hori jarduera egiten zuten teknikarien eta 65 urtetik gorako erabiltzaileen (batez ere emakumeak) arteko elkarrekintza gisa planteatu zen, ez baita bilketa tradizional soila. Zerbitzua arreta pertsonalizatua zabaltzen zen, non pertsona teknikoak lotura bat ezartzen zuen, erabiltzaileez, haien osasun egoeraz edo aldarateaz interesatuz.

Desfiladero y Burebako Mankomunitatean, lurraldearekiko atxikimendu eta kidetasun sentimendua nabarmena zen, bizilagun gehienek 40 urte baino gehiago baitzeramatzen beren herrian bizitzen. Hala ere, gizarte-kohesioaren maila txikixeagoa zen, neurri batean lurralde-sakabanaketaren ondorioz, elkarrengandik nahiko urrun zeuden guneek osatutako mankomunitatea baitzen.

Aurre egin beharreko ingurumen-erronkaren kontzientziarazteari eta ezagutzari dagokionez, klima-aldaketarekiko kezka handia antzeman zen a priori eragilearen artean. Hala ere, hasierako sentsibilizazio handi hori gorabehera, administrazio publikoek ingurumenaren erronkari erantzuteko orduan buru izan behar zutelako pertzepzioa zen nagusi, norbanakoaren erantzukizuna sustatzen jarraitzeko zegoen beharra agerian utziz.

Metodologia esperimental eta ebaluazioa

Naturalia Burebaren diseinuak logika esperimental bat gehitu zuen esperientziaren eragina ebaluatzeko. Hala, Mankomunitateko udalerrak hautatu ziren, eta bi talderi esleitu zitzaizkien ausaz: batek atez ateko zerbitzua jaso zuen, eta besteak ez.

Bi taldeei inkestak egin zitzaizkien bi unetan (2023ko eta 2024ko urte amaieran), eta, horri esker, metodologia sendoa aplikatu ahal izan zen. Ondorioz, zehatz-mehatz balioetsi zen atez ateko zerbitzuaren esku-hartzeari zuzenean egotz zekioken inpaktua, bi taldeen bilakaera konparatu baitzen ezarpenaren aurretik eta ondoren.

Proiektuaren inplementazio-ebaluazioak erakutsi zuen aurrerapauso handia hondakin organikoen kudeaketan, eraginkortasun teknikoa eta gizarte-onurak konbinatu dituen irtenbide bideragarri bat emanez. Gainera, herritarrekin eta administrazioekin lan pedagogiko handia egin zen, arau-esparru berria ulertzen lagunduz eta gizartean inplikazio handiagoa sortuz. Proiektuaren taldeak inplikazio eta koordinazio eraginkor handia erakutsi zuen, modu estrategikoan jokatzu eta lurralde-testuinguruaren ezaugarria sakona erakutsiz. Gainera, udalak hondakin organikoak kudeatzera behartzen dituen arau-testuingurua funtsezko aukera bihurtu zen proiektua legezko alternatiba bideragarri gisa kokatzeko. Naturalia Burebak funtsezko eginkizun teknikoa bete zuen, tokiko administrazioei laguntza eta prestakuntza eskainiz.

Atez ateko zerbitzuak arrakasta izan bazuen ere, inplementazioak ere erronka esanguratsuak izan zituen. Horietako bat erakundeen babesak izan zen. Zenbait administrazio publikok laguntza sendoa eta iraunkorra eman behar izateak geldiarazi egin zezakeen zenbait ekintza, hala nola konpost-ontzi komunitarioak ezartzea. Ildo horretan, aurrerapen nabarmenak egin dira berriki. Proiektuak Burgosko Diputazioaren laguntza izan du bere jarduerak erakustaldi horretatik harago zabaltzeko, frogatutzat jo baitira alternatiba horrek emandako zerbitzuen abantailak eta onurak, eta tartean dauden Mankomunitateetako biztanleengan duen eragin soziala, bereziki sektore kalteberenetan.

Emaizak eta sortutako inpaktuak

Naturalia Burebak emaitza nabarmenak eta inpaktu potentzialak erakutsi zituen hiru dimentsio nagusitan: soziala, ingurumenekoa eta ekonomikoa.

Proiektu honen eragin sozialari dagokionez, Atez Ateko zerbitzua oso modu positiboan baloratu zen, erabiltzaileen %83 oso edo nahiko gustura baitzeuden. Bere alderdirik baliotsuena emozioetan eta lagunartean izandako inpaktua izan zen, erakusle honen funtsezko alderdia eta bereizgarria.

Adibidez, lagunarteari eta loturari lotutako adierazleetan, 10 erabiltzailetik 6 lagunduago sentitu ziren bilketa-prozesua egiten zuen proiektuaren teknikariaren asteko bi bisitak jaso zituztenetik. Elkarriketaren balorazioa ere funtsezko puntua izan zen. Horrela, erabiltzaileen % 94k positiboki baloratu zuen elkarriketa-denbora, eta % 57k "balio handia" eman zion adierazle horri. Truke hori bereziki esanguratsua izan zen bakarrik bizi diren edo mendeko senideekin bizi diren pertsonentzat.

Era berean, proiektu horrek eragina izan du atez ateko onuradunen beharrak hautemateko orduan. Sortutako konfiantzazko loturari esker, erabiltzaileen %20k premia konplexuagoak edo pertsonalagoak partekatu zituzten. Horien artean, %8k beste pertsona batzuekin hitz egin ezin zituen kontuak adierazi zituen, %4k laguntza bilatu zuen izapideak egiteko (osasuna, gizarte-zerbitzuak, etab.), %4k nahi ez den bakardade-sentimendua adierazi zuen, eta %2k laguntza oro har edo teknologiarekin laguntza behar izan zuen.

Bestalde, proiektu honen ezaugarriak eta helburuak kontuan hartuta, zirkulartasunean ere eragin handiak izan ziren. Hala, ingurumen-ikuspegi sendoa nabarmendu behar da, birziklatze-ohituren sorrera katalizatuz. Hondakin organikoen birziklapenari dagokionez, 2024ko urrian, atez ateko zerbitzuaren erabiltzaileen % 100ek bereizten zituen hondakin organikoak, zerbitzurik gabeko udalerrietako biztanleen % 50en aldean, eta atez ateko zerbitzua zuten eta zerbitzuari atxiki ez zitzaizkion udalerrietako biztanleen % 30en aldean.

Gainera, Naturaliako proiektuak birziklapenaren ikuspegi integrala izan du. Inpaktuak frakzio organikoa gainditu zuen, eta atez ateko erabiltzaileen %90ek lau hondakin motak bereizten zituen (organikoa, plastikoa, paper-kartoia eta beira), zerbitzurik ez duten udalerrietan batz bestekoa bikoiztuz. Atez atekoa birziklapen integralerako eta ingurumen-kontzientzia sakonagorako ate bihurtu zen.

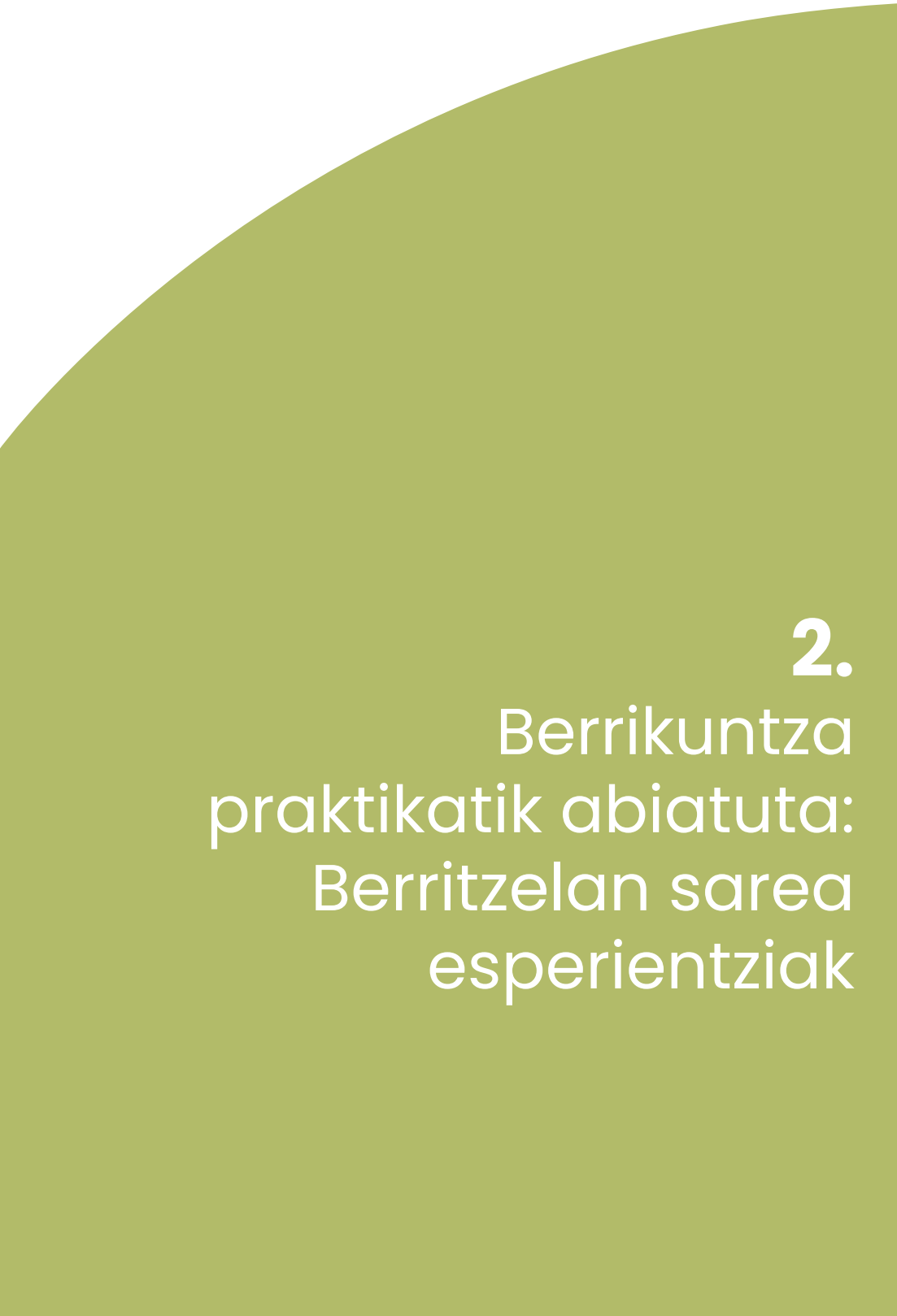
Nabarmendu behar da, halaber, produktu zirkular bat egin dela, hala nola bildutako hondakinetatik abiatuta Naturaliak fabrikatutako zizareko humusa. Horretarako, hobekuntzak eta berrikuntzak ezarri zaizkio prozesuari, Mankomunitatearen errealitate biofisikora hobeto egokitzeko. Era berean, humus horren beste azpiproduktu bat, algekin aberastutako zizareko humusaren estraktutik sortutako bioestimulatzailerikidua, probatu egin da lurzorua birsortzeko potentziala duen egiaztatzeko, nekazariak sintesi-sargaiekiko (ongarriak eta fitosanitarioak) duten mendekotasuna murriztuz eta ekoizpen-kostu txikiagoak, lurzoru osasuntsuagoak eta kalitate handiko elikagaiak eraginez.

Naturaliaren erakusleak eragin ekonomikoaren proiektzio garrantzitsuak eman zituen, baita antzeko esperientzietan beste ingurune batzuetarako erreplikagarritasun-gaitasun nabarmena ere. Enplegua sortzeari dagokionez, proiektuak zuzeneko lanpostuak sortu zituen, enplegu hori eta inguruko enpresekiko lankidetzak igotzeko potentzialarekin, bai eta Aspodemiren antzeko beste elkarte batzuekin ere. Bideragarritasun finantzarioari buruz egindako

azterketa ere positiboa izan zen, eta hasierako inbertsioa proiektua hasi zenetik hiru urte ingururen buruan berreskuratzea aurreikusi zen. Ezinbestekoa da trakzio-efektua ere nabarmentzea, Naturalia Burebak hainbat nekazari inplikatzeko lortu baitzuen bere bioestimulatzailerikidua saiakuntza aleatorizatuen bidez probatzeko. Proiektuaren arduradunek egin duten hedapen-lan etengabeari esker, beste lurralde batzuetako administrazio publikoetara, elkarteetara eta enpresetara zabaldu da proiektua, eta horrek proiektua hedatzeko eta estrapolatzeko ahalmen handia erakusten du, lehen esan bezala.

Naturalia Bureba adibide bat izan da ikusteko nola landa eremuko ekonomia zirkularreko proiektuek gizarte esku-hartze sendoa eta dimentsio teknikoa uztartu ditzaketen. Datu sendoak eman ditu bere eskalatzea justifikatzeko, eta hondakinen kudeaketan tokiko administrazioentzat funtsezkoa den hutsune tekniko eta pedagogikoa bete du. Atez ateko esperientziak erakusten du bilketa-zerbitzua landa-inguruneetan gizarte-laguntzako tresna izan daitekeela aldi berean, bakardadeari aurre eginez eta komunitate-kohesioa indartuz.





2. Berrikuntza praktikatik abiatuta: Berritzelan sarea esperientziak

Esperientzien zerrenda

2.1. Ekintzailetza	35
• NegoziON: Enpresa eskualdaketaarako programa DEMA – BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	35
2.2. Talentua eta trantsizio profesionalak	36
• CONECTA TALENTO: Talentu gazte berritzailea etorkizuneko mugikortasunerako. MLC – ITS EUSKADI – MUGIKORTASUN ETA LOGISTIKA KLUSTERRA	36
• TALENTATU LEA ARTIBAI ETA BUSTURIALDEA	37
• PROMETEO SENIOR STEAM INDUSTRI INGENIARIAK BIZKAIA	38
2.3. Gizarteratzea eta laneratzea	39
• AZITAIN ELKARBIZITZA: Inklusiorako tresnak DEBEGESA	39
• OARSO-SARE OARSOALDEA	40
• ERROTU BIDASOA BIZIRIK – BIDASOAKO GARAPEN AGENTZIA	41
• UBAko ATERPETXE-ESKOLA DONOSTIA SUSTAPENA	42
• ZURE HONDAKINEN ATZEAN IKUSTEN DUZUNA BAINO ASKOZ GEHIAGO DAGO FUNDACIÓN DIOCESANAS – JESÚS OBRERO FUNDAZIOA	43
• BAGARA GUREAK INKLUSIO FUNDAZIOA	44
• EZAGUTZA PERTSONALETIK LOTURA PROFESIONALERA: Gizarteratzeko eta Laneratzeko Ibilbide Integrala NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA	45
2.4. Prestakuntza / Gaitasunen garapena	46
• IDIOS BUILD:INN – EUSKADIKO ERAIKUNTZAREN KLUSTERRA	46
• EVIVA: Errealitate birtuala prestakuntza soziosanitarioan integratzea NAZARET FUNDAZIOA	47
• SOLDARTE SOMORROSTRO PRESTAKUNTZA ZENTROA	48
2.5. Lanbide-orientazioa	49
• ETORLAN.EUS ADEGI	49

NegoziON: ENPRESA ESKUALDAKETA- RAKO PROGRAMA

DEMA - BIZKAIKO FORU ALDUNDIA

Erakunde parte-hartzaileak

DEMA - Bizkaiko Foru Aldundia.

Finantzaketa-iturriak

Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasuna sustatzeko Saila eta Demak, Sustatutako laguntza ekonomikoaren bidez (20.000 euro arte), Bizkaiko Foru Aldundiaren Foru Dekretuaren arabera, ekitaldiko ekimen ekintzaileak sustatzeko (autoenplegua, enpresa-transmisioa eta enpresa-sendotzea) diru-laguntzak emateko oinarri arautzaileak ezarri eta deialdiak onesten dituen.

Informazio gehiago

<https://www.negozion.eus/index.php>

HELBURU NAGUSIA

Tresnak, baliabideak eta aholkularitza espezializatua eskaintzea enpresa transmititu nahi duten negozio-jabeei eta negozio bat eskuratu nahi duten ekintzaileei.

XEDE-TALDEAK

Beren negozioa transmititu nahi duten pertsonak eta funtzionamenduan dagoen negozio bat erosi nahi duten pertsonak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Programak enpresen transmisioa errazten du, aholkularitza espezializatua, negozioen balorazioa eta bideragarritasuna ebaluatzeko laguntza eskainiz. Ekimen horren bidez, laguntza ekonomikoa eta aholkularitza ematen zaie negozio horiek erosteko interesa duten ekintzaileei. Horretarako, programak honako tresna hauek ditu:

1. **Web orria:** Bizkaian eskualdatzen ari diren negozioak erakusten ditu. Webguneak hainbat bilaketa egiteko aukera ematen du, hainbat iragazki aplikatuta (sektorea, eremu geografikoa, etab.)
2. **Aholkularitza espezializatua** ematea interesdunei, bideragarritasun-azterketak egiteko eta prozesuan.
3. Negozio horiek eskuratzeko **laguntza ekonomikoa** ematea ekintzaileei.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

NegoziON programa berritzailea da, bideragarri diren negozioen itxiera jarraipenerako eta ekintzailetzarako aukera bihurtzen duelako. Gainera laguntza integrala eskaintzen zaie bai saltzaileei eta bai erosleei.

Ekiteko modu berri bat sustatzen du, martxan dauden enpresen eskualdaketa oinarritua, eta Bizkaiko ehun ekonomiko eta soziala indartzen du lankidetzaren publiko-pribatuaren eta metatutako enpresa-ezagutzaren balorizazioaren bidez.

LORTUTAKO EMAITZAK/INPAKTUAK

400 negozio erregistratu dira erakusleioan eta 221 negozio transmititu dira.

IKASKUNTZAK

Hala eskualdatzaileak nola erosleak jabetzen dira belaunaldien arteko lankidetzaren balioaz, tokiko enpresa-ehunaren garrantziaz eta Bizkaian enpleguaren eta ekonomia- eta gizarte-kohesioaren eragile gisa bideragarriak diren negozioak zaintzeko beharraz.

CONECTA TALENTO: Talentu gazte berritzailea etorkizuneko mugikortasunerako

MLC - ITS EUSKADI -
MUGIKORTASUN ETA
LOGISTIKA KLUSTERRA

Erakunde parte-hartzaileak

Euskadiko Mugikortasun eta Logistika Klusterra eta Euskadiko Mugikortasun eta Logistika sektorera aplikatutako sistema teknologikoak garatzeko bost erakunde.

Finantzaketa-iturriak

Proiektuak ez du finantzaketa espezifikorik; Klusterrak babesten du, berrikuntza-proiektu baten esparruan.

HELBURU NAGUSIA

Sektorean espezializatutako teknikariak erakartzea eta prestatzea, mugikortasunaren eta logistikaren sektoreko enpresetan esperientzia aplikatua eskainiz.

XEDE-TALDEA

Titulazio teknikoetan graduatutako gazteak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Klusterrak diziplina teknikoetan titulaturako bost gazte kontratatzean datza proiektua, Euskadiko mugikortasun eta logistika sektoreko enprekin teknologia aplikatuetan lan egiteko. Programan zehar, parte-hartzaile bakoitzak zuzenean kolaboratzen du erakunde batekin, negozio-aplikazio batera bideratutako proiektu espezifiko batean. Esperientzia honetan, sektoreko berezko teknologiak eta prozesuak aplikatzen ditu, eta, aldi berean, prestakuntza jasotzen du tresna digitaletan, teknologia disruptibetan eta mugikortasunerako eta logistikarako irtenbide berritzaileetan.

Proiektu eta esperientzia bidezko ikaskuntzan oinarritzen da ikuspegia, teoria eta praktika aplikatua konbinatuz, benetako arazoak konpontzeko eta irtenbide zehatzak garatzeko. Gainera, sektoreko enpresa eta eragileekin baterako sorkuntza sustatzen da, ezagutza transferitzea eta benetako beharretara egokitzea erraztuz.

Klusterrak kontratatzen ditu parte-hartzaileak proiektuak irauten duen bitartean, eta aurreikusten da teknologia disruptiboari buruzko prestakuntza teoriko zein praktikoa hori amaitzean enpresetan integratuko direla.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuak lan-munduratzeko progresiboko eredu bat du, erronketan, talentu gazteen eta enpresen arteko lankidetzak aktiboan eta parte-hartzaileen azken lan-integrazioan oinarritutako ikaskuntza-ikuspegi batekin, eta, hala, mugikortasunaren eta logistikaren euskal ekosistema indartzen da. Horretaz gainera, teknologia aurreratuetako prestakuntza eta sektoreko kasu errealetan esperientzia praktikoa konbinatzen ditu.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Espero den emaitza 5 gazte dira, titulazio teknikoetan graduatuak eta sektorean lan egiten dutenak.

IKASKUNTZAK

Zailtasunak daude talentua erakartzeko, bereziki proiektu oso espezifikoetarako, pertsona askok ezagutza orokorra baino ez baitituzte. Sektorearen ikuspegi globala izateko klusterrean hastea positiboa den arren, talentu espezializatu berria kudeatzea eta erakartzea erronka bat da oraindik ere.

TALENTATU

LEA ARTIBAI ETA
BUSTURIALDEA

Erakunde parte-hartzaileak

Leartibai Fundazioa, Kooperatiben Mahaia Elkartea: (Burdinola S.Koop, Eika S.Koop, Cikautxo S.Koop, Fagor Arrasate S.Koop, Kide S.Koop, Maier S.Koop, Laboral Kutxa) etqa Lea-Artibai eta Busturialdeako ikastetxeak.

Finantzaketa-iturriak

Kooperatiben Mahaia Elkartea eta Eusko Jaurlaritzako Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila (Gizarte Ekonomiaren arloa).

Informazio gehiago

<https://leartibaifundazioa.eus/es/2025/01/talentatu-2024-2025-arranca-con-fuerza/>

HELBURU NAGUSIA

Eskualdeko gazteen artean bokazio zientifiko eta teknologikoak sustatzea (STEM), ikasleen eta irakasleen artean eredu kooperatiboa ezagutaraztea, ikastetxe, ikasle eta enpresen arteko zubiak eta loturak sortzea eta eskualdearen parte/errotze zentzua indartzea.

XEDE-TALDEA

Lehen Hezkuntzako, Bigarren Hezkuntzako, Batxilergoko eta Lanbide Heziketako ikasleak Lea-Artibai eta Busturialdea eskualdeetan.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Ikasturte bakoitza aurreko ikasturteko eskola-curriculumaren eta balorazioaren arabera planifikatzen da, eta hezkuntza-etapa bakoitzeko ikasleen gaitasunei eta interesei egokitutako ibilbideak zehazten dira. Hainbat jarduera egiten dira:

1. **Eskualdeko kooperatibetara bisitak:** kooperatibetako profesionalak gidatuta.
2. **Profesionala ikasgelan:** STEM aukerei buruzko orientazio profesionaleko hitzaldiak, irakasleekin adostutako gai espezifikoei buruzkoak.
3. **Erronkak enpresekin:** ikasleek enpresaren benetako erronka lantzen dute.
4. **Egun bat kooperatiban:** arlo teknikoak ezagutzeko, zalantzak argitzeko, profesionalak ezagutzeko, etab.
5. **STEM tailerrak:** EHUKo ikertzaileek eta irakasleek ematen dituzte, genero-ikuspegia txertatuz.
6. **Programazio-tailerra:** ikasleak pentsamendu konputazionalen eta programazioan trebatzeko, GAIA klusterrak garatutako plataforma baten bidez.
7. **Emakume eta neskatoen nazioarteko eguna zientzian:** egun hori ospatzeko egindako ekintzen artean eskualdeko emakume zientzialariek egindako mahai-inguru bat nabarmentzen da, elkarriketarako espazioak ikusarazteko eta sortzeko.
8. **Urdulizko 42. campusera bisitak:** prestakuntza-eskaintza ezagutzeko.
9. **Zientziaren eta teknologiaren eguna:** enpresekin eta zentro teknologikoekin batera kudeatutako espazio teknologikoak ("txokoak"), non urtero 600-700 ikaslek hartzen duten parte.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuak eskualdearen eraldaketa soziala bilatzen du, talentu tekniko, teknologiko eta zientifiko faltari helduz. Horretarako, hezkuntza industria-sarearekin lotzen du hainbat jardueraren bidez, STEM bokazioak sustatzen ditu eta errotzea sustatzen du, gazteei benetako prestakuntza- eta enplegu-aukerak eskainiz eskualdean.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Programa 2017tik dago martxan (8 edizio). Ikasturte bakoitzean 3.000 ikasle inguruk, 27 ikastetxek eta kooperatibetako 40 bazkidek hartzen dute parte.

IKASKUNTZAK

Proiektuak enpresa eta hezkuntza mundua lotu eta ezagutzeko aukera ematen du. Enpresek gehien eskatzen dituzten profilak ezagutzeko aukera ematen die ikastetxeei, lanbide teknikoen aniztasuna eta lan-aukerak erakutsiz. Enpresei aukera ematen die hezkuntza-esparrura eta gazteen talentura hurbiltzeko, eta harreman osagarria eta onuragarria sortzen du bientzat.

PROMETEO SENIOR STEAM

INDUSTRI INGENIARIAK BIZKAIA

Erakunde parte-hartzaileak

Bizkaiko Industria Ingeniaritzako Elkargo Ofizialak eta Plataforma 50 – Hacking Longevityk gidatu dute proiektua, EFPA (European Financial Planning Association) eta ACMB (Bilboko Medikuntza Zientzien Akademia) erakundeek laguntzarekin.

Finantzaketa-iturriak

Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasuna sustatzeko Saila eta Eusko Jaurlaritzako Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila.

Informazio gehiago

<https://prometeo.coiib.eus/>

HELBURU NAGUSIA

Belaunaldien arteko aniztasuna lan-munduan azkarrago sartzea, lehiakortasunerako funtsezko elementu gisa, talentu teknologikoaren eskasiaren erronkari aurre egiteko eta helduaroan enplegua galtzeko arriskuari erantzuna emateko profesionalekin eta enpresekin jardunez.

XEDE-TALDEA

Industria- eta teknologia-arloko langile seniorrak edozein lanbide-egoeratan (enplegatuak, langabeak, erretiratuak, etab.); industria- eta teknologia-arloko enpresak (bereziki ETEak) eta talentu-politikak dituzten administrazio publikoak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Proiektuak hainbat ekimen garatzen ditu trantsizio profesionalak errazteko. Horien artean, **Trantsizio Profesionalen Programak** (5 hilabete) prestakuntza eskaintzen du **osasunean, finantza-hezkuntzan, gaitasunetan, branding pertsonalean eta trantsizio profesionalean**. **Enpresen Foroa** baterako **sorkuntzarako** gune bat da, eztabaidatu, ikasi eta inklusio profesionalean aurrera egiteko, eta **Enpresetako Trantsizio Profesionalen Programa Pilotua** (9 hilabete), **enpresa teknologikoei egokitutako lan-eredu** bat lantzeko. Gainera, **Lan Inklusibitateko Jardunbide Egokien katalogo** bat garatzen ari da. Proiektua **trantsizio profesionalen** Europako tradizioan oinarritzen da, Lan Bizitzaren Erdiaren Balantzea edo Garapen Profesionaleko Proiektuak bezalako ekimenetan ikasitakoa xertatuz. Ikuspegi **holistikoa** du, osasuna, egoera ekonomikoa, eskumenak eta interes pertsonalak integratzen baititu. Halaber, lanbide-trantsizioko prozesuak laguntzeko eta indartzeko **rol bideratzaile berriak** sortzea sustatzen du.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuaren izaera **berritzailearen** oinarriak hauek dira: enplegua galtzearen aurreko ikuspegi prebentiboa, ziklo profesionalaren ikuspegi integrala, ekimenaren helix laukoitza, praktika-komunitateen bidezko “user driven innovation” eredua, STEAM espezifikotasuna eta maila anitzeko gobernantza.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Gobernantza-eredu bat finkatu da, eragile adierazgarri eta konprometituekin, eta sektoreen arteko lankidetzak indartu da. Eragin positiboak agerian geratu dira: 130 pertsonen hartu dute parte Lanbide Trantsizioen Programan; 26k Enpresen Foroan; 5 enpresek Programa Pilotuan, eta aurreikusitako helburuaren % 100 lortu dute. Nazioarteko 40 jardunbide egoki identifikatu dira, eta proiektuaren mikroguneak 37.760 bisita izan ditu 2023tik.

IKASKUNTZAK

Osasun mentala funtsezko faktorea da, baina ez da kontuan hartzen senior ikasketen kudeaketan, trantsizioei aurre egiteko eta lana bilatzeko gaitasunean eragiten baitu. Emakume profesional seniorrak ez daude hain gustura, eta beren ekarpenak ikusezinak direla sentitzen dute gizonen aldean. Horrek neurri espezifikoak eskatzen ditu haien talentua balioesteko. Enpresek oraindik ez dute ikusten laneko zahartzea beren talentu-erreserbarako arriskutsua denik, eta ez dute horri buruzko ekintza zehatzik. Gainera, senior talentuaren balioari buruzko argudio teorikoak badaude ere, horiek ez dira ekintza bihurtzen; nazioarteko praktikak sustatu behar dira, horiek arrakastaz aplikatzea posible dela frogatzeko.

AZITAIN ELKARBIZITZA: Inkusiorako tresnak

DEBEGESA

Erakunde parte-hartzaileak

DEBEGESA, Eibarreko OLHUI (Azitain), Psikologia Fakultatea (EHU), Kalekka, Zabaltzen Sartu, DEBABARRENAren gizarteratzeko eta laneratzeko sarearen erakunde laguntzaileak.

Finantzaketa-iturriak

KUTXA FUNDAZIOA (% 80), Eibarko Udala eta Gipuzkoako Foru Aldundia.

Informazio gehiago

<https://www.debegesa.eus/eu/enplegua-eta-prestakuntza/enplegurako-programak-debabarrena/azitain-elkarbizitza/>

HELBURU NAGUSIA

Hezkuntza-giroa hobetzea eta ikasleen alderdi anitzeko bazterketa azpimarratzea, faktore anitzeko esku-hartzearen bidez:

- Trebetasun sozioemotionalak eta gizarte- eta hezkuntza-gaitasunak garatzen laguntzea, emozioak eta harremanak modu positiboan kudeatzeko eskola-ingurunean.
- Amentzako/amonentzako laguntza-programa bat garatzea, seme-alaben ongizatean eta hezkuntza-arrakastan duten zeregina indartzeko.
- Ikastetxeko elkarbizitza erraztea gizarte hezitzailearen presentziarekin.
- Bere inguru hurbilarekin esku-hartzea (emakumeak).

XEDE-TALDEA

Eibarko Oinarrizko Lanbide Heziketako Udal Institutuko ikasleak (Azitaingo OLHUI) eta haien ingurune hurbilekoak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Proiektuak hainbat arlo eta dimentsio jorratzen ditu:

1. **Gizarte- eta hezkuntza-arloko esku-hartzea, hezkuntza-taldearen aldetik:** esku-hartze psikologikoa zentroaren testuinguruan, gizarte-hezitzaile batekin, biofeed-back metodoaren bidez.
2. **Ikasleen inguruneari buruzko esku-hartzea.** Ikastetxeko ama talde bat sortzea, hainbat gaitasun pertsonal eta sozial modu parte-hartzailean lantzeko: joskintza. Gune honen bidez, topaketa eta ongizatea sustatu nahi dira, trebetasun praktikoa eskuratzea erraztuz eta komunitate-loturak sendotuz.
3. **Aisia eta denbora libre:** hobetzeko, autoestimua eraikitzeko eta ikasleen konfiantza lortzeko ekimenak. Film laburrak egin dira bere ingurunean eragina duten gizarte arazoak salatuz: BEGI BISTAN-ETIKETA BELTZA-BARNETEGI AZITAIN PROIEKTUA.
4. **Kirol inklusiboa:** kirolaren praktika eta sarbidea aztertze diagnosticoa. "Azitain Campusa" izeneko udalekuak abian jartzea, ikasleen garapen pertsonala eta soziala sustatzeko hezkuntza- eta jolas-esperientzien bidez.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuaren abiapuntua da gizarte-bazterkeria faktore anitzeko fenomeno dela, eta, beraz, esku-hartze integraleko eta diziplina anitzeko ikuspegia hartzen du. Esparru horretan, gazteekin zuzenean lan egiteaz gain, ekintza osagarriak garatzen dira familia-, jolas- eta kirol-esparruetan, haien inklusio-prozesuak errazteko, haien gaitasunak indartzeko eta eguneroko zailtasunak gainditzeko laguntzeko.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Proiektua 2025eko abenduan amaituko da. Aurtengo edizioan parte hartu dute: 130 gaztek (23/24 eta 24/25 ikasturteetako ikasleak) eta ikasleen familia ingurune emakumeek. Gazteekin esku hartzeko prozedurak ikastetxeko gaztazkak murriztu ditu.

IKASKUNTZAK

Eragin positiboa izan du parte-hartzaileengan, haien autoestimua, autopertzepzioa eta pentsamendu kritikoa indartuz. Sormen-praktikaren eta talde-lanaren bidez, egiturazko desberdintasunen gaineko kontzientzia handiagoa lortu dute, eta horiei aurre egiteko estrategiak garatu dituzte. Zaintza emozionaleko, entzute aktiboko eta akonpainamendu psikosozialeko espazioak sortu dira, konfiantza, berdinen arteko loturak eta gaitasun sozioemotionalak ahalbidetu dituztenak, integratzaileko funtsezkoak. Emakumeekiko lanari dagokionez, haien ahalgintza, indartze pertsonala eta soziala bultzatu da.

OARSO-SARE

OARSOALDEA

Erakunde parte-hartzaileak

Don Bosco Lanbide Heziketako Ikastetxe Integratua, KL Katealegaia, Ijitoen Idazkaritza, Zabalduz Koop., Adecco Fundazioa, Sos Arrazakeria, Fondo Formación Fundazioa, Peñascal Koop., Enplegua Fundazioa eta Oarsoaldea Eskualdeko Garapen Agentzia.

Finantzaketa-iturriak

Gipuzkoako Foru Aldundiak % 85a eta parte hartzen duten erakundeek % 15a.

Informazio gehiago

<https://www.elkarekinlanean.eus/es/iniciativas>

HELBURU NAGUSIA

Kolektibo kalteberetako 70 pertsonen enplegarritasuna hobetzea, eskualdeko erakunde publiko eta pribatuen artean diseinatutako eta gauzatutako gizarteratze eta laneratze ibilbideen bitartez.

XEDE-TALDEA

Hainbat arrazoiengatik enplegua lortzeko zailtasun bereziak dituzten pertsonak: kualifikazio baxuko gazteak, 45 urtetik gorakoak langabezia, gizarite-bazterketa jasateko arriskuan dauden pertsonak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Diseinatutako programen ikuspegia da, batetik, erakundeen arteko **elkarlana**, eta, bestetik, **ikuspegi integrala**, barnean hartzen baitituzte prestakuntza espezifikoak, zeharkako prestakuntza, laguntza, enpresa-prospekzioa eta parte hartzeko bekak. Gainera, pertsonen eta enpresen arteko zubiak sortzeko asmoz, 5 topaketa sektorial antolatu ziren eskualdeko enpresekin, eta horien bidez harreman zuzenak, elkarriketak eta kontratazioak bultzatu ziren.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuaren ekarpen nagusia planteatzen duen lankidetzazko gobernantza da; proiektuak Eskualdeko Inklusio Saretik sortzen dira, egoerari buruzko hausnarketa bateratutik, erakundeak egunerokotasunean partekatzen ari garen zailtasunetatik, artatutako pertsonen zailtasunetatik eta lan-merkatuak eskaini diezazkigukeen aukeretatik. Elkarrekin egindako hausnarketa horren ondorioz, 4 azpiproiektu diseinatu ziren, eta, funtsean, laneratze eta gizarteratze ibilbideak dira. Azpiproiektu horiek, era berean, hainbat eragileren artean lankidetzan gauzatu ziren.

EMAITZAK/INPAKTUAK

61 lagunek amaitu zuten ibilbide osoa, eta 28 lan-merkatuan sartu ziren. Gainera, 24 enpresek hartu dute parte. Enpresa eta pertsonekin egindako jardunaldi sektorialetan guztira 115 pertsonak eta 45 enpresek hartu zuten parte.

Maila kualitatiboan, proiektuak lankidetzazko gobernantzan izan duen eragina nabarmentzen da, erakunde guztien egunerokotasunean eragina duten elkarlaneko lan-dinamikak sustatuz.

IKASKUNTZAK

Proiektuaren ikaskuntzarik handiena **lankidetzazko gobernantzak** gizarteratze- eta laneratze-prozesuetan duen garrantzia izan da. Esparru horren barruan hainbat ikuspegitatik lan egiten duten erakunde publiko eta pribatu asko daudenez, oso garrantzitsua da gobernantza horren beharra.

ERROTU

BIDASOA BIZIRIK –
BIDASOAKO GARAPEN
AGENTZIA

Erakunde parte-hartzaileak
Bidasoa bizirik.

Finantzaketa-iturriak
Lanbideren deialdia ibilbide integralen
proiektuetarako, bizileku- eta lan-baimenak
errazteko, etorkinak prestatzeko eta
laneratzeko errotze-arrazoiengatik.

Informazio gehiago
bidasoa-activa@bidasoa-activa.com

HELBURU NAGUSIA

Bizileku- eta lan-baimenak ematea etorkinen prestakuntzarako eta laneratzeko sustraitze-arrazoiengatik, eta, aldi berean, eskualdeko ostalaritza-sektorearen beharrei erantzutea.

XEDE-TALDEA

Bizileku-baimenik ez duten pertsonak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

- 1. Prestakuntza:** hainbat prestakuntza ematen dira, titulazioak homologatzen dira eta laneoak ez diren 200 orduko praktikak eskaintzen dira. Prestakuntzak irauten duen bitartean, egoitza-baimena eskatzen da. Laneoak ez diren praktikak amaitu ondoren, enpresek aurrekontratua atzerritartasun sailean aurkezten dute, eta lan-baimena izapidetzen hasten dira.
- 2. Laneoak ez diren praktika ordainduak:** lotura eta leialtasuna mantentzeko, administrazio-kudeaketan epea bete eta lan-baimena iristen den bitartean.
- 3. Kontratazioa:** lan-baimenarekin, lan-kontratua formalizatzen da.
- 4. Kontratatziorako laguntzak:** enpresa kontratatzaileek kontrataziorako 5.900 euroko laguntza eskatzen dute.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Programak bi alderdi ditu: etorkinak laneratzeko eta ostalaritza-sektorearen beharrei erantzutea. Horrelako proiektuek eskualdeko kohesio sozialarekiko eta garapen ekonomikoarekiko konpromisoa indartzen dute. Funtsezkoa da Lanbidek aldeztu aurretik atzerritartasun sailarekin egindako lana, errotze-eskaerak arin izapidetzeko atzerritartasun sailaren laguntza izateko eta proiektuaren epeak betetzeko.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Bizileku- eta lan-baimenik gabeko 10 pertsonak hartu dute parte; 10ek egoitza-baimena lortu zuten, eta 7k lan-baimena. 7 lan-kontratu formalizatu ziren.

IKASKUNTZAK

- Hautaketa-prozesuari arreta jartzea.
- Enpresa-prospekzio lana.
- Atzerritartasunaren arloan espezializatutako kanpoko enpresa baten laguntza proiektu osoan zehar (hautaketa-fasea barne).
- Pertsonen zein enpresei jarraipena eta laguntza ematea ibilbidearen etapa guztietan.

UBAko ATERPETXE ESKOLA

DONOSTIA SUSTAPENA

Erakunde parte-hartzaileak
Donostia Sustapena.

Finantzaketa-iturriak
Funts propioak (Donostia Sustapena) eta
Eusko Jaurlaritza (Inklusiorako Plana).

Informazio gehiago
<https://www.fomentosansebastian.eus/eu/garapen-profesionala/uba-aterpe-eskola>

HELBURU NAGUSIA

Enplegu inklusiboa sustatzea, proiektu berritzaileak garatzeko aukera-eremu bat sortuz, eta erantzuna ematea turismo-aisialdiaren sektorearen zailtasunari, lanpostu jakin batzuk betetzeko profilik ez dagoelako. Ostatua eta prestakuntza uztartzen ditu, laneratzeko zailtasunak dituzten kolektiboen enplegarritasuna hobetzeko.

XEDE-TALDEA

Langabeak oro har, eta merkatu erregularrean lana aurkitzeko zailtasun bereziak dituztenak (esperientzia zaharkituak dituzten 45 urtetik gorakoak; lan-esperientziarik ez duten 30 urtetik beherako gazteak; pertsona migratzaileak; iraupen luzeko langabeak eta DBE edo Bizitzeko Gutxieneko Diru-sarrera jasotzen dutenak).

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Sektoreko prestakuntza eta enplegu ibilbideak uztartzen ditu, laneratzeko bultzatzeko.

- Gaitasunetan prestakuntza:** trebetasunak eta enplegarritasuna hobetzeko.
- Profesionaltasun-ziurtagiriak.** Trebetasunak aitortzea lan-merkatuan.
- Praktikak hainbat profil profesional/arlo desberdinetan,** esperientzia hartzeko eta gaitasunak garatzeko.
- Aterpetxearekin eta bere inguruarekin lotutako ekimen ekintzaileak probatzea:** ostatuaren eta ostalaritzaren esparruan ideia eta proiektu berritzaileak esperimentatzeko.
- Laneratzeko kontratuak kalteberatasun-egoeran dauden pertsonentzako.** Enplegu egonkor eta formaletarako trantsizio-bidea eskaintzen du, laguntza profesionalarekin.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Kalteberatasun-egoeran dauden pertsonen enplegarritasuna hobetu egin da, eta, aldi berean, **harreman-sare bat osatu da** eta aisialdi- eta turismo-sektoreko **enpresen lehiakortasuna handitu da**. UBA Aterpetxea enplegu inklusibo berritzailearen erreferentziatzeko zentroa da.

EMAITZAK/INPAKTUAK

- Okupazioa gora:** %70etik %73ra udan eta %99ra abuztuan.
- Enplegu inklusiboa:** plantillak 27 pertsona erdietsi ditu; laneratzeko kontratuak (lana aurkitzeko zailtasunak dituzten langabeentzat) 10etik 16ra pasatu dira.
- Aisialdiaren sektorean profesionalizatzeko ibilbideak:** 3 ibilbide osatu dira, 36 pertsona ziurtagiridunak, 10 enplegudunak eta 9 praktikadunak. 2025ean 32 plaza berri eskaintzen dira.
- Laneratzeko praktikak eta laguntza:** 15 pertsona praktiketan; 24 parte-hartzaile laneratzeko prestakuntza eta orientazioan.
- Enplegu gela,** 5 ekimen, 75 parte-hartzaile.
- Enplegu inklusiboko eragileen ekosistema:** 28 lankidetzaren enpresa-elkarteekin, prestakuntza-zentroekin eta hirugarren sektorearekin.
- Eragin komunitarioa:** Otxoki jatetxea eta aterpetxea herritarrentzako eta Ametzagaina Parketik hurbil dauden auzoetarako espazio sozial eta aisialdi gune gisa finkatu dira.

IKASKUNTZAK

Zailtasunak dituzten pertsonen **lan-munduan** sartzen laguntzen dien ostatu eta jatetxe-zerbitzu gisa finkatutako gunea. **Enplegu-politika aktiboetako berrikuntza-gunea**, aisialdi- eta turismo-sektorean eskatzen diren profilak sortu eta orientazioa ematen duena.

ZURE
HONDAKINEN
ATZEAN
IKUSTEN
DUZUNA
BAINO ASKOZ
GEHIAGO DAGO

FUNDACIÓN DIOCESANAS – JESÚS
OBRERO FUNDAZIOA

Erakunde parte-hartzaileak

Arabako Foru Aldundiko Ingurumen
Saila eta Gizarte Politiken Saila, Egibide,
Ciudadano Kane eta Har-Eman.

Finantzaketa-iturriak

Arabako Foru Aldundia.

Informazio gehiago

<https://web.araba.eus/es/web/ikustenduzunabainogehiago>

HELBURU NAGUSIA

Arabako Foru Aldundiaren okupazio-zentroetan adimen-desgaitasuna duten pertsonak lan-munduan sartzen laguntzea, eta, aldi berean, Arabako herritarrak sentsibilizatzea hondakinen sorrera prebenitzeko eta saihesteko eta behar bezala kudeatzeko beharrari buruz.

XEDE-TALDEA

Adimen-desgaitasuna duten pertsonak, Egibideko ikasleak, Lehen Hezkuntzako ikasleak eta herritarrak, oro har.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Proiektuak 2 fase bereizi ditu:

1. Egibideko Gizarteratze eta Ingurumen Hezkuntzako zikloko ikasleek adimen-desgaitasuna duten pertsonak trebatzen dituzte, sentsibilizazio-tailerrak egin ditzaten hondakinen iraunkortasunari eta kudeaketari buruz.
2. EGIBIDEk pertsona horiek kontratatzen ditu ikastetxeetan tailerrak eta bestelako sentsibilizazio-ekitaldiak egiteko.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Egibideko hainbat diziplinatako ikasleak ezgaitasunak dituzten pertsonekin lan egiten esperientzia erreal batean murgiltzen ditu. Era berean, proiektuak desgaitasuna duten pertsonak gaitzea eta ahalduz gaitzea bultzatzen du, aldaketa-eragile bihurtzeko, eta, aldi berean, lehen enplegua eta garapen profesionalerako tresnak eskaintzen dizkie. Honetaz gain, lehen hezkuntzako ikasleak hondakinen kudeaketaren inguruan sentsibilizatzea eta kontzientziazatzea lantzen du proiektuak.

EMAITZAK/INPAKTUAK

2021ean abian jarri zenetik, 4 edizio egin dira (2021, 2022, 2023/2024 eta 2024/2025). Parte-hartzea honako hau izan da: adimen-desgaitasuna duten 26 pertsonak osatu dituzte taldeak, 710 ikasle baino gehiagok zuzenean hartu dute parte (Arabako 29 ikastetxetakoak), 1.000 pertsona baino gehiago artatu dituzte, 600 pertsona baino gehiago jardunaldietara joan dira, etab.

IKASKUNTZAK

Hainbat arlotako (gizartea, hezkuntza eta erakundeak) erakundeen lankidetzaren eta elkarlanaren balio positiboa.

Adimen-desgaitasuna duten pertsonak lehen lan-aukera izan dezaten, aurretiazko prestakuntza eta laguntza emateko beharra eta garrantzia, batez ere desgaitasun-maila handiena duten pertsonen kasuan (okupazio-zentroetako pertsonak).

Lehen lan-esperientzia oso gidatu eta lagundua errepikatzeko erronka, etorkizun hurbilean pertsona horientzako aukera berriekin.

BAGARA

GUREAK INKLUSIO
FUNDAZIOA

Erakunde parte-hartzaileak

Gureak Inklusio Fundazioa eta Gipuzkoako Foru Aldundiko Gizarte Politiken Saila.

Finantzaketa-iturriak

Gipuzkoako Foru Aldundia.

Informazio gehiago

<https://www.bagara.eus/>

HELBURU NAGUSIA

Buru-osasuneko arazoak dituzten eta gizartetik isolatuta dauden pertsonak gizarteratzea eta lan-munduan txertatzea, eta, horretarako, laguntza-eskaintza zabaltzea eta dibertsifikatzea, harreman- eta trebetasun-gune baten bidez, lurraldeko prestakuntza-, okupazio- eta enplegu-baliabideekiko lotura errazteko.

XEDE-TALDEA

Buru-osasuneko arazoak dituzten pertsona helduak, gizarte-isolamenduko egoeran eta gizarte- eta lan-aktibazioko adinean daudenak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Pertsonalizazio, Partaidetza eta Komunitate ikuspegian oinarritzen da proiektua, ibilbide egokituarekin, kideen autokudeaketarekin eta erabakiak elkarrekin hartzearekin. OMZekin eta gizarte-, okupazio- eta enplegu-baliabideekin egindako **sare soziosanitarioko lan** baten bidez egituratzen da, eta **lau fasetan** garatzen da: harrera, aktibazioa, lotura eta laguntza. **Kudeaketa operatiboak** euskarri teknologikoa eta adierazle-panelak integratzen ditu, eta **ebaluazioak**, berriz, datu kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatzen ditu, 2022-2023 proba pilotuko ikaskuntzak txertatuz.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILTZAT?

Proiektuak zerbitzu tradizionalekin bat ez datozen osasun mentaleko arazoak dituzten eta isolamenduan dauden pertsonen beharrei erantzuten die, gizarteratze, prestakuntza eta laneratzerako zubia sortuz. **Lankidetzagobernantza** batean oinarritzen da, GFArekin batera diseinatua eta OMZen parte-hartzearekin, eta **sistema arteko koordinazioa eta iraunkortasuna** indartzen ditu. Ikuspegi **komunitario batetik**, sare eta espazio seguruak aktibatzen ditu, gizartera berriz erakartzen laguntzeko.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Emaitzek erakusten dutenez, prestakuntzak eta enpleguak biltzen dituzte emaitzen % 55 baino gehiago, eta berresten dute garrantzitsua dela prestakuntza-ibilbideak zuzeneko gizarteratze-estrategiekin konbinatzea. Orain arte, 52 parte-hartzailek emaitza zehatzak lortu dituzte: 46 trebakuntza-bideratze arrakastatsuak; 26 laneratze edo lan-lotura; 10 bideratze arrakastatsu desgaitasun-ziurtagirietarako, 4 praktika-kasu eta lanera itzultze bat. Beste 22 kasu daude, eta horietan beste laguntza osagarri batzuk sartu dira.

IKASKUNTZAK

Proba pilotu prozesuak, rolak eta deribazioak doitzea ahalbidetu zuen, inplementazioa zabaldu aurretik. Neurketak zentzua izan behar du, datuak eta balio kualitatiboak uztartuz. Arrakasta hiru faktoreren arabera da: **pertsonalizazioa, komunitatea eta koordinazioa**; horiek gabe, lotura berriz egitea hauskorra da. Eskaerek erakusten dute, halaber, prestakuntza eta enplegua (bideratzeen %55) direla gehien eskatzen diren alderdiak. Era berean, erakunde-komunikazio goiztiarra administrazioarekin, osasunarekin eta beste gizarte- eta lan-baliabide batzuekin funtsezkoa da erantzun integral eta koherentea ziurtatzeko.

EZAGUTZA PERTSONALETIK LOTURA PROFESIONALERA: Gizarteratzeko eta Laneratzeko Ibilbide Integrala

NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA

Erakunde parte-hartzaileak

HETEL sareko 4 ikastetxe kontzertatuak (Peñascal, Margotu, Somorrostro eta Angeles Custodios); Novia Salcedo Fundazioaren enpresa-sare, enpresa-elkarte eta gizarte-erakunde laguntzaileak.

Finantzaketa-iturriak

Bi urtez, Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasuna sustatzeko Sailak.

Informazio gehiago

<https://www.noviasalcedo.es/curso/intervencion-en-formacion-profesional-basica/>

HELBURU NAGUSIA

Gizarteratzea eta laneratzea bultzatzea, autoezagutza, gaitasunak sendotzea eta enpresekin eta erreferente profesionalekin lotura konbinatzen dituen prozesu integral baten bidez.

XEDE-TALDEA

Hasierako Lanbide Heziketako ikasle gazteak, inoren kargura ez dauden adingabe atzerritarrak eta gazte migratzaileak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Proiektua 4 fasetan garatzen da:

- **1. fasea. Diagnostikoa: Hasteko, elkar ezagutzea:** Ikasleen banakako eta taldeko ebaluazioa, autoezagutzaren dinamiken, ikuspegi kliniko-hezitzailearen eta abarren bidez.
- **2. fasea. Indartzea: Bizitzarako eta lanerako gaitasunak:** laneratzearreko trebetasunak garatzeko sare-lana (emozioen kudeaketa, komunikazioa, talde-lana, etab.). Lanerako prestatzeko laguntza ere eskaintzen da (CV, etab.) eta tailer praktikoetan oinarritutako bizipen-metodologia erabiltzen da.
- **3. fasea. Konexioa – Ikasgelatik mundu errealera:** sareko lana enpresa eta erakunde profesionalekin (mentoriak profesional eta erreferente migratzaileekin). Trantsiziorako euskarri gisa, beharrezkoa da sare komunitarioen eta enpresa-sareen inplikazioa.
- **4. fasea. Jarraipena eta sare.** Proiektuak jarraipen prozesu bat dauka (gazteak eta enpresak). Halaber, gainbegiratze klinika egiten da, eta familien/tutoreen eta komunitateko eragileen inplikazioa bilatzen da.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuak metodologia integrala eta malgua du, profil desberdinetara egokitu daitekeena. Hainbat esku-hartze arlo konbinatzen dituzte (gainbegiratze klinika, berrikuntza pedagogikoa eta akonpainamendu pertsonalizatua) eta ikuspegi transkultural bat erabiltzen dute konexio sistemiko bat bilatzeko (pertsonak, komunitatea, enpresak eta administrazioa).

EMAITZAK/INPAKTUAK

Proiektuak parte-hartzaileen autoestimua, motibazioa eta enplegarritasuna hobetu ditu, eta elkarrekin eraginerako espazioak eta sare komunitarioak eraikitze balio izan du. Horrela, bada, interesa dago eredu beste hezkuntza-erakunde batzuetara eramateko. Gazte/migratzaile talentuaren eta tokiko enpresa-ehunaren arteko lehen konexio eraginkorrak ere izan dira.

IKASKUNTZAK

- NSF-HETEL: laguntza pertsonalizatua, gainbegiratze klinika, enpresekiko benetako konexioa.
- Esparru teorikoa (aditua): eredu psikosozioekonomikoa 3 mailatan (pertsonala, soziala eta ekonomikoa), erreferente migratzaileekin eta etorkizuneko Erreferenteen Eskola batekin.

Proiektu honen lorpen aipagarrien artean daude:

- Motibazioa areagotzea esperientzia esanguratsuen bidez.
- Gaitasunak garatzea ahulezietatik abiatuta.
- Esperientziatzeko metodologia eta bizi-errealitatearekiko lotura.
- Eredu integrala, moldagarria eta erreplikagarria.
- Gainbegiratze klinika, kalitatearen berme gisa.
- Taldearen profiletara egokitutako programazioa.

IDIOS

BUILD:INN – EUSKADIKO
ERAIKUNTZAREN KLUSTERRA

Erakunde parte-hartzaileak

BUILD:INN Euskadiko Eraikuntzaren Klusterra, Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasun Sailaren, TREBE Language Technologies-en eta Zear Errefuxatuekin erakundearen laguntzarekin.

Finantzaketa-iturriak

Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegua, Gizarte Kohesioa eta Berdintasuna Sustatzeko Sailaren programa, ekintzailetzari eta enplegu egonkor eta kalitatezkoari buruzko proiektu berritzaileak garatzeko (2024).

Informazio gehiago

<https://buildinn.eu/ideos/>

HELBURU NAGUSIA

Plataforma digital berritzaile bat egitea, pertsona migratzaileentzako birgaitze-lanen eraikuntza-prozesuak eskuragarri jartzeko.

XEDE-TALDEA

Eraikuntzaren sektorean lan egin nahi duten migratzaileak eta errefuxiatuak, edo jada sektorean lan egiten dutenak baijan gaztelaniaz hitz egiten ez dutenak, birgaitze-arloari lotutako enpresak edo prestakuntza-zentroak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Ikuspegiak berrikuntza teknologikoa, gizarteratzea eta ingurumen-jasangarritasuna konbinatzen ditu, metodologia parte-hartzailea aplikatuz, tailerrekin, beharren azterketarekin eta balioztatze kolaboratiboarekin. Hainbat teknologia digital eta IA-teknologia erabiltzen dira itzulpen automatikorako eta hizkuntza naturaleko prozesamenduetarako, ahots-analisirako sistemak (talk-to-speech), “digital responsive” interfazeak (webgunea eta mugikorra), integratuak edo eskalatuak izateko gai diren datu-base egituratuak eta datuak aztertu eta infografia eta baliabide bisual bihurtzeko tresnak eta eragina neurtzeko eta edukiak egokitzeko datu-analisirako tresnak.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Proiektuak teknologia, inklusio soziala eta jasangarritasuna uztartzen ditu eraikuntzaren sektorean. Hizkuntza-teknologiak eraikuntza-sektorean modu aitzindarian aplikatzea lortzen du ekimenak, eta laneratzera bideratzen du jarduera. Hori guztia metodologia parte-hartzaile eta inklusibo batekin garatu da. Proiektua jasangarritasunera eta ekonomia berdera bideratuta dago. Ekimena berritzaile egiten duen beste alderdi bat da beste sektore edo testuinguru geografiko batzuetara transferitu eta eskalatu daitekeela.

EMAITZAK/INPAKTUAK

IDIOS proiektuak plataforma digital eleaniztun bat garatu eta baliozkotu du, migratzaileei eta errefuxiatuei eraikuntza-prozesuak ulertzen laguntzeko, bereziki birgaitze energetikoaren alorrean. Tresna adimen artifizialean oinarrituta dago, eta aplikazio eleanitzak erraz sortzeko aukera ematen du, prestakuntza-denborak eta -kostuak murriztuz eta enpresa-eraginkortasuna hobetuz. Gainera, laneratzeko eta gizarteratzea sustatzen ditu, enplegu duina sustatzen du eta obretako segurtasuna eta eraikuntza-parkearen deskarbonizazioa bultzatzen ditu. IDIOSeK bat egiten du Bizkaiko eta Eusko Jaurlaritzako lehentasun instituzionalekin, eta lankidetzak publiko-pribatuaren eredu erreplikagarria eskaintzen du, berrikuntza, inklusioa eta jasangarritasuna integratzen dituen.

IKASKUNTZAK

Proiektuak erakusten du teknologia pertsonetara egokitu behar dela. Hizkuntza-inklusioko enplegarritasuna eta lan-segurtasuna sustatzen ditu, eta sektoreen arteko lankidetzak, berriz, eragina. Digitalizazio inklusiboak prestakuntza eta giza laguntza behar ditu benetan inklusiboa izateko. Azkenik, iraunkortasunaren eta laneratzeko arteko loturak agerian uzten du trantsizio berdeak enplegu duina eta gizarteratzeko aukerak sor ditzakeela.

EVIVA: Errealitate birtuala prestakuntza soziosanitarioan integratzea

NAZARET FUNDAZIOA

Erakunde parte-hartzaileak

Nazaret eta adinekoen egoitza-baliabidea (Caser).

Finantzaketa-iturriak

Erasmus+ programa, Nazaret Fundazioaren funts propioak eta ingurune soziosanitarioko erakundeekiko lankidetzak.

Informazio gehiago

<https://eviva.nazaret.eus/>

HELBURU NAGUSIA

Errealitate birtualean (EB) murgiltzeko prestakuntza-baliabideak garatzea eta ezartzea, eremu soziosanitarioko ikasleen gaitasun profesionalak eta sozioemozionalak hobetzeko.

XEDE-TALDEA

Mendetasun-egoeran dauden pertsonen arreta emateko profesionaltasun-ziurtagiria duten ikasleak. Zeharka, baita eremu soziosanitarioko irakasle eta profesionalak ere.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Proiektua 2024/2025 ikasturtean garatu zen. Benetako lan-inguruneetan oinarritutako murgiltze birtualeko prestakuntza-modulu interaktiboak sortu dira. Sartu diren teknologia testuinguru errealean (egoitzetan eta eguneko zentroetan) grabatutako 360º-ko bideoak eta Errealitate Birtualeko betaurrekoak izan dira, eguneroko egoerak eta dilema etikoak bistaratzeko. Programa ikaskuntza esperientzial eta gogoetatsuen metodologian oinarritzen da, hiru fasetan egituratua (aurretik-bitartean-ondoren). Lehenengoan, ikasleak prestatuko dira, testuingurua eta behatu beharreko dilema etikoak aurkeztuz. Errealitate birtualeko murgiltze-esperientzian, ikasleek Caser Residencial zentroan grabatutako egoera errealeak bizi dituzte, eta horrek enpatia eta behaketa kontzientea sustatzen ditu. Azkenik, tutoretza eta hausnarketa gidatuko saioek bizitakoa ikuspegi etiko, emozional eta profesional batetik aztertze aukera ematen dute, esperientzia ikaskuntza esanguratsu eta aplikagarri bihurtuz.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILTZAT?

Errealitate birtuala tresna pedagogiko gisa erabiltzen du enplegurako prestakuntzan, eta enpatia, arriskurik gabeko behaketa eta pertsonarengan oinarritutako arretako jardunbide egokiei buruzko hausnarketa errazten ditu.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Proiektuak lortu du arreta-protokoloen ulermen praktikoa areagotzea eta ikasleen harreman- eta emozio-gaitasunak hobetzea. Era berean, motibazio eta parte-hartze handiagoa ikusten da prestakuntza-saioetan. Eredua ikastetxeko beste ikastaro eta heziketa-ziklo batzuetara transferi daitekeela frogatu da, eta mendekotasunaren eta akonpainamenduaren esparruan murgiltze-esperientzia berriak garatzeko oinarria izan da.

IKASKUNTZAK

Errealitate birtualak hausnarketa etikoa eta dependentziaren ulermena bizipenetik bultzatu ditu. Funtsezko puntuetako bat tutoretza gidatuak izan dira, murgiltze-esperientzia bakoitzari lagundu diotenak, ikasleei bizitakoa integratzen eta ikaskuntza esanguratsuak ateratzen lagunduz. Irakasleek edukiak sortzen aktiboki parte hartzeak eta Caser-ekin zuzenean lankidetzan aritzeak proiektuaren jarraipena eta iraunkortasuna ziurtatzen dute.

SOLDARTE

SOMORROSTRO PRESTAKUNTZA ZENTROA

Erakunde parte-hartzaileak

Somorrostro prestakuntza zentroa eta Haizea Wind Group, erakunde parte-hartzaile gisa, Metaleko Enpresen Bizkaiko Federazioarekin lankidetzan.

Finantzaketa-iturriak

Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasuna sustatzeko Saila. Haizea Wind Group enpresak ere bere ekarpen ekonomikoa egin du.

Informazio gehiago

<https://gazteak.bizkaia.eus/es/-/soldadurako-prestakuntza-soldarte-2024>

HELBURU NAGUSIA

Pertsonak soldadurako teknologia jakin batzuetan trebatzea, Haizea Wind Group enpresaren enplegu-beharrei erantzuteko, hasieran, eta, ondoren, sektoreko beste enpresa batzuei.

XEDE-TALDEA

Migratzaileak, kualifikaziorik gabeko pertsonak, emakumeak, gizarte-zerbitzuetatik datozen pertsonak, beste sektore batzuetan lan prekarioak dituzten pertsonak, 50 urtetik gorakoak. Industrian esperientzia dutenei edo beste soldadura-teknika batzuetan trebatuta daudenei ere zuzenduta dago.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Tailer espezifiko bat sortu zen Bilboko Portuko instalazioetan (hezkuntza-ingurune batetik kanpo), enpresaren errealitatetik oso hurbil dauden lan-prozesuak emulatuz, oso teknologia eta makina espezifikoekin (batez ere arku murgilduzko soldadura, enpresaren benetako ezaugarrien antzeko neurrira diseinatutako makina profesional batekin).

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILETZAT?

Alde batetik, proiektuak enplegu industrialerako eta garapen profesionalerako aukera berriak sortu ditu, egonkortasun handikoak, lanpostu horiek lortzeko zailtasun handiak dituzten kolektiboetako pertsonentzat. Bestalde, enpresak aurrerapauso handia eman du kualifikazio gutxiko eta/edo sektorean esperientziarik ez duten baina enpresak berak identifikatutako gaitasun espezifikoak dituzten pertsonen hautagaitzak baloratzeko, elkarrekin diseinatutako prestakuntza-prozesu baten bidez eskuratutakoak. Azkenik, proiektuari estaldura ematen dion erakunde publiko baten aldez aurreko jarrera eta lankidetzatza (Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegua, Gizarte Kohesioa eta Berdintasuna Saila), Metaleko Enpresen Bizkaiko Federazioarekin batera, proiektua pixkanaka sektoreko beste enpresa batzuetara zabaldu ahal izateko. Azkenik, proiektuari estaldura ematen dion erakunde publiko baten (Bizkaiko Foru Aldundiko Enplegu, Gizarte Kohesio eta Berdintasuna sustatzeko Saila) eta Metaleko Enpresen Bizkaiko Federazioaren aldez aurretiko jarrera eta lankidetzatza, proiektua sektoreko beste enpresa batzuetara pixkanaka zabaldu ahal izateko.

EMAITZAK/INPAKTUAK

Proiektuak 165 lan-kontratu baino gehiago lortu ditu (batez ere Haizea Wind Group taldean), eta horietatik gehienek ez zuten ez prestakuntzarik ez esperientziarik sektorean.

IKASKUNTZAK

Lanpostuetako gaitasunetan oinarritutako prestakuntza, kolektibo ahuletatik industriarantz pertsonak sartzeko oztopoak ezabatzeke. Udaleko gizarte-zerbitzuekin lankidetzan aritzea. Inplikaturako enpresa eta erakundeekin mezu partekatua eraikitzea.

ETORLAN.EUS

ADEGI - GIPUZKOAKO
ENPRESEN ELKARTEA

Erakunde parte-hartzaileak
ADEGI.

Finantzaketa-iturriak
ADEGI eta Gipuzkoako Foru Aldundiko
Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa
Ingurunearen Departamentua.

Informazio gehiago
<https://www.etorlan.eus/eu/>

HELBURU NAGUSIA

Orientazio akademiko, laboral eta profesional hobea eskaintzen laguntzea, Euskadiko unibertsitateko eta Lanbide Heziketako (erdi- eta goi-mailako) prestakuntza-eskaintza eta lan-baldintzak ezagutaraziz.

XEDE-TALDEA

Ikasleak, familiak, irakasleak eta orientazio langileak.

TRESNAK/IKUSPEGI METODOLOGIKOA/BARNEAN HARTUTAKO TEKNOLOGIAK

Webguneak unibertsitate graduari eta heziketa zikloei dagozkien 260 fitxa biltzen ditu, 165 zentro eskainiak eta urtero eguneratuak. Fitxa bakoitzean titulazioei, edukiei eta gaitasunei buruzko informazioa, sarrera-notak, hori eskaintzen duten zentroak eta lan- eta ikasketak-baldintzei buruzko informazioa daude. Horrez gain, beste atal batzuk ere baditu webguneak:

1. **Zure profila aztertu**, ikaslearen lehentasunekin bat datozen ikasketak aurkitzen laguntzeko.
2. **Ezagutu zaitez 2 urratsetan**. Trebetasunei, gaitasunei, lehentasun pertsonalei (balio okupazionalak) buruz hausnartzeko eta bizitza pertsonalean eta profesionalean eragina izan dezaketen nortasunaren alderdi nagusiak (lanbide-profila) aztertzeko bi test.
3. **Esperientziak**. 54 bideo biltzen dira langile gazteen testigantzekin, lan-baldintzei buruz, egindako ikasketak eragin zituzten arrazoiei buruz, ikasketekiko eta lanarekiko duten gogobetetze-mailari buruz eta abarrei buruz hitz eginez.
4. **Zure interesekoa**: ikasle, irakasle eta familientzako interesgarriak diren hainbat gaii buruzko artikuluak.

ZERGATIK JOTZEN DUGU BERRITZAILTZAT?

DBHko eta batxilergoko ikasleek ikasketak aukeratzeko duten informazio falta ordezkatzen du proiektuak, eta arazo komun bati egiten dio aurre: etorkizuneko ikasketei buruzko zehaztugabetasun handia, haien enplegarritasunari edo etorkizuneko lanen baldintzei buruzko bestelako gogoetarik egin gabe. Horrek esan nahi du ikasketak uzten dituztenen eta/edo aldatzen dituztenen ehunekoa altua dela, eta, beraz, ez dela nahikoa informazioa, eta horrek kostu indibidual eta soziala duela. Webgunea eta sare sozialak informazio akademikoa eta profesionala zabaltzeko tresna gisa erabiltzeak gazteen artean sartzeari errazten du, eta ikastetxeetako orientazioko langileentzako, irakasleentzako eta familientzako baliabide bat ere bada.

EMAITZAK/INPAKTUAK

2021eko ekainean abian jarri zenetik, webguneak 774.700 bisita jaso ditu guztira; 2023ko martxoan test berriak abian jarri zirenetik, berriz, 4.000 ikasle baino gehiagok erabili dituzte.

IKASKUNTZAK

Ikasleek informazio zuzena, pertsonalizatua eta sinesgarria bilatzen dute, eta hori ez dator bat eragileek etorkizuneko prestakuntzaren erabakian duten 'eragin' txikiarekin. Informazioa, batez ere, beraiek bilatzen dutelako iristen zaie, normalean internet/sare sozialen bidez, informazio-iturri nagusi gisa. Eskaintzen den informazioaren kalitatea ez ezik, eskaintzen duen agentearen sinesgarritasuna ere baloratzen dute. Horrela, webgunea eta sare sozialak bide garrantzitsuak dira ikasleei orientazio akademiko/profesionalari buruzko informazioa helarazteko. Bestalde, tresnaren helburua da orientazio akademikoko profesionalen lana osatzea, sakabanatuta dagoen, eskuratzen zaila den edo nolabaiteko lanketa behar duen informazioa emanaz.