

# Enplegu- eta inklusio- politiken ebaluazio- organoaren proiektu estrategikoa (Besaldi) 2029

2025/01/11



**besaldi**

Enplegu eta inklusio  
politiken ebaluazio organoa  
Órgano de evaluación de las  
políticas de empleo e inclusión



**EUSKO JAURLARITZA**  
**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIA, LAN ETA  
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,  
TRABAJO Y EMPLEO

## Aldi berean egindako bi dokumentu batera ikusita

Besaldi 2029 proiektu estrategikoa	Besaldi Plana 2025
<p>Besaldi 2029 proiektu estrategikoaren laburpena</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentu honen aurkezpena</li> <li>2. Enplegu- eta inklusio-politikak</li> <li>3. Politika publikoen ebaluazioa</li> <li>4. Enkarguaren eta testuinguruaren azterketa</li> <li>5. Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren misioa, ikuspegia, balioak eta marka</li> <li>6. Besaldiren ardatz estrategikoak</li> <li>7. Antolaketa eta kudeaketa</li> </ol> <p>Kontsultatutako dokumentazioa</p> <p>Eranskina: 20 galdera egin, hautatu, ordenatu eta katalogatu dira, inklusio- (15) eta enplegu-politikak (5) ebaluatzeko arrasto gisa</p>	<p>Besaldi 2025 planaren laburpena</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentu honen aurkezpena</li> <li>2. Zer egin dugu 2024an?</li> <li>3. 2025erako ildo estrategikoak</li> <li>4. Besaldiren 2025erako helburuak</li> <li>5. Planteamendu operatibo orokorra</li> <li>6. 2025eko jarduerak</li> <li>7. Gutxi gorabeherako egutegia</li> <li>8. Baliabide ekonomikoak</li> <li>9. Besaldiren antolaketa eta kudeaketa</li> </ol> <p>Eranskina: Jardueren programaziorako eta jarraipenerako fitxa-eredua</p>

## Besaldi 2029 proiektu estrategikoaren laburpena

Enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko organoak, otsailean titularra izendatu eta 2024ko ekainean taldea osatu ondoren, Besaldi hartu du izen labur gisa, eta proiektu estrategiko hau egin du. Proiektu horren arabera, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioa instituzionalizatzeko eta zentzuz, eraginkortasunez eta modu iraunkorrean egite aldera, **bere funtzionamenduaren dimentsio estrategiko (edo funtzionamendurako ardatz estrategiko) hauek aktibatu eta sentsibiltatez, malgutasunez eta proportzionaltasunez konbinatu behar ditu:**

- **Organo eraginkorra eta zuzeneko kudeaketa publiko** ahaldundu eta proaktiboa duen **hausnarketa-laborategia**, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloan balio-sorrera berriak eta handiagoak lortzea eta jarduera hori instituzionalizatzea helburu duena.
- **Bezere eta hornitzaile adimenduna** enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko **prozesu operatibo eta produktiboetan**, prozesu horietarako gaitasun profesionala handitzearekin eta hobetzearekin konprometitua.
- Enplegu- eta inklusio-politikak ebaluaziorako erabilgarria den ezagutza-erakuntzako (etikoa, zientifikoa, metodologikoa eta praktikoa) dinamikak bultzatzeko eta aberasteko **erreferente diren pertsonen eta antolakundeen ikastuna eta preskriptorea**.
- **Komunitatearen eraikuntzaren** eta ebaluazioaren eraikuntzan eta bere kultura enplegu- eta inklusio-politiken arloko eragile guztien artean indartzean inplikaturako edo interesa duten pertsonen eta antolakundeen arteko lankidetzaharremanen **sustatzailea**.
- **Herritarrei** (gehienbat politiken unean uneko hartzaileei) enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-prozesuen, horien emaitzen, ondorioen, gomendioen eta ikaskuntzen **berri emateko eta haiek horietan parte hartzeko gardentasun-foroa**.

Ardatz estrategikoa	Helburu estrategikoa
Kudeaketa publikoa	Ebaluazioaren instituzionalizazioa
Ebaluazio-ahalmenak	Homologatutako ebaluazio-prozesuak eta -produktuak
Ezagutzaren erreferenteak	Etika, zientzia, teknologia eta praktika bikainak
Eragile interesdunak	Komunitatea eta ebaluazioaren kultura
Inplikaturako hartzaileak	Herritarren parte-hartzea

Bi dokumentu horietan bost ardatz estrategiko horiek aipatzen direnean, kode hauek erabiliko dira, hurrenez hurren:

- PUB (publikoagatik).
- GAI (gaitasunengatik).
- ERREF (erreferenteengatik).
- KOM (komunitateagatik).
- HER (herritarrengatik).

Aldi berean, aurrekoekiko **zeharkakoak diren lau dinamika** egongo dira, haien lagungarri eta osagarri. Hauek dira:

- Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailarekin eta Eusko Jaurlaritzaren osoarekin dugun harremana, horren **parte** garelako eta horrek zerbitzu ematen eta gainbegiratzen digulako, eta, aldi berean, gure **independentzia** ahalbidetzen eta baliatzen dugu.
- **Informazio** garrantzitsua jasotzeko, aztertzeko, biltegitratzeko, erabiltzeko, ekoizteko eta igortzeko (**komunikatzeko**) sistematika.
- **Adimen artifizialekin** etengabe elkarrengaita (**datu** kopuru handiak erabiltzen dituzte), enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioko balio-kateen mailatan duten zereginari buruzko balorazioak egiteko eta erabakiak hartzeko (Besalditik hasita).
- Enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko organoari berari egiten zaion **ebaluazioa**, politika publikoen ebaluazioan aplikatutako **etikaren** ikuspegia berariaz txertatzeko asmoarekin.

<b>Zeharkako dinamikak</b>
Harreman-independentzia
Informazioa eta komunikazioa
Datuak eta adimen artifiziala
Kanpoko ebaluazioa eta ebaluazio etikoa

**Eta egunero lan egiteko konpromisoa dugu, enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren instituzionalizazioak** balio dezan Euskal Autonomia Erkidegoko sektore publikoak egungo benetako pobretze-prozesuak eta gizarte-bazterketako prozesuak iraultzera zuzendutako sektorearteko ibilbideak katalizatuko dituen inklusio-politika bultzatzeko, bai eta enplegu ona izateko eskubide subjektibo unibertsala gauzatzeko erabakigarria den enplegu-politika bat ere.

## 1. Dokumentu honen aurkezpena

Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoa sortzen duten legeek (14/2022 Legea, azaroaren 22koa, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemarena eta 15/2023 Legea, abenduaren 21ekoa, Enpleguarena) Euskal Autonomia Erkidegoko sektore publikoaren barruan ezaugarri jakin batzuk eta kokapen independentea ematen badizkiote ere, uste dugu ezinbestekoa dela hausnarketa bat egitea, planteamendu batzuk diseinatu eta **erabaki estrategiko batzuk hartzea, hau da, organoa eratzeko eta posizionatzeko hainbat alternatibaren artean batzuen alde egitea eta beste batzuk baztertzea**. Horretan datza, beraz, proiektu estrategiko hau, organo hau arautu eta sortu dutenek ahalbidetzen duten (edo behartzen duten) askatasun-maila edo maniobra-marjina identifikatzean, eta, gutxienez puntu jakin bateraino, hasierako planteamenduen eta erabaki orokorren lehen multzo bat justifikatzea eta mugatzea, irauteko bokazioa duena, ahal dela, gure ibilbidea egoki bideratu ahal izateko.

Dokumentu hau 2025erako Besaldiren plangintzarekin batera egin da, eta saiatu gara elkarren arteko lotura logikoak dituzten dokumentuak izan daitezen, baina eduki berberak errepikatzen ez dituztenak. Bi testuetan, Besaldiren taldeak Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailaren eta Eusko Jaurlaritzako beste instantzia batzuen, Eguía Careaga Fundazioaren eta Iseak Fundazioaren laguntza jaso du. Nolanahi ere, organoak berak idatzi du, aurreko hilabeteetan aztertutako, eztabaidatutako, hausnartutako eta hitz egindako guztia oinarri hartuta.

**Urrats hauek egingo ditugu:** aurkezpen honen ondoren, bigarrenik, gure ebaluazioaren gaia identifikatuko dugu, hau da, enplegu- eta inklusio-politikak. Hirugarren atalean, politika publikoen ebaluazio-ereduaren lehen zirriborroa aurkeztuko dugu, eta, laugarren puntuan, misioaren, ikuspegiaren, balioen eta markaren gure adierazpena ezarriko dugu. Testuaren bosgarren zatian, enkargua eta testuingurua aztertuko dira, eta, azkenik, seigarrenean, gure enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren ardatz estrategikoak aurkeztuko dira. Bibliografiaren ondoren, eranskinean, enplegua eta inklusioa ebaluatzeko hogeitau galderako hasierako agenda posible bat.

## 2. Enplegu- eta inklusio-politikak

Lehenik eta behin, **politika publiko** esatean, honako hau ulertzen dugu: gai edo kontu jakin baten gainean (edo, bestela esanda, lurralde-eremu jakin batean eta ezarritako arau-esparru baten barruan ondasunen bat sustatzearen eta babestearen gainean) lege-eskumena duen eragile batek edo eragile talde batek erabakitako eta sostengatutako ekinbideen multzo artikulatu bat. Ildo horretan, enplegu-politika publikoaz edo inklusio-politika publikoaz ariko gara. Haatik, ez dago era hutsezinik *politiko* deritzegun gaiak, egiturak, funtzioak, prozesuak, gertaerak edo eragileak eta hala ez deritzegunak bereizteko. Hasiera batean, *politika publikoaz* hitz egitea alderdi global, garrantzitsu, estrategiko, egiturazko, inpaktuzko edo iraunkorrenaz hitz egitea izango litzateke (tekniko, operatibo, koiuntural, partzial, taktiko edo hutsala denaren aurkakoa).

Gure inguruko botere publikoen eraketaren egungo bilakaera fasean, argi ikusten da ondasun abstraktuen izendapena erabiltzeko joera (ondasun babesgarriak, babesten eta sustatzen diren ondasunak, ekoizten eta hornitzen diren ondasunak, ondasun publikoak, premia-maila jakin bateko ondasunak) beren antolamendu-aparatuen barruan lana identifikatu eta banatzerakoan, batez ere botere exekutiboaren

administrazio publikoei dagokienez (hau da, gobernuei dagokienez). Hala ere, babesten eta sustatzen den ondasuna ez da politika publiko bat ezagutzeko, deskribatzeko, aztertze eta diseinatzeko kontuan hartu behar den elementu bakarra. Hauek izango lirateke, gutxienez:

- Testuingurua (garaia) abiapuntu gisa.
- Zein hartzailei zuzentzen zaion.
- Zein beharri erantzuten dion.
- Zer ondasun babesten edo sustatzen den.
- Zer helburu lortu nahi diren (lortu nahi diren efektuak).
- Zorroa, hots, hartzaileen eskura jartzen duen eskaintza.
- Jarduna (egitura eta funtzionamendua).
- Administrazioa (egitura eta funtzionamendua).
- Gobernua (egitura eta funtzionamendua).
- Gaitasunak.
- Ezagutza (etikoa, zientifikoa, teknologikoa eta praktikoa).
- Baliabideak eta azpiegiturak.
- Zein inguruetan moldatzen den (non eragina izan nahi duen).
- Narratiba edo kontakizuna (diskurtsoa, balioak eta emozioak).

(Adi, izan ere, gero, ekoizpena eta ebaluazioko produktuak zerrenda honetan aipatutako elementu batzuei, besteei edo guztiei buruzkoak izango dira).

Politika publikoak **sektorekoak edo zeharkakoak** izan daitezke (eta, segur aski, bestelakoak ere bai, baina horrek orain ez du axola), eta erakunde publiko baten eskumen eskusibokoak izan daitezke, edo gerta daiteke hainbat erakundek (Administrazioaren hainbat maila) haren eskumena izatea (azken hori hainbat modutan gerta daiteke, baina horrek ere orain ez du axola). Besaldiri interesatzen zaizkion bi politika publikoetan, legeriak Eusko Jaurlaritzaren zeregin garrantzitsu bat planteatzen du (baina ez eskusiboa), eta esango genuke bata, enpleguarena, sektoriala dela, eta bestea, inklusioarena, zeharkakoa.

Nolanahi ere, gure politika publikoetan lortu nahi den kudeaketa (eta gobernantza eta arreta) integratu eta eraginkorrerako erronkak ez dira hemen amaitzen, izan ere, kontuan hartu behar da, gutxienez, Administrazio orokorreko (Enplegu Zuzendaritza edo Gizarteratze Zuzendaritza, kasu), Administrazio instituzionaleko (Lanbide, kasu) eta Administrazio independenteko (Besaldi, kasu) organo eta unitateak daudela. Bestalde, kontuan hartu behar da eragileak lurraldearen arabera sailkatzea (adibidez, Lanbide eragile bat da, baina Lanbideren bulego bakoitza ere halakotzat har daiteke), eta halaxe dira jarduera-eremuan hainbat formularen bidez jarduten duten antolakunde solidarioak (hirugarren sektorea) eta merkataritza-sozietateak. Eta ez da ahaztu behar gizarte-eragileen pisua (sindikatuak eta patronalek) eta eremu horietan dituzten elkarrizketa-, hitzarmen-, konfrontazio- eta negoziazio-dinamikak. Eta mundu akademikoa. **Eta gehiago, ikusiko dugun moduan.**

Esan bezala, politika *sektorialak* (eta jarduera-eremuak) eta *zeharkako* politikak (eta jarduera-eremuak) bereizten ditugu. Gehienbat jarduera-eremuaren berezko jardueren bidez (bitarteko publikoekin edo ez) dagokion ondasunaz (ekoizpenaz eta

horniduraz) arduratzen den jarduera-eremuari (eta politika publikoari) *sektorial* deritzogu. Jarduera horiek balio-kateak osatzen dituzte, eta zuzenean hartzaileen, herritarren, biztanleriaren esku amaitzen dute. Aldiz, *zeharkako* deritzogu gehienbat eragiten duen politikari (eta jarduera multzoari), dagokion ondasuna sektore-politiketan (eta horien jarduera-eremuetan) eraginez sustatzeko eta babesteko.

Ondoriozko konplexutasuna eta gradientea hurrengo taulan adierazten dira.

<b>Konplexutasun-gradientea</b>
Politika sektoriala erakunde batean
Zeharkako politika, erakunde bateko politika sektorial batean eragiten duena
Maila anitzeko integrazio bertikala politika sektorial baten barruan
Zeharkako politika, bi politika sektorial edo gehiagotan eragiten duena
Bi politika sektorialen arteko integrazio horizontala
Integrazio horizontala eta bertikala
Zeharkako politika batek ukitutako integrazio horizontala eta bertikala

Hel diezaiegun orain gure bi kasuei eta has gaitzen bi politika publikoetan funtsezkoak diren alderdi batzuk identifikatzen:

- **Enplegu-politika**, zeinaren funtsezko tresna Euskal Enplegu Sarea baita, eta, horren barruan, Euskal Enplegu Zerbitzua (Lanbide). Hori funtsezkoa da profesionalizazio-prozesu eta, oro har, ekoizpen-jardueren eraldatze-prozesu azkarrak gobernatzeko, kudeatzeko eta inplementatzeko, krisi ekologiko eta sozialeko testuinguru honetan, non giza lana mehatxupean dagoen, are produkzio-jarduera gisa, diru-sarreraren iturri gisa eta nortasun pertsonal eta komunitarioaren ikur gisa ere.
- **Inklusio-politika**, helburuak lortzeko, hainbat sektoretan oinarritzen dena, hala nola enpleguan, diru-sarreraren bermean, hezkuntzan, osasunean, etxebizitzan edo gizarte-zerbitzuetan; gurean, Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemari zertzen da. Nagusiki pobrezia eta gizarte-bazterketaren aurkako babesera eta borrokara bideratuta dago, eta (ekoizpen-matrizearen, zaintza-ereduen, sektore publikoaren eta beste batzuen) askotariko trantsizio eta eraldaketa gurutzatuek ezaugarritzen dute haren horizonte beharrezkoa.

Enplegu-politikak funtsezko leku batean kokatzen dira, izaera *ekonomikoa* eta *sozialagoa* dutenen artean, batez ere gizaki sozial gisa ditugun eskubide eta betebeharren birdefinizio handiko garaioan gauden krisi ekologiko eta sozialeko egoeran. Hauek dira enplegu-politiken balio-katearen maila nagusietako batzuk:

<b>Enplegu-zerbitzuen balizko zerrenda bat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lan-merkatu</i> deituan eskaintzari eta eskariari buruzko informazioa lortzea eta prozesatzea.</li> <li>• Giza baliabideen plangintza, garapenean barne hartuta lanpostuen eraldaketaren diseinua.</li> </ul>

- Talentua erakartzea eta biltzea.
- Orientazio profesionala, enplegarritasun-diagnostiko pertsonala eta enplegu-plan integratu eta pertsonalizatua barne.
- Lan-laguntza, enpleguarenaz bestelako jarduera-adarren (gizarte-zerbitzuak, kasu) berezko laguntzarekiko integrazio horizontala barne.
- Lanerako eta enplegurako prestakuntza eta kualifikazioa, barne hartuta perfektionamendua (*upskilling*), lanpostu bererako, eta birkualifikazioa (*reskilling*), beste lanpostu baterako.
- Bitartekaritza eta enplegua, pertsoneri eta enpresei aholkularitza emanda.
- Autoenplegurako eta ekintzaitzarako aholkularitza.
- Laneko osasuna, segurtasuna eta higieena.
- Lanpostutik irteteen eta, oro har, trantsizioetan laguntzea.
- Ebaluazioa eta ikerketa, garapena eta berrikuntza.

Esan beharra dago enpleguak berezitasun batzuk dituela politika publiko baterako **ondasun babesgarria** izanda, gure testuinguru sozialean behintzat:

- Ekoizpen-jarduera pertsonarentzako (eta gizartearentzako) ondasun gisa ulertzea defendagarria bada ere (defendatzen badugu ere), gauden testuinguru sozialean gaiztatzat hartzen da maiz (gaitz txikitatzat bederen).
- Eskubide gisa ulertzea defendagarria bada ere (defendatzen badugu ere), gauden kultur testuinguruan betebehartatzat hartzen da maiz (moraltzat, kasu).
- Haren berezko balioa defendagarria bada ere (defendatzen badugu ere), gauden testuinguru ekonomikan beste ondasun bat (biziraupen materiala) lortzeko tresnatzat hartzen da maiz.
- Defendagarria bada ere (defendatzen badugu ere) enplegu-politika publikoek asko egin dezaketela ondasun hori babesteko eta sustatzeko, ulertzen dugu debekatuta daukatena, printzipioz, salbuespenak salbuespen, hain zuzen ere, horiek sortzea edo ekoiztea dela; izan ere, ulertuko litzateke enplegu hori ez duela bultzatzen eskari eraginkor eta legitimo baten ondoriozko jardun batek.

\* \* \*

**EAEko inklusio-politika publikoari** dagokionez, une honetan Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistema gisa eratzen da, eta bizirauteko diru-sarrerak bermatzeko sektore-eremuko jarduketak (edo programa bat, nahi bada) eta beste tresna edo, oro har, elementu batzuk biltzen ditu, zeharkako politiken ohiko konfigurazioarekin, eta horiek hainbat sektore-eremutara hedatzen dira (hala nola enplegua, gizarte-zerbitzuak, etxebizitza eta beste batzuk).

Inklusioaz dihardugunean, testuinguru honetan, **inklusio soziala** sinonimotzat hartzen dugu. Legegileak ez bezala, kasu honetan, inklusio sozialaz hitz egiten dugu inklusio-politikaren ondasun babesgarria aipatzeko, eta egoitza-, lan- eta hezkuntza-inklusioaz eta abar hitz egiten dugu, inklusioaren (inklusio sozialaren) arloko dimentsio edo alderdi espezifikoek hitz egiteko. Era berean, gizarte-bazterketaren dimentsio edo alderdi partzial edo espezifikoek dagokienez, bizitegi-bazterketaz, lan-bazterketaz eta abar arituko ginateke. Inklusio sozialaren aurrekoak diren (edo horretarako bide ematen duten) inklusio-dimentsioez ere hitz egin genezake, hala

nola administrazio-inklusioa edo, testuinguru sozial jakin batean, duela gutxira arte pentsaezina zen garrantzia hartu duten beste batzuk (inklusio digitala, kasu).

Nolanahi ere, jatorrian, politika publiko honen kontzeptu eragile eta egituratzailea **pobrezia** izan zen. Hau da, 2001ean Eusko Jaurlaritzak «gizarte-bazterkeriaren aurkako borroka» izendatu zuena, hasiera batean, aurreko mendeko laurogeiko hamarkadan, «pobreziaren aurkako borroka» zen. Pobreziaren kontzeptuak inklusio sozialaren eta gizarte-bazterketaren prozesuen dimentsio ekonomikoari (edo finantzarioari) egingo lioke erreferentzia. Dena den, bai hasieran pobreengan (edo pobrezia-egoeran zeudenengan) pentsatzen zenean, bai gerora gizarte-bazterkeriako egoeran zeudenengan pentsatu denean, ulertu da pertsona horiek, ziurrenik, bizirauteko diru-sarrerak behar dituztela, baina bai eta beste ondasun batzuk ere.

Espanian, duela gutxi, bizitzeko gutxieneko diru-sarreraren ardura eman zaio bizirauteko diru-sarrerak bermatzeaz arduratzen den egitura nagusiari, alegia, Gizarte Segurantzari, eta bizitzeko gutxieneko diru-sarrera sortzen duen arauaren zioen azalpenean bertan, haren diseinua honela hartzen da: «Urrats erabakigarria da Ogasun Publikoaren ikuspegi integralean oinarrituta eraikitako gizarte-politikako eredu baterantz egiteko. Ikuspegi integral horrek barne hartuko ditu tributuoak eta diru-prestazioak, herritarrak beren gaitasun ekonomikoaren eta bizi-beharren arabera izan daitezten pertsona fisikoen errentaren gaineko zergan zergadunak edo dirulaguntzak jasotzen dituztenak, erreduantziak, kontraesanak eta ekitaterik ezak saihestuta».

Nolanahi ere, esango genuke, EAEn, legegileak zenbait urte daramatzala inklusio sozialeko zeharkako politika enpleguaren aldera lerratu nahian. Sistemak, berez, uste du bizirauteko diru-sarrerak bermatzeko prestazio ekonomikoak eskatzen edo jasotzen dituen pertsonak arreta behar duela enpleguaren jarduera-eremuan, eta, hortik aurrera, beste eremu sektorial batzuetara edo batera baino gehiagotara eramango duten ibilbideak egin ahalko dituela (ibilbide mistoak edo sektoreartekoak).

\* \* \*

Taula honetan, enpleguari eta inklusioari dagokienez, pertsonen egoera desberdinak hipotetikoki nola gurutza daitezkeen ikusten dugu. Ez da uste egoera guztietan benetako pertsonak daudenik.

Inklusio sozialeko prozesuan					
X inklusio-prozesuan (lanean, kasu)					
X prekarizazio-prozesuan (lanean, kasu)					
Prekarizazio sozialeko prozesuan					
X baztertze-prozesuan (lanean, kasu)					
Pobretze-prozesuan					
Prekarizazio sozialeko prozesuan					
Gizarte-bazterketako prozesuan					
	Lan-bazterketa	Lan-prekaritatea	Langabezia	Enplegua	Enplegu ona

Nolanahi ere, enplegu-politikaren eta inklusio-politikaren artean ahalik eta **integrazio eta sinergiarik** handiena bilatzeko erronka daukagu, bietan indarra eginda eta horietako bakoitzak gainerako politika publikoekin dituen harremanak zainduta. Irudika daiteke biziraupen materialerako eskubidea desmerkantilizatu eta pertsonen jarduna (lanekoa, besteak beste) sustatuko duen diru-sarrerak bermatzeko politika bat, bai eta enplegua edo ekintzailtza sustatuko duen eta lan-bazterketako egoeren egiturazko baldintzatzaileei erantzuten dien enplegu-politika bat ere. Azken batean, enplegu- eta inklusio-politikak, funtsean, ahalik eta dinamismo erraz eta eraginkorrenak eta behar bezain konplexu eta sofistikatuak sortzeko daude, benetan existitzen diren askotariko pobretze-prozesuen eta lan- nahiz gizarte-bazterketako

prozesuen ibilbidea alderantzikatzeko, bai eta laneratzeko eta, oro har, gizarteratzeko ibilbide sendo eta arrakastatsuei laguntza eta bultzada emateko ere.

Besaldiren ustez, guk bi politika publiko horiek ebaluatu nahi ditugu, nahiz eta errealitatean desberdin aurkitu eta tratatzen ditugun:

<b>Xedea</b>
Enplegu-politika bakarrik
Enplegu-politika nagusiki
Bi politikak
Inklusio sozialeko politika nagusiki
Inklusio sozialeko politika bakarrik

### 3. Politika publikoen ebaluazioa

**Politika publiko bat ebaluatzea** ikerketa zientifikoko metodoak eta teknikak (gizarte-zientzietakoak, bereziki) aplikatzeko prozesu sistematiko bat da, politika publiko bat deskribatzeko, aztertzeko eta baloratzeko. Zehaztapenean, funtsezko bi alderdi daude: prozesuaren zorrotasuna eta politikari buruzko balio-judizioaren bat emateko asmoa. Berez, ebaluazioak politika publikoaren ziklo baten barruan sortzen du dagokigun gaiari eta politikari buruzko ebidentzia eta, ondorioz, ezagutza baliagarria. Zikloa ahalik eta hobekien berrasteko egiten du, arrakasta lortzeko aukera gehiago izateko.

Hasiera batean, honako hau hartuko dugu politika publiko baten zikloaren erreferentziazko gutxi gorabeherako eredu gisa:

1. Datuak eta, oro har, informazio garrantzitsua lortzea, prozesatzea eta banatzea.
2. Premia, gaitasun, arazo edo aukera estrategikoak identifikatzea.
3. Diagnostikoa, pronostikoa, aldaketaren teoriaren formulazioa eta kontakizunaren eraikuntza.
4. Jarduteko alternatibak asmatzea.
5. Alternatiben balorazioa eta erabaki politikoa.
6. Jarduketa eraldatzailearen ibilbidea planifikatzea.
7. Planifikatutakoa inplementatzea.
8. Komunikazio-ekintza.
9. Egituraren jarraipena eta mantentze-lanak edo doikuntzak.
10. Politika publikoen ebaluazioa.

Logikoa denez, urrats horien iterazioa egin ahala, ebaluazioaren bidez kalitate-estandar hobekak dituen ebidentzia lortu nahi da, eta ebidentzia horrek, aldi berean, zikloaren urratsak hobetzen dituzten aktiboak txertatzen ditu politikan (hala nola egitura hobetuak, prozedura egiaztatuak, ezagutza operatiboa, balio partekatuak). Nesta berrikuntza sozialerako agentzia britainiarraren ideian oinarrituta, **ebidentzia**

**mailak** esatean, esan nahi dugu politika publikoen ebaluazioan estandar zorrotzagoetarantz urratsak egitea dela kontua. Aldaketaren teoria koherente eta sinesgarri bat formulatzeko gai den (hau da, bere jarduera-eremuan kausak eta ondorioak teorikoki identifikatzen eta erlazionatzen dituen) erakunde publiko baten (edo, oro har, politika publikoren batean erantzukizunak dituen eragile baten) eta politika baten eragina frogatu eta berriro lortzeko gai den beste erakunde baten (edo beste eragile baten) artean, ebaluazio batean inplikaturik dauden alderdiak etapa edo maila desberdinetatik igarotzen diren bide bat dago (edo eskailera bat).

Ebaluazioa, printzipioz, **urrats hauek egiten dituen** prozesutzat hartzen dugu:

1. Ebaluagaia identifikatzea (gure kasuan, politika publiko bat).
2. Eragileak identifikatzea eta ebaluazioan dituzten rolak ezartzea.
3. Ebaluazioa egingo den aldiari eta ebaluatuko den aldiari buruzko erabakia.
4. Ebaluaziorako diziplina-esparrua edo diziplinarteko esparrua identifikatzea.
5. Ebaluagaiari buruzko ezagutza-maila (x politika publikoarena) eta politikaren xedeari buruzkoa (babesten edo sustatzen duen ondasuna).
6. Kasuan kasuko politika publikoaren ebaluazio-prozesuaren helburuak ezartzea.
7. Kasuan kasuko politika publikoaren ebaluazio-prozesuaren bidez erantzun nahi zaion galdera edo galdera sorta egitea.
8. Ebaluatu nahi dugun politikaren aldaketaren teoria eraikitzea, hau da, politika horrek nola funtzionatzen duen kausa-efektu erlazioei dagokienez.
9. Kasuan kasuko politikaren ebaluazio-prozesuan erabiliko diren hipotesiak eta funtsezko kontzeptuen mapa egitea, hauek aipatuta: murrizketak, suposizioak, funtsezko arrakasta-faktoreak (aldagai independenteak), mendeko aldagaiak, balio erantsia edo balio-kateak.
10. Ebaluazioaren planteamendu (epistemologiko) orokorra zehaztea (batzuetan diseinua deitzen zaio zati horri, edo metodologia), ebaluazioaren izaera esperimental edo ez-esperimental den eta baliozkotasun- eta fidagarritasun-gaiak aipatuta.
11. Fokua zein faktoretan jarriko dugun hautatzea.
12. Faktore horiek operatibo egiten dituzten adierazleak eraikitzea.
13. Dagozkien adierazleei lotutako estandarrak finkatzea (segur aski, irizpideei buruzkoak).
14. Aginte-taula eraikitzea.
15. Ebaluazio-prozesuan erabiliko diren metodoak, teknikak eta tresnak identifikatzea (dimentsio kuantitatiboarekin eta kualitatiboarekin).
16. Ebaluazioa gauzatzeko prozesua programatzea eta ebaluazioaren ebaluazioa diseinatzea.

Ikus ditzagun planteamendu, eredu edo enbor horretatik sortzen diren aldaketa, bereizketa edo adar batzuk (**tipologiak**):

Aipatutako urrats guztiak diseinatzen, egiten eta ebaluatzen diren edo ez kontuan hartuta,	kasuan kasuko prozesua eta produktua ebaluazio integral bat izango da, edo urrats bakar baten emaitza izan daitekeen prozesu eta produktu bat (adibidez, aldaketaren teoria baten
--	---

	eraikuntza, aurreko lanen berrikuspen sistematiko bat edo aginte-taula bat).
Ebaluagaia	x politika publiko osoa bada (inklusiokoa, adibidez), edo aldi bat, programa bat, zerbitzu bat, estrategia bat edo beste zati bat.
Politikako eta ebaluazioko eragileak bat datozen (eta nola) edo ez kontuan hartuta, hauek bereizten ditugu:	autoebaluazioa, barne-ebaluazioa edo kanpo-ebaluazioa.
Politikaren eragileek (batzuek edo beste batzuek) edo hartzailleek ebaluazioan parte-hartze handiagoa edo txikiagoa duten arabera,	ebaluazioak parte-hartze handiagoa edo txikiagoa izango du.
Denboraren arabera, honelakoa izango da:	<i>ex ante</i> , <i>on going</i> edo <i>ex post</i> (hezigarria edo batutzailea eta gehiago).
Luzapen horren arabera, honelakoa izan daiteke:	puntuala edo jarraitua, kasu.
Diziplina-esparruaren arabera (ekonomia, zientzia politikoa, beste batzuk),	diziplina bakarrekoa, diziplina anitzekoa, diziplinartekoa, diziplinaz gaindikoa edo adiziplinarra (ezein diziplinari lotu gabea) izango da.
Ebaluatuko den politikari (eta bere gaiari) buruzko ezagutzaren egoeratik abiatu den arabera,	indarrean dagoen (edo ez dagoen) teorian eta ebidentzian oinarritutako (eta hori aberastera edo aldatzera bideratutako) ebaluazioa izango da, neurri handiagoan edo txikiagoan.
Ebaluazio-helburuen arabera,	dimentsio deskribatzaileagoa, analitikoagoa edo baloratiboagoa izango du.
Galderen arabera, honako hauek ebaluatuko dira:	bideragarritasuna, ebaluagarritasuna, jasangarritasuna, egokitasuna, koherentzia, premia, garrantzia, estaldura, efikazia, eraginkortasuna, efizientzia eta abar.
Planteamendu epistemologikoaren arabera,	metodologikoki errazak eta eskuragarriak diren ebaluazioak ditugu batetik, eragile askok egin ditzaketanak, eta kualifikazio handia eta zehatza eskatzen duten sofistikuagoak bestetik (hala nola esperimentalak, kontrafaktikoak eta inpaktukoak).
Fokua zer faktoretan jartzen dugun:	baliabideak, beharrak, kostuak, diseinuak, jarduerak, prozesuak, egiturak, efektuak, produktuak, emaitzak edo inpaktuak

Zati estandarizatuak erabiltzen diren ala ez kontuan hartuta (adierazle sortak eta estandarrak, kasu),	esango genuke zerrenda honetako hainbat atal tresna baten barruan sartuta datozela.
--	---

Aipatu berri ditugun dimentsioak gurutzatuz sekulakoa da *politika publikoen ebaluazioa* izendapenaren pean datzan *produktu* aniztasuna. Kontuan hartu gabe, bestalde, jakintza-arlo eta jarduera-eremu guztietan gertatu ohi den moduan, politika publikoen ebaluazioa eta beste praktika eta jakintza batzuk bereizten dituzten mugak ez direla argiak. Amaitzeko, esango dugu ezen, jakintza oro (etikoa, zientifikoa, teknikoa edo praktikoa) jakintza kokatua bada, eta, ondorioz, horren jabe direla uste duten eragile guztiei hausnarketa, autokritika, zuhurtzia eta umiltasun epistemologiko handia komeni bazaie (César Renduelesek gomendatu ohi duen moduan), zer ez esan eragile batek beste ebaluazio baten jardunean eragin nahi duen ebaluazioaren kasuan.

#### 4. Enkarguaren eta testuinguruaren azterketa

Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoa pertsona bakarreko organo gisa sortzen da, eta titularra izateko ospe handia eta gutxienez hamabost urteko esperientzia behar dira politika publikoen azterketa- eta ebaluazio-gaietan. Organo hau Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren egituran integratu gabe atxikitzen da, eta erabateko independentzia funtzionala du jarduteko. Organoaren titularrak (goi-karguduntzat hartzen da) ezin du jarraibiderik eskatu, ez eta onartu ere, eta honako arrazoi hauengatik soilik ahalko da lanpostutik kendu: heriotza, agintaldia amaitzea (bost urtekoa da, luzatu daiteke), idatziz formalizatutako uko egitea, betebeharren ez-betetze larria, askatasunaz gabetzeko zigorra edo enplegu edo kargu publikorako desgaiakuntza absolutua edo berezia, edo bere funtzioa betetzeko gerora sortutako ezintasuna. Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioak organoak funtzionatzeko behar dituen giza baliabideak eta baliabide materialak bermatuko ditu.

Organo honen funtzio nagusien artean honako hauek daude:

- Enplegu eta inklusio sozialeko politika publikoen eta horien tresnen eta jarduketan jarraipena eta ebaluazioa egitea, eta, horretarako, dagozkion kalitate-adierazleak diseinatzea eta eguneratzea.
- Ebidentzia-corporak, jardunbide egokien bankuak, eskuliburu metodologikoak eta beste jakintza eta tresna batzuk sistematizatzea, politiken kalitatea hobetzeko.
- Inklusio sozialaren eta enpleguaren arloko beharrei buruzko ikerkuntza sustatzea, bai eta gai horietan egiten diren esku-hartzeei eta egon daitezkeen berrikuntzei buruzkoa ere.
- Enplegu eta inklusio sozialeko politika publikoen funtzionamenduari eta irismenari buruzko informazioa zabaltzea.
- Administrazioak eta gizarteak enplegu eta inklusio sozialeko politika publikoen azterketa- eta ebaluazio-prozesuak egiteko edo horietan parte hartu ahal izateko dokumentazioa sortzea.
- Enplegu eta inklusio sozialeko tresnak, protokoloak eta kalitate-estandarrak egin eta aplikatu daitezkeen bultzatzea.

- Enpleguko eta inklusio sozialeko politika publikoak ebaluatzeko prestakuntza-jarduerak egitea eta egiten laguntzea.

Organoaren bi betebeharrak enblematikoak gehixeago zehazte aldera, laburbil dezagun zer dioten, hurrenez hurren, Enpleguari buruzko Legearen 89. artikulua eta Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Legearen 146. artikulua:

<p><b>Enplegu-politika publikoen ebaluazioa</b></p>	<p>Emaizena, kalitatearena eta inpaktuarena (kudeaketa-egiturena).</p> <p>Euskal Enplegu Sarearen zerbitzu-zorroa eta programa osagarriak ebaluatuko dira, eta, horretarako, zerbitzuen eta programen trazabilitatea hasieratik bermatuko da, eta ahalegina egingo da haien eragina, lortutako emaitzak, prestazioaren efikazia eta efizientzia eta kalitatea aztertzeko.</p> <p>Ebaluazioan, ondorioak eta gomendioak bilduko dira, enplegu-politika publikoak, politika horien plangintza eta Euskal Enplegu Sarearen zerbitzu-zorroaren eta programa osagarrien definizioa eta kudeaketa hobetze aldera.</p> <p>Enpleguaren arloan eskumena duten erakundeei, Enplegu Politika Publikoen Euskal Kontseiluari, Elkarrizketa Sozialerako Mahaiari, Enpleguaren Euskal Foroari eta Euskal Enplegu Sareko entitateei bidaliko zaie. Erakunde horiek ebaluazioen emaitzei kasu egin beharko diete beren eginkizunak betetzean, eta, hala badagokio, gomendioak baztertzeko arrazoiak eman beharko dituzte. Era berean, Eusko Legebiltzarrari ere jakinaraziko zaio. Ebaluazioa publikoa izango da, eta eskuragarri egongo da Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren, foru-aldundien, udalerrien, udalerriaz gaindiko toki-entitateen, Euskal Enplegu Sareko entitateen, Lanbide-Euskal Enplegu Zerbitzu Publikoaren eta Besaldiren egoitza elektronikoetan.</p> <p>Lau urtean behin Euskal Enplegu Sarearen mapa (gehienez ere) eguneratzen denean kontuan hartu beharko da.</p> <p>3 urtean behin.</p>
---	--

<p><b>Inklusiorako eta Diru Sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemaren ebaluazioa</b></p>	<p>Funtzionamenduarena, emaitza, kalitatearena eta kudeaketa-egituren eta haien osagaien inpaktuarena.</p> <p>Ondorioak eta gomendioak bilduko ditu (justifikatutako arrazoiren batengatik soilik ez zaie jarraituko, eta Eusko Jurlaritzaren lehentasunez, haietan oinarritu beharko da egiten duen araudian).</p> <p>Inklusiorako Erakundearteko Batzordeari, Inklusiorako Euskal</p>
--	---

	<p>Kontseiluari eta Eusko Legebiltzarrari igorriko zaie, eta publiko egingo da; Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren, foru-aldundien eta udalen, Lanbideren eta Besaldiren egoitza elektronikoetan egongo da eskuragarri.</p> <p>2 urtean behin.</p>
--	---

Bestalde, Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoak (Besaldi), hausnarketa estrategikoa eta proiektu estrategiko hau egiteko, aipatutako bi legeek ematen dioten diseinua ez ezik, 2024rako langile-zuzkidura eta aurrekontu bat ere baditu. Organo honek, titularrak gain, hiru enplegatu publiko ditu, lanaldi osoan daudenak: arduraduna, teknikaria eta administrazio-idazkaria.

\* \* \*

Ulertzen dugunez, **organo honen sorrera**, esplizituki, EAEko enplegu- eta inklusio-politika publikoak birkonfiguratzeko eta hobetzeko prozesuan kokatzen da, 2022an eta 2023an onartutako bi legeren bidez, eta, inplizituki, politika publikoen ebaluazioa instituzionalizatzeko prozesuan, zeina, besteak beste, Estatuko Administrazio Orokorreko politika publikoen ebaluazioa instituzionalizatzeko abenduaren 20ko 27/2022 Legeak bultzatu nahi duen.

**EAEko enplegu- eta inklusio-politikei** dagokienez, aipatutako legeek eta antzeko beste batzuek (politika publiko horiek guztiak jorratzen dituzte) markatzen duten une berezi horretan gaude. Logikoki, ez da hutsetik abiatzen, baina esango genuke agintariak ez daudela *politika normaleko* une batean, baizik eta *paradigma-aldaketa* batean (Kuhnnek zientziarako erabiltzen dituen kontzeptuak politikari aplikatuz). Horrek gehiago edo gutxiago eragin diezaike (edo lehenago edo geroago) politiken geruzarik edo muturrik operatiboenei, eta, zalantzarik gabe, aldaketa garaia abiarazten du politiken geruza edo zentrorik politikoenetan, non politikaren gobernantza eta horren elkarrizketak egituratzen baitira. Horri dagokionez, egiaztatu dugu, bai enplegu-politika aktiboen kasuan, bai EAEko inklusio sozialeko politiken kasuan, eraikitze bidean direla eragileek ekosistemak (bai eta administrazio-egiturak ere), eta horrek ziurgabetasuna eragiten du, eta politiken egokitasuna baldintzatu. Neurri handi batean konfiguratu gabe daude bi politika publikoen gobernantza-sarea, eta politika horien eta dagozkien administrazio-egituren eta egitura operatiboaren arteko integrazio bertikala eta horizontala, eta, ondorioz, horiek guztiek ez dute bete-betean funtzionatzen.

Bestalde, **ebaluazioari** dagokionez, oro har, hemen eta orain, ebaluazioaz hitz egitea gure gizartean gertatzen diren jarduera gehienetan egiten den praktika oso eskasa eta eskasa dela esatea da. Egia da giza jarduera oro ziklo jakin batek arautzen duela, eta ziklo horretan ekinbide jakin bat erabakitzen dela (inplizituki edo esplizituki), eta ekinbidea burutzean gertatzen dena kontuan hartzen duela eragile horrek, gauza bera edo zerbait desberdina egiteko erabakitze aldera. Beste kontu bat da urrats horri «ebaluazio» deitzea zentzuzkoa ote den.

Gure ustez, ingurune hurbilenean, politika publikoak ebaluatzeko **gaitasun teknikoak** mugatuak dira oraindik ere. Urrunago begiratuz gero, logikoki, eskaintza handiagoa da, baina baita alde handiak ere eragile batzuen eta besteen artean

politika publikoen ebaluazioa ulertzeko eta praktikatzeko orduan, «ahaidetasun» terminologiko, kontzeptual, metodologiko eta instrumentaletik harago. Bestalde, zalantzak areagotu egiten dira, programak, proiektuak, zerbitzuak edo zentroak ebaluatzetik politikak ebaluatzera igaro nahi badugu. Ez dirudi erreferentziazko talde profesional edo akademiko nabarmenik (ez eta gizabanakorik ere) edo lider aintzatetsirik dagoenik.

Politika publikoen ebaluazioa **instituzionalizatze**ko prozesua, gure ikuspuntutik, beste jakintza eta praktika batzuk (hala nola kontabilitatea edo estatistika, bi aipatzearen) instituzionalizatze prozesuan gertatu den antzera, modu dinamiko eta dialektikoan soilik ulertu daiteke, proposamenekin eta erantzunekin, saiakerekin eta hutsekin, benetan existitzen diren praktika- eta ezagutza-komunitateen eta benetan existitzen diren erakunde publikoen arteko gorabeherekin. Nolanahi ere, Espainian ez dago benetan eraginkorra den kanonik politika publikoen ebaluazioaren instituzionalizazioaren inguruan. Eusko Jaurlaritzako gainerakoei dagokienez, interes handiz aztertu ditugu politika publikoen ebaluazioaren arloan iraganean egindako ekimenak, eta oraingoan eta etorkizunekoan adi gaude.

\* \* \*

Edonola ere, gure ustez, enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko organo independente bat sortzea justifikatuta dago, baldin eta organo horrek ikuspuntu bat, ikuspegi bat edo **begirasun bat** eraikitzen badu, **gizarteari eta politikari balio kualitatiboki desberdin bat ematen diona**, hura eraiki aurretik ez zutena. Beharbada Besaldik lortu behar duen balio erantsi berezi horrek zerikusia du kanpokoagoa, globalagoa eta «kutxatik kanpokoagoa» den ikuspegi batekin. Jakintza etiko, zientifiko, teknologiko edo berritzailetik hurbilago dagoena ezagutza administratibo, tekniko, praktiko edo operatibotik baino. Sektoreartekotasunean, diziplinartekotasunean edo interseksionalitatean oinarrituago jarduera-eremu, jakintza-arlo edo biztanleria-profil batean espezializatuta baino. Jakintza eta ekarpen guztien balioa aitortuz, zorrotasuna eta garrantzia bilatuz. Datua eta kontakizuna.

Ulertzen da Besaldiri dagokiola, beste edozein eragileri baino gehiago, egin ez diren galderak egitea, gune ilunak argitzen saiatzea, ziurtzat jotzen dena zalantzan jartzea eta errealtate emergenteak hautematea. Agian Besaldik gehiago jo beharko luke errora, ez lituzke ziurtzat eman beharko gauza asko, eta, une jakin batean, enplegu- eta inklusio-politikei lagundu beharko lieke, egun esaten den eran, *konfort eremutik*, (hots, inertzia desegokitik), ateratzen. Eta hori eragile horiekin guztiekin harreman positiboa izanda, harkorra eta lankidetzazkoa, umila, autokritikoa eta errespetuzkoa.

Nolanahi ere, Besaldik, enplegu- eta inklusio-politika publikoen ebaluazio-organoren independenteak, esparru adikor eta sendo bat eraiki nahi du, iraunkorra eta, aldi berean, egoerekiko eta aldaketekiko sentikorra, galdera egokiak eta erantzun zuzenak jasoko dituena politika publiko horien funtsezko gaiei buruz, eta, bereziki, politika horien hartzaile diren hezur-haragizko pertsonen (guztiak izan gaitetze horiek) bizitza errealean egiten dutenari eta horiei jazotzen zaienari buruz. Proiektu estrategiko hau egiteko prozesuan zerbait argi geratu bada, hau da: Besaldiren ebaluazioa ezin dezake hutsaldu inklusio-politikez arduratzen diren eragileen autoebaluazioak, eta alderantziz, eta ez da egon behar inolako mendekotasunik horien artean.

\* \* \*

Azkenik, horrelako proiektu estrategiko bat egitean, ezin da ahaztu *testuinguruaren inguruabarra* dei diezaiokeguna. Maila makroago horretan (mikroan erraz sartzen da ordea) arreta jarri beharreko hiru arrisku aukeratu beharko bagenitu, honako hauek izango lirateke:

- Aurrekontu-eskasia: enplegu- eta inklusio-politiketarako (eta horien ebaluaziorako) funts erabilgarriak murriztea, gerta daitezkeen disrupzio global edo lokalen ondorioz (energia, klima, ekonomia, finantza eta bizikidetzaren arloetan, arlo sanitarioan, politikoan edo militarrean, eta bestelakoetan).
- Administrazio-esklerosia: zenbait adituk diotenez (Carles Ramíok, besteak beste), sektore publikoaren zati batzuk erraz sartzen dira gurpil zoroako dinamiketan, eta, dinamika horietan, konponbideek beraiek larriagotzen dute arazoa, zati horietatik areago apartatuta biztanleria, ekonomia-ingurunea eta abar.
- Zahartze teknologikoa: aurrerapen teknologikoen denbora gutxian birrindu ditzakete bizitzeko behar ditugun balio-kateak. Proiektu hau egiteko prozesutik hasita, politika publikoen ebaluazioa bera, ezagutzen dugun moduan, eta horrela hurrenez hurren. Adibidez: adimen artifiziala.

## 5. Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren misioa, ikuspegia, balioak eta marka

### Besaldiren misioa

Besaldiren misioa, Euskal Autonomia Erkidegoko botere publikoek enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio independentea modu eraginkorrean instituzionalizatzeko tresna den aldetik, honako hau da: sistematikoki laguntzea diagnostikoak, erabakiak eta gobernuaren jarduketak hobeto ezagutzen eta hobetzen, pertsona guztien bi herritartasun-eskubide hauek erabat egikaritzea bermatzeko, babesteko eta sustatzeko: enplegu ona izateko eskubidea eta inklusio sozialerako eskubidea.

### Besaldiren ikuspegia

Gure ikuspegia da 2029an, Besaldik, enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko organoak, funtzionamendu operatibo, tekniko, administratibo eta estrategiko bikainaren bidez eta eragile interesdun nagusiekiko (governukoak, akademikoak, profesionalak, instituzionalak, sozialak, zibilak eta herritarrak) harremanei eta zerbitzu-konpromisoei eta alderdi guztientzat egonkor, efiziente eta gogobetegarria den lankidetzari esker, EAEko enplegu eta inklusiorako politiken alderdi garrantzitsuen gaineko etengabeko kalitate-ebaluazio independenteko prozesu bat izango duela, eta Euskal Autonomia Erkidegoan nahiz kanpoan enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren arloko praktika- eta ezagutza-sare eta komunitateetan baliozko erreferentzia izango dela.

## Besaldiren balioak

- 1. Pertsonak.** Inklusio sozialerako eta enplegurako politika publikoen hartzaileak dira (hau da, pertsona guztiak, beren beharren arabera) Besaldiren ekinaren ardatza: haien bizitza, duintasuna, eskubideak, garapena eta ongizatea dira gure jardunaren adierazleak.
- 2. Instituzionalizazioa.** Besaldi sektore publikoaren parte da, eta herritar guztien zerbitzura dagoen estatua eratu eta eraikitzen du. Enpleguko eta inklusio sozialerako politika publikoen ebaluazioa botere eta administrazio publikoen egitura eta funtzionamenduetan integratzeko modurik onena bilatzen du.
- 3. Bikaintasuna.** Gure prozesu eta produktu guztiek ezagutza-komunitateek ezarritako estandar epistemologiko eta metodologiko gorenak lortzea dugu helburu. Aktiboki bilatzen dugu topa ditzakegun pertsona eta antolakunde aditu onenen laguntza eta eragina jasotzea.
- 4. Entzutea.** Besaldik, hitz egin aurretik, entzun eta aditu, aditu eta entzun egiten du. Adi entzuten ditu eragileen galderak, bereak egin aurretik. Adi entzuten ditu beste eragileen erantzunak, bereak eman aurretik.
- 5. Autoritatea.** Organo honen iritzian, bere autoritatea instituzionalizazioan, bikaintasunean eta entzutean oinarrituta egikaritu behar da, elkarrizketa inklusiboaren, deliberazio demokratikoaren eta bere taldearen baitan hasten duten eztabaida zorrotzaren barruan.
- 6. Independentzia.** Gure hautuak, erabakiak, balorazioak, iritzia eta gomendioak ez ditu kanpoko ezerein eragilek eragin, hutsaldu, desbideratu, ezkutatu edo aldatuko, ados ez bagaude.
- 7. Efizientzia.** Gure produktuak, emaitzak eta inpaktua lortzeko ahalik eta baliabide gutxien kontsumitu nahi ditugu. Horregatik, hasteko, Besaldi organo soil, doi eta balioaniztuna da. Lehentasuna ematen diegu bete behar ditugun lege-betebeharrei, baina ez gara hor geratzen. Balio erantsi gutxiko zeregin eta elkarrizketa burokratizatueta emandako denbora minimizatzen saiatzen gara.
- 8. Lankidetzia.** Beste eragile batzuekin ahalik eta lankidetzia-harreman gehien bilatu, sustatu eta mantenduko ditugu, ahalik eta balio handiena eman eta jasotzeko. Besaldiren arrakasta, neurri handi batean, lankidetzia-prozesuak bultzatzeko eta efektu biderkatzaileak eragiteko gaitasunean oinarritzen da.
- 9. Gobernantza.** Besaldi datuen gobernantzako, adimen kolektiboko, kontuak emateko eta gobernu irekiko ekosistema zabal baten partaide eta egilekide izango da, eta ekosistema horrek egoki funtzionatzeak berebiziko garrantzia du demokraziaren legitimazio, jasangarritasun eta sakontasuna areagotzeko.
- 10. Gardentasuna.** Besaldik bere prozesuak eta produktuak ahal bezain ikusgarriak, eskuragarriak eta maneigarriak izatea bilatuko du. Bere gain hartzen du dagokion erantzukizun handia: herritarrek enpleguko eta inklusio sozialeko politikak ulertzea eta horiekin konprometitu daitezten lortzea.

Eusko Jaurlaritzako enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoak izen labur bat (marka bat) izateko beharra sentitu du, izen osoa baino erabilgarriagoa eta eraginkorragoa izan dadin eguneroko erabilerarako. **Besaldi** EAEn tradizionalki lan-jardunean edo gizarte-bizitzaren testuinguruetan erabili izan den neurri-unitate bat

da, eta gizakia hartzen du erreferentziatzat (zehazki, giza besoa). Sinbolikoki, pertsonan oinarritutako enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio bat dakar gogora, humanista eta humanizatzailea, errespetuzkoa eta giza eskala bilatzen duena.

## 6. Besaldiren ardatz estrategikoak

Organoari agintzen zaion eginkizunaren muntak eta anbizioak eta ematen zaion egiturak argiro adierazten dute botere publikoek zer nahi duten adierazi, alegia, hau: Besaldik bere helburuak lortzeko behar den gutxieneko egitura eta ahalik eta independentzia handiena ditu, baldin eta eragile multzo batekin harreman egokiak ezartzen badaki eta haiekin eta haientzat egiten dituen jarduerekin asmatzen badu. Irudikatzen dugun abiapuntuko ereduan bost eratzun, geruza edo zirkulu zentrokide daude. Konektatutako hodian gisakoak dira, eta horien bidez ponpatzen ditugu baliabideak eta proposamenak:

- **Besaldi:** misio bat duen eragile berri gisa, eta, batez ere, nodo gisa (*hub* gisa, orain esaten den moduan), eragile publiko gisa; baliabide jakin batzuk eman zaizkio, eta, horiek, egoki ponpatzen badira, jarduera eta errutina partekatuak progresiboki bultzatzeko dinamika bat sortzen dute, eta beste eragile batzuk gehitzen dira haietara. Aldi berean, zuzeneko kudeaketa publikoko prozesuen gaineko ekinbide proaktiboko eta espermentazio gogoetatsuko laborategi bizia da. Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio **Organoa** da.
- **Politika publikoak diseinatzeko eta ebaluatzeko gaitasuna duten profesionalak eta antolakundeak:** bigarren eratzunean ebaluazioaren arloko lanbide-gaitasuna duten pertsonak eta antolakundeak daude. Besaldi eragile horiekin harremanetan jartzen da, eta, nagusiki, Besaldirentzat lanak edo lan zatiak egiteko kontratatzen ditu (zatiak esaten dugu, Besaldiren politika delako, oro har, lanak koproduzitzea eta horiei balioa ematea, ez soilik finantzatzea). Kontratuak izateaz eta lanak egiteaz gain, pertsona eta antolakunde horiek beste bide batzuk izango dituzte (topaketak, kasu) Besaldiren bizitzan parte hartzeko (eta hura eraikitzeko). Gure hipotesian, pertsona eta antolakunde horiek **sare** bat osatuko dute (Besaldiren uneko hornitzaile izan ala ez). Ez sare formalizatu bat, baizik eta benetako harremanak sortzen diren neurrian ehuntzen den sare bat.
- **Erreferenteak:** eragile horiek (batez ere pertsonak, baina bai eta antolakundeak ere) ez dute zertan izan (une honetan behintzat) ebaluazio-lanak diseinatzeko eta egiteko gaitasuna edo prestasuna, baina autoritatea direla ukaezina da, eta boza dute enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioarekin edo alderdi zehatzen batekin zerikusia duen guztian. Besaldik, nagusiki, hizlari gisa inplikaturako lituzke topaketetan (ordainduta, noski), baina bai eta beste modu batzuetan ere, hala nola beste idatzizko lankidetzak batzuetan (aipatutako ponentziez gain), lizitazioetako balorazio-batzordeetan edo bestelako lankidetzak bakan edo sarri batzuetan. Gure hipotesian, pertsona eta antolakunde horiek, jakitunak eta jakintza-sortzaileak beraiek, **elkargo** moduko bat eratzen dute gurekin, haiekin harremana dugun neurrian. Berriro diogu, ez da organo formal bat.
- Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan **interesa duten eragileak.** Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioan inplikaturako edo interesaturako dagoen edo egotetik gertu egon daitekeen erakunde publikoak, hirugarren sektoreko entitateak edo edozein antolakunde, antolakunde zati edo antolakundeko pertsona. Eratzun horretan (topaketak eskaintzeaz gain), Besaldik, kontratuz kanpoko sustapen-planteamendu batean oinarrituta, aliantza estrategikoak egiteko eta lankidetzak



Pertsona eta antolakunde profesionalak, benetako gaitasun edo gaikuntza erabilgarria (instalatua). Erreferentziazko pertsonak beste guztiak bikaintasunerantz bultzatzea deituta daude, eredu homologatzeko. Eragile interesdunen inplikazioak ekarpen handia egiten dio ebaluazio-kulturaren hedapenari eta eraginari. Eta hartzaileen arreta eta parte-hartzea izango da gure jardunaren zilegitasun-iturri nagusia, politika publiko hobeketa eta enplegu eta inklusio gehiago lortzen laguntzen duen neurrian.

Halaber interesgarria da zirkuluak bereiztea, berezko duten logikaren arabera, proposatzen zaien instituzionaltasun dinamiko berri horretan parte hartzeko garaian. Besaldik sektore publikoko elementu izanik hartzen du parte. Pertsona eta antolakunde profesionalak zerbitzu profesionalen merkatuaren esparruan egiten dute. Erreferentziazko pertsonak elkargo eta elkargokide gisa parte hartzea nahi dugu, euren autoritate intelektualean eta aintzan oinarrituta, eta ezagutzaren eraikuntzan lagunduko duten adostasunen eraikuntzan eta ezarpenean ere bai. Eragile interesdunen zirkuluan, partaidetza-, sustapen- eta lankidetzak harremanak lehenetsiko dira. Eta herritar hartzaileekin, gardentasuna, entzutea eta zerbitzua.

Azkenik, eraztun bakoitzerako tresna egokiagoak daudela ere esan behar da, hala nola Administrazio langile izatea (Besaldiko lantaldeko kideentzat), kontratuak (pertsona eta antolakunde profesionalentzat), enkarguak, hala nola topaketa bateko ponentzia bat (erreferentziazko pertsonentzat), topaketak eta, bereziki, lankidetzak hitzarmenak, eduki ekonomikoa badute (eragile interesdunentzat). Eta idatzizko komunikazioa, bereziki ebaluazio-txostenak (herritar guztientzat).

Taula honetan adierazten dugu:

<b>Eraztuna</b>	<b>Balio erantsia</b>	<b>Forma desiratua</b>	<b>Harreman-logika</b>	<b>Lehentasuneko tresna</b>
Taldea	Instituzionalizazioa	Organoa	Sektore publikoko izatea	Administrazio langile izatea
Profesionalak	Ekoizpena	Sarea	Merkataritzakoa	Kontratuak
Erreferentziak	Homologazioa	Elkargoa	Elkargokidea	Topaketak
Ebaluazioan interes duten eragileak	Ebaluazioaren kultura	Komunitatea	Lankidetzak	Hitzarmenak
Politiken hartzaileak	Enplegu- eta inklusio-dinamismoak	Herritarrak	Partaidetza	Txostenak eta beste bitarteko batzuk

Aldi berean, ikuspuntu instrumentalago baina lehen bezain estrategiko batetik, harreman modu desberdin horiek aukera ematen diote Besaldiri orain batean

hurrena bestean gehiago oinarritzeko, eta ez soilik helburuen lehentasunaren arabera, baizik baita bitarteko eskuragarrien arabera ere. Nolanahi ere, estrategia malgu baten aldeko apustua egiten dugu. Horren arabera, eraztun guztiak beharrezkoak dira, eta elkarren osagarri eta indargarri, eta guztietan batera aurrera egiten saiatu behar gara, sinergiak bilatzeko, baina, batzuetan, batzuetan aurrera egitea errazagoa izango da, eta beste batzuetan, berriz, beste batzuetan. Horrela, adibidez, Besaldiren lehen hilabeteetan, organo hori bere buruari begira egon da, taldea eraikitzen, baina orain, lehen talde-egitura sortuta, beste eraztunak txertatzen joan behar dugu (jazz orkestra baten antzera, non instrumentuak banan-banan sartzen diren).

Eragileen ekarpenak identifikatzea eta ahalbidetzea bezain garrantzitsua da argi izatea eta zehaztea zer perimetro eta eduki duten eskuordetu ezin diren, kanpora atera ezin diren edo, bestela esanda, ezinbestean enplegu- eta inklusio-politikak ebaluatzeko organoko lantaldeari (titularra barne) datxezkion gaitasunek eta funtzioek. Gobernu-prozesuen, kudeaketa-prozesuen eta prozesu operatiboan banaketa klasikoan, esango genuke Besaldiko taldea gobernu-prozesuez, aktibo estrategikoen kudeaketa-prozesuez (hala nola eragileekiko harremanetan edo ezagutzan) eta baliabide publikoen kontrolarekin lotura handiagoa duten kudeaketa-prozesuez arduratu behar dela. Beste eragile batzuek egingo dituzte beste kudeaketa-prozesu batzuk eta ebaluazio-operatibaren zati handi bat.

\* \* \*

Orain artean aurkeztutako bost eraztunetan identifikatu ditugun bost dimentsioei (ardatz estrategikoak) **zeharka** erreparatuta, lau dinamika garrantzitsu aipatu nahi ditugu, kontzeptu hauei dagokienez: atxikipena eta independentzia (1), informazioa eta komunikazioa (2), datuak eta adimen artifiziala (3) eta ebaluazioa eta etika (4). Lau zeharkako dinamika horiek aurretik aurkeztu diren bosten lagungarri eta osagarri direla ulertzen dugu.

(1)

Lehena da Besaldiren atxikipena (eta, aldi berean, independentzia egikaritzea eta eraikitzea) sailarekiko eta Jaurlearitzarekiko. Besaldiren **independentzia** definitzailea eta funtsezkoa denez, zertzeko modua ere estrategikoa da. Legez, Besaldi inklusioaren arloan eskumena duen sailaren egiturari atxikita dago, baina bertan integratu gabe. Une honetan, gure ustez, horrek honako hau esan nahi du:

- Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailaren egitura organikoa eta funtzionala ezartzen duen azaroaren 5eko 323/2024 Dekretuan adierazten den moduan, «Zerbitzu Zuzendaritzak behar diren laguntza eta administrazio-euskarria emango dizkio enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoari, behar bezala funtzionatzeko behar dituen giza baliabideen eta baliabide materialen eskuragarritasuna bermatzeko».
- Besaldiko arduradunak (eta taldeko gainerako kideek, berak koordinatuta) saileko Zerbitzu Zuzendaritzarekin (eta haren alderdi guztiekin) bitartekaritza egingo du, Zerbitzu Zuzendaritzak Besaldiri ematen dion laguntza eta euskarri administratiboa gauzatzeko aldera.

- Zerbitzu Zuzendaritzarekin duen harremanean eta, haren bidez, hala badagokio, Jaurlaritzako beste instantzia batzuekin (hala nola Kontrol Ekonomikoko Bulegoarekin edo beste batzuekin) duen harremanean, Besaldik uler dezake kontrol-ekintza, ikuskaritza eta antzekoen pean dagoela, eta hori bere independentziaren kalterako gertatu daitekeela. Horrelakoetan, Besaldi beste elkarrizketa-bide batzuk aktibatzen saiatuko da, auzia ebazteko.
- Sailarekin harremanetan jartzeko, Besaldiren titularraren ohiko erreferentziazko solaskidea Enplegu eta Inklusioko sailburuordea da, hargatik eragotzi gabe Ekonomia, Lan eta Enpleguko sailburuak Besaldiren titularrarekin zuzenean hitz egin ahal izatea, nahi badu, eta Besaldiko pertsonen eta saileko eta Jaurlaritzako gainerako pertsonen artean harreman naturala egotea.
- Besaldiren titularrak ez du parte hartuko Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailaren ohiko koordinazio-dinamikan (saileko zuzendaritza-kontseiluaren bileretan, kasu). Gerta liteke, ordea, alderdietako edozeinen ekimenez parte hartzea, guztiak ados badaude.
- Besaldi eta sailaren gainerakoa ahaleginduko dira elkarri jakinarazten Besaldiren, sailaren eta, oro har, enplegu- eta inklusio-politiketan interesa duten eragileen funtzionamendua hobetu dezakeen informazio oro, eta, bereziki, lehen aipatutako bikoiztasunak edo interferentziak saihesten ahaleginduko dira.
- Besaldi dena sortzen duen legeak berak dei egiten dio EUSTATi enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoarekin lankidetzan aritzeko.

Besaldirengandik espero den (eta exijitu dakioken) independentzia dela eta, paradoxikoki, *bidezidorraren tentaldiari* men ez egitea komeni da. Tentazioa izan dezakegu ebaluazio independentea egin beharrean (horretarako sortu gaituzte) instantzia ebaluagaiekiko *hurbiltasun-eragina* bilatzeko.

(2)

Edozein giza antolakunderen funtzionamenduan, dena da informazioa eta dena da komunikazioa. Dena den, hemen informazio garrantzitsua jasotzeko, aztertzeko, gordetzeko, erabiltzeko, ekoizteko eta, azkenik, igortzeko (nahita komunikatzeko) sistematikaz hitz egiten dugunean, Besaldik jasotzen eta igortzen duen informazio eta komunikaziorik zentralenaz edo funtsezkoenaz ari gara, hau da, aurretik aurkeztutako bost zirkuluetako lan-prozesuekiko zeharkakoenaz, edo, bestela esanda, informazioari eta komunikazioari buruzko balio, jarraibide, arau, ikuspegi edo planteamendu orokorreko zeharkakoenaz. Jarraian aipatuko ditugu.

Lehenik eta behin, mezua bitartekora egokitzen den aztertuko genuke. Besaldiren webgunea (eta LinkedIneko profila eta, laguntza gisa, YouTubeko kanala) izango da bitarteko nagusia edo espazio pribilegiatua, Besaldik datu, informazio eta dokumentazio garrantzitsu eta interesgarriena eskaintzeko (eskuragarritasunari, iraunkortasunari eta trazabilitateari dagokienez), hala nola ebaluazio txosten garrantzitsuenak, blogetako albisteak nahiz gogoetak, bestelako dokumentuak edo bideoak. Printzipioz, salbuespenezko kasuetan soilik agertuko da komunikabide konbentzional edo masiboetan.

Bigarrenik, barrurantz zein kanporantz, telefonoa eta posta elektronikoa neurrian eta zuhur erabiltzen saiatuko ginateke, eta oreka bilatuko genuke jarduera presentzialaren eta bideokonferentzien erabileraren artean. Gardentasun arinaren, interaktibitate irekiaren eta parte-hartze inklusiboaren alde egiten dugu apustu, jakinda pertsona eta antolakunde solaskide edo hartzailleak egoki segmentatu behar direla horretarako, eta mezuak eta egoerak ondo prestatu, dibertsifikatu eta ekoitzi

behar direla. Iritsi nahi dugun horiengana iristea dugu helburu, baina ez tarteka geure gain hartzen duten gogaitze-maila eta zarata lortzen laguntzea.

Informazio eta komunikaziorako hizkera inklusiboa (gaztelaniaz, generoa zainduta) eta ekitatiboa (degaitasunak kontuan hartuta, adibidez) erabiltzea dugu asmo, eta modu etikoan, legalean, enpatikoan, ekonomikoan eta praktikoan gauzatu behar dugu. Gustura hartzen dugu, lehendakariak egin zigun deia eta gonbita, euskara gure eguneroko lanean gehiago erabiltzen saiatzeko.

Azkenik, argi eta garbi bereiziko dira Besaldiren testuak (edo, oro har, edukiak), koproduzitutako testuak, Besaldik enkargatutako eta beste eragile batzuek egindako testuak, nolabaiteko laguntza eman diegun beste eragile batzuen testuak (sustapen-harremana) eta beste testu batzuk.

(3)

Zeharkakoa eta estrategikoa iruditzen zaigu, halaber, **adimen artifizialekin** etengabeko elkarrizketa bat izatea, balio katearen maila bakoitzean (diseinuan, egikaritzean eta ebaluazioan) haiei eta geure buruari galdetuz nola txertatu litekeen adimen artifiziala prozesu bakoitzean eta zer egitura-eraldaketa izango lukeen, zer tamainatakoak izango lirartekeen eta zer mailatan sortuko lirartekeen adimen artifiziala txertatzearen ondorioz.

(4)

Azkenik, ez badugu nahi «errementariaren etxean zotza burruntzi» esaera egia bihurtu dadin, Enplegu eta Inklusio Politiken Ebaluazio Organoak (Besaldi) badaki erronka bat duela jarduera propioaren eta, oro har, Besaldiren errealitatearen **ebaluazioarekin** zerikusia duen guztian. Bereziki hasieran, izan liteke-eta dena guztiz oker egiten ari garela. Zehazki, uste dugu politika publikoen ebaluazioan etika aplikatuaren ikuspegia txertatu behar dugula.

## 7. Antolaketa eta kudeaketa

Besaldiko lau pertsonak ezinbestekoak dira, eta euretako bakoitzak enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren funtzionamendurako funtsezkoak diren prozesu batzuen ardura du:

<b>Administrazioko idazkaria</b>	Besaldiko administrazioko idazkaria; segur aski, gure bulegoetan sartzen zarenean, telefonora deitzen duzunean edo idazten diguzunean arreta eskainiko dizun lehen pertsona. Gure kontaktuen datu-basea eta artxiboa eguneratuta mantentzen dituen pertsona da. Bera arduratzen da kobratu behar duenak kobra dezan (dirua), instalazioak eta baliabide materialak prest egon daitezen eta Besaldi Eusko Jaurlaritzaren parte izateak dakarren guztia betetzeari dagokionez egunean egon dadin.
<b>Teknikaria</b>	Besaldiko teknikaria arduratzen da enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren komunikazioa eta harremanak kudeatzeaz. Beraz, bera zaintzen du gure web-orri, dokumentazio eta, oro har, komunikazioen eta gure nortasun eta irudi korporatibo, proiektu estrategiko eta urteko planen artean koherentzia egotea. Besaldin informazio interesgarririk gal ez dezagun arduratzen da. Gure topaketen programazioaren eta Besaldiko hainbat solaskide

	taldeak segmentatzearen eta zaintzearen arduraduna ere bada.
<b>Arduraduna</b>	Besaldiko arduraduna da urteko plana buruan duena eta plana betetzen dela zaintzen duena. Lana Besaldiko jendearen artean banatzen duena da. Besaldiren jardueraren programazio- eta jarraipen-prozesuen arduraduna da, eta enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioen pertsona eta antolakunde profesional hornitzaileen solaskidea. Zerbitzu Zuzendaritzarekiko harremana gidatzen du, Besaldik ondo funtziona dezan.
<b>Titularra</b>	Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren titularra erabaki estrategikoen arduraduna da, eta enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoa ordezkatzeko funtsezkoak diren harremanetan, betiere oreka bilatuz titular gisa duen berezitasunaren eta gure taldeak izan beharreko izaera kolektiboaren artean. Besaldiren diskurtsoa eraiki eta formulatzen du. Besaldiko taldearen barne-prestakuntzako eta ezagutza eraikitzekeo prozesua animatzen ditu.

## Kontsultatutako dokumentazioa

BANERJEE, Abhijit eta beste batzuk (2024). *Palancas para la inclusión.*

*Recomendaciones del Laboratorio de políticas de Inclusión sobre la base de la evidencia científica.* Madril: Inklusio, Gizarte Segurantza eta Migrazio Ministerioa.

BLANCO, Ismael eta GOMÀ, Ricard (2024). «Brechas en transformación: ¿las bases de un nuevo contrato social», in *Barcelona Societat* 30.

CASADO, José María eta DEL PINO, Eloisa (2021). «Evolución, situación actual y retos de la evaluación de políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021)», in *Cuadernos Económicos de Información Comercial Española* 102: 13-38.

CASILLAS, Celia eta beste batzuk (2015). *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL.* Madril.

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

DE LA FUENTE, Ángel (2022). *Algunos comentarios sobre el proyecto de ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas.* Apuntes Fedea.

DE LA FUENTE, Ángel (koordinazioa). *La evaluación de políticas públicas en España: antecedentes, situación actual y propuestas para una reforma.* Fedea Policy Papers 2021/09.

DE LA RICA, Sara eta beste batzuk (2021). «La evaluación como proceso de aprendizaje: una necesidad del presente, una inversión del futuro», in *Cuadernos Económicos* 102: 87-101.

DE LA RICA, Sara eta beste batzuk (2024). *Breve manual de evaluación de programas.* Bilbo: Fundación Iseak.

DUFLO, Esther (2021). *Combatir la pobreza.* Mexiko: Grano de Sal.

- ESPAINIA: 27/2022 Legea, abenduaren 20koa, Estatuko Administrazio Orokorrean politika publikoen ebaluazioa instituzionalizatzea.
- ESPAINIA: 3/2023 Legea, otsailaren 28koa, Enpleguarena.
- EUSKADI: 464/1995 Dekretua, urriaren 31koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Publikoaren barneko ekonomiaren kontrola eta kontabilitatea garatzen dituen (indarrean dagoen testu bateratua).
- EUSKADI: 2/2017 Legegintzako Dekretua, urriaren 19koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Ekonomia Kontrolari eta Kontabilitateari buruzko Legearen testu bategina onartzen duena.
- EUSKADI: 14/2022 Legea, abenduaren 22koa, Inklusiorako eta Diru-sarrerak Bermatzeko Euskal Sistemarena.
- EUSKADI: 15/2023 Legea, abenduaren 21ekoa, Enpleguarena.
- EUSKADI: 3/2022 Legea, maiatzaren 12koa, Euskal Sektore Publikoarena.
- EUSKADI: 6/2022 Legea, ekainaren 30ekoa, Xedapen Orokorrak Egiteko Prozedurarena.
- FANTOVA, Fernando (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madril: CCS argitaletxea.
- FANOVA, Fernando (2024). «Dora, la evaluadora, en la selva de las palabras emparentadas», in fantova.net.
- FRESNO, José Manuel eta beste batzuk (2023). *Evaluación del sistema de los estímulos al empleo en el marco de la renta garantizada de Navarra*. Iruñea: Nafarroako Analisi eta Prospekzio Bulegoa.
- GARDE, Juan Antonio (2004). «La evaluación de políticas y su institucionalización en España», in *Gestión y análisis de políticas públicas* 30/31: 11-28.
- EUSKO JAURLARITZA (2022). *Ardatz 2030. Gobernantzaren, Berrikuntza Publikoaren eta Gobernu Digitalaren Plan Estrategikoa*. Vitoria-Gasteiz.
- IEPP/INAP (2023). *Marco de competencias en evaluación de políticas públicas*. Madril.
- ILO (2023). *Public employment services and active labour market policies for transitions: responses to megatrends and crises*. Geneva.
- INAP (2024). *Proyecto LIP 7. Capacidades para la evaluación de políticas públicas*. Madril.
- JACOB, Steve (2023). «The institutionalization of evaluation around the globe: understanding the main drivers and effects over the past decades», in VARONE, Frédéric eta beste batzuk (edizioa): *Handbook of public policy evaluation*. Cheltenham: Edward Elgar: 187-205.
- JUNQUERA, Álvaro (2024). «Efectos de la asistencia en la búsqueda de empleo: una revisión sistemática para España», in *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 35: 7-25.
- KUHN, Thomas Samuel (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Mexiko: Fondo de Cultura Económica.

- MALHOT, Axel eta GIANINNI, Flavia (2022). «Evaluation framework and practices: a comparative analysis of five OECD countries», in *OECD Journal on Budgeting* 2.
- MEPPP (Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas) (2023). *Marco de competencias profesionales en evaluación*. Madril: Madrilgo Unibertsitate Konplutentsea.
- MERINO, Marisa eta beste batzuk (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madril: Politika Publikoak eta Zerbitzuen Kalitatea Ebaluatzekeo Estatuko Agentzia.
- NESTA (2013). *Standards of evidence*. Londres.
- NIRENBERG, Olga eta beste batzuk (2000). *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Bartzelona: Paidós.
- NOVALES, Alfonso (2023). «La evaluación de las políticas públicas en España: equívocos e incumplimientos·(Intervención ante el Pleno de la Academia de Ciencias Morales y Políticas)» (mimeo).
- OECD (2020). *Improving governance with policy evaluation. Lessons from country experiences*. Paris.
- OCDE (2022). *Recommendation of the Council on public policy evaluation*. OECD/LEGAL/0478.
- OECD (2023). *Boosting social inclusion. Improving pathways and coordination of services*. Paris
- PIGNATTI, Clemente eta beste batzuk (2024). *Extending social protection in times of crisis: the data revolution*. Geneva: ILO.
- RAMIÓ, Carles (2024). *El colapso de la Administración en España. Un análisis políticamente incorrecto*. Madril: Catarata.
- REGONINI, Gloria (2022). *Spiegare la complessità al potere. Una missione fallita?* Erroma: SISP.
- RENDUELES, César (2013). *Sociofobia. El cambio político en la era de la utopía digital*. Madril: Capitán Swing.
- SIIS (2023). *Estructuras, procesos, herramientas e indicadores para la evaluación de los servicios y las políticas sociales en Gipuzkoa*. Donostia: Gipuzkoako Foru Aldundia.
- SIIS (2024). *Estudio sobre innovaciones en evaluación de políticas de empleo e inclusión. Análisis de entidades de referencia, agentes y fuentes de datos a nivel autonómico, estatal e internacional*. Vitoria-Gasteiz. Eusko Jaurlaritzza.
- SIIS (2024). *Estudio sobre evaluación de políticas de empleo e inclusión. Análisis normativo a nivel autonómico y estatal*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzza.
- SILVESTRE, Sergio (2024). «Análisis crítico de la ley de evaluación de políticas públicas y sus efectos sobre las funciones de fiscalización del Tribunal de Cuentas», in *Revista Española de Control Externo*, XXVI 76 (2024): 52-69.

- TORRES-BLAS, Neus (2024). «La desigualdad y la evaluación de políticas», in LEÓN, Berna eta beste batzuk (edizioa). *La desigualdad en España*. Madrid: Lengua de Trapo: 463-482.
- TRIAS, Joan (2024). «Análisis comparado de tres modelos de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en España. Los casos de Andalucía, Cataluña y Navarra», in *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 35: 44-69.
- VARONE, Frédéric eta JACOB, Steve (2004). «Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique: un état des lieux comparatif», in *Revue Internationale de Politique Comparée* 11, 2: 271-292.

## Eranskina: 20 galdera egin, hautatu, ordenatu eta katalogatu dira, inklusio- (15) eta enplegu-politikak (5) ebaluatzeko arrasto gisa

Galdera hauetako bakoitzak prozesu bat abiaraz lezake (produktu bat dakarrena) enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazioaren esparruan. Hurrengo zerrenda hainbat irakurketa, eztabaida, gogoeta eta kontrasteren destilatua da, eta Besaldik une honetan mahai gainean dituen galderetako batzuk erakusten ditu. Galdera bakoitza hiru irizpideren arabera katalogatuko da:

- Zertaz ari da, enplegu-politikaz edo inklusio-politikaz?
- Oro har, politika hori edo proiektu estrategiko honen 2. atalean aipatutako elementuren edo gairen bat aipatzen du?
- Ebaluazio integrala edo zati batena da, edo proiektu estrategiko honen 3. atalean aipatutako motetako batekoa?

*Ebaluazio-agenda* bateranzko lehen hurbilketa bat da, besterik ez.

<b>1. Zer neurritan ebalua daiteke EAEko inklusio-politika?</b>		
Inklusioa	Politika, bere osoan	Ebaluagarritasunaren ebaluazioa
<b>2. Zenbat murrizten du pobrezia diru-sarrerak bermatzeko errentak?</b>		
Inklusioa	Programa bat	Efikaziaren ebaluazioa
<b>3. Hemen eta orain, zeintzuk dira egiturazko hiru faktore erabakigarrienak gizarte-bazterketako prozesuetan (edo prozesuetarako)?</b>		
Inklusioa	Beharrak	Aldaketaren teoria baterako ekarpena
<b>4. Diru-sarrerak bermatzeko errentaren zer ehuneko erabiltzen da etxebizitza-gastuak ordaintzeko?</b>		
Inklusioa	Zeharkako batek zeharkatutako bi sektorial	Estalduraren eta egokitasunaren ebaluazioa
<b>5. Gizarte-larrialdietarako laguntzen zer ehuneko erabiltzen da larrialdi-egoeretarako?</b>		
Inklusioa	Programa bat	Egokitasunaren ebaluazioa
<b>6. EAEko zein lekutan garatzen dira sektorearteko lankidetzako, sareko laneko edo inklusio sozialerako arreta integratuko jardunbide onenak?</b>		
Inklusioa	Gai garrantzitsu bat inklusio-politikaren barruan	Konparaziozko ebaluazio integrala
<b>7. Zerk funtzionatzen du, nola eta non, zergen eta diru-sarrerak bermatzeko prestazio ekonomikoen integrazioan?</b>		
Inklusioa	Gai garrantzitsu bat inklusio-politikan	Ebaluazio posible baten hasieran, gaiaren egoerari buruzko ekarpena

<b>8. Zertan dautza inklusio sozialeko prozesuak, nola funtzionatzen dute eta zer laguntza mota daude?</b>		
Inklusioa	Jarduera profesional bat	Ebaluazio posible baten deskribapen-zatia
<b>9. Inklusioaren arloko langileek zer ezaugarri pertsonal (izaerari dagozkion ezaugarriak, gaitasun indibidualak, bereganatutako balioak eta beste batzuk) esleitzen dizkiete gehien hartzaileei?</b>		
Inklusioa	Narratiba	Ebaluazio integral baten zatia.
<b>10. Zer dakigu <i>Housing First</i>ek EAEn funtzionatzeko duen moduari buruz?</b>		
inklusioa	Eredu bat	Ebaluazio posible baten hasieran, gaiaren egoerari buruzko ekarpena
<b>11. Zenbateraino izan dira eraginkorrak inklusiorako sektorearteko koordinazio-mahaiak?</b>		
Inklusioa	Politikaren alderdi edo dispositibo estrategiko bat	Efikaziaren ebaluazioa
<b>12. Pobretze-prozesua irauli zuten pertsonen aburuz, zein izan ziren laguntza baliotsuenak?</b>		
Inklusioa	Ondorioak	Ebaluazio integral baten zatia
<b>13. Zer bilakaera izan dute profil profesionalek eta kompetentzialek inklusioaren esparruan?</b>		
Inklusioa	Eragileak	Ebaluazio integral baten zatia
<b>14. Zein dira EAEn hurrei laguntzeko egiten diren transferentzia ekonomikoen birbanaketa-ondorioak?</b>		
Inklusioa	Ekintza publikoaren modu bat	Inpaktuaren ebaluazioa.
<b>15. Zein postutan leudeke (erraztasun-mailari dagokionez) diru-sarrerak bermatzeko errentaren izapideak, antzeko garrantzia duten beste ondasun publiko batzuen izapideekin alderatuko bagenitu?</b>		
Inklusioa	Politikaren alderdi garrantzitsu bat	Ezarpenaren ebaluazioa
<b>16. Zer jarraitutasun dute enplegua sortzeko sortzen diren enpleguek?</b>		
Enplegua	Programa bat	Inpaktuaren ebaluazioa
<b>17. Aldaketaren zein teoria ageri da esplizituki edo implizituki EAeko enplegu-legean eta -politikan?</b>		
Enplegua	Politika osoa.	Aldaketaren teoria

<b>18. Nola neurtzen edo ebaluatzen da pertsona baten enplegarritasuna, inguruneak eragiten duen enplegarritasunaren eragina kenduta?</b>		
Enplegua	Emaizak	Planteamendu epistemologikoa.
<b>19. Zenbateraino dira irisgarriak EAEko enplegu-sarearen zorroko zerbitzuak desgaitasunen bat duten pertsonentzako?</b>		
Enplegua	Zerbitzu-zorria	Estalduraren ebaluazioa
<b>20. Zeintzuk dira Euskal Enplegu Sarearen zorroko zerbitzuen arteko aldeak inpaktu erlatiboan?</b>		
Enplegua	Zerbitzu-zorria	Inpaktuaren ebaluazioa.

## Aurkibidea

Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren proiektu estrategikoa (Besaldi) 2029 .....	1
Aldi berean egindako bi dokumentu batera ikusita .....	2
Besaldi 2029 proiektu estrategikoaren laburpena.....	3
1. Dokumentu honen aurkezpena.....	5
2. Enplegu- eta inklusio-politikak .....	5
3. Politika publikoen ebaluazioa.....	11
4. Enkarguaren eta testuinguruaren azterketa.....	14
5. Enplegu- eta inklusio-politiken ebaluazio-organoaren misioa, ikuspegia, balioak eta marka .....	18
6. Besaldiren ardatz estrategikoak.....	20
7. Antolaketa eta kudeaketa .....	25
Kontsultatutako dokumentazioa.....	26
Eranskina: 20 galdera egin, hautatu, ordenatu eta katalogatu dira, inklusio- (15) eta enplegu-politikak (5) ebaluatzeko arrasto gisa .....	30
Aurkibidea .....	33