

# DEBABARRENEKO ETA DEBAGOIENeko GIZARTERATZE- ETA LANERATZE-SAREAREN DISEINUA



## 1. TESTUINGURUA, PLANGINTZA-ERREFERENTZIAK ETA KONTZEPTUZKO ESPARRUA

### 1.1. Testuinguru orokorra eta justifikazioa

Azken urteetan, gizarteratzearen arloan erantzun edo tresna berriak erabili beharra justifikatzen duten zenbait joera sortu dira, batik bat lan-merkatutik urrunen dauden edo prekarietate-egoeretan dauden langabeen gizarteratze eta laneratzearen kasuan.

Hauek dira, besteak beste, gaur egungo testuinguruko **egoerarik edo joerarik** adierazgarrienetako batzuk:

- Hazkunde ekonomikoa pertsona askoren enplegu-maila handitzeko edo gizarte-bazterketa txikitzeko nahikoa ez izatea, eta zenbait disfunzioak (prekarietatearen hazkundera, desberdintasunak eta pobrezia-tasak, baita lana duten pertsonen artean ere) euren horretan jarraitzea.
- Lan-merkatutik baztertuta egotea, eta gizarte-egoera ahulik handienetan dauden pertsonen pobrezia eta ahultasuna kronifikatzea.
- Batzuetan, gizarteratze eta laneratzearen arloko eragileen erantzunak ulergaitzak eta eskasak izatea. Horrek gizarteratze-ibilbide indibidualizatuak garatzea zailtzen du, eta, horren ondorioz, ezin da bazterketa-egoeran dauden edo egon daitezkeen pertsonen arreta eta parte-hartze egonkorra bermatu komunitatean.
- Sektoreen artean koordinazio-arazoak gertatzea, bai maila orokorrean, bai esku-hartze indibidualaren mailan, eta bazterketa-egoeran dauden edo egon daitezkeen pertsonen arazo nagusiak sistemen arteko elkarguneetan sortzen direla egiaztatzea.
- Lan- eta gizarte-bazterketa eragiten duten egoera berriak sortzea, eta, beraz, arlo horretan jarduteko estrategia edo modu berriak behar izatea, baliabide gehiago esleitzeaz edo eraginkortasun handiagoa lortzeaz gain.

Testuinguru horretan, eskualde mailan lankidetzarako edo batera lan egiteko sare edo egitura bat martxan jartzeko ideia sortu zen, gizarteratze eta laneratzearen arloko premiei erantzun eraginkorrakoak bilatzeko lan-formula bat garatze aldera. Izan ere, azken urteetako datuek eta emaitza makroekonomikoez hobera egin arren, arazo horiek gure gizartean jarraitzen dute zenbait arrazoiengatik lanpostu duina lortzeko zailtasunak dituzten pertsona askorentzat.

Inplikaturako eragile gehienek uste dute enpleguak ez duela *per se* gizarteratzea bermatzen. Hori kontuan hartuta, Debabarrena eta Debagoiena eskualdeetako garapenerako eta sustapen ekonomikoko agentziek eta eskualde horietan lan-merkatutik urrunen dauden edota pobrezia- eta gizarte-egoera ahulean dauden pertsonekin lan egiten duten erakunde eta eragileek gizarteratze eta laneratzearen alde egiten dute, bizi-proiektu autonomo bat garatzeko aukera gehien ematen dituzten bideetako bat delako, eta eragile, zerbitzu eta baliabideen komunitate-ikuspegitik susta daitekeelako.

Eragile bakoitzaren autonomia alde batera utzi gabe, eta haietako bakoitzak sistema publikoen esparruan duen erantzukizun-maila aintzat hartuta, baterako lan-egitura edo -tresna horrek honako hau du oinarri: gizarteratze eta laneratzearen arloan, diziplina anitzeko erantzunak behar dira, eta ahalik eta partekatuenak eta integratuenak. Zerbitzuen prestazio integratua ohikoa da Europako zenbait herrialdetan; batzuetan, duela gutxi hasi dira erabiltzen, eta, beste batzuetan, urte gehiago daramatzate. Horrenbestez, beharrezkoa da zerbitzu publikoen eta beste eragile pribatu batzuen arreta-ereduetan egokitzapenak egitea, zerbitzuen eta sistemen

arteko koordinazio eraginkorragoa lortzeko, zerbitzu eta sistema horiek hobetzeko, haien eraginkortasuna handitzeko eta erabiltzaileentzat emaitza hobeak izateko.

Zerbitzu integratuagoak eta koordinatuagoak lortzeko, askotariko formulak erabil daitezke. Hala ere, gure ustez, tokiko eta eskualdeko esku-hartzeen aldeko apustuak aukera ematen du jarduketa-modu berri horiek probatzeko komunitate-maila handiagoko ikuspegi batetik, eta modu erabilgarriago eta ebaluagarriago batean, eta ezaugarri espezifikokoak dituzten ingurunera eta errealitatera egokituta.

Hortaz, **tokiko eta diziplina anitzeko** sarea da, eta, elkarrekiko informazio eta kontsultatik harago joan nahi du. Gizarteratze eta laneratzearen arloko **beharrei** buruzko **elkarrizketa-eremu** gisa sortu da, bai eta, batez ere, **estali gabeko, behar bezala bete gabeko edo zailtasun gehiagoko premiei erantzuteko koordinazioa eta lankidetzaren tresna** pribilegiatu bat ere.

Hori dela eta, sarea eragile bakoitzaren jarduerari buruzko **informazioa trukatzeko eta kontsultak egiteko esparru egokia** da. Alderdien iritziz lan-prozesu edo egoera bati buruz hausnartzea eta jardutea garrantzitsua bada, horretan jartzen du arreta sareak. Gainera, **sarea osatzen duten eragileen arteko lankidetzako esparrua eta tresnak garatu eta hobetzen ahalegintzen da.**

Laburbilduz, **baterako lan-esparru bat da, eta, aldi berean, elkarrizketa- eta lankidetzaren tresna egonkorra eta eraginkorra.**

Ilido horretan, hauek dira sarearen funtzionamendu-ereduaren **ezaugarri** nagusiak:

- **Elkarrizketa**-tresna bat da. Hortaz, erritmoak zaintzeaz eta parte-hartzea sustatzeaz gain, ikuspegiak eta jarduketa-irizpideak partekatu behar dira.
- **Lankidetzaren** tresna bat da. Baterako ekintza sustatu nahi du gizarteratze eta laneratzearen arloan, lankidetzako egungo dinamikak eta tresnak hobetuz edo beste batzuk martxan jarritz.
- Tresna **egonkorra** da, eta sendotu eta denboran iraun nahi duena. Horrek esan nahi du lan-erritmo onargarri bat hartu behar dela, baina baita aldi berean jarraitua, planifikatua eta ebaluatua ere.
- Tresna **eraginkorra** da, praktikara bideratua, proiektuak edo ekimenak sortzeko, eta eragileen arteko lan- eta lankidetzaren moduetan aldaketa zehatzak eragiteko.
- **Jabetza partekatuko** tresna bat da, eta kide guztiek hausnarketa-edukiak, lan-proiektuak eta abar proposa ditzakete.
- Tresna **berritzailea** da, esperientziaren bidez gizarte-premiei erantzuteko modu eta eredu berriak probatu nahi dituen, eta, ebaluazio bat egin ostean, lortutako ikasketak sistematizatu, finkatu eta transferitu nahi dituen.
- Tresna **eraldatzailea** da, ebidentzietan oinarritutako ikasketak sortu nahi dituen, gaur egungo jokabide-ereduetan aldaketak bideratzeko, Euskadiko eta, bereziki, Gipuzkoako erantzukizun publikoko sistemen esparruan.

Beraz, sare hori eskualdean gizarteratze eta laneratzearen inguruan martxan jartzea lankidetzaren esperientzia berritzailea eta aipagarria da, eragile pribatuen eta publikoen (irabazi-asmoa dutenak eta irabazi-asmorik gabekoak), maila desberdinen (tokikoa, eskualdekoa, lurralde historikoa...), sistema desberdinen (enplegua, gizarte-zerbitzuak, diru-sarrerak bermatzeko errenta...) eta lan-esparruen artean.

## **1.2. Eskualdeko testuingurua**

Debagoiena eta Debabarrena industria-maila handiko eskualdeak dira. Bietan, biztanle-kopurua asko handitu zen 1950eko eta 1960ko hamarkadetan, haietako herrietako fabriketan lan egiteko iritsitako immigrazioaren ondorioz.

Azken hamarkadetan, Mendebaldeko gainerako gizarteetan bezala, tertziarizazio-prozesua bi eskualde horietan ere gertatu da. Hala ere, eraldaketa ekonomiko eta sozial horrek (zerbitzu-sektoreko jarduera-kopuruak gora egitea) ez du eragin Debagoieneko eta Debabarreneko industriak bere nagusitasuna galtzea, enplegatutako biztanleriari eta sortzen duen aberastasunari dagokionez.

Ildo horretan, Debagoiena nabarmentzen da, euskal mugimendu kooperatibistaren egoitza nagusia bertan dagoelako; besteak beste, han daude Mondragon Korporazioa eta taldeko enpresa asko, Laboral Kutxa eta Mondragon Unibertsitatea.

Bestalde, Debabarrenean, industriak pisu handia izan du historikoki. Hasieran, armagintza eta industria metalurgiko arina (josteko makinak, bizikletak, motozikletak eta abar egiten zituen) ziren nagusi sektore horretan. Gaur egun, eta dibertsifikazio handia badago ere, makina-erreminta (eskualde horretan, estatuko produkzio gehiena biltzen da) eta automobilaren industria laguntzailea dira okupazio-mailarik handienak dituzten jarduera-sektoreak.

Azken hamarkadan, zerbitzu-sektorearen hazkundearen ondorioz, gero eta biztanle gehiagok egiten du lan sektore horretako jardueretan, hala nola merkataritzan eta turismoan. Gainera, BPGari egiten dion ekarpena gero eta handiagoa da.

Eskualde hauetako enpleguari dagokionez, esparru horretako egoera neurtzen duten adierazleei erreparatuta, ikus dezakegu Debabarrenean eta Debagoienean langabezia-tasa pixka bat txikiagoa dela Gipuzkoakoa baino, nabarmen txikiagoa EAEkoa baino, eta askoz txikiagoa Espainiako estatukoa baino.

Pobrezia- eta bazterketa-adierazle gehienak aztertzean, arlo horretako egoera ere hobea dela ikus dezakegu, eta, Gipuzkoako gainerako eskualdeetan bezala, adierazle horiek nabarmen hobeak dira EAEkoak, Espainiako estatukoak eta EB28koak baino.

Dena den, disfuntzio txikiak daude langabeziari dagokionez. Hona hemen zenbait adibide: genero-arrakala dago (emakumeen langabezia-tasa portzentajezko 5-8 puntu handiagoa da); gutxi gorabehera, langabezian dauden pertsonen erdiak 45 urtez gorakoak dira; eta derrigorrezko ikasketak soilik dituzten pertsonak edo lana zerbitzu-sektorean bilatzen ari diren pertsonak dute langabezia-tasarik handiena.

Susperraldi ekonomikoak enplegu-sorkuntzan eragin positiboak izan baditu ere, joera jakin batzuk hauteman dira EAEn eta, neurri handiago edo txikiago batean, bi eskualde hauetan, eta, horren ondorioz, beharrezkoa da gizarteratze eta laneratzearen arloko zenbait erronkari eta premiari aurre egiteko estrategiak diseinatzea. Hauek dira joera horietako batzuk:

- 2008an hasitako krisi ekonomikoaren susperraldiaren bidean dagoela iragarri bada ere, gero eta pertsona gehiagok dituzte lana aurkitzeko arazoak.
- Lan bila bi urte baino gehiago daramatzaten pertsonen kopurua izugarri handitu da.
- Laneko baldintzak eta ibilbideak gero eta ezegonkorragoak dira, eta, hori dela eta, lana izateak ez du bermatzen langile askok euren oinarritzko premiak asetzea. Horrek honako

ondorio hauek ditu, besteak beste: lan-harremanak ezegonkorragoak eta gorabeheratsuagoak dira; lan-ibilbideak ez dira ez linealak ez jarraituak, eta etapa aktiboak zein ez-aktiboak dituzte; gero eta soldata txiki gehiago daude; aldi baterako lanak ugaritu egin dira; eta lanaldi partzialeko kontratu gehiago daude.

- Pobrezia-egoeren ondorioz, haur-pobreziaren tasak gora egin du.
- Pobrezia- eta bazterketa-prozesuetan, generoa faktore erabakigarria da oraindik ere; alegia, ia adierazle guztietan, emakumeen egoera nabarmen txarragoa da gizonena baino.
- Immigranteen kasuan, langabeziaren, benetako pobreziaren eta mantentze-pobreziaren tasak handiagoak dira, laneratzeko arazo bereziak daude, eta batez besteko familia-errenta txikiagoa da (estatuan jaiotakoen batez besteko familia-errentaren erdia).
- Desgaitasunen bat duten pertsonen artean edo desgaitasunen bat duten pertsonen familietan, asko dira gizarte-bazterketako egoeran daudenak edo egoera horretan egoteko arriskuan daudenak.
- Bertako lan-merkatuak maila handiko gaitasunak, kualifikazioa eta espezializazioa eskatzen ditu. Hori dela eta, gizarte-bazterketako egoeran edo arriskuan dauden pertsonak zailago dute lana aurkitzea, orokorrean haien gaitasunak ez baitira nahikoak. Bestalde, enpresek ezin dituzte euren premiak tokiko langileekin ase.
- Automatizazio-prozesuak pixkanaka orokortzen ari dira, eta horrek are gehiago zailduko du gizarte-bazterketako egoeran edo arriskuan dauden pertsonak lana aurkitzea.

### **1.3. Arau- eta plangintza-erreferentziak**

Jakina, eskualde-mailako apustu hau bat dator gure ingururik hurbilenean esparru horretan egin diren plangintza-tresna nagusietan jasotako estrategia batzuekin, hala nola 2017-2021 aldirako Gizarteratzeko IV. Euskal Planarekin eta Gipuzkoako Foru Aldundiko 2016-2020 aldirako Gizarteratze Planarekin.

Hain zuzen, Gizarteratzeko Euskal Planean, enplegarritasunerako laguntza-premiarik handienean dauden pertsonen laneratzea bultzatzeko helburua dago jasota, eta pertsona horiei enpresa arruntetan nahiz ekonomia sozialaren esparruan enplegu iraunkorrek eta kalitatezkoak lortzeko aukerak sortzeko. Horretarako, orientazio-, prestakuntza- eta laneratzeko funtzioak indartu behar direla adierazten du, eta lehentasuna eman behar zaiela zailtasun handienak dituzten kolektiboek, haiei enplegua bilatzen lagunduz eta laneratzeko ibilbideak norbanakoaren arabera diseinatu. Halaber, pertsona edo familia berarengan sistema desberdinetatik esku hartzen duten eragileen esku-hartze koordinatua bideratu behar dela jasotzen du, eta Hirugarren Sektorearekiko eredu mistoa bultzatu behar dela, erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzeko.

Eta planak adierazten du bere oinarritzko helburuetako bat gizarteratzeko politiken komunitate-dimentsioa indartzea eta sendotzea dela, egiaztatu baita bazterketa-egoeren zergatiak eta kausak –norbanakoak izan zitezkeen eragileetatik harago– batez ere egiturazkoak izaten direla eta, komunitatearen esparruan adierazten direnez, esparru horretan egin behar zaiela aurre. Horren ondorioz beharrezkoa da koordinazio-mekanismoak sortzea maila horretan garatzen diren komunitateko dinamiken sailean lan egiten duten zerbitzuen artean eta, era berean, autoantolaketa komunitarioko formulei bultzada ematea tokiko eta hurbiltasuneko elkartasuna sustatuz.

Orobat, GFaren 2016-2020 aldirako Gizarteratze Planean, sare honetan aurreikusitako lan-esparruarekin zuzeneko lotura duten jarduketako batzuk ezartzen dira. Jarduketa-ildo horien artean, honako hauek nagusitzen dira: gizarte-bazterketako arriskuan eta egoeran dauden pertsonentzako enplegurako eta gizarteratzeko aukerak sustatzea; koordinazioa sustatzea, gizarte-babeseko beste sistema batzuekin; eta toki-erakundeen eta gizarte-erakundeen arteko lankidetzak sustatzea gizarteratze-prozesuen kudeaketan.

Sarearekin oso zuzeneko lotura duten iturri horiez gain, plangintzari buruzko beste arau edo erreferentziak ere dator bat. Hauek dira haietako batzuk: *abenduaren 23ko 18/2008 Legea, Gizarteratzeko eta Diru-sarrerak Bermatzekoa*, batez ere 75. 77. artikuluetan jasota dagoena; Eusko Jaurlaritzako Enplegu eta Gizarte Politiketako Sailaren *2017-2020 aldirako Enpleguaren Plan Estrategikoaren* zenbait helburu estrategikoren edukia; *EAEko 2016-2019 aldirako Gizarterbitzuen Plan Estrategikoa*; *Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala sustatzeko Estrategia*; eta *Lanbide-Euskal Enplegu Zerbitzuaren eta udaletako gizarte-zerbitzuen arteko lankidetzak sustatzeko protokoloa, gizarteratze aktiboko hitzarmenen esparruan*.

Azkenik, azpimarratu behar da ekimen honek Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz programarekin bat egiten duela. Aldundiak honela definitzen du: *“programa berritzaile bat da, gobernantza eredu ireki eta elkarlanean baten barruan sortzen dena”, eta “esperientzia pilotu adierazgarri batzuk eratu nahi ditu, gure lurraldearen garapen ekonomiko eta soziala bultzatzeko ahalmen handikoak”*.

Sare honen helburua edo lan-esparrua Etorkizuna Eraikiz programa horren *Gizarte-kohesioa* ildoarekin dago espezifikoki lotuta, eta metodologia, *Parte-hartzea* eta *Gobernantza* ildoekin (azken horretan, irabazi-asmoa duten edo irabazi-asmorik gabeko eragile pribatuek politika publikoak diseinatzen edo ezartzen hartzen dute parte).

#### **1.4. Kontzeptuzko esparrua**

Gizarteratzea dimentsio anitzeko ikuspegi batetik ulertzen dugu. Gizarteratzeko IV. Euskal Planean jasota dagoenaren arabera, azken urte hauetan adostasun orokor bat lortu da gizarte-bazterketaren definizioari dagokionez: bizitzako oso eremu ezberdinetako –hezkuntzako, etxebizitzako, osasuneko, enpleguko, eskubide politikoetako, harreman pertsonaletako, diru-sarreretako...– desabantailen metaketa bezala ulertzen dugu orain. Horren ondorioz, bazterketari begira egiten diren politiken diseinuan gaur egun erabiltzen diren ikusmoldeek gizarteratzearen dimentsio anitzeko ikuspegiaren aldeko joera berresten dutela esan liteke. Hala ere, hainbat jarduketak, gizarteratzea laneratze hutsarekin parekatzen duten heinean, ez dute kontuan hartzen gizarte-bazterketako prozesuek duten kausa-aniztasuna. Horren harira, begien bistakoa bada ere gizarteratzearen osagai funtsezkoetako bat dela lan ordaindua edukitzea, ez da ahaztu behar enplegua ez dela, berez edota bera bakarrik, nahikoa gizarteratzea bermatzeko.

Kontzeptuen mailan, eta sare honetan parte hartzen duten pertsona guztiek terminologia bera izan dezaten, elkarrekin lan egitea eta elkarri ulertzea errazagoa izan dadin, eta gaizki-ulerturik gertatu ez dadin, Gizarte-bazterketaren kontrako maiatzaren 22ko 12/1998 Legearen zioen azalpenean jasotakoari jarraitzea erabaki da: *“Bazterketa gizarte-eskubideak gauzatzeko ezintasuna edo gaitasunik eza da, batez ere lan egiteko eskubideaz baliatzeko ezintasuna, baina baita ere hezkuntza eta prestakuntza jasotzeko eskubidea, kultura, osasuna, etxebizitza duina izateko eskubidea edo gizarte-babesa jasotzeko eskubidea”*.

Geroago gizarte-zerbitzuen arloan garatutako beste arau batek ere kontzeptuzko erreferentziatzat har daiteke gizarteratzeari dagokionez. 385/2013 Dekretua da, uztailaren

16koa, Gizarte-bazterkeria balioesteko tresna onartzen duena. Hartan, sakonago definitzen dira gizarteratzea, gizarte-bazterketa eta gizarte-bazterketako arriskua<sup>1</sup>:

- **Gizarteratzea.** *Gizarteratze-egoera kausa askotarikoa da, pertsonen egungo gizarte-babeseko sistemak behar bezala baliatzearekin du zerikusia, baita pertsona horiek herritar gisa dituzten eskubide eta betebeharrak baliatzeko beharrezko informazioa erabiltzeko duten erraztasunarekin ere. Harremanetarako dituzten gaitasun pertsonal eta sozialekin eta parte-hartze sozialekin ere badauka zerikusia. Pertsonen gizarteratzea ez da ikuspegi materialetik soilik ulertu behar, hau da, ondasun eta zerbitzuak sortu eta kontsumitzeko lan-merkatuan parte hartzearekin lotuta. Gizarteratzeak, ekoizpenean eta gizarte-ondasunen kontsumoan pertsonen aktibazioa inplikatzeko gain, gizartearen parte-hartze aktiboa eskatzen du, eta horrekin batera, herritar diren aldetik horretaz jabetzea, aukeratzeko eta erabakiak hartzeko duten gaitasuna, komunitateko kide gisa duten inplikazioa, eta abar.*
- **Gizarte-bazterketako arriskua.** *Pertsona bat gizarte-bazterketako arrisku-egoeran egon liteke zenbait ezaugarri edo faktore pertsonal edo sozial daudenean edo ez daudenean, betiere haien arabera aurkako ondorioak agertzeko probabilitateak hazten badira, azkenean gizarte-bazterketako egoera edo prozesuak eraginez. Gizarte-bazterketako arriskua hazi egiten da prekarizazioa gertatzen den heinean, hots, desegokitzapen erlatibo bat sortzean bizi-estandar arruntekiko, pertsonen bizitzari egonkortasuna ematen dioten zenbait faktoretan agertzen den nolabaiteko segurtasunik ezak eraginda. Arriskua hazi egiten da prekarizazioak baliabide pertsonalak eta gizarte-harremanak eraginpean hartzen dituen neurrian, gizarte-laguntza ematen baitute.*
- **Gizarte-bazterketa.** *Pertsonak gizarte-bazterketako egoeran egongo dira, irau egiten duten gabezia ugari haien bizi-baldintzei eta bizikidetzaren baldintzei eragiten dietenean. Gabezia horiek metatzen direnean, gizarte-bazterketako egoera bat eragiten dute, zuzenean baliabide pertsonalekin, harremanezko baliabideekin eta baliabide materialekin loturikoa. Egoera horretan dauden pertsonen zailtasun handiak dituzte komunikatzeko eta bizitza sozial eta komunitarioan parte hartzeko. Arazo larriak dituzte euren gaitasun eta trebetasun sozial eta pertsonalekin euren premiei erantzuteko erantzukizuna beren gain hartzeko. Komunikazio- eta harreman-isolamendura eramaten ditu horrek guztiak. Bazterketa dimentsio askotakoa da, eta, hori horrela, zenbait pertsona edo talde jakin batzuk gizarteratsetik eta, horrenbestez, herritar identitatea osatzen duten truke, praktika eta eskubide sozialekin parte hartzetik kanpo geratzen dira. Gizarte-bazterketa ez dago soilik finantza-baliabideen gabeziarekin lotuta, eta ez da mugatzen enpleguaren munduan soilik parte hartzera; beste zenbait esparrutan ere nabarmentzen eta agertzen da, hala nola etxebizitza, bizikidetzaren hezkuntza, osasuna edo zerbitzuak baliatzea<sup>2</sup>.*

### **1.5. Lankidetzaren eta jarduketaren printzipioak**

Honako hauek izan beharko lukete sarea osatzen duten eragileen arteko **lankidetzaren printzipioak**:

---

<sup>1</sup> 2017-2021 aldirako Gizarteratzeko IV. Euskal Plana, 7. or.

<sup>2</sup> Gizarte-bazterketaren intentsitatea honelakoa izan daiteke: arina (deserrotze hasierakoa edo arina. Senitartekoekin edo laguntza-sarearekin harreman hauskorak dituzten pertsonak), apala (deserrotze-fase aurreratua. Oinarrizko lotura sozialekin hautsi dituzten pertsonak), edo larria (ez du gizartearen parte hartzen. Harreman sozial eta afektiboaren eskasia edo absentsia).

- a) **Erantzunkidetasuna** gizarteratze eta laneratzean. Koordinatuta eta adostuta, sarean parte hartzen duten eragileek jarduketak egiten dituzte norberaren eskumenari dagokion sistema, zerbitzu edo programatik, pertsonen, taldeen edo komunitatearen premiei eraginkortasunez erantzuteko asmoz, lanaren aurreko, enpleguko eta enpleguari eusteko aukerak sortze aldera.
- b) Sarea osatzen duten eragile guztien arteko **lankidetzaren eta baterako lana**, enplegu inklusiboko estrategia gauzatzeko den-denak ezinbestekoak direla onartuz. Horrek esan nahi du komunikazio iraunkorra, arina eta eraginkorra dagoela alderdien artean, eta denek besteen nortasuna, zeregina eta ekarpenak errespetatzen dituztela.
- c) Eragile bakoitza liderra izan daiteke bere jarduera-eremuan, baina apustu politikoa ere beharrezkoa da; beharrezko baliabideak bermatzen dituzten **herri-administrazioen lidergoa** behar da.
- d) **Errealismoa eta eraginkortasuna**. Sareak emaitza hautemangarri eta begi-bistakoak lortu behar ditu, arrazoizko epe batean.
- e) Sarearen eta hura osatzen duten eragileen **egonkortasun- eta jarraitutasun-**konpromisoa.
- f) **Profesionaltasuna, efikazia eta kalitatea**, eragileentzako eskakizun gisa, sarearen funtzionamendua eta emaitzak bermatzeko.
- g) **Konfidentzialtasuna**. Lankidetzan aritzen diren eragileek eta profesionalak erabiltzaileei buruzko informazioa eman behar diote elkarri, betiere, adierazgarria bada, eta informazio hori, askotan, pertsonala eta oso konfidentziala da. Ildo horretan, eta eskuarki, eragile publiko eta pribatu guztietako profesionalak datu pertsonalak babesteko araudian ezarritakoa bete beharko dute.

Sarean lankidetzarako eratzen diren esparru eta prozeduren helburua ez da eragileen artean aldeztu aurretik dauden aldeko harremanak edo harreman informalak ordeztzea osatzea baizik.

Bestalde, lehenago azalduenez, sarea herri-administrazioen eta haien organismo edo agentzien eta gizarte zibilaren arteko lankidetzarako esparru bat da, eta kontsultarako edo elkarrizketarako organoena baino ikuskera irekiago batekin sortu da. Izan ere, *governantza parte-hartzailearen* eta sektore publikoaren eta gizarteratze eta laneratzearen arloan lan egiten duten eragile pribatuen eta gizarte-ekimeneko eragileen arteko *lankidetzaren* ikuspegitik sortu da.

Ikuskera horren oinarriak gizarteak antolatzeko dituen eskubidea eta gaitasuna dira, bere interes eta premiei erantzuteko, eta bere eskubideak sustatuz eta gauzatuz parte hartzeko antolatzeko, hain zuzen.

Bestalde, sarea osatzen duten eragileen **jarduketak** –bakoitzak bere aldetik edo lankidetzan egina– honako **printzipio** hauek izan beharko lituzke, gizarte-zerbitzuen euskal sistemaren arretarako komunitate-ikuspegiaren eredutik abiatuta:

- a) Pertsonen eta taldeen ohiko ingurunetik **hurbila** izan behar du, eta haiei euren ingurunean gizarteratzen lagundu. Eta deszentralizatua izan behar du, baliabideak eta zerbitzuak deszentralizatuta eta komunitatearen ezaugarrietara egokituta, eta premien ebaluazioa eta plangintza zonen arabera egin behar ditu.
- b) **Prebentiboa** izan behar du, premien bilakaerari aurre egiteko, eta ikuspegi hori baliabide eta zerbitzu guztietan erabili; integratzailea eta normalizatzailea izan behar du, arreta-sistemen erabilera erraztuz, biztanle guztientzat baitira, eta, horretarako, pertsona eta baliabide guztiekin lan eginez, alternatiba paraleloak sortu gabe, baldin eta unean-unean eta aldi baterako ez bada.



- c) **Arreta pertsonalizatua** eman behar du, plan pertsonalizatuak diseinatuz, esku-hartzeak pertsona bakoitzaren ezaugarrietara egokituz, eta, arretaren pertsonalizazio-printzipioaren oinarriko adierazgarri gisa, pertsona arteko harremanekin; arretak **integrala** izan behar du, diagnostikoa, plangintza eta esku-hartzea egitean pertsona, familia eta haien testuingurua kontuan hartuta; eta **etengabea** izan behar du, pertsonen denboran zehar lagunduz, behar dutenean, eta esku-hartzea eta baliabidea haien premien bilakaeraren arabera egokituz.
- d) **Diziplinarteko** esku-hartzeak egin behar ditu, premiei erantzuteko beharrezkoa denean baliabide bat baino gehiago erabiliz aldi berean, eta lehenago esku-hartzeak egin dituzten edo geroago egingo dituzten beste profesional batzuekin koordinatuz eta lankidetzan arituz.
- e) Pertsonen eta familien **parte-hartzea** sustatu behar du, haien gaitasunak ahalik eta ondoen aprobetxatuz, haien zat eta haiekin egiten den esku-hartzearen diagnostikoan, orientazioan eta ebaluazioan parte har dezaten; gizarte-ekimena sustatzeko ekintzaren bidez herritarren elkartasun antolatua sustatuz, eta gizarte-ekimeneko erakundeekin proiektu jakinetan parte hartuz; eta laguntza informala, elkarrekiko laguntza eta ukitutako pertsonen beraien beste ekimen formal eta informal batzuk sustatuz.
- f) **Kalitatezkoa** izan behar du, printzipioak, erabiltzaileen eskubideak, arreta-eredua eta aurreikusitako beste kalitate-estandar batzuk bermatuz.

## **2. SAREAREN DEFINIZIOA**

### **2.1. Helburua eta izaera**

Sarearen helburua honako hau da: **“Lan koordinatuaren eta elkarlanaren bidez, arlo honetan eskualde-mailan jarduten duten eragileen gizarteratze- eta laneratze-prozesuak hobetzea, gizarte-egoera ahulean dauden pertsonen gizarteratze eta laneratze handia lortzeko”**.

Lan-merkatuan sartzeko edo enpleguari eusteko zailtasunak dituzten pertsonak laneratzearekin zerikusiren bat duten **eragileen koordinazioko, lankidetzako eta baterako laneko esparru egonkor** bat da sarea. Horren helburua da eragile horien esku-hartzeak eraginkorragoak izatea edo ingurunera egokitutako erantzun berriak garatzea.

Hortaz, sareak ez die erabiltzaileei zuzeneko arreta-zerbitzurik ematen. Haren lan-esparruan sortzen diren aukerei esker, esku hartzeko prozesuak hobetu, osatu eta integratzen dira, besteak beste, baina sarea osatzen duten eragileak arduratzen dira prozesu horiek gauzatzeaz.

Azkenik, argi utzi behar da sarea **ez dela nortasun juridiko propioa duen egitura formal berri bat**, baina, dena den, hura osatzen duten eragileen artean zehaztu, esplizitatu eta onartzen da haren funtzionamendu eredua.

### **2.2. Helburuak**

Sarearen helburu nagusiak honako hauek dira:

- Eskualdeko sistema eta baliabide publiko eta pribatuak inplikatzeko, eta haien artean aliantzak sustatzea, xede komun eta partekatu baten inguruan.
- Gizarte-zerbitzuak eta enplegu-zerbitzuak gizarte-egoera ahulean dauden langabeen arreta-prozesuan sartzeko.
- Eskualde-mailan gizarteratze- eta laneratze-jarduerak egiten dituzten eragile eta baliabideen arteko koordinazioa eta lankidetzaren bideratzea.
- Dagoeneko dauden baliabideen eta sareko eragileak egiten ari diren jarduketan efikazia, efizientzia eta koherentzia ahalbidetzea.
- Garatutako eta sarean parte hartzen duten eragile batzuei dagozkien lan-prozesuetan hobekuntzak sartzeko.
- Hobekuntza-gomendioak ezartzea, gizarteratze eta laneratzean parte hartzen duten sistema eta baliabideen funtzionamendua optimizatzea.
- Gizarteratze eta laneratzearen arloan ase gabe dauden proiektuak elkarrekin garatzea eta martxan jartzea.
- Eragileek elkarri informazioa emateko sistemak ezarri eta hobetzea, eta erabilgarri egitea.
- Zenbait arlotako eragile pribatuei gizarteratze eta laneratzeko politikak diseinatzen eta ezartzen parte hartzen uztea.
- Praktikaren eta ebidentzietan oinarritutako ebaluazioaren bidez lortutako ezagutza partekatzea eta transferitzea.
- Gizarteratze eta laneratzearen arloan eragileek saretik kanpo lortu dituzten emaitzak hobetzea.

### **2.3. Sarearen hartzaileak**

Sarearen hartzaileak zein diren erabakitzerakoan, honako hauek bereizi behar dira:

**Tarteko hartzaileak.** Sarean parte hartzen duten eragileak dira, eta, hartan egindako lanaren bidez, aldaketak sartuko dituzte euren lan-prozesu partekatuetan, erabiltzaileen artean gizarteratze- eta laneratze-maila handiagoak lortzeko.

Sarearen **azken hartzaileak** gizarte-egoera ahulean dauden pertsonak dira, laneratze-prozesua behar dutenak, eta zenbait arrazoiengatik behintzat epe laburrean enplegarriak ez diren eta aktibazio inklusiboko edo herritartasun aktiboko prozesuak behar dituzten pertsonak.

Gizarteratzeko IV. Euskal Planak jasotzen duenez, aktibazio inklusiboko prozesu horiek bultzatzeko, beharrezkoa da sozialki baloratuak dauden beste jarduera batzuetara irekita dagoen **gizarteratze-eredu bat** eraikitzea, **nahiz eta, lehentasunez, enplegu normalizatu lortzen zentratuta egon beharko den.** Lanak pertsona askoren giza errealizazio eta bizipoz terminoetan jokatzeko duen paper ukaezina gutxietsi gabe, gogoeta honek **gizarteratze-programek, enplegu-bilaketan saiatzeaz gainera, bizimoduko beste dimentsio batzuk ere lantzeko premia azpimarratzera garamatza; dimentsio horien artean daude aisialdia, kultur jarduerak, boluntarioritza, edota gizarte-interesa izan dezaketen komunitateko beste hainbat jarduera.**

Sareko organoetan edo lan-planetan zer erabakitzen duten, sareko azken **hartzaileek izan ditzaketen bizi-egoerak –aktibazioko, enplegua lortzeko, enpleguari eusteko edo hura hobetzeko aukerak baldintzatzen dituztenak–** honako hauek izan daitezke:

- Prestakuntza eskasa izatea.
- Enplegurako gaitasun pertsonal txikiak izatea.
- Behar bezala ase gabeko oinarrizko premiak eta ezegonkortasun handiko bizi-egoerak izatea.
- Zaintza familiarreko ardurak izatea.
- Prestakuntza-maila txikiko gaztea izatea.
- 50 urte baino gehiago izatea.
- Gaixotasun mentala izatea edo osasun mentala hondatuta izatea.
- Laneratzea zailtzen duen desgaitasunik edo osasun-arazorik izatea.
- Administrazio-egoera irregular batean egotea.
- Genero-indarkeria jasatea.
- Iraupen luzeko langabezia-egoera batean egotea.
- Kultura-oztopoak izatea.
- Emakumea izateak (zailtasuna areagotzen du)

## **3. GIZARTERATZEKO ETA LANERATZEKO BI SAREEN OSAERA ETA FUNTZIONAMENDUA**

### **3.1. Osaera**

Gizarteratzeko eta laneratze eskualdeko sareetako kideak herri-administrazioak, enpresak, korporazio publikoak eta irabazi-asmoa duten edo irabazi-asmorik gabeko erakunde pribatuak

izan daitezke, baldin eta, egoitza soziala non duten alde batera utzita, eskualde-mailan jarduten badute arlo hauetako batean: aktibazio inklusiboa, ohiko edo babestutako enpleguaren sustapena, eta enpleguari eusteko zailtasun gehien duten pertsonei laguntzea.

Ildo horretan, honako hauek izan daitezke sare horietako eragile: enplegu-sistema publikoan eta udalen eta aldundiaren gizarte-zerbitzuetan parte-hartze aktiboa eta funtsezkoa dutenak; enplegurako prestakuntzan edo laneratzean lan egiten duten hezkuntza-eragileak eta gizarte-eta hezkuntza-eragileak; gizarte-egoera ahulean, gizarte-bazterketako egoeran edo gizarte-bazterketako arriskuan dauden pertsonen gizarteratze eta laneratzearekin lotutako erakundeak; eta, oro har, gizarte-egoera ahulean edo gizarte-bazterketako egoeran dauden pertsonen eskubideak aintzat hartzearen eta gauzatzearen alde lan egiten dutenak, haien parte-hartzea beharrezkotzat jotzen bada.

Eragile bakoitzak, sarean sartu ala ez erabakitzerakoan, kontuan hartu behar du zer ezagutza, trebetasun eta ahalmen dituen bere erakundeak. Neurri handi batean, eragileen ahalmenak eta baliabideek eragingo dute zer irismen eta parte-hartze izango duten sarean, bai eta, horren ondorioz, zer irismen izango duen sareak berak. Gainera, garrantzitsua da eragileek ahalmen eta baliabideei denboran zehar eutsi ahal izatea; izan ere, sareko kide bihurtuz gero, hartan aktiboki parte hartzeko konpromisoa hartu beharko dute.

Jarraian, gure ustez eskualde bakoitzeko gizarteratze- eta laneratze-sareetan hasieratik parte har dezaketen eragileen zerrenda bat dago:

### **Debabarreneko eskualdea**

- Debegesa. Debabarreneko Garapen Ekonomikorako Elkartea Nabigazioa
- Gipuzkoako Foru Aldundiko Haurren Babeseko eta Gizarteratzeko Zuzendaritza Nagusia.
- Lanbide – Euskal Enplegu Zerbitzua. Eibar eta Elgoibarko bulegoak.
- Ermua, Eibar, Elgoibar, Soraluze, Deba, Mendaro, Mutriku eta Mallabiko udalen gizarte-zerbitzuak.
- Zabaltzen-Sartu.
- Gurutze Gorria.
- Adecco fundazioa.
- Daiteke.
- Caritas.
- Kalexka Elkartea.
- Lorratz elkartea.
- Talleres protegidos Gureak S.A. Eibarko tailerra.
- KL Katea Legaia.
- Armeria Eskola (Eibar)
- Eibar-Ermua unibertsitatea
- IMH - Makina Erremintaren Institutua (Elgoibar)
- MEKA Lanbide Eskola (Elgoibar)
- Mutrikuko Institutua
- Mutrikuko Akuikultura Kardala LHII
- AZITAIN-Eibarko Oinarrizko Lanbide Heziketako Udal Institutua
- Ermuko Lanbide Hasiera
- Koopera (edo, dagokionean, eskualdean dauden beste gizarteratze-enpresa batzuk)
- Euskaltegiak
- Helduen Hezkuntza
- Gipuzkoako Merkaterien federazioa

Beste eragile batzuei gonbidapena luzatzea pentsa daiteke:

- Tracklan ETT S.L. Eibarko bulegoa.

#### **Debagoieneko eskualdea**

- Debagoieneko Mankomunitateko Garapen Agentzia.
- Gipuzkoako Foru Aldundiko Haurren Babeseko eta Gizarteratzeko Zuzendaritza Nagusia.
- Lanbide – Euskal Enplegu Zerbitzua (Arrasateko bulegoa).
- Antzuola, Aretxabaleta, Arrasate, Bergara, Elgeta, Eskoriatza, Leintz-Gatzaga eta Oñatiko udalen gizarte-zerbitzuak.
- Caritas.
- Adecco fundazioa.
- Daiteke.
- Talleres protegidos Gureak S.A. Arrasate eta Bergarako tailerrak.
- KL Katea Legaia. Aretxabaleta, Bergara eta Oñatiko tailerrak.
- Gurutze Gorria. Debagoiena Eskualdeko Batzarra (Bergara).
- Bidebarri. Gizarteratze-enpresa (Oñati).
- Emaus Gizarte Fundazioa (Arrasate).
- Aretxabaleta Lanbide Eskola.
- Goi Eskola Politeknikoa (Arrasate).
- Arizmendi Ikastola (Arrasate).
- Mariaren Lagundia Ikastola (Bergara).
- Miguel Altuna Institutua (Bergara).
- Zuazola Larraña Institutua (Oñati)

Aurreko kasuan bezala, beste eragile batzuei gonbidapena luzatzea azter daiteke:

- Saiolan. Ekintzailearentzako zerbitzuak (Arrasate).
- Adecco TT S.A. Arrasateko bulegoa.
- Randstad Empleo ETT S.A. Arrasateko bulegoa.
- Crit Interim España ETT S.L. Arrasateko bulegoa.

Bestalde, hausnartu behar da **enpresak** sarean sartzea komenigarria ote den. Sakondu gabeko gaia da hori, eta, beraz, ezin da esan zer enpresa izan zitezkeen. Hala ere, zentzuzkoa izan daiteke zenbait irizpide zehaztea, sarean sartzera gonbidatu beharreko enpresek bete beharrekoak: eskualdeko ekonomiarako garrantzitsuak diren sektoreetakoak izatea (hala nola makina-erremintakoa); eskualdean garrantzitsuak izatea (esate baterako, Mondragon Korporazioa); sareko azken hartzaileei lana emateko erraztasun handiagoa duten enplegu-sektorekoak izatea (zerbitzu-sektorea, zaintza pertsonalen sektorea...); eta abar.

Enpresez gain, **beste eragile sozioekonomiko batzuk** ere sartzea azter liteke; besteak beste, enpresa-elkarteak eta sindikatuak.

Enpresei zein enpresa-elkarteei eta sindikatuiei dagokienez, beharrezkoa izango litzateke sarean parte hartzeko formula zehatza aukeratzea. Eragile sozioekonomikoak beste edozein eragile bezala sar daitezke, edo beste moduren batean: noizean behin edo sarearen jarduera-une jakin batzuetan, informazio-saio edo -jardueretan soilik (batzarrak edo antzekoak), gai jakin batzuk lantzeko aldebiko bileren bidez, etab.

### **3.2. Antolaketa eta funtzionamendua**

Sarearen funtzionamendu egokia bermatzeko, haren egiturak lau maila izango ditu:

#### **A. Batzarra**

- ✓ Urtean bitan egingo du osoko bilera.
- ✓ Sarean nola edo hala parte hartzen duten eragile guztiak eskubide osoko kideak izango dira. Eragile baten izenean azaltzen diren pertsonen sarearen funtzionamenduari eta jarduerari buruzko erabakiak hartzeko ahalmena izan beharko dute. Gainera, egonkortasunez eutsi beharko diote ordezkari horri; hala ere, ordezkoak izendatu ahal izango dituzte.

Gainera, beste eragile batzuk batzarrean egotea interesgarria dela ondorioztatuz gero, gonbidatu gisa parte hartu ahal izango dute, sarearen jarduerari buruzko informazioa jasotzeko.

Hauek osatuko dute batzarra:

- a) Presidente. Garapen-agentzia izango da.
  - b) Presidenteorde. Eragile baten ordezkaria izango da; batzarrak berak aukeratuko du.
  - c) Sarea osatzen duten eragileak adina batzordekide, presidentea eta presidenteorde alde batera utzita.
  - d) Laguntzaile tekniko. Koordinatzaile tekniko izango da.
- ✓ Batzarrak hau egingo du, besteak beste:
    - Egindako lanaren jarraipena eta ebaluazioa egitea.
    - Lehentasunak ezartzea eta sarearen lan-plana onartzea (sustatu beharreko ekimen zehatzak eta lantaldeak jasoko ditu plan horrek).
    - Aurrekontua onartzea.
    - Sareko organoetarako (batzorde iraunkorra) edo karguetarako (koordinatzaile tekniko) pertsonak aukeratzea edo izendatzea.
    - Kide berriak onartzea.
    - Sarearen funtzionamenduari buruzko beste edozein erabaki estrategiko hartzea.
  - ✓ Funtzionamendu egokia izango badu, sarearen batzarrak hau egin beharko du:
    - Batzorde iraunkorra izan. Batzarrak arautuko ditu haren osaera eta funtzionamendua.
    - Lan-plan bat egin, sustatu beharreko ekimen zehatzak erabakitzeke, eta ekimen horiek gauzatzeko egokitzat hartzen dituen batzordeak edo lantaldeak eratzeko.
    - Koordinazioaz arduratuko den pertsona baten laguntza izan. Pertsona horrek sarearen ekimen eta jarduera guztietan hartuko du parte, haiek programazioaren eta batzorde iraunkorraren ildoan arabera dinamizatzeke.
  - ✓ Koordinazio teknikoaren bidez, batzorde iraunkorrak egin behar ditu bileretarako deialdiak, gutxienez 20 egun lehenago, eta gai-zerrenda zehaztu. Premia egonez gero, deialdia egiteko epea txikiagoa izan daiteke.

- ✓ Sarearen izaera kontuan hartuta, erabakiak aho batez hartuko dira, bereziki lankidetzan sustatu beharreko proiektuen kasuan. Erabaki bat hartu behar denean hori posiblea ez bada, edo salbuespenez, kideen bi herenen gehiengo kualifikatuak hartuko ditu akordioak. Beharrezkoa izango da kide guztiak batzarrean egotea.
- ✓ Sareak ondo funtzionatu eta, beraz, helburuak lor ditzan, garapen-agentziek beharrezko baliabide ekonomikoak emango dituzte; lor ditzaketen finantzaketa-iturri publiko eta pribatu guztietatik aterako dituzte.
- ✓ Batzarrak barne-araudi bat onartu ahal izango du, funtzioak eta funtzionatzeko modua zehatz-mehatz jasotzeko.

## **B. Batzorde iraunkorra**

- ✓ Beharren edo lan-bolumenaren arabera bilduko da. Edonola ere, hiru hilean behin bildu beharko du gutxienez.
- ✓ 4-6 kide soilik izango ditu, behar bezain eraginkorra izateko.

Batzarrak aukeratuko ditu batzordeko kideak, eta baldintza hau bete beharko dute: sareko organismo kideren batekin loturaren bat izatea (gobernu-organoko kidea izatea, kontratua izatea, boluntarioa izatea, etab.).

Askotariko osaera izango du, baina ez da sektoreen (publikoa, pribatua, hirugarren sektorea...) edo jarduera-eremuen araberrako ordezkaritza bilatuko.

- ✓ Zeregin nagusi hauek izango ditu:
  - Batzarraren erabakien eta arauen jarraipena egitea, ahalik eta ondoen gauzatu daitezzen.
  - Erreferentzia- eta egiaztatze-organoa izatea sarearen koordinazio teknikoaren ardura duen pertsonarentzat.
  - Sarearen bozeramaileak izatea.

## **C. Koordinatzaile teknikoa**

- ✓ Sarearen koordinazio eta dinamizazio teknikoaz arduratuko da.

Hasieran, behintzat, garapen-agentzietako bateko pertsona bat izango da. Komenigarria da bi eskualdeetan funtzio hori hartzen duten pertsonen artean koordinazio egokia eta egonkorra egotea.

Haien arduraldia aurreikusitako lanen bolumenaren eta finantzaketaren mende egongo da.

- ✓ Hauek izango dira haien funtzio nagusiak, besteak beste:
  - Batzarrean zehaztutako lan-plana gauzatzea.
  - Maila operatiboan egiten den lana dinamizatzea eta bideratzea.
  - Lan-proposamenak egitea batzorde iraunkorrari eta batzarrari.
  - Maila operatiboko eskaerak jasotzea eta haiei erantzuna ematen saiatzea.
  - Kide guztiei informazioa ematea, eta haiekin komunikazio-lerro eta -euskarriak izatea.

- Batzorde iraunkorren eta batzarren idazkari lanak egitea: gai-zerrenda, deialdiak, aktak, txostenak, etab.

#### **D. Maila operatiboa / lantaldeak**

- ✓ Batzarrak eta, zehazki, batzorde iraunkorrak zehaztuko dute zer eduki jorratu behar diren, zer proiektu garatu behar diren eta horretarako zer lantalde behar diren.
- ✓ Sareko koordinatzaileak lan-prozesu bakoitza aktibatuko du, zehaztutako proiektuak garatzeko, eta proiektu bakoitzeko lantaldea eratzten eta garatzen lagunduko du.
- ✓ Lantaldeak eratzeko, irizpide hauek hartuko dira kontuan:
  - Zehaztuta eta planifikatuta (helburuak, epeak, ekintzak...) dagoen lan-proiektu jakin bat garatzeko eratuko dira.
  - Noiz hasi eta noiz amaituko diren zehaztuko da. Ez dira lantalde egonkorak izango; zehazki, helburu eta xede jakin batzuk lortzeko eratuko dira, eta gutxi gorabeherako epea izango dute horretarako.
  - Aukeratutako edukia edo gaia lantzen duten eragile guztietako pertsonak izan behar dituzte, baldin eta horretaz arduratu badaiteke.
  - Eragile bakoitzeko pertsonak ez du zertan izan eragile horrek batzarren duen ordezkaria.
  - Aldi berean, eta eraginkortasunari begira, lantalde bakoitzeko kide-kopurua mugatu beharra dago.
  - Hori dela eta, proiektu edo talde bakoitzean, landu beharreko gai zehatzari buruzko ezagutzak edo esperientzia dituzten parte-hartzaileei emango zaie lehentasuna.
  - Ildo horretan, maila honetan organismo edo erakunde bateko kide gisa parte hartzen duten pertsonak aldatu ahal izango dira, jorratzen den edukiaren arabera.
- ✓ Garatu beharreko lan-prozesuaren edo ekimenaren arabera ezarriko da haren iraupena, baina, betiere, mugatua izango da, eta koordinatzaile teknikoak hasieran egindako lan-planera egokituko da.

Eskualde bakoitzean sare bat egotea aurreikusi bada ere, interesgarria izango litzateke haien arteko koordinazio-dinamikak eta lankidetzaz-esparruak sortzea, elkarri esperientzia, ezagutzak eta abar azaltzeko. Esaterako, lantalde mistoak egin ditzakete, edo osoko bileraren bat elkarrekin egin.



#### 4. SAREAREN LAN-METODOLOGIA

Hasieran, sareak hiru mailatan egin dezake lana. Hona hemen mailok:

1. **Benetako kasuetan oinarritutako lantalde** bat edo gehiago eratzea. Kasu horiek eragileek artatutako kasuen artean aukeratu daitezke. Horren helburua da, elkarlanean oinarrituta, ikasketak sortzea, koordinazioa hobetzea eta aurretik dauden baliabideak optimizatzea, zerbitzuen erabiltzaileei arreta hobea emateko eta aktibazioko edo enplegua lortzeko aukera gehiago izan dezaten.

Dinamika hau proposatzen da: paradigmatikotzat edo berezitzat hartutako kasuen fitxak jasotzea; haietako batzuk aukeratzea, zenbait irizpideri jarraituz; eta lantaldeak eratzea, kasu horietan zer-nolako lana egin den, lan hori egiteko zer zailtasun dauden, esku-hartzea nola hobetu daitekeen eta hobetzeko zer aldaketa egin behar diren azter dezaten.

Hainbat irizpide erabil daitezke kasuak aukeratzeko: maiztasunik handieneko kasu-motak; emaitza positiboa lortzeko zailtasun gehien dutenak; erantzun egokia emateko zailtasuna sistemen arteko zirrikituetan dutenak; premia edo gorabehera jakin edota urgente bati erantzuten diotenak; eragile baten baino gehiagoren esku-hartzea behar dutenak; eragileen ustez epe motzean arrakasta izan dezaketenak; etab.

Helburuetako bat erantzun egokiak ematea eta, hain zuzen, erabiltzaileen egoera hobetzea da. Hala ere, helburu orokorra izan behar da kontuan: efektu biderkatzailea lortzea. Horretarako, egiturazko hobekuntzak egin behar dira eragileak kasu horietan ematen ari diren esku-hartzean, erantzun-modu berriak egoera berean dauden kasuetara hedatze aldera. Beraz, aldi berean edo bata bestearen atzetik eragile baten baino gehiagoren esku-hartzea duten kasuetan jartzen da arreta, bai eta eragile bakoitzak arreta pertsonalizatuko planean duen zereginen ere.

2. **Proiektu zehatzak egitea**, sarea osatzen duten eragileek hautemandako beharrei erantzuteko, besteak beste gida digitalak edo antzeko beste tresna batzuk garatuz, dauden baliabideei buruzko informazioa elkarri emateko eta partekatzeko. Edo sentsibilizazio-kanpainak egitea. Komunitateko arreta-ereduari edo -ikuspegiari buruzko orientazio-eskuliburu bat egitea.
3. Sarea kideren batek egindako **eskaerei erantzuteko tresna gisa antolatzea**. Maila honetan, sarea dagoela aprobetxatzea izango litzateke helburua, harremanari eta kontaktuei ahalik eta errendimendurik handiena ateratzeko. Erabilera okerra edo gehiegizko erabilera saihesteko, eskaera horiek koordinatzaile teknikoaren bidez bideratuko lirateke; hain zuzen, koordinatzaile teknikoak erantzungo lioke egoera edo eskaera zehatzari, erantzuna balora dezaketen eragileekin harremanetan jarriko bailitzateke.

Ilido horretan, hau bezalakoa izan daiteke funtzionamendu-eskema:

- a) Koordinatzaileak sarean dagoen eragile baten informazioa edo eskaera jasotzen du. Adibidez, prestakuntza-eskaintza bati buruzko informazioa eska dezake eragileak, edo profil jakin bateko pertsonentzat antolatutako ikastaro bat osatzeko laguntza.
- b) Koordinatzaileak ebaluatu eta erabakitzen du ea eskaera sarearen jarduerarekin lotuta dagoen; eta, baiezkoaren kasuan, erabakiko du eragile jakin batzuek (kasu horretan, zein izango diren ere erabaki beharko du) edo sarea osatzen duten guztiek izango duten eskaeraren berri.

- c) Kasuan-kasuan, koordinatzaileak erabaki dezake informazioa bere ustez interesa izan dezaketen edo dagokien eragileei bidaltzea, edo bi eragile edo gehiago elkarrekin harremanetan jartzea, gaiari buruz hitz egin dezaten, etab.

Hortaz, hirugarren lan-maila honetan, koordinatzaileak eragileen arteko harremanak bideratu behar ditu. Hala ere, denboraren joanean, eragileak lan koordinatuko eta elkarlaneko dinamikan ohitu ahala, ez da beharrezkoa izango koordinatzailea zeregin horretaz arduratzea. Beraz, eragileek zuzeneko harremanak sortuko dituzte euren artean, eta, erabiltzaileen premiei erantzuterakoan, laguntza eskatuko diote elkarri.

## ERANSKINA: SAREA MARTXAN JARTZEA ETA LEHEN PAUSOAK

### Sarea martxan jartzea

Sarea martxan jartzeko, pauso hauek proposatzen dira:

1. Lehenago identifikatutako eragileekin harremanetan jartzea, posta elektronikoz eta, ondoren, telefonoz edo zuzenean, sareari buruzko informazio-bilera batean parte hartzera **gonbidatzeko eta motibatze**ko.

Ezinbestekoa da aurretiko fase horretan komunikazio ona izatea, ahalik eta eragile gehien joan daitezen bilerara.

2. Eskualdean **informazio-bilera** bat egitea gonbidatutako eragile guztiekin, haiei sarearen proiektua azaltzeko. Besteak beste, bilera horien edukiak ordurako egindako lan- eta hausnarketa-prozesuei buruzko informazioa, eta aurreikusitako ideien aurkezpena izango dira: helburuak, parte-hartzaileak, antolaketa- eta lan-moduak, hasierako lan-planaren proposamena...

Azalpenaren ondoren, une bat hartu beharko da gonbidatutako eragileek proiektuan parte hartzeko zer interes duten jakiteko, proiektuari buruz zer iritzi duten jakiteko, zer ekarpen eta proposamen egin ditzaketen galdetzeko, etab.

Koordinatzaile teknikoa zein izango den jakinez gero, hura eta haren funtzioan aurkeztuko dira.

3. Ondoren, **lehen lan-bilera<sup>3</sup> formal bat** edo aurretiko lan-bilera egitea sarean parte hartzeko interesa duten eragile guztiekin, lehen batzarrean onartu beharko diren gaiak zehazteko: sareko kide diren eragileen konpromisoak onartzea, sarearen diseinu-dokumentuan egokitzat hartzen diren aldaketak egitea eta onartzea, garatu beharreko lan-planari buruzko orientazioak azaltzea, eman beharreko pausoak zehaztea eta egutegia ezartzea...
4. **Lehen batzarra** egitea. Hartan, gai hauek jorratu beharko dira: batzorde iraunkorra aukeratzea, lan-plana (egin beharreko ekintzak, landu beharreko edukiak, lantaldeak eratzea...) onartzea, etab.

Komeniko litzateke informazio- eta lan-bilerak egin ostean batzarra ez atzeratzea gehiegi, jardueraren dinamika gain behera etor ez dadin. Eta ezinbestekoa da lehen batzarrerako hau izatea:

---

<sup>3</sup> Aurkezpen-bileran oso adostasun-maila lortuz gero, eta informazio-bileraren eta lehen batzarraren arteko lan-bilera hori beharrezkoa ez balitz, bertan behera geratuko litzateke. Bestalde, gerta daiteke eragileek denbora eskatzea, iritziak aldatzeko, hausnartzeko... sarean sartzeko behin betiko erabakia hartze aldera. Orduan, ezin izango litzateke lan-bilera hori egin.

## Lehen funtzionamendu-urterako lan-planaren proposamena

Sare bakoitzak bere batzarrean edozein lan-plan onartzen duela ere, aurreko hausnarketa-prozesuan mintzatutakoa kontuan hartuta eta dokumentu honetan proposatutakoaren ildora, zentzuzkoa da lehen funtzionamendu-urterako lan-plan bat proposatzea:

1. **Sarea martxan jartzea**, aurreko puntuan adierazitako puntuak betez: gonbidapena eta motibazioa, informazio-bilera, lehen lan-bilera (beharrezkoa bada) eta lehen batzarra).

Batzar horretan, lan-plana onartuko litzateke, martxan jartzeko fasean sareak zer egin beharko lukeen zehazteko.

2. Lan-mailak **aktibatzea**:

- a) Lan-planean adierazitako **lantaldeak** eratzea.

Hasteko, gomendatzen da lantalde bat soilik (bi, gehienez) sortzea, talde pilotu gisa, funtzionamendua probatzeko eta hobekuntzarik sartu behar den aztertzeke.

Landu beharreko kasuen profila lan-planean zehaztu beharko litzateke. Lehenago azaldu dugunez, profila zehazteko irizpidea aldatu egin daiteke.

Sareko koordinatzailearen ardura izango da lantaldeari prestakuntza ematea eta laguntzea. Lehen taldeko kideak aukeratzekoan, eragile bakoitzak egiten duen lan zehatzari erreparatuko zaio, bereziki.

Edonola ere, gomendatzen da lantalde bakoitzak hasieran hau zehaztea: helburuak, kronograma barne hartzen duen lan-plana, bileren kopuruaren eta maiztasuna...

Oso garrantzitsua da lan guztia jasotzea eta sistematizatzea, hartatik ikasketa bat lortzeko eta lantalde horretan parte hartu ez duten gainerako eragileei azaldu ahal izateko.

- b) **Tresna edo aplikazio informatiko** bat diseinatzea eta martxan jartzea, eragile guztiei eskualdean arlo horretan dauden baliabideei buruzko informazioa emateko.

Tresna horrek informazio eguneratua jaso beharko luke: eragile bakoitzaren zerbitzu-katalogoa, indarrean dauden protokoloak...

Gainera, webgune bat ere sor daiteke (edo lehendik dauden beste webgune batzuetan sartu, hala nola agentzien webguneetan), bi helburu hauekin:

- Sarean parte hartzen duten eragileek barne-mailako lan-esparru bat izatea, egiten diren materialak eskura izateko: aktak, txostenak, ebaluazioa, etab.
- Sarearen jardueraren berri emateko leku bat izatea: hari buruzko informazioa, behin betiko produktuak, etab.

- c) **Eragileen arteko eskaintzak eta eskariak sareko koordinatzaile teknikoaren bidez bideratzea**, egiten diren balorazioen arabera haren funtzionamendua hobetzeko.

3. Sarearen eta egindako lanaren **ebaluazio-sistema** diseinatzea eta garatzea.

**Helburu** hauek izango ditu:

- Helburuak zenbateraino lortu diren zehaztea, eta prozesuak, efektuak eta emaitzak aztertzea.
- Proiektuaren balioa testuinguru jakin batean sistematikoki ikertzea, datuak bildu eta aztertu behar izanez gero, metodo eta balio-iritzi baten bidez.
- Hobekuntza-alderdiak hautematea, sarearen funtzionamendua hobetzeko.
- Sarearen eredia alderatzea eta egokia den ala ez aztertzea.
- Sarean nola edo hala parte hartzen duten eragileei gardentasuna erakustea.

Eta **ezaugarri** hauek izango ditu:

- Aukera eman behar du sareak hasieran eta denboran zehar nahierara eusteko moduko ebaluazio-sistema bat eratzeko.
- Eragileek izan behar dute protagonistak, ebaluazio-sistema sortzean.
- Prozesuak arreta azterketan jartzera bultzatu behar ditu eragileak, diagnostikoa alde batera utzita.
- Hobetzea, ikasketak sozializatzea eta ezagutzaren berri ematea nahi du.
- Datuetan, haien balorazioan eta pilotutako esperientzian dago oinarrituta.

Ebaluazioaren eraginkortasuna hartu behar da aintzat, zorrozatasuna baino gehiago. Batzuetan, informazio askok ez du ezagutza hobetzen eta sistematizatzen laguntzen. Gainera, erabakiak hartzen eta ekiten laguntzen duen formatua izan behar du.