

# **Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuria**

BEHATOKIA  
OBSERVATORIO

3s

bizkaia  
.org

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

Egileak: Ainara Canto, Rafael López-Aróstegui.

Lantalde laguntzailea: Irama Vidorreta, Iskandar Cabezas, Itziar Fernández, Jone Gurrea, Miguel Ángel Cao, Miriam Santorcuato, Pedro Beitia, Raúl Castillo.

Itzultzailea: Koldo Morales.

Diseinua eta maketazioa: ST3 Elkartea

Behatokiko argitalpen hau eta gainontzekoak doan deskarga daitezke [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org) webgunetik.

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



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

# AURKIBIDEA

1. Sarrera .....	1
2. Metodologia eta lan-prozesua.....	7
3. Hirugarren Sektorearen definizioa. Aztergaiaren zehaztapena .....	41
4. Bizkaiko Hirugarren Sektorea: Kopuru orokorrak .....	63
5. Jarduera .....	73
6. Egitura.....	95
7. Giza baliabideak.....	127
8. Baliabide ekonomikoak .....	155
9. Kudeaketarako estrategiak .....	171
10. Harremanak .....	203
11. Sektoreko panoramari buruzko zenbait intuizio .....	217
12. Balorapena eta orientabideak .....	233
13. Bibliografia .....	313
14. Galdetegia.....	323
15. Eranskina .....	335

# AURKEZPENA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Beste alde batetik, prestazioak eta zerbitzuak eskuratzeko eskubidearen aitortzan aurrera egingen den neurrian, gizarteak administrazioaren eskuetara pasatzen du, poliki-poliki, prestazio eta zerbitzu horiek betetzeko erantzukizuna. Prozesu horren emaitza izan da balia bideak handitu eta espezializatu direla; kasu askotan, gainera, zerbitzuak eskaintzen zituzten erakundeen eta zerbitzuen erantzukizuna duen administrazioaren arteko lotura formalizatu egin da.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bizkaiko Foru Aldundia  
Gizartekintza Saila

BBK Gizarte Ekintza

EDE Fundazioa

## **1. SARRERA**





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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## **2. METODOLOGIA ETA LAN-PROZESUA**



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

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

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

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

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

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




- Hirugarren Sektorearen definizio operatibo bat eskaintzen du: beraren definizio teorikoa egiteko aukeratu diren irizpideak adierazletan islatu dira, alegia, sektoreko erakundeak identifikatzeko lana sistematizatzea ahalbidetzen duten adierazletan. Hori osatzeko, gainera, informazio-iturriak bereizi dira adierazle bakoitzarentzat.
- Jardunean dauden eta jarduerarik gabe dauden erakundeak bereizteko lan bat erantsi du: lortu dugu erregistro ofizialetatik haratago joatea, aztergai izan dugun unibertsoaren definizioa egiterakoan, hau da, erregistro horiek oinarri bakartzat hartu beharrean beste sistema bat lantzeari ekin diogu, hots, jardunean dauden erakundeak eta jarduerarik gabe daudenak bereiztea ahalbidetzen duen sistema bati, hainbat iturriren informazioa konbinatzea abiapuntutzat hartuta.
- Datuak biltzeko erabilitako lan-metodologia eta –estrategiari buruzko informazioa jaso eta eskaintzen du, denbora errealean; era horretan, beraren garapenean berri eskaintzen da, eta zati bakoitzari buruzko hausnarketa eta tresna metodologikoak jartzen dira interesatuta dauden beste ikertzaile batzuen eskuetan.
- Informazioa biltzeko tresna exhaustibo bat aplikatzen du (galdetegia), baina sektoreko erakundeen errealitate heterogeneora egokituta.
- Protagonismoa ematen die lehen mailako iturriari, eta, hortaz, aztergai egondako erakundeen parte-hartze aktiboa bilatu du: parte hartzeko modalitate desberdinak antolatu dira,



eta errealtate desberdinak dituzten erakundeen izaera hartu da kontuan (handiak eta txikiak, sareak...).

- Egoeraren balorapenetik ondorioztatzen diren konklusio nagusiak Hirugarren Sektorea sustatzeko eta hobetzeko orientabide eta proposamenetan islatzen ditu; orientabide eta proposamen horiek sektoreko erakundeak eta sareak inplikatzeko gehienbat, baina beste eragile batzuen erabakietarako ere izan daitezke erabilgarriak.

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

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

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

### **2.1. NOLA LORTU AZTERGAIAREN DEFINIZIOA?**

Hirugarren Sektorearen definizioa aurkitzea ez da erraza; izan ere, gai horri buruz hausnartu eta teorizatu duten autoreek ez dute adostasunik lortu sektorea ulertzeko moduaren inguruan. Horren arrazoi nagusia da ez dagoela adostasunik erakunde jakin batzuk sektore horretan sartu edo kanpo utzi behar ote diren erabakitzeke, eta, hortaz, ezin berma daiteke kontzeptuaren zehaztasuna.

#### **Lehenengo hurbilpena:**

Definizio hori bilatzerakoan, gai horren inguruan orain arte argitaratu diren ekarpen esanguratsuenak biltzeko eta ordenatzeko lan-prozesu<sup>3</sup> bat abiatu da, hau da, Hirugarren Sektorea kontzeptualizatzeke lanarentzat garrantzitsuak edo lagungarriak izan litezkeen ekarpenak biltzeko eta ordenatzeko.

Horrez gain, baina, definizio teorikoak eskaintzen duen oinarritik abiatuta, beharrezkoa izan da definizio operatibo batera jaitea, ikerketa-proiektu<sup>4</sup> honek aztertu behar zuen unibertsoa identifikatu ahal izateko -beste alderdi batzuen artean-. Definizio hori lortu da sektoreko erakundeen multzoa antolatzea ahalbidetuko zuten sailkapen batzuk abiapuntutzat hartuta, irizpide desberdinak oinarritzat hartuta.

<sup>3</sup> Hirugarren Sektorearen Behatokiaren web orrialdean, “*definizio bat bilatzeko prozesuari*” buruzko dokumentua kontsulta daiteke ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).

<sup>4</sup> Definizio zehatzak 3. kapituluaren ageri dira: “Hirugarren Sektorearen definizioa eta aztergaiaren zehaztapena”.

## Kontrastea:

Hausnarketa horretan, ikertzaile taldetik kanpoko profesional batzuek ere parte hartu dute. Hala, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiko kideekin batera, alor horretan esperientzia duten eta sektoreari lotuta dauden kolaboratzaileak ere aritu dira zeregin horretan<sup>5</sup>.

Gainera, oso garrantzitsuak izan dira Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia abiatzeko mintegiaren ekarpenak, alegia, Hirugarren Sektorearen definizioaren inguruan planteatu zen hausnarketaren haritik sortu ziren ekarpenak. Mintegi horren helburua izan da Liburu Zuriaren aztergaiaren zehaztapena jakinaraztea Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakunde eta sare esanguratsuei<sup>6</sup>, Behatokiaren diseinuaren eta programazioaren berri emateaz batera.

## Sistematizazioa:

Bukatzeko, definizio operatiboa adierazle-sistema batean konkretatu da, erakundeak identifikatzeko lana sistematizatzea xedetzat hartuta. Horrekin batera, zenbait informazio-iturri zehaztu dira adierazle bakoitzarentzat.

Orobat, sistemak kontuan hartzen du jardunean dauden eta jarduerarik ez duten erakundeak bereizteko aukera, zenbait adierazle konbinatzearen bitartez.

Horrekin guztiarekin, iturri hauek dituen definizio bat lortu da: gai horri buruzko nazioarteko literatura; Behatokiko taldearen eta beraren kolaboratzaileen hausnarketa; eta Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareekin egindako kontrastea.

Hasierako fase honek, aztergaia modu egokian zehazteaz eta sailkatzeaz gain, interesgarrientzat jotzen ditugun alderdiak identifikatzeko ahaleginak ere egin ditu. Esan daiteke, horri dagokionez, Behatokiko taldeak ondorengo galderei buruzko hausnarketa bat egin duela: Zertarako azterlan hau? Zer ezagutu nahi da erakundeetako buruz? Zer-nolako informazioa behar da? Zer lortzen da jasotzen den informazio bakoitzarekin? Zein ikuspegitatik egin nahi da erakundeenganako hurbilpena? Zer asmorekin?<sup>7</sup>

---

5 Kontrastea pertsona hauei eskatu zaie: Fernando Fantova (*aholkularia*), Pau Vidal ("*Observatori del Tercer Sector*"-ko koordinatzailea), Mirko Gerolin (*Gizardatzeko gerentea*), Natxo Arnaiz (*Boluntako zuzendaria*), Pedro Fernandez (*FEVASen zuzendaria*) eta EDE Fundazioaren aholkularitza eta azterlan taldeei.

6 Hirugarren Sektorearen Behatokiaren web orrialdean "*notaseminario*" dokumentua kontsulta daiteke ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).

7 Logikoa denez, gogoeta horien emaitza helburuen atalean jasotzen da, baina, aldi berean, informazioa biltzeko tresnan ere islatzen da

## 2.2. DIAGNOSIAREN FASEA

### 2.2.1. DATUAK BILTZEKO LANA (I)

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

Bigarren fasea lehenengoa amaitu bezain laster abiatu zen. Beraren ardatza izan zen erakunde-lagin bati buruzko informazioa jasotzea, galdetegi batez baliatuz, eta horretarako deiak motibatzeko eta haien jarraipena egiteko prozesu bat gauzatu zen; horrez gain, unibertsoa berraztertu zen eta jasotako informazioa araztu zen.

Ondorengo eskemak prozesuaren uneak eta sekuentziazioa erakusten ditu, laburbilduta.

#### Ahaleginen inbertsioa

<b>Unibertsoa identifikatzea eta lagina aukeratzea</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erregistroak biltzea eta bateratzea</li><li>• Erakundeak baztertzea: ikerketaren helburutik kanpo geratzen direnak eta errepikatuta daudenak</li><li>• Informazioa eguneratzea eta osatzea</li><li>• Hasierako unibertsoa determinatzea eta hasierako lagin ideala aukeratzea</li></ul>
<b>Informazioa biltzea</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Galdetegia bidaltzea</li><li>• Telefonoz kontaktatzea eta kontatu horiekin jarraitzea</li><li>• Informazioa jasotzea, balidatzea eta araztea</li><li>• Azkeneko unibertsoa, azkeneko lagin ideala eta lagin erreala determinatzea</li><li>• Ebaluatzea</li></ul>

#### 2.2.1.1. HIRUGARREN SEKTOREAREN UNIBERTSOA EDO ERAKUNDE MULTZOA IDENTIFIKATzea ETA LAGINA AUKERATzea <sup>8</sup>

Aztergaia definitu ondoren, lehenengo zeregina, eta baita zeregin nagusia ere, unibertsoa identifikatzea izan da. Aztertu nahi diren eta aztertu nahi ez diren erakundeak zein diren garbi izan dugunean, erakunde horiek identifikatzeari ekin diogu. Hau da, Hirugarren Sektorea -mugatu dugun moduan- osatzen duten erakunde guztiak biltzen dituzten erregistroak bilatzeari ekin diogu.

Hirugarren Sektoreari buruz abiapuntutzat hartu dugun definizioa oso zabala denez, eta erregistro bat baino gehiago daudenez, Hirugarren Sektoreko erakundeen erregistro bakarra sortzea funtsezko bihurtu da ikerketa honentzat, hau da, erantsitako helburu bat izatera pasatu da.

<sup>8</sup> Bai Hirugarren Sektoreari buruz egin den definizioa eta bai gauzatutako lan-prozesua eta erabilitako metodologia partikularrak dira ikerketa honentzat; hala eta guztiz ere, esan behar da iraganean ezauzgarri horiekin egin den azterlan bakarrean inspiratu direla, hots, Kataluniako Sektore Zibikoaren Liburu Zurian. Gure ikerketaren eta ikerketa horren artean hainbat desberdintasun egon arren, antzekotasunak unibertsoa identifikatzeko eta lagina aukeratzeko prozesua egituratzerakoan abiapuntutzat hartu den logikari dagozkio gehienbat.

## Erregistroak biltzea eta bateratzea:

Hasteko, eskura dauden erregistro edo zerrenda guztiak bildu dira, bai publikoak eta bai pribatuak, hau da, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen barruan -ezarritako definizioaren arabera- egon litezkeen erakundeak identifikatzea ahalbidetuko lukeen informazioa duten erregistro edo zerrenda guztiak.

Alde batetik, asmoa denez “*irabazi-asmorik gabeko erakunde pribatuak*” kontsideratzea, erakunde mota hauen erregistroak bilatu dira: elkarteak, fundazioak, gizarte-ekimenezko kooperatibak, laneratzeko enpresak eta erakunde erlijiosoak

Beste alde batetik, erakunde horiek “*Bizkaiko Lurralde Historikoan sozietate-egoitza edo ordezkartza izan behar dutenez eta beren jarduera edo jardueraren zati bat bertan garatu behar dutenez*”, erregistroek bildu behar dituzte bai beren jarduera gehienbat Bizkaian gauzatzen duten erakundeak eta bai Lurralde horretan soilik ez aritu arren bertan ordezkartzak<sup>9</sup>, egoitzak edo zentroak jardunean dituztenak.

Ikuspegi horretatik begiratuta, erregistro mota hauek bereizi dira:

- *Erregistro ofizial autonomikoak*: erregistro hauetan sartzen dira beren jarduera gehienbat Autonomia Erkidego jakin batean gauzatzen duten erakundeak; Eusko Jaur-laritzaren Erregistro Ofizialaren kasuan, beren egoitza nagusia EAEko Hiru Lurralde Historikoetako batean duten erakundeak erregistratzen dira. Interesatu zaigu (eta horrela eskatu da) beren egoitza nagusia Bizkaian duten erakundeei dagokien parte, eta baita beren egoitza nagusia Gipuzkoan edo Araban izan arren Bizkaian zentro, egoitza edo ordezkartza bat dutenen parte ere.
- *Erregistro ofizial estatalak*: erregistro hauetan, normalean, eremu estataleko hartzen diren erakundeak sartzen dira, hau da, beren eginkizunak gehienbat Autonomia Erkidego jakin baten barnean gauzatzen ez dituztenak; horren irizpidea hau da: gutxienez bi Autonomia Erkidegoetako lurralde-eremuan modu egonkor edo iraunkorrean jardutea -irizpide hori betetzen dutenak eremu estataleko hartzen dira, beraz-. Interesatu zaizkigu beren egoitza nagusia Bizkaitik kanpo izan arren Bizkaian zentro edo ordezkartza bat ere dutenak, eta, horiez gain, beren egoitza nagusia Bizkaian izan arren EAEko erregistroaren ordezkartza estatalean erregistratu diren erakundeak, proiektio estataleko erakunde deklaratu direlako.
- *Erakunde publiko edo pribatuaren erregistro ez-ofizialak*; horrelakoetan sartzen dira beren zeregina Bizkaian gauzatzen duten erakundeak, haien egoitza non kokatzen den alde batera utzita; erakunde horiek zenbait irizpideren arabera sailkatzen dira, hala nola jarduera-eremua, boluntarioak izatea, diru-laguntza jakin bat eskatu izana,

---

<sup>9</sup> Ikerketa honetarako, egoitza nagusia edo sozietate-egoitza (helbidea) bereizi dira erakundeak irekita dituen gainerako egoitza, zentro edo ordezkartzetatik; izan ere, ulertu dugu azken horiek erakunde baten zati direla, eta, hortaz, ez dutela ez erregistro ofizialeko zenbaki berezirik.

kolaborazioak, eta abar. Gainera, kasu horietan bai erakundeak eta bai Lurralde Historikoan jarduera duten ordezkariak sar daitezke, egoitza nagusia gainerako egoitza, zentro edo ordezkarietatik bereizi gabe. Interesatu zaizkigu Bizkaian gutxienez egoitza bat duten erakunde guztiak.

Aldi berean, ikerketa honek aztertzen dituen erakundeek *“egitura legal eta juridikoa duten”* erakundeak izan behar dute. Kontuan hartzen badugu erakundeari dagokion Erregistro Ofizialeko erregistroa dela erakundearen eraketa publikoki jakinarazteko forma, kontsideratu dezakegu azterlan honetan interesatzen diren erakundeek izena eman behar izan dutela bakoitzari dagokion Erregistro Ofizialean, nortasun juridikoa eskuratu ahal izateko. Horregatik, aurki daitezkeen Erregistro guztien artean, *Erregistro Ofizialek* lehentasuna izan dute unibertsoa identifikatzeko lanari begira, eta, hortaz, informazio-iturri nagusitzat hartu dira -printzipioz, haien bidez jakingo genuke, segurtasunez, bilatzen diren erakunde guztiak hartzen ari direla kontuan-; gainerako erregistroei, berriz, balio osagarria eman zaie.

“Oinarrizko” erregistro multzo bat -erregistro ofizialak- eskura egoteari esker, eskuratu litekeen zerrendarik osatuenetakoa bat bermatu ahal izan da; horrek esan nahi du erregistro horien guztien artean bilatzen diren erregistro-unitateen edo erakundeen kopurua oso hurbil dagoela Bizkaian sozietate-egoitza edo ordezkariak duten Hirugarren Sektorereko erakundeen gehieneko kopurutik -gehienez existitzen diren erakundeen osoko kopurutik-. Zergatik gehieneko kopurua eta ez kopuru zehatza?

Informazioa Erregistro Ofizialeetatik lortu izanak ez du esan nahi oztopo guztiak saihestu ahal izan direnik. Aitzitik, Erregistro Ofizialek badituzte kontuan hartu behar izan ditugun eragozpen batzuk, batez ere hiru hauek:

- Beren jarduna bertan behera utzi duten hainbat erakundek erregistratuta jarraitzen dute. Elkarteen Erregistroari dagokionez, erakundeak nahitaez erregistratu behar dira eratzen diren unean; errealitatean, baina, ez dago inolako kontrol errealik beren jarduna bertan behera utzi duten erakundeez, zeren horietako asko ez baitira desegin legeak horretarako ezarrita dituen bideetatik, eta, hortaz, ez diote horren berri eman Erregistroari.
- Informazio guztia ez dago behar den bezala eguneratuta. Erregistro horietan erakundeei buruz jasota dagoen informazioa erakunde erregistratzeko uneari dagokio, eta, hortaz, probabilitate handia dago informazio hori okerra edo partziala izateko kontsulta bat egiten denean, zeren eta, gainera, eguneraketak (gutxienez Elkarteen Erregistroaren kasuan, eta bera da erregistrorik zabalena) bakarrik egiten baitira erakundeek aldaketen berri ematen dutenean, hau da, erakundeek aldaketen berri beren kabuz ematen dutenean.
- Administrazioaren berezitasunak, Estatuaren eskumen-banaketak (badira erregistro desberdinak lurraldeen arabera ...) eta Erregistro bakoitzak erabiltzen dituen artxibo-sistemen arteko desberdintasunak direla medio, beti ez da posible izaten nahi dugun erakunde-zerrenda lortzea (erakundeak bertan erregistratuta dauden edo ez dauden alde batera utzita). Batzuetan, ezinezkoa izaten da erregistroetan bilduta dagoen informazioa eskuratzea, zeren ez baitago sistema egokirik gainerako informaziotik bereizteko; gainera, Erregistro guztiak kontuan hartuz gero, gerta liteke erregistroak elkarri gainjartzea.

Beste alde batetik, asmoa denez “jardunean dauden erakundeak” soilik kontuan hartzea, garrantzitsua izan da Erregistro Ofizialek berez dituzten muga horietako batzuk konpentsatzen saiatzea, unibertsoa prestatzeko prozesuan neurri zuzentzaile batzuk txertatuz. Erregistro ez-ofizialetara jotzea erabaki da, batez ere hauxe eskaintzen dutelako:

- Beren helburuagatik -dibulgazio-bidalketak, foroetan parte hartzeko deialdiak, kontaktuak bezero edo kolaboratzaileekin, eta abar- datu eguneratuagoak dituztela bermatzen duten zerrendak (identifikazio-datuak eta erakundeekin kontaktatzeko datuak).
- Erregistro ofizial jakin batzuk kontsultatzearen bidez beti ezin identifika daitezkeen erakunde batzuei buruzko informazioa eta identifikazioa -oraingo erregistro-sistema guztiek ez dute ahalbidetzen erakundeak bereiztea ikerketa honentzat funtsezkoak diren irizpide batzuen bitartez; adibidez: beren egoitza nagusia Bizkaian ez duten erakunde batzuek Bizkaian dituzten ordezkariak identifikatzea-.

Horrek esan nahi du, azken batean, Erregistro ez-ofizialek eginkizun osagarri bat bete ahal izan dutela, hau da, Erregistro Ofizialetan jasotako informazioa kontrastatzeko, eguneratzeko eta osatzeko erabili direla. Nolanahi ere, Erregistro osagarri horien ezaugarriak ikusita, ezinbestekoa izan da lana oztopatu duten beste alderdi batzuk ere oso kontuan hartzea:

- Zerrenda guztiak ez dira xedetzat dituzten erakundeen zerrenda osoak -erakunde guztiak ez daude barne sartuta-.
- Erregistro batzuen informazioa beste erregistro batzuen informazioarekin gainjartzen da kasu honetan ere.
- Kontabilizatzen diren erakundeak ez dira erakunde formalizatuak soilik izaten, zeren eta, batzuetan, erakundeak eta ordezkariak nahasten baitira (errealitatean, ordezkariak horiek ez dira berez erakundeak); beste batzuetan, gainera, erakundeak gizarte-mugimenduekin edo legalki eta juridikoki formalizatuta ez dauden erakundeekin ere nahasten dira.

Guztira, 2007ko urtarrilean, informazioa eskatu zaie 13 Erregistro Ofizial<sup>10</sup> desberdinei, eta informazioa lortu da horietako bederatzietan. Dena dela, informaziorik eman ez duten erregistroekin telefonoz izandako kontaktuaren arabera, pentsa daiteke bertan erregistratuta dauden erakundeen kopurua ez dela esanguratsua -aztergai ditugun erakundeez ari gara-. Lortutako zerrendek 8.905 erregistro-unitate edo erakunde biltzen dituzte guztira, nahiz eta Erregistro guztiak ez diren elkarren baztertzailak (errepikapenak egon daitezke).

Erregistro Ofizialek emandako informazioaren gabezia nagusia hauxe izan da: beren sozietate-egoitza edo zentrala Bizkaian ez duten erakundeek Bizkaian irekita dituzten ordezkariak edo zentroei buruzko informazioa. Gainera, erakunde erlijiosoen kasuan, zailtasuna izan da Hirugarren Sektorearen berezko jardura bat benetan duten erakundeak Erregistroaren bidez identifikatzea eta jardura erlijioso hutsa duten erakundeetatik bereiztea, zeren Erregistroak ez baitu hori ahalbidetzen duen azpisailkapenik.

---

10 Haien zerrenda eranskinean kontsulta daiteke.

Urtarrilean eta otsailean, informazioa eskatu zaie 19 udalei eta informazioa eskuratu da udal horietako 14tan; gainera, beste 8 Erregistro ez-ofizial kontsultatu dira<sup>11</sup>. Guztira lortutako zerrendek 2.530 erregistro-unitate edo erakunde biltzen dituzte.

2.1. TAULA. ERABILITAKO ERREGISTROAK

Erregistro ofizialak	
13 erregistro	8.905 erregistro-unitate
Erregistro ez-ofizialak	
27 erregistro	2.530 erregistro-unitate
Guztira	
31 erregistro	11.435 erregistro-unitate

Guztira, hainbat iturritatik hartutako 31 zerrenda erabili dira, eta gutxi gorabehera 11.435 erregistro-unitate edo erakundeekin lan egin da.

Erregistroak bildu ondoren, beharrezkoa izan da erregistro horiek bateratzea, lanean hastea ahalbidetuko zuen datu-base informatizatu bakar bat konfiguratu arte. Hori egin baino lehen, baina, zerrenden formatua aldatu behar izan dugu artxiboak prestatzea lortu arte (eremuak berdintzea, eta abar.).

Aipatzekoa da, alde horretatik, erabilitako Erregistroen artetik % 29 soilik eskuratu dela euskarri informatikoz; horren eraginez, ezinbestekoa izan da informazioaren zati handi bat eskuz sartzea.

### **Aztergaiari sartzeko ez diren eta errepikatuta dauden erakundeak kanpo uztea:**

Interesgarriak izan daitezkeen erakundeei buruzko informazio guztia bildu eta bateratu ondoren, segurtatu behar izan dugu erakunde horiek guztiak ikerketaren aztergaiaren barnean daudela, definizioarekin bat etorrira, errepikatzen ez direla segurtatzeaz batera.

Aztergaiari buruzko atalean, Hirugarren Sektorearen definizio operatibo bat eskaintzen da; definizio horretan, behin betiko unibertsoa eratzeko beharrezkoa den identifikazio- eta kanporatze-lana gidatzen duen aldagai multzo bat agertzen da. Erakundearen garbiketa bi unetan egin da; izan ere, kanporaketa batzuk erregistroetan jasotako informazioan oinarrituta erabaki dira, eta beste batzuk erakundeekin kontaktatu ondoren soilik egin ahal izan dira<sup>12</sup>.

Orokorrean, erakunde bati buruz jaso den informazioa ez denean aski izan beraren kanporaketaz erabakitzeke, eta iritsi nahi dugun erakunde guztietara iritsi garelako segurtatzeko xedez (behar baino gehiagotara iritsi arren), jarrera kontserbadorea hartzea erabaki dugu, alegia, ez dugu inongo erakunderik kanporatu hori segurtasunez eta zorrotzasunez egiteko informazio nahikoa izan arte.

<sup>11</sup> Haien zerrenda eranskinean kontsulta daiteke.

<sup>12</sup> Dela jarraipenetan egindako kontaktu telefonikoaren bitartez, dela galdetegiko funtsezko galderaren bati emandako erantzunen bitartez.

## Aztergaiari sartzen ez diren erakundeak kanpo uztea:

Aztergaiari sartzen ez diren erakundeak identifikatzeko eta kanpo uzteko, beharrezkoa izan da lan hori minimizatuko zuten oinarriko irizpide batzuk ezartzea, horrenbesteko bolumena duen informazioa erabiltzeko zekartzan zailtasunak ikusita (11.000 erregistro-unitate baino gehiago).

Printzipioz, datuak eskatzerakoan erabilitako prozeduraren arabera, ontzat eman dugu Erregistro Ofizialetatik datozen erakunde guztiek betekizun hauek betetzen dituztela: ekimen formalizatuak izatea, gutxienez haien jardueraren zati bat Bizkaiko Lurralde Historikoan gauzatzea, irabazi-asmorik ez izatea eta izaera boluntarioa izatea; Erregistro ez-ofizialetatik datozen erakundeen kasuan, berriz, tentu handiagoz ibili gara alor horretan.

Beste alde batetik, beste irizpide batzuk egiaztatu dira espresuki, hala nola haien jarduera esku-hartze sozialekotzat kontsideratu ahal izatea, haien independentzia edo kudeaketaren autonomia.

*Definizioak jarduerari buruz ezartzen duen betekizuna betetzen ote den egiaztatzeko (erakundea “esku-hartze sozialean aritzea, zentzu zabalean hartuta”):*

Hasteko, erakunde multzo batzuk baztertu dira<sup>13</sup>, baldin eta, haien jarduera esku-hartze sozialaren berezko eremu batean sartu arren, multzo horiek osatzen dituzten erakunde gehienek izaera “itxia”<sup>14</sup> dutela kontsideratu bada, modu orokorrean. Hau da, ez dute bazkide ez diren pertsonentzako jarduerarik gauzatzen: profesionalen elkarteak, lagunartek, elkarte filatelikoak edo mikologikoak, kaltetuen edo biktimen elkarteak (gaixotasunak baizik), ikasleen gurasoen elkarteak, ikasleen elkarteak, anaiartek, eta abar. Orobat, beste erakunde multzo batzuk ere zuzenean baztertu dira, haien jarduera nabarmenki urruntzen delako esku-hartze sozialaren eremutik, hori oso zentzu zabalean hartu arren (zientzia, astronomia, teknologia eta industriarekin zerikusia duten erakundeak, xede erlijioso hutsa duten erakundeak, eta abar).<sup>15</sup>

*“Erakundeak jardunean egon behar duela “dioen betekizuna betetzen ote den detektatzen saiatzeko:*

Orain arte argitaratutako zenbait azterlanek Erregistroen batasun literalaren bidez lortutako unibertso-oinarriekin lan egin dute; gure ikerketak, aldiz, erregistroen arazketa hartzen du prozesuaren

13 Talde horiek Euskadiko Elkarten Erregistro Orokorren sailkapenean oinarritzen dira gehienbat.

14 Gogoan izan behar dugu erakundeen izaera itxia ikuspegi malgu batetik kontsideratu dela, ez ikuspegi zorrotz batetik. Hirugarren Sektorari buruz kontuan hartu dugun definizioaren arabera, erakundeek beren kideen helburu soiletatik haratago doazen helburuak bilatu behar dituzte, oro har; horri dago-kionez, bazkide ez diren pertsoneri zerbitzuak eskaintzen dizkieten edo jarduerak antolatzen dizkieten erakundeei egotzi zaie izaera hori. Haien jarduera nagusia ez izan arren, erakusketak, ate irekien jardunaldiak, ekitaldiak, sentsibilizazio-kanpainak, publiko orokorrenentzat informazioa eta gisa berekoak nahikotzat jo dira betekizuna betetzen dela onartzeko.

15 Nolabait, operatiboagotzat jo da erakunde jakin batzuk (gutxiengoa) kanpo uzteko arriskua hartzea, hau da, talde horietako baten barnean sailkatuta egon arren interesgarritzat jotzen den esku-hartze sozialaren berezko jardueraren bat gauzatzen duten erakundeak kanpo uzteko arriskua hartzea; horren arrazoia da ezinezkoa dela modu garbian identifikatzea eta kasu guztiak zehatz-mehatz aztertzea (dena dela, datuak biltzeko lanaren bitartez sortu diren zuzenketak egin eta unibertsoan sartu dira).



ekintza espezifikotzat, hau da, jardunean dauden erakundeak bereizten ditu jarduerarik ez duten erakundeetatik.

Erregistro ofizialen ezaugarriak ezagututa, pentsatzekoa zen erregistroetan oraindik ere erregistrokatuta dauden erakunde ugari deseginda egon litezkeela honezkero, edota jarduerarik gabe egon litezkeela, baina ez da inola ere erraza izan erakunde horiek identifikatzea.

Batez ere, erabilgarria izan da informazio erantsia erregistratzeko ezarri dugun sistema (ikus hurrengo atala: “informazioa eguneratzea eta osatzea”); izan ere, beraren bitartez aukera izan dugu prozesuan zehar zenbait aldagai elkartzeko, hau da, banan-banan konklusioak ateratzea ahalbidetu ez arren modu konbinatuan aztertuz gero informazio baliagarria eskain dezaketen aldagaiak elkartzeko. Beste alde batetik, batzuetan errazagoa izaten denez kontrako informazioa eskuratzea, benetan existitzen diren eta jardunean dauden erakundeak egiaztatzen saiatu gara espresuki, aurrekoa egiteaz gain.

Aurreko lerroetan adierazitako ildo kontserbadore beretik jarraituz, eta zorroztasun zientifikoa mantendu nahirik (horrek unibertsoaren tamaina asko igo arren edo gehiegizko dimentsioa eman arren), erabaki dugu ezein erakunde ez baztertzea haren deuseztapena espresuki egiaztatzea ezinezkoa izan bada. Horren ondorioa izan da, kasu gehienetan, sektorearen beste erakunde batzuen zuzeneko informaziora jo behar izan dugula, edota arlo jakin batzuetako pertsona adituengana edo desagertutako erakundearen kide ohiengana (datuak biltzeko lanaren bigarren zatiairen kontaktu telefonikoak), eta abar.

*“Gizarte zibilarena izatea eta kudeaketa autonomoa eta independentzia izatea” deritzan betekizuna betetzen ote den aztertzeko:*

Alderdi hau detektatzea nahiko zaila izan da zerrendaren ikuste hutsarekin, hau da, detekzio-arazo gehien sortu dituen alderdietako bat izan da. Kasu batzuetan, erakundeekin kontaktatu baino lehenagoko faseetan bigarren mailako iturrietara jo behar izan dugu -adibidez: Internet-erakunde bat edo beste kanpo uzteko.

### **Bikoiztasunak ezabatzea:**

Halaber, errepikapenak identifikatzen saiatu gara, erregistro-unitate edo erakunde bakarrak izango zituen unibertso-oinarri bat lortzeko xedez. Hau da, behin baino gehiagotan izen berberekin edo izen berdintsu baina ez guztiz berdinekin -hori izaten da ohikoena- agertzen diren erakundeak detektatu nahi izan ditugu.

Horretarako, errakuntzak ezabatzea bermatu ez arren errakuntza horiek murrizten dituzten neurri batzuk konbinatu dira: zerrenda ordenatzea aldagai esanguratsu batzuetatik abiatuta (erakundearen izena, telefono-zenbakia, eta abar); bilaketa individualizatuak egitea, erakundearen izenaren zati bat abiapuntutzat hartuta: erakundeak aldagai desberdinen arabera sailkatzea (udalerrria, jarduera-eremua, figura juridikoa, eta abar), egiaztapenak eraginkorragoak izan daitezen; erregistro ofizialetako informazioa erregistro osagarrietako informazioarekin alderatzea, eta abar.

## Informazioa eguneratzea eta osatzea:

Bikoiztasunak identifikatzeak erregistro-unitate bat aukeratzeko beharra dakar, hau da, erakunde berberari buruzko erregistro-unitate guztien artean aukeratzeko beharra. Erregistro ofizial bati dagokiona aukeratzeko erabaki dugu (edo, horren ezean, erregistro fidagarriari dagokiona), hori datu-basean mantentzeko eta gainerakoak kanpo uzteko, erakunde bakoitzari buruzko informazio eguneratuena eta osatuena jasotzen saiatu bagara ere<sup>16</sup>. Ordezkaritzen edo nagusi ez diren egoitzen kasuan, modu espezifikoan seinالاتu dira, baina behin soilik kontabilizatu dira, egoitza nagusiaren izenean.

Orobat, unibertsoaren oinarrian erakunde jakin batzuei buruzko oinarrizko kontaktu-informazioan egon litezkeen gabeziak edo errakuntzak gairiditu nahirik (erakundearekin kontaktu ahal izateko beharrezkoa zen gutxieneko informazio lortzeari begira), informazioa bilatzeko ekimen batzuk abiatu dira: informazioa beste profesional edo erakunde batzuen bidez bilatzea, Interneten bidez bilatzea, eta abar..

Bai laginaren diseinurako eta bai ondorengo azterketa-fasean kontsideratu diren beste prozedura batzuetarako, beharrezkoa izan da unibertsoa erakunde bakoitzari buruzko gutxieneko informazioa jasotzea, unibertsoa zatitu ahal izateko ikerketarentzat interesgarriak ziren segmentu batzuetan. Saillkapena aldagai jakin batzuen bidez egin da: erakundearen kokapen geografikoa, jarduera-eremua, figura juridikoa eta “tamaina handia”. Horretarako, ahal izan ditugun erakunde guztiak hartu dira kontuan, unibertsoan bertan eskura zegoen informazioa abiapuntutzat hartuta, hau da, Erregistroak bateratu ondoren eta/edo bigarren mailako iturriak eta erreferentziako pertsona adituak kontsultatu ondoren eskuratutako informazioa abiapuntutzat hartuta.

Erakundeak “tamainaren” arabera sailkatzearen kasuan, aurrekontuaren bolumen ekonomikoa irizpidetzat hartuta, horren arrazoia da outlierrak edo batez bestekoa distortsionatzen duten erakundeak identifikatzeko beharra, sektoreko makrozifrak kalkulatzera zuzendutako estimazioak egiterakoan. Bestela esanda, kontua zen sektorearentzat “anormala” den bolumen ekonomikoa duten erakundeak identifikatzea, horrek sektoreari buruz itxura daitekeen ikusmolde orokorra distortsionatu dezakeelako<sup>17</sup>.

Beste alde batetik, erregistro-sistema bat ezarri du unibertsoari buruzko ezagutza zabalagoa -eta ez kuantitatiboa soilik- eman dezakeen gainerako informazioarentzat; horren helburu nagusia da jardunean dauden edo jarduerarik ez duten erakundeak identifikatzen laguntzea.

---

16 Aukeratutako erregistro-unitateari gehitu zaio kanpo utzi diren gainerako erregistro-unitateetan ageri den informazio erantsia, unibertsoan mantentzen den informazioa iturririk eguneratuenetik datorrela bermatzen saiatuz.

17 Hasieran ez genuen informaziorik unibertsoa osatzen duten erakundearen tamainari buruz, eta, hortaz, erakunde guztien erreferentziak hartu behar izan dira, “tamaina handiko” erakundeak identifikatzeko xedez; horri begira, 1.000.000 €tik gorako aurrekontua dutenak hartzen dira tamaina handiko erakundetzat. Hori egiteko, ez gara oinarritu erakunde bakoitzaren zifra konkretuei buruzko informazioan, baizik eta unibertsoaren gutxi gorabeherako berrikuspenean, bigarren mailako iturrietako informazioaren eta jarduera-eremu bakoitzeko pertsona adituei egindako kontsulen laguntzarekin.

Horri begira, erakundeen web orrialdeak aztertu dira; errepikapenak identifikatu dira, jardunean egoteko probabilitate handiagoa duten erakundeak direlakoan, zeren zerrenda batean baino gehiagotan agertu baitira; itzulitako korrespondentziaren erregistro bat mantendu da, zerrendako informazioan egon zitezkeen errakuntzak detektatu ahal izateko eta jardunean egoteko probabilitate gutxiago duten erakundeak identifikatzeko; eta irabazi-asmorik gabeko elkarteei diru-laguntzak emateko 2006an egin diren deialdi garrantzitsuenetako batzuk berrikusi dira<sup>18</sup>. Azken informazio horretatik abiatuta, erakunde jakin batzuk jardunean daudela berretsi da -hain zuzen ere, 15 laguntza-ildo berraztertu dira, eta haien bidez identifikatu dira 2006an diru-laguntzaren bat eskatu zuten 443 erakunde-.

Guztiarekin ere, adierazitako ezaugarriak dituen unibertsoaren identifikazioak ondorio bat dakar berekin, hots, onartu egin behar da ezinezkoa izango dela erakundeak zehaztasunez eta doitasunez kontabilizatzea; gainera, gogoan izan behar dugu lanean erabiltzen den kopurua -eta hori da, azken batean, lagina prestatzeko erabili den kopurua- kopuru erreala baino nabarmenki handiagoa dela, batez ere desagertutako erakundeak identifikatzeak sortu dituen zailtasunen eraginez.

### **Hasierako unibertsoa determinatzea eta hasierako lagin ideala aukeratzea:**

Martxoaren hasieran, datuak biltzeko lanaren lehenengo fasean, 11.435 erregistro-unitate edo erakunde erabili ziren; horien artean, 4.471 erregistro-unitate baliogabe identifikatu ziren, eta baita errepikatutako 1.137 erregistro-unitate ere. Dena dela, apirila iritsi zenerako, eta Erregistroak bateratzeko, filtratzeko eta eguneratzeko lanaren ondorioz, hasierako UNIBERTSO bat edo gutxi gorabeherako oinarri bat lortu zen, 5.827 erakundez osatua, datuak biltzeko lanaren bigarren fasea gidatzeko erabiliko zena.

Unibertsoa determinatu ondoren, egindako planteamendua hauxe izan da: adierazgarritasun estatistikoaren aldetik nahikotzat jo zitezkeen erakunde multzo bati buruzko informazioa biltzea, hau da, azterlana lagin adierazgarri bati buruz egin da, hortik aterako ziren konklusioak sektore osoarentzat balio izango zutelakoan.

Sektorearen errealitatea nahiko heterogeneoa dela iritzia, eta kontuan hartuta aldagai jakin batzuek pisu esanguratsua izan dezaketela dibertsitate horren konfigurazioan -lehen esan dugun bezala, hiru izango lirakeke aldagai horiek: kokapen geografikoa, figura juridikoa eta jarduera-eremua<sup>19</sup>-, egokitatzat jo dugu aldagai horiek kontuan hartzea lagina kalkulatzekoan, lagin hori ahalik eta adierazgarriena izan dadin. Beste era batera esanda, laginak errespetatu behar du unibertsoak aldagai horien arabera duen banaketa, eta horretarako jakin behar dugu zer proportzio duten unibertsoan aldagai horiek osatzen dituzten kategoriek, laginak proportzionaltasun horri eutsi diezaion.

---

18 Diru-laguntzen alderdi horrek informazio oso fidagarria eskaintzen du, baina, beste alde batetik, informazio hori ustiatzeko egin behar den baliabide-inbertsioak eragotzi egin du oraingoz erakunde horiek guztiak kontuan hartzea (izan ere, kontuan hartu beharko lirakeke ikerketa honek aztergai izan dituen erakundeen eskura egondako laguntza-ildo guztiak). Horregatik, lehen esan dugunez, komenigarria da aztergai ez dauden erakundeak filtratzen jarraitzea eta oinarriaren informazio zaharkitua zuzentzea. Honako hauek kontsultatu dira: BBKren Gizarte Ekintzaren 2006ko diru-laguntzetarako deialdiaren erabakia eta Bilboko Udalaren 2006ko laguntzen deialdia.

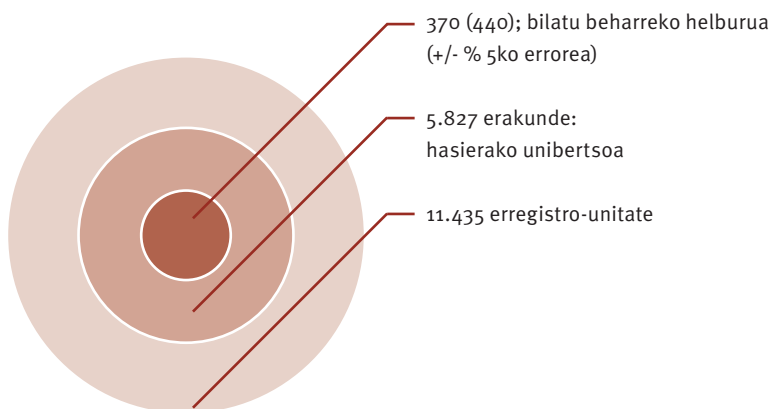
19 Aldagaien kategoriak 3. kapituluaren kontsulta daitezke: "Hirugarren Sektorearen definizioa eta aztergaiaren zehaztapena". Bereziki 3.4. atalean: "Hirugarren Sektoreko erakundeen sailkapena".

Iraganean ez dugu aurkitzen Bizkaiko Hirugarren Sektorean diharduten erakundeek osatzen duten unibertsoaren oinarri batera nolabaiteko zehaztasunez hurbildu den esperientziarik, eta, hortaz, hori lortzeko xedez inbertitu behar izan diren ahaleginak eta baliabideak bereziki mardulak izan dira. Bestalde, espero dugu lan hau abiapuntu bat besterik ez izatea, eta, beraz, hortik abiatuta hurbilpen hobeak etortzea, bai unibertsoaren tamainari dagokionez eta bai beraren banaketari dagokionez.

Esleipen proportzionaleko lagin estratifikatu bat aukeratu dugu; hala eta guztiz ere, azpimarratzekoa da aukeratu dugun laginak unibertsoaren errealitatean esanguratsuenak diren estratuen proportzionaltasuna islatu nahi duela (estratu bakoitzak behar duen adierazgarritasuna izango du) baina ez dela adierazgarria estratu bakoitzarentzat (lagina ez da behar bezain adierazgarria izango estratu bakoitzarentzat); horrenbestez, baliagarria izango da maila globalean lortutako emaitzak Bizkaia osoarentzat orokortzeko.

Konsideratu dugu hobe dela unibertsoaren ezagutza gehiago finkatu arte itxarotea esleipen hobereneko lagin estratifikatu bat erabiltzeko; horren bitartez, estratu bakoitzaren laginaren tamaina determinatu ahal izango genuke, hots, horietako bakoitzari buruzko konklusio baliagarriak ateratzeko beharrezkoa den laginaren tamaina determinatuko genuke.

### 2.1. IRUDIA. HASIERAKO UNIBERTSOA ETA LAGINA DETERMINATZEKO PROZESUA



Hasierako laginarentzat kalkulatu den balioa 374 erakundekoa da; beraren konfiantza maila % 95 da, eta gehienez toleratutako errorearen ehunekoa +/- % 5 da, 5.827 erakundez osatutako populazio batentzat (dena dela, zifra hori gorantz biribildu da, 400 erakunde kontuan hartzeraino; horren bitartez, erantzunen azkeneko balidazioa egin ondoren erantzun kopuru nahikoa izango genuela bermatu nahi genuen)<sup>20</sup>. Datuak biltzeko lanaren bigarren fasearen hasieran, hasierako lagin ideala jarraitu beharreko erreferentzetan hartu da, hau da, neurri-balio bezala erabili da erantzun nahiko eta egokiak bilatzerakoan, eta, azken batean, informazioa jasotzeko lana eta ahaleginen banaketa orientatu ditu.

<sup>20</sup> Eranskinaren 15.3. atala kontsulta daiteke: “hasierako unibertsoaren eta hasierako lagin idealaren banaketa”.

Hala eta guztiz ere, unibertsoa etengabe berraztertu eta birkalkulatu denez, eta lortu genezakeen zifrarik hurbilenera ez garenez iritsi datuak biltzeko prozesuaren amaierara arte (lehenengo eta bigarren fasea) -eta, hortaz, unibertsoaren banaketa ere aldatuz joan denez lehen aipatutako aldagaien arabera-, ezinbestekoa izan da osoko balioa eta lagin idealaren banaketa behin eta berriz birkalkulatzeari.

### 2.2.1.2. SEKTOREKO ERAKUNDEEN EZAUGARRIEI BURUZKO INFORMAZIOAREN BILKETA

Datuak biltzeko lanaren bigarren fasearen ezaugarri bat hauxe izan da: inbertsio mardula egin dela, baliabide aldetik, erakundeen jarduerari eta kudeaketari buruzko informazio espezifikoa biltzeko. Fase horrek helburu bikoitza izan du:

- sektoreko erakundeei buruzko informazio espezifikoa eskuratzea, eta
- unibertsoari buruz dagoen oinarrizko informazioa argitzea.

#### Galdetegiaren bidalketa:

#### Galdetegia

Informazioaren bilketarako, funtsezko tresna tekniko bat aukeratu dugu: galdetegia. Ez da galdetegi anonimoa izan, zeren erakunde bakoitzaren identifikazio-datuaren bilketa ikerketaren helburuetako bat izan baita berez<sup>21</sup>; nolana ere, jasotako informazio gehiena orokorrean aztertu da, galdera bakoitzari emandako erantzunen anonimotasuna gordez.

Hirugarren Sektoreko erakundeei buruzko informazioaren bilketa sistematikoak interes handieneko alderdiak identifikatzera behartu gaitu, horretara zuzendutako ahaleginak eginez. Orobat, ahaleginak egin behar izan ditugu ikerketaren helburu nagusiak aldagai konkretuetan zehazteko, hortik abiatuta diagnosi egoki bat egiteko, hau da, egoera deskribatu eta berez beste lan batzuen iturria izan litekeen informazioa bildu ez ezik, Hirugarren Sektorearentzat erabilgarriak diren eta bere errealitatea aldatzea ahalbidetzen dioten datuak ere ematen duen diagnosa egiteko.

Alde horretatik, interesgarrientzat jo diren edukiak hauexek izan dira:

- Identifikaziorako Datuak: izena, figura juridikoa, telefonoa, helbidea, helbide elektronikoa, web orrialdea, IFK, erregistro ofizialeko zenbakia, egoitzen kopurua eta kokapena, jarduera-eremu geografikoa eta helburuak.
- Jarduera: eremua, kolektibo hartzaileak eta jarduerak.
- Giza Baliabideak: gobernu-organoak, bazkideak, boluntarioak eta soldatuko pertsonala.
- Baliabide Ekonomikoak: diru-sarrerak, gastuak, ondareak eta zorpetzea.

---

<sup>21</sup> Identifikazio-datuak eman dute erreferentziatzeko erakundearen direktorio bat eratzeko sektorearentzat, eta baita erakundeekiko kontaktuari eusteko ere, hori nahi izan duten erakundearen kasuan.

- Kudeaketa Estrategikoa: plangintza, ebaluazioa eta informazioa.
- Kanpo Harremanak: beste eragile batzuekiko harremanak eta kanpo komunikazioa.
- Sektorearen panoramari buruzko zenbait intuizio: erronkak, oztopoak.

Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeen heterogeneotasunaren eraginez, konplikatua izan da erakunde guztien errealitatera egokitutako galdetegi bakar bat prestatzea. Azkenean, egokiago iruditu zitzaigun galdetegi luze bat plazaratzea (76 galdera), ezagutu nahi diren alderdi guztiak barne sartuta, erakunde batzuek zenbait galdera erantzun gabe utziko zituztela jakin arren. Hori konpentsatzeko, ohar ugari sartu dira gutunean eta galdetegian, erakundeei galderetan zehar joaten laguntzeko.

Galdera gehienak itxiak dira - kategoriak eskaintzen dira erantzunentzat, haien artean bat aukeratzeko-, baina badira galdera ireki batzuk ere -horrelakoetan, inkestatutako pertsonak askatasunez erantzun dezake, bere irizpideari jarraituz-. Galdetegiak izaera kuantitatiboa du gehienbat, baina bada izaera kualitatiboko gaiak adierazteko espazioa ere (arrazoi, erronken edo kezken azalpena...). Galdera batzuk kontrol-galderak dira, hau da, haien bidez diskriminatu ahal izan dira aztergaiaren definizioan ezarritako irizpideak betetzen ez dituzten erakundeak, haien erantzuna jaso eta gero.

Galdetegia prestatzeko, Hirugarren Sektoreko Behatokiaren taldeak jakintza tekniko espezifikoaren zuten pertsonekin kontrastatu ditu galderak, ezagutu nahi izan den alor bakoitzean (kontabilitatea, aurrekontuak, komunikazioa.); horren helburua zen galdera bakoitzaren formulazioa ahalik eta gehien sinplifikatzea, baina informazio esanguratsu eta espezifikorik galdu gabe.

## **Estrategia**

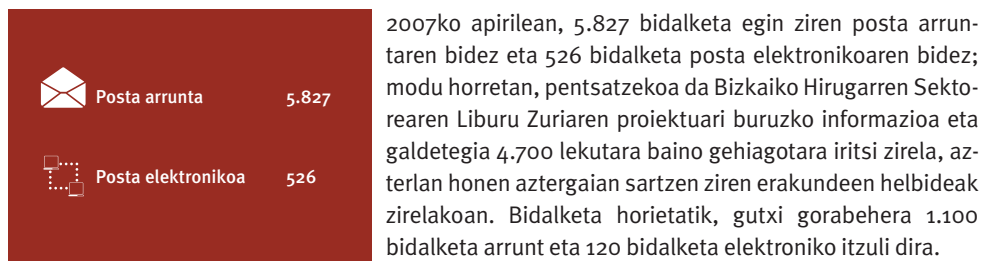
Bildu nahi zen informazioaren bolumena oso handia zenez, zenbait aukera aztertu dira bolumen hori ez zedin gehiegizkoa izan erakundeentzat; adibidez: aukera bat zen bidalketa batzuk egitea, bidalketa bakarra egin beharrean. Azkenean, haatik, egokiagozat jo da bidalketa bakarra egitea, zeren bigarren bidalketan erantzunik ez jasotzeko arriskua handia izan zitekeela pentsatzen baitzen.

Erakundeei azterlanean parte hartu zezaten eskatzerakoan eta haien datuak galdetegiaren bidez jasotzerakoan, bi aukera planteatzen ziren: laginaren barnean zeuden erakundeetara soilik jotzea edo unibertso erakunde guztietara zuzentzea. Esan dugunez, gure asmoa ez zen unibertso erakunde guztien informazioa jasotzea; aldi berean, baina, egia da horrelako unibertso batetik ateratzen den laginak baduela probabilitate handia galdetegiari inoiz ere erantzungo ez dioten erakundeak barne hartzeko, hau da, existitzen ez diren eta -horregatik- erantzungo ez duten erakundeak barne hartzeko.

Mota horretako laginetan, oso probabilitate handia dago hainbat galdetegi erantzunik gabe geratzeko, eta, hortaz, lortu nahi dugun gutxieneko erantzun kopurura ez iristeko; galdetegia

unibertso osora bidaltzen bada, berriz, arrisku hori nabarmenki murrizten da. Hori horrela, galdetegia unibertso erakunde guztiei bidaltzea erabaki genuen.

Hasierako unibertsoaren oinarria osatzen duten erakunde guztietara zuzendutako bidalketa masibo hori posta arruntaren bidez egin da (gehien ezagutzen den informazioa izaten da); galdetegiarekin batera, azterlana aurkezteko gutun bat bidali da, eta baita galdetegia behar den bezala betetzeko argibideak eta frankeatutako kartazal bat ere, galdetegia itzultzeko. Gainera, posta arruntaren bidezko bidalketaz gain, bidalketa posta elektronikoaren bidez ere egin zaie helbide elektroniko ezaguna zuten erakundeei.



Beste alde batetik, erakundeen erantzuna ahalik eta gehien erraztu nahi izan dugu, eta horregatik lau bide eskaini dira erantzun hori helarazteko: paperean, posta arruntaren bidez; paperean, faxaren bidez; posta elektronikoaren bidez, atxikitako PDF artxiboa Acrobat Professional programarekin betez; edo Interneten bidez, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren Web orrialdean inkestara iristeko jarritako sarbidearen bitartez.

Erantzuna sustatzeko xede berberarekin, Behatokiko taldeak konpromiso hau hartu zuen parte hartzea onartu zuten erakundeekin: erakundeen esku-hartzearen eta kudeaketaren hainbat alderdiri buruz Behatokiak 2007an argitaratuko zituen argitalpen guztiak dohainik bidaltzea haien egoitzetara.

### Telefonoz kontaktatzea eta jarraipena egitea:

Erabaki dugu egindako bidalketen jarraipena egitea, erantzunak jasotzeko aukera ebaluatzeko, errazteko eta motibatuzko ez ezik, kontaktuko informazioan egon zitezkeen aldaketak eta erakundeen desagerpena ere detektatzeko.

Ezinezkoa zenez jarraipen hori unibertso erakunde guztiei egitea, kasu honetan erabaki dugu hasierako lagina (400) erreferentziatzat hartzea, motibatu nahi genituen erakundeak aukeratzeko.

Hasieran, 400 erakunde aukeratu ditugu, ausaz, unibertso oinarrian zeuden erakundeen artean, funtsezko aldagaien proportzionaltasuna unibertsoan errespetatuz (figura juridikoa, jarduera-eremua, kokapen geografikoa), jasotzen ziren erantzunek proportzionaltasun horri eutsi ziezaioten, ahal zen neurrian. Gero, eskura genituen baliabideek<sup>22</sup> bide ematen zuten neurrian,

22 Erakunde batzuen parte-hartzerako aukera baztertzeko zen neurrian, edo egindako jarraipena hainbat arrazoi zirela medio agortzen zen neurrian, erakunde berriak gehitzen zitzaizkion gure lanerako auke-

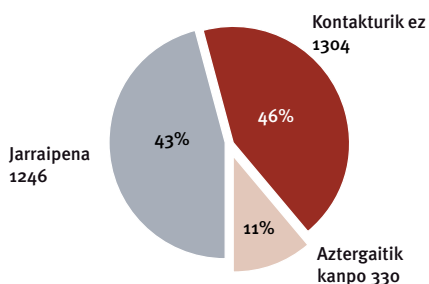
erakunde gehiago aukeratu ditugu eta laginaren tamaina handituz joan gara, jarraipenari begira.

Zenbait doiketa egin dira funtsezko aldagaietako kategoria jakin batzuei dagozkien erakunde jarraipenean egindako esfortzua hobeto orientatzeko, kategoria bakoitzetik prozesuan zehar eskuratutako erantzunen harreran gertatutako desorekak konpentsatzeko xedez. Orobat, lortu nahi genuen beste helburu bat hauxe zen: jasotako erantzunetatik ondorioztatutako behin betiko laginak aldagai horiek behin betiko unibertsoan zuten banaketa proportzional berdinari eustea, edo, beste era batera esanda, azkeneko lagin idealaren banaketa proportzional berdinari eustea. Hori lortzeko, datuak biltzeko lana kontrolatzeko eta haren ebaluazio sakona egiteko sistema bat behar izan dugu, prozesuan zehar gertatutako aldaketetatik ondorioztatutako zailtasunak minimizatzeko; izan ere, unibertsoa aldatuz joan da prozesuan zehar, eta erantzunen harrera ere, jakina, ezezaguna izan da amaierara arte.

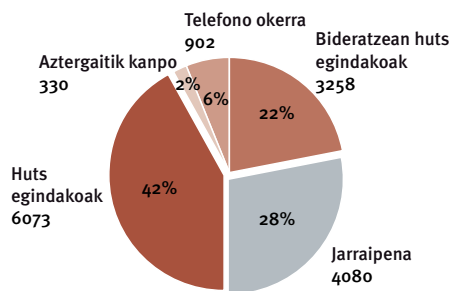
Azkenean, kontaktuak eta jarraipena egiteko deiak apirila eta ekaina bitartean egin ziren -10 asteko lana, gutxi gorabehera-; guztira 2.880 erakunderekin lan egin dugu, hots, hasierako unibertsoa (5.827) erakunde % 49,4rekin.

Gure lanean kontuan hartu ditugun erakunde % 11 aztergai honetatik kanpo uztekoa zela erabaki genuen lehenengo kontaktuan. Bestalde, erakunde % 46rekin ezinezkoa izan da azkeneko kontaktatzea, hori saiatu arren<sup>23</sup>. Erakunde horien gainerako % 43rekin bai kontaktatu ahal izan dugu, eta erantzuna motibatuzko plana eta jarraipena abiatu dira.

2.1. GRAFIKOA  
TELEFONOAREN BIDEZKO LANA / ERAKUNDEAK



2.2. GRAFIKOA  
TELEFONOAREN BIDEZKO LANA / DEIAK



ratu genuen lehenengo laginari. Gogoan izan behar dugu, kontaktuak eta jarraipenak egiteko lanari dagokionez, horretarako erabiliko zen laginaren abiapuntuan zegoen unibertsoaren oinarriak bazituela muga jakin batzuk, zeren erakunde ugari kasu ez baikenuen kontaktu-informaziorik (bigarren fasearen hasieran, telefonorik gabeko 1.313 erakunde zeuden oinarrian, eta, gainera, 903 telefono oker zeudela detektatu zen prozesuan zehar).

23 Deien bitartez jakin ahal izan dugunez, hutsegite horietako askoren arrazoia izan da oinarrian zegoen telefono-zenbakia okerra zela eta ezinezkoa zela beste zenbaki baliodun bat aurkitzea, hori saiatu arren.



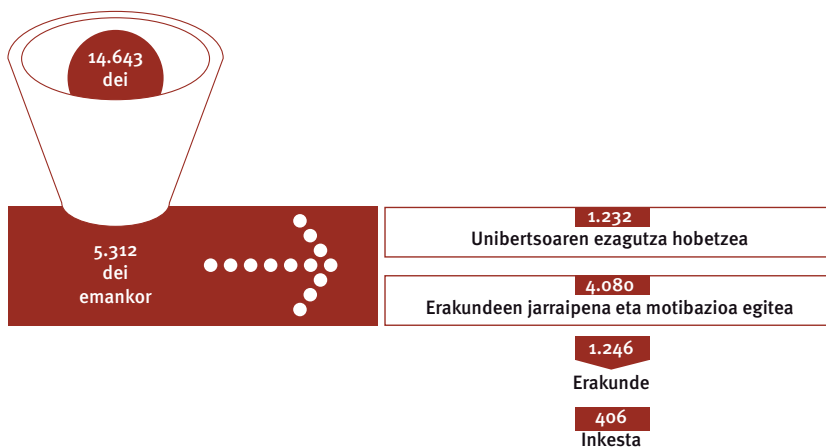
Lehen aipatutako garaian egindako deiak 14.643 izan dira, guztira. Dei horien % 64 huts egindako deitzat har genezake, hau da, kontaktua lortzen saiatu gara baina ez du inork ere erantzun (dela erakundearekin aurreneko aldiz kontaktatzen lortu baino lehen, dela jarraipenean zehar). Deien gainerako % 36,3 ahalegin emankorren zatia da, zeren haren bitartez lortu baita lehenago ez genuen informazioren bat, hala nola aztergaiaren sartzekoak ez ziren erakundeen edo telefono-zenbaki okerren identifikazioa (lau dei baliodunetatik bat), edota erakundeen galdetegi konkretuen zuzeneko jarraipena egitea (lau dei baliodunetatik hiru). Azken batean, egindako deien % 28k lortu du bere zeregin nagusia betetzea, hots: aztergai izan ditugun erakundeen galdetegia betetzera bultzatzea (motibatzea) eta horren jarraipena egitea.

Jarraipena egin zaien erakundeen artean (1.246) egindako deien (4.080) ratioa 3,3 izan da, hau da, erakunde bakoitzeko 3,3 jarraipen-dei egin dira, batez beste -nolanahi ere, jarraipenak egi-teaz arduratu diren pertsonen iritziz, desbiderapen estandarra handia izan liteke-.

Telefonoaren bidezko kontaktu eta jarraipenen lanarekin batera -oinarrian zegoen kontaktu-informazioan errakuntzak aurkitu diren neurrian-, galdetegiaren bidalketa errepikatu da zenbait kasutan, erakunde bakoitzak horretarako aukeratu zuen bidea erabiliz (helbide elektronikoa, faxa, posta arrunta...). Guztira, beste 982 bidalketa egin dira, hasierakoez gain, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuriaren proiektuari buruzko informazioarekin eta galdetegiarekin.

Aztergai izan dugun erakundeen artean, telefonoaren bidezko jarraipena egin zaien erakundeen % 33k inkesta bete du, hau da, 406 erakundek. Era horretan, motibazio-lana egin zaien pertsonen kasuan, hiru pertsonetatik batek azterlanean parte hartu du azkenean.

## 2.2. IRUDIA. ERANTZUNA MOTIBATZEKO DEIEN PROZESUA



## Informazioa jasotzea, balidatzea eta araztea:

Detektatutako telefono-zenbaki okerren % 10 zuzendu ahal izan dugu; halaber, telefono-zenbaki ezezagunen kopurua % 14 murriztu dugu eta posta elektronikoaren bidez kontaktatzeko aukera % 62 igo.

Datuak biltzeko lanean zehar, 502 erregistro-unitate edo erakunde baztertu ditugu, hau da, hasierako unibertsoaren % 9, gutxi gorabehera.

Prozesuak bidea eman du unibertso erakundeen % 30 existitzen dela berresteko: berrespen horien iturriak hauexek izan dira: badute web orrialde zuzena; hirugarren pertsona esanguratsuren batek existitzen direla edo bera haien partaidea dela berretsi digu; galdetegia erantzun dute; ikerketa-taldearekin kontaktatu dute, edo alderantziz; diru-laguntza eskatu eta/edo jaso dute 2006an, eta abar.

Horrez gain, baina, ezarritako prozesuan zehar sortu den informazioa erregistratzeko sistema exhaustiboari esker, zenbait datu sumatu ahal izan dira, berretsi ahal izan direnez gain; horregatik, erregistro ofizialen eta erregistro ez-ofizialen arteko kointzidentziak behatuz eta informazio hori itzultitako posta-bidalketei buruzko informazioarekin gurutzatuz, pentsatzekoa da unibertso erakundeen beste % 6 jardunean egon litekeela; horrek esan nahi du unibertso hiru erakundetatik gutxienez bat baliozkotzat jo litekeela.

Logika berberaren arabera, baina alderantzizko zentzuan, pentsatzekoa da oraingo unibertso erakundeen % 15 -gutxienez- desagertu egin dela edo ez duela jarduerarik; izan ere, erakunde horiek ez dira beste inongo erregistrotan agertu, erregistro ofizialez gain, hasieran bidali zitzaizen bidalketa atzera etorri da, edota motibazioa eta inkestaren jarraipena sakon lantzeko aukeratu ziren, eta horretan ahalegindu arren ezinezkoa izan zen kontaktua egitea.

Galdetegiaren erantzunak jasotzeko garaia 2007/05/24tik 2007/10/17ra bitartean egon da zabalik, eta guztira 573 inkesta jaso dira.

Jasotako informazioa arazteko lanean aritu gara, eta horren bidez haxe ondorioztatu dugu: 15 inkesta aztergaitik kanpo dauden erakundeei dagozkie; 4 inkesta erakundearen oinarritzko identifikazio-informaziorik gabe heldu dira; eta 14 baliozabetzat jo dira, zeren ez baitute informazio nahikorik eskaintzen azterketan kontuan hartuak izateko<sup>24</sup>.

Hala, esan daiteke ikerketan parte hartu duten erakundeak 554 izan direla<sup>25</sup>, hots, 554 erakunde dira identifikatu ahal izan direnak eta aztergaiaren barnean zeudenak; dena dela, behin betiko laginak inkesta baliodunak soilik hartu ditu kontuan: **540** erakunde, jasotako inkesta guztien % 94.

---

<sup>24</sup> Eman duten informazio bakarra identifikazioari eta jarduerari dagozkionak dira.

<sup>25</sup> Erakunde horiei buruz, kontakturako oinarritzko informazioa eta jarduerari buruzko informazioa ditugu gutxienez; horrenbestez, parte hartu duten 554 erakunde horiek dira hasierako oinarritzat hartu direnak Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren web orrialdetik irigarri diren erakundeen direktorioa eratzeko.

	Posta arrunta	386
	Web gunea	156
	Faxa	7
	Posta elektronikoa	5

Ikerketan parte hartzeko gehien erabili den bidea papezko inkesta betetzea eta posta arruntez bidaltzea izan da; hala eta guztiz ere, parte hartu duten erakundeen % 28k web formularioa lehenetsi du inkesta betetzeko. Iku-si dugu, halaber, inkesta balioudun guztien % 75 jarraipena egiteko aurretik aukeratutako erakundeei dagokiela.

Erantzun balioudunak -erakundeak inkesta Internetez betetzea espresuki erabaki ezean- datu-base batean grabatu ditu ikerketa-taldeak; datu-base hori Internetekoarekin dago konektatuta, eta bateragarria da geroko azterketaren ustiapen estatistikoa egiteko erabiltzen den programak behar duen datu-matrizearekin.

### Azkeneko unibertsoa, azkeneko lagin ideala eta azkeneko lagin erreala determinatzea:

Datuak biltzeko lanaren amaieran, behin betiko unibertsoa 5.325 erakundez osatuta zegoen; unibertso hori da gutxieneko zorrotasun zientifiko batez hurbilentzat jo daitekeena, eskura zeuden baliabideak kontuan hartuta.

Azkeneko lagin errealarari dagokionez -unibertsoan dauden eta aztertzeko informazioa hartu zaien erakundeen multzoa-, esan dugun moduan, 540 inkesta hartu dira baliozkotzat; era horretan, bildutako datuen estrapolazioa % 95,5eko konfiantza mailaz egin ahal izango da, errore-marjina % 4,08koa izanik.

Dena dela, unibertsoa kalkulaterakoan izan dugun zorrotasunak -berretsitako informazioa soilik hartu da kontuan- kontsideratutako unibertsoaren dimentsioa handiegia izatera eraman ahal izan du, seguruenik, hau da, unibertso hori unibertso erreala baino nabarmenki handiagoa izan liteke. Gehiegizko dimentsio hori kalkulatu nahirik, beste gutxi gorabeherako hurbilpen bat egin dugu, zorrotasun txikiagokoa baina agian errealitatekin hurbilagoa, kontuan hartuta datuak biltzeko lanean jasotako informazioa -erakundeen jarduerari edo jarduerarik ezari buruzko zantzuak, oraingoz ezin izan direnak berretsi-; modu horretan egindako estimazioen eraginez, kalkulatu dugu unibertso erreala gutxienez 1.953 erakundez osatuta dagoela eta gehienez 4.477 erakundez.

Datuak biltzeko lana amaitu ondoren, alde batetik, behin betiko lagin idealaren banaketa kalkulatu ahal izan dugu, behin betiko unibertsoan (5.325) azkenean behatu diren sailkapen-aldagaien banaketaren arabera. Beste alde batetik, datuak aztertzeko benetan kontsideratu den laginaren banaketa aurkitu ahal izan dugu; lagin hori, azken batean, erantzun balioudunen multzoaren emaitza da.

Lehen esan dugunez, prozesuan zehar ahaleginak egin ditugu azkeneko laginak gorde zezan unibertsoan zegoen proportzionaltasuna, jarduera-eremuari, kokapen geografikoari eta figura juridikoari dagokienez; hala eta guztiz ere, horrek ez du esan nahi desbiderapen txikiren bat ez dagoenik<sup>26</sup>.

26 Eranskinaren 15.4. kapituluaren - azkeneko unibertsoaren banaketa eta azkeneko lagin ideala eta erreala - agertzen diren tauletan, lagin idealaren eta errealararen arteko desberdintasuna ikus daiteke.

Desbiderapen hori, orokorrean, honela laburbildu daiteke:

- Gizarte ekintzaren eremuko erakundeek behar baino apur bat presentzia handiagoa dute laginean.
- Kulturaren eremuak presentzia txikiegia du<sup>27</sup>.
- Bilbo Handitik kanpoko erakundeek behar baino apur bat presentzia txikiagoa dute.
- Fundazioek gehiegizko presentzia dute laginean.
- Tamaina handiko erakundeek -1.000.000€tik gorako aurrekontua dutenak- galdetegia betetzeko joera handiagoa erakutsi dute, eta, hortaz, gainerako erakundeek baino presentzia handiagoa dute laginean.

### Unibertsoa eta lagina berrikusi daitezke

Lehen esan dugunez, ikerketa honen mugarik handiena da ez dugula gaur egun jarduerarik ez duten erakunde guztiak diskriminatzen dituen zentsu-oinarririk. Horregatik, azterlan honen esparruan, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen unibertsoa ezagutzera zuzendutako lehenengo hurbilpen bat dela ulertuta, jardunean dauden eta jarduerarik ez duten erakundeak identifikatzea ahalbidetzen duen sistema bat landu dugu; horretarako, informazioa bildu dugu aldagai batzuen inguruan eta aldagai horiek erabili ditugu ardatz moduan.

Erakundeei buruz jaso diren datuak etengabe eguneratzeko asmoa dugun bezala<sup>28</sup>, beste alde batetik aurrera jarraitu nahi dugu desagertutako erakundeak diskriminatzeke eta jardura duten erakundeak berresteko lanarekin, unibertsoaren oinarrian, gero eta datu zehatzagoak lortzeko xedez -unibertso zehatzagoa edo errealitatetik hurbilagoa izatea, eta, hortaz, laginaren fidagarritasuna hobeto ezagutzea-.

#### 2.2.1.3. LABURBILDUZ: FITXA TEKNIKOA (I)

2.2. TAULA. IKERKETAREN FITXA TEKNIKOA (I)

<b>TEKNIKA</b>	Norberak betetzeko galdetegia, postaz edo webez.
<b>EREMUA</b>	Bizkaiko Lurralde Historikoa.
<b>UNIBERTSOA</b>	Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Erakundeak (5.325).
<b>LAGINA</b>	540.
<b>LAGINAREN ERROREA</b>	+/- 4,08, % 95,5 eko konfiantza mailarekin.

27 Desagertutako erakundeen kopururik handiena eremu horren barruan detektatu zen. Horren arabera, pentsa liteke oraingo unibertsoan eremu horrentzat kontabilizatu diren erakundeen kopurua magnifikatuta dagoela

28 Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren web orrialdearen bidez galdetegira etengabe iritsi ahal izateak bidea emango du etorkizunean ikerketa honen bertsio eguneratuagoak egiteko.

<b>DATUAK BILTZEKO LANAREN GARAIA</b>	2007ko Urtarriletik Urrira, 2006 urteari buruzko datuak bildu dira.
<b>DATUAK BILTZEKO LANA (LANDA-LANA)</b>	Erakundeen 31erregistro desberdin (11.435 erregistro-unitate). 7.335 bidalketa, posta arruntez eta posta elektronikoz. 5.312 telefono-kontaktua (1.246 erakunde).

## 2.2.2. LEHENENGO AZTERKETA: INFORMAZIOAREN BILKETATIK SEKTOREAREN DIAGNOSIRA

Deskribatutako prozesutik elkarri lotutako bi produktu ondorioztatzen dira:

- *Bizkaiko Hirugarren Sektorearen unibertsoa:*

Ikerketa honen produktua da erakundeen Erregistro osatuena eta eguneratuena, hau da, planteatutako definizioaren arabera lor zitezkeen Erregistro osatuena eta eguneratuena. Espero dugu, dena dela, baliabide gehiago eskuratzea eta eguneratze-lan horrekin aurrera jarraitzea. Egindako lana, beraz, Bizkaiko Hirugarren Sektorea gaur egun osatzen duten erakundeen oinarriko identifikazio-informazioa euskarri informatikoan biltzea izan da.

- *Bizkaiko Hirugarren Sektorearen diagnosia:*

Jarduerari eta kudeaketari buruz galdetegiaren bidez 2007an jaso diren datuen azterketa deskribatzailea da. Datuak 2006ko jarduerari buruzkoak dira, eta unibertsoaren lagin adierazgarri batetik hartuak dira -konklusioak unibertsoarentzat orokortu daitezke-. Sektorearen oraingo errealitatearen estimazio bat eskaintzen du, erakundeen funtzionamenduari zerikusia duten alderdi batzuk kontuan hartuta.

### Kopuru orokorrak:

Lan honetako kapitulu bat -"Bizkaiko hirugarren sektorea: kopuru orokorrak"- Unibertsoari buruz ezagutzen diren datuak azaltzera zuzentzen da, aldagai hauen arabera: jarduera-eremua, figura juridikoa, kokapen geografikoa eta tamaina.

Orobat, kopuru orokorren estimazio bat egiten da sektorearentzat, laginaren datuak unibertso osoarentzat estrapolatzearen bidez. Hain zuzen ere, hauxe kalkulatu da: pertsona boluntarioen kopurua, soldatuko pertsonen kopurua eta bolumen ekonomikoa.

Jarraian, laginaren balioak (parametro esanguratsuenak) populazio osoarentzat inferitzeko erabili diren prozedurak azalduko ditugu zehaztasun handiagoz, prozedura horiek -eta ez beste batzuk- aukeratzeko izan ditugun arrazoiak azaltzeko xedez.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Eranskinaren 15.5. atalean -"kopuru orokorren estimazioa"- , azalduko argudioak berresten dituzten zenbait taula kontsulta daitezke.

## **Pertsona boluntarioak eta soldatako pertsonala kalkulatzeko prozedura:**

Estimazio partzialak erabiltzea aukeratu da, jarduera-eremuaren arabeko estratuak oinarritzat hartuta; zenbait kasutan, gainera (behatutako kasuak aski direnean), figura juridikoaren<sup>30</sup> arabeko azpiestratuak kontsideratu ditugu -estratu edo azpiestratu bakoitzaren balioak kalkulatzeko eta gero agregazioa egitea-. Estimatu beharreko estatistikoa batez bestekoa izatea erabaki dugu.

Prozedura hori lehenetsi dugu -batez besteko orokorra estimazio-balio gisa erabili beharrean- arrazoi hauengatik: laginak estratu horien arabera banatuta duen diseinuari erantzuten diolako; estratu bakoitzak pisu desberdina duelako osoko kopuruan; eta diferentzia handi samarra dagoelako estratuen batez bestekoen artean -zenbat eta desberdinagoak izan estratuetako populazioen batez bestekoak, orduan eta zehaztasun handiagoa irabazten dugu estimazioan, populazio osoarentzat estratifikatutako lagina oinarritzat hartuta, ausazko laginketa sinplearen aldean-.

Gainera, estratu bakoitzaren laginketa-frakzioak (populazioan dauden erakundeen kopurua / (zati) laginketa errealean jasotako erakundeen kopura) asko aldatzen dira behatutako aldagaia- ren arabera -esan dugunez, nahiz eta orokorrean saiatu garen laginak banaketa proportzionala bermatzea, galdera batzuek erantzunik jaso ez izanak eragotzi du laginketa erreala banaketa proportzional hori beti bermatzea galdera guztietan-.

Edonola ere, balioen sakabanaketaz informatzen duen bariantzak -zenbat eta sakabanaketa txikiagoa, orduan eta bariantza txikiagoa- hobera egiten du estratuak estimazioan kontuan hartzen badira, eta horrek kalitate edo zehaztasun handiagoa ematen dio estimazio-neurri horri -bariantza orokorra nahiko handia da; estratu gehienena, aldiz, askoz ere neurritsuagoa-.

Beste alde batetik, batez bestekoa kontsultatutako erakunde guztientzat<sup>31</sup> erabiltzeko beharra planteatu da (pertsona boluntarioa edo soldatako pertsonala benetan<sup>32</sup> duten erakundeentzat erabili beharrean); izan ere, ezin froga daiteke unibertso erakunde guztiek mota horretako pertsonala -boluntarioa edo soldatakoa- dutenik.

## **Bolumen ekonomikoa estimatzeko prozedura:**

Estimatu beharreko estatistikoa batez bestekoa izatea erabaki da, baina horretarako metodo batzuk konbinatu dira, estimazioaren alborapena saihesteko; izan ere, susmatzekoa zen tamaina handiko erakundeek gehiegizko presentzia zutela laginean (probabilitate handiagoa horrelako galdetegiari erantzuteko...). Gainera, gai honen kasuan, estratuen arabeko bariantzek handiegiak izaten jarraitzen dute, bariantza orokorrak bezala.

---

30 Kasu gutxi zaudenez, figura juridikoaren aldagaia bi taldetan birkodetzea erabaki dugu, estimazio partzialak kalkulatzeari begira.

31 Horrek esan nahi du zeroak konputatzen direla.

32 Pertsona boluntarioa edo soldatako pertsonala benetan duten erakundeen batez bestekoa balio zehatzago bati dagokio; alde horretatik, estimazioa kalkulatzeko erabili ez bada ere, azterketa orokorrean bai erabili da, komentarioak egiteko.

1. Estimazio partzialak erabiltzea erabaki da, jarduera-eremuei dagozkien estratuak oinarritzat hartuta. Kasu batzuetan, gainera (behatutako kasuen kopurua nahikoa denean), figura juridikoaren arabera azpiestratuak kontsideratu dira<sup>33</sup> (estratu edo azpiestratu bakoitzaren batez bestekoak kalkulatu, eta gero agregatu) unibertsoko erakunde guztientzat, tamaina handiagokotzat jo direnentzat izan ezik<sup>34</sup>, hau da, azken urtean milioi bat euroko edo gehiagoko diru-sarrerak izan dituztenentzat izan ezik. Erakunde horiek laginetik kanpo utzi dira batez bestekoa kalkulatzeko; orobat, unibertsotik kanpo utzi dira estrapolazioak egiterakoan, zeren “outlier” edo distortsio-elementutzat jo baititugu -beren multzoaren batez bestekotik nabarmenki urruntzen diren emaitzak dituzten kasuak; muturreko puntuazioak aldagaiaren barnean-; horren asmoa zen beren emaitza propioa ez handitzea eta estimazioa ez distortsionatzea.
2. Gainera, jarduera-eremuen batez bestekoetan oinarritutako estimazio partzialak egin dira tamaina handikotzat jotzen ditugun erakundeentzat (salbuespena: galdetegiari erantzun dioten eta laginaren barnean zeuden erakunde handiak).
3. Erantzun duten erakunde handien zenbatekoen zuzeneko batuketa egin da (lagina).

### Azterketa orokorra:

Lehendabiziko azterketak hauxe hartzen du barne: galdetegitik abiatuta laginarentzat jaso den informazio baliagarri guztia; kasu honetan, kontuan hartutako estimazio-neurriak hauek izan dira, kasuaren arabera: populazioaren batez bestekoa, ezaugarri jakin batean duten populazio-unitateen proportzioa eta beste zenbait.

Informazioaren tratamendua eta analisisa SPSS-WIN programa estatistikoarekin egin dira, beharrezkoak izan diren formula estatistikoak egitea ahalbidetuko zuen tresna baten erabilera bermatzea xedetzat hartuta. Ohiko deskribatzaileez gain, kontingentzia-taulekin ere lan egin dugu<sup>35</sup>.

Jarraian, oinarritzko estatistikoak biltzen dituen glosario txiki bat eskaintzen dugu:

---

33 Oso kasu gutxi zeudenez, erabaki dugu figura juridikoaren aldagaia bi multzotan soilik birkodetzea, estimazio partzialak kalkulatzeari begira

34 Unibertsoko erakundeen erreferentzia tamainaren aldagaitik abiatuta hartu da espresuki, estimazioaren ariketa hau egin ahal izateko. Erakunde handitzat hartu dira gutxienez 1.000.000 €ko aurrekontua dutenak; informazio horren oinarriak hauek izan dira: bigarren mailako iturriak, adituei egindako kontsultak, eta abar.

35 Ez da xehetasun handiagorik eskaintzen, zeren uste baitugu azterketak edozein ikerketaren funtsezko prozedura erabiltzen duela, azterketari buruzko atalean dagoen azalpenean ikusi ahal izango den bezala.

### 2.3. TAULA. OINARRIZKO ESTADISTIKOAK

<b>Batez bestekoa</b>	Banaketaren batez besteko balioa. Haren kalkulurako, eskuratutako balioen edo datuen batuketa egiten da eta existitzen diren kasuen kopuruagatik zatitzen da.
<b>Mediana</b>	Erdiko posizioan dagoen balioa, hots, banaketa bi zati berdinetan zatitzen duena. Bestela esanda, tamainaren arabera ordenatutako zenbaki talde baten erdiko zenbakia da, kasuen erdia gainetik duena eta beste erdia azpitik duena. Definizio horren arabera, mediana baino txikiagoak edo medianaren adinakoak diren datuak datu guztien % 50 izango dira, eta handiagoak direnak lagineko datu guztien beste % 50a.
<b>Gutxienekoa</b>	Zenbaki-aldagai baten balio txikiena, hau da, eskuratutako datu guztien balio txikiena.
<b>Gehienekoa</b>	Zenbaki-aldagai baten balio handiena, hau da, eskuratutako datu guztien balio handiena.
<b>Moda</b>	Datu-banaketa batean gehien agertzen den balioa, hau da, zenbaki edo balio multzo batean maiztasun handiena duen aldagaiaren balioa, gehien errepikatzen dena. Beraz, inkesta batean jende gehien lotzen duen balioa da.
<b>Desbiderapen estandarra</b>	Balio edo datuek batez bestekoarekin duten diferentzien batez besteko balioa, edo, bestela esanda, datuek batez bestekotik duten sakabanaketaren neurria da. Desbiderapen estandarra o izanez gero, homogeneotasuna erabatekoa da. Haren erabilgarritasunaren arrazoiak da datu multzo bat xehetasunez ezagutzeko ez dela aski batez bestekoak ezagutzeko, zeren beharrezkoa baita datuek batez bestekotik duten desbiderapena ere ezagutzeko, beren banaketaren barruan. Izan ere, horrek ikuspegi erreala goa eskaintzen digu datu horien inguruan, haien deskribapena edo interpretazioa egiterakoan.

Lehenengo azterketa honek izaera deskribatzailea du gehienbat. Datuak eremu eta eduki hauen arabera antolatuta dira:

- **Jarduera:** erakundeek ekintza deskribatzen duten funtsezko datuak jaso dira; atenditzen dituzten kolektiboak, eskaintzen dizkieten zerbitzu edo jarduerak motak, pertsona erabiltzaileen kopurua, beren jardunean duten esperientzia, jardunaren irismen geografikoa, eta abar.
- **Egitura:** helburua da sektoreko erakundeek formak zein diren azaltzea, eremu hauetan dituzten desberdintasunak islatuz: gobernatzeko forma, gizarte-oinarria, tamaina, giza taldearen osaketa, eskura dituzten baliabideak, eta abar.
- **Giza baliabideak:** erakundeetan aritzen diren edo bertan parte hartzen duten bi kolektibo handiei buruzko informazioa zehatza eskaintzen da, hau da, boluntarioei eta



soldatako pertsonalari buruzkoa. Gainera, kolektibo horiek eta beste batzuek erakundeetan duten inplikazioari buruzko datuak ere eskaintzen dira.

- **Baliabide ekonomikoak:** erakundeen errealitate ekonomikoari buruzko datuak eskaintzen dira, haien finantziario-iturriak eta gastuen egitura ezagutzen saiatzen gara, eta abar.
- **Kudeaketa-estrategiak edo kudeaketarako estrategiak:** erakundeek garatzen dituzten Plan edo ekintza estrategikoei buruz jasotako informazioa azaltzen da; halaber, kalitatearen, informazioaren teknologia berrien eta barne- zein kanpo-komunikazioaren alorretan duten egoera ere deskribatzen da.
- **Harremanak:** sektoreko erakundeen artean eta beste eragile batzuen artean sortzen diren harreman motak deskribatzen dira.
- **Sektoreko panoramari buruzko intuizio batzuk:** sektorearen etorkizunari buruz erakundeek gaur egun egiten duten hausnarketan azaltzen dira: erronkak, oztopoak, itunen balorapena...

### Azterketa ondo interpretatzeko gakoak:

Azterketari heltzerakoan, egokitzen jo da gurutzatze batzuk egitea, hori lagungarria baitzen datuak bereizteko sektorearen konfigurazioarentzat funtsezko garrantzia duten eta aurreko kapituluetan aipatu ditugun aldagai jakin batzuetatik abiatuta: figura juridikoa, jarduera-eremua, tamaina... Bestela esanda, aldagai horiek aldagai independente moduan tratatu dira maiz azterketan.

Nolanahi ere, datuak modu desagregatuan eskaintzeak eta komentatzeak ez du irakurlea nahastu behar, hau da, ez dio ezkutatu behar zein den gurutzatze horien benetako erabilgarritasuna. Esan dugun moduan, lagina ez da adierazgarria estratuen arabera, eta haien proportzioak baditu desbiderapen txikiak. Horregatik, datuak jarduera-eremu, figura juridiko eta beste aldagai batzuen arabera bereiztea lagungarria izan daiteke aldagai batzuen jokabidea nolabait esplikatzeke, horren inguruko pistak emanez, baina bereizkuntza hori zuhurtiaz hartu behar da.

Horri dagokionez, aipamen berezia merezi dute giza eskubideen eremuak eta beste zenbait jarduera biltzen dituen eremuak; izan ere, laginean duten presentzia unibertsoan duten proportzioari dagokiona izan arren, guztira aztertutako kasuen kopurua bereziki txikia da.

Aipatzekoa da, orobat, “erantzunik ez” deritzanaren indizea aldatuz joan dela galdera bakoitzaren arabera, eta, hortaz, aztertutako kasuen kopurua ez dela beti bat etortzen lagin osoaren kopuruarekin (540); aitzitik, desberdina izan daiteke jorratutako gai bakoitzerako. Gai bakoitza orokorrean aztertzerakoan -hau da, sektoreko erakundeen datuak orokorrean hartuta-, erantzunik jaso ez izanak ez dio kalterik egin, oro har, laginaren fidagarritasunari -batzuetan murriztu bada ere, laginak jarraitu du aski izaten-. Hala eta guztiz ere, datuak desagregatzen direnean hazi egiten da kasuen kopurua txikiegia izateko arriskua, hau da, haiei buruzko konklusio gar-

biak ezin ateratzeko arriskua. Irakurketa ez oztopatzeko, aztertutako gai bakoitzean izandako “erantzunik ez” indizeari buruzko informazio zehatza eranskinerako utzi dugu<sup>36</sup>.

Dena dela, batzuetan beharrezkoa iruditu zaigu “erantzunik gabeko” kasu jakin batzuk kapitulu bertan modu espezifikoan komentatzea, batez ere “erantzunik ez” hori homogeneous denean, hau da, ezaugarri komunak dituen erakunde multzo batek galdera bati erantzuten ez dionean eta horrek alborapen esanguratsua ematen dienean erantzun horiei. Taula eta grafikoetan, letra etzanez adierazi ditugu beren erantzun indize txikiagatik zuhurtzia bereziz hartu behar diren datuak.

### **2.3. BALORAPEN ETA ORIENTABIDEEN FASEA**

Diagnosiaren lehenengo fasea amaitu ondoren, hau da, erakundeei buruzko informazioa bildu eta haren azterketa deskribatzailea egin ondoren, informazio kualitatibo jasotzeari ekin genion, ikuspegia osatzeko xedez. Alde batetik, datuen azterketa deskribatzailea sakontzen saiatu gara, oraingo panoramaren interpretazioa beste modu batean egitea ahalbidetuko zuen informazioaz baliatuz, hau da, egoera puntu ahul eta sendoen, mehatxuen eta aukeren ikuspuntutik interpretatu ahal izateko. Beste alde batetik, ahaleginak egin ditugu egoeraren balorapenetik sektorearentzako orientabideak eskaintzera pasatzeko.

Metodologia kualitatiboaren balioa da esanahia bilatzera zuzentzen dela eta aztertzen den gaiaren muinera hurbiltzea ahalbidetzen duela. Protagonistek lehenengo begiratuan ikusten ez diren edo errealitatearen interpretazioaren azpian dauden prozesu guztiei buruzko deskribapena trukutzen dute ikerketa-taldearekin.

#### **2.3.1. DATUAK BILTZEKO LANA (LANDA-LANA) (II)**

Abiapuntu gisa, diagnosa amaitu ondoren, beraren laburpen bat prestatu da (power point), bai diagnosiaren fasean parte hartu duten erakundeen artean zabaltzeko eta bai kontrastera eta balorapenera zuzendutako oinarrizko lan tresna bat izateko.

Geroago, fase hau bukatutzat eman aurretik, oraingo egoeraren balorapen-azterketaren eta orientabideen laburpen-dokumentu bat prestatu da, bigarren fase honetako emaitza ere erakundeekin kontrastatu ahal izateko.

##### **2.3.1.1. INFORMAZIO BILKETA**

#### **Dokumentuak berraztertzea**

Proiektuaren fase honetan gauzatu nahi den hausnarketa aberasteko xedez, erreferentziako materialtzat har litezkeen bibliografia, argitalpen espezializatuak eta bestelako baliabide informatiko

<sup>36</sup> Eranskinaren 15.7. atala kontsultatu: “Aldagai bakoitzeko aztertutako kasuak”.

eta dokumentalak (oroitidazkiak, txostenak, eta abar) aukeratzeari eta berraztertzeari ekin zaio<sup>37</sup>. Hirugarren Sektorearen hobekuntzari eta sustapenari buruzko proposamenekin zerikusia duen informazioaren bilketak aukera ona eskaini du gai interesgarri batzuen inguruko eztabaida bultzatzeko.

### **Eztabaida-taldeak, erakundeak azterketan inplikatzeko**

Egoera kolektiboak konpontzera zuzendutako emaitza fidagarri eta erabilgarriak bilatzen dituen neurrian, ikerketa-proiektu honek badu ikuspegi jakin bat ikerketaren hartzailleentzako inguruan, hau da, azterketa-prozesuan kolaboratu dezaketen eragile aktibotzat hartzen ditu. Bestela esanda, gure asmoa izan da ikertu beharreko arazoa definitu, aztertu eta konpontzen duten arazoaren eraginpean dauden erakundeak berak izatea. Horri begira, pentsatu dugu Eztabaida-taldeak edo foku-taldeak izango zirela informazioa biltzeko teknika nagusia, fase honetan.

Teknika honen ardatza da interes, balio, egoera sozial edo esperientzia berdina konpartitzen duten pertsona batzuk biltzea, haien iritziak adierazi ditzaten. Esan daiteke bi errealitate mailaren artean eta elkarrenganako eraginen artean mugitzen den dinamika bat dela, zeren parte hartzen duen pertsona bakoitzak adierazten dituen iritziak ez baitaude taldearen eraginetik kanpo; gainera, gutxienez neurri batean, iritzi horiek taldeak baldintzatzen ditu, halako moldez non adierazten dena ez baita ez gizabanako bakoitzaren iritziaren isla soila, eta ezta taldeak adierazi edo baloratzen duenaren isla soila ere.

Lan-talde horiek ezagutzarako eta azterketarako aukera espezifikoak eskaintzen dituzte. Izan ere, erreakzio indibidualak biderkatu egiten dira bertan eta ikuspuntuak trukutzen dira, parte-hartzaileek taldeko gainerako pertsonen babesa dute, eta, hortaz, modu indibidualean egingo ez lituzketen ekarpenak egitera animatzen dira. Taldeak hausnarketa-lana bultzatu eta errazten du, eta oso erabilgarria da ideia berriak, ikuspegiak eta balizko konponbideak sortzeko eta jasotzeko.

Sektorearen heterogeneotasuna kontuan hartuta, hiru erakunde multzo eratzea erabaki genuen, haiekin banan-banan lan egiteko, ikuspegi jakin batzuk ezkutuan geratu ez zitezen. Alde batetik, lehen mailako erakundeak eta bigarren mailako erakundeak eta sareak bereizi dira; bestetik, urtean 12.000 €tik beherako aurrekontua dutenak bereizi dira bolumen ekonomiko handiagoa duten erakundeetatik.

Talde bakoitzak 10 eta 20 pertsona bitarteko partaideak izan ditu; gainera, saiatu gara talde bakoitzean ahalik eta jarduera-eremu eta figura juridiko gehien egotea ordezkatuta, eta baita Bizkaiko lurraldearen leku desberdinetan kokatutako erakundeen presentzia ere izatea.

Eztabaida-taldeetan parte hartzeko aukeratu diren erakunde eta pertsonen lagina ez da probabilitatez osatu, baizik eta ikerketa-taldearen iritziaren arabera; izan ere, ikertzaileek aukeratu dituzte egokientzat jotzen zituzten erakundeak, dela parte hartzeko prest zeudelako, dela ikertu beharreko arazoa ondo ezagutzen zutelako, dela ordeztagaitasun handia zutelako -galdetegia aurretik bete ote zuten alde batera utzita-. Halaber, lagin mota horri lagin arrazoitua ere deitu ohi zaio, kalkulu estatistikoetan oinarritu ez arren eta estatistikoi adierazgarria ez izan arren

<sup>37</sup> Kontsultatutako dokumentazioaren erreferentziak bibliografiaren atalean ikus daitezke.

modurik egokiena delako teknika kualitatiboekin lan egiteko, kontsultatu beharreko pertsonen multzoa txikia denean.

Hain zuzen ere, 2008ko maiatzetik irailera bitartean, ikerketa-taldeak lau lansaio dinamizatu ditu<sup>38</sup>, gutxi gorabehera lau ordukoak -saio bakarra tamaina txikiagoko erakundeekin, bi saio tamaina ertain/handiko erakundeekin eta saio bat bigarren mailako sare eta erakundeekin-, diagnosiaren informazio kuantitatiboa kontrastatzeko eta osatzeko xedez. Lansaio horietan 42 erakundek parte hartu dute guztira.

Datu batzuen esplikazioa aurkitzen saiatu gara, ñabardurak ezagutu... eta, aldi berean, erakundeentzat lehenetsunekoak diren alderdiak diskriminatzen saiatu gara, haien kezka nagusiak ezagutuz batera. Beste alde batetik, azterketa sakontzeko ahaleginak ere egin ditugu, erakunde guztien artean “puntu ahul” bezala identifikatu diren alderdientzat erantzun kolektiboak bilatzera zuzenduz.

### **Beste ekimen osagarri batzuk**

Kontuan hartuta gure asmoa izan dela sektoreko ahalik eta erakunde gehien inplikatzeko oraingo egoeraren azterketan, bi ekimen osagarri abiatu ditugu horri begira: hausnarketarako espazio birtual bat sortu dugu -bloga- eta Delphi teknikaren aldaera bat abiatu dugu.

Alde batetik, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren Web orrialdearen Blogean parte hartzeko espazio bat ireki da; era horretan, espazio elkarreragile bat ireki nahi genuen Liburu Zuriaren edukiei buruzko informazioa konpartitzeko, komentarioak trukatzeko, eta abar. Zehazkiago esanda, Blogaren bidez ekarpenak erantsi ahal izan dira Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Diagnosian, eta, gainera, horren inguruko hausnarketan parte hartzeko aukera eskaini zaie sektoreko erakunde guztiei. Helburua izan da bide alternatibo bat eskaintzea modu presentzialean parte hartzeko aukerarik ez zuten erakundeei -hainbat zirkunstantzia direla medio parte hartzerik ez zuten erakundeei-. Dena dela, ekimen horretan izandako parte-hartzea ez da izan ikerketa-taldeak espero zuena.

Hala eta guztiz ere, Web gune horretan ikusgai egon dira bai diagnosiaren laburpen-dokumentua eta bai eztabaida-talde presentzialean parte hartu duten erakundeekin egindako kontraste-lanaren laburpen-dokumentu batzuk ere. Horri esker, sektoreko gainerako erakundeek bazuten aukera prozesuaren jarraipena egiteko.

Beste alde batetik, eztabaida-taldeetan jasotako informazioa eta bigarren mailako iturrietatik eskuratutako informazioa modu integratuan aztertzeko lana abiapuntutzat hartuta, Bizkaiko Hirugarren Sektorea hobetzera zuzendutako gomendio guztien proposamen orokorra barne hartzen duen dokumentu bat prestatu da. Dokumentu hori orientabideak kontrastatzeko tresna bezala asmatu da, Delphi teknikan oinarritutako sistema batez baliatuz, hau da, orientabideak bigarren mailako erakundeekin (ikerketa-taldearen eta eurek ordezkatzeko dituzten erakundeen

---

<sup>38</sup> Parte hartu duten erakundeen zerrenda eta saioei buruzko beste datu batzuk eranskinaren 15.8. atalean kontsulta daitezke: “eztabaida-taldeak”.

planteamenduen arteko “zubi” lana egin dezaketelakoan) eta erreferentziazko zenbait profesio-nalekin kontrastatzeko tresna bezala.

Iritzi-egoera aztertzeo teknika hori oso erabilgarria izan daiteke gutxieneko adostasuna bilatzeko eta ideiak hierarkizatzeo. “Taldea-elkarrizketa” deritzaneren artean ere sartzen bada ere, eztabaida-taldeaekin duen desberdintasun nagusia da teknika hori osatzen duten pertsonak ez direla fisikoki biltzen, eta, hortaz, ez dagoela zuzeneko elkarreraginik haien artean. Ez da joan-etorririk eskatzen, ezta denbora libre konkreturik izatea pertsona horiek biltzeo; anonimotasuna gordetzen da eta, ikuspuntu horretatik, pertsonak erabateko askatasuna dute beren iritziak adierazteo -parte-hartzaile bakoitzarentzat ezezagunak dira gainerako parte-hartzaileen erantzun konkretuak-.

Dokumentuaren zirriborroa posta elektronikoz bidali ondoren, pentsatzen genuen behar beste ekarpen bilduko genituela erantzunen azterketa lehenetasunen eta adostasunen arabera egin ahal izateo; errealitatean, haatik, ekimenak izan duen parte-hartzea eskasa izan da, eta, hortaz, ikerketa-taldea teknika presentzialetara jo behar izan du kontrastea bideratzeko.

### Azkeneko kontrastea egiteko mintegia

Jasotako informazio guztia aztertu ondoren, azkeneko lansaio bat antolatu da; bertan parte hartzeo, bigarren mailako erakundeak eta sareak gonbidatu ditugu, eta baita sektoreak Bizkaian dituen erakunde esanguratsuenetako batzuk ere. Gainera, mintegian parte hartu dutenen artean BBKren Gizarte Ekintzako eta Bizkaiko Foru Aldundiko zenbait ordezkari izan dira<sup>39</sup>.

Lansaio hori 2009ko uztailean egin da, parte-hartzaileak 14 erakunde, sare eta bigarren mailako erakunde izan dira, eta lau orduko iraupena izan du. Saio horretan, azterketatik ondorioztatu diren orientabideak konpartitu dira erakundeekin, erakundeek berek eskainitako informaziotik abiatuta ikerketa-taldea egin duen lanaren emaitza itzultzeo eta haiekin kontrastatzeko.

#### 2.3.1.2. LABURBILDUZ: FITXA TEKNIKO (II):

##### 2.4. TAULA. IKERKETAREN FITXA TEKNIKO (II)

<b>TEKNIKAK</b>	Eztabaida-taldea Mintegia
<b>LAGINA</b>	Taldea: 42 erakunde (8 txiki - 19 handi - 15 sare eta bigarren mailako erakunde) Mintegia: 14 erakunde
<b>DATUAK BILTZEKO GARAIA</b>	2008ko maiatzetik 2009ko uztaileira

39 Eranskinaren 15.9 atalean -“azkeneko mintegia”-, parte-hartzaileen zerrenda eta saioaren beste datu batzuk kontsulta daitezke.

### 2.3.2. INTERPRETAZIO-AZTERKETA: SEKTOREAREN DIAGNOSITIK ORIENTABIDE ETA PROPOSAMENETARA

Deskribatutako prozesu osotik “balorapen eta orientabideak” izeneko kapitulua ondorioztatzen da. Kapitulu hori ikerketa-taldeak eztabaida-taldeetan jaso duen informazioa biltzeko<sup>40</sup> eta tratatzeko lanaren emaitza da, eta baita bigarren mailako iturrien bidez jasotako informazioaren azterketa integratuaren emaitza eta azkeneko mintegian erakunde, sare eta bigarren mailako erakundeekin egindako kontrastearen emaitza ere.

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen oraingo egoeraz sektoreko erakundeekin batera egin den balorapen-azterketa da. Diagnosian bildutako datuetan oinarritzen bada ere, interpretazioaren eremuan ere sartzen da eta sektorearen panorama (jokalekua) esplikatzan duten funtsezko alderdi batzuk argitzen ditu. Horrekin batera, hobekuntza-bideak izan daitezkeen orientabide batzuk proposatzen dira; batzuk sektore osora zuzentzen dira, eta beste batzuk erakunde jakin batzuetara...

Informazioa aurkezterakoan, lehenengo azterketa deskribatzailearen eskema berberari eutsi nahi izan diogu (diagnosiaren datuen azalpena), ahal izan dugun neurrian; nolana ere, azterketa kualitatiboak erakutsi duenez, hasierako eskeman aldaketa txiki batzuk egin izanak koherentzia handiagoa eman dio orientabideen aurkezpenari. Horregatik, eskema egiterakoan, kontuan hartu dugu zein alorretan den funtsezkoena neurriak hartzea, eta, beraz, sailkapena lehenetsun horien arabera egin dugu.

Hori horrela, kapituluak atal hauek ditu:

1. Hirugarren sektorearen mugapena eta nortasuna / Jarduera
2. Erakundeen egitura
3. Pertsonak
4. Baliabide ekonomikoak
5. Kudeaketa-estrategiak
6. Erakundeen harremanak eta sektorearen egituraketa
- 6a. Sektorearen egituraketa (erakundeen artikulazioa eta haien arteko lankidetzak)
- 6b. Hirugarren sektorea gizarte-eragiletzat hartzea / beste eragile batzuekiko harremanak eta mintzakidetzak

Atal bakoitzaren amaieran laburpen bat eskaintzen da; horri esker, egoeraren panorama ikus daiteke AMIA ariketa baten bitartez. Orobat, komentatutako orientabide nagusien laburpena ere ageri da.

---

<sup>40</sup> Prozesuan laneko dokumentu partzial ezberdinak taxutu dira. Saio hauen aktak Bizkaiko Hirugarren Sektorearen webgunean kontsulta daitezke. [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org). Ikerketa atala, Liburu Zuria.

## **2.4. IKERKETAREN FASEAK**

<b>2007</b>	<b>1. FASEA</b>	Aztergaia zehaztea
	<b>2. FASEA</b>	Unibertsoa identifikatzea eta informazioa biltzea
<b>2007-2008</b>	<b>3. FASEA</b>	Datuak aztertzea
<b>2008</b>	<b>4. FASEA</b>	Diagnosia baloratzea
<b>2009</b>	<b>5. FASEA</b>	Orientabidea ezartzea

### **3. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA ETA AZTERGAIAREN ZEHAZTAPENA**





### **3.1. BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA**

Hasteko, funtsezkoa izan da argitzea zeri deitzen diogun Hirugarren Sektore, hau da, berari buruzko definizio teoriko bat egin behar izan dugu, hortik abiatuta definizio konketuagoak eta zehatzagoak lantzeko.

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

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

Zalantzarik gabe, izenen ugaritasunak agerian uzten du fenomenoaren aberastasuna, eta baita fenomenoari begiratzeko formen aberastasuna ere. Landu dugun definizioak koherentzia izan behar zuen gai honi buruzko nazioarteko literaturan aurretik zeuden definizioekin; halaber, zorroztasun teknikoa bermatu behar zuen, definizioa egiteko erabilitako irizpideen arteko barne koherentzia gordez; eta, azkenik, koherentea izan behar zuen definizioa formulatzera eraman duen testuinguruarekin, Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeek gaur egungo errealitatea errespetatuz, erakunde horiek sektoreari buruz duten ikusmoldea ere errespetatzeaz batera.

Esan daiteke, azken ikuspegi horretatik begiraturik, landutako definizioak fidela izan nahi duela erakunde eta sare gehienek sektoreari buruz konpartitzen duten ideiarekin; aldi berean, baina, malgua ere bada, zeren irekita baitago geroagoko berrikuspenei eta -bereziki- sektoreak berak egin behar duen hausnarketaren emaitzak integratzeari <sup>41</sup>.

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

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

<sup>41</sup> Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren web orrialdean agiri hauek kontsulta daitezke: “mintegiaren oharra” eta “gure definizioa” ([www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)).

### 3.1. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA. IRIZPIDEAK

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

Jarduera duten erakundeak dira.



#### Gizarte zibilarenak...

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



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

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



#### Irabazi-asmorik gabekoak dira...

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



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

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



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

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



#### Bizkaiko Lurralde Historikoaren baitan.

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

“Kudeaketa autonomoz eta independentziaz” irizpidea da zalantza eta eztabaidarik handienak piztu dituen.

Praxian, beste sektore batzuei lotutako irabazi-asmorik gabeko erakundeak (enpresak, administrazio publikoak) eta eragileak (alderdi politikoak, sindikatuak, aurrezki kutxak...) ez dira Hirugarren Sektorekotzat hartzen; izan ere, haien inguruko ikusmoldea da ez direla herritarren borondate libretik sortu, zentzu zorrotzean hartuta, baizik eta merkatuaren edo administrazio publikoaren eremuko erakundeek sortuak eta kontrolatuak direla, edota eragin-ahalmen ezaguna duten gizarte-eragileek sortuak eta kontrolatuak -alderdi politikoek eta sindikatuek, adibidez-, partaidetza nagusia erakunde edo eragile horien eskuetan egonez gero.

Hala eta guztiz ere, egindako hausnarketan zalantzan jartzen zen ea erakunde multzo hori homogeneotzat hartu ote daitekeen; gainera, planteatu zen ea “eragin-ahalmena duten gizarte-eragileen” artean ez ote zen Eliza Katolikoa ere sartu behar, zeren irabazi-asmorik gabeko erakunde ugari sortu baititu eta kontrolatzen baititu, eta ez Bizkaian soilik. Bestalde, planteatutako beste kontu bat hauxe zen: aipatutako irizpidea betetzen ez zuten erakunde askoren jarduera ez dagoela oso urrun Hirugarren Sektorearen definizioan argi eta garbi sartzen diren erakundeen jardueretatik. Eta, azkenik, ez zegoen adostasun handirik irizpidea betetzen zuten erakundeak zein ziren determinatzeko, hau da, erakunde horiek zein ziren bereiztea ahalbidetuko zuten adierazleak determinatzeko.

Guztiarekin ere, “kudeaketa autonomoz eta independentziaz” irizpidea definizioaren irizpideen artean mantentzea erabaki da; erabaki da, halaber, Eliza Katolikoak sustatutako erakundeak Hirugarren Sektoreko erakundetzat hartzea, zeren hori bat baitator gai horren inguruan gaur egun nagusi den ikusmoldearekin.

Dena dela, horrek ez du esan nahi gai honen inguruko eztabaida baztertu behar denik; aitzitik, etorkizunean berraztertu egin behar dela onartu behar dugu, Hirugarren Sektoreari buruz eragileen aldetik egiten diren hausnarketek eta eztabaidek heldutasuna hartzen duten neurrian.

### **3.2. AZTERGAIAREN ZEHAZTAPENA**

Beste alde batetik, beharrezkoa iruditu zaigu Hirugarren Sektorearen definizio kontzeptual edo teoriko hori definizio operatiboago batetik bereiztea, alegia, Liburu Zuriaren aztertzen den unibertsoa identifikatzera espresuki zuzendutako definiziotik bereiztea. Ikerketaren aztergaia zehazteak galdera oso konkretu bati erantzutea eskatu du: zer erakunde sar daitezke eta zein dira egokiak Hirugarren Sektoreari buruzko azterlan honetan kontsideratzeko?

Bizkaiko Hirugarren Sektoreari buruzko definizio operatiboago bat eraikitzeko, beharrezkoa izan da definizioa osatzen duten irizpide guztiak ahalik eta modu objektiboenean eta argienean interpretatzea, banan-banan, irizpide horiek erakundeak sektorean sartzea edo kanpoan uztea justifikatzen duten adierazletan islatzeko, definizioaren bidez zehazten den aztergaia haute-mangarria, neurgarria eta beste batzuekin alderagarria izan dadin.

Hala, Liburu Zuriaren aztergaia den aldetik, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen definizio operatibo-boa sei irizpidez osatuta dago, hots, aztertu nahi dugun errealitatea islatzeko funtsezkotzat jo ditugun sei irizpidez:

1. Ekimen formalizatuak izatea.
2. Jardunean egotea.
3. Gizarte zibiletik sortuak izatea eta kudeaketa autonomoa eta independentzia izatea Hirugarren Sektorekotzat hartzen ez diren erakundeetatik: administrazio publikoa, enpresak, aurrezki kutxak, alderdi politikoak eta sindikatuak.
4. Irabazi-asmorik ez izatea eta -normalean- boluntarioak izatea.
5. Beren jarduna gizartean esku hartzea da, zentzu zabalean hartuta, hau da, beren asmoa da gizarte-ingurunea hobetzea, hainbat motatako eremuetan: gizarte ekintza, kultura, garapenerako nazioarteko lankidetzak, giza eskubideak, osasuna, aisialdia, enplegua, ingurumena, eta abar (kirola izan ezik). Eta, ondorioz, izaera irekia dute, hau da, bilatzen dituzten helburuak kideen helburu hutsetatik haratago doaz, oro har.
6. Beren jarduera Bizkaian eta Bizkaitik gauzatzen dute.

Aipatutako bi definizioen artean dagoen desberdintasun nagusietako bat erakundeen izaera formalizatuari dagokiona da. Izan ere, definizio operatiboak gizarte zibilaren ekimen jakin batzuk soilik hartzen ditu kontuan, hots, legez eta juridikoki erakunde bezala eraturakoak.

Beste alde batetik, nahiz eta kirol-jarduera esku-hartze sozialeko jardueratzat har daitezkeen, baldin eta kirol-jarduera bera sustatetik edo berarekin gozatzetik haratago badoa (osasunerako hezkuntza, gizarteratzea...), definizio operatiboak kanpo uzten ditu espresuki kirol-erakundeak. Kanporatze horren arrazoi bakarra aztergaia mugatzeko eta unibertsoa gehiago zehazteko beharra da; era horretan, erakundeek gainerako betekizunak betetzen dituzten arren, haien datuak ikerketa konkretu honetatik kanpo utziko dira espresuki.

Orobat, adierazi den bezala, irizpide horietako bakoitza gogoeta teorikoagoen ikuspuntutik landu da, lortu zitezkeen interpretaziorik objektiboenera iritsi eta irizpide bakoitza adierazletan islatu ahal izan den arte.

### 3.2. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIO OPERATIBOA<sub>1</sub>

IRIZPIDEA	<b>Ekimen formalizatuak...</b>
<b>INTERPRETAZIOA</b>	Egitura legal eta juridikoa duten erakundeak dira.
<b>BETEKIZUNAK</b>	Bere figura juridikoari dagokion erregistro ofizialean erregistratuta egotea.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	
<b>ADIERAZLEAK<sub>2</sub></b>	Erregistro ofizialeko erregistro-zenbakia, bere figura juridikoarekin bat etorrira.
<b>ITURRIAK</b>	Erregistro ofizialak.

IRIZPIDEA	<b>eta jardunean daudenak...</b>
<b>INTERPRETAZIOA</b>	Jarduera duten erakundeak dira.
<b>BETEKIZUNAK</b>	Kontsultaren aurreko urtean jardunean egon izana.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	
<b>ADIERAZLEAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zerrenda osagarrietan agertzea (erregistro ofizialak eta zerrenda “osagarriak” bat etortzea elkarrekin).</li> <li>- Diru-laguntzak eskatzea eta/edo eskuratzea.</li> <li>- Korrespondentzien itzulketa.</li> <li>- Elkartea deseginda egotearen edo jarduerarik gabe egotearen berrespena (zuzenean egiaztatzea).</li> </ul>
<b>ITURRIAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erregistro osagarriak.</li> <li>- EHAA.</li> <li>- Posta arruntez egindako bidalketak.</li> <li>- Erakundeekin telefonoz zuzenean kontaktatzea (kideak, kide ohiak...).</li> <li>- Hirugarren pertsona esanguratsuekin izandako kontaktua (haiekin lan egiten duten eta lan egiten zuten erakundeak...).</li> <li>- Diru-laguntzen inguruko erabakiak.</li> </ul>

Hirugarren Sektoreko Definizio operatiboa 3.2 taulak 19 azpi-aurkibide biltzen ditu honako atal honetan: Hirugarren Sektoreko Definizio operatiboa 3.2 taularen gaineko Argibideak.

## IRIZPIDEA

### **gizarte zibilarenak, kudeaketa autonomoz eta independentziaz hirugarren sektorekoak ez diren erakundeetatik...**

<b>INTERPRETAZIOA</b>	<p>Izaera eta jatorri pribatuko erakundeak dira, herritarren ekimen libretik sortuak.</p> <p>kudeaketa autonomoz eta independentziaz funtzionatzen duten erakundeak dira, bai administrazio publikoari eta enpresei dagokienez eta bai hirugarren sektoreko-tzat hartzen ez diren beste erakunde batzuei dagokienez: aurrezki kutxak, alderdi politikoak eta sindikatuak. Horrek ez du esan nahi ezin dutela partaidetzarik edo diru-laguntzarik jaso haien aldetik, baldin eta beren autonomiari eusten badiote</p>
<b>BETEKIZUNAK</b>	<p>Beren gobernu-organoetako kideei dagokienez, Hirugarren Sektorekoak ez diren erakundeetako kideak ezin dira izan % 50 baino gehiago ; halaber, ezin dute izan erakunde sortzailearena ez den helbururik.</p>
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	<p>Kanpo geratzen dira Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintza Sailak.</p> <p>Kanpo geratzen dira Gurutze Gorria<sup>4</sup> eta ONCE ...</p> <p>Kanpo geratzen dira funtzio publiko jakin batzuk legearen aginduz betetzera behartuta dauden korporazioak (oinarri pribatuko zuzenbide publikoko korporazioak), eginkizun horiek betetzen dituztenean; adibidez: elkargo profesionalak edo merkataritza-ganbarak ...</p>
<b>ADIERAZLEAK</b>	<p>Sortzaileen edo bazkide sortzaileen izena.</p> <p>Erakundearen helburuak.</p> <p>Hirugarren Sektoretik kanpoko ordezkariak gobernu-organoetan duten proportzioa.</p>
<b>ITURRIAK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estatutuak.</li><li>- Erregistroak.</li><li>- Erakundeekin izandako zuzeneko harremana .</li><li>- Web instituzionalak, prentsa...</li></ul>

**IRIZPIDEA****irabazi-asmorik gabekoak eta normalean boluntarioak...**

<b>INTERPRETAZIOA</b>	<p>Erakunde hauen jarduera ez da zuzentzen irabaziak lortzera (not for profit); irabazirik egonez gero, irabazi horiek ezin dira erakundeko kideen artean banatu, baizik eta beren helburu soziala lortzera bideratu.</p> <p>Orokorrean, erakunde hauek gobernu-organoetako kideen eta/edo hirugarren pertsonen lan boluntario<sup>5</sup> integratzen dute. Irabazi-asmorik gabeko sektorearen figura juridiko nagusien berezko ezaugarri bat da hori.</p>
<b>BETEKIZUNAK</b>	<p>Irabazi-asmorik gabeko sektorearen berezko figura juridiko bat izatea, hala nola Fundazioak eta Elkartek, edo Gizarte Ekimeneko kooperatiba bat izatea.<sup>6</sup> Gainera, salbuespen gisa, erakundeak merkataritza-sozietateak izan daitezke, baldin eta Laneratzeko Enpresen ziurtagiria badute,<sup>7</sup> edo erakunde erlijiosoak izan<sup>8</sup> (kongregazioa, ordena, institutua...), baldin eta zuzeneko esku hartze soziala gauzatzen badute (gainerako irizpideak ere betetzeaz gain).</p> <p>Elkartek 1/2002<sup>9</sup> legearen arabera egon behar dute araututa.</p>
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	<p>Kanpo geratzen dira Elkartek eratzeko eskubidea arautzen duen martxoaren 22ko 1/2002 Legearen mende ez dauden elkartek; izan ere, lege horren aplikazio-eremua irabazi-asmorik gabeko elkarteei soilik dagokie, honako hauek kanpo utzita: sozietate zibilak, merkataritza-sozietateak eta sozietate industrial eta laboralak<sup>10</sup>, kooperatibak<sup>11</sup> eta mutualitateak, aldi baterako enpresa-elkartek, ekonomia-intereseko taldeak eta ondasunen edo jabeen komunitateak, zeren haien helburuak eta izaera ez baitatoz bat elkarteen adostutako funtsarekin<sup>12</sup>. Eta, halaber, beren izaera “bereziagatik”<sup>13</sup> elkarre-erregimen espezifikoko baten mende dauden elkartek, hala nola alderdi politikoak, sindikatuak, enpresarien elkartek, elizak, kirol-federazioak eta kontsumitzaile eta erabiltzaileen elkartek.</p> <p>Kanpo geratzen dira Enplegu Zentro Bereziak<sup>14</sup>.</p>
<b>ADIERAZLEAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Figura juridikoa.</li> <li>- Eskuratutako kalifikazioak.</li> </ul>
<b>ITURRIAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erregistroak.</li> </ul>



**esku-hartze sozialekoak, zentzu zabalean hartuta; hau da, beren helburua da gizarte-ingurunea aldatzea, hainbat motatako eremuetatik...**

<b>INTERPRETAZIOA</b>	<p>Erakunde hauen helburua gizarte-ingurunea hobetzea da, eta haien jarduera era askotako eremuetan gauzatu daiteke, hala nola: gizarte ekintza, kultura, gazteria, ingurumena, nazioarteko lankidetzeta, eta abar, kirola izan ezik<sup>15</sup>.</p> <p>Erakunde hauek gizarte-onura bilatzen dute; esan daiteke, beraz, bilatzen dituzten helburuak kideen berezko helburuetatik haratago doazela, oro har.</p>
<b>BETEKIZUNAK</b>	<p>Beren jarduna esku-hartze sozialari dagokion eremuren batean gauzatzea eta “arlo soziala” hobetzera zuzendutako jardueraren bat izatea.</p> <p>Bazkideak ez diren pertsonentzako zerbitzuak edo jarduerak gauzatzea, zentzu orokorrean (gutxienez haien jardunaren zati bat pertsona guztiengana zuzendu behar da, bazkideak diren edo ez diren kontuan hartu gabe<sup>16</sup>), federazioen kasuan izan ezik.</p>
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	<p>Kanpo geratzen dira ikastetxeak.</p> <p>Kanpo geratzen dira arreta sanitariorako zentroak (ospitaleak, klinikak, osasun-etxeak...).</p> <p>Kanpo geratzen dira helburu erlijioso hutsez eraturako konfesioak, komunitate erlijiosoak eta elkarteak, eta baita beren arrazoi instituzionala gehienbat jarduerari erlijiosoetara zuzentzen dutenak ere.</p> <p>Oro har, erakunde hauek kanpo geratzen dira: elkarte gastronomikoak; profesionalen elkarteak; ikasleen gurasoen elkarteak; ikasleen elkarteak; ikasleen eta ikasle ohien elkarteak; jolas-elkarteak (lagunartekak, konpartsak, jai-batzordeak); zezenketen zaleen elkarteak; irratikoak (irradi-amateurrak); filatelikoak eta numismatikokoak; mikologikoak; kaltetuenak eta biktimenak (gaixotasunenak izan ezik); bildumazaleenak; kofradia eta anaiartekak; zientziarekin, astronomiarekin eta meteorologiarekin zerikusia dutenak...; industria, ekonomia, enpresa eta kudeaketarekin zerikusia dutenak...; teknologia eta informatikarekin zerikusia dutenak...; astrologiakoak; txakurrekin eta antzekoekin zerikusia dutenak (gida-txakurrekin zerikusia dutenak izan ezik), eta borondatezko gizarte-erreikuspeneren fundazioak edo lan-fundazioak<sup>17</sup>.</p> <p>Kanpo geratzen dira kirol-elkarteak<sup>18</sup>, bai lehiaketakoak<sup>19</sup>, eta bai lehiaketarik gabekoak.</p>
<b>ADIERAZLEAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jarduera-eremua</li> <li>- Bazkideak ez diren pertsonen itxitako edo irekitako jarduera.</li> <li>- Jarduera mota .</li> <li>- Erakundearen helburuak.</li> </ul>
<b>ITURRIAK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuzeneko harremanak erakundeekin</li> <li>- Erregistroak.</li> <li>- Estatutuak.</li> </ul>

IRIZPIDEA	<b>Bizkaiko Lurralde Historikoan.</b>
<b>INTERPRETAZIOA</b>	Erakunde hauek Bizkaiko Lurralde Historikoan dute beren sozietate-egoitza edo ordezkaritza, eta beren jarduera edo jardueraren zati bat Lurralde horretan gauzatzen dute.
<b>BETEKIZUNAK</b>	Beren lanaren zati bat Bizkaiko Lurralde Historikoaren mugen baitan gauzatzea eta Bizkaian gutxienez egoitza, zentro edo ordezkaritza bat izatea.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	
<b>ADIERAZLEAK</b>	- Helbidea. - Jarduera-eremua.
<b>ITURRIAK</b>	- Erregistroak. - Zuzeneko harremanak erakundeekin.

### **3.2. Taulari buruzko azalpenak. Hirugarren Sektorearen definizio operatiboa**

- 1 Kotsideratzen diren erakundeek betekizun guzti-guztiak bete behar dituzte.
- 2 Adierazleen bidez jakin dezakegu ea erakunde jakin batek betekizunak betetzen ote dituen. Saiatu gara adierazle eta iturri bat baino gehiago ezartzen irizpide bakoitzeko, kontuan hartuta informazioa eskuratzeko zailtasunak egon litezkeela -informazioa ezin eskuratzeari-.
- 3 Hirugarren Sektorea zer ote den aztergai duen kontsiderazio hau estu lotuta dago oraindik ere bideratuta ez dagoen eztabaida horren gogoeta teoriko batzuei.
- 4 Gurutze Gorria eta ONCE bi erakunde berezi dira, alegia, tutoretzapean jarritako bi erakunde, beren lana Estatuaren Lan eta Gizarte Gaien Ministerioaren babespean gauzatzen dutenak (*ikus 415/1996 Errege Dekretua, martxoaren 1ekoa, eta 358/1991 Errege Dekretua, martxoaren 15ekoa*).
- 5 Kasu honetan, izaera boluntarioa ez litzateke betekizuntzat hartuko, baizik eta sektorearen ezaugarritzat.

- 6 Gizarte-ekimenezko erakunde bezala sailkatuta egoteak hauxe esan nahi du: bere klasea zeinahi delarik ere, kooperatibak ez du irabazi-asmorik eta beraren sozietate-helburua laguntza-zerbitzuak eskaintzea da, osasunaren, hezkuntzaren edo kulturaren eremuan, edo izaera sozialeko beste zerbitzuren bat, edota edozein motatako gizarte-bazterketa pairatzen duten pertsonak laneratzea xedetzat duen edozein jarduera ekonomiko gauzatzea, eta, orokorrean, merkatuaren bidez asetzen ez diren gizarte-beharrak asetzea (61/2000 Dekretua, apirilaren 4koa, Gizarte Ekimenezko Kooperatibak arautzen dituen; 2000ko maiatzaren 3ko EHAA, 82. zenbakia, 6884. orrialdea)
- 7 Laneratzeko enpresek figura juridiko mota desberdinak har ditzakete (merkataritza-sozietateak, gizarte-ekonomiako sozietateak, eta abar), baina sustatzaileak eta partaideak irabazi-asmorik gabeko erakundeak dira (gutxienez, % 33ko partaidetza izan behar dute), beren helburua da gizarte-bazterketako egoeran dauden kolektiboak lan-merkatuan integratzea (aldi baterako laneratze-tresna ez-finalistatzat hartzen dira), eta ezin dute mozkinik banatu (305/2000 Dekretua, Abenduaren 26koa, Laneratzeko Enpresen kalifikazioa arautzen duena, 2001eko otsailaren 2ko EHAA, 24. zenbakia, 1900. orrialdea).
- 8 **Fundazioei eta Interes Orokorreko Jardueretako Parte-hartze Pribatuarentzako Pizgarri Fisikalei buruzko** azaroaren 24ko 30/1994 Legean aurreikusitako 765/1995 Errege Dekretuaren arabera, espainiar Estatuak eta Vatikanok 1979ko urtarrilaren 3an Gai Ekonomikoei buruz sinatu zuten Akordioaren IV. Artikuluan sartutako eliza-erakundeek, Espainiako Erakunde Erlijioso Ebanjelikoen Federazioaren Elizek, Komunitate Israeldarren Federazioaren Komunitateek, “Espainiako Batzorde Islamikoak” eta haien kide diren Komunitateek lege horretan aurreikusitako onura fiskal guztiak eskuratuko dituzte, baldin eta bertan aurreikusten diren helburuak bilatzen badituzte (gizarte-laguntza, helburu zibikoak, hezkuntzakoak, kulturak, zientifikoak, kirolekoak, sanitarioak, garapenerako lankidetzakoak, ingurumenaren defentsakoak, gizarte-ekonomia edo ikerkuntza sustatzekoak, gizarte-boluntariotzaren sustapena, edo interes orokorrekoak diren gisa bereko helburuak), lege horretan zehazten baitira irabazi-asmorik gabeko Fundazioen eta Elkarte pribatuen erregimen fiskala. Parekatze horretatik abiatuta, uste dugu betekizun horiek betetzen dituzten ordenak, kongregazioak eta gainerako erakunde erlijiosoak irabazi-asmorik gabeko erakundetzat har ditzakegula.
- 9 Kanpo geratzen dira lege horren mende ez daudenak, zeren haien helburuak eta izaera ez baitatoz bat elkarrekin.
- 10 Laneratzeko enpresak izan ezik.
- 11 Gizarte-ekimenezko kooperatibak izan ezik.
- 12 Irabazi-asmoa duten erakundeak dira.

- 13 Bilatzen dituzten helburuak ez dira elkarten legeak ezarritakoak, Espainiar Konstituzioaren arabera (alderdi politikoak, 6. artikuluan; langileen sindikatuak, 7. artikuluan; enpresarien elkarteak, 7. artikuluan; kontsumitzaile eta erabiltzaileen elkarteak, 51.2. artikuluan; kirol-federazioak, 43.3. artikuluan).
- 14 Enplegu Zentro Bereziak izaera berezia duten enpresak dira, hau da, beren helburu nagusia da soldatako lan produktiboa gauzatzeko aukera eskaintzea desgaitasunak dituzten langileei; lan hori langile bakoitzaren ezaugarriei egokituta dago, eta beraren asmoa da lan-merkatuan sartzeko bidea erraztea (izaera finalista). Kudeaketa beste edozein enpresa arautzen dituen arauen mende dago. Beren balizko irabazien aplikaziori begira, zentroek irabazi-asmoa izan dezakete edo irabazi-asmorik gabekoak izan, kontuan hartuta ea irabazi guztiak erakundearentzat ote diren edo haien zati bat zentroaz arduratzen den erakundeak bilatzen duen beste helburu baterako erabiltzen ote diren.(2273/1985 Errege Dekretua, abenduaren 4koa, minusbaliatuak gizarteratzeari buruzko apirilaren 7ko 13/1982 Legearen 42. artikuluan definitutako Enplegu Zentro Berezien araudia onartzen duena).
- 15 Kirolaren eremuko erakundeak kanpo uztearen arrazoia da ikerketaren unibertsoa gehiago mugatzea, orain ditugun baliabide urriak hala behartuta; beraz, etorkizuneko azterlanetan azter litekeen eremutzat har dezakegu.
- 16 Jarduera nagusia ez bada ere, honelako ekintzak ere sartzen dira barne: erakusketak, ate irekien egunak, ekitaldiak, sentsibilizazio-kanpainak, publiko orokorarentzako informazioa...
- 17 Eta, gainera, Eusko Jaurlaritzaren Elkarten Erregistro Ofizialean *“yoga eta arte martzialak” izenez agertzen direnak*.
- 18 Lehiaketako kirol-elkarteak kanpo uzteko arrazoia da sozietate-kontratuari buruzko xedapenen arabera arautzen direla, eta, beraz, Elkartzeko eskubidea arautzen duen martxoaren 22ko 1/2002 legearen aplikazio-eremutik kanpo geratzen direla.
- 19 Elkarte hauek bai daude Elkartzeko eskubidea arautzen duen martxoaren 22ko 1/2002 Legearen aplikazio-eremuaren barruan; horrenbestez, kanpo uzteko arrazoi bakarra da aztergaia zehazteko eta unibertsoa gehiago mugatzeko beharra; hau da, orokorrean esan daiteke erakunde horiek betekizunak bete ditzaketela, eta, beraz, ikerketa honetatik espresuki kanpo utzi diren erakundeak dira.

### **3.3. PROPOSATUTAKO DEFINIZIOAREN ETA HIRUGARREN SEKTOREARI BURUZKO BESTE DEFINIZIO BATZUEN ARTEKO ANTZEKOTASUNAK ETA DESBERDINTASUNAK**

Bere aurkikuntzak gisa bereko azterlanen emaitzekin alderatzeko kezka bultzatuta, ikertzaile-talde honek ikerketa honen erreferentetzat har daitezkeen azterlan batzuk identifikatu ditu. Nolanahi ere, kontuan hartu behar da alderaketak egiterakoan hainbat oztupo agertzen direla, zeren Hirugarren Sektorari buruzko datu kuantitatiboak eskaintzera zuzendutako ikerketa-ekimenek definizio desberdinak hartu baitituzte abiapuntutzat -elkarren artean desberdinak eta gure definizioaren aldean desberdinak-.

Dena dela, atal honen helburua izan da ikerketa honen aztergaia alderatzea hiru ikerketa-lan esanguratsuenen aztergaiarekin -horretarako, kontuan hartu dugu sektorearen dimentsioa eta egitura ezagutzeko egin duten ekarpen kuantitatiboa-. Alderaketa hori baliagarria izan daiteke, gida moduan, lan horien arteko konparazioak egiteko.

3.3. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREARI BURUZKO DEFINIZIOAK

<b>IRABAZI-ASMORIK GABEKO SEKTOREA ESPAINIAN. BBV FUNDAZIOA</b>	
<b>URTEA</b>	2000
<b>DEFINIZIOA</b>	Formalki antolatutako erakunde pribatuak, autokontrol instituzionaleko ahalmena dutenak, jabeen edo administratzaileen artean mozkinik banatzen ez dutenak eta boluntarioen parte-hartze maila nabaria dutenak.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	Beren arrazoi instituzionala jardura erlijiosoetara zuzentzen duten erakundeak; gobernuko postuetan aritzeko hautagaiak sustatzera orientatutako erakundeak -adibidez: alderdi politikoak-; aisialdiaren edo kirolaren eremuko erakundeak, izaera komertziala dutenak; eta kooperatiben parte bat.
<b>DESBERDINTASUN ETA ANTZEKOTASUN ESANGURATSUENAK</b>	<p>Bere aztergaia Bizkaiko Hirugarren Sektoraren Liburu Zuriarena baino zabalagoa da. Alde batetik, estatu osoa aztertzen duen lan bat da. Bestetik, Bizkaian kontuan hartu ez diren erakunde batzuk hartzen dira kontuan, hala nola: kirol-erakundeak; ospitaleak; ikastetxeak; kooperatiben parte handi bat (gizarteratzeko kooperatibak, irakas-kuntzakoak, hezkuntzakoak eta eskoletakoak, kontsumitzaile eta erabiltzaileenak, etxebizitzaren eremukoak eta nekazaritzaren eremukoak); gizarte-aurreikuspeneko mutualitateak; Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintza; Eliza Katolikoaren ikastetxe pribatu batzuk; profesionalen elkarteak; eta konpartitutako balio batzuk sustatzeko eta defendatzeko xedez alderdi politikoek edo sindikatuek eratutako talde instituzionalak.</p> <p>Definiziotik haratago, lan horren eta geuk berton aurkezten dugunaren arteko desberdintasun nagusietako bat beraren metodologia da. Izan ere, Espainiako irabazi-asmorik gabeko sektoreri buruzko azterlan horretan aurkezten diren zifrak estrapolazioetan oinarritzen dira, azpisektore bakoitzarentzat bigarren mailako iturrietatik -INERen estatistika sektorialak, oroitidazki instituzionalak, urtekariak, inkestak...- hartutako adierazleak abiapuntutzat hartuta.</p>

## HIRUGARREN SEKTORE ZIBIKO-SOZIALAREN LIBURU ZURIA (LIBRE BLANC). KATAUNIAKO GENERALITAT

<b>URTEA</b>	2003
<b>DEFINIZIOA</b>	Nortasun juridikoa duten eta erregistro publiko batean erregistratuta dauden erakundeak, irabazi-asmorik ez dutenak eta -hortaz- mozkinik banatzen ez dutenak, baldin eta titulartasun pribatukoak badira. Beren jardunaren helburu nagusia da pertsonen sustapena, desberdintasun sozio-ekonomikoen murrizketa eta gizarte-bazterketaren aurkako borroka, eta hori kolektibo jakin batzuegana zuzendutako jarduera konkretu bat gauzatzean bidez adierazten da.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	Gizarte-ekonomiaren parte bat (kooperatibak; lan-sozietate anonimoak; transformaziorako nekazaritza-sozietateak; finantzarioak ez diren merkataritza-entresak, gizarte-ekonomiaren eragileek kontrolatuak; kreditu-kooperatibak; kooperatiben kreditu-sailak; aurrezki kutxen banku-operazioen saila; aseguru mutua; aseguratzaileen kooperatibak; gizarte-aurreikuspeneko mutualitateak; eskolak, unibertsitateak eta ikastetxeak; ospitale-fundazioak eta arreta sanitarioaren beste zentro batzuk; laneratzeko erakundeak (okupazio-zentroak, eta abar); etxebizitza sustatzeko erakundeak; kultur erakundeak; autolaguntzarako erakundeak, bazterketa arriskurik ez duten gizarte-sektoreentzat diseinatuak (elkargo profesionalak...).
<b>DESBERDINTASUN ETA ANTZEKOTASUN ESANGURATSUENAK</b>	<p>Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuriak Kataluniakoak baino eremu zabalago bat aztertzen du; izan ere, Kataluniakoak gizarte ekintzaren eremua soilik jorratzen du, ingurumena, kultura eta beste eremu batzuk kanpo utzita.</p> <p>Bi lanek kanpo uzten dituzte irakaskuntzan aritzen diren erakundeak, osasun-etxeak eta gizarte-ekonomiaren parte berdintsua, baina Libre Blancen Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintza sartzan du aztergaiaren barne.</p> <p>Lan horren eta Bizkaiko lanaren artean badira desberdintasunak, bai definizioari dagokionez eta bai aztergaiari dagokionez; metodologiaren ikuspuntutik, berriz, esan daiteke bi lanek planteamendu berdintsua dutela diagnostika egiteko. Gainera, eskaintzen dituzten zifrak erakundeen lagin bati inkesta bidez egindako zuzeneko kontsulta batetik datoz.</p>

## GIZARTE EKINTZAREN IRABAZI-ASMORIK GABEKO SEKTOREA: DATU OROKORRAK ETA EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO EGOERA. EUSKO JAURLARITZA

<b>URTEA</b>	2004
<b>DEFINIZIOA</b>	Formalki antolatutako erakunde pribatuak, autokontrol instituzionaleko ahalmena dutenak, jabeen edo administratzaileen artean mozkinik banatzen ez dutenak, boluntarioen parte-hartze maila nabaria dutenak eta helburu hau dutenak: de facto baztertuta dauden edo baztertuta geratzeko arriskuan dauden pertsona eta komunitateei zerbitzua eta gizarte-arreta eskaintzea.
<b>KANPO UTZITAKOAK</b>	Beren arrazoi instituzionala jarduera erlijiosoetara zuzentzen duten erakundeak; gobernuko postuetan aritzeko hautagaiak sustatzera orientatutako erakundeak -adibidez: alderdi politikoak-; aisialdiaren edo kirolaren eremuko erakundeak, izaera komertziala dutenak; mutualitateak; kooperatiben parte handi bat (gizarte-ekimenezkoak ez diren guztiak); elkargo profesionalak eta kirol-erakundeak.
<b>DESBERDINTASUN ETA ANTZEKOTASUN ESANGURATSUENAK</b>	<p>Lan hau Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuriak aztertu nahi duen errealitatearen parte bat jorratzen du; izan ere, gizarte ekintzaren eremua barne sartzen badu ere, kanpoan uzten ditu eremu zibikoa, kultura, ingurumena, garapenerako lankidetzak eta beste zenbait.</p> <p>Beraren aztergaiak hartzen duen eremu geografikoa Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Liburu Zuriak hartzen duena baino zabalagoa da, zeren EAE osoaren eremuan egindako lan bat baita.</p> <p>Lan hau BBV Fundazioaren Espainiako irabazi-asmorik gabeko sektorea deritzan azterlanean oinarritzen da eta irizpide berdintsuak erabiltzen ditu sektorea definitzeko. Bertan eskaintzen diren zifrak estrapolazioaren metodologia berbera hartzen dute oinarritzat, bigarren mailako iturrietatik datozen adierazleak abiapuntutzat hartuta. Aztertutako datuak 2000-2002 garaikoak dira.</p>

### 3.4. HIRUGARREN SEKTOREKO ERAKUNDEEN SAILKAPENA

Definizioa zehaztu ondoren, beharrezkotzat jo da Hirugarren Sektoreko erakundeen sailkapena egitea. Sektoreari buruzko literaturak zenbait planteamendu eskaintzen ditu horren inguruan; dena dela, kontzeptuaren zehaztapenarekin gertatzen den bezala, planteamenduen arteko kointzidentziak erlatiboak dira.

Hasteko, erakundeak sailkatzeko interesaren abiapuntua hauxe da: lan honek aztertzen duen erakunde multzo handi eta heterogeneoa osa lezaketen estratu edo “partzela” desberdinak identifikatzeko beharra. Estratu horietako erakundeek ezaugarri komunak konpartituko lituzkete, eta, aldi berean, ezaugarri horiek bereiziko lituzkete Hirugarren Sektoreko beste estratu batekoak diren erakundee-tatik. Behar horrek zuzeneko lotura du ikerketa-proiektuaren eta beraren lagin-diseinuaren beteki-zunekin, eta baita estratu jakin batzuei buruzko informazio berezia eskuratzeko interesarekin ere.

Horrenbestez, dibertsitate horren konfigurazioan pisu esanguratsua izan lezaketen hiru aldagai hartuko ditugu kontuan: kokapen geografikoa, figura juridikoa eta jarduera-eremua.

#### 1. Kokapen geografikoa

Irizpide honek interes txikiagoa izan lezake erakundeen karakterizaziorako; hala eta guztiz ere, uste dugu interesgarria dela erakundeen multzoa ordenatzeko eta haren kokapenari buruzko ikuspegi espaziala lortzeko.

Alde horretatik, erabilgarria iruditu zaigu bi zonifikazio kontuan hartzea, bakoitza kategoría desberdinetan zehazten baita: EUSTAT - Estatistikaren Euskal Institutuak erabiltzen duen eskualde-sailkapena eta Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak erabiltzen duena.

#### 3.4. TAULA. ZONIFIKAZIOA

ESKUALDEAK, EUSTATEN ARABERA
Arratia-Nerbioi
Durungaldea
Enkarterri
Busturialdea
Bilbo Haundia
Lea-Artibai
Uribe-Butroe

ESKUALDEAK, ALDUNDIAREN ARABERA	
Bilbo	
Eskerraldea-Enkarterriak	
Ezkerraldea	Meatzealdea
Barakaldo	Encartaciones
Ibaizabal Nerbioi	
Durangoaldea	Basauri-Etxebarri-Galdakao
Arratia	Nerbioi
Busturia-Uribe	
Uribe	Mungialde-Txorierrri
Busturialdea	Lea-Artibai



## 2. Figura juridikoa

Irizpide hau kontuan hartu da erakundeen arteko desberdintasun ugariaren eragilea izan daitekeelako, jarduerari, kudeaketa motari eta barneko antolaketari dagokionez; halaber, beste arrazoi bat izan da unibertsoaren banaketa oso desorekatuta dagoela aldagai honi begira.

Logikoaenez, kontsideratutako kategoriak aztergaiaren definizio operatiboan zehaztutako figura juridikoenak dira.

3.5. TAULA. FIGURA JURIDIKOA

FIGURA JURIDIKOA
Elkartea
Fundazioa
Merkataritza-sozietatea (laneratzeko enpresa)
Kooperatiba (laneratzeko enpresa)
Gizarte-ekimenezko kooperatiba
Kongregazio erlijiosoak
Besteren bat

## 3. Jarduera-eremua

Irizpide honek bidea ematen du sailkapen mamitsuena lortzeko -egindako sailkapen guztien artean-; izan ere, jarduera-eremuen dibertsitatea Hirugarren Sektoreko jarduera osoaren bereizgarrietako bat da.

Bateragarriak ez diren kategoriak ezartzen saiatu gara -elkar baztertzen dutenak-, kasuen heterogeneotasuna adierazteko gai den dibertsitate nahikoa bermatzeaz batera; aldi berean, sailkapen hori konplexua ez izatea saiatu gara, aukerak gehiegi sakabanatu ez daitezen.

Proiektu honi begira, erakundeak honela sailkatu dira jarduera-eremuen arabera:

3.6. TAULA. JARDUERA-EREMUA

JARDUERA-EREMUA
Garapenerako nazioarteko lankidetzak
Zibikoa
Kultura
Enplegua
Gizarte ekintza
Ingurumena
Aisialdia
Osasuna
Giza Eskubideak
Besteren bat

Jarraian, kategoriak ezartzeari begira egin den hausnarketan kontsideratu diren alderdi nagusiak aurkeztuko ditugu.

### ***Jarduera-eremua ez da jarduera motarekin nahastu behar***

Hasieran, sektoreko beste erakunde batzuei laguntzen dieten erakundeentzako jarduereremu espezifiko bat gehitzea pentsatu genuen -sustapenean, prestakuntzan, aholkularitzan, ikerkuntzan, ordezkapenean, filantropian eta horrelakoetan aritzen diren erakundeak, kolektiboekin zuzeneko esku-hartzerik egiten ez dutenak-, erakunde horiek gainerakoetatik bereiziz; izan ere, haien laguntza- edo sustapen-jarduera eremu konkretu batean edo batzuetan gauzatzen bada ere, haien ekintza ez da zuzeneko esku-hartzera zuzentzen.

Hala eta guztiz ere, sektorearen barnean horrelako zereginak gauzatzen dituzten erakunde gehienek beste zeregin batzuk ere betetzen dituzte zuzeneko esku-hartzearen alorrean, eta azken zeregin horiek besteek baino pisu handiago dute (eta, gutxienez oraingoz, ez da ohikoa erakundeek figura juridiko batzuk sortzea beren jarduera irizpide horren arabera bereizteko -zuzeneko esku-hartzea versus zeharkako lana-). Beste alde batetik, badira zuzeneko esku-hartzerik egiten ez duten zenbait erakunde -zentzu zorrotzean hartuta-, baina, nolabait, esan daiteke zeharkako moduan bai gauzatzen ari direla esku-hartze hori, esku-hartzearen alorreko erakundeekin gauzatzen duten lanaren bitartez.

Gainera, eremu bakoitzean izaera desberdineko erakundeak bildu daitezkeenez, horren eragina izan liteke jarduera-mota desberdinak -informazioa eta orientazioa, arreta sanitarioa, etxeko laguntza, prestakuntza, egoitza-arreta, ikerkuntza, aholkularitza, salaketa, eta abar- kontuan hartu behar izatea azterketa egiterakoan, baina horrek ez du esan nahi eremu bat bereizi behar dugunik irizpide horren arabera. Guztiarekin ere, azkenean erabaki dugu eremu espezifikorik ez sortzea beste erakunde batzuei laguntzen dieten erakundeentzat.

Arrazoi berberetatik, nahiz eta Hirugarren Sektoreari buruzko azterlan batzuek <sup>42</sup> “bitartekari filantropikoak” deritzan kategoria bat barne hartzen duten, funtsak biltzeaz eta banatzeaz arduratzen diren erakundeak sailkatzeko, ikerketa-proiektu honetan ez da egokitzat jo erakunde horiei eremu espezifiko bat asignatzea; horren arrazoia da jarduera-eremuaren -esku-hartzerako espazioa- eta jarduera motaren -helburua lortzeko bitartekoa- arteko bereizkuntza errespetatu nahi dugula, eta, halaber, lehendabizikoari (jarduera-eremua) eutsi nahi diogula sailkapenerako irizpide gisa.

### ***Exhaustibotasun eta eskusibotasun printzipioak***

Sailkapenak exhaustibotasun eta eskusibotasun irizpideak bete nahi ditu, hau da, bermatu nahi du erakunde guztiak barne sartzen direla eta kategoria batean soilik txertatzen direla; horren bidez, irizpide erabilgarriak lortu nahi dira sektoreko erakundeak antolatzeko, oinarrizko irizpide multzo txiki bat abiapuntutzat hartuta.

---

42 RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (Dir.). *El sector no lucrativo en España*. Fundación BBV, Bilbao, 2000.

Hala eta guztiz ere, sektoreko erakunde askoren beste bereizgarri bat beren jarduera-eremuaren dibertsitatea denez, erakundeak irizpide horren arabera sailkatu ahal izateko beharrezkoa da eremu batean baino gehiagotan diharduten erakundeen jarduera nagusia edo esanguratsuena zein den identifikatzea.

Normalean pentsatzen dugu zuzeneko esku-hartzerik gauzatzen ez duten erakundeek ez dutela jarduera-eremurik; hori horrela izan arren, egokia iruditu zaigu benetan ezagutzen duten eremuan kokatzea, edo sustatu nahi duten erakundeei dagokien eremuan. Era horretan, jarduera-eremua identifikatzeko lana kasu konkretu batzuetan soilik da ezinezkoa da, hots, erakundearen izaera benetan zeharkakoa denean, hau da, erakundea ez dagoenean benetan lotuta ezin eremurekin -egoera hori konpontzeko, “besteren bat” deritzan kategoria asignatu zaie, “aurreko kategorietako batean ere” sartuta ez daudela adierazteko-.

### ***Jardueraren edukia***

Erakunde bakoitzari eremu bat asignatzerakoan zalantzak sortu direnean, kontuan hartu den irizpidea beraren jardueraren edukia izan da beti, eta ez bestelako irizpideren bat, hala nola erakundea zein kolektiborengana zuzentzen den.

Mota horretako zalantzak gizarte ekintzaren eremuan sortu dira gehienbat; izan ere, erakunde asko eratzten dira kolektibo jakin baten bizi-baldintza orokorrak hobetzeko xedez, alegia, ahultasun, diskriminazio, arrisku, mendetasun, bazterketa edo babesgabetasun egoeran dagoen kolektibo jakin baten bizi-baldintza orokorrak hobetzeko xedez.

Kolektibo horienganako arreta eremu konkretu batzuetan -adibidez: enplegua, osasuna, aisialdia, eta abar- kontzentratzen duten erakundeen izaera espezifikoak errespetatu nahirik, erakundea dagokion eremu espezifikoan kontsideratu dugu horrelako kasuetan. Hala eta guztiz ere, batzuetan, erakundeen esku-hartzearen izaera integralak ez du ahalbidetzen eremu konkretu bat eremu nagusi bezala identifikatzea; beraz, horrelakoetan, gizarte ekintzaren eremuan sailkatu ditugu erakunde horiek -enpleguarekin, osasunarekin eta beste arlo batzuekin zerikusia duten jarduerak ere gauzatzen dituzten arren-.

### ***Azpisailak kulturaren eremuan***

Bukatzeko, azterketarako orokorrean erabili den sailkapen nagusi horretatik haratago, datuak biltzeko lanaren ostean erabaki dugu azpisailak bereiztea kulturaren eremuan, zeren eta, beraren heterogeneotasunaren eraginez, bera baita datu batzuk ustiatzerakoan distortsio gehien sor ditzaketen eremuetako bat -barne hartzen dituen erakundeen bolumena oso handia delako-; aldi berean, haatik, posible da nolabait kontrolatzea.

Datuak biltzeko lanak (landa-lana) erakutsi duenez, kulturaren eremuaren baitan -gainerakoetan bezala- mota oso desberdineko erakundeak biltzen dira, baina bi talde nagusi bereizi daitezke gainerako eremuetan baino modu garbiagoan, Hirugarren Sektoreko erakundeak gizarte-ingurunea hobetzera zuzendutako erakundeak direla dioen irizpidearen interpretaziotik abiatuta. Eremu horretan aurkitzen dugu erakunde multzo handi bat, bere xedek kideen xede propioeta-

tik haratago joan arren asmo eraldatzaile espliziturik ez duena. Hau da, erakunde horiek gizarte-kohesioa erraz dezakete, gizartearen parte-hartzea bidera dezakete eta, azken batean, gizarte “hobetu” dezakete, baina gainerako erakundeetatik bereizten dira, nolabait, zeren ez baitute berez gizartea hobetzeko “intentziorik”. Erakunde multzo horretan izaera artistikoko erakunde ugari biltzen dira -dantza, musika, antzertia, pintura...-.

Edonola ere, aipatutako erakunde guztiak planteatutako definizioaren baitan sartzen dira, eta orokorrean bat datoz esku-hartze soziala ulertzeko moduarekin; horrenbestez, erakunde kulturalen eta erakunde artistiko-kulturalen artean egindako bereizkuntzak ez du sailkapenerako irizpide berririk erantsi nahi, ezta eremu berririk eratu nahi ere. Kontua da izaera operatiboko bereizkuntza bat egitea, zeren horrek bidea eman baitu datu jakin batzuk segregatzeko, eta, hortaz, kalitate handiagoa eman dio azterketari.

Jarraian, erakunde bakoitzean sailkatutako erakunde mota azaltzen da, xehetasun handiagoz:

### 3.7. TAULA. JARDUERA-EREMUA

Garapenerako Nazioarteko Lankidetzak	Hegoaldeko herriein garapenerako nazioarteko lankidetzan diharduten erakundeak (GGKE) ...
Zibikoa	Emakumeen elkarteak, etxekoandreenak, auzokideenak, gay eta lesbianoak, langabeenak, erretiratuenak, ijitoenak, etorkinenak, alargunstenak, banandutako pertsonenak, gida-txakurrenak, familienak, gizarte-errebindikazioenak, ekimen herritarrak...
Kultura	Soziokulturala: erregio-etxeak, euskara, azterlanak, arkeologia, zineklubak... Artistiko-kulturala: dantza, musika, antzertia, pintura, literatura, zinema ...
Enplegua	Enplegua, laneratzeko enpresak...
Gizarte Ekintza	Esku-hartzea, zenbait kolektiborentzako sustapen edo laguntza, ezgaitasunak (honako hauek barne sartuta: bizkarrezur-muineko lesioa duten pertsonak, burmuineko kaltea dutenak, autismoa, eta abar), bazterketa... (ez da lehengo eremu konkretu horietara zuzentzen, baizik eta esku-hartze integralagoa gauzatu).
Ingurumena	Ingurumena, toki- edo landa-garapena ...
Aisialdia	Gazteria, aisialdia, rola ...
Osasuna	Osasuna (Alzheimer, GIB, artritisa...), gaixotasun arraroekin zerikusia dutenak, adikzioekin zerikusia dutenak (droga, alkohola...), emailak, terapien moduluak/institutuak ...
Giza Eskubideak	Giza eskubideen defentsa eta sustapena.
Besteren bat	Aurrekoetako bat ere ez. Zeharkakoa da eremuie dagokienez, eta beraren jardueran ez da ezin eremurik nabarmentzen gainerakoaren artean. Batzuetan, beraren jarduerak beste erakunde batzuk babes ditzake, haien eremua zeinahi delarik ere.  Boluntarioria, banka etikoa, bitartekari filantropikoak ...



## **4. BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREA: KOPURU OROKORRAK**



Kapitulu honek zuzeneko lotura du lan honetako helburu batekin, hots, Bizkaiko Hirugarren Sektorea gaur egun osatzen duten erakundeen identifikazioarekin -planteatutako definizioaren arabera-.

Lan honetan jasotako informazioaren arabera, Bizkaiko Hirugarren Sektorea gaur egun osatzen duten erakundeak 5.325 dira, gutxi gorabehera<sup>43</sup>. Jarraian, sektoreko erakundeen banaketari buruzko informazio zehatza eskaintzen da, haren konfigurazioaren ikuspuntutik funtsezkotzat hartzen diren aldagaiak oinarritzat hartuta. Beraz, informazioa aldagai hauen arabera sailkatu da: figura juridikoa, jarduera-eremua, kokapen geografikoa eta erakundeen tamaina.

Gainera, kapitulu honetan kopuru orokor interesgarri batzuk biltzen dira, sektorearen dimentsioari buruzko ikuspegi kuantitatibo orokor bat eskaintzeko xedez. Kopuru horietan, alderdi hauek islatzen dira: sektorean diharduten pertsona boluntarioen kopurua, sektorean soldatarekin lan egiten duten pertsonen kopurua, sektoreko erakundeen zerbitzuak, eta erakunde horien jarduerak orokorrean duen bolumen ekonomikoa.

#### 4.1. ERAKUNDEEN FIGURA JURIDIKOA

4.1. TAULA. UINBERTSOAREN BANAKETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA.  
KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK

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

Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, figura juridiko nagusia elkartea da. Fundazioak erakunde guztien % 3 dira, gutxi gorabehera. Gainerako figura juridikoek (gizarte-ekimenezko kooperatibak, erlijio-kongregazioak, eta abar) pisu txikiagoa dute osoko kopuruan.

<sup>43</sup> Beraz, atal honetan adierazten diren kopuruak oinarria 5.325 erakundez osatutako azkeneko unibertsoa da. Unibertso hori da egoera positibo batean probabletzat har daitekeena,



## 4.2. ERAKUNDEEN JARDUERA-EREMUA

4.2. TAULA: UNIBERTSOAREN BANAKETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA<sup>44</sup>.  
KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK

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

Kulturaren eremuan diharduten erakundeak dira gehiengoa (43%)<sup>45</sup>; dena dela, hamar erakundetarik lau artearekin dute zerikusia, eta nolabaiteko izaera mutualista duten erakundeak dira<sup>46</sup>. Kopuru aldetik, erakunde gehien biltzen dituen hurrengo taldea erakunde zibikoena da (% 18); halaber, erakunde hauek ere % 10etik gora daude: aisialdiko erakundeak (% 12) eta gizarte ekintzako erakundeak (% 10).

Figura juridikoaren eta jarduera-eremuaren arteko loturari begiratu gero, ikus daiteke nola eremu batzuetan aritzen diren erakunde gehienak elkarrekin diren; adibidez: aisialdiaren eremuan edo eremu zibikoan. Horren arrazoia, neurri handi batean, haien misioaren definizioan aurki dezakegu. Beste eremu batzuetan, berriz, figurak dibertsifikatuago daude. Elkarrekin izan beharrean beste figura juridiko bat duten erakundeen presentzia handiagoa da enpleguan, garapenerako nazioarteko lankidetzan eta gizarte ekintzan.

44 Eremu bakoitzaren deskribapen zehatzagoa 2.4. atalean ikus daiteke: Hirugarren Sektoreko erakundeen sailkapena.

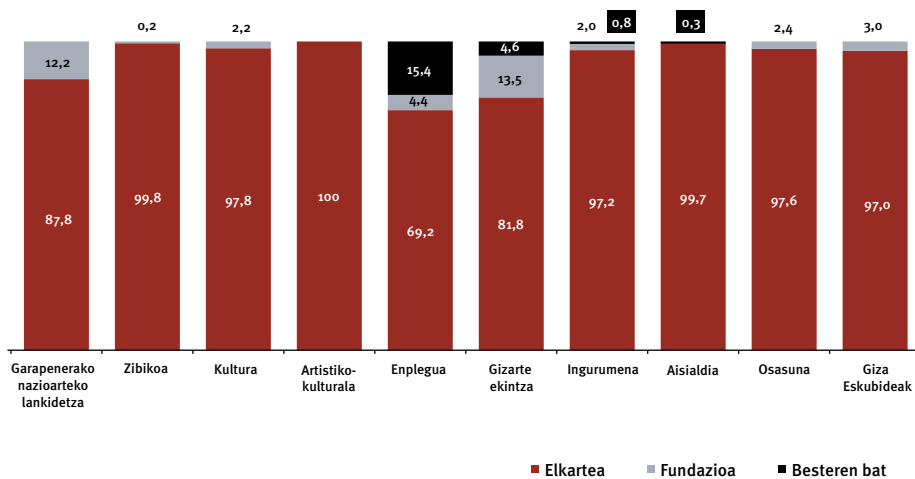
45 Datu hau kontuz hartu behar da; izan ere, detektatu ez diren jarduerarik gabeko erakunde gehien izan ditzakeen eremuetako bat izan daiteke.

46 Kulturaren eremuan bi azpisail bereizi dira, gizartearen hobekuntzari eta gizarte-izaerari buruzko irizpidea interpretatzeko zorrotasunaren arabera. Izaera itxiagoa edo mutualistagoa duten erakundeak identifikatzen saiatu gara; hau da, erakunde horien helburuen artean ez da agertzen, modu esplizituan, gizartea eraldatzeko asmoa, eta gehienbat izaera artistikoko erakundeak dira (erakunde horiek gizarte-kohesioa bultzatzen dute, gizartearen parte-hartzerako bideak dira, eta, oro har, gizartea "hobetzen" dute, baina, neurri batean, zalantzan jar daiteke ea hori egiteko "intentzioa" duten).

#### 4.3. TAULA. ELKARTEEN PRESENTZIA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK

JARDUERA-EREMUA	Elkartea %
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	87,76
Zibikoa	99,79
Kultura	97,77
Artistiko-kulturala	100
Enplegua	69,23
Gizarte ekintza	81,82
Ingurumena	97,17
Aisialdia	99,67
Osasuna	97,63
Giza Eskubideak	97,01
Beste batzuk	95,83

#### 4.1. GRAFIKOA. FIGURA JURIDIKOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK



Ikustenenez, elkartea izan beharrean beste figura juridiko bat duten edo fundazioa diren erakundeen proportzioa handiagoa da enpleguaren, gizarte ekintzaren eta ingurumenaren eremuetan.

### 4.3. ERAKUNDEEN KOKAPEN GEOGRAFIKOA

4.4. TAULA. UNIBERTSOAREN BANAKETA KOKAPEN GEOGRAFIKOAREN ARABERA.  
KOPURU ABSOLUTUAK, EHUNEKOAK ETA RATIOAK 1.000 BIZTANLEKO<sup>47</sup>

KOKAPEN GEOGRAFIKOA		Erakundeak	%	Biztanleak	Era./1.000biz.
EUSTAT-EN ESKUALDEEN BERTSIOA	Arratia-Nerbioi	159	2,99	22.341	7,1
	Durangaldea	431	8,09	94.491	4,6
	Enkarterri	165	3,10	30.500	5,4
	Busturialdea	251	4,71	69.329	3,6
	Bilbo Handia	4.024	75,57	867.777	4,6
	Lea-Artibai	116	2,18	26.105	4,4
	Uribe-Butroe	179	3,36	50.628	3,5
	<b>Gutzira</b>	5.325	100	1.136.852	4,7

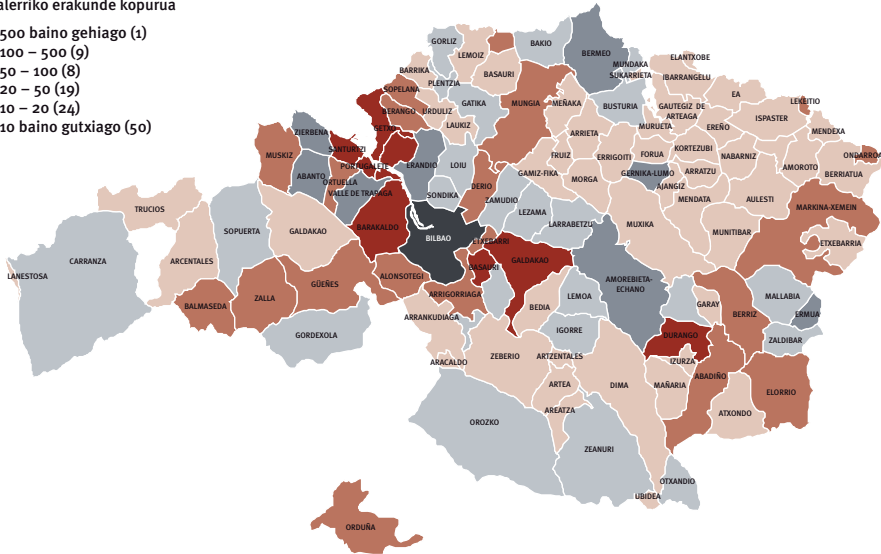
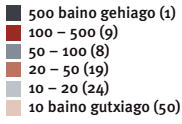
BIZKAIKO FORU ALDUNDIAREN ESKUALDEEN BERTSIOA	Bilbao	2.201	41,33	351.179	6,3
	Margen Izquierda	363	6,82	124.792	2,9
	Barakaldo	285	5,35	96.446	3,0
	Zona Minera	202	3,79	38.727	5,2
	Encartaciones	184	3,46	33.308	5,5
	Durangaldea	359	6,74	74.551	4,8
	Arratia	159	2,99	29.804	5,3
	Basauri-Etxebarri-Galdakao	278	5,22	80.464	3,5
	Nerbioi	135	2,54	26.366	5,1
	Uribe	592	11,12	167.397	3,5
	Busturialdea	242	4,54	43.660	5,5
	Mungialde-Txorierrri	199	3,74	42.703	4,7
	Lea-Artibai	126	2,37	27.455	4,6
	<b>Gutzira</b>	5.325	100	1.136.852	4,7

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

<sup>47</sup> Eranskinaren 13.3 Atalean -Azkeneko unibertsoaren banaketa eta azkeneko lagin ideala eta erreala-, udalerrietako datuak kontsulta daitezke. Biztanleriaren datuak 2006koak dira.

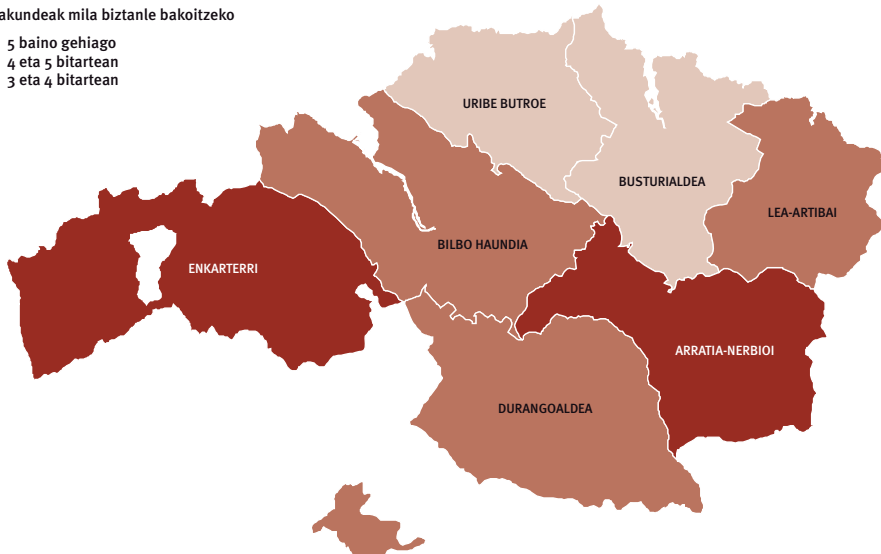
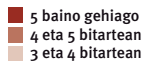
#### 4.1. IRUDIA. KOKAPEN GEOGRAFIKOA. UDALERRIAK

Udalerriko erakunde kopurua



#### 4.2. IRUDIA. KOKAPEN GEOGRAFIKOA. EUSTAT-EN ESKUALDEAK

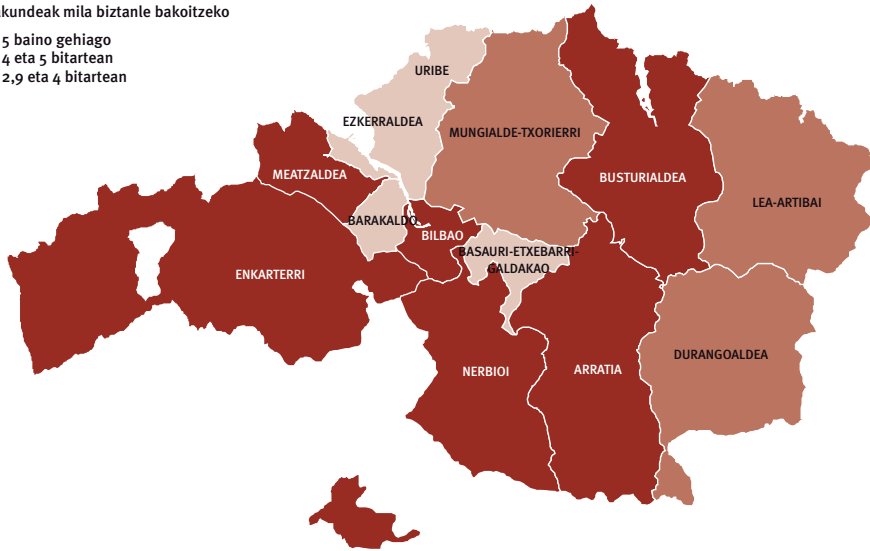
Erakundeak mila biztanle bakoitzeko



### 4.3. IRUDIA. KOKAPEN GEOGRAFIKOA. BFA-REN ESKUALDEAK

Erakundeak mila biztanle bakoitzeko

- 5 baino gehiago
- 4 eta 5 bitartean
- 2,9 eta 4 bitartean



Erakundeen kontzentrazioa handiagoa da Bilbo Handia eskualdean. Kontzentrazio hori eremu hauetan gertatzen da gehienbat: enplegua, garapenerako nazioarteko lankidetzak, gizarte ekintza, osasuna eta giza eskubideak.

4.5. TAULA. ERAKUNDEEN KONTZENTRAZIOA BILBO HANDIAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK

jarduera eremua	% Bilbo Handia
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	88,06
Zibikoa	71,40
Kultura	73,08
Artistiko-kulturala	69,06
Enplegua	89,01
Gizarte Ekintza	87,08
Ingurumena	70,28
Aisialdia	78,49
Osasuna	86,96
Giza Eskubideak	85,07
Beste batzuk	100

#### 4.4. TAMAINA HANDIKO ERAKUNDEAK

Erakundeen tamaina zehaztasun handiagoz aztertuko da ondorengo ataletan; dena dela, atal honetan saiaturako gara bolumen ekonomiko handia duten erakundeak identifikatzen, hots, batez besteko aurrekontutik nabarmenki desbideratzen direnak <sup>48</sup>.

Tamaina handiko erakundeak zein diren erabakitzeke irizpidea hauxe izan da: 1.000.000 €tik gorako aurrekontua dutenak. Egindako identifikazio-lanarekin bat etorriz -metodologiaren atalean azalduta dagoen moduan-, sektoreko erakundeen artean oso gutxi dira miloi eurotik gorako aurrekontua dutenak (% 2). Bolumen handiko erakunde horiek eremu hauetan aritzen dira gehienbat: gizarte ekintza, garapenerako nazioarteko lankidetzak, enplegua eta ingurumena.

#### 4.6. TAULA. TAMAINA HANDIKO ERAKUNDEEN PROPORZIOA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK

JARDUERA-EREMUA	Erakundeak	Handiak	Handiak %
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	201	17	8,46
Zibikoa	958	0	0,00
Kultura	1.304	0	0,00
Artistiko-kulturala	976	2	0,20
Enplegua	91	7	7,69
Gizarte ekintza	542	80	14,76
Ingurumena	249	15	6,02
Aisialdia	609	2	0,33
Osasuna	253	5	1,98
Giza Eskubideak	67	2	2,99
Beste batzuk	24	0	0,00
<b>Ezaguna, guztira</b>	<b>5.274</b>	<b>130</b>	<b>2,46</b>

Orokorrean, erakunde handien artean, elkarleen presentzia (% 59) batez bestekoa baino txikiagoa da (% 95); horrek esan nahi du gainerako figura juridikoak nagusitzen direla (fundazioak, eta abar). Nolanahi ere, ia elkarreak soilik dauden jardueraren eremuetan, logikoaenez, tamaina handiko erakundeak elkarrekin ere izaten dira.

<sup>48</sup> Sailkapen hau beharrezkoa da kopuru nagusien estimazioan gerta litezkeen distortsioak minimizatzeke, edo, zehazkiago esanda, distortsio horiek minimizatzea ahalbidetzen duen aldagai bat izateko.

**4.7. TAULA. ELKARTEEN PROPORZIOA TAMAINA HANDIKO ERAKUNDEETAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK**

JARDUERA-EREMUA	Elkartea %
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	<b>58,82</b>
Zibikoa	<b>0,00</b>
Kultura	<b>0,00</b>
Artistiko-kulturala	<b>100</b>
Enplegua	<b>42,86</b>
Gizarte ekintza	<b>52,50</b>
Ingurumena	<b>80,00</b>
Aisialdia	<b>100</b>
Osasuna	<b>80,00</b>
Giza Eskubideak	<b>100</b>
Beste batzuk	<b>0,00</b>
Guztira	<b>59,23</b>

**4.5. KOPURU NAGUSIAK HURBILETIK BEGIRATUTA <sup>49</sup>**

Esan dugun bezala, egoera baikorraren ikuspuntutik begiratuta, esan genezake Bizkaiko Hirugarren Sektoreak 5.300 erakunde biltzen zituela 2006an. Sektoreak 168.000 pertsona inguru izan litzake, boluntarioen eta soldatako langileen artean. Hain zuzen ere, kalkulatzen denez, sektorean 20.000 langile aritzen dira soldatarekin, eta 150.000 pertsona inguruk modu altruistan parte hartzen dute beraren erakundeetan. Egindako kalkuluen arabera, pentsatzekoa da sektorearen jardunak 500 milioi euro mugitu litzakeela urtean, hau da, Bizkaiko BPGaren % 1,58.

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

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

<sup>49</sup> Sektoreko kopuru nagusiak edo "makrozifrak" aztertu ditugu hurbiletik, laginaren bitartez bildutako informazioan oinarritutako estimazioak abiapuntutzat hartuta; horretarako, zehazki, datuen estrapolazio partzialak egin dira, jarduera-eremuaren, figura juridikoaren eta tamainaren arabera. Metodologiaren atalean eta eranskinean xehetasun gehiago daude ikusgai.

## **5. JARDUERA**





Kapitulu honen asmoa da Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeen jardueraren ezaugarri nagusietara hurbiltzea: zer egiten duten, norengana zuzentzen diren eta zenbateko esperientzia duten<sup>50</sup>.

### 5.1. KOLEKTIBO HARTZAILEA

Hirugarren Sektoreak hainbat motatako kolektiboak atenditzen dituzten erakundeak biltzen ditu; kolektibo gehienek pobrezia, gaixotasun, bazterketa, mendetasun, babesgabetasun edo urrakortasun egoerak pairatzen dituzte: langabeak, gaixorik dauden pertsonak, droga-mendetasun arazoak dituztenak, larrialdi egoeran daudenak, pobrezia jeta daudenak, bizileku finkorik gabeko pertsonak, prostituzioan aritzen diren pertsonak, presoak, garapen bidean dauden herrietako biztanleak, gay eta lesbianak, immigranteak, adingabeak; gazteak, adinekoak, gutxiengo etnikoetako pertsonak, tratu txarrak pairatu dituzten emakumeak, emakumeak -oro har-, ezgaitasunak dituzten pertsonak.

Gaur egun, hirugarren sektorea kolektibo edo egoera espezifikoentzako arretaren arabera egituratzen da. Dena dela, erakundeen jardunak beste hartzaile batzuk ere baditu, hala nola familiak, auzokideak eta, neurri handi batean, biztanleria osoa.... Eta zuzeneko esku-hartzea egiten duten erakundeei laguntzen dieten erakundeen kasuan, baita boluntarioak eta profesionalak ere, besteak beste.

Erakunde guztien artean atenditzen diren kolektiboen kopuru handia sektoreko jardueraren dibertsifikazioaren isla da, zalantzarik gabe.

5.1. TAULA. KOLEKTIBO BAKOITZAK ERAKUNDEEN JARDUERAN DUEN GARRANTZIA

Biztanleria orokorra (% 17,1)	Boluntarioak (% 3,59)	Ezgaitasun sentsoriala duten pertsonak (% 1,55)
Gazteak (% 10,88)	Ezgaitasun fisikoa duten pertsonak (% 3,05)	Presoak eta preso ohiak (% 1,55)
Haurrak (% 7,95)	Ezgaitasun intelektuala duten pertsonak (% 2,81)	Bizileku finkorik gabeko pertsonak, etxerik gabeko pertsonak (% 1,37)
Emakumeak (% 7,17)	Droga-mendetasunak dituzten pertsonak (% 2,69)	Larrialdi egoeran dauden pertsonak (% 1,02)
Adinekoak (% 6,69)	Langabeak (% 2,39)	Prostituzioan aritzen den kolektiboa (% 0,78)
Familia (% 5,68)	Gutxiengo etnikoak (% 2,33)	Gayak, lesbianak, transexualak, bisexualak (% 0,72)
Immigranteak (% 5,26)	Gaixotasun kronikoak dituzten pertsonak (% 2,27)	Erakundeak (% 0,42)
Pobrezia edo bazterketa egoeran dauden pertsonak (% 4,24)	Tratu txarrak pairatu dituzten emakumeak (% 2,09)	Profesionalak/hezitzaileak (% 0,30)
Auzokideen kolektiboak (% 3,95)	Garapen bidean dauden herrietako hiritarrak (% 1,97)	Beste batzuk (% 0,18)

<sup>50</sup> Metodologiaren atalean adierazi den bezala, kapitulu honetan eta hurrengoetan ageri diren datuak laginaren bidez bildutako informazioan oinarritzen dira; lagin horren banaketa aurreko atalean azal dutako unibertsoaren antzekoa da, baina ez berdin-berdina. Lagin idealaren eta errearen taulak eranskinean daude ikusgai.

Erakundeen jarduera zein kolektiborengana zuzentzen den ikusteko bildu den informazioaren arabera, jarduera horren bidez eskaintzen den arretaren hartzaile nagusiak kolektibo hauek dira: gazteak, haurrak, ezgaitasunak dituzten pertsonak, emakumeak, adinekoak, familia eta immigranteak. Kolektibo horietako bakoitzak jarduera osoaren % 5 inguru hartzen du (gogoan izan behar dugu jarduera oso dibertsifikatuta dagoela), eta gutxienez erakundeen % 15ek atenditzen ditu.

### 5.1. GRAFIKOA. KOLEKTIBO BAKOITZARENGANA ZUZENTZEN DIREN ERAKUNDEEN PROPORZIOA



Erakundeen % 53k biztanleria osoarengana zuzentzen du bere jarduera edo horren zati bat, baina erdiek baino gehiagok (% 52) kolektibo espezifikoren batengana zuzendutako jardueraren bat ere badute; kasu gehienetan, hartzailea bereziki urrakorra edo babesgabea den kolektibo bat izaten da. Horrek esan nahi du lau erakundetatik hiruk aipatutako kolektiboetako batengana zuzentzen dutela beren jarduera, edo, gutxienez, jardueraren zati bat.

Hain zuzen ere, erakundeen % 34ren jarduera edo jarduera-zatia gazteengana zuzentzen da, eta % 27rena adingabeengana; erakundeen ia % 23k ezgaitasunak dituzten pertsonengana zuzendutako jarduerak edo zerbitzuak ditu (ezgaitasun fisikoa: % 9,4; intelektuala: % 8,7; sentsoriala: % 4,8); erakundeen % 21ek adineko pertsonen kolektiboa atenditzen du; % 18ren hartzaileak familiak dira; eta erakundeen % 16k pertsona immigranteak atenditzen ditu gaur egun.

Erakundeen % 48k kolektibo bakar batengana zuzentzen du bere lana; gainerako % 52ren jarduera, berriz, kolektibo batengana baino gehiagorengana zuzentzen da.

Ehunekorik handienak biztanleriaren baitan pisu handiena duten kolektiboek dagozkie, neurri handi batean. Azpimarratzekoa da, dena dela, beren jarduera bazterketa egoeran dauden kolektibo jakin batzuegana zuzentzen duten erakundeen proportzioa txikia dela; adibidez: prostituzioan aritzen diren pertsonekin, presoekin eta bizileku finkorik gabeko pertsonekin lan egiten duten erakundeak.

## **5.2. JARDUERAK**

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

Sektoreko erakundeek gauzatzen dituzten jardueren artean, gehien nabarmentzen direnak aisialdiarekin zerikusia dutenak dira. Sektoreko erakundeen erdiek baino gehiagok (% 54k) era horretako jarduerak dituzte. Proportzio horretatik oso gertu, informazioa eta orientazioa eskaintzen dituzten erakundeak daude: gaur egun, Bizkaiko erakundeen % 43.

Prestakuntzarekin zerikusia duten jarduerak ere badute pisu esanguratsua sektoretik eskaintzen diren jardueren artean. Hala, erakundeen % 35ek prestakuntza eskaintzen du. Beren ekintza nagusien bidez iritzi publikoa sentsibilizatzen saiatzen diren erakundeak erakunde guztien % 32 baino gehiago dira, eta horiei beste hauek ere gehitu ahal zaizkie: salaketa-ekintzak egiten dituzten erakundeak (% 14) eta interesak defendatzeko jarduerak egiten dituztenak.

## 5.2. TAULA. ERAKUNDEEN JARDUERAK

JARDUERAK	Jardueraren banaketa %	Erakundeak %
Aisialdia	11,33	53,61
Informazioa eta orientazioa	9,12	43,16
Kultur hedapena	7,39	34,98
Prestakuntza	7,35	34,79
Iritzi publikoa sentsibilizatzea	6,87	32,51
Ekitaldiak antolatzea	5,38	25,48
Hezkuntza	5,22	24,71
Kultur sorkuntza	4,58	21,67
Elkarrenganako laguntza	4,26	20,15
Folklore eta nortasuna	3,73	17,68
Laguntza psikosoziala	3,61	17,11
Aholkularitza juridikoa	3,25	15,4
Kultur babesa	3,21	15,21
Salaketa	2,97	14,07
Gizarteratzea eta laneratzea	2,73	12,93
Ingurumena zaintzea	2,37	11,22
Interesak defendatzea	2,37	11,22
Ikerkuntza	2,09	9,89
Ondarea zaintzea	1,81	8,56
Egoitzen bidezko arreta	1,57	7,41
Asistentzia sanitarioa	1,45	6,84
Azpiegituren proiektuak	1,2	5,7
Elikadura	0,92	4,37
Eguneko arreta edo eguneko zentroak	0,92	4,37
Dirua irabazteko asmorik gabeko erakundeentzako laguntzak	0,88	4,18
Bidezko merkataritza	0,64	3,04
Etxeko laguntza	0,56	2,66
Prestazio ekonomikoak	0,56	2,66
Larrialdiak	0,48	2,28
Haurrak aitabitxi moduan hartzea	0,44	2,09
Harrera, adopzioak...	0,28	1,33
Beste batzuk	0,28	1,33
Aholkularitza	0,16	0,76
	100	

Eskaintza orokorrean maiz agertzen den beste jarduera bat kultur hedapena da. Sektoreko erakundeek % 35ek gutxienez bere jardueraren zati bat zuzentzen du horretara. Kontuan hartu behar da, dena dela, kultur erakundeek pisu handia dutela sektoreko erakundeen artean.

Kontuan hartzen badira kolektibo hartzaileei eta jarduera-eremuei begira zeharkakoak diren jarduera motak (informazioa eta orientazioa, prestakuntza, iritzi publikoa sentsibilizatzea, ekitaldien antolaketak, elkarrenganako laguntza, aholkularitza juridikoa, salaketa, interesen defentsak, ikerkuntza...), ikus daitezke gutxienez gauzatzen direnak ikerkuntza, salaketa eta aholkularitza juridikoa direla.

**5.3. TAULA. ERAKUNDEEN JARDUERAK, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. JARDUERA MOTA BAKOITZA DUTEN ERAKUNDEEN PROPORZIOA**

	Garapenerako nazioarteko lankidetzak	Zibikoa	Kultura	Enplegua	Gizarte ekintza	Ingurumena	Aisialdia	Osa-suna	GG.EE.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Harrera, Adopzioak...	12,5	0,0	1,3	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Haurrak aitabitxi moduan hartzea	16,7	1,7	1,3	0,0	2,2	0,0	1,4	0,0	0,0
Elkarrenganako laguntza	16,7	24,3	7,5	14,3	30,0	5,6	12,9	<b>59,5</b>	11,1
Aholkularitza juridikoa eta legezkoa	8,3	22,6	1,9	<b>21,4</b>	34,4	5,6	1,4	27,0	<b>33,3</b>
Asistentzia psikosoziala	16,7	11,3	0,6	<b>35,7</b>	<b>47,8</b>	0,0	4,3	<b>56,8</b>	0,0
Asistentzia sanitarioa	20,8	4,3	0,6	7,1	13,3	0,0	0,0	32,4	0,0
Eguneko arreta edo Eguneko Zentroak	8,3	0,9	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	5,4	0,0
Egoitzen bidezko arreta	8,3	2,6	0,6	7,1	28,9	0,0	4,3	8,1	0,0
Etxeko laguntza	0,0	1,7	0,0	0,0	7,8	0,0	1,4	10,8	0,0
Dirua irabazteko asmorik gabeko erakundeentzako laguntza	8,3	7,0	1,9	0,0	4,4	0,0	2,9	8,1	0,0
Bidezko merkataritza	8,3	1,7	1,3	0,0	3,3	11,1	7,1	0,0	0,0
Ingurumena zaintzea	29,2	13,9	5,6	7,1	0,0	<b>100</b>	10,0	0,0	11,1
Ondarea zaintzea	0,0	15,7	10,6	0,0	0,0	38,9	2,9	0,0	11,1
Aholkularitza	4,2	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Kultur sorkuntza	8,3	20,9	<b>46,9</b>	0,0	5,6	0,0	10,0	0,0	11,1
Interesak defendatzea	16,7	25,2	2,5	14,3	12,2	5,6	0,0	10,8	<b>44,4</b>

Salaketa	20,8	<b>27,0</b>	6,9	14,3	6,7	22,2	5,7	10,8	<b>66,7</b>
Kultur hedapena	8,3	26,1	<b>75,0</b>	0,0	17,8	22,2	14,3	2,7	11,1
Hezkuntza	<b>54,2</b>	13,0	16,3	0,0	32,2	33,3	<b>48,6</b>	8,1	<b>33,3</b>
Larrialdiak	25,0	0,0	0,0	0,0	3,3	11,1	0,0	2,7	0,0
Folklore eta nortasuna	16,7	13,0	<b>36,3</b>	0,0	2,2	0,0	<b>20,0</b>	0,0	0,0
Prestakuntza	41,7	22,6	30,0	<b>64,3</b>	<b>53,3</b>	22,2	<b>35,7</b>	27,0	22,2
Informazioa eta orientazioa	<b>54,2</b>	<b>46,1</b>	18,8	<b>64,3</b>	<b>65,6</b>	<b>50,0</b>	<b>25,7</b>	<b>81,1</b>	<b>44,4</b>
Gizarteratzea eta laneratzea	12,5	7,8	3,1	<b>71,4</b>	36,7	5,6	7,1	2,7	11,1
Ikerkuntza	16,7	1,7	10,6	7,1	14,4	<b>27,8</b>	1,4	16,2	22,2
Aisialdia	<b>33,3</b>	<b>56,5</b>	<b>48,1</b>	14,3	<b>51,1</b>	<b>44,4</b>	<b>88,6</b>	<b>35,1</b>	0,0
Ekitaldien antolaketa	20,8	<b>33,9</b>	<b>35,6</b>	7,1	13,3	16,7	17,1	10,8	11,1
Beste batzuk	8,3	0,9	0,6	0,0	1,1	0,0	1,4	0,0	0,0
Prestazio ekonomikoak (banakakoak, beka...)	8,3	0,0	1,9	0,0	7,8	5,6	0,0	0,0	11,1
Kultur babesa	0,0	7,8	38,1	0,0	4,4	5,6	7,1	0,0	0,0
Azpiegituren proiektuak	<b>58,3</b>	9,6	1,3	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Iritzi publikoa sentsibilizatzea	<b>83,3</b>	<b>32,2</b>	13,8	<b>21,4</b>	<b>43,3</b>	<b>61,1</b>	15,7	<b>54,1</b>	<b>66,7</b>
Elikadura	12,5	0,9	0,6	7,1	14,4	0,0	1,4	8,1	0,0

Informazioa jarduera-eremuan arabera desagregatzeak bidea ematen du espezifikotasun hauetaz konturatzeko:

- Garapenerako nazioarteko lankidetzaren alorrean, erakunde gehien zereginak hauek dira: iritzi publikoaren sentsibilizazioa, azpiegituren proiektuak, hezkuntza, informazioa eta orientazioa, eta aisialdia.
- Eredu zibikoan aritzen diren erakunde kasuan, berriz, oso arruntak dira eremu hauekin zerikusia duten jarduerak: aisialdia, informazioa eta orientazioa, ekitaldien antolaketa, iritzi publikoaren sentsibilizazioa, eta salaketa.
- Kulturaren alorrean, kultur hedapena da jardura nagusia, eta beraren ostean hauek datoz: aisialdia, kultur sorkuntza, folklore eta nortasuna, eta ekitaldien antolaketa.
- Enpleguaren eremuko erakunde artean, beren jardueraren ardatzak honako hauek dira: gizarteratze eta laneratze ekintzak, informazioa eta orientazioa, prestakuntza, asistentzia psikosoziala, aholkularitza juridikoa eta legezkoa, eta sentsibilizazioa.
- Gizarte ekintzaren alorrean, jardura nagusiek eremu hauekin dute zerikusia: informazioa eta orientazioa, prestakuntza, aisialdia, asistentzia psikosoziala eta sentsibilizazioa.
- Ingurumenaren eremuan identifikatutako erakunde guztiek diote ingurumenaren zaintzarekin

- lotutako ekintzak gauzatzen dituztela. Horrez gain, ohikoak dira alor hauekin zerikusia duten ekintzak ere gauzatzea: sentsibilizazioa, informazioa eta orientazioa, aisialdia eta ikerkuntza.
- Aisialdiaren eremuan diharduten erakundeek, logikoa denez, aisialdiarekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen dituzte gehienbat; horrez gain, haatik, alor horretako erakunde ugariak beste ekintza mota hauek ere gauzatzen dituzte: hezkuntza, prestakuntza, informazioa eta orientazioa, eta baita folklore eta nortasunarekin zerikusia dutenak ere.
  - Osasunaren eremuko erakunde askok jardura hauek eskaintzen dituzte: informazioa eta orientazioa, elkarrenganako laguntza programak eta asistentzia psikosoziala; asko dira, halaber, sentsibilizaziora zuzendutako ekintzak eta aisialdiarekin zerikusia dutenak gauzatzen dituztenak.
  - Giza eskubideen alorrean sailkatutako erakundeek zeregin hauetara zuzentzen dute beren jarduna, gehienbat: sentsibilizazioa, salaketa, interesen defentsa, informazioa eta orientazioa, hezkuntza eta aholkularitza juridikoa eta legezkoa.

Esanguratsua da, nonbait, jardura batzuek zeharkako izaera dutela, hau da, Hirugarren Sektoreko erakundeek jardura-eremu batzuk ukitzen dituzte aldi berean. Esan liteke, beraz, Hirugarren Sektorea gizarte kohesiorako funtzio bat betetzen ari dela (informazioa, orientazioa, aholkularitza, elkarrenganako laguntza, prestakuntza, aisialdirako alternatibak, sentsibilizazioa...); halaber, gizarte ekintzaren moduko alor batzuetan, zerbitzuak gauzatzeak (egoitzen bidezko arreta, eguneko arreta, etxeko laguntza...) baino pisu handiagoa du funtzio horrek, erakundeek orokorrean gauzatzen dituzten jarduerak kontuan hartzen baldin baditugu.

Gizarte sostengu eta kohesiorako funtzio hori funtzio tradizional bat da, jokabideak eta egiturak eraldatzera zuzendutako funtzioak bezala (sentsibilizazioa, salaketa, eskubideen sustapena...); dena dela, funtzio horiek ez dira Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeek zeregin eksklusiboak -zerbitzuak ematearekin batera-, hau da, erakunde horiek ez dira gizarte ekarpen hori egiten duten bakarrak. Ikusiko dugunez, gizarte ekarpen horri emakumeek eusten diote gehienbat.

### **5.3. PERTSONA ERABILTZAILEAK ETA PERTSONA PARTE-HARTZAILEAK**

Pertsona erabiltzaileak honela definitzen dira: erakundeek eskaintzen dituzten zerbitzuak benetan erabili eta nolabaiteko presentzia erregularra duten pertsonak; kontzeptu hori erakundearen erregistroaren bitartez neurtu daitekeen zifra bat da. Pertsona erabiltzaileak pertsona parte-hartzaileengandik bereizi dira. Izan ere, pertsona parte-hartzaileak dira erakundeak urtean zehar abiatu dituen jardueretan parte hartu dutenak, kontuan hartuta ekintza horiek askotarikoak eta noizean behinkakoak izan daitezkeela (hitzaldiak, herri bazkariak, mintegiak, erakusketak...), eta, hortaz, eskatutako zifra gutxi gorabeherakoa izan daitekeela.

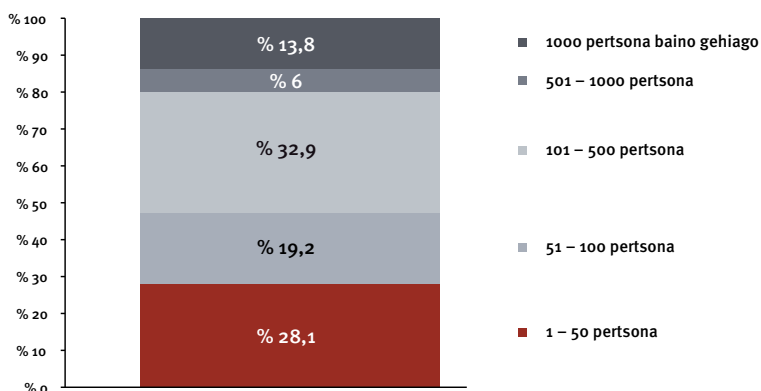
Gainera, jasotako erantzunak ikusita, kontuan hartu behar dugu hemen jasotako datuek aipatzen dituzten pertsona erabiltzaileak hauexek direla: erakundearen erabiltzaile gisa kontakturen bat -neurgarria edo erregistragarria- duten pertsonak; kasu batzuetan (% 15,2) , gainera, pertsona horien kopurua eta erakundeko bazkideen kopurua berdinak dira (eremu zibikoko erakundeetan, adibidez).



Erakundeen pertsona erabiltzaileak 920 dira, batez beste; dena dela, 1.000 erabiltzaile baino gehiago duten erakunde batzuen kopurua oso handia da (5.000, 9.850, 19.425, 24.532), eta horrek distortsio handia sortzen du batez bestekoan.

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

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



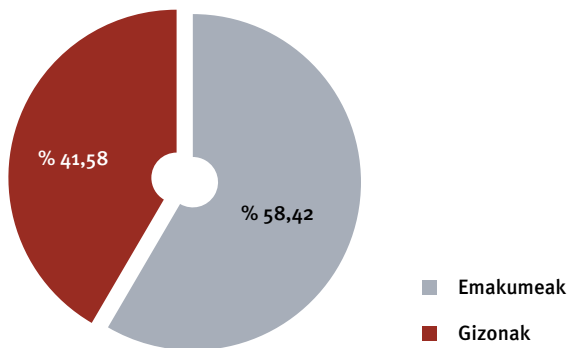
## 5.4. TAULA. AZKEN URTEKO PERTSONA ERABILTZAILEAK. KOPURU OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERAKOA. BATEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA <sup>51</sup>

	Batez bestekoa	Moda	Gutxiene-koa	Gehi-ene-koa	Desbi-derapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	<b>923,12</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>80.000</b>	<b>4.849,13</b>
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	2.788,73	8	8	19.425	5.895,54
Zibikoa	325	150	11	3.000	468,881
Kultura	1.465,5	60	3	80.000	8.966,442
Enplegua	318,8	7	7	2.390	318,82
Gizarte ekintza	849,4	20	7	11.735	1.779,35
Ingurumena	308,8	9	4	2.550	789,92
Aisialdia	591,4	50	10	9.850	1.635,587
Osasuna	1.555,42	16	16	24.532	4.819,345
Giza eskubideak	1.045,3	20	20	3.000	1.693,471
Beste batzuk	100	100	100	100	

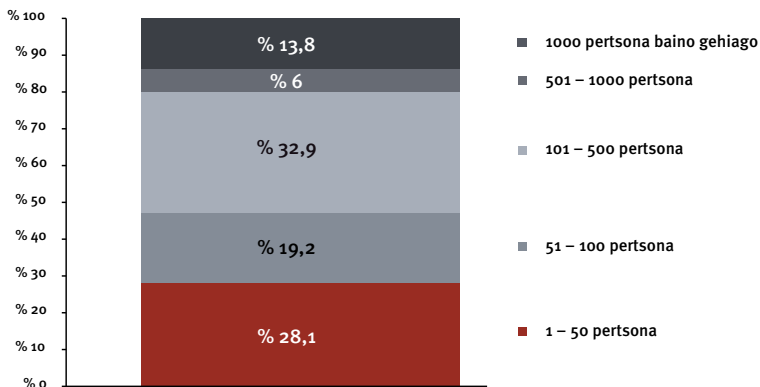
<sup>51</sup> Pentsa daiteke garapenerako lankidetzaren alorrak nolabaiteko distortsioa izan dezakeela, zeren erakunde batzuek eman duten Hegoaldeko herrietako proiektuen hartzaileak ere hartzen baititu erabiltzailetzat -agian-.

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

5.3. GRAFIKOA. PERTSONA ERABILTZAILEEN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA



5.4. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA, PERTSONA PARTE-HARTZAILEEN KOPURUAREN ARABERA



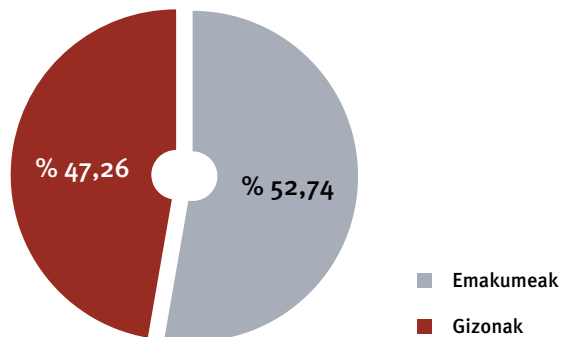
Erakundeen banaketa pertsona parte-hartzaileen ikuspuntutik neurtzen baldin badugu, banaketa hori pertsona erabiltzaileen arabera egindakoaren antzekoa dela ikusten dugu, nahiz eta parte-hartzaileen batez bestekoa nabarmenki handiagoa den: 4.082 pertsona. Pertsona erabiltzaileekin gertatzen den bezala, erakunde bakar batzuen batez bestekoak eragin handia du parte-hartzaileen osoko batez bestekoan. Izan ere, erakunde batzuek diote 10.000, 18.000, 300.000 edo 500.000 pertsona dituztela beren jardueretan parte hartzen.

5.5. TAULA. AZKEN URTEAN PARTE HARTU DUTEN PERTSONAK. KOPURU OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERAKOA. BATEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA <sup>52</sup>

	Batez bestekoa	Moda	Gutxiene-koa	Gehi-ene-koa	Desbi-derapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	<b>4.028,20</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>500.000</b>	<b>36.081,24</b>
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	47.810,09	450	46	500.000	150.088,20
Zibikoa	222,85	60	10	1.700	326,569
Kultura	5.250,21	20	1	300.000	24.083,283
Enplegua	2.375,50	4	4	18.540	6.531,825
Gizarte Ekintza	927,31	70	6	17.000	2.930,268
Ingurumena	222,73	7	7	1.000	311,957
Aisialdia	372,48	40	9	2.865	568,927
Osasuna	947,19	9	9	10.000	2.453,032
Giza Eskubideak	551,40	7	7	2.000	832,517
Beste batzuk	91,33	24	24	200	95,002

Orobat, parte hartzen duten pertsonen artean, emakumeak gizonak baino gehiago dira: % 53. Nolanahi ere, parte-hartzen duten emakumeen eta gizonen arteko aldea erabiltzaileen kasuan dagoena baino txikiagoa da.

5.5. GRAFIKOA. PERTSONA PARTE-HARTZAILEEN BANAKETA SEXUAREN ARABERA



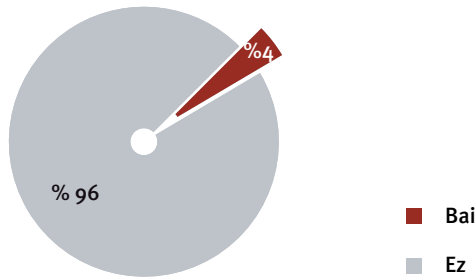
<sup>52</sup> Pentsa daiteke kopuru horrek baduela nolabaiteko distortsioa, zeren Garapenerako Gobernu Kanpoko Erakunde (GGKE) batzuek -agian- parte-hartzailetzat hartu baitituzte Hegoaldeko herrietan gauzatzen dituzten proiektuen onuradunak.

#### 5.4. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEAK

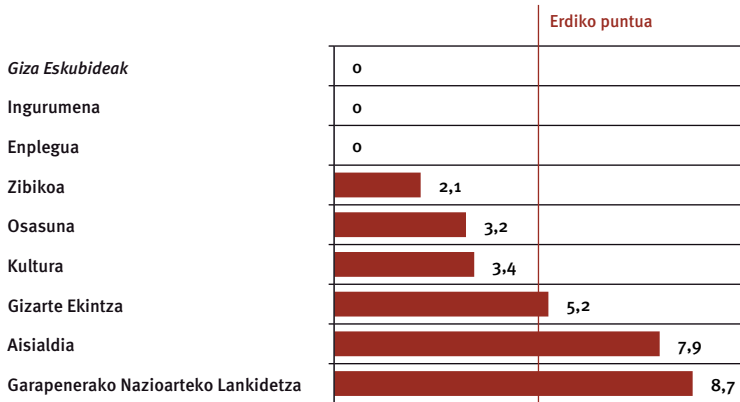
Kontsultatutako erakundeen artean, bigarren mailako erakundeak % 4 direla detektatu da. Erakunde horiek beste batzuekin elkartzearen bidez sortzen dira (sareak, federazioak, eta abar), eta haien zeregina estu lotuta dago interes komunen defentsarekin edo baliabideen optimizazioarekin.

Kopuru hori ikusita, pentsatzekoa da horrelako erakundeek gehiegizko errepresentazioa dutela laginean; izan ere, unibertsoan duten kopuru zehatza ezagutzen ez badugu ere, badirudi probabilitate handiagoa dagoela haien aldetik erantzuna jasotzeko -tamaina handiagoa edo egitura konplexuagoa duten erakundeen artean gertatzen den bezala-. Aurkitu ditugun bigarren mailako erakundeen figura juridikoa elkarrekin da.

5.6. GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEAK



5.7. GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PROPORZIOA JADUERA-EREMU BAKOITZEAN



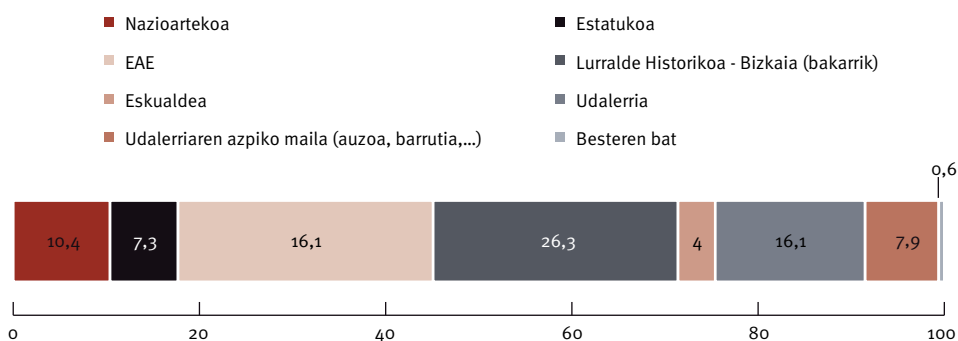
Garapenerako nazioarteko lankidetzaren, aisialdiaren eta gizarte ekintzaren eremuetan, detektatutako bigarren mailako erakundeen kopurua batez besteko horren gainekoa da; horrenbestez, eremu horiek nabarmentzen dira egituraketa hori gainerako eremuek baino neurri handiagoan dutelako.

## 5.5. JARDUERAREN ESPARRU GEOGRAFIKOA

Erakundeen % 45,4k Bizkaiko Lurralde Historikotik haratago doan esparru geografikoan lan egiten du. Kopururik handiena EAE osoan diharduten erakundeei dagokie: sektore osoaren % 27. EAetik kanpoan ere lan egiten dutenak % 17 dira, eta eremu nazionaletik kanpo ere aritzen direnak erakunde guztien % 10 dira.

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

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

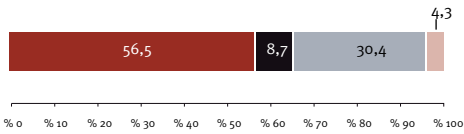


Emaitzak erakundeen jarduera-eremuaren arabera bereiziz gero, ondoren adierazitako desberdintasunak antzematen dira:

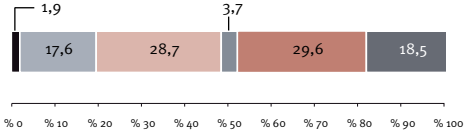
- Garapenerako nazioarteko lankidetzan diharduten erakundeen artean, jardueraren esparrua nazioartekoa da batik bat
- Eremu zibikoan aritzen diren erakundeen kasuan, jarduera esparru lokalean gauzatzen da gehienbat -udalerrian edo udalerrriaren azpiko eremuan-
- Kultur erakundeen errealitatea askotarikoagoa da, alde horretatik. Batzuk, batez ere erakunde artistiko-kulturalak, Lurralde Historikoa alorrean edo alor txikiagoetan lan egiten dute. Beste erakunde batzuek, berriz, maila handiagoko alorretan jarduten dute, hala nola Autonomia Erkidegoan, Estatuan edo nazioartean.
- Gizarte ekintzaren eremuan lan egiten duten erakundeen jarduera-eremua Bizkaiko Lurralde Historikoa da kasu gehienetan.
- Aisialdiari dagokionez, alor horretako erakunde gehienek Bizkaian edo udalerrri mailan lan egiten dute.
- Osasunaren alorrean diharduten erakundeen jarduna Bizkaia edo EAera zuzentzen dira gehienbat.

## 5.6. TAULA. JARDUERAREN ESPARRU GEOGRAFIKOA ETA JARDUERA-EREMUA

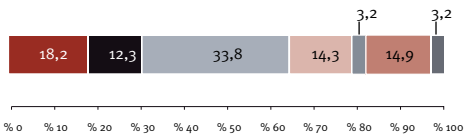
GARAPENERAKO NAZIOARTEKO LANKIDETZA



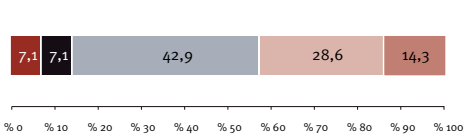
ZIBIKOIA



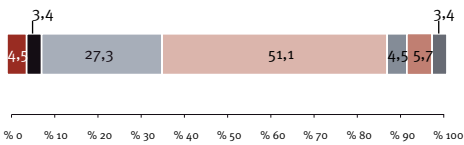
KULTURA



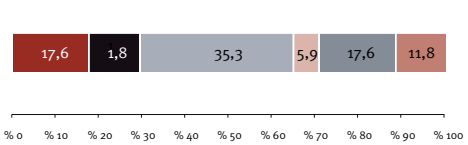
ENPLEGUA



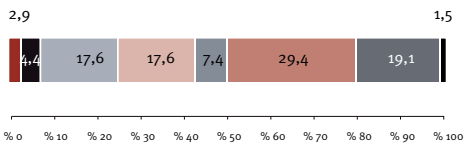
GIZARTE EKINTZA



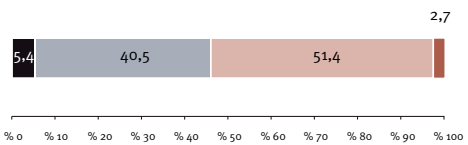
INGURUMENA



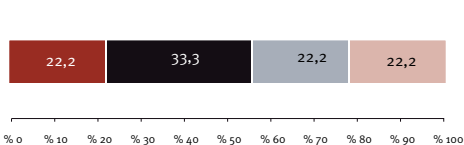
AISIALDIA



OSASUNA



GIZA ESKUBIDEAK

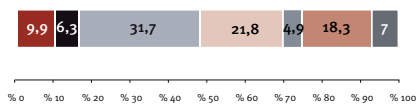


- Nazioartekoa
- Estatukoa
- EAE
- Lurralde Historikoa – Bizkaia (bakarrik)
- Eskualdea
- Udalerria
- Udalerriaren azpiko maila (auzoa, barrutia,...)
- Besteren bat

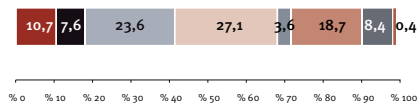
Orobat, badirudi erakundeen tamainak eta haien jardueraren esparruak nolabaiteko lotura dutela elkarren artean. Tamaina txikiagoko erakundeen kasuan, handiagoa da esparru lokalean jarduten dutenen kopurua. 10 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeen % 30,2 eskualde mailan, udalerrri mailan edo udalerrri azpiko mailan aritzen da. 100 pertsonatik gorako erakundeen artean, aldiz, % 16,2 soilik dago egoera horretan.

### 5.7. TAULA. JARDUERAREN ESPARRU GEOGRAFIKOA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA

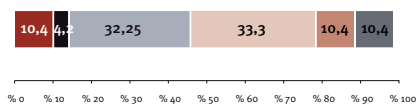
10 PERTSONA BAINO GUTXIAGO



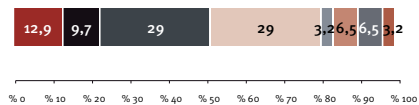
10 – 50 PERTSONA



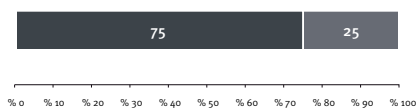
51 – 100 PERTSONA



101 – 500 PERTSONA



500 PERTSONA BAINO GEHIAGO

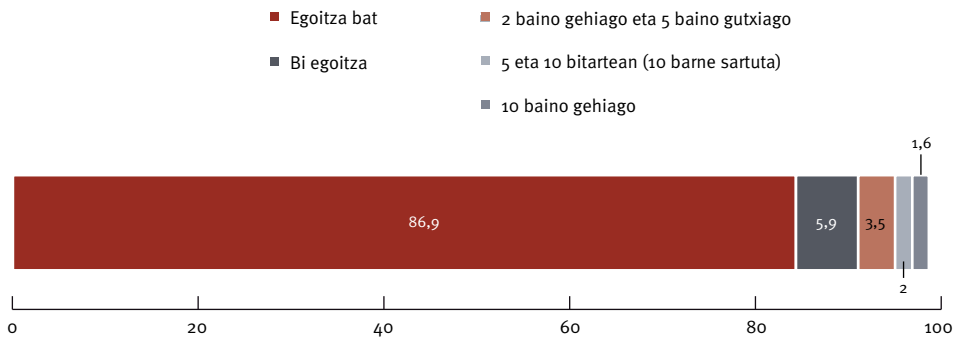


- Nazioartekoa
- Estatukoa
- EAE
- Lurralde Historikoa – Bizkaia (bakarrik)
- Eskualdea
- Udalerrria
- Udalerrriaren azpiko maila (auzoa, barrutia,...)
- Besteren bat

## 5.6. ORDEZKARITZAK ETA EGOITZAK

Hamar kasutatik zortzi kasutan baino gehiagotan, erakundeek egoitza bakarra dute. Egoitza bat baino gehiago izanez gero, normalean ez da 5 zentro baino gehiagorik egoten.

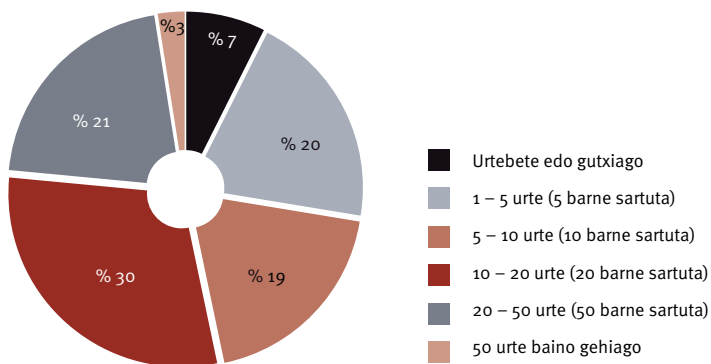
5.9. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA, EGOITZA KOPURUAREN ARABERA..



## 5.7. ANTZINATASUNA

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

5.10. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA ANTZINATASUNAREN ARABERA.





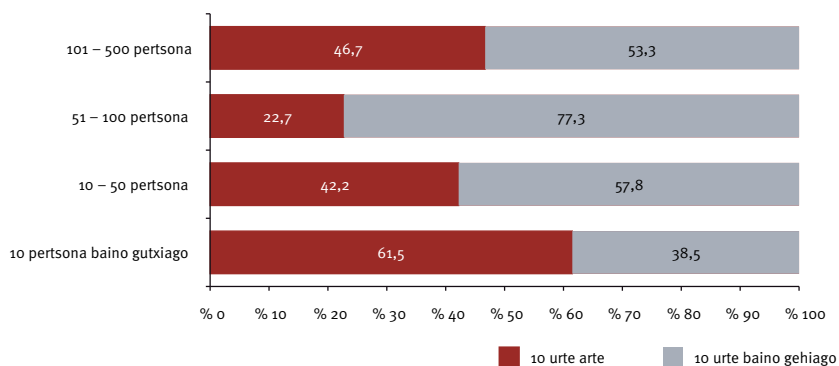
Batez besteko antzintasun txikiagoa duten erakundeen artean, gizarte ekintzaren alorrekoak eta fundazioak daude.

**5.8. TAULA. ERAKUNDEEN ANTZINTASUNA. OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERAKOA. BATEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA**

	Batez bestekoa	Desbiderapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	<b>15,45</b>	<b>15,037</b>
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	10,8	9,294
Zibikoa	14,23	10,463
Kultura	15,55	19,835
<i>Enplegua</i>	8,55	7,621
Gizarte Ekintza	17,69	17,831
Ingurumena	10	6,542
Aisialdia	15,89	10,111
Osasuna	15,6	12,563
<i>Giza Eskubideak</i>	20,25	6,042
<i>Beste batzuk</i>	4,00	8,505
Elkartea	14,723	14,247
Fundazioa	23,760	23,763
<i>Beste batzuk</i>	11,286	17,717

Dirudienez, erakundeen antzintasuna estu lotuta dago beren tamainarekin, hau da, zenbat eta zaharragoak izan orduan eta handiagoak dira -dena dela, bildutako datuek ez dute aukerarik ematen hori erabateko ziurtasunez esateko-.

**5.11. GRAFIKOA. ERAKUNDEAREN TAMAINA, PERTSONALEAN OINARRITUTA, ANTZINTASUNAREN ARABERA**



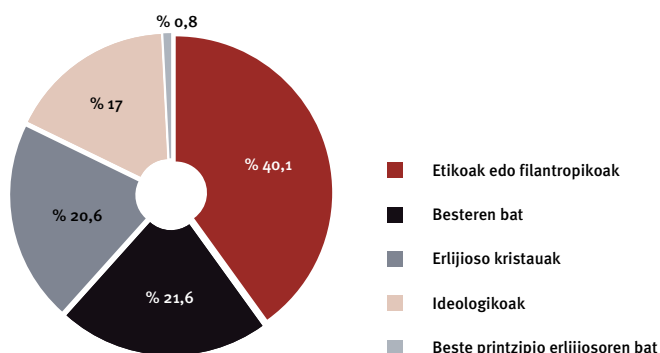
5.9. TAULA. ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNA, TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA, DESKRIBATZAILEAK

	Batez bestekoa	Desbiderapen estandarra
10 pertsona baino gutxiago	9,7	8,3
10 eta 50 pertsona bitartean	15,6	13,0
51 eta 100 pertsona bitartean	25,0	24,0
101 eta 500 pertsona bitartean	19,1	23,3
500 pertsona baino gehiago	43	6,7

**5.8. ERAKUNDEAREN JARDUERA GIDATZEN DUTEN PRINTZIBOIAK**

Jasotako erantzunetatik ondorioztatzen denez, sektoreko erakunde gehienek (% 40) jarduna gidatzen duten printzipioak printzipio etiko edo filantropikoak dira; dena dela, erakundeen artean bada proportzio esanguratsu bat, bere jarduerak printzipio erlijioso kristauetan oinarritzen duena (% 21).

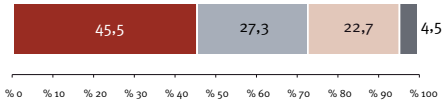
5.12. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA BEREN JARDUERA GIDATZEN DUTEN PRINTZIBOEN ARABERA



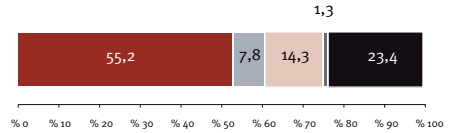
Funtsean, printzipio erlijiosoek bultzatutako erakundeak aisialdiaren (% 44) eta gizarte ekintzaren (% 27) eremuetan aritzen dira. Printzipio horiek dituzten erakundeek % 72 orain dela 10 urte edo gehiago sortu ziren.

## 5.10. TAULA. PRINTZIOIOAK, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

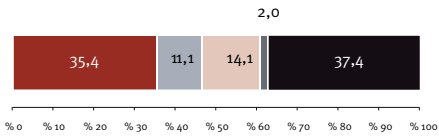
GARAPENERAKO NAZIOARTEKO LANKIDETZA



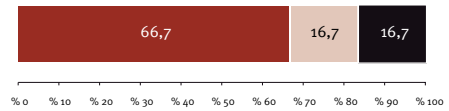
ZIBIKOIA



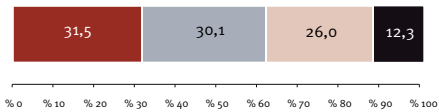
KULTURA



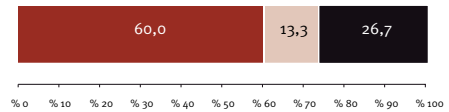
ENPLEGUA



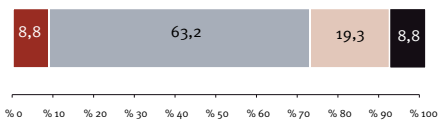
GIZARTE EKINTZA



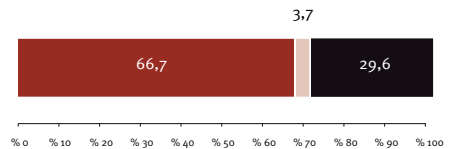
INGURUMENA



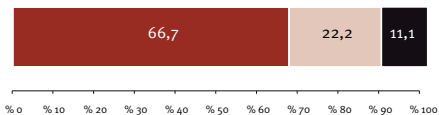
AISIALDIA



OSASUNA



GIZA ESKUBIDEAK



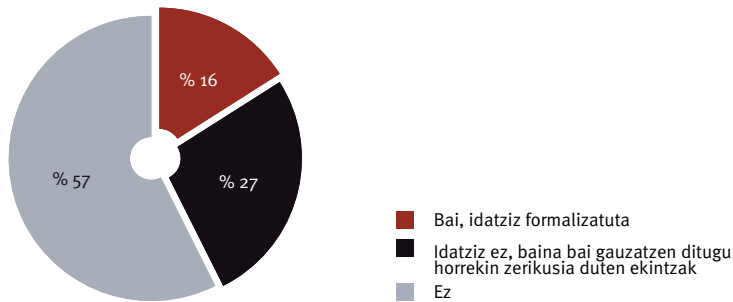
- Etikoak edo filantropikoak
- Besteren bat
- Elijioso kristauak
- Ideologikoak
- Beste printzipio erlijiosoren bat

## 5.9. KODE ETIKOA

Erakunde batek kode etiko bat onartzen duenean, bere asmoaren adierazpen bat egiten ari da, nolabait, hau da, bere ekintza ulertzeko eta gauzatzeko modu jakin bat berekin dakarten irizpide eta gutxieneko printzipio batzuk adierazten ari da.

Erakundeen % 84k dio ez duela formalizatuta inolako barne kode etikorik; dena dela, ia hamarretatik lauk diote kode horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatzeko dituztela, idatziz egiten ez badute ere.

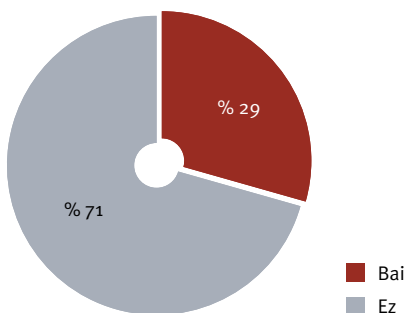
5.13. GRAFIKOA. KODE ETIKOA EGOTEA



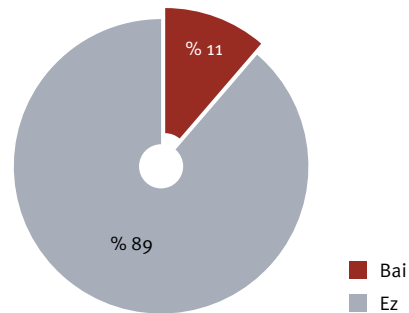
Erakunde gehienek (% 70) uste dute euren erakundearentzat ez dela garrantzitsua horrelako koderik garatzea. Hala eta guztiz ere, erakundeen artean bada proportzio txiki bat (% 10), kode etikorik ez izan arren kode hori garrantzitsutzat jotzen duena.

Jasotako erantzunak kontuan hartuta, badirudi erakundeek ez dutela garrantzitsutzat jotzen kode etikoa formalizatzea; aldi berean, baina, badituzte ahoz transmititutako balioak edo printzipioak, beren kulturaren zati direnak eta erakundearen jarduna gidatzen dutenak.

5.14. GRAFIKOA. KODE ETIKOAREN GARRANTZIA



5.15. GRAFIKOA. KODE ETIKOAREN GARRANTZIA, KODE ETIKORIK EZ DUTEN ERAKUNDEEN ARTEAN





## **6. EGITURA**



Sektoreko erakundeen ezaugarri garrantzitsu bat haien heterogeneotasuna da, eta hori erakundeen egitura ere islatzen da.

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

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

## 6.1. GOBERNU-ORGANOAK

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

Horri begira, fundazioek Patronatu Batzordeak<sup>53</sup> dituzte, batez beste bederatzita pertsonen osatuta daudenak -jasotako datuen arabera-; elkarteek, berriz, Zuzendaritza Batzordeak<sup>54</sup> dituzte, batez beste zazpi kide dituztenak.

6.1. TAULA. GOBERNU-ORGANOETAKO KIDEEEN KOPURUA

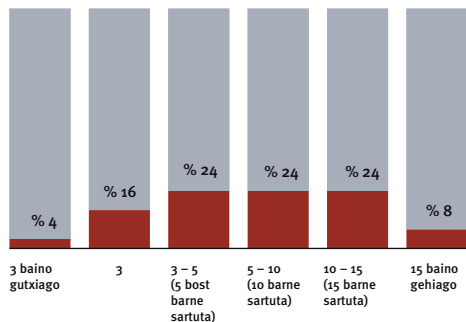
	Batez bestekoa	Desbiderapen estandarra
PATRONATU BATZORDEAK	9,71	9,503
ZUZENDARITZA BATZORDEAK	6,75	3,944
BESTE ORGANO BATZUK	12,13	18,317

53 Euskadiko Fundazioei buruzko abenduaren 26ko 50/200 Legearen 14. eta 15. artikuluen arabera, fundazio orotan gobernu- eta ordezkaritza-organo bat egon beharko da, Patronatu izenekoa; Patronatu horrek gehiengoz hartuko ditu bere erabakiak, Estatutuetan ezarritakoaren arabera. Patronatuaren ardurak dira fundazioaren helburuak lortzea eta fundazioaren ondarea osatzen duten ondasunak eta eskubideak zuzentasunez administratzea, haien errendimenduari eta erabilgarritasunari eutsiz. Patronatuak gutxienez hiru kide izango ditu, eta horiek Presidente bat aukeratuko dute euren artean, eraketa-eskirituran edo Estatutuetan bestelako izendatze-moduren bat ezarrita egon ezean.

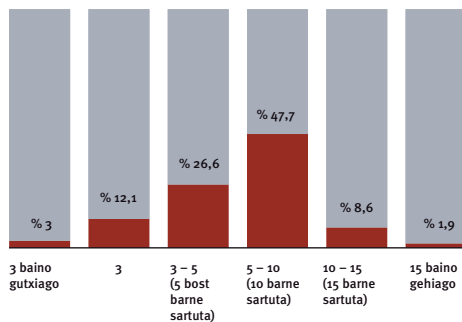
54 Euskadiko Elkartei buruzko ekainaren 22ko 7/2007 Legearen arabera, elkarteak gobernu-organo bat izan behar du beti; gobernu-organo hori elkartearen presidentea izan daiteke, edo talde-organo bat, Zuzendaritza Batzorde deritzana edo beste izen bat duena; beste aukera bat da elkartearen Batzar Nagusiak gobernu-organo bezala funtzionatzea. Estatutuetan egotzi dakizkiokeen beste eskumen batzuk baztertu gabe, gobernu-organoa elkartearen zuzendaritzaz eta kudeaketa arruntaz arduratu behar da, Batzar Nagusiaren jarraibideak betez eta beraren ikuskapen eta kontrolpean jardunez. Gobernu-organoa elkarteko partaideek soilik osa dezakete. Lege honen aurretik indarrean egon zen legeak ere (1988koa) talde-organo edo Zuzendaritza Batzorde bat eratzera behartzen zuen, Elkartearen kudeaketa arruntaz arduratu zedin; organo horretako kideak Batzar Nagusiak aukeratzen zituen.



6.1 GRAFIKOA: PATRONATU BATZORDEAREN KIDE KOPURURA



6.2. GRAFIKOA. – ZUZENDARITZA BATZORDEAREN KIDE KOPURUA



Erakundeen multzo handienak 5 eta 15 kide bitarteko gobernu-organo bat du -fundazioen %48k eta elkarten % 74,3k-.

Hala eta guztiz ere, beren gobernu-organoan legez ezarritako gutxieneko kide kopurua duten fundazioak ehuneko esanguratsua dira: % 17. Elkarten artean ere bada ehuneko garrantzitsu bat -% 15-, beren gobernu-batzordean oso pertsona kopuru txikia duena, alegia, 3 pertsona edo gutxiago; seguruenik, horren arrazoa da, beste faktore batzuen artean, zaila dela aurkitzea batzordekideak errelebatzeko disponibilitatea duten pertsonak.

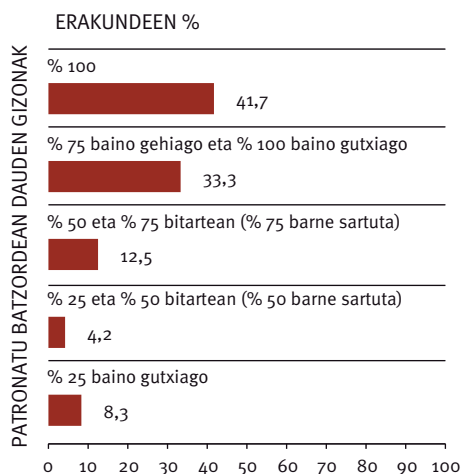
Bi zuzendaritza-organo nagusi horiez gain, erakunde batzuek (% 7) beste gobernu-organo batzuk ere aipatu dituzte, hala nola Batzarrak, Kontseiluak (zuzendaritza-kontseilua, kontseilu ekonomikoa...), Ekipoak (koordinatzailea...) eta Batzordeak (iraunkorra...). Organo horiek aipatu dituzten erakundeak fundazioa edo elkarteak ez den beste figura juridiko bat dutenak izan dira (gizarte ekimeneko kooperatibak, adibidez), edo beren zuzendaritza-lanerako organo osagarriak eratu dituzten fundazio edo elkarteak. Horrelako organoetako kideen batez besteko kopurua handixeagoa da: 12 pertsona, gutxi gorabehera.

lkerketa honek bere aztergairako egin duen definizioaren eraginez, erakunde batzuk azterketatik kanpo geratu dira; adibidez: elkartearen gobernu-organoko kideen % 50 baino gehiago administrazio publikoetako kideak baldin badira, elkarte horiek kanpo utzi dira, eta baita beste hauek ere: dirua irabazteko asmoa dutenak, Aurrezki Kutxak, eta abar. Dena dela, azterketak erakutsi duenez, badira administrazio publikoetako ordezkariak dituzten erakunde batzuk, baina ordezkari horien ehunekoak % 50etik beherakoa da. Hain zuzen ere, detektatutakoaren arabera, fundazioen % 18k badu instituzio edo enpresetako ordezkariaren bat bere Patronatu Batzordean. Gutxiago dira beren Zuzendaritza Batzordeetan haien ordezkariaren bat duten erakundeak. Izan ere, detektatu den arabera, horrelako ordezkariaren bat duten erakundeak % 2 dira.

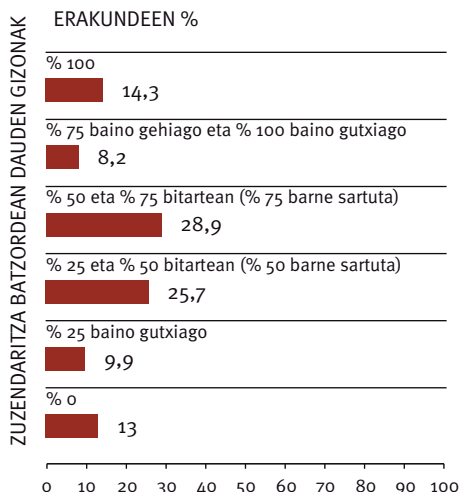
Bestalde, Patronatu Batzordeen % 42 gizonen soilik osatuta dago, eta ez da aurkitu emakumez soilik osatuta dagoen inongo Patronatu Batzorderik. Beren Zuzendaritza Batzordeetan emakumeak soilik dituzten elkarten proportzioa beren batzordeetan gizonak soilik dituzten elkarten proportzioaren antzekoa da, % 13 eta % 14 hurrenez hurren; dena dela, emakumeek zuzentzen dituzten erakundeen hiru laurdenak emakumeen kolektiboarengana espezifikoki zuzentzen diren elkarteak dira; gizonen kasuan, aldiz, azalpena ez da hori.

Fundazioen kasuan, gizonak gobernu-organoetako % 81 dira, batez beste, eta elkarteetan % 61. Hamar Patronatu Batzorderetatik seitan gizonak gehiago dira, eta gauza bera gertatzen da Zuzendaritza Batzordeen erdian baino gehiagoan.

6.3. GRAFIKOA. PATRONATU BATZORDEAREN KIDEEN ARTEAN GIZONEK DUTEN PISUA

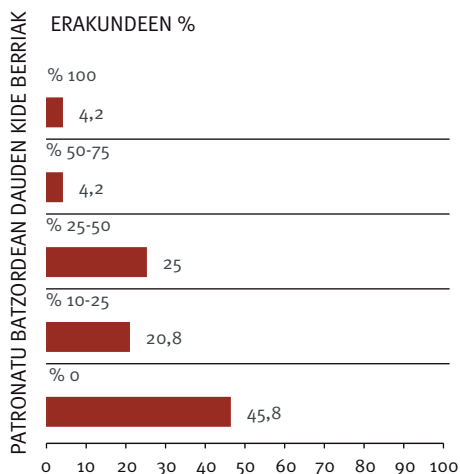


6.4. GRAFIKOA. ZUZENDARITZA BATZORDEETAN GIZONEK DUTEN PISUA

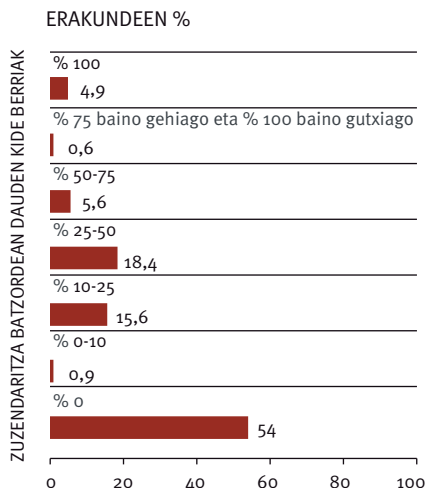


Gobernu-organoetako kideen errotazioa arazo bihurtu da gaur egun erakunde askotan; izan ere, haien estatutuek kideak aldizka (urtero, bi urtetik behin, lau urtetik behin...) berriztatu behar direla esaten badute ere, errealitatean gertatzen dena da pertsonak ez direla benetan aldatzen. Ia erakundeen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

### 6.5. GRAFIKOA. PATRONATU BATZORDEKO KIDE BERRIEN PISUA



### 6.6. GRAFIKOA. ZUZENDARITZA BATZORDEKO KIDE BERRIEN PISUA



Sektoreko figura juridiko nagusiak arautzen dituen legedia nahiko murriztailea izan da, zeren mugatu egin baitu gobernu-organoetako kideei ordaintzeko aukera. Legearen arabera, fundazioetako<sup>55</sup> gobernu-organoetako kideek dohainik jardun behar dute -nahiz eta ordainsaria jaso dezaketen organo horietako kide gisa bete behar dituzten eginkizunetatik kanpoko zerbitzuak betetzeagatik-; elkarteen<sup>56</sup> kasuan, berriz, karguagatik kobratzeko aukera beren-beregi aurreikusi behar da Estatutuetan.

Datuek erakusten dutenez, gutxienez erakundeen % 10ek ekonomikoki saritzen du bere gobernu-organoetako kideren bat erakundearen barnean soldatako eginkizunen bat betetzeagatik, bere borondatezko karguari berez dagozkion eginkizunetz gain. Lau kasutatik batean, erakundearen baitan rol bikoitz hori duten pertsonak batzordeko kideen erdia baino gehiago dira.

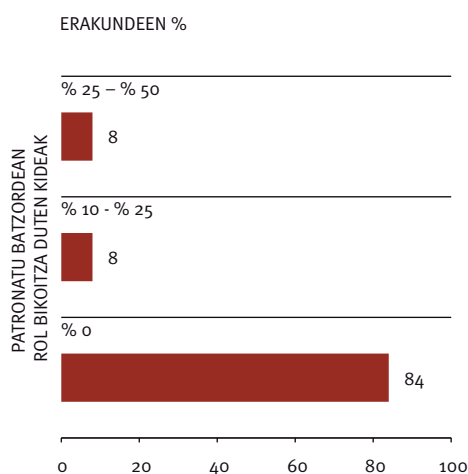
55 Euskadiko Fundazioei buruzko abenduaren 26ko 50/200 Legearen 15. artikuluen arabera, patronatuko kideek dohainik jardungo dute, beren eginkizuna betetzeagatik sortzen zaizkien gastu justifikatuak berreskuratzeko eskubidea baztertu gabe. Dena dela, fundatzaileak kontrakoa ezarri ez badu, Patronatuak ordainsari egokia ezarri ahal izango du Patronatuko kide batzuentzat, hots, Patronatuko kide gisa dagozkien eginkizunetz gain fundazioarentzat beste zerbitzu batzuk betetzen dituzten kideentzat. Horretarako, beharrezkoa da Babesletzaren baimena aurretik lortzea.

56 Euskadiko Elkarteei buruzko ekainaren 22ko 7/7007 Legearen 19. artikuluaen arabera, presidentek edo -hala dagokionean- gobernuko talde-organoko gainerako kideek ordainsariak jaso ahal izan dituzaten beren karguagatik, hori estatuetan aurreikusi behar da beren-beregi. Batzar Nagusiak adostuko du zein diren ordainsariaren zenbatekoa, iraupena eta gainerako alderdiak, eta hori urteko kontuetan islatu beharko da. Aurreko legeak -1988koak-, aldiz, ez zuen ezer esaten horri buruz.

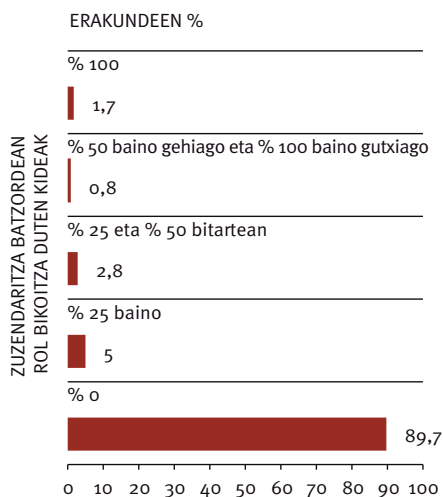
Beren gobernu-organoetako kide guztiak ordainsaria kobratzen duten erakunde batzuetan -erakunde guztien % 1, gutxi gorabehera-, kide horien kopurua eta soldatoko pertsonalaren kopurua berdina dira.

Datuak ikusita, hausnarketarako gai bat sortzen da, hots, rol bikoitz horren presentzia handia duten erakundeek izan ditzaketen zailtasun erantsiak. Adibidez, hausnartu behar da ea rol bikoitza betetzen duten pertsonak uztartu ote dezaketen aginteak berez behar duen ikuspegi estrategikoa eguneroko gaien ikuspegiarekin -proiektu konkretuak, laneko zirkunstantziak, eta abar-.

**6.7. GRAFIKOA. ROL BIKOITZA DUTEN PATRONATU BATZORDEKO KIDEEEN PISUA**



**6.8. GRAFIKOA. ROL BIKOITZA DUTEN ZUZENDARITZA BATZORDEKO KIDEEEN PISUA**



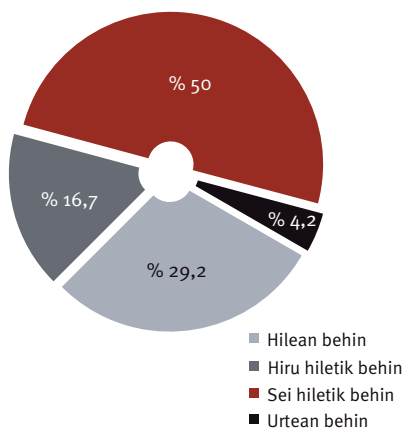
Bai Patronatu Batzordea eta bai Zuzendaritza Batzordea erakundearen zuzendaritza orokorraz arduratu behar dira; dena dela, batzorde horiek erakundearen kudeaketan duten zuzeneko partaidetza nabarmenki alda daiteke faktore batzuen arabera. Alde horretatik, faktore nagusia da ea erakundearen baitan soldatoko pertsonala ote dagoen.

Patronatu Batzordeen eta Zuzendaritza Batzordeen bileren maiztasunari dagokionez, desberdintasun nabariak antzeman dira erakundeetan. Hala, fundazio gehienek sei hiletik behin egiten dituzte beren Patronatu Batzordeen bilerak; Zuzendaritza Batzorde gehienak, berriz, hilero biltzen dira. Desberdintasun horren arrazoia da fundazioetako Patronatu Batzordeek batzorde exekutibo baten eskuetan utzi ohi dituztela beren kudeaketa arrunteko zereginak; Estatutuek kontrakorik esan ezean, funtzionamendu hori bat dator Fundazioen Legean ezarritakoarekin<sup>57</sup>.

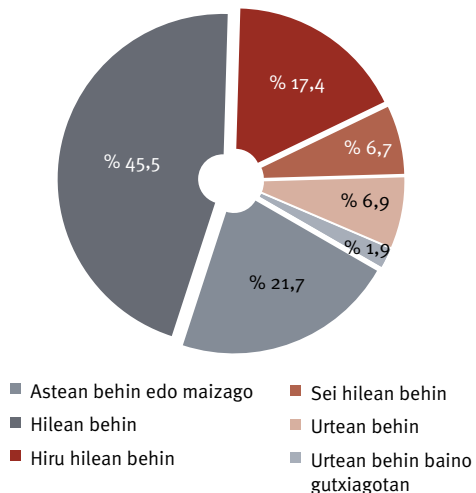
57 Euskadiko Fundazioei buruzko abenduaren 26ko 50/200 Legearen 16. artikuluen arabera, Estatutuek debekatzeko ez badute, Patronatuak bere kide baten edo batzuen eskuetan utzi ahal izango ditu bere eskumenak. Dena dela, honako gai hauek ezin dira kide horien eskuetan soilik utzi: kontuen eta jarduera-planaren onarpena, Estatutuen aldaketa, fundazioaren bat-egitea eta deuseztapena, eta Babesletzaren baimena behar duten gainerako ekintzak. Estatutuek beste organo batzuen sorrera aurreikusi ahal izango dute, beren-beregi agintzen zaizkien eginkizunak betetzeko, aurreko paragrafoan ezarritako salbuespenak kontuan hartuta.

Halaber, bada erakunde multzo txikiago bat (% 15,6), zeinaren Zuzendaritza Batzordea sei hiletik behin edo maizago biltzen baita. Erakunde horiek, dirudienez, beren kudeaketa-eginkizunak erakundearen beste kide batzuen eskuetan nolabait utzi dituzten erakundeak dira. Pertsonal hori, gehienbat, soldatako pertsonala izaten da.

6.9. GRAFIKOA. PATRONATU BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA



6.10. GRAFIKOA. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA

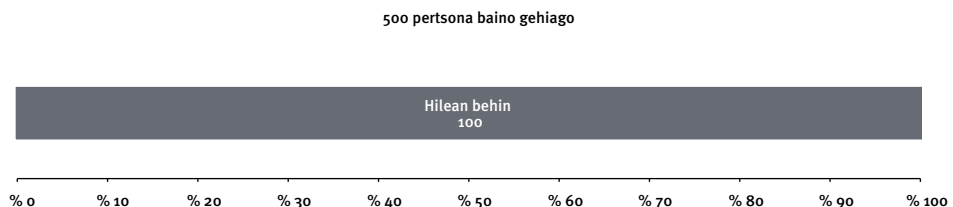
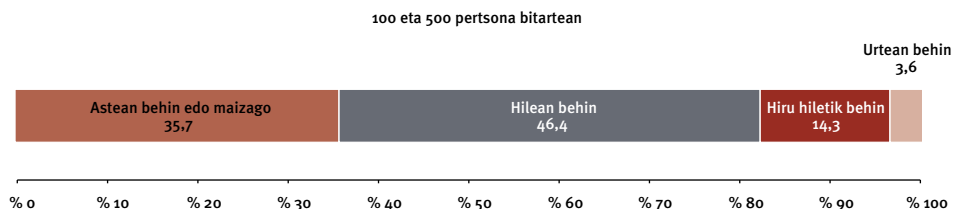
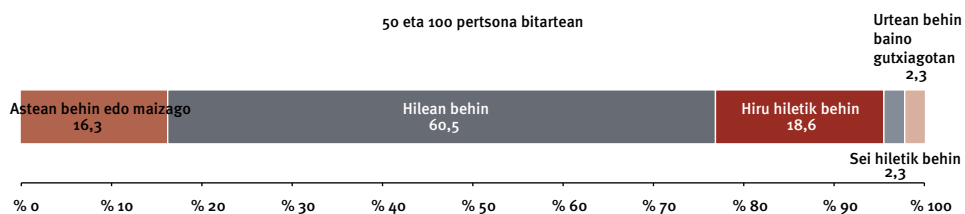
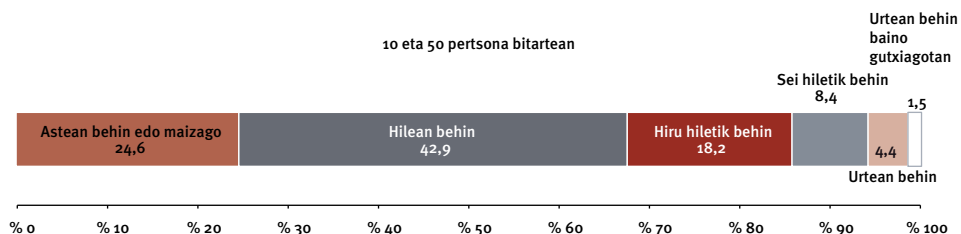
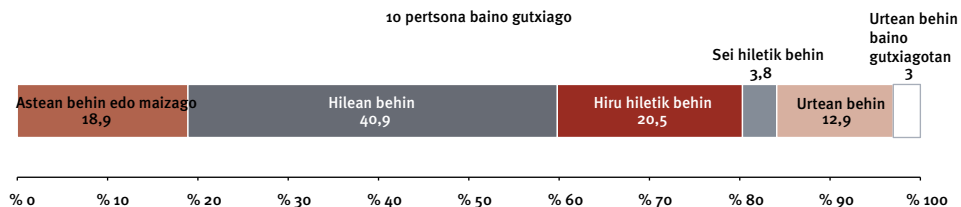


Esanguratsua da astean behin edo sarriagotan biltzen diren Zuzendaritza Batzordeen kopura-erakundeen % 22-; normalean, hori gertatzen da Zuzendaritza Batzordeak pisu garrantzitsua duenean jardueraren eguneroko kudeaketan. Erakundeen proportzioa % 67raino igotzen da hilean behin biltzen direnak ere kontuan hartuz gero.

Maiztasun gutxiz biltzeak arrisku bat ekar dezake, zeren erakundearen gobernua gehiegi urrundu bailiteke bere jardueraren errealitatetik. Hala eta guztiz ere, kontrako kasuak -maizegi biltzea- ere beste gaitz batzuk ezkuta ditzake, hala nola gobernu-eginkizunen eta kudeaketa-eginkizunen arteko bereizkuntzarik eza -hori garrantzitsua da egitura aldetik nabarmenki garatu diren erakundeen kasuan-, edo antolakuntza-defizita, erakunde-giro egokirik ez egotea, eta abar.

Sarritan (astean behin edo sarriagotan) biltzen diren Zuzendaritza Batzordeen proportzioa ez da jaisten erakundeen tamaina igotzen den neurrian. Horrelako erakundeen artean, badira 10 pertsonaz baino gutxiagoz osatuta dauden erakundeak (% 19), baina baita 100 pertsona baino gehiago dituzten erakundeak ere (% 35). Alde horretatik, pentsatzekoa da tamaina ertain eta handiko erakunde batzuek zailtasunak izan ditzaketela, hots, borondatezko zuzendaritza estrategikoa eguneroko kudeaketa profesionaletik bereiztean oinarritzen diren kudeaketa-estrategiak garatzen ari ez diren erakundeek, edo antolakuntza-egitura oso bertikalak dituztenek, pertsona bakarreko lidergoa dutenek, eta abar.

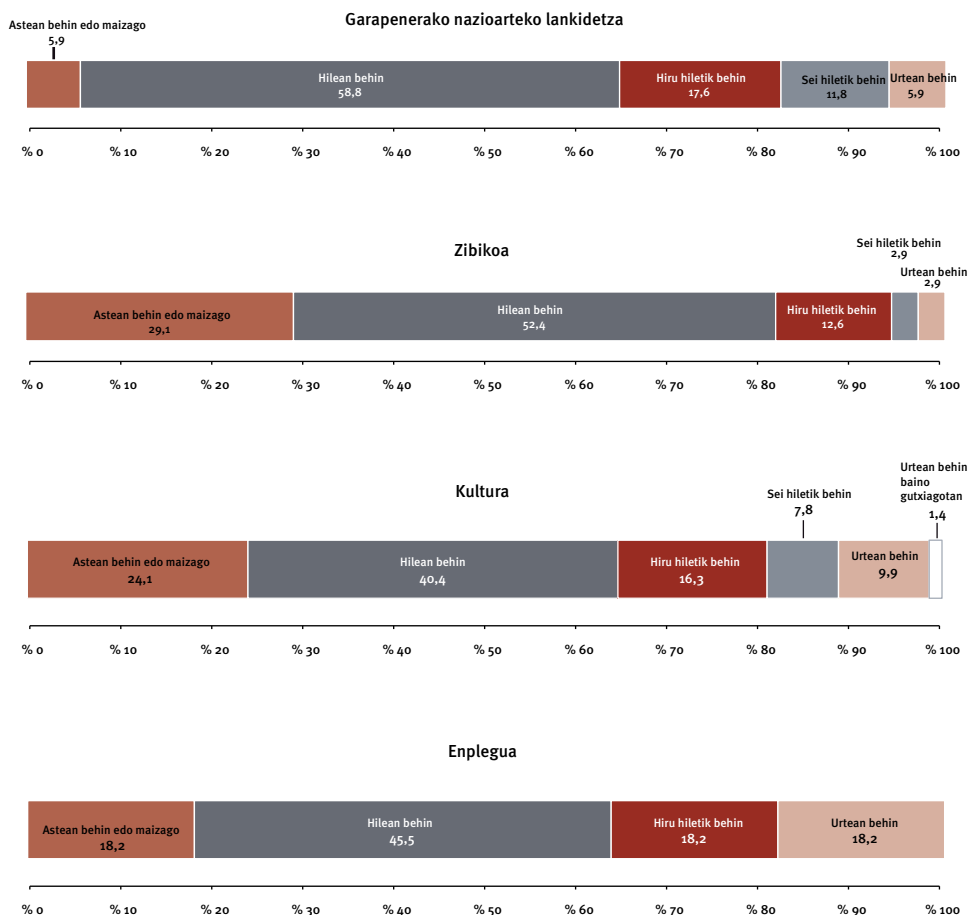
## 6.2. TAULA. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, ERAKUNDEKO PERTSONALAREN TAMAINAREN ARABERA

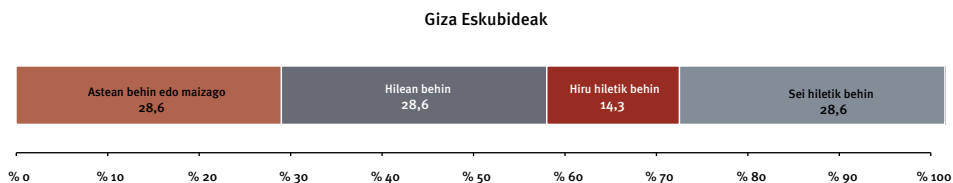
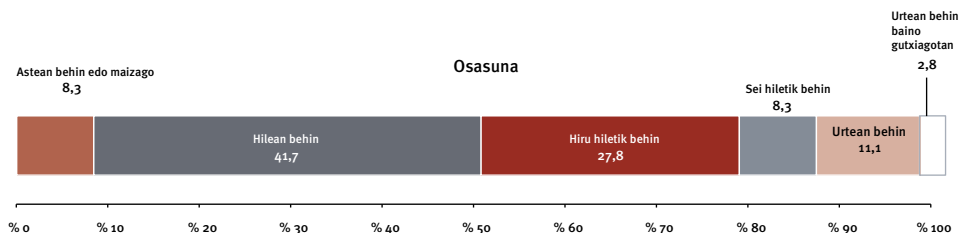
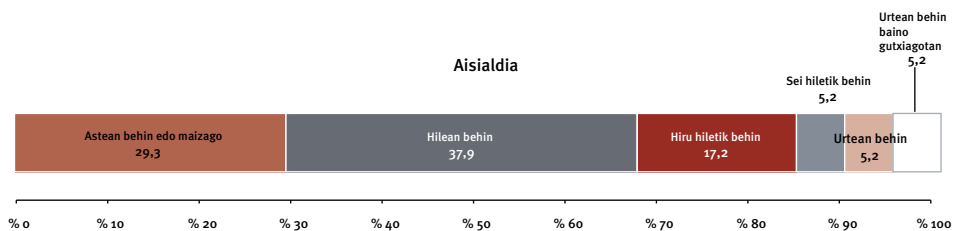
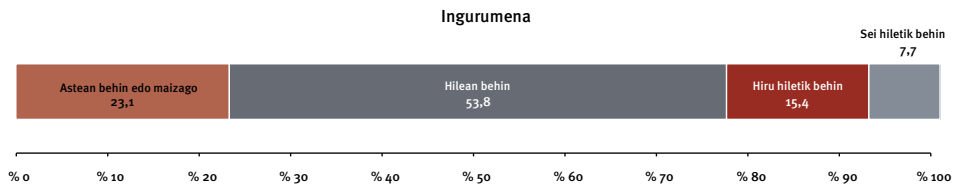
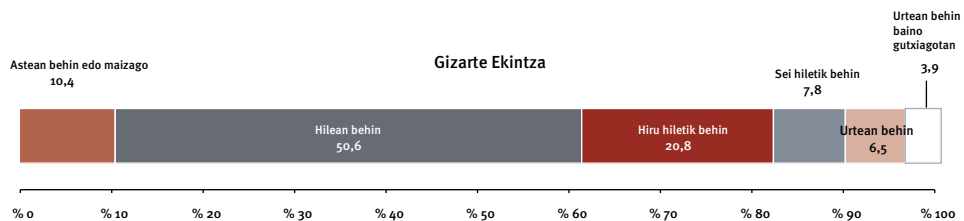


Zuzendaritza Batzordeen gehiengo hiler biltzen bada ere, badira desberdintasun batzuk bilera horiek egiteko maiztasunean, erakundeek zer eremutan diharduten kontuan hartuta. Hala, alor zibikoan eta aisialdiaren alorrean aritzen diren erakundeek % 29k astean behin ego sarriagotan egiten ditu Batzordearen bilerak. Alor horretan esanguratsua da egitura horizontalagoak eta parte-hartzaileagoak dituzten erakundeek presentzia, hau da, dinamika ia asanblearioa duten erakundeek presentzia. Datu hori oso desberdina da garapenerako nazioarteko lankidetzan aritzen diren erakundeetan: % 6 soilik biltzen da astero edo sarriagotan.

Beste alde batetik, urtean behin biltzen diren erakundeek kasuan, nabarmentzekoa da enpleguaren alorreko erakundeek presentzia; alor zibikoan aritzen diren erakundeek artean, aldiz, erakundeek % 3an soilik gertatzen da hori.

### 6.3. TAULA. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

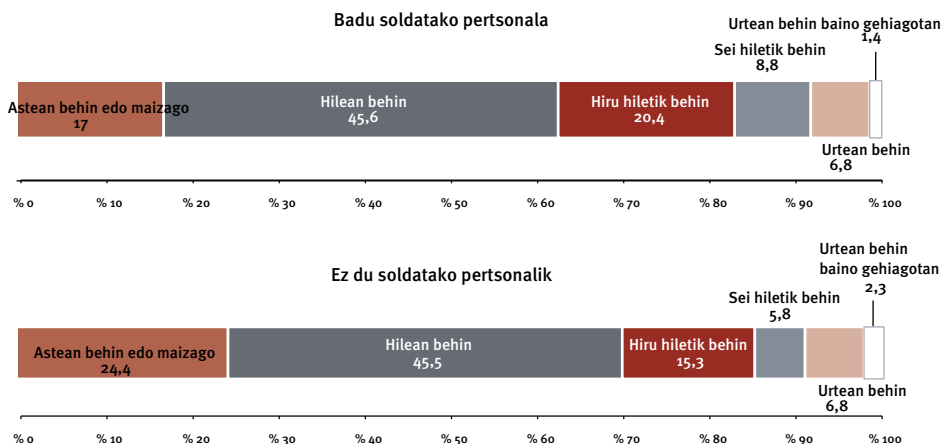




Ikus daitekeenez, badira desberdintasun batzuk soldatako pertsonala duten erakundeen eta soldatako pertsonalik ez duten erakundeen artean. Astean behin edo sarriagotan biltzen diren erakundeen proportzioa handiagoa da soldatako pertsonalik ez dutenen kasuan.

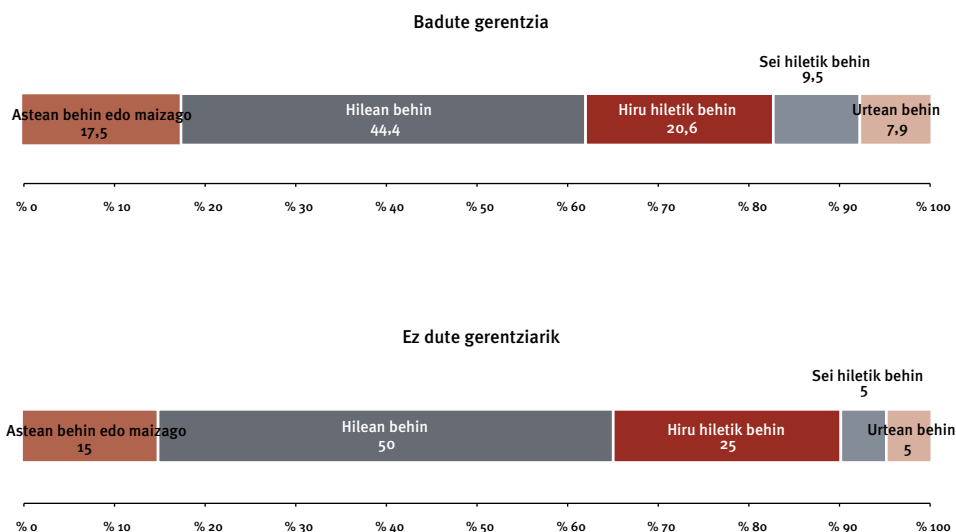


6.4. TAULA. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, SOLDATAKO PERTSONALA IZATEA EDO EZ IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA



Bitxia bada ere, erakundeak kudeaketaz arduratzen den pertsona bat izateak edo ez izateak ez du eragin handirik izaten bileren maiztasunean, nolabaiteko lotura badu ere. Gerentea duten erakundeetako batzordeen % 17 astean behin edo sarriagotan biltzen da; gerenterik ez duten erakundeen kasuan, berriz, maiztasun horrekin biltzen diren gobernu-organoen proportzioa % 10 baino ez da.

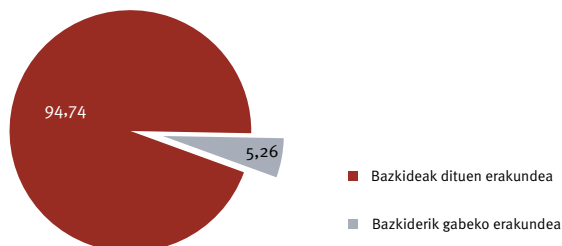
6.5. TAULA. ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, GERENTZIA IZATEA EDO EZ IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA



## 6.2. OINARRI SOZIALA

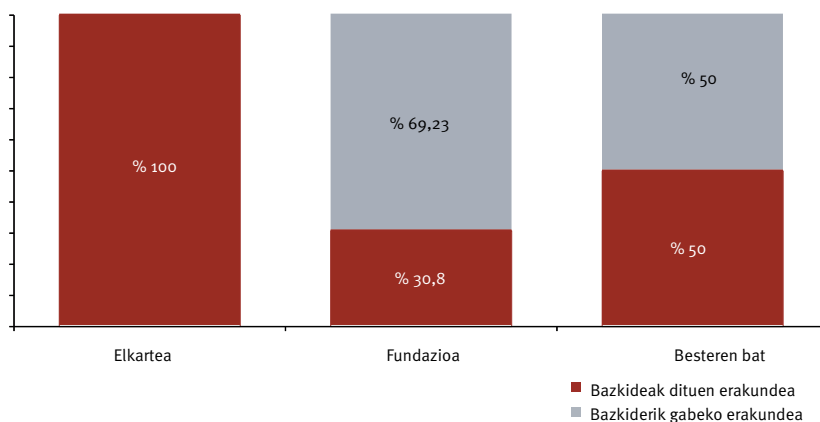
Erakundeen oinarri soziala bai bazkideak eta bai borondatezko pertsonala dira.

6.11. GRAFIKOA. ERAKUNDEKO BAZKIDE DIREN PERTSONAK. EHUNEKOAK



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

6.12. GRAFIKOA. ERAKUNDEKO BAZKIDEAK, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA

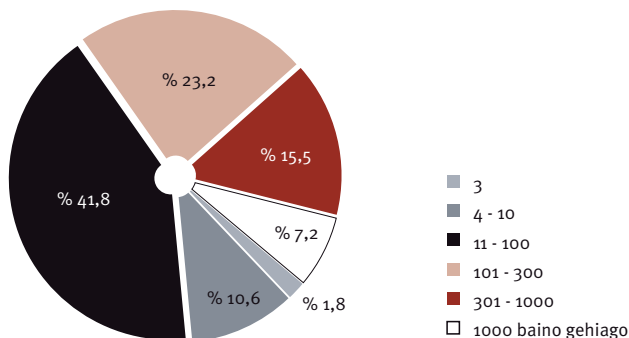


3 pertsona<sup>58</sup> baino gutxiagoko elkarteak eratzea lege aldetik ezinezkoa bada ere, eta analisis egiterakoan erantzun inkongruenteak kontuan hartu ez badira ere, bitxia da ikustea nola kontsultatutako erakundeen % 18k esan duen ez duela bazkiderik eta % 0,5ek esan du hiru bazkide baino gutxiago dituela. Kasuen kopuru esanguratsu batean inkoherentzia antzeman denez, eta ezusteko errakuntza batzuk alde batera utzita, badirudi erakunde batzuetan figura juridikoaren instrumentalizazioaz hitz egin daitekeela.

58 Euskadiko Elkartei buruzko ekainaren 22ko 7/7007 Legearen 7. artikulua araberan, elkarteak gutxienez hiru pertsona fisiko edo juridikoen arteko akordioaren bidez eratzen dira -pertsona horiek publikoak edo pribatuak izan daitezke-; pertsona horiek ezagutza, baliabideak eta jarduerak konpartitzeko konpromisoa hartzen dute, interes orokorreko edo partikularreko helburu zilegi eta komunak lortzeko; gainera, beren funtzionamendua eta jarduera gidatzen dituzten estatutu batzuk egiten dituzte.

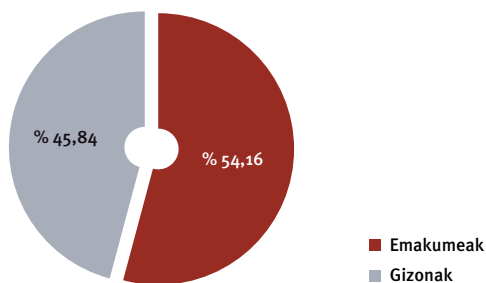
Erakundeek 344 bazkide dituzte, batez beste, baina desbiderapen estandarra handiegia da, eta, hortaz, zuhurtziaz hartu behar dugu kopuru hori. Modak nolabait argitzen du aipatutako distortsioa, eta gehien errepikatzen den kopurua 6 bazkide dela erakusten du.

6.13. GRAFIKOA. BAZKIDE KOPURUA



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

6.14. GRAFIKOA. BAZKIDEEN OSOKO BANAKETA, SEXUAREN ARABERA



Erakundeetako masa sozialaren banaketa nahikoa orekatsua da sexuaren ikuspuntutik; dena dela, emakumeen presentzia apur bat handiagoa da (% 54).

Bazkideen kopurua jarduera-eremuaren arabera nola banatzen den aztertzerakoan, batez bestekoaz gain komenigarria izango da beste indize estatistiko batzuk ere kontuan hartzea. Hala, gutxienekoen eta gehienekoen datuak, moda eta desbiderapen estandarra lagungarriak dira datuen benetako banaketa zehaztasun handiagoz esplikatzen, segmentu bakoitzean; izan ere, badira “muturreko” eta ohiz kanpoko datu batzuk, batez bestekoa kalkulaterakoan kontuan hartzen direnak baina haren balioa nolabait desitxuratzen dutenak.

## 6.6. TAULA. ERAKUNDEKO BAZKIDE KOPURUA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILEAK

JARDUERA-EREMUA	Gutxienekoa	Gehienezkoa	Batez bestekoa	Moda	Desb. es.
<b>Garapenerako nazioarteko lankidetzak</b>	6	15525	889,26	6	3209,663
<b>Zibikoa</b>	6	5600	439,81	22	694,810
<b>Kultura</b>	3	1200	123,94	6	212,536
<b>Enplegua</b>	3	2745	400,86	4	1033,737
<b>Gizarte Ekintza</b>	3	6557	488,19	3	1327,361
<b>Ingurumena</b>	6	119	35,07	6	36,667
<b>Aisialdia</b>	6	3369	239,75	11	706,472
<b>Osasuna</b>	3	3039	428,13	97	619,297
<b>Giza Eskubideak</b>	12	1379	346,71	12	519,417
<b>Beste batzuk</b>	110	200	155,00	110	63,640

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

Aipatzekoa da bazkideen eta erabiltzaileen kopuruak berdinak direla erakunde batzuetan -kasuen % 15,2-; adibidez: auzo elkarteetan eta alor zibikoan sartutako emakumeen elkarteetan.

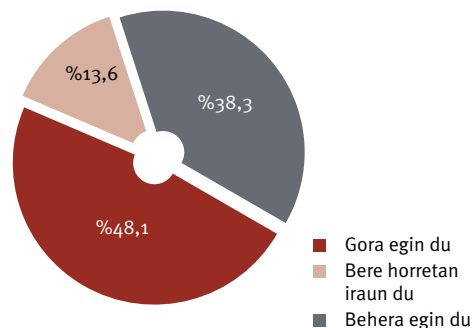
Oinarri zabalagoa duten erakunde horien beste muturrean, ingurumenarekin zerikusia duten erakundeak aurkitzen ditugu, zeren irizpide horren arabera txikiak baitira.

Haien atzean, kultur erakundeak datoz, nahiz eta talde horren barnean desberdintasun handiagoak dauden; izan ere, bazkideen batez bestekoa 123 pertsona izan arren, badira erakunde oso jendetsuak ere, kasuren batean 1.200 bazkide izatera iristen direnak.

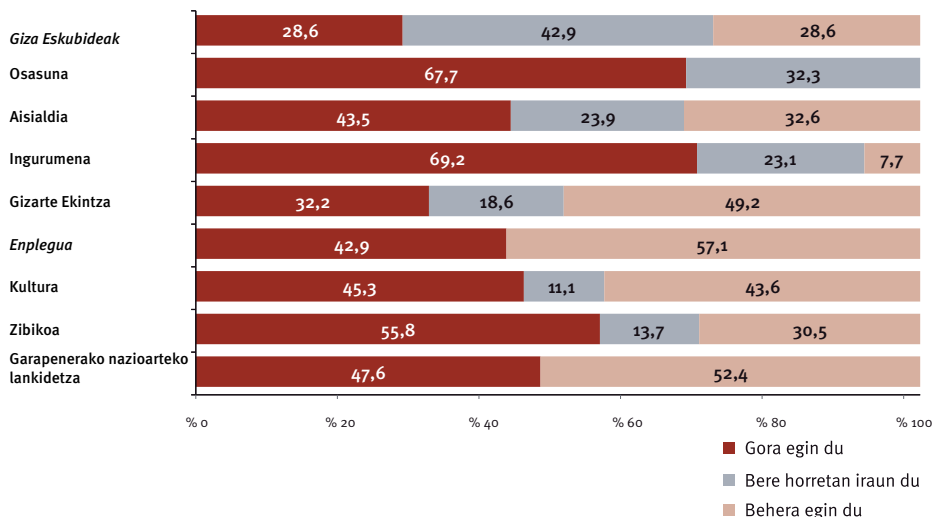
Erakundeen % 48an, bazkide diren pertsonen bolumenak gora egin du azken hiru urteotan, batez ere ingurumenaren eta osasunaren alorreko erakundeen eta alor zibikoko erakundeen kasuan; giza eskubideen eta aisialdiaren alorreko erakundeen artean, aldiz, bolumenak behera egin du.

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

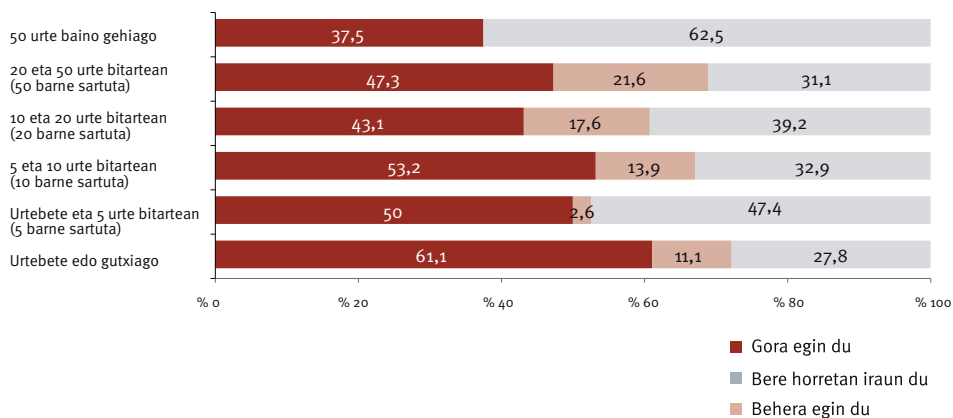
6.15. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN BOLUMENAK AZKEN 3 URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA



**6.16. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN KOPURUAK AZKEN HIRU URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA**



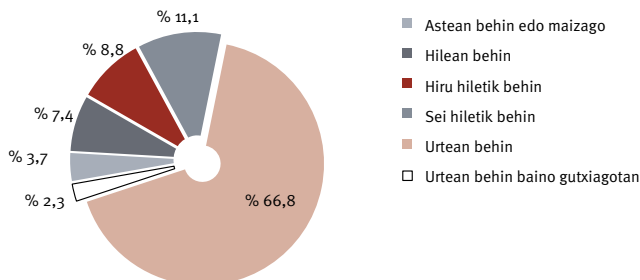
**6.17. GRAFIKOA. BAZKIDEEN KOPURUAREN BILAKAERA ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA**



Bazkideen kopurua orain dela gutxi eratu diren erakundeen artean hazi da gehienbat; kasu horretan, hazkundera finkatze-prozesu logiko baten ondorio izan daiteke. Nolanahi ere, azpimarratu behar da erakundeek oinarri soziala galtzen dutela haien antzintasuna zeinahi delarik ere, hau da, erakunde gazteenen artean ere badira bazkideak galtzen dituzten erakundeak.

Legearen arabera, Batzar Nagusia da elkartearen aginte-organoa eta beraren borondatearen adierazlea. Batzarra bazkide guztiek osatzen dute, gutxienez urtean behin deitu behar da, eta berari dagokio bai jarraibideak ezartzea eta bai Zuzendaritza Batzordeak gauzatzen duen jarduera ikuskatzea eta kontrolatzea.

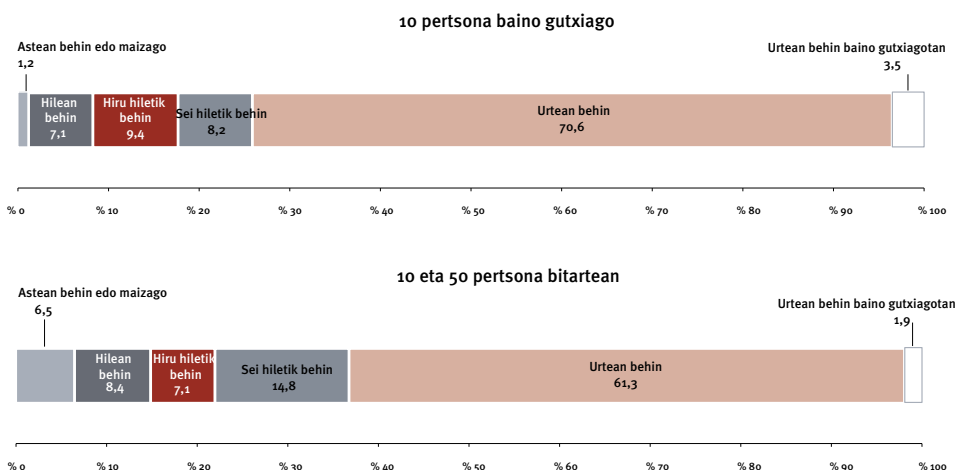
6.18. GRAFIKOA. BATZAR NAGUSIAREN BILEREN MAIZTASUNA



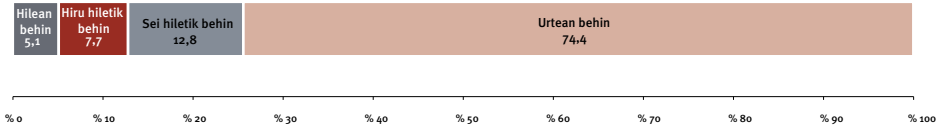
Hiru erakundetatik bik urtean behin egiten dute Batzar Nagusia, hots, legeak ezarritako gutxieneko maiztasunarekin. Erakundeen proportzio txiki baina garrantzitsu batek (% 2) maiztasun gutxiagoz egiten du bere batzar nagusia, eta, hortaz, Legeak ezarritako araua hausten du.

Nolanahi ere, erakundeen ia herenek sarriagotan biltzen ditu bere bazkideak, haien parte-hartzea eta adierazpen kritikoa bultzatuz. Hori oso maiztasun handiz gertatzen da pertsonal gutxiago duten erakundeetan, dela soldatako pertsonala dela borondatezko pertsonala.

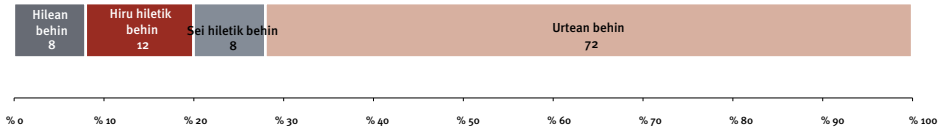
6.7. TAULA. BATZAR NAGUSIAREN BILEREN MAIZTASUNA, ERAKUNDEKO PERTSONALAREN KOPURUAREN ARABERA



### 50 eta 100 pertsona bitartean



### 100 eta 500 pertsona bitartean



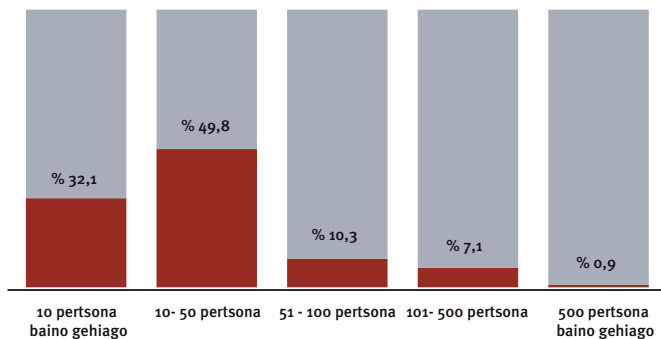
## 6.3. ERAKUNDEAREN TAMAINA: PERSONALAREN BOLUMENA

Erakundeen tamaina kontsideratzerakoan, bi aldagai nagusi hartu dira oinarritzat: pertsonala eta bolumen ekonomikoa -azken aldagai hori kapitulu honetako beste atal batean aztertuko da-.

Erakundeen pertsonala honela definitu dugu: beren lanaren bidez erakundearen helburuak lortzen laguntzen duten pertsonak, bai soldataz lan egiten dutenak eta bai soldatarik gabe aritzen direnak. Horrenbestez, soldatako pertsonak eta boluntarioak hartzen dira kontuan.

Ikuspuntu horretatik begiratuta, azpimarratzekoa da sektoreko erakundeen egitura heterogeneotasun handia antzematen dela. Erakundeen erdiak (% 50) 10 eta 50 pertsona bitarteko kide ditu, baina bada beste erakunde talde garrantzitsu bat (% 32), 10 pertsonaz baino gutxiagoz osatuta dagoena. Tamainarik handieneko erakundeek -50 pertsona baino gehiago- pisu txikiagoa dute osoko kopuruan, baina erakundeen % 18 dira hala ere.

6.19. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN BANAKETA PERTSONALAREN KOPURUAREN ARABERA



Erakundeen batez besteko tamaina 44 pertsona dira; dena dela, desbiderapen estandarra oso handia denez, horrek erakusten du hainbat motatako egoerak daudela, eta, hortaz, beharrezkoa dela beste alderdi batzuk ere kontuan hartzea, hala nola ohikoena 10 pertsonen osatutako erakundeak direla.

Egoeren askotarikotasun horrek badu nolabaiteko lotura erakundeen jarduera-eremuekin. Desbiderapen estandarrek zifrak nolabaiteko erlatibotasunez kontsideratzera behartzen badute ere, ikus daiteke gizarte ekintzaren alorrean -85 pertsona-, giza eskubideen alorrean -76 pertsona- eta osasunaren alorrean -58 pertsona- aritzen diren erakundeak direla batez besteko tamainarik handiena dutenak. Batez besteko tamainarik txikiena dutenak, berriz, eremu hauek dira: aisialdia -26 pertsona-, kultura -29 pertsona-, enplegua -32 pertsona- eta eremu zibikoa -33 pertsona-.

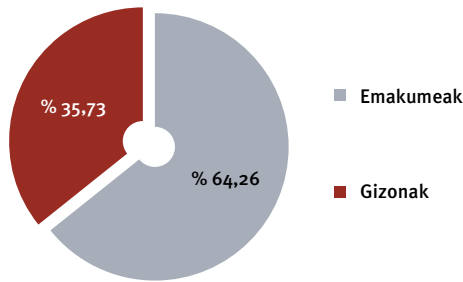
Erakundeen figura juridikoak ere desberdintasun nabariak sortzen ditu. Alde horretatik, fundazioen batez besteko tamainak ia bikoitzen du elkarten tamaina.

#### 6.8. TAULA. ERAKUNDEEN TAMAINA, PERTSONALAREN ARABERA NEURTUTA, JARDUERA-EREMUAREN ETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA

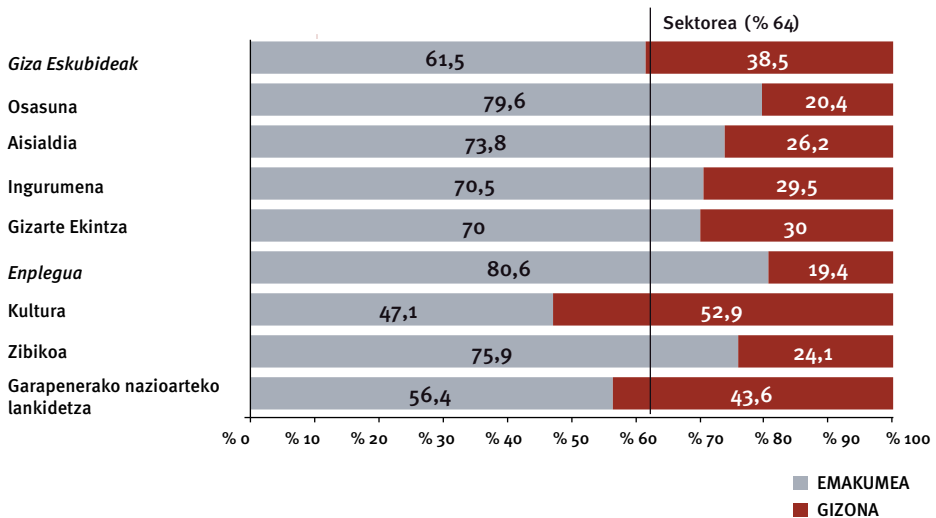
	Batez bestekoa	Desbiderapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	44,26	122,731
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	47,92	46,698
Zibikoa	33,13	64,426
Kultura	29,27	47,402
Enplegua	59,85	117,159
Gizarte ekintza	85,33	252,913
Ingurumena	45,53	73,399
Aisialdia	25,70	36,851
Osasuna	50,91	107,400
<i>Giza Eskubideak</i>	76,5	132,797
<i>Beste batzuk</i>	18	16,971
Elkartea	37,10	75,317
Fundazioa	79	86,161
<i>Beste batzuk</i>	320,13	729,983



## 6.20. GRAFIKOA. PERTSONAREN BANAKETA SEXUAREN ARABERA



## 6.21. GRAFIKOA. PERTSONALAREN BANAKETA, SEXU ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

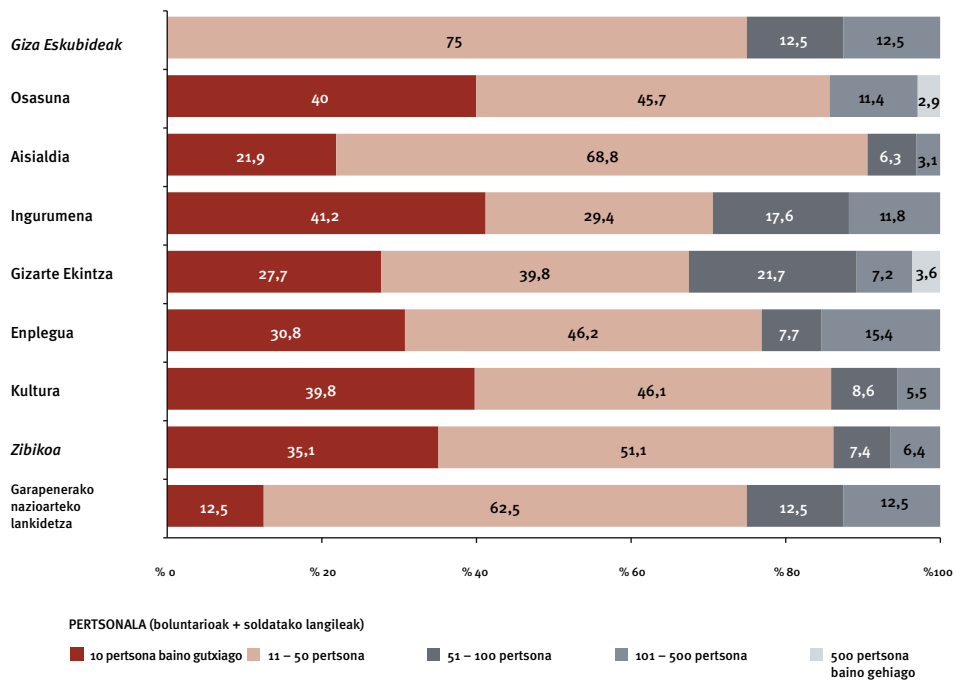


Ikus daitekeenez, emakumeek presentzia handiagoa dute erakundeen pertsonalaren artean. Emakumeak Hirugarren Sektoreko erakundeetako pertsonen % 64 dira, gutxi gorabehera (hurrengo kapituluetan, alderdi hori sakonago jorratuko dugu).

Eremu hauek batez bestekoaren gainetik daude: enplegua, osasuna, zibikoa, aisialdia, ingurumena eta gizarte ekintza. Izan ere, eremu horietako erakundeetan, emakumeak pertsonalaren % 70 dira, gutxienez.

Giza eskubideen eta garapenerako lankidetzaren eremuetako erakundeetan, emakumeen presentzia batez bestekoa baino apur bat txikiagoa da, baina kulturaren erakundeetan soilik geratzen dira emakumeak % 50aren azpian.

## 6.22. GRAFIKOA. ERAKUNDEAREN TAMAINA, PERTSONALAREN ARABERA NEURTUTA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



Batez bestekoak alde batera utzita, aldagaia aztertzeko erabili diren kategorien proportzioetan oinarritutako emaitzak bereiziz, desberdintasun hauek antzeman daitezke:

- Giza eskubideen eremuko erakundeek % 75ek 10 eta 50 bazkide bitarte ditu. Erakundeek % 12,5ek 50 eta 100 bazkide bitarte ditu, eta gainerako % 12,5ean 100 pertsona baino gehiago daude.
- Osasunaren eremuko erakundeek artean ere, gehiago dira 10 eta 50 pertsona bitarte dituztenak (% 46); kasu honetan, baina, 10 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeek proportzioa esanguratsua da (% 40). Erakundeek % 14k 100 pertsona baino gehiago dituzte bazkideak.
- Aisialdiaren eremuko erakundeek artean banaketa berdintsua gertatzen da, alegia, erakundeek gehiagoak (% 69) 10 eta 50 pertsona bitarte ditu. 10 pertsona baino gutxiago osatuta dauden erakundeak eremu horretako erakundeek laurdena dira, gutxi gorabehera. 100 pertsona baino gehiago dituzten erakundeak, aldiz, erakunde guztien % 3 baino ez dira kasu honetan.
- Ingurumena, gizarte ekintza eta enplegua dira banaketa orekatsua dutenak, edo, bestela esanda, dibertsitate handiagoa dutenak erakundeek egoeretan. Batez ere gizarte ekintzaren alorrean, interesgarria da ikustea zer-nolako banaketa dagoen; izan ere, tamaina txikieneko erakundeak -10 pertsona baino gutxiago- laurdena baino gehiago dira (% 25), 10 eta 50 pertsona bitarte dituzten erakundeek pisu handiagoa dute (% 40), erakundeek % 22k 50 eta 100 bazkide bitarte ditu, eta multzo txikiago batek (% 11) 100 pertsona baino gehiago.

- Kulturaren eremuko erakundeek eta eremu zibikokoek banaketa berdintsua dute. Hala, erakundeen % 86k -gutxi gorabehera- 50 pertsona baino gutxiago ditu, eta 10 pertsona baino gutxiagoko erakundeen taldea bereziki garrantzitsua da bi kasuetan -% 40 kulturan eta % 35 alor zibikoan-. 100 pertsona baino gehiagoko erakundeak erakunde guztien % 6 dira.
- Garapenerako nazioarteko erakundeen kasuan, proportzio nagusia 10 eta 50 pertsona bitarte dituzten erakundeei dagokie (% 63); 10 pertsona baino gutxiagoko erakundeek, aldiz, oso pisu txikia dute (% 12). % 12,5ek 50 eta 100 pertsona bitarte ditu, eta gainerako % 12,5ek 100 pertsona baino gehiago.

#### 6.4. GIZA TALDEAREN OSAKETA: BOLUNTARIOETZAREN PISUA

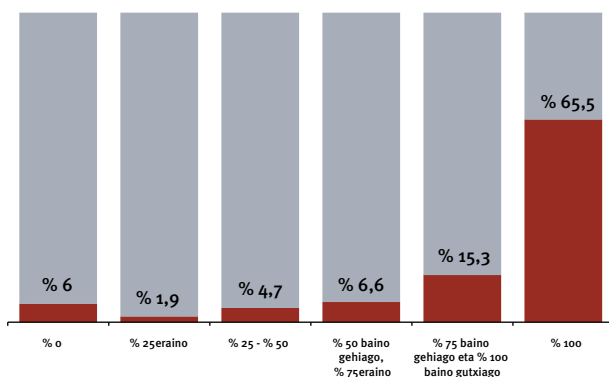
Hirugarren Sektoreko erakundeen funtsezko ezaugarri bat pertsonal boluntarioaren parte-hartzearen garrantzia da. Nolanahi ere, alderdi honetan ere desberdintasun nabariak antzematen dira erakundeen artean.

Orokorrean ikusita, erakundeetako bazkideen artean boluntarioek duten pisua benetan esanguratsua da. Hala, erakundeen % 66 pertsonal boluntarioz soilik osatuta dago; pertsonal boluntariorik ez duten erakundeak, aldiz, % 6 baino ez dira.

Pertsonal mistoa -boluntarioak eta soldatuko profesionalak- duten erakundeen artean -pertsonal mistoko erakundeak sektoreko erakundeen % 15 dira-, boluntarioen proportzioari begiratu ta, % 75etik gorako proportzioa duten erakundeak nabarmentzen dira; multzo horren ostean, % 50 eta % 75 bitarteko boluntario proportzioa duen multzoa dator -erakunde guztien % 7-.

Multzo txikienak, berriz, hauexek dira: % 25 eta % 50 bitarteko boluntario proportzioa duten erakundeak -erakunde guztien % 5- eta % 25 baino gutxiagoko boluntario proportzioa dutenak -% 2-.

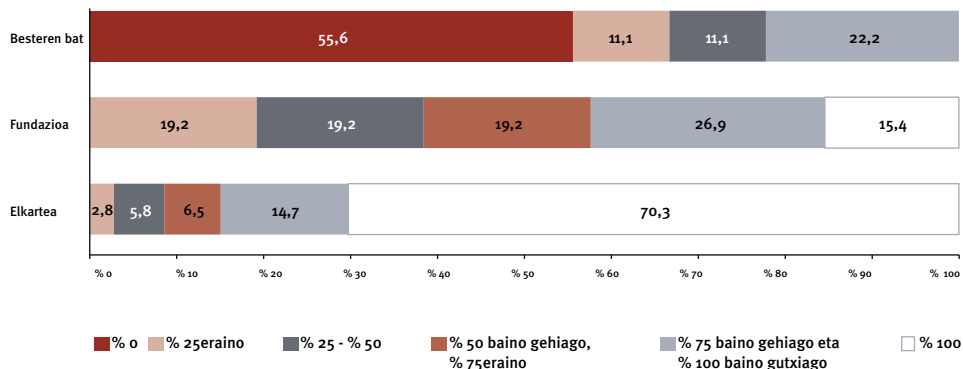
6.23. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA



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

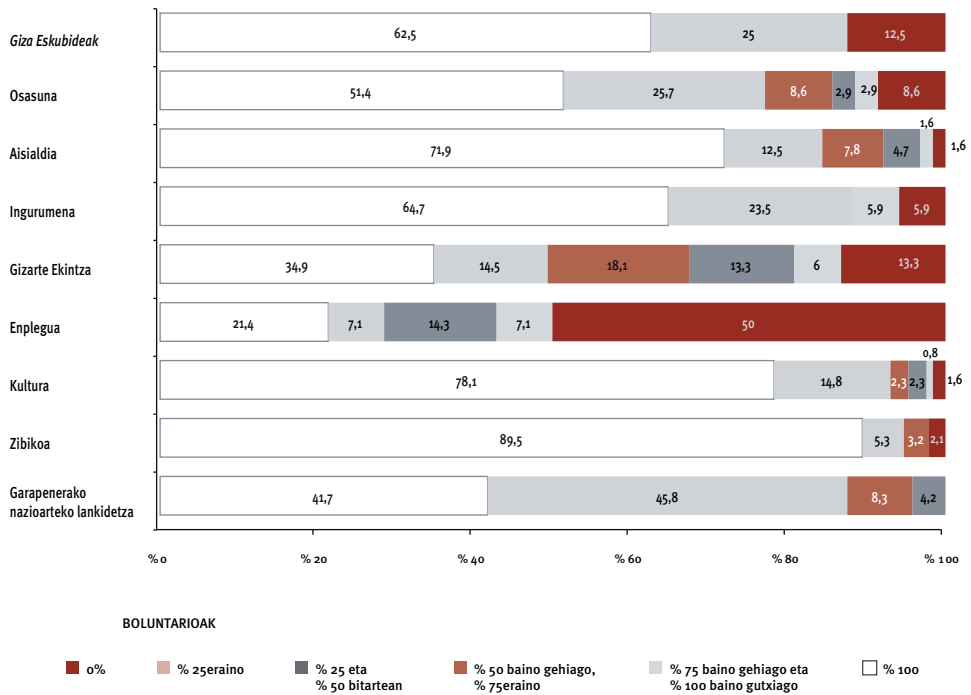
Konsideratutako figura juridikoen artean, pertsonal boluntarioaren kontzentrazio handiena elkarteetan gertatzen da.

#### 6.24. GRAFIKOA. BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA



Erakundeen jarduera-eremuaren eta boluntarioen pisuaren arteko loturari begiratu gero, hauxe ikus daiteke: boluntarioz soilik osatutako pertsonala duten erakundeen presentziarik handiena eremu zibikoan, kulturaren eremuan eta aisialdiaren eremuan dago. Beste muturrean, berriz, % 25 baino boluntario gutxiago duten erakundeak enpleguaren eta gizarte ekintzaren eremuei dagozkie, gehienbat. Bi kasu horietan, osaketa hori duten erakundeen proportzioak sektoreko batez bestekoaren gaineko pisua du osoko kopuruan.

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



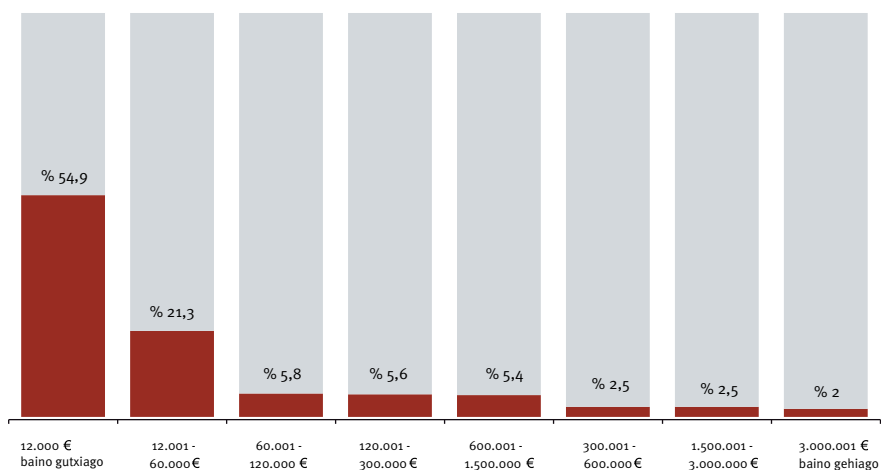
Garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuan, erakunde gehienen boluntario proportzioa pertsonalaren % 75etik gorako da -% 46k 75 baino gehiago eta 100 baino gutxiago ditu; eta % 42k % 100 boluntario ditu-. Ingurumenaren eremuan (% 24 eta % 65) eta osasunaren eremuan (% 26 eta % 51) ere joera berdintsua antzematen da.

Gizarte ekintzaren alorrean, erakundeetako pertsonal boluntarioaren proportziotik begiratuta, erakundeen banaketa nahiko orekatsua da; horregatik, eremu hori heterogeneoenetako bat dela esan behar da.

## 6.5. ERAKUNDEAREN TAMAINA: DIRU-SARREREN BOLUMENA

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

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



Batez bestekoak ez du behar den bezala islatzen errealitatea berau heterogeneoagoa den neurrian. Hala, milioi bat eurotik gorako aurrekontua duten erakundeek bi milioi eta erdi euroko aurrekontua dute, batez beste; dimentsio horretara iristen ez diren erakundeek, berriz, 58.000 euroko aurrekontua dute, batez beste.

Desberdintasunak bereziki nabariak dira erakundearen figura juridikoari eta tamainari begiratzen badiegu. Ondorengo taula horren isla garbia da, kopuru konkretuen balio erlatiboa ere agerian uzten badu ere. Balio hori zuhurtziaz hartu behar dugu, zeren aldagai horren desbiderapen estandarrek bereziki handiak baitira<sup>59</sup>.

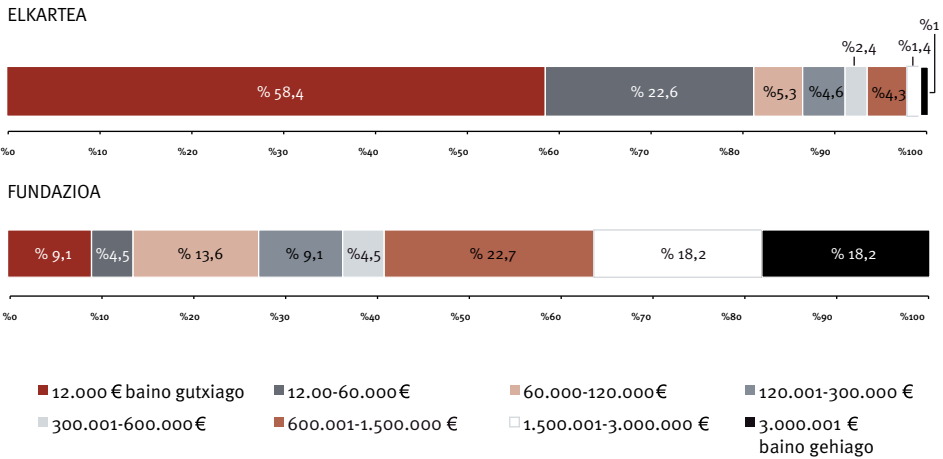
59 Lan honetan, zenbait ariketa egin dira kopuru orokorretako desbiderapen handi horiek konpontzeko eta errealitatetik gertuago dauden kopuruak eskuratzeko. Horri dagokionez, Sektoreko kopuru orokorren estimazioentzako kalkuluak eskaintzen dituen eranskina kontsulta daiteke; haien oinarria batez besteko partzialak dira, hiru aldagai konbinatuz: tamaina, jarduera-eremua eta figura juridikoa.

6.9. TAULA. ERAKUNDEEN DIRU-SARREREN EREMUA, ALDAGAI HAUEN ARABERA:  
 JARDUERA-EREMUA, FIGURA JURIDIKOA, PERTSONALAREN TAMAINA, BOLUNTARIOEN PISUA,  
 ETA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN OINARRIZKO SAILKAPENA

		Batez bestekoa	Desbiderapen estandarra	Mediana	Moda
<b>OROKORRA</b>		<b>300.661,69</b>	<b>1.146.444,5</b>	<b>12.000</b>	<b>3.000</b>
<b>JARDUERA-EREMUA</b>	Garapenerako nazioarteko lankidetzak	760.518,1	827.839,626	562.796	2
	Zibikoa	14.324,11	25.731,188	5.578	3.000
	Kultura	41.203,89	183.888,097	5.000	3.000
	<i>Enplegua</i>	696.705,11	1.622.151,211	180.000	15.180
	Gizarte Ekintza	1.038.386,36	2.255.792,651	256.228	1.500
	Ingurumena	127.027,54	428.633,578	3.025	0
	Aisialdia	36.746,39	59.867,224	11.000	6.000
	Osasuna	328.533,46	1.035.596,705	24.999	7.000
	<i>Giza Eskubideak</i>	93.034,43	166.748,047	15.000	100
<i>Beste batzuk</i>	12.500	10.606,602	12.500	5.000	
<b>FIGURA JURIDIKOA</b>	Elkartea	235.108,66	1.072.209,53	10.483	3.000
	Fundazioa	1.211.926,93	1.322.668,71	1.209.667	1.200
	<i>Beste batzuk</i>	1.325.930,86	2.430.799,79	270.000	80.000
<b>TAMAINA, PERTSONALAREN AREABERA</b>	10 pertsona baino gutxiago	26.411,80	48.889,784	7.000	0
	10 eta 50 pertsona bitarte	175.698	400.099,7	14.500	1.000
	51 eta 100 pertsona bitarte	474.541	646.028,2	22.750	3.000
	100 eta 500 pertsona bitarte	1.467.552	2.199.990	119.000	0
	<i>500 pertsona baino gehiago</i>	6.763.036	6.149.137	6.067.699	20.000
<b>BOLUNTARIO-EN PISUA</b>	% 0 boluntario	357.234	458.275,5	164.500	34
	<i>% 25 baino boluntario gutxiago</i>	2.229.837	2.836.808	534.731	270.000
	% 25 eta % 50 bitarteko boluntario	760.343,5	805.786,8	581.466	810
	% 50 eta % 75 bitarteko boluntario	1.204.369	2.846.583	403.940	21.000
	% 75 eta % 100 bitarteko boluntario	515.902,37	1.268.232	58.874	15.000
	% 100 boluntario	42.040,79	396.096,7	5.000	3.000
<b>Erakunde handiak &gt; 1.000.000€</b>		2.636.493,41	2.824.887,234	1.508.310	1.200.000
<b>Erakunde txikiak &lt; 1.000.000€</b>		57.977,87	133.173,397	9.000	3.000

Batez bestekoak saihestu eta erakundeen banaketa kontsideratutako tarteen arabera erakusten badira, azterketa horrek errazago interpreta daitekeen erradiografia bat eskaintzen du kasu honetan.

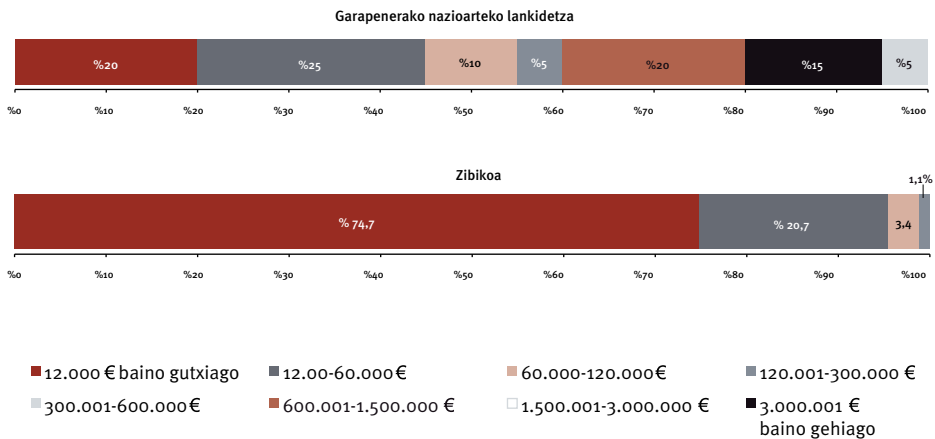
## 6.10. TAULA. DIRU-SARREREN BOLUMENA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA



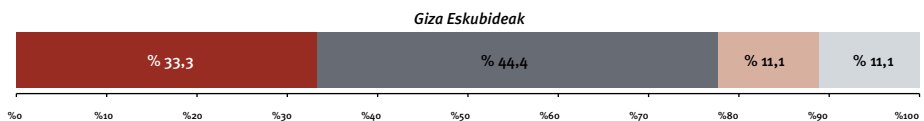
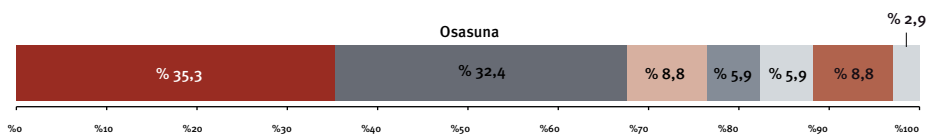
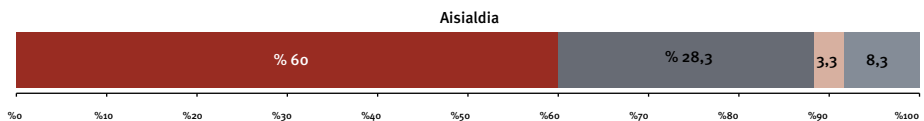
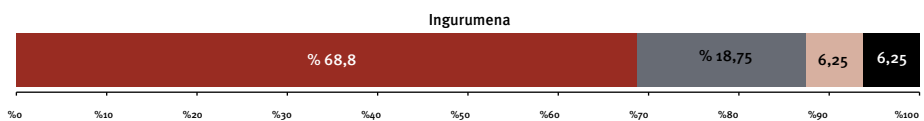
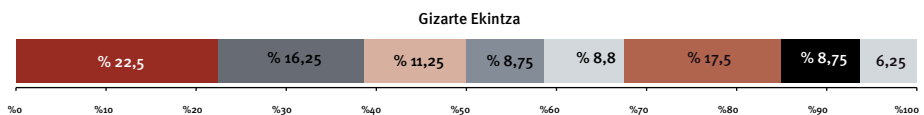
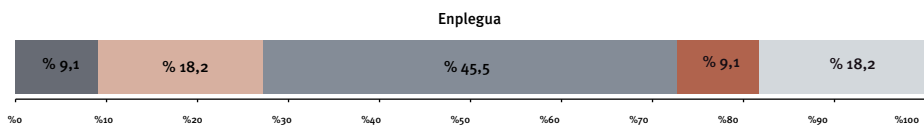
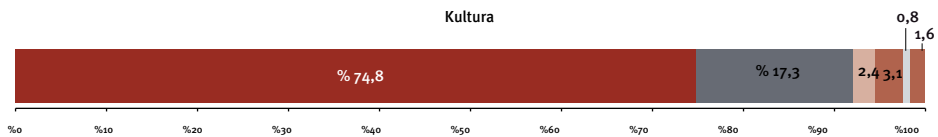
Kopuruek garbi erakusten dutenez, fundazioek elkarteek baino diru-sarrera handiagoak dituzte eta haien bolumen ekonomikoa ere nabarmenki handiagoa izan ohi da.

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

## 6.11. TAULA. DIRU-SARREREN BOLUMENA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA







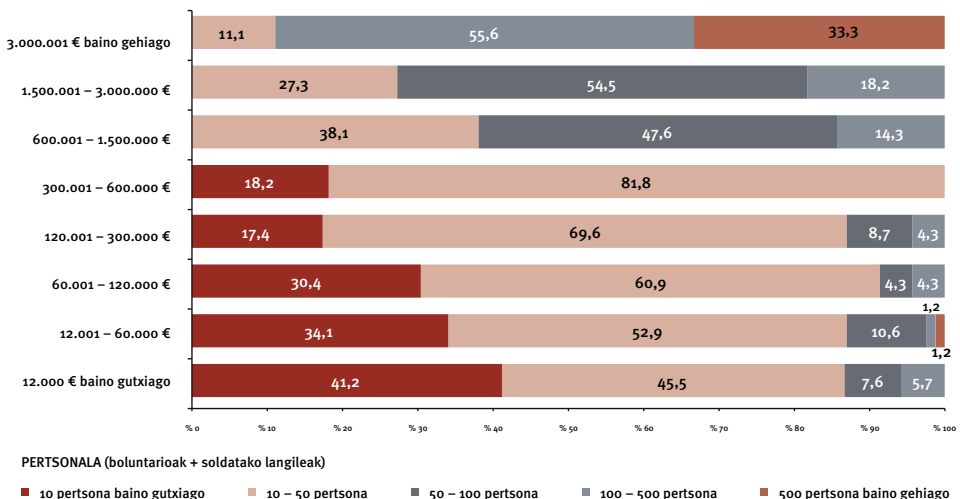
- 12.000 € baino gutxiago
- 12.000-60.000 €
- 60.000-120.000 €
- 120.001-300.000 €
- 300.001-600.000 €
- 600.001-1.500.000 €
- 1.500.001-3.000.000 €
- 3.000.001 € baino gehiago

Xehetasun handiagoz, hauxe esan daiteke datu horien inguruan:

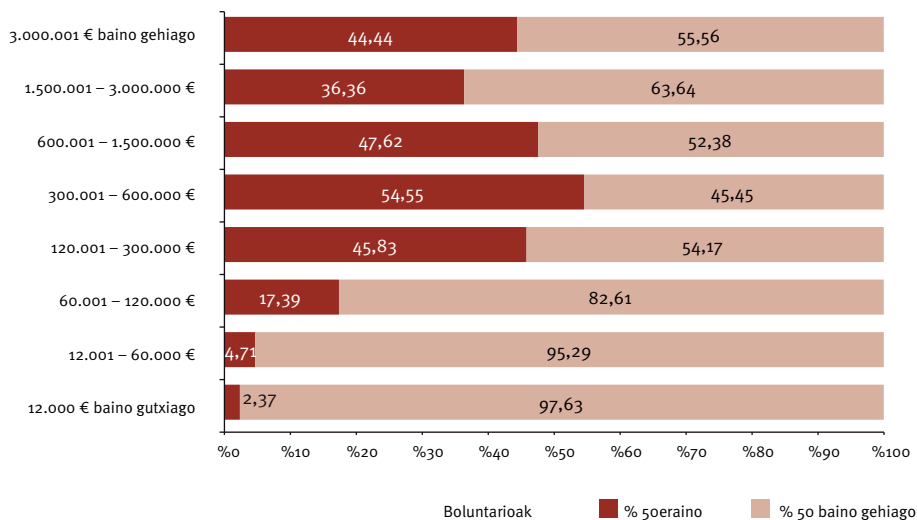
- Gizarte ekintzaren eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuek bolumen oso desberdineko erakundeak biltzen dituzte; bereziki azpimarratu behar da erakunde mota guztiek pisu berdintsua dutela osoko kopuruan.
- Kulturaren eta eremu zibikoaren kasuan ere egoera berdintsua da. Lau erakundetatik hiruk 12.000 euro baino gehiago dituzte, eta gainerakoek gutxitan gainditzen dute 60.000 euroko aurrekontua (kasuen % 8an eta % 5ean, hurrenez hurren).
- Enpleguaren eremuko erakunde gehienek 120.000 eta 300.000 euro bitarteko bolumena dute. Gainera, bada erakunde multzo mardul bat (% 18), hiru miloi eurotik gorako aurrekontua duena.
- Ingurumenaren alorrean, bada 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua duen erakunde multzo handi bat (% 68); beste alde batetik, baina, erakundeen % 19 inguruk 60.000 eurotik gorako aurrekontua du.
- Aisialdiaren eremuan aritzen diren erakunde gehienek baliabide ekonomiko txikiak dituzte: erakundeen % 60k 12.000 euro baino gutxiago ditu, eta % 28k 12.000 euro baino gehiago baina 60.000 euro baino gutxiago.
- Osasunaren eremuan sailkatutako erakundeen artean, % 35ek 12.000 euro baino gutxiago ditu, eta talderik handiena -% 32- 60.000 euroraino iristen da. Beste alde batetik, erakundeen % 12k 600.000 eurotik gorako aurrekontua du.
- Giza eskubideen eremuan, presentzia handiagoa dute 12.000 eta 60.000 euro bitarteko aurrekontua duten erakundeek.

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

6.27. GRAFIKOA. BOLUMEN EKONOMIKOA ETA TAMAINA -PERTSONALAREN ARABERA-



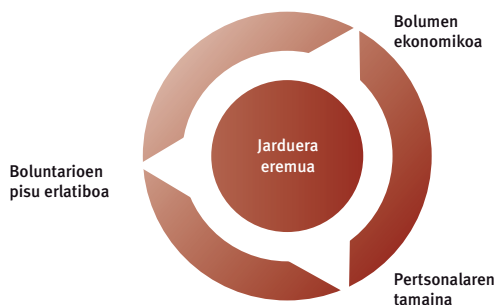
### 6.28. GRAFIKOA. DIRU-SARREREN GUTXI GORABEHERAKO BOLUMENA, BOLUNTARIOEK PERTSONALEAN DUTEN PSIUAREN ARABERA



## 6.6. KONTUAN HARTU BEHARREKO KONSTANTE BATZUK

Egiaztatu ahal izan denez, bada nolabaiteko lotura erakundearen bolumen ekonomikoaren eta tamainaren artean -tamaina pertsonalaren arabera neurtuta-. Halaber, bolumen ekonomikoa badago lotuta boluntarioek erakundearen duten pisuarekin. Ikusi da, halaber, jarduera-eremuak baduela lotura hiru aldagai horietako bakoitzarekin.

### 6.1. IRUDIA. ALDAGAIEN ARTEKO LOTURAK



Ondorengo koadroak orain arte deskribatutako panoramaren gako batzuk laburbiltzen ditu. Gako horiek erabilgarriak izango dira hurrengo kapitulueta informazioa interpretatzeko.

6.12. TAULA. JARDUERA-EREMU BAKOITZA OSATZEN DUTEN ERAKUNDEEN EZAUGARRIAK

	PERTSONALA	BOLUNTARIOEN PISUA	BOLUMEN EKONOMIKOA
Garapenerako nazioart. lankid.	Gehienbat 10 eta 50 pertsona bitarte dituzten erakundeak dira, baina 50 pertsonatik gorako erakundeen pisua esanguratsua da.	Kasu gehienetan, pertsonalaren % 75 boluntarioak dira, gutxienez.	Datuak oso sakabanatuta daude: badira erakunde oso apalak, diru gehiago mugitzen duten erakundeak, eta aurrekontu handia duten erakundeak.
Zibikoa	Gehienbat 50 pertsona baino gutxiagoko erakundeak dira, baina 10 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeen pisua oso esanguratsua da.	1a guztiak boluntarioz soilik daude osatuta.	Erakunde ia guztiek 12.000 €tik beherako aurrekontuak dituzte.
Kultura	Funtsean, 50 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeak dira, baina 10 pertsona baino gutxiago dituztenen proportzioa oso handia da..	Gehien-gehienak boluntarioz soilik daude osatuta; erakunde bakar batzuetan, haatik, boluntarioen presentzia % 50etik beherakoa da.	Erakunde gehienek 12.000€tik beherako aurrekontua dute.
Enplegua	Erakunde askok 10 eta 50 pertsona bitarte dituzte. Neurri handiagoko eta txikiagoko erakundeen pisua berdintsua da.	Gehienbat boluntarioz osatutako erakundeen proportzioa eta gehienbat soldatako pertsonalez osatutako erakundeena nahiko berdintsuak dira.	Erakunde gehienek aurrekontua 120.000 eta 300.000€ bitartekoa da.
Gizarte Ekintza	Gizarte ekintzaren eremuko erakundeen banaketa nahiko orekatsua da pertsonalaren bolumenaren ikuspuntutik.	Boluntarioen pisuari begiratu, erakundeen banaketa nahiko orekatsua bada ere, gehiengo haxe da: boluntarioen presentzia % 50etik gorakoa duten erakundeak	Badira oso aurrekontu txikiak mugitzen dituzten erakundeak, baina baita bolumen ertaina dutenak eta aurrekontu handia dutenak ere. Talde guztiek pisu esanguratsua dute osoko kopuruan.
Ingurumena	Erakunde txiki ugari, hots, 10 pertsona baino gutxiago dutenak. Dena dela, 50 pertsona baino gehiagoko erakundeen pisua ere nabaria da.	Erakunde gehienetan, pertsonalaren % 75 boluntarioak dira, gutxienez.	Erakunde gehienek 12.000€tik beherako aurrekontuak dituzte, baina batzuek 60.000€ baino gehiago mugitzen dituzte.
Aisiardia	50 pertsona baino gutxiago dituzten erakundeak dira nagusi. 50 pertsona baino gehiago dituzten erakundeen proportzioa, berriz, nahiko txikia da.	Erakunde gehienak boluntarioz soilik daude osatuta, eta beste batzuek % 75etik gorako boluntario proportzioa dute. Dena dela, badira gehienbat soldatako pertsonala duten erakunde batzuk ere.	Erakunde gehienek ez dute mugitzen 60.000€. baino gehiago.
Osasuna	50 pertsona baino gutxiagoko erakundeak nagusitzen dira. 50 pertsona baino gehiago dituzten erakundeen proportzioa ez da esanguratsua.	Erakundeen erdiek boluntarioak soilik dituzte; gainerako erakundetan, berriz, boluntarioen pisua asko aldatzen da batetik bestera.	Erakunde askok ez dute 60.000€ baino gehiago mugitzen; hala eta guztiz ere, badira askoz ere bolumen ekonomiko handiagoa duten erakundeak.
Giza Eskubideak	Lau erakundetatik hiruk 10 eta 50 pertsona bitarte dituzte, eta gainerakoek tamaina handiagoa da.	Erakunde gehienetan handia da boluntarioen pisua; dena dela, badira gehienbat soldatako pertsonala duten erakunde batzuk ere.	Erakunde gehienek 12.000 eta 60.000€ bitarteko aurrekontuak dituzte.



## **7. GIZA BALIABIDEAK**



Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, giza baliabideak beren balio nagusia dira. Erakunde horietan aritzen diren pertsonak ezaugarri desberdinak dituzte zenbait alorretan: dedikazioaren neurria, zerbitzuetan duten ardura....Halaber, pertsona horiek konpromiso eta lotura mota desberdinak dituzte erakundearekin: boluntarioak, profesionalak, ukitutako pertsonak, bazkideak, zuzendaritzako kideak, kolaboratzaileak, eta abar.

Erakunde horietako giza taldea gizarte zibil antolatua adierazpide dira, batez ere ukitutako pertsonak -erakundeen zerbitzuak hartzen dituzten pertsonak-, boluntarioak, bazkideak, zuzendaritzako kideak eta kolaboratzaileak; ikuspegi horretatik begiratuta, gogoan izan behar dugu erakundeak gizartearen parte-hartzerako bideak ere badirela.

## 7.1. BOLUNTARIOAK

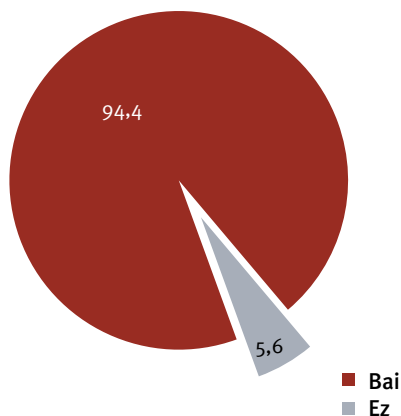
Oro har, boluntarioen inguruan bada nahiko onartuta dagoen ikuspegi bat, alegia, boluntarioek konpromiso sozialeko plus bat gehitzen dietela erakundeei. Hala eta guztiz ere, boluntariotzaren definizioa oraindik ere eztabaidagai dagoen zerbait da, eta haren inguruan sakontzen jarrai daiteke.

Euskal Autonomia Erkidegoko Boluntarioei buruzko Legearen 2. artikuluan definizio bat jasotzen da, azterlan honetarako ere erabili dena<sup>60</sup>. Hona hemen legeak zer dioen hitzez hitz boluntariotza kontzeptuaz: “lege honen ondorioetarako, pertsona fisikoek aurrera eramaten dituzten interes orokorreko ekimenen multzoa da boluntariotza, ekimen horiek baldintza hauek betetzen badituzte: a) norberaren probetxurako ezer lortzeko asmorik gabekoak izatea eta elkartasunak bultzatuak izatea; b) borondatezkoak eta askatasun osoz eginak izatea: arrazoia lan-, funtzionariotza- edo merkataritza-harremana ez izatea, ez eta obligazio pertsonala edo betebeharr juridikoa ere; c) irabazi-asmorik ez duten erakundeen bidez eta programa edo egitasmo zehatzei jarraiki eginak izatea; d) ordainsaririk gabeak izatea; e) ordaindutako zerbitzu profesionalak inolaz ere ez ordezkatzeta”<sup>61</sup>.

Boluntariotza Hirugarren Sektoreko erakundeen nortasun-ezaugarrietako bat da. Hala, gutxienez erakundeen % 94k baditu boluntarioak bere giza taldean.

Nahiz eta konputu orokorrean zuzenketa batzuk egin diren, erakundeen % 6k esan du ez zuela inongo boluntariorik bere baitan. Nolanahi ere, erakunde horietako soldatiko langileak beren gobernu-organismoaren kideak baino gutxiago direnez, gertatu dena da erakunde horiek ez dutela pertsonal boluntariotzat hartu beren gobernu-organismoetako kideak.

7.1. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAN DUTEN PRESENTZIA. EHUNEKOAK



60 17/1998 Legea, ekainaren 25koa, Boluntarioei buruzkoa (1998/07/13ko EHAA)

61 Boluntariotzari buruz galdetegian egiten ziren galderetan, definizioa aipatzen zuten ohar argigarriak agertzen ziren; horren bidez, erantzunetako irizpidea homogeneoagoa izatea bilatzen zen.



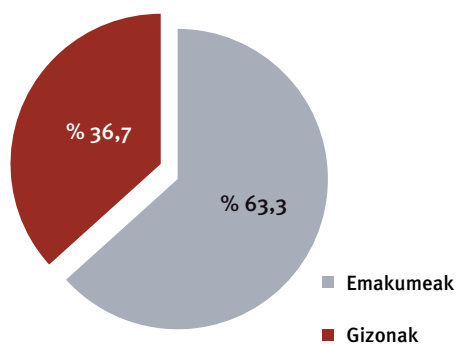
Neurri handi batean, boluntarioek sektoreko erakundeetan duten presentzia bat dator bertan nagusi diren irabazi-asmorik gabeko erakundeen izaera juridikoarekin -elkarteak eta fundazioak-; izan ere, erakunde horien gobernu-organoak pertsonal boluntarioz daude osatuta gehienbat.

Boluntarioak dituzten erakundeen % 21ean, boluntarioen kopurua eta erakundeko gobernu-organoaren kideen kopurua berdinak dira; bestela esanda, sektoreko hamar erakundetatik bitan, pertsonal boluntarioa gobernu-organoetako pertsonala baino ez da. Dena dela, kopuruak badu beste esanahi bat, alegia, erakundeen % 79k badituela pertsona boluntarioak erakundearen eguneroko zereginetan, ohiko lan arruntak eginez.

**7.1. TAULA. PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA. DESKRIBATZAILEAK**

PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA	
Batez bestekoa	39,14
Mediana	14
Moda	6
Desbiderapen estandarra	115,510
Batuketa	17.495
Gutxienekoa	1
Gehienekoa	1.993
Bariantza	13.342,564

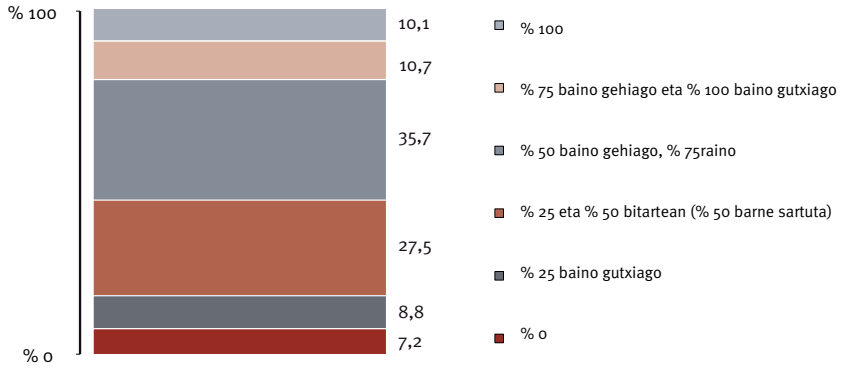
**7.2. GRAFIKOA. PERTSONAL BOLUNTARIOAREN BANAKETA SEXUAREN ARABERA**



Pertsona boluntarioen kopuru zehatzari buruzko informazioa ematen duten erakundeen erantzunei begiratuz gero, ikus daiteke erakunde bakoitzak 39 boluntario dituela batez beste; kopuru ohikoena, berriz, 6 boluntario dira. Sexuaren araberako banaketari dagokionez, kasu honetan era nabarmenki handiagoa da emakumeen presentzia, zeren boluntarioen % 63 baitira.

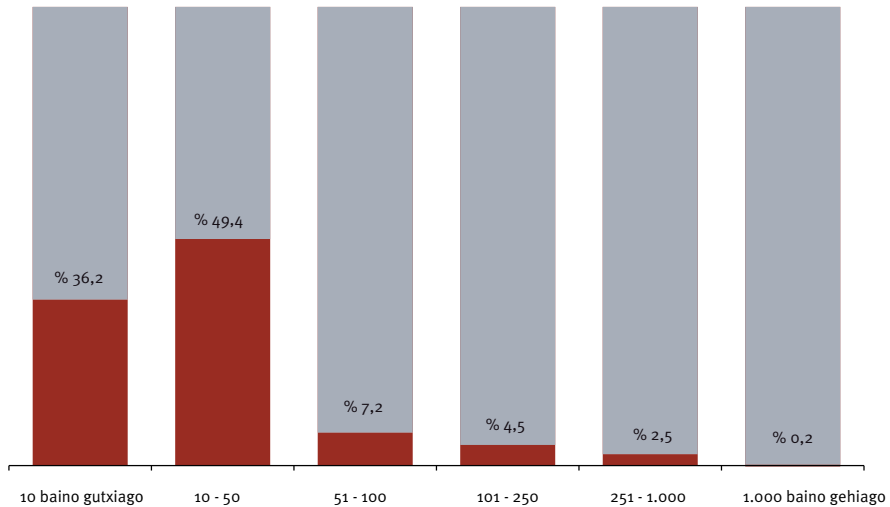
Xehetasun handiagoz aztertuta, emakumeek pertsona boluntarioen kolektiboaren baitan duten pisu erlatibo argitu daiteke; ikus daitekeenez, erakundeen erdiek baino gehiagok (% 56) boluntario kolektibo bat dute, non emakumeak gehiago diren. Erakundeen % 10ean, boluntarioak emakumeak soilik dira, eta erakundeen % 7an ez dago emakume bat bera ere boluntarioen artean.

### 7.3. GRAFIKOA. EMAKUMEEK BOLUNTARIOEN ARTEAN DUTEN PROPORTZIOA



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

### 7.4. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA



7.2. TAULA. ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILEAK

	Batez beste-koa	Mediana	Moda	Desb. estandarra	Gutxienekoa	Gehiengoa
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	43,08	27,50	40	41,368	2	149
Zibikoa	32,26	12,50	8	63,512	3	415
Kultura	28,23	13	4	46,611	1	330
Enplegua	23,43	7	1	45,460	1	126
Gizarte ekintza	69,68	15	3	247,331	1	1.993
Ingurumena	44,06	13	6	64,887	3	252
Aisialdia	24,03	15	11	36,549	3	219
Osasuna	51,31	11	6	111,847	1	526
Giza Eskubideak	84,57	33	9	140,863	9	400
Beste batzuk	17	17	6	15,556	6	28

Boluntarioen batez besteko kopura erakundeen jarduera-eremuaren arabera aztertzen baldin badugu, kopururik handiena giza eskubideen alorreko erakundeei dagokiela ikus dezakegu: 84 boluntario erakunde bakoitzeko, batez beste. Dena dela, desbiderapen estandarrak erakusten digu datuen aldakortasuna oso handia dela -balioak 9 eta 400 boluntarioen bitartekoak dira, eta, beraz, badirudi bereziki handia den balio batek batez bestekoa igoarazten duela modu irrealean.

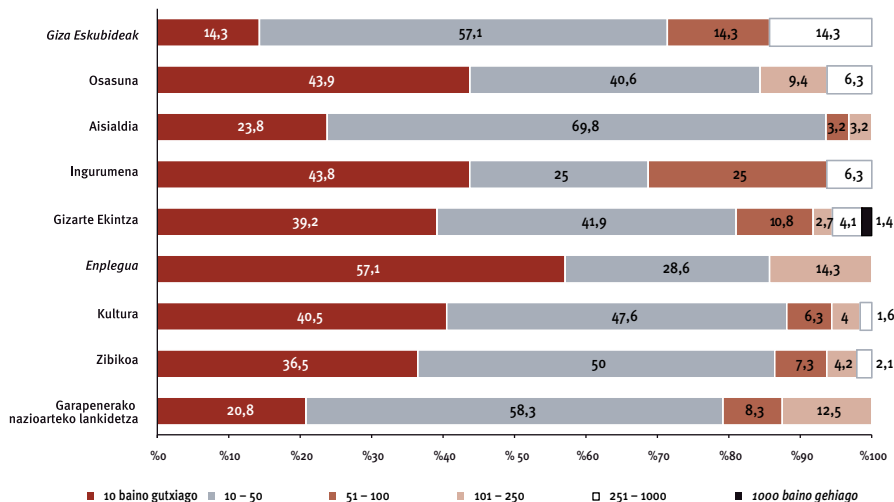
Antzeko zerbait gertatzen da gizarte ekintzaren eremuko erakundeekin. Izan ere, nahiz eta erakunde mota horretako boluntarioen batez besteko kopurua 69 den, kontuan hartu behar da datuen heterogeneotasuna oso handia dela: hala, mutur batean boluntario bakarreko erakundeak ditugu, eta bestean 1.000 boluntario baino gehiago dituztenak. Modak ematen digun informazioa kontuan hartuta, erakunde horietako boluntario kopuru arrunta 3 pertsona dela ikusiko dugu, eta horrek nabarmenki urruntzen gaitu batez besteko kopurutik. Kasu honetan, beraz, badirudi egokiagoa dela medianaren balioa hartzea: 15 pertsona. Izan ere, balio hori bat dator banaketaren balio zentralarekin -kasu kopuru berdina uzten du aurretik eta atzetik-.

Osasunaren eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuetan diharduten erakundeen datuei dagokienez -51 eta 43 pertsona boluntario, hurrenez hurren-, pentsatzekoa da betez bestekoak hobeto islatzen duela errealitatea aurreko kasuetan baino. Lehenengo kasuan, erakunde gehienekoak 6 boluntario izan arren, estatistiko deskribatzaileak ez dira aurreko adibideetan bezain muturrekoak. Garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuko erakundeei dagokienez, haien estatistikoak moderatuagoak dira, eta, gainera, erakunde horien balio arruntena 40 pertsona dira.

Enpleguaren alorrean aritzen diren erakundeak dira pertsona boluntario gutxien dituztenak: 23 pertsona, batez beste. Hori bat dator erakunde horien ezaugarriekin, zeren haiek dira soldatako

pertsona gehien dituztenak. Balio estatistiko konkretuetatik haratago, erakundeak tartez tartez nola banatzen diren aztertzea lagungarria izan daiteke ikuspegi garbiagoa lortzeko.

### 7.5. GRAFIKOA. PERTSONAL BOLUNTARIOAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA

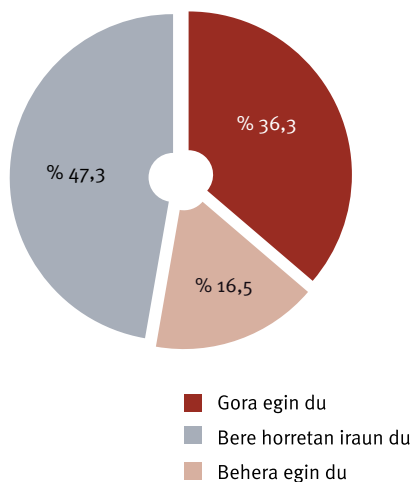


Orokorrean, beren boluntarioen kopuruan azken hiru urteotan igoera izan duten erakundeen proportzioa boluntarioak galdu dituzten erakundeen proportzioa baino handiagoa da. Nolanahi ere, erakunde gehienek beren boluntarioen kopuruari eutsi diote garai horretan, besterik ez.

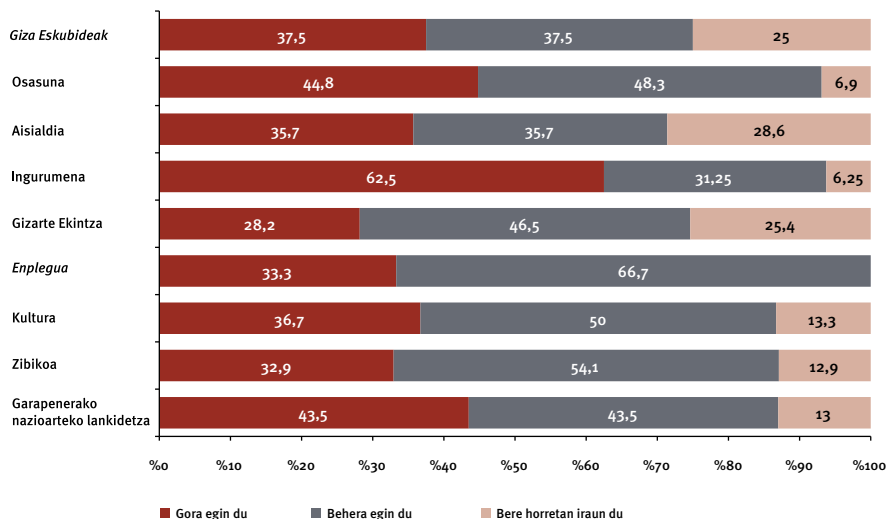
Guztira, erakundeen % 63k ez du igoerarik izan bere boluntarioen kopuruan, azken hiru urteotan.

Ingurumena, osasuna eta garapenerako nazioarteko lankidetzak dira gehien hazi diren erakundeak, alderdi horretatik begiratuta. Jaitsiera, aldiz, nabariagoa izan da aisialdiaren, gizarte ekintzaren eta giza eskubideen alorretan.

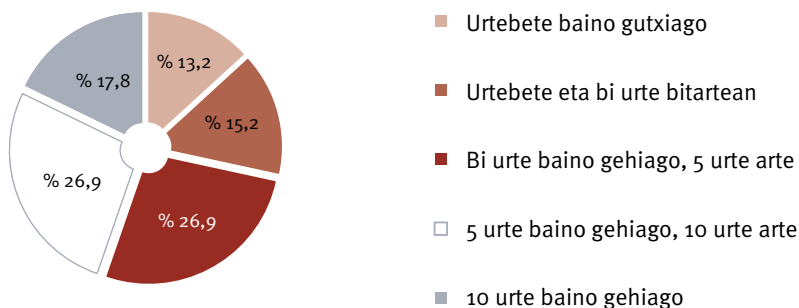
### 7.6. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAREN BILAKAERA AZKEN HIRU URTEOTAN



### 7.7. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAREN BILAKAERA AZKEN HIRU URTEOTAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

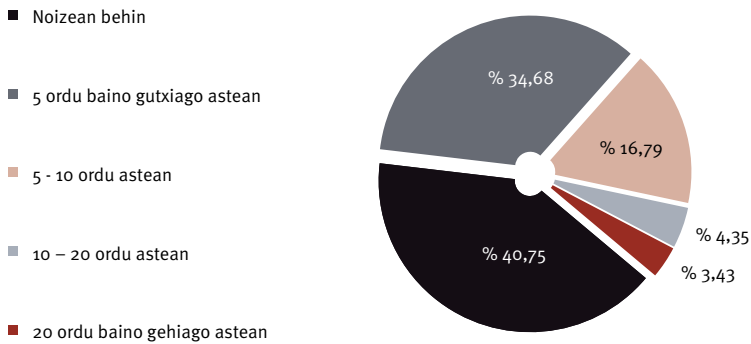


### 7.8. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN ANTZINATASUNA



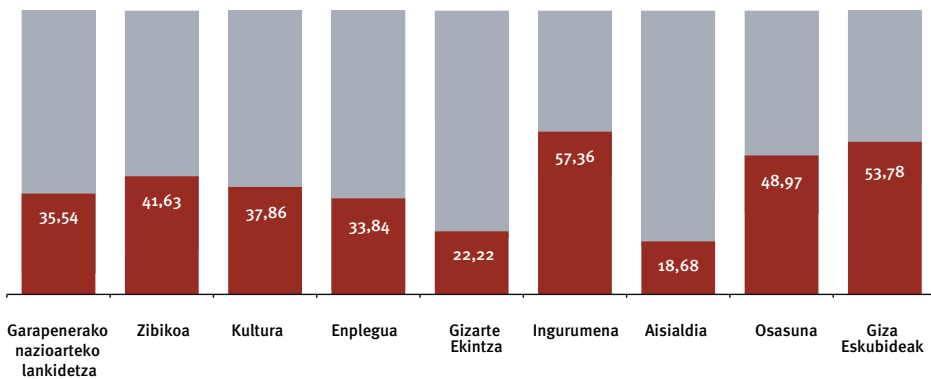
Pertsonal boluntarioaren parte garrantzitsu batek (% 45) 5 urte edo gehiago daramatza erakundeetan lan egiten; aldi berean, baina, horrek esan nahi du boluntarioen erdiek baino gehiagok antzintasun txikiagoa dutela, eta hori egonkortasun eskasarekin lotu liteke. Erakundeetara berriki iritsi diren pertsonen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

### 7.9. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN DEDIKAZIOAREN MAIZTASUNA



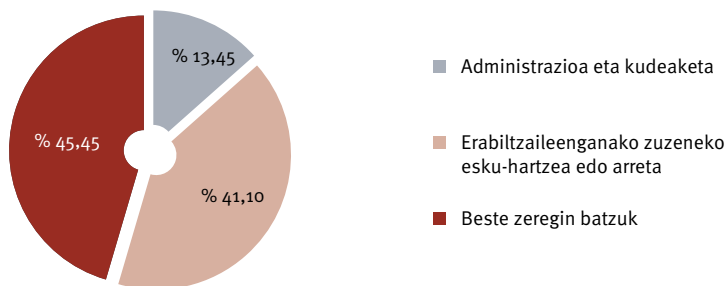
Kontuan hartu beharreko beste alderdi garrantzitsu bat da pertsona horiek borondatezko jardueretan ematen duten denbora (dedikazioa). Hala, hamar boluntariotatik lauk noizean behin eskaintzen dute beren laguntza. Astean 10 ordu baino gehiago ematen dituzten pertsonak -esan genezake horiek direla boluntario konprometituenak, dedikazioaren ikuspuntutik-, berriaz, boluntario guztien % 8 dira.

### 7.10. GRAFIKOA. NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEN PISUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK



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

7.11. GRAFIKOA. PERTSONA BOLUNTARIOEN EGINKIZUNAK



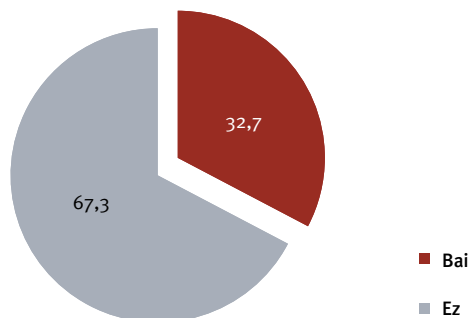
Hamar boluntariatatik lau -gutxi gorabehera- erabiltzaileengana zuzendutako zuzeneko esku-hartze edo arretara dedikatzen dira, eta beste bost erakundeak behar dituen beste eginkizun batzuetara, hala nola komunikazio eta sentsibilizazio ekintzetara edo jardueren programaziora.

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

## 7.2. SOLDATAKO PERTSONALA

Soldatako pertsonala hauxe da: soldata baten truke erakundearentzat zeregin konkretu bat gauzatzen duena, berarekin duen kontratu-harremana zeinahi delarik ere<sup>62</sup>.

7.12. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALA EGOTEA. EHUNEKOAK



<sup>62</sup> Kolaboratzaile puntualak ez dira kontuan hartu, zeren soldatako pertsonala izateko kolaborazio-harremanean egonkorra egon behar baita.

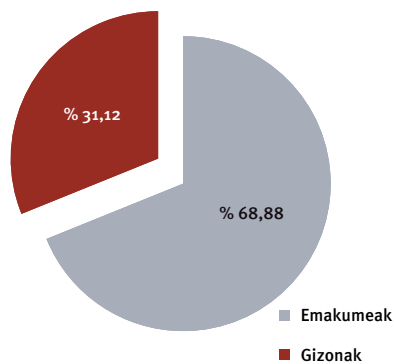
Erakundeen herenak -gutxi gorabehera- soldatako pertsonala du, eta gainerakoak boluntarioz soilik daude osatuta.

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

7.3. TAULA. SOLDATAKO PERTSONEN OSOKO KOPURUA. DESKRIBATZAILEAK

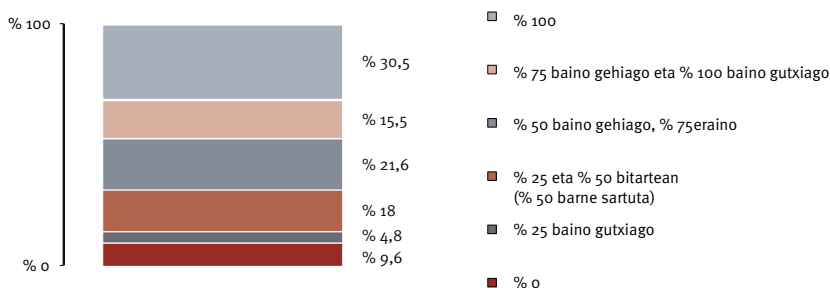
SOLDATAKO PERTSONEN OSOKO KOPURUA	
Batez bestekoa	19,6
Mediana	4
Moda	1
Desbiderapen estandarra	48,5
Bariantza	2348,8
Gutxienekoa	1
Gehienekoa	400
Batuketa	3340

7.13. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA



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

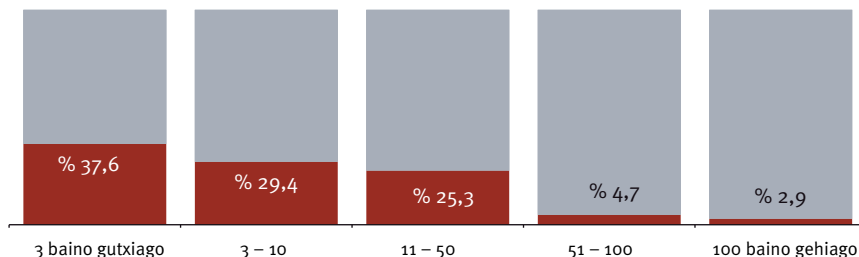
7.14. GRAFIKOA. EMAKUMEEK PERTSONALAREN ARTEAN DUTEN PROPORZIOA





Soldatako giza baliabideei begiratzuz gero, hiru erakunde multzo bereizten dira, osoko kopuruan duten proportzio -esanguratsutasun- aldetik nahiko berdintsuak direnak: soldatako hiru pertsona baino gutxiago dituztenak (% 38); soldatako hiru eta hamar pertsona bitarte dituztenak (% 29); eta soldatako 10 eta 50 pertsona bitarte dituztenak (% 25). Hala eta guztiz ere, soldatako pertsonala duten erakundeen artean, % 8k soilik ditu 50 langile baino gehiago.

7.15. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN DAUDEN SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA



Talde jendetsuena -hiru langile baino gutxiago dituen- bere aldetik aztertzen baldin badugu, ikus daiteke nola soldatako pertsonala duten erakundeen % 25ek langile bakarra duen kontratatuta. Oro har, pertsona horrek lanaldi partziala du (kasu horietako % 52) eta ez da zuzeneko esku-hartzera dedikatzen (kasuen % 62). Hain zuzen ere, pertsona horien ia erdiak (% 43) administrariak dira.

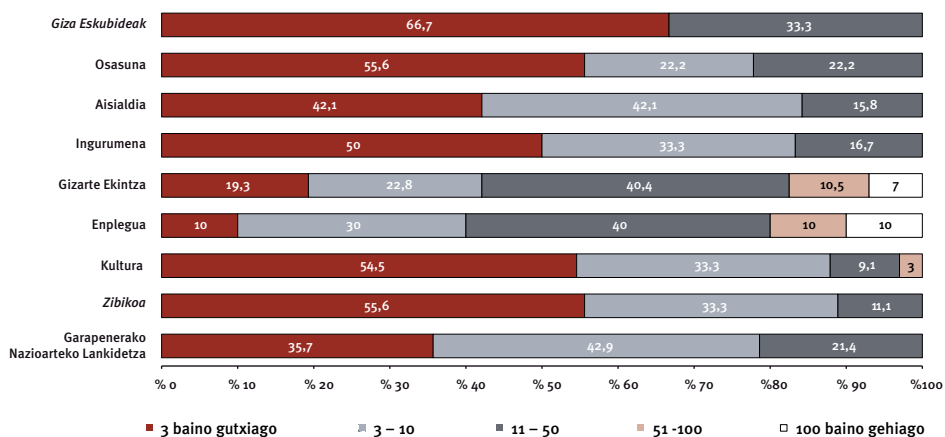
Ikusi dugunez, sektoreko erakundeetan soldataz aritzen diren pertsonen batez bestekoa 19 pertsona dira. Batez besteko horren azpian dauden eremuak hauexek dira: garapenerako nazioarteko lankidetzak, eremu zibikoa, kultura, ingurumena, aisialdia, osasuna eta giza eskubideak.

7.4. TAULA. ERAKUNDEETAKO SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILEAK

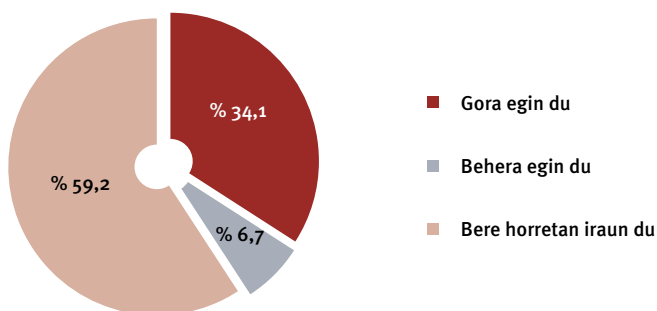
	Batez bestekoa	Mediana	Moda	Desb. estandarra	Gutxienekoa	Gehienekoa
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	8,29	4	1	12,05	1	46
Zibikoa	3,22	2	1	3,77	1	13
Kultura	7,33	2	1	15,09	1	77
Enplegua	58,6	13,5	8	122,34	2	400
Gizarte ekintza	35,93	16	1	59,85	1	346
Ingurumena	10,17	2,5	1	18,63	1	48
Aisialdia	6,84	4	1	9,95	1	40
Osasuna	6,28	2	1	8,92	1	36
Giza Eskubideak	4,33	1	1	5,77	1	11
Beste batzuk	2	2	2	0	2	2

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

7.16. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA



7.17. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENAK AZKEN 3 URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA

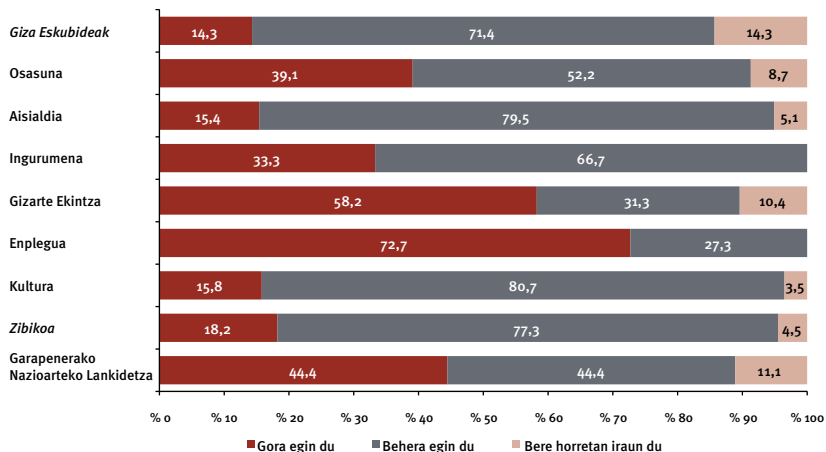


Erakundeen ehuneko mardul batek (% 66) ez du soldatako pertsonal berririk hartu azken hiru urteotan, baina pertsonalaren kopurua jaitsi duten erakundeak ere ez dira asko (% 7). Erakundeen herenak (% 34) iguera izan du soldatako pertsonen kopuruan.

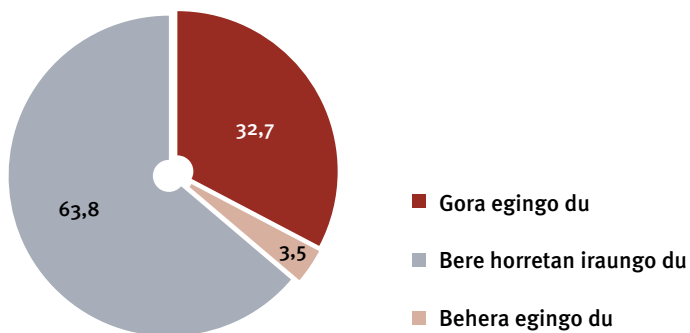
Kontuan hartzen badugu erakunde gehienek jarduera-eremuen bolumena ez dela jaitsi, haien sarrera ekonomikoei buruzko datuek erakusten dutenez (hurrengo kapituluaz azalduko diren datuekin), pentsa liteke pertsonal berriaren kopuru txiki horiek lotura izan lezaketela faktore jakin batzuekin, hala nola ondo prestatutako profesionalak aurkitzeko zailtasunekin, erakundeetako lan baldintzen prekarietatearekin, eta abar.

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

**7.18. GRAFIKOA. ERAKUNDEETAKO SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENAK AZKEN 3 URTEOTAN IZANDAKO BILAKAERA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA**



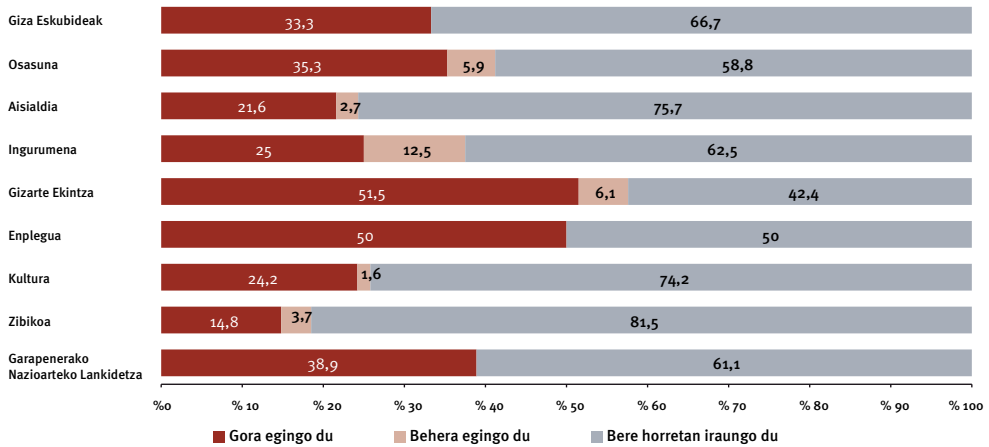
**7.19. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN ETORKIZUNEN JOERA**



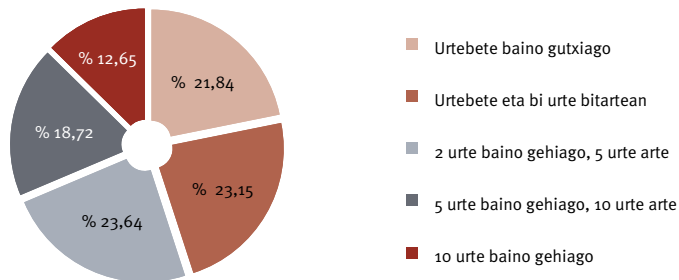
Aurreikuspenei dagokienez, erakundeen ia herenak uste du beren soldatako pertsonalaren kopuruak gora egingo duela datozen hiru urteotan, batez ere gizarte ekintzaren, enpleguaren, garapenerako nazioarteko lankidetzaren eta osasunaren eremuetako erakundeen kasuan.

Gainerako erakunde gehienek uste dute gutxienez gai izango direla beren oraingo soldatako pertsonalari eusteko, zeren pertsonal horren kopurua jaitsiko dela uste dutenak % 3,5 baino ez dira. Kopurua jaitsiko zaien artean, eremu hauetako erakundeak azpimarratu behar dira: ingurumena, gizarte ekintza, osasuna, zibikoa, aisialdia eta kultura. Eremu jakin batzuetan, hala nola gizarte ekintzaren edo osasunaren eremuan, barneko desberdintasun gehiago sumatzen dira.

## 7.20. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN ETORKIZUNeko JOERA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA



## 7.21. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN ANTZINATASUNA

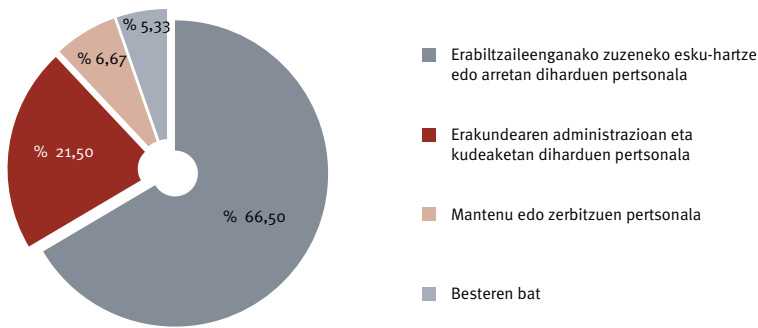


Kolektibo jendetsuena da beren erakundeetan bi urtez baino gutxiagoz lan egin duten langileena (% 45). Beteranoen taldea ez da oso handia gainerakoen aldean, zeren erakundeetan gutxienez 10 urtez aritu direnen taldea % 13 baino ez da.

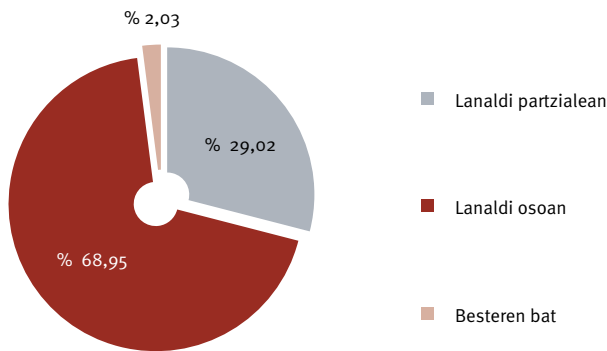
Datuak ikusita, badirudi Hirugarren Sektoreak izandako hazkundera orain dela gutxikoa dela, nahiz eta nolabaiteko antzintasuna duten erakundeetan kopurua aski esanguratsua den sektorean.

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

### 7.22. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN EGINKIZUNAK



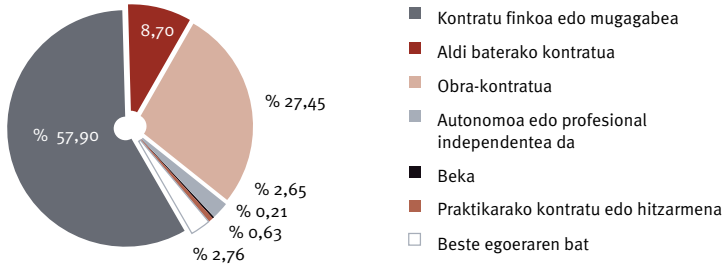
### 7.23. SOLDATAKO PERTSONALAREN DEDIKAZIOA



Aldi baterako kontratuen proportzioa handi samarra da sektoreko soldatako pertsonen artean, kontratuen % 29ra iristen baita, gutxi gorabehera. EUSTAT-Euskal Estatistika Erakundeak argitaratutako zifren arabera<sup>6</sup>, 2007 urtean, lanaldi partzialeko kontratuz Bizkaian batez beste aritu ziren pertsonen proportzioa % 12,6 izan zen.

Kontratu finko edo mugagabez Hirugarren Sektorean lan egiten duten pertsonak Sektore horretan soldataz lan egiten duten pertsonen % 58 inguru dira. Dena dela, aldi baterako kontratazioaren indizea kalkulaterakoan, aldi baterako kontratuak edo obrako kontratuak kontratu finko edo mugagabeen aldean duten proportzioa kontuan hartzen bada -honako hauek alde batera utzita: profesionalentzako ordainketak eta zirkunstantzia konkretuagoekin zerikusia duten beste egoera minoritario batzuk, hala nola praktiketarako kontratuak, bekak, eta abar-, orduan proportzioa % 38ren ingurukoa da, eta, hortaz, Bizkaiko batez besteko indizearen gainera geratzen da modu nabarian, zeren Bizkaiko indizea % 20,4 izan baitzen 2007an.

7.24. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAREN KONTRATU MOTA



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

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

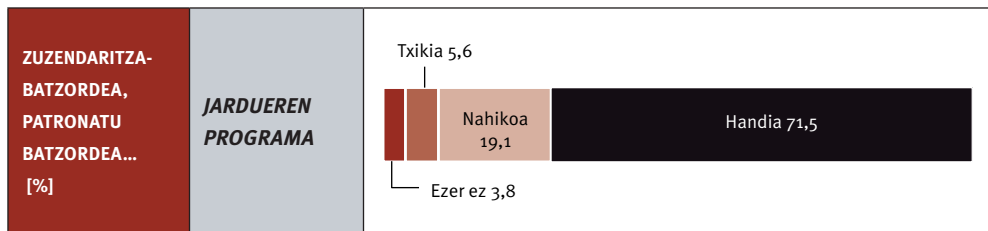
**7.3. PERTSONALAK ERAKUNDEAN DUEN INPLIKAZIOA**

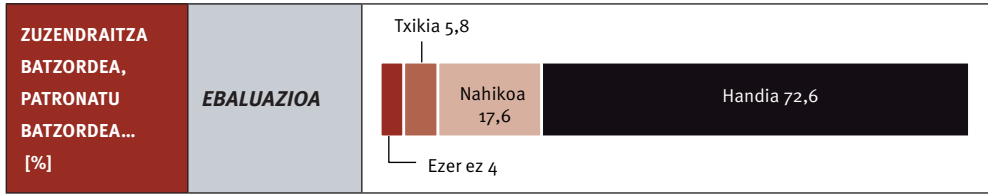
Esan dugun moduan, erakundein inplikaturako pertsonen multzoan honako hauek sartzen dira: gobernu-organoetako kideak, bazkidegurako pertsonak, boluntarioak, soldatako pertsonak, erabiltzaileak, haien senideak, eta abar. Bestalde, kolektibo horietako bakoitzak harreman mota desberdin bat izan dezake erakundearekin,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

***Gobernu-organoetako kideak***

Erakundeen % 10 inguruk dio baduela bere jardueren programazio eta ebaluaziotik urrunduta dagoen gobernu-organo bat

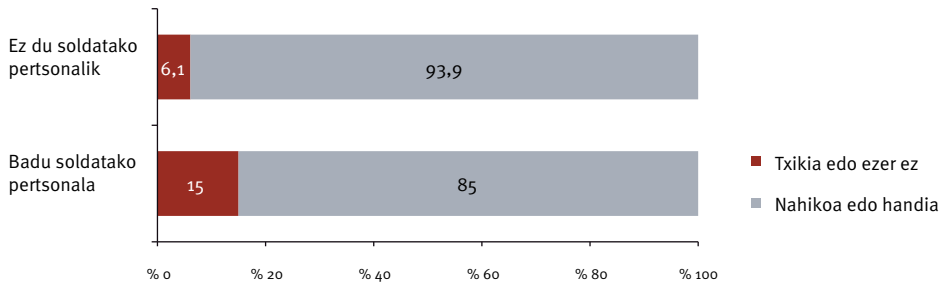
7.5. TAULA. GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA





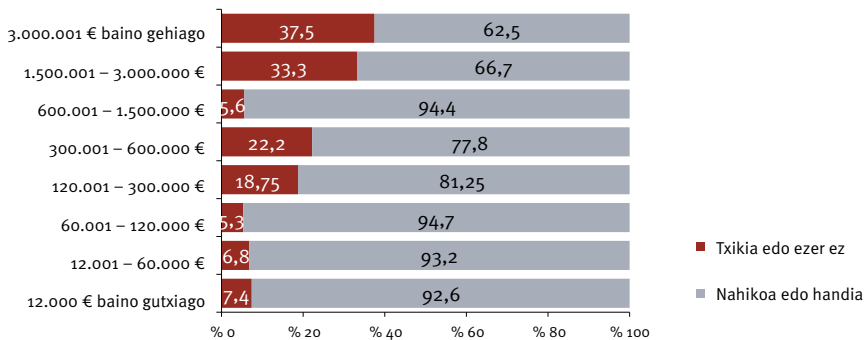
Erakundeetako jardueren programazioan eta ebaluazioan parte hartzen duten gobernu-organoen ehunekoa handia da, bai soldatako pertsonala dutenen kasuan eta bai horrelakorik ez dutenen kasuan; dena dela, soldatako pertsonala dagoenean, Zuzendaritza Batzordeen, Patronatu Batzordeen eta horrelakoen parte-hartzea apur bat txikiagoa da.

**7.25. GRAFIKOA. GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA. SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTEN ERAKUNDEAK**

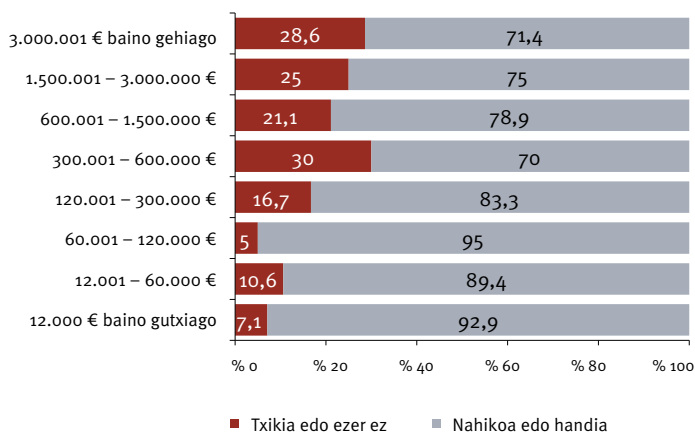


Dirudienez, erakundeak osatzen duten pertsonen kopuruak -erakundearen tamainak- ez du loturirik gobernu-organotako kideek programazioan eta ebaluazioan parte hartzearekin. Erakundearen bolumen ekonomikoari begiratuz gero, haatik, desberdintasun txiki batzuk antzematen dira. Oro har, zenbat eta bolumen handiagoa orduan eta parte-hartze txikiagoa, edo, gauza bera beste modu batean esateko, kudeaketa-eginkizunak gehiago delegatzen dira.

**7.26. GRAFIKOA. GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK PRGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA**



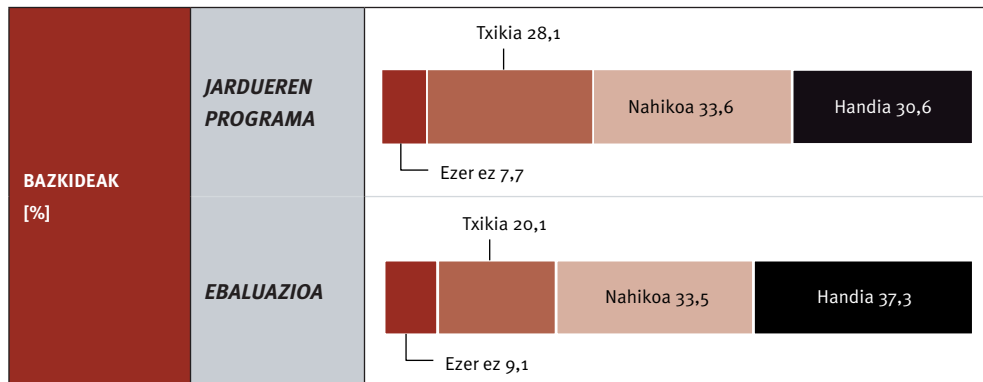
**7.27. GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA**



**Bazkideak**

Erakundeen % 64k dio bere bazkideek parte-hartze handia edo oso handia dutela jardueren programazioan.

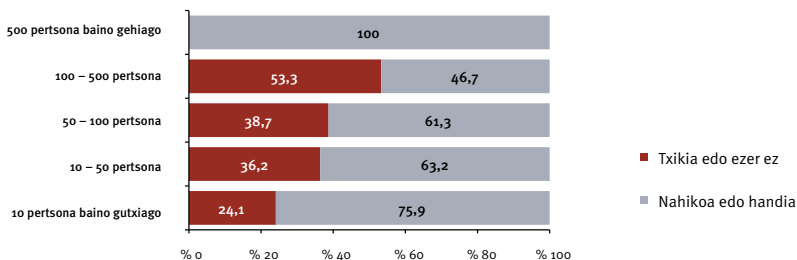
**7.6. TAULA. BAZKIDEEN PARTE-HARTZEA JARDUEREN PROGRAMAZIO ETA EBALUAZIOAN**



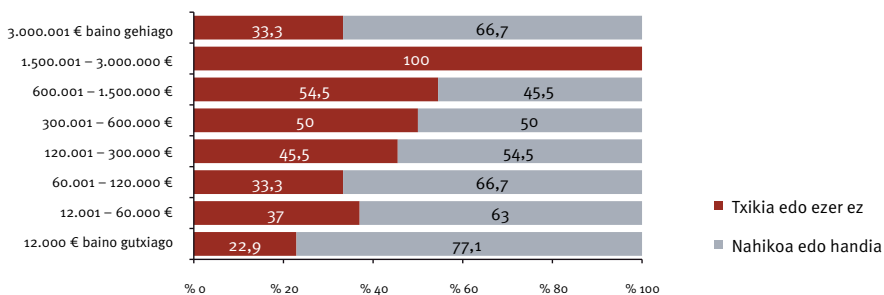
Kopurua aldatuz doa erakundeen partaideen kopurua eta bolumen ekonomikoa igotzen diren neurrian. Kasu horietan, behera egiten du bazkideen parte-hartze erlatiboak



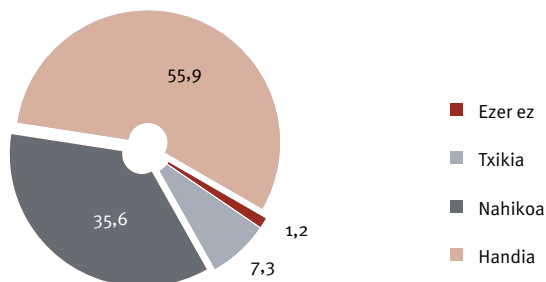
7.28. GRAFIKOA. BAZKIDEEK PROGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAK DUEN PERTSONALAREN TAMAINAREN ARABERA



7.29. GRAFIKOA. BAZKIDEEK PROGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



7.30. GRAFIKOA. ERAKUNDEAREN HELBURU ETA ASMOEI BURUZ BAZKIDEEK DUTEN EZAGUTZA MAILA



Erakundeen % 90k baino gehiagok uste du bere bazkideek erakundearen asmo eta helburuak ezagutzen dituztela.

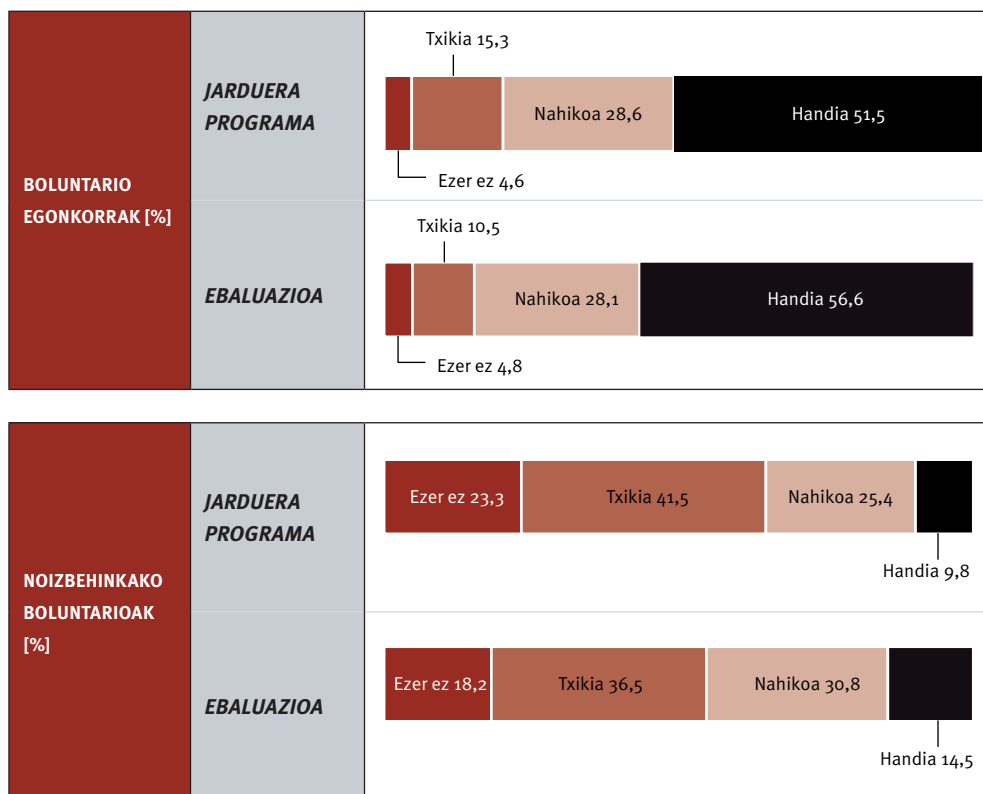
### ***Pertsona boluntarioak***

Pertsona boluntarioek erakundearen plangintzan eta ebaluazioan parte hartzea lagungarria da

beren motibazioa eta garapen pertsonala indartzeko, eta, gainera, baliagarria da beren lana hartzen duten erakundeen proiektua finkatzeko.

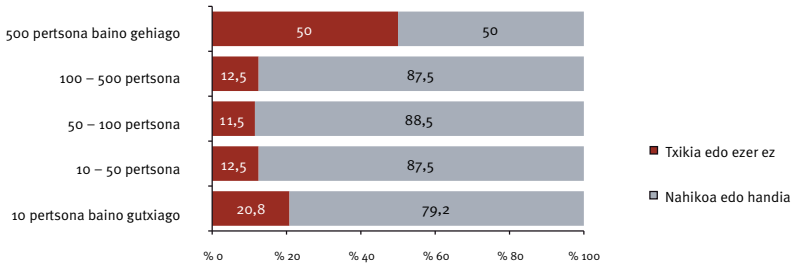
Jarduera planifikatzeko eta ebaluatzeko zeregin horietan dagoen parte-hartzeari dagokionez, desberdintasun esanguratsuak azpimarratu behar dira boluntarioen ezaugarrien arabera. Hala, boluntario egonkorrek, erakundearen baitan maiz edo erregularitasunez aritzen direnek, neurri handiagoan parte hartzen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

**7.7. TAULA. BOLUNTARIO EGONKORREK ETA NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA**

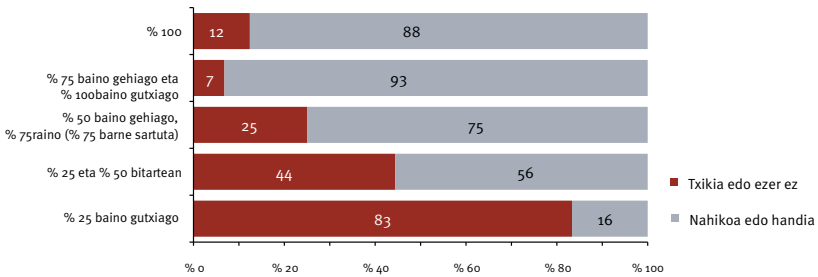


Ikus daitekeenez, erakundeen tamainak ez du eragin handirik kolektibo horren parte-hartzean; boluntarioek erakundeetako pertsonal osoan duten pisu erlatiboak, aldiz, badu eragina. Bestela esanda, soldatako pertsonalaren presentzia handiagoa den neurrian, boluntarioek parte-hartze txikiagoa dute jardueren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

**7.31. GRAFIKOA. BOLUNTARIO EGONKORREK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEKO PERTSONALAREN BOLUMENAREN ARABERA**

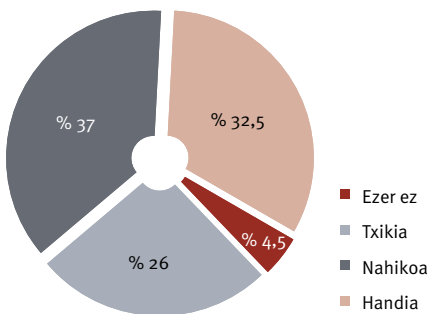


**7.32. GRAFIKOA. BOLUNTARIO EGONKORREK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAN DUTEN PISUAREN ARABERA**

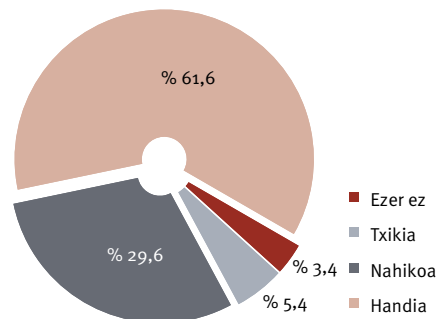


Erakundearen asmo eta helburuen inguruan boluntarioek duten ezagutza maila handiagoa da boluntario egonkorren kasuan; seguruenik, hori estu lotuta dago programazioan eta ebaluazioan duen parte-hartze handiagoarekin.

**7.33. GRAFIKOA. NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAREN ASMO ETA HELBURUEZ DUTEN EZAGUTZA**



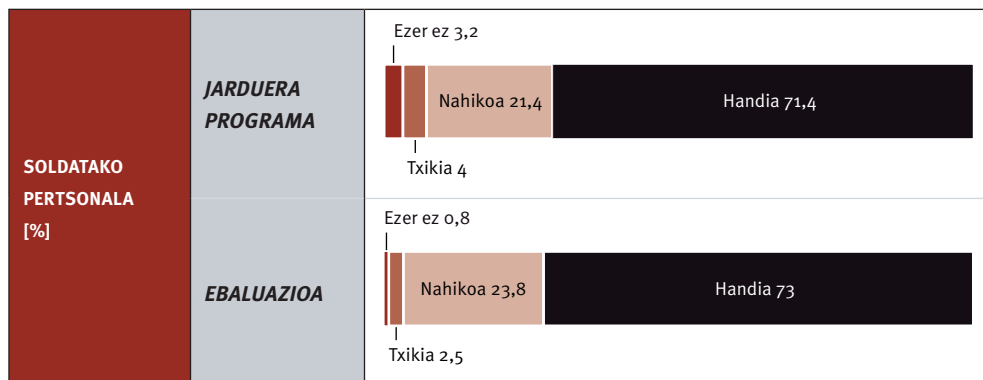
**7.34. GRAFIKOA. BOLUNTARIO EGONKORREK ERAKUNDEAREN ASMO ETA HELBURUEZ DUTEN EZAGUTZA**



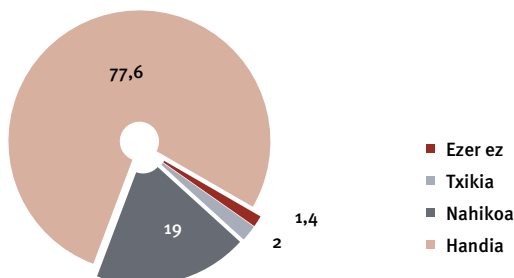
## Soldatako pertsonala

Soldatako pertsonala guztiak parte hartzen du jardueren programa prestatzeko lanean, eta baita geroago egiten den ebaluazioan ere -% 93 eta % 97, hurrenez hurren-.

7.8. TAULA. SOLDATAKO PERTSONALAK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN  
ETA EBALUAZIOAN DUEN PARTE-HARTZEA



7.35. GRAFIKOA. SOLDATAKO PERTSONALAK ERAKUNDEAREN ASMO ETA HELBURUEZ DUEN EZAGUTZA

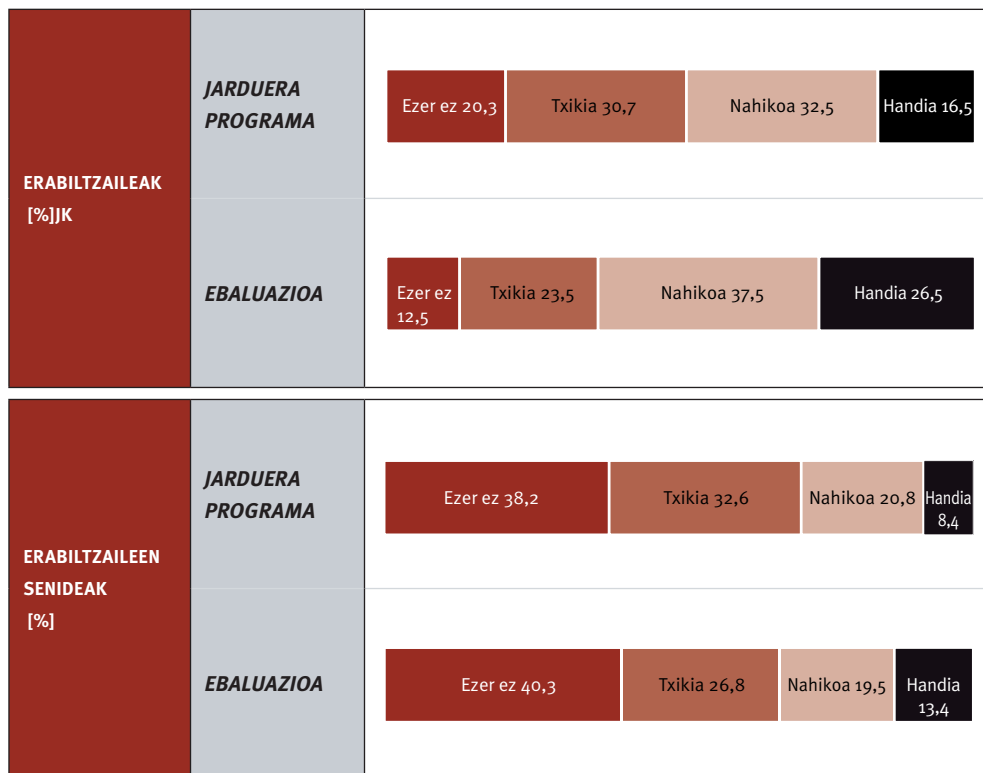


Beren erakundearen asmo eta helburuen inguruan duten ezagutza maila handia da kasu gehienetan. Dena dela, deigarria da badirela erakunde batzuk (% 3,4), zeinen soldatako pertsonalak ez baitu informazio hori, edo oso informazio gutxi du.

## Pertsona erabiltzaileak

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

7.9. TAULA. PERTSONA ERABILTZAILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN  
ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA



### Laburbilduz

Nork parte hartzen du erakundearen proiektuen diseinuan eta ebaluazioan? Datuak bereizten baldin baditugu alor horretan erabakigarria den gertaera baten arabera, hau da, erakundearen barnean soldatako pertsona egotea irizpidetzat hartzen badugu, hauxe ondorioztatzen da: soldatako pertsona duten erakundeetan, pertsona horiek dira jardueren programazioaz eta ebaluazioaz neurri handiagoan arduratzen direnak. Kontrako kasuan, eginkizun horiek Zuzendaritza edo Patronatu Batzordearen eta boluntario egonkorren eskuetan geratzen dira. Bi kasuetan, pertsona erabiltzaileak eta haien senideak dira eginkizun horietatik baztertuta geratzen direnak, erakundearen baitan.

7.10. TAULA. INPLIKATUTAKO ERAGILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA. SOLDATAKO PERTSONLA DUTENAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTENAK. NAHIKO EDO ASKO (%)

	soldatako pertsonalarekin		soldatako pertsonalik gabe	
	PROGRAMAZIOA	EBALUAZIOA	PROGRAMAZIOA	EBALUAZIOA
	Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %
Zuzendaritza edo Patronatu Batzordea	% 87,9	% 85	% 92,5	% 93,9
Boluntario egonkorrak	% 75	% 78,6	% 81	% 86,2
Soldatako pertsonala	% 92,9	% 96,7	-	-
Bazkideak	% 46,1	% 58,1	% 72,4	% 75,5
Erabiltzaileak	% 51,7	% 71,9	% 47,1	% 57,8
Noizbehinkako boluntarioak	% 26,7	% 30,5	% 39,3	% 52
Erabiltzaileen senideak	% 23	% 32,3	% 33,3	% 31,3
Emaileak	% 12,3	% 11,1	% 9,1	% 8,3

Datuak jarduera-eremuaren arabera aztertuz gero, hauxe ondorioztatu daiteke:

- Garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremuan, programazioan parte hartzen duten noizbehinkako boluntarioen eta emaileen ehunekoa sektorearen batez bestekoaren gainetik dago.
- Eremu zibikoan, erakundeetan soldatako pertsonala egon arren, zuzendaritza-batzordeak neurri handiagoan parte hartzen du programazioan, eta, gainera, bazkideen parte-hartze maila batez bestekoa baino handiagoa da.
- Gizarte ekintzaren eremuan bi joera antzematen dira: alde batetik, soldatako pertsonalik ez duten erakundeetan, bazkideen eta erabiltzaileen parte-hartzea sektoreko batez bestekoa baino nabarmenki handiagoa da. Beste alde batetik, soldatako pertsonala dutenen kasuan, boluntarioen parte-hartzearen indizea batez bestekoa baino txikiagoa da.
- Aisialdiaren eremuan, oro har, boluntarioen parte-hartze maila batez bestekoa baino handiagoa izaten da.

7.11. TAULA. INPLIKATUTAKO ERAGILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTENAK. NAHIKO EDO ASKO (%)

		soldatako pertsonalarekin		soldatako pertsonalik gabe	
		PROGRAMAZIOA	EBALUAZIOA	PROGRAMAZIOA	EBALUAZIOA
		Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %	Nahiko edo asko %
GARAPENERAKO NA-ZIOARTEKO LANKIDETZA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	100	100	100
	Boluntario egonkorrak	90	80	60	75
	Soldatako pertsonala	100	100	-	-
	Bazkideak	25	33,3	60	80
	Erabiltzaileak	37,5	88,9	0	25
	Noizbehinkako boluntarioak	66,7	37,5	50	33,3
	Erabiltzaileen senideak	16,7	20	0	0
	Dohaintza-emaileak	25	28,6	20	0
ZIBIKOIA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	75	98,3	100
	Boluntario egonkorrak	100	100	80	83,9
	Soldatako pertsonala	50	83,3	-	-
	Bazkideak	66,7	80	68	67,4
	Erabiltzaileak	66,7	60	33,3	40
	Noizbehinkako boluntarioak	0	75	42,4	61,9
	Erabiltzaileen senideak	100	33,3	36,8	25
	Dohaintza-emaileak	0	0	10	0
KULTURA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	95,8	100	90,1	91,2
	Boluntario egonkorrak	81,25	90	74,5	81,8
	Soldatako pertsonala	86,4	93,3	-	-
	Bazkideak	62,5	77,8	74,4	86,0
	Erabiltzaileak	33,3	62,5	42,9	65,5
	Noizbehinkako boluntarioak	25	57,1	33,3	59,3
	Erabiltzaileen senideak	23,1	42,9	39,3	41,7
	Dohaintza-emaileak	11,1	0	9,5	18,8
ENPLEGUA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	71,4	100	100
	Boluntario egonkorrak	100	0	100	50
	Soldatako pertsonala	85,7	100	-	-
	Bazkideak	50	0	100	0
	Erabiltzaileak	50	33,3	50	0
	Noizbehinkako boluntarioak	0	0	100	0
	Erabiltzaileen senideak	0	0	0	0
	Dohaintza-emaileak	0	0	0	0

GIZARTE EKINTZA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	73,3	69,6	100	100
	Boluntario egonkorrak	61,1	64,7	60	75
	Soldatako pertsonala	95,9	98,0	-	-
	Bazkideak	36	47,4	86,7	76,9
	Erabiltzaileak	62,2	74,4	72,7	55,6
	Noizbehinkako boluntarioak	13,3	8,3	40	44,4
	Erabiltzaileen senideak	12,9	32,1	25	25
	Dohaintza-emaileak	8,7	5,3	20	25
INGURUMENA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	100	100	100
	Boluntario egonkorrak	100	100	100	100
	Soldatako pertsonala	100	100	-	-
	Bazkideak	100	0	71,4	83,3
	Erabiltzaileak	0	0	75	50
	Noizbehinkako boluntarioak	0	0	40	25
	Erabiltzaileen senideak	0	0	66,7	0
	Dohaintza-emaileak	0	0	0	0
AISIALDIA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	87,5	93,3	84,8	87,1
	Boluntario egonkorrak	93,3	100	97,4	97,1
	Soldatako pertsonala	100	100	-	-
	Bazkideak	50	62,5	71,4	77,3
	Erabiltzaileak	54,5	83,3	55,9	78,8
	Noizbehinkako boluntarioak	40	44,4	44,4	51,9
	Erabiltzaileen senideak	25	42,9	31,25	30,8
	Dohaintza-emaileak	20	0,0	0	0
OSASUNA	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	100	90	91,7
	Boluntario egonkorrak	55,6	66,7	66,7	83,3
	Soldatako pertsonala	92,9	92,9	-	-
	Bazkideak	46,2	70	90	100
	Erabiltzaileak	50	63,6	40	0
	Noizbehinkako boluntarioak	33,3	40	16,7	0
	Erabiltzaileen senideak	46,2	30	0	33,3
	Dohaintza-emaileak	11,1	0	20	0
GIZA ESKUBIDEAK	Zuzendaritza Batz., Patronatuko Batzordea...	100	100	80	80
	Boluntario egonkorrak	100	100	100	100
	Soldatako pertsonala	100	100	-	-
	Bazkideak	0	0	25	25
	Erabiltzaileak	0	0	33,3	33,3
	Noizbehinkako boluntarioak	0	0	20	50
	Erabiltzaileen senideak	0	0	0	50
	Dohaintza-emaileak	0	0	0	0





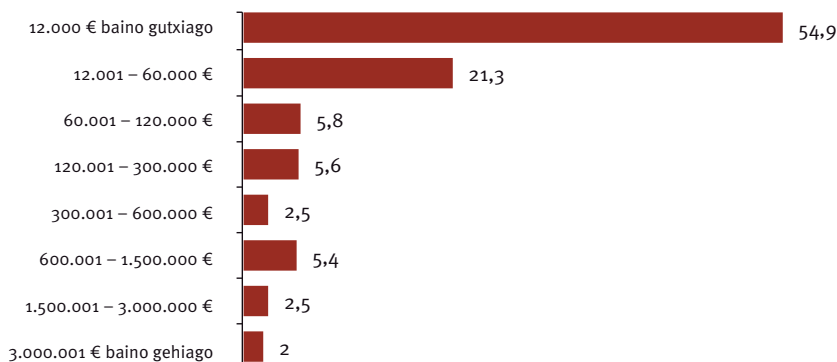
## **8. BALIABIDE EKONOMIKOAK**



## 8.1. BOLUMEN EKONOMIKOA ETA BILAKAERA

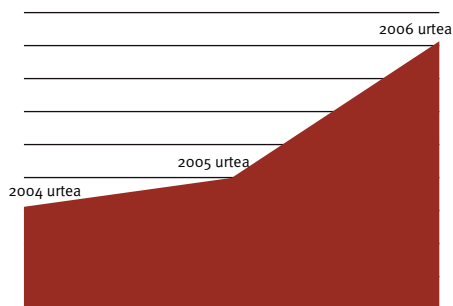
Erakundeen erdiek baino gehiagok 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontuak dituzte; dena dela, esan dugun bezala<sup>63</sup>, zenbatekoak izugarri aldatzen dira erakundearen figura juridikoaren, tamainaren eta jarduera-eremuaren arabera. Hala, bolumen ekonomikoaren tarte 26 eurotik 14.000.000 eurora mugitzen da.

8.1. GRAFIKOA. DIRU-SARREREN BOLUMENA 2006AN



Azken urteotako aurrekontuei buruzko informazioa eman duten erakundeen % 60k gora egin du diru-sarreraren bolumenean.

8.2. GRAFIKOA. DIRU-SARREREN BOLUMENAREN BILAKAERA: 2004, 2005 ETA 2006



8.1. TAULA. DIRU-SARREREN BOLUMENAREN IGOERA (%), 2004 ETA 2006 URTEEN BITARTEAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

	Batez bestekoa %	Desbiderapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	39	140,2
<i>Garapenerako Nazioarteko Lankidetzak</i>	10,2	40,8
Zibikoa	19,7	46,6
Kultura	55,5	203,6
<i>Enplegua</i>	31,6	40
Gizarte Ekintza	42,7	154,9
<i>Ingurumena</i>	87,7	217,2
Aisialdia	44,3	98,8
Osasuna	14,7	38,5
<i>Giza Eskubideak</i>	13,3	58,7
<i>Besteren bat</i>	11,1	

2004-2006 garaian, erakundeen bolumen ekonomikoa % 39 igo da batez beste. Ehunekotan neurtuta, igoera handienak ingurumenaren, kulturaren, aisialdiaren eta gizarte ekintzaren eremuetan gertatu dira.

63 Ikus Egiturari buruzko kapituluaren 6.5. atala. *Erakundearen tamaina: diru-sarreraren bolumena.*

Gehien igo den aurrekontu-bolumena 10 eta 50 pertsona bitarte dituzten erakundeena izan da. Halaber, esanguratsua da orain dela gutxi eratu diren erakundeak gehiago hazi direla; bost urte baino gutxiago dituztenen aurrekontua % 90 igo da sortu zirenez gerotik.

**8.2. TAULA. DIRU-SARREREN BOLUMENAREN IGOERA (%) 2004 ETA 2006 BITARTEAN, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)**

	Batez bestekoa %	Desbiderapen estandarra
10 pertsona baino gutxiago	24,4	85,5
10 – 50 pertsona	54	186,3
50 – 100 pertsona	50,5	122,3
100 – 500 pertsona	31,3	38,7
500 pertsona baino gehiago	5	23,1

**8.3. TAULA. DIRU-SARREN BOLUMENAREN IGOERA (%) 2004 ETA 2006 BITARTEAN, ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA**

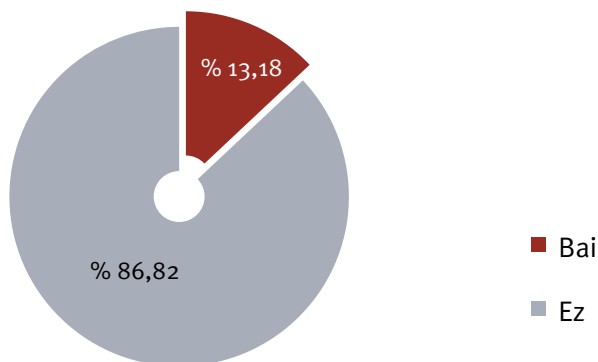
	Batez bestekoa %	Desbiderapen estandarra
1 – 5 urte	90,28	261,895
5 – 10 urte	47,11	100,833
10 – 20 urte	30,45	34,998
20 – 50 urte	33,18	114,093
50 urte baino gehiago	21,51	18,939

## 8.2. LOKALEN JABETZA

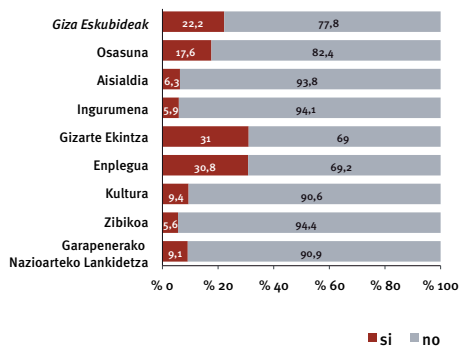
Erabiltzen dituzten lokalen jabe diren erakundeak % 13 baino ez dira.

Lokalen jabetza izateak badu lotura erakundearen antzintasunarekin. Izan ere, aipatutako ehunekoa bikoiztu egiten da 20 urtetik gorako erakundeen artean.

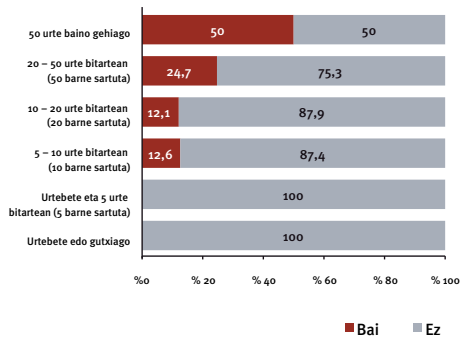
**8.3. GRAFIKOA. LOKALEN JABETZA**



### 8.4. LOKALEN JABETZA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



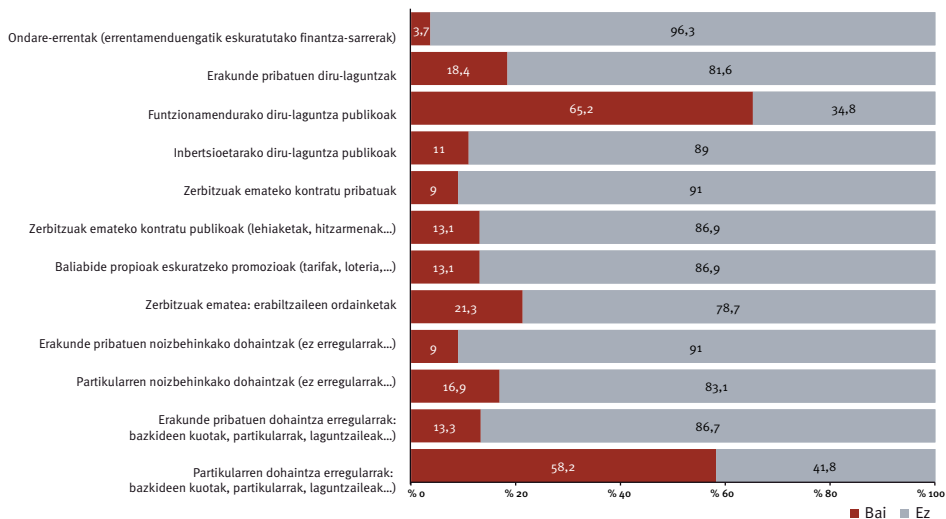
### 8.5. GRAFIKOA. LOKALEN JABETZA ANTZINATASUNAREN ARABERA



### 8.3. DIRU-SARREREN ITURRIAK

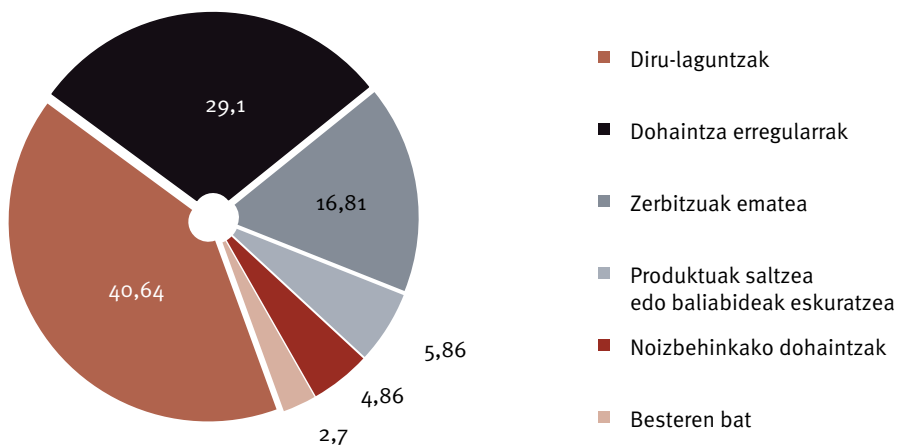
Ondorengo grafikoak erakusten duenez, sektoreko erakundeak hainbat motatako iturrien bidez finantzatzen dira. Nolanahi ere, indizeetan agertzen den dispersioa ikusita, agerian geratzen da askotarikotasun hori ez dela erakunde guztietan gertatzen. Bestela esanda, erakundeek ez dute finantziazio-iturri dibertsifikaturik izaten.

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



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

8.7. GRAFIKOA. DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZAK DUEN PISU ERLATIBOA

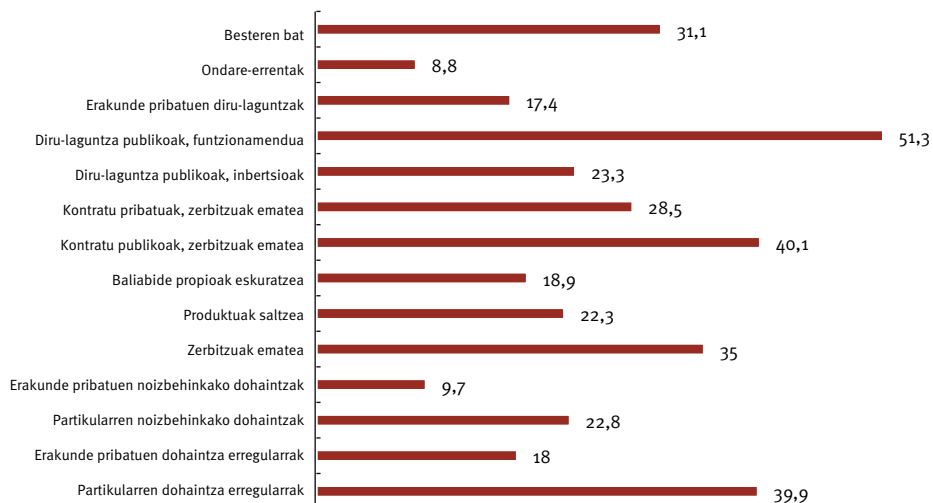


Erakunde batek izan ditzakeen diru-iturrien banaketa hipotetikoak ondoren ageri den irudia erakutsiko luke. Ikus daitekeenez, diru-laguntzek eta dohaintza erregularrek pisu handia dute azken horien barnean, bazkideen kuotak dira zati nagusia.

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

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

### 8.8. GRAFIKOA. DIRU-ITURRI BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORTZIOA ERAKUNDEEK ITURRI HORRETATIK LORTZEN DITUZTEN DIRU-SARRERA GUZTIEN ARTEAN



Erakundeek beren funtzionamendurako diru-laguntza publikoak dituztenean -sektoreko erakunde gehienek kasua da hori-, diru-laguntza horiek erakundearen diru-sarreraren erdia baino gehiago dira (% 51). Horrek esan nahi du sektorea finantziario horren mende dagoela, beti ere ardurak publikoak zerbitzuetatik kanpoko jarduerak hitz egiten ari bagara. Finantziario publiko osoa kontuan hartuz gero -kontratu publikoak, inbertsiorako diru-laguntza publikoak eta funtzionamendurako diru-laguntza publikoak-, erakundearen finantzazio osoan horrek duen pisua % 57raino igotzen da.

### 8.4. TAULA. FINANTZIAZIO PUBLIKOAREN PROPORTZIOA DIRU-SARREREN OSOKO KOPURUAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

	Batez bestekoa %	Desbiderapen estandarra
<b>OROKORRA</b>	<b>56,8</b>	<b>29,941</b>
Garapenerako Naz. Lankidetzak	60,8	32,53724
Zibikoa	65,7	28,16995
Kultura	53,5	28,07682
Enplegua	58,3	30,61860
Gizarte ekintza	64,7	29,84403
Ingurumena	58,7	36,13263
Aisialdia	49,1	28,70874
Osasuna	45,9	30,91352
Giza Eskubideak	34,2	30,54450
Besteren bat	48	

Eremuen artean desberdintasun batzuk antzematen dira. Eremu zibikoa eta gizarte ekintzaren dira finantziario publikoarekiko mendetasun handiena dutenak, eta giza eskubideak eta osasuna mendetasun txikiena dutenak.

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



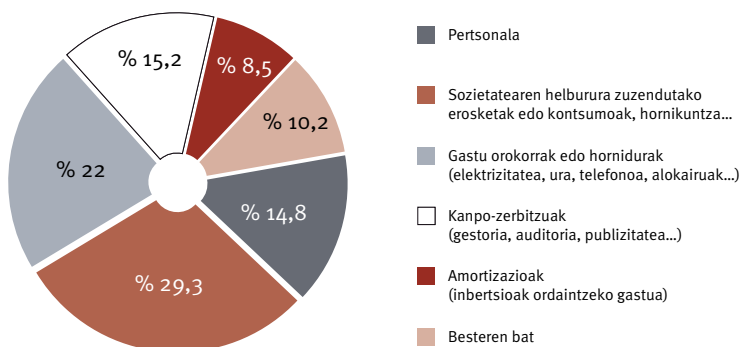
Partikularren dohaintza erregularrak dohaintza horiek dituzten erakundeen diru-sarrera guztien ia % 40 dira, normalean. Erakundeen % 10 baino apur bat gehiago dohaintza horien bidez soilik autofinantzatzen da. Hori kulturaren eremuko eta eremu zibikoko erakundeetan gertatzen da gehienbat, batez ere erakunde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

Erakundeko bazkideen fidelizazioak -baliabide propioen pisu erlatiboari eusteko- berebiziko garrantzia hartzen du, zeren sektoreko erakundeen erdiek baino gehiagok ez baitute lortu beren bazkideen kopurua handitzea, eta batzuek, gainera, bazkideak galdu dituzte.

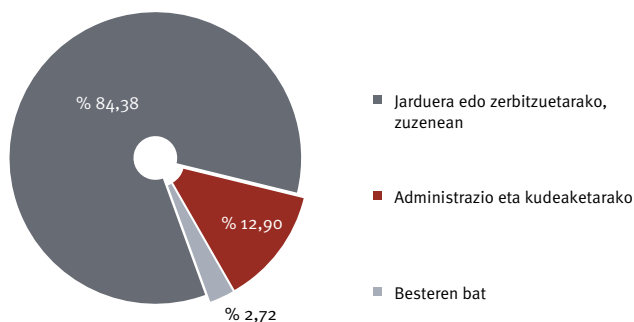
## 8.4. GASTUEN IZAERA

Partida garrantzitsuenak hauexek dira: erosketak, gastu orokorrak eta pertsonala. Gastu gehienak jardueraren edo zerbitzuen zuzeneko gastuak dira.

8.9. GRAFIKOA. GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA (GASTUAREN IZAERAREN ARABERA)

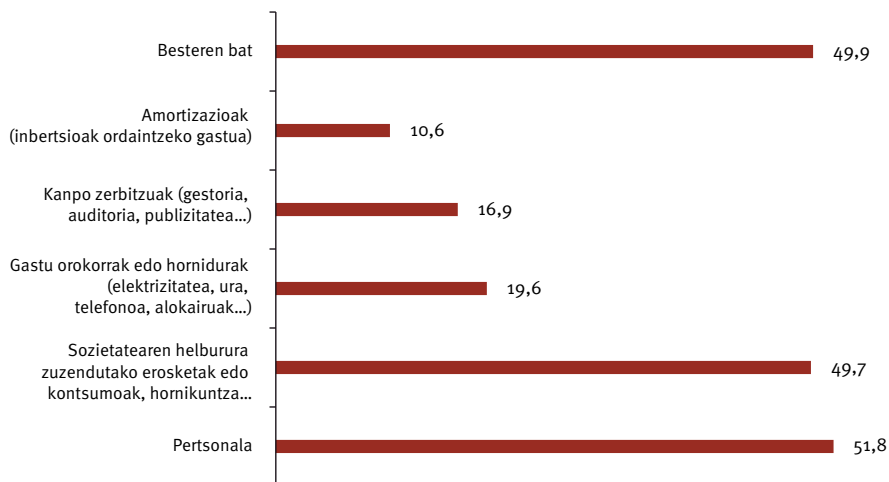


8.10. GRAFIKOA. GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA (GASTUAREN HELBURUAREN ARABERA)

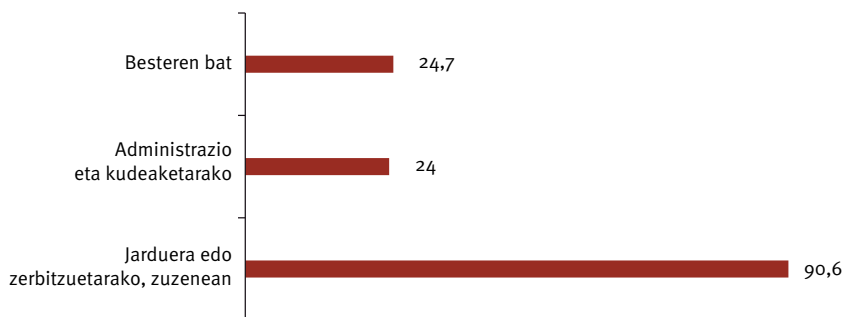


Pertsonalerako gastua duten erakundeetan, gastu hori gastu osoaren % 56 da; halaber, erosketak eta gastu orokorrak ere erakundeen gastuaren erdia baino gehiago dira, batez beste. Gastuaren helburuari begiratuz gero, gastuaren % 24 kudeaketa eta administrazioa bideratzen dela ikus daiteke.

**8.11. GRAFIKOA. GASTU MOTA BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEETAN**

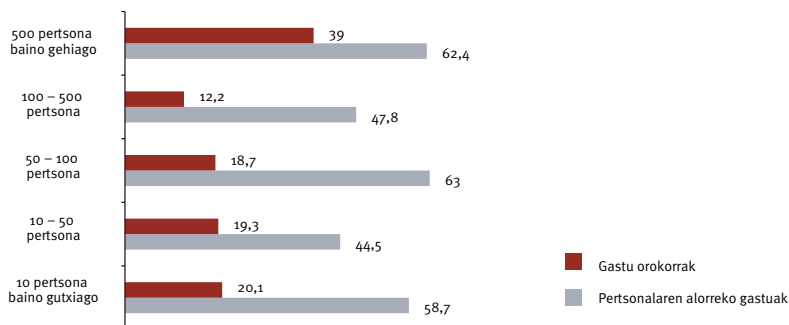


**8.12. GASTU MOTA BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEETAN**

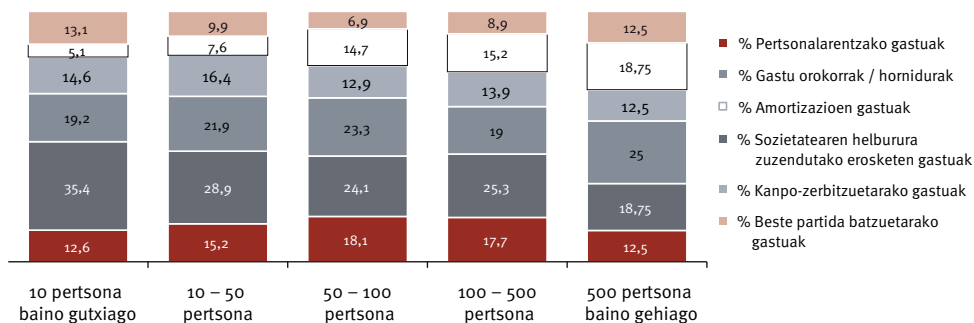


Gastu horietako bakoitzaren pisu erlatiboa ez da asko aldatzen erakundeen tamainaren arabera.

**8.13. GRAFIKOA. PERTSONALERAKO GASTUAREN ETA GASTU OROKORREN BATEZ BESTEKO PROPORTZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEEN OSOKO KOPURUAREN ALDEAN, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)**

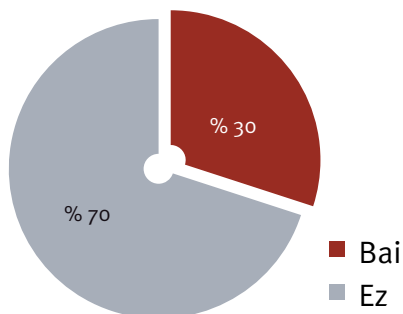


**8.14. GRAFIKOA. GASTU MOTA BAKOITZAK OSOKO GASTUAN DUEN BATEZ BESTEKO PISU ERLATIBOA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)**



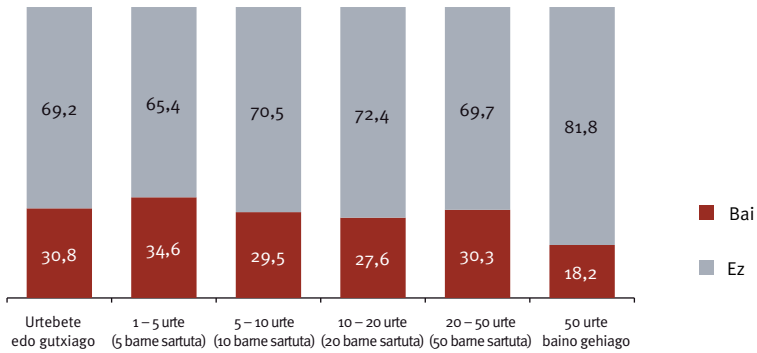
## 8.5. LIKIDEZIA ETA ZORPETZE ARAZOAK

**8.15. GRAFIKOA. LIKIDEZIA ARAZOAK EGOTEA**

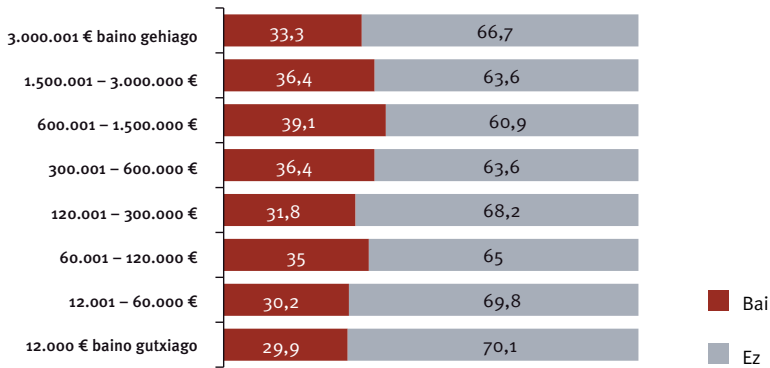


Erakundeen herenak aitortzen du likidezia-araioak edo altxortegi-tentsioak izatea. Ez da desberdintasun handirik antzeman erakundeen antzinatasunaren arabera, ezta mugitzen duten bolumen ekonomikoaren, pertsonalaren bolumenaren eta jardueraren arabera ere.

**8.16. GRAFIKOA. LIKIDEZIA ARAZOAK ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA**

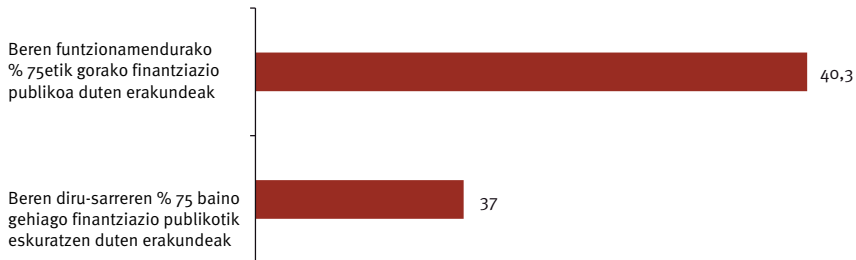


**8.17. GRAFIKOA. LIKIDEZIA ARAZOAK BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA**



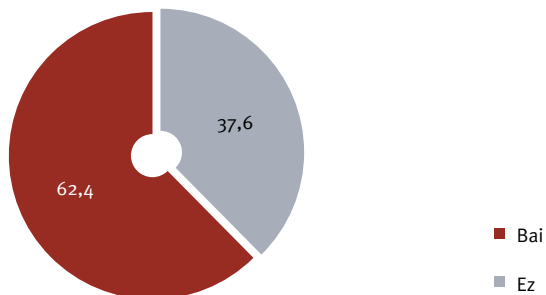
Likidezia-arazoei buruz jasotako informazioa ikusita, datu horiek ez dira aski esateko arazo horiek izateak baduela lotura finantziario publikoarekiko mendetasun indize handia izatearekin; esan daiteke, dena dela, arazoak dituzten erakundeen batez besteko indizea handiagoa dela kasu horietan, eta are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

**8.18. GRAFIKOA. LIKIDEZIA ARAZOAK. DIRU-SARREREN % 75 BAINO GEHIAGO FINANTZIAZIO PUBLIKOTIK HARTZEN DUTEN ERAKUNDEAK**



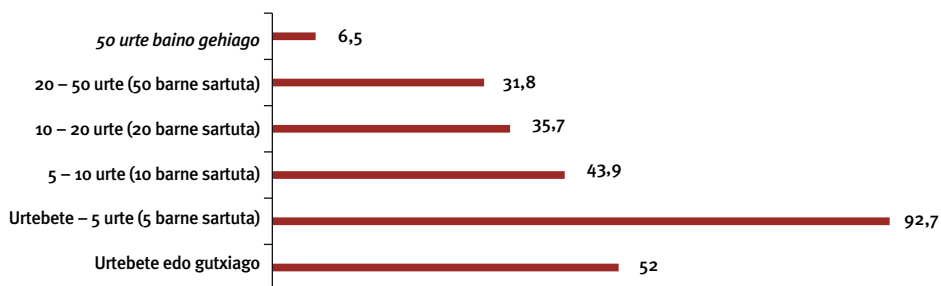
Oro har, erakundeen %62k zorrak dituela esan du. Haien zorpetze garbia % 37 da, batez beste; horrek esan nahi du kanpoko baliabideak -maileguak, eta abar- erakundeen pasibo osoaren herena baino gehiago direla.

8.19. GRAFIKOA. ZORPETZE ARAZOAK



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

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



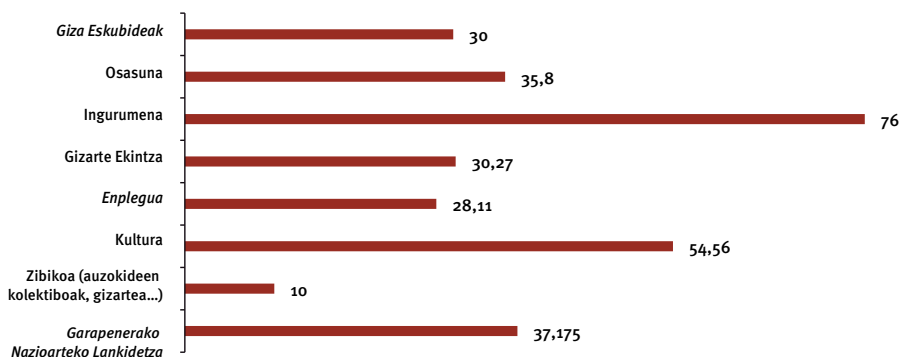
Likidezia-arazoak dituzten erakundeen batez besteko zorpetze-indizea horrelako arazorik ez duten erakundeena baino handiagoa da.

8.21. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, LIKIDEZIA ARAZOEN ARABERA



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

## 8.22. GRAFIKOA. ZORPETZE GARBIAREN EHUNEKOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



## 8.6. AITORMENAK

Bai elkarteek eta bai fundazioek askatasuna dute jarduera ekonomikoak gauzatzeko, baina baldintza hau bete behar dute: balizko mozkinak ez banatzea, baizik eta erakundearen jardueran berriz inbertitzea. Nolanahi ere, elkarteek eta fundazioek ez dute tratamendu fiskal berbera. Hala, elkarteak erregimen fiskal orokorraren mende daude, eta fundazioak erregimen fiskal bereziaren mende<sup>64</sup>. Beste gauza batzuen artean, horrek onura jakin batzuk ekartzen dizkio fundazioari Sozietateen gaineko Zergan eta Jarduera Ekonomikoen gaineko Zergan; orobat, onura horiek fundazioari dohaintzak egiten dizkieten pertsoneri ere heltzen zaizkie.

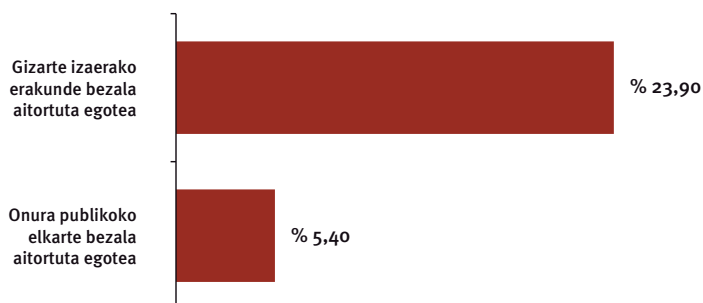
Erakunde jakin batzuk erregimen fiskal bereziaren bidez arautzera pasa daitezke eta onura jakin batzuk eskura ditzakete baldin eta onura publikoko izaera aitortzen bazaie. Horretarako, erakunde horiek interes orokorreko helbururen bat bilatu behar dute, eta haien asmoen artean gizarte ongizatea edo guztien ongia lortzen laguntzea egon behar da. Aipatutako izaera hori lortzeko, betekizun batzuk bete behar dituzte erakundeek<sup>65</sup>. Inkestatutako erakundeen % 6 inguruk onura publikoko izaera du aitortuta. .

64 49/2002 Legea, abenduaren 23koa, Irabazi-asmorik gabeko Erakundearen Erregimen Fiskala eta Mezenasgoarentzako Pizgarri Fiskalak arautzen dituena.

65 Euskadiko Elkarteei buruzko ekainaren 22ko 7/2007 Legearen 42. artikuluan ezarritako betekizunak betetzen dituzten elkarteak Onura Publikokotzat aitortu ahal izango dira. Halaber, abenduaren 19ko 1740/2003 Errege Dekretua ere kontsulta daiteke, onura publikoko elkarteei buruzko prozedurei buruzkoa baita (**11. BOE, 2004ko urtarrilaren 13koa**). Ezinbestekoa da elkarteak betekizun jakin batzuk betetzea. Hona hemen garrantzitsuenak:

- gutxienez errendimendu garbien % 70 bere interes orokorreko helburuak betetzera zuzendu behar da; gainera, orokorrean, administrazio-gastuak ezin dira izan % 10etik gorakoak.
- estatutuak kontu handiz erredaktatu behar dira, eta espresuki adierazi behar da patronatuko edo zuzendaritza-batzordeko kide batzuek ordainsari ekonomikoa jaso dezaketela erakundearen beste eginkizun batzuk betetzeagatik (ez organo horietan dituzten karguak betetzeagatik), baldin eta aurreikusita badago eragileek parte hartuko dutela zuzendaritza-organon eta, aldi berean, zeregin profesionalak beteko dituztela erakundearen (era horretan, arazoak saihestuko dira ogasunarekin edo onura publikorako eskariarekin, hala dagokionean).

### 8.23. AITORMENAK



Gizarte izaerako erakundearen aitormena Zerga Agentziak ematen duen kalifikazio bat da; berari esker, irabazi-asmorik ez duten eta betekizun jakin batzuk betetzen dituzten erakundeei BEZa kentzen zaie<sup>66</sup>. Kontsultatutako erakundeen % 24 inguru gizarte izaerako erakunde bezala dago aitortuta.

### 8.7. AUDITORIAK

Elkarte gehienek ez bezala, fundazioek beren kontuak aurkeztu behar dituzte urtero Fundazioen Babesletzan, beren eraketaren eta funtzionamenduaren legezotasuna bermatzeko. Izan ere, erakunde horrek administrazio publikoaren ikuskaritza eta tutoretza ordezkatzan ditu.

- 
- erabakitzen baldin bada elkarte bat eratzea geroago beraren onura publikoaren aitortpena eskatzeko, nahitaezko betekizun hau hartu behar da kontuan: elkarte erata eta funtzionatzen egon behar du, etenik gabe, gutxienez eskaria aurkeztu baino lehenagoko bi urteetan (era horretan, erakundeak ez litzuke aipatutako abantaila fiskalak eskuratuko denbora-tarte hori iragan arte).

66 Balio Erantsiaren gaineko Zergari buruzko 37/1992 Legea, abenduaren 28koa, 20. artikulua. Barne operazioetako salbuespenak.

1624/1992 Errege Dekretua, abenduaren 29koa, Balio Erantsiaren gaineko Zergaren Araudia onartzen duena eta Errege Dekretu hauek aldatzen dituenak: 1041/1990 Errege Dekretua, uztailaren 27koa, zentsu-aitortpenei buruzkoa; 338/1990 Errege Dekretua, martxoaren 9koa, Identifikazio Fiskaleko Zenbakiari buruzkoa; 2402/1985 Errege Dekretua, abenduaren 18koa, faktura egiteko eta entregatzeko beharrari buruzkoa (enpresariak eta profesionalak), eta 1326/1987 Errege Dekretua, irailaren 11koa, EBko zuzentzarauen aplikazioari buruzkoa. 6. Artikulua. Erakunde edo establezimendu jakin batzuen gizarte izaeraren aitormena.

Erakundearen gizarte izaeran oinarritutako salbuespenak eskatzeko, ondoren adierazitako betekizunak betetzen dituzten erakunde edo establezimenduak hartuko dira gizarte izaerakotzat:

- Irabazi-asmorik ez izatea eta, hala dagokionean, lor litzaketen mozkinak izaera bereko jarduera salbuetsiak gauzatzera zuzentzea.
- Presidente, patroli edo legezko ordezkariaren karguak doakoak izango dira eta ez dute interesik izango ustiapenaren emaitza ekonomikoetan, ez haien berek ez tartean jarritako pertsonen bitartez (hori espresuki adierazi behar da estatutuetan).
- Erakunde edo establezimenduetako bazkideak, erkideak edo partaideak eta haien ezkontideak edo senide odolokideak -bigarren graduraino, hori barne sartuta- ezin izango dira salbuetsitako operazioen hartzaile nagusiak izan, ezta baldintza berezietan ere gozatu eskaintzen diren zerbitzuetan.

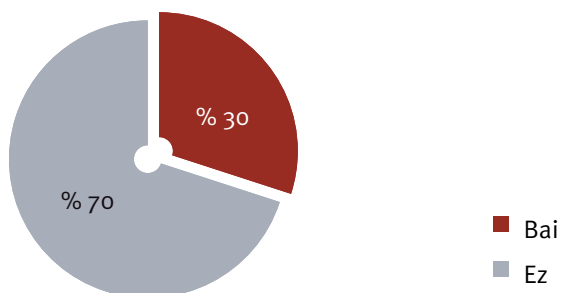
Hain zuzen ere, urteko kontuak aurkeztu behar dituzte<sup>67</sup> -egoeraren balantzea, emaitzen kontua eta jardueren eta kudeaketaren oroitidazkia-, hurrengo ekitaldirako aurreikusitako helburuak eta jarduerak islatzen dituen jarduera-plan bat prestatu behar dute, eta, kasu batzuetan, kanpoko auditoria baten mende jarri behar dira<sup>68</sup>.

Orokorrean, elkarteek Batzar Nagusian onartzen dituzte beren kontuak urtero, eta haien bete-beharrak hauexek dira soilik: beren bazkideen zerrenda eguneratua izan, kontabilitate egokia eraman, ondasunen inbentarioa eraman, eta gobernu- eta ordezkaritza-organoen bileren aktaliburua eraman.

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

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

#### 8.24. GRAFIKOA. KANPOKO KONTABILITATE-AUDITORIAREN ESKARIA AZKEN 3 URTEOTAN



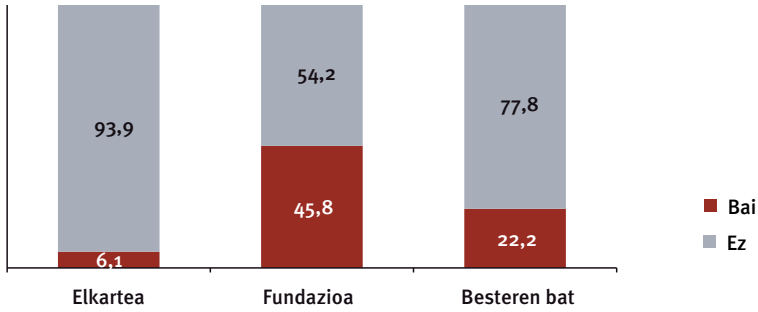
67 2008 urtean indarrean sartu da azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuaren bidez onartutako Kontabilitate Plan Orokorra. Irabazi-asmorik gabeko erakundeak behartuta daude beren urteko kontuak apirilaren 30eko 776/1998 Errege Dekretuaren bitartez onartutako egokitzapen sektorialaren arabera formulatzera, eta bertan 1990ko Kontabilitate Plan Orokorra aplikatu behar dela esaten denez, azken hori indarrrik gabe utzi bada ere, kontabilitate-araudi berria da aplikatzekoa; nolana ere, beren legedi espezifikoaren bidez arautzen direnez (50/2002 Legea, abenduaren 26koa), beren urteko kontuak -balantzea, emaitzen kontua eta oroitidazkia- Lege horretako 25. artikuluan ezarritakoaren arabera formulatzen jarraituko dute. Dena dela, dokumentu horien formulazioa kontabilitate-araudi berriaren arabera erredaktatu beharko dira, egokitzapen sektorialaren berezitasunei eutsiz, kontrako adierazita egon ezean.

68 Fundazioei buruzko abenduaren 26ko 50/2002 Legea. 25. Artikulua. Kontabilitatea, auditoria eta jarduera-plana. Bi urtez -jarraian- gutxienez hiru zirkunstantzia hauetako bi gertatzen badira :

- osoko ondarea 2.400.000€ baino handiagoa da.
- diru-sarreraren urteko zenbateko garbia 2.400.000€tik gorakoa da.
- langileen batez besteko kopurua 50 baino handiagoa da ekitaldian zehar.

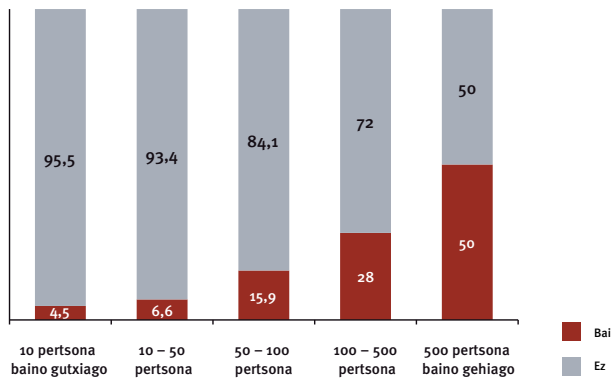


8.25. GRAFIKOA. AUDITORIAREN ESKARIA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA

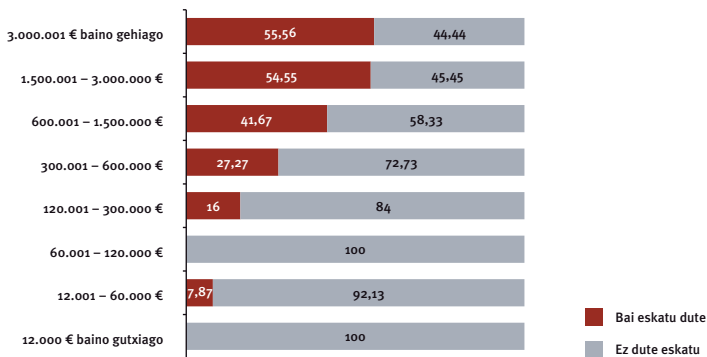


Indizeak gora egiten du tamaina eta bolumen ekonomiko handiagoa duten erakundeen kasuan; hala eta guztiz ere, 600.000 euro baino gehiago mugitzen dituzten erakundeen erdiek -gutxi gorabehera- ez dute kanpoko kontabilitate-auditoriari eskatu azken urteotan, mugitzen duten diruaren zatirik handiena publikoa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

8.26. GRAFIKOA. AUDITORIAREN ESKARIA, ERAKUNDEKO PERTSONALAREN BOLUMENAREN ARABERA



8.27. GRAFIKOA. AUDITORIAREN ESKARIA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



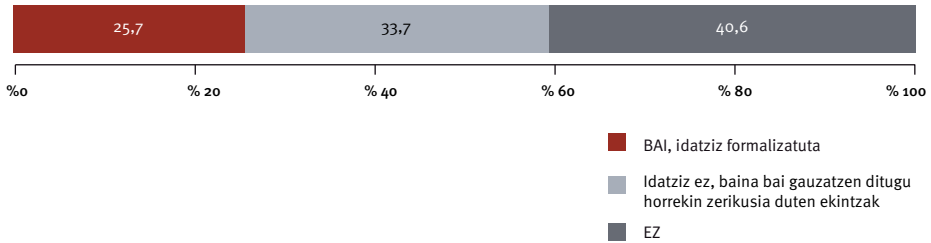
## **9. KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK**



## 9.1. PLAN ESTRATEGIKOA

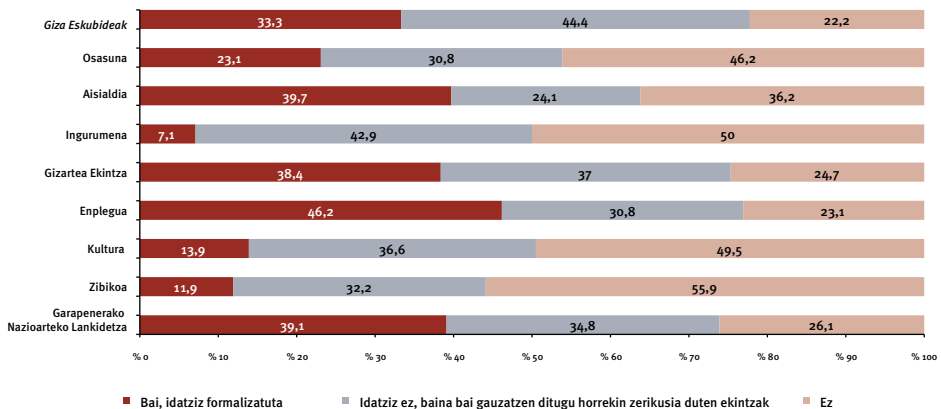
Plangintza estrategikoa lagungarria da erakundeen jardunerako; izan ere, bidea ematen die beren antolakuntza- eta finantziazio-ereduak ezartzen duen eginkizuna argitzeko eta gogoan izateko. Plangintza estrategikoa erakundeen norabidea erakusten du, eta ezarritako helburuak ahalik eta eraginkortasun eta efizientziarik handienez lortzera dago orientatuta.

9.1. GRAFIKOA. ERAKUNDEAN PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA



Hamar erakundetatik seik diote badutela plana, edo, horren ezean, erakundearen estrategia orientatzera zuzendutako ekintzak gauzaten dituztela diote. Nolanahi ere, lau erakundetatik batek soilik du idatziz formalizatutako Plan Estrategikoa; gaur egun, beraz, sektoreko erakunde gehienek jarduerak ez da oinarritzen beren estrategiaren optimizazioa errazten duten tresnetan.

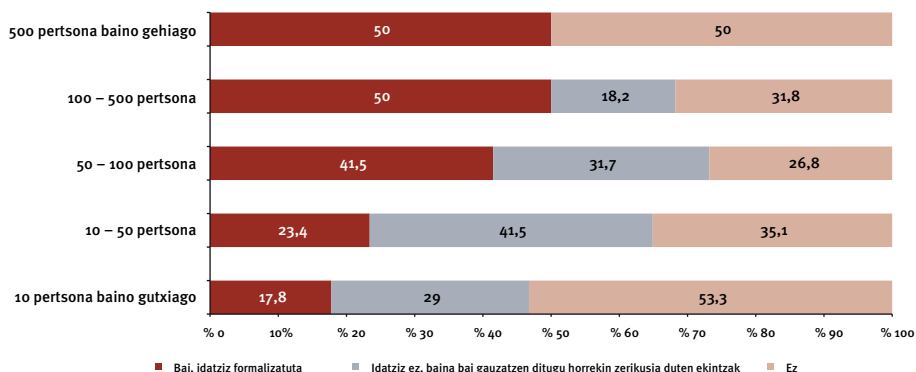
9.2. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



Plan estrategikoa formalki garatzen duten erakundeen artean, eremu hauetakoak azpimarratu behar dira: enplegua (% 46), aisialdia (% 40), lankidetzak eta garapena (% 39) eta gizarte ekintza

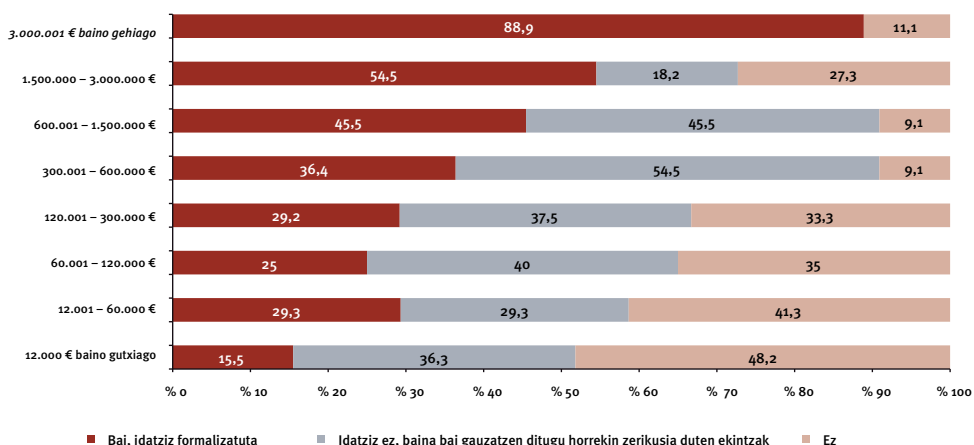
(% 38). Kontrako muturrean, plangintza estrategikoa gutxien berenganatu duten erakundeak ingurumenaren eremukoak (% 7), eremu zibikokoak (% 12) eta kulturaren eremukoak (% 14) dira.

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



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

**9.4. GRAFIKOA. PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA**



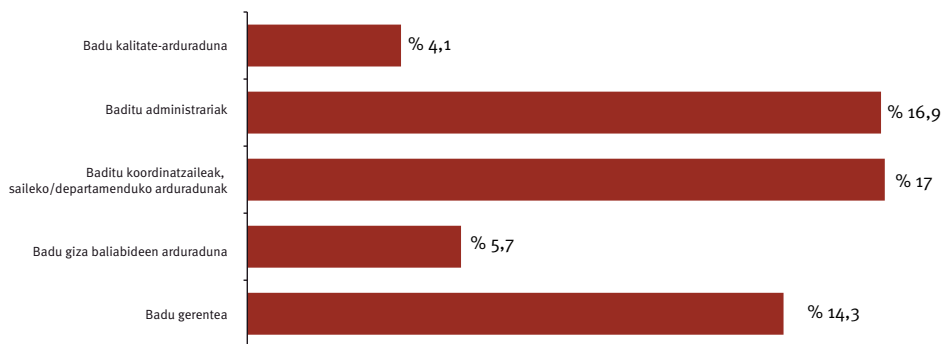
lido beretik, badirudi erakundearen bolumen ekonomikoa ere lotuta dagoela plan estrategikoak egitearekin edo ez egitearekin. Hala, 2006an milioi eta erdi eurotik gorako aurrekontua izan zuten erakundeen artean, 10etatik 6 eta 9 bitartek badute Plan Estrategikoa. Bolumen ekonomiko txikiagoa dutenen artean, berriz, horrelako plana duten erakundeen proportzioak behera egiten du; izan ere, 12.000 eurotik beherako aurrekontua duten erakundeen % 15ek soilik du plan estrategikoa.

Hala eta guztiz ere, bolumen handiko jarduera ekonomikoa duten erakundeen kasuan ere -600.000 euro baino gehiago mugitzen dituztenak edo milioi eta erdi euro baino gehiago ere mugitzera iristen direnak-, azpimarratzekoa da erakunde horien ehuneko esanguratsu batek ez duela plangintza- eta antolakuntza-dinamikarik sortu edo formalizatu bere iraunkortasuna bermatzeko, bere eginkizuna betetzeari eta kontuen berri emateari begira.

## 9.2. KUDEAKETAREKIN ZERIKUSIA DUTEN POSTU ESANGURATSUAK

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

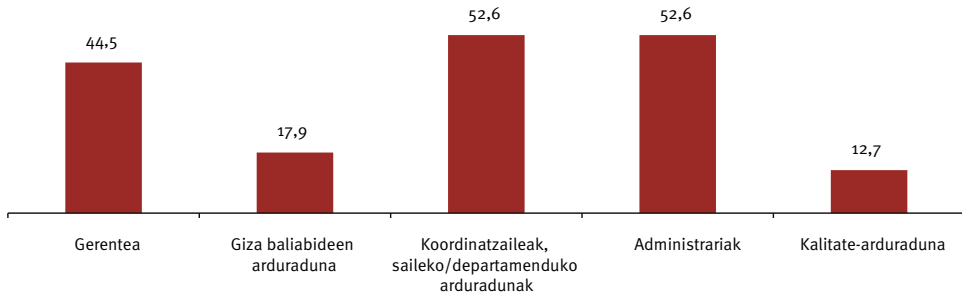
9.5. KUDEAKETARI LOTUTAKO POSTU ESANGURATSUAK DITUZTEN ERAKUNDEEN EHUNEKOA<sup>69</sup>.



Sektoreko erakundeen artean bildutako datuen arabera, gerentzia dutenak % 14 baino ez dira, eta koordinatzaileak edo sailtako arduradunak dituztenak % 17. Kopuruak nabarmenki aldatzen dira soldatako pertsonala izatea irizpidetzat hartuz gero. Izan ere, soldatako pertsonala duten erakundeen kasuan, gerentea duten erakundeak % 44 dira.

69 Ehunekoek beheranzko distortsioa izan lezakete, zeren erakunde askok erantzun gabe utzi baitute galdera hori.

### 9.6. GRAFIKOA. POSTU ESANGURATSUAK EGOTEA SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEETAN



Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, administrari postua dutenak % 17 dira. Ehuneko hori, baina, % 53raino igotzen da soldatako pertsonala duten erakundeak bakarrik kontuan hartzen badira. Aipatu behar da, horri dagokionez, postu horrek hainbat motatako eginkizunak izaten dituela, zeren eta, sarritan, erakunde horietako administrariak erakundeak behar dituen administrazio- eta kudeaketa-eginkizun ia guztiak betetzen baitituzte, gutxienez beraren oraingo garapen-une konkretuan. Kasuen % 72an, administraria da erakundeak kontratatutako pertsona bakarra, hau da, bera da soldatako pertsonal guztia.

Postu edo figura horietako edozeinen presentzia nabarmenki handiagoa da erakundearen soldatako pertsonalaren bolumena igotzen den neurrian. 10 pertsona baino gehiago kontratatuta dituzten erakundeetan, % 75ek gerentea du, % 42k giza baliabideen arduraduna, % 81k koordinatzaileak ditu, % 79k pertsonal administratiboa, eta % 30ek kalitate-arduraduna.

Aipatutako postuek erakundeetan duten presentzia aldatu egiten da faktore hauen arabera: soldatako pertsonalaren pisua, figura juridikoa eta jarduera ekonomikoaren bolumena.

9.1. TAULA. POSTU ESANGURATSUAK DITUZTEN ERAKUNDEEN EHUNEKOA, FAKTORE HAUEN ARABERA: FIGURA JURIDIKOA, BOLUMEN EKONOMIKOA, PERTSONALAREN BOLUMENA, BOLUNTARIOEN PISUA ETA SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA

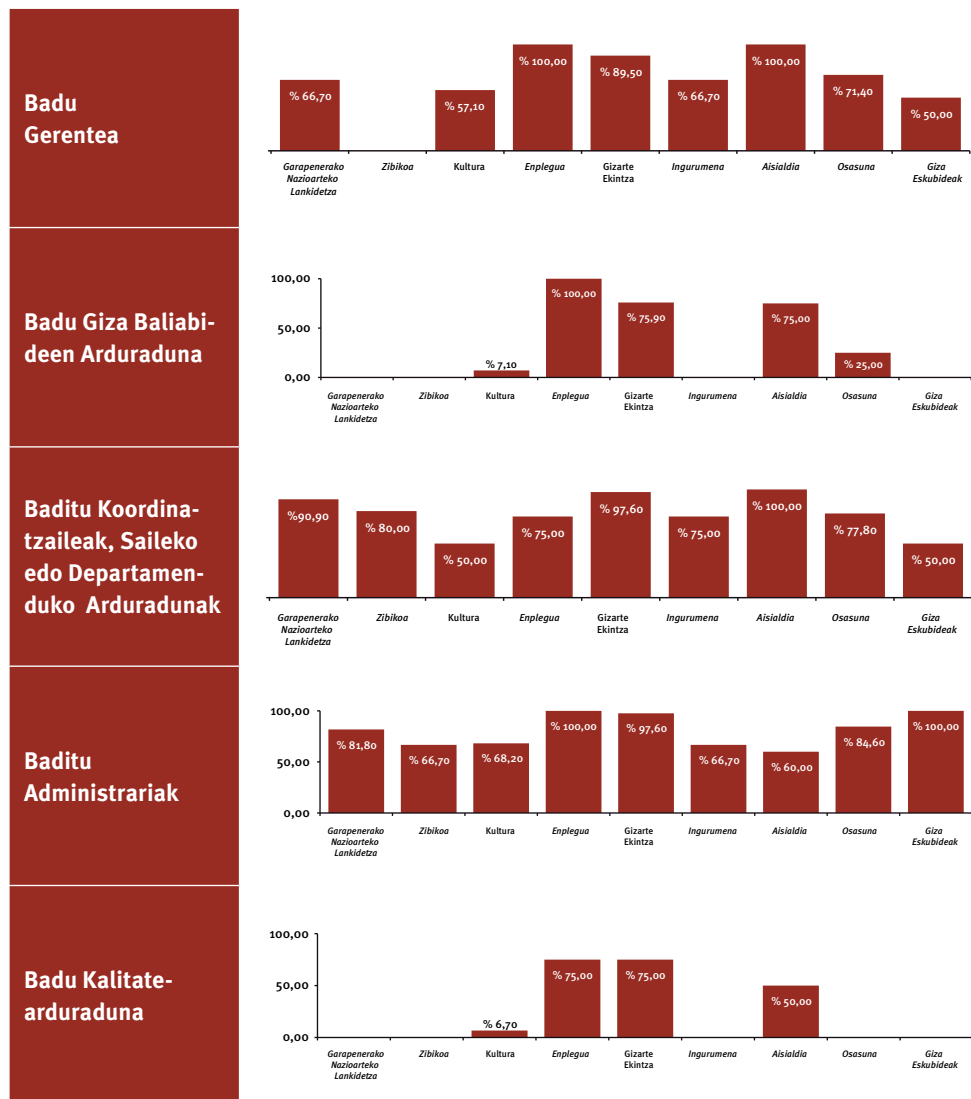
		GERENTEA	GIZA BALIABIDEEN ARDURADUNA	KOORDINATZAILEAK, SAILETAKO ARDURADUNAK	ADMINISTRARIAK	KALITATE-ARDURADUNAK
<b>OROKORRA</b>		<b>% 14,3</b>	<b>% 5,7</b>	<b>% 17</b>	<b>% 16,9</b>	<b>% 4,1</b>
BOLUMEN EKONOMIKOA	12.000€ baino gutxiago	0	0	1,2	1,2	0,4
	12.001 - 60.000€	6,3	1,1	11,6	16,8	1,1
	60.001 - 120.000€	23,1	7,7	23,1	38,5	3,8
	120.001 - 300.000€	56	24	56	48	8
	300.001 - 600.000€	72,7	36,4	90,9	54,5	18,2
	600.001 - 1.500.000€	66,7	25	83,3	75	20,8
	1.500.001 - 3.000.000	81,8	36,4	90,9	100	27,3
	3.000.001 baino gehiago	88,9	66,7	88,9	88,9	55,6
PERTSONALAREN BOLUMENA	10 pertsona baino gutxiago	5,2	0,6	5,2	3,9	1,3
	11 - 50 pertsona	15,9	4,4	19,5	20,4	2,7
	51 - 100 pertsona	35,3	25,5	41,2	39,2	15,7
	101 - 500 pertsona	30,3	15,2	36,4	33,3	9,1
	500 pertsona baino gehiago	50	50	50	50	50
BOLLUNTARIOEN PISUA	boluntarioak: % 0	60	0	60	20	0
	boluntarioak: % 25 baino gutxiago	83,3	61,1	72,2	77,8	33,3
	boluntarioak: % 25 eta % 50 bitartean	48,4	29	54,8	51,6	25,8
	boluntarioak: % 50 eta % 75 bitartean	51,5	18,2	60,6	54,5	18,2
	boluntarioak: % 75 eta % 100 bitartean	32,9	6,8	45,2	49,3	1,4
	boluntarioak: % 100	0	0	0,3	0	0
FIGURA JURIDIKOA	Elkartek	10,1	3,6	13,9	13,3	2,6
	Fundazioa	70,4	37	63	70,4	25,9
	Besteren bat	77,8	33,3	55,6	55,6	22,2
SOLDATAKO PERSONAK	3 baino gutxiago	18,8	0	21,9	34,4	1,6
	3 - 10	46	14	58	46	6
	11 - 50	69,8	34,9	79,1	74,4	20,9
	51 - 100	87,5	62,5	75	12,5	50
	100 baino gehiago	100	80	100	100	80



Hala eta guztiz ere, aldagai horien arteko lotura ezin da zuzeneko loturatzat hartu, zeren postuak egotea edo ez egotea nolabait esplikatzen duena aldagai guztien arteko lotura baita; hori da, azken batean, eremuen arteko desberdintasunetan islatzen dena.

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

9.2. TAULA. POSTU ESANGURATSUAK EGOTEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



### 9.3. JARDUERAREN PROGRAMAZIOA ETA EBALUAZIOA

Erakundeek gauzatzen dituzten jardueren aldizkako programazioa eta ebaluazioa funtsezko zereginak dira haien kudeaketa ona izan dadin.

Erakundeen % 85 inguruk dio bere jarduerak aldizka programatu eta ebaluatzen dituela.

9.3. TAULA. PROGRAMA ALDIZKA EGITEA ETA JARDUERAK EBALUATZEA

%	PROGRAMAZIOA	EBALUAZIOA
BAI	84,4	85,9
EZ	15,6	14,1
Guztira	100,0	100,0

Ez da desberdintasun handirik antzematen erakundeen eremuen arabera, eta ez dirudi lotura garbia dagoenik erakundeen tamainaren eta jarduerak programatzearen eta ebaluatzearen artean.

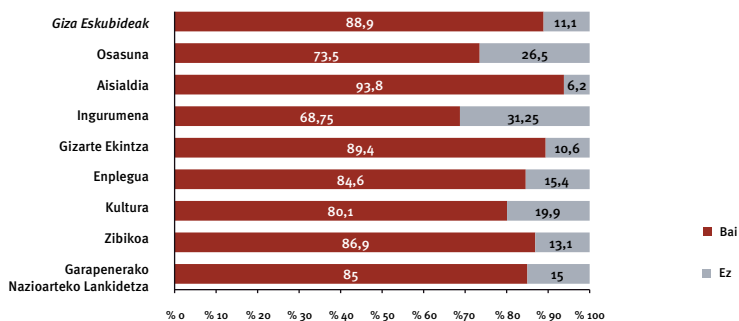
Erakunde multzo bakoitzaren zati mardul batek - multzoa egiteko erabiltzen den irizpidea zeinahi delarik ere- bere jarduerak programatu eta ebaluatzen ditu; dena dela, erakundeen ezaugarriak hain desberdinak direla kontuan hartuta, haien arteko desberdintasunik eza horrek adieraz lezake oso programazio eta ebaluazio mota desberdinak daudela, edo, bestela esanda, programazioaren eta ebaluazioaren inguruko ikusmolde desberdinak ezkuta litzake. Pentsa liteke, beraz, programazioa eta ebaluazioa Zuzendaritza Batzordeak ekitaldiaren hasieran eta amaieran egiten dituen bilerak baino ez direla, kasu batzuetan; beste batzuetan, berriz, izaera profesionalagoa dute, soldatuko pertsonala inplikatzeko dute batik bat, eta, jardueraren garapenera funtsezko ardatza direnez, maiztasun jakin bat ematen zaie.

Edonola ere, programazioa eta ebaluazioa tresna erabilgarri bilaka daitezke erakundearen masa soziala fidelizatzeko; izan ere, integrazioa erraztu dezakete, eta, gainera, erakundearen kudeaketan parte hartzea ahalbidetzen diete erakundeari lotutako kolektiboei<sup>70</sup>.

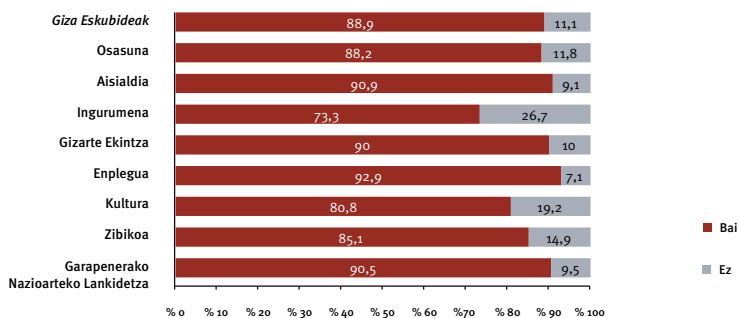
Nahiz eta indizeak nahiko altuak izaten diren, kontuan hartu behar da erakunde batzuk baldintzatuegi daudela uneko zuzeneko esku-hartzeagatik; izan ere, horrek bigarren planoan uzten ditu plangintzarekin zerikusia duten ekintzak. Ingurumenaren eremuko erakundeen % 31k eta osasunaren eremuko erakundeen % 26k aitortzen dute ez dutela programaziorik egiten. Gabezia hori 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua duten erakundeetan antzematen da (% 19), baina baita beste batzuetan ere, hala nola 120 eta 300 mila euro bitarteko aurrekontua duten erakundeetan. Ebaluazioa, aldiz, praktika hedatuagoa da, han-hemenka hutsune batzuk egon arren.

<sup>70</sup> Kontsulta daiteke Giza Baliabideen kapituluaren 7.3. atala: **Pertsonalaren Inplikazioa**; bertan, programazioan eta ebaluazioan parte hartzen dutenei buruzko informazioa eskaintzen da.

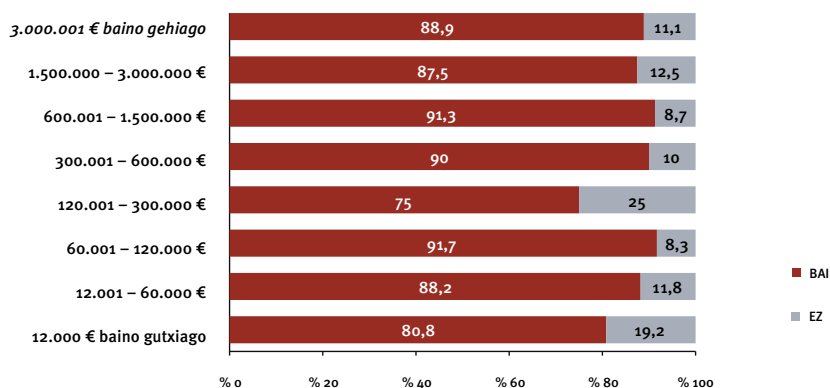
### 9.7. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA JADUERA-EREMUAREN ARABERA



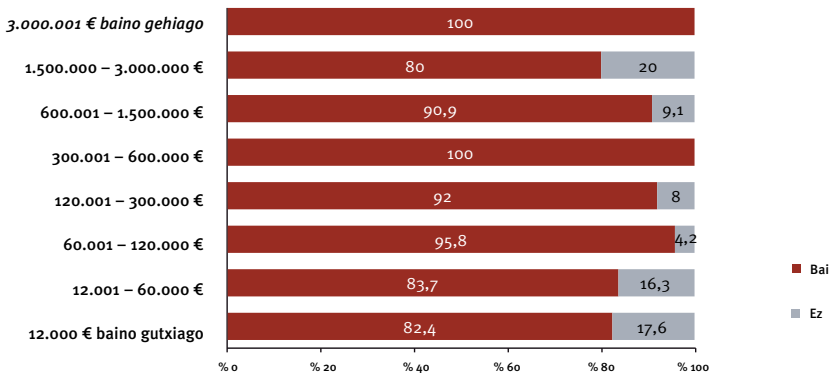
### 9.8. GRAFIKOA. EBALUAZIOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



### 9.9. GRAFIKOA. PROGRAMAZIOA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA



### 9.10. GRAFIKOA. EBALUAZIOA BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



### 9.4. GIZA BALIABIDEEI BURUZKO PLANAK

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

Ikus daitekeenez, kasu askotan ez dira formalizatzen edo idatziz jasutzen plan horiekin zeriku-sia duten ekintzak, prozesuak edo tresnak, praxira eramaten diren arren.

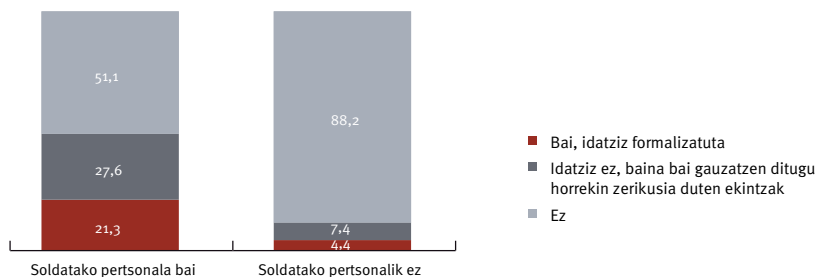
#### 9.4. TAULA. GIZA BALIABIDEEI BURUZKO PLANAK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK...? <sup>71</sup>

PLANAK	Bai, idatziz, formalizatuta,	Idatziz ez, baina bai gauzatzen ditugu horrekin zerikusia duten ekintzak	Ez
Giza Baliabideak Kudeatzeko Plana	10,7	15,8	73,4
Boluntarioak Kudeatzeko Plana	16,3	24,4	59,3
Prestakuntza Plana	22	26,4	51,6

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

<sup>71</sup> Boluntarioak Kudeatzeko Planari buruzko datuak pertsonal boluntarioa duten erakundeei soilik da-gozkie.

**9.11. GRAFIKOA. GIZA BALIABIDEAK KUDEATZEKO PLANA EGOTEA, SOLDATAKO PERTSONALA EGOTEAREN EDO EZ EGOTEAREN ARABERA**

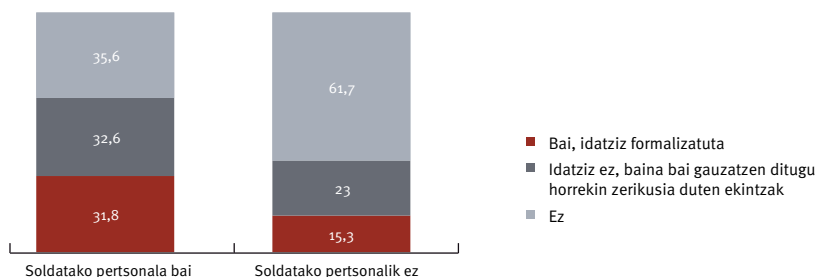


Nahiz eta erakunde gehienek ez duten Giza Baliabideak Kudeatzeko Planik, soldatako pertsonala izateak edo ez izateak desberdintasun nabariak sortzen ditu. Soldatako pertsonak dituzten erakundeek neurri handiagoan formalizatzen dute beren giza baliabideak kudeatzeko plana (% 21), edo, gutxienez, horrekin zerkusua duten ekintzak gauzatzen dituzte (% 28).

Horrenbestez, soldatako pertsonak dituzten erakundeen ia erdiek badute nolabaiteko estrategia alor horretan. Soldatako pertsonalik ez duten erakundeen kasuan, aldiz, hamarretatik bederatzik ez dute pertsonalaren kudeaketa eraginkor eta koherentea lortzera zuzendutako planik.

Antzeko zerbait gertatzen da Prestakuntza Planarekin, hau da, erakundeen giza baliabideekin zerkusua duten planen artean presentzia gehien duen planarekin. Soldatako pertsonala izateak edo ez izateak desberdintasun nabariak sortzen ditu Prestakuntza Plana ezartzerakoan. Hala, soldatako pertsonak dituzten erakundeek neurri handiagoan izaten dute Prestakuntza Plana, dela formala (% 32) dela informala (% 33); horrenbestez, soldatako pertsonak dituzten erakundeen artean, hamar erakundetatik seik baino gehiagok xede horretara zuzendutako ekintza batzuk garatzen dituzte, gutxienez.

**9.12. GRAFIKOA. PRESTAKUNTZA PLANA EGOTEA, SOLDATAKO PERTSONALA IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA**



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

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

**9.5. TAULA. GIZA BALIABIDEAK KUDEATZEKO PLANAK. GIZA BALIABIDEEN KUDEAKETA, BOLUNTARIOEN KUDEAKETA, PRESTAKUNTZA. BA AL DUZU HIRU HORIETAKOREN BAT?**

	Bai, idatziz edo horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatu	Ez
<b>Orokorra</b>	<b>59,9</b>	<b>40,1</b>
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	54,5	45,5
Zibikoa	35,7	64,3
Kultura	44,3	55,7
Enplegua	83,3	16,7
Gizarte ekintza	81,2	18,8
Ingurumena	53,8	46,2
Aisialdia	83,9	16,1
Osasuna	56	44
<i>Giza Eskubideak</i>	57,1	42,9
10 pertsona baino gutxiago	47,6	52,4
10 - 50 pertsona	61,9	38,1
50 - 100 pertsona	77,1	22,9
100 - 500 pertsona	88,9	11,1
<i>500 pertsona baino gehiago</i>	75	25
12.000€ baino gutxiago	49,1	50,9
12.001 - 60.000€	55,1	44,9
60.001 - 120.000€	75	25
120.001 - 300.000€	84	16
300.001 - 600.000€	90	10
600.001 - 1.500.000€	94,7	5,3
1.500.001 - 3.000.000€	90	10
<i>3.000.000€ baino gehiago</i>	100	0

## 9.5. ZEHARKAKO PLANAK: BERDINTASUNA, EUSKARA, INGURUMENA ETA PARTE-HARTZEA

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

### 9.6. TAULA, ZEHARKAKO PLANAK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?

	Bai, idatziz, formalizatuta	Idatziz ez, baina bai gauzatzen ditugu horrekin zerikusia duten ekintza batzuk	Ez
Berdintasun Plana	13,5	28,7	57,8
Parte-hartze Plana	7,1	25,1	67,8
Euskara Plana	11,1	22,6	66,3
Ingurumena Kudeatzeko Plana	5,6	19,4	75

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

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

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

Plan horiek sektoreko erakundeetan duten ezarpen indizeek adierazten dutenez, beharrezkoa da ekimen hori indartzea. Plan horiek erakundeetan txertatzeak edo erakunde batzuetan jadanik gauzatzen ari diren ekintzak sistematizatzeko bidea emango luke haien eginkizun soziala, balioak eta antolakuntza-eredua modu koherenteagoan uztartzeko.

Ez dirudi lana ezerezetik abiatu behar denik; izan ere, lau plan mota horiek orokorrean hartzen badira, hots, erakundeetan gutxienez zeharkako plan bat txertatuta egotea, orduan ezarpen maila zertxobait handiagoa dela esan genezake. Oro har, Hirugarren Sektoreko erakundeen % 60 inguruk badu lau ardatz horietako batekin lotura duten ekintzak, idatzizko planik ez izan arren.

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

**9.7. TAULA. ZEHARKAKO PLANAK. PARTE-HARTZEA, EUSKARA, BERDINTSUNA ETA INGURUMENA  
BA AL DUZU LAU HORIETAKOREN BAT?**

	Bai, idatziz, edo horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatuz	Ez
Orokorra	61,2	38,8
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	59,1	40,9
Zibikoa	55,7	44,3
Kultura	51,5	48,5
Enplegua	81,8	18,2
Gizarte ekintza	74,2	25,8
Ingurumena	61,5	38,5
Aisialdia	71,7	28,3
Osasuna	52,4	47,6
<i>Giza eskubideak</i>	50	50
10 pertsona baino gutxiago	54,5	45,5
10 - 50 pertsona	61,7	38,3
50 - 100 pertsona	74,4	25,6
100 - 500 pertsona	88,2	11,8
<i>500 pertsona baino gehiago</i>	75	25
12.000€ baino gutxiago	55,2	44,8
12.001 - 60.000€	55,4	44,6
60.001 - 120.000€	58,8	41,2
120.001 - 300.000€	75	25
300.001 - 600.000€	70	30
600.001 - 1.500.000€	95	5
1.500.001 - 3.000.000€	55,6	44,4
<i>3.000.000€ baino gehiago</i>	88,9	11,1



## 9.6. BESTE PLAN BATZUK

9.8. TAULA. BESTE PLAN BATZUK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?

	Bai, idatziz, formalizatuta	Idatziz ez, baina bai gauzatzen ditugu horrekin zerikusia duten ekintzak	Ez
Laneko Arriskuen Prebentziorako Plana	20,2	7,6	72,2
Baliabide Materialen Plana	8,2	24,1	67,7

Jasotako datuen arabera, erakundeen % 70ek baino gehiagok ez du Laneko Arriskuen Prebentziorako Planik, eta bostetik batek idatziz du eginda plan hori.

Baliabide Materialen Planari dagokionez, erakundeen ia % 25ek dio ez duela horrelako plan formalik baina horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen dituela. Erakundeen % 68k, berriz, ez du horrelako planik kontuan hartzen.

## 9.7. KALITATEA

Kalitatea funtsezko estrategia bilakatu da erakundeentzat, zeren lagungarria baita haien barneko funtzionamendua eta kudeaketa optimizatzeko eta haien helburuak lortzeko. Kalitate-sistemak ezartzeari esker, erakundeek beren esperientzia formalizatzen dute, arduren banaketa hobetzen dute... Horrez gain, erantzukizun-seinale bat da atenditzen duten kolektiboentzat, lagungarria da kanpoko bezeroei eta dohaintza-emailei kontuak emateko, eta abar.

Datuek erakusten dutenez, erakundeen % 10ek badu idatziz formalizatutako Kalitate Plan bat, eta % 13k erakundearen kudeaketa hobetzearekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen ditu. Dena dela, ehuneko orokor horiek Hirugarren Sektorean biltzen diren errealitateen heterogeneotasunaren mende daude.

9.9. TAULA. KALITATE PLANA. BA AL DU KALITATE PLANA ZURE ERAKUNDEAK?

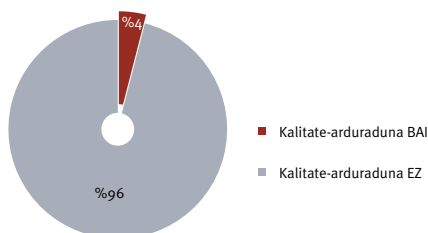
	Bai, idatziz, formalizatuta	Idatziz ez, baina bai gauzatzen ditugu horrekin zerikusia duten ekintzak	Ez
Orokorra	10	12,9	77,1
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	0	12,5	87,5
Zibikoa	1,9	9,6	88,5
Kultura	1,2	10,6	88,2
Enplegua	45,5	36,4	18,2
Gizarte ekintza	31,7	23,3	45
Ingurumena	0	8,3	91,7
Aisialdia	6,5	8,7	84,8
Osasuna	5	5	90

<i>Giza eskubideak</i>	0	0	100
<i>Beste batzuk</i>	100	0	0
10 pertsona baino gutxiago	4,4	8,9	86,7
10 - 50 pertsona	6,8	14,3	78,9
50 - 100 pertsona	28,1	15,6	56,3
100 - 500 pertsona	35,7	28,6	35,7
<i>500 pertsona baino gehiago</i>	50	0	50
12.000€ baino gutxiago	0,7	9,0	90,3
12.001 - 60.000€	7,1	7,1	85,7
60.001 - 120.000€	6,3	12,5	81,3
120.001 - 300.000€	17,4	34,8	47,8
300.001 - 600.000€	27,3	27,3	45,5
600.001 - 1.500.000€	42,9	21,4	35,7
1.500.001 - 3.000.000€	25	25	50
<i>3.000.000€ baino gehiago</i>	62,5	25	12,5

Erakunde batzuen errealitatea batez besteko horren gainera dago. Horixe gertatzen da tamaina handiko erakundeen kasuan, batez ere 120.000 euro baino gehiago eta 50 kide baino gehiago dituztenen kasuan. Kasu horietan, plana ezarrita duten erakundeen ehunekoak % 17 eta % 62 bitartekoa izan daiteke. Edonola ere, ehunekoak nabarmenki handiagoak dira kontuan hartzen baldin badugu horrelako erakunde guztiek zerbait egiten dutela, formalizatu edo sistematizatu gabeko ekintzak izan arren, beren kudeaketa hobetzeko. Azpimarratzekoa da, dena dela, egitura konplexuagoa duten erakundeen artean ere badirela kalitate sistema oraindik ere ezarri gabe dutenak.

Beste alde batetik, azpimarratzekoa da horrelako planek oso presentzia txikia dutela 12.000 euro baino gutxiagoko aurrekontua duten erakundeetan: plana duten erakundeak % 1 baino ez dira, eta kudeaketa hobetzera zuzendutako ekintzak gauzatzen dituztenak % 9. Erakunde horietako gehienak eremu zibiko eta kulturelekoak dira, hau da, batez ere auzo elkarteak, jubilatuen elkarteak, eta abar.

9.13. GRAFIKOA. KALITATE ARDURADUNA EGOTEA EDO EZ EGOTEA

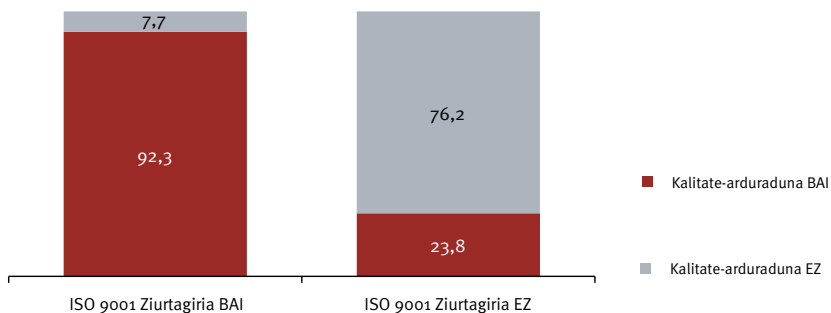


Kontsultatutako erakunde guztien artean, kalitate-arduradunaren presentzia erakundeen % 4an soilik dektatu da. Funtsean, eta kopuru txiki horrek azterketa oso argigarria egitea ahalbidetzen ez badu ere, kasu horiek profil espezifiko erakunde batzuei dagozkie.

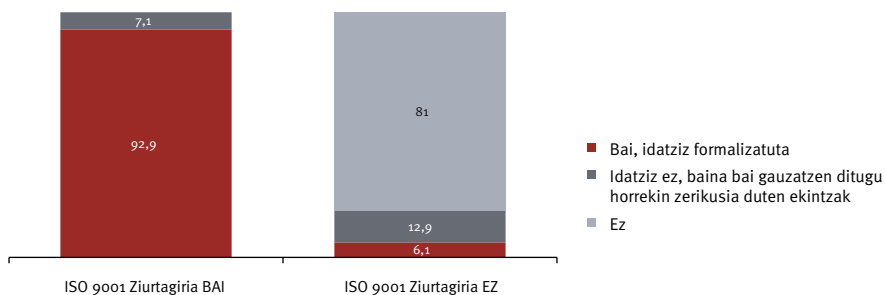
Orokorrean, diru-sarreren bolumena eta pertsonalaren neurria dira kalitate-arduradunaren presentzia definitzen duten aldagaiak. Hala, 50 kide baino gehiago dituzten erakundeek neurri handiagoan dute figura hori; gisa berean, diru-sarrera gehiago dituzten erakundeetan ere arrun-  
tgoa da horrelako arduradunaren presentzia.

Beste alde batetik, bada lotura positiboa kalitate-arduraduna izatearekin eta ziurtagiri mota-  
ren bat izatearekin. Halaber, erakundeak kalitate-plana izatea lotuta dago kalitate-ziurtagiria  
izatearekin. Lotura hori logikoa da, zeren kalitate-sistemek plan bat gauzatzera behartzen edo  
bultzatzen baitute erakundea. Ziurtagiria lortzeko ezarritako prozesuen eskakizunak betetzeko  
beharrak bultzatuta, kasu gehienetan bada ardura hori hartzen duen pertsona bat, erakundea-  
ren baitan.

**9.14. GRAFIKOA. KALITATE-ZIURTAGIRIA DUTEN ERAKUNDEAK, KALITATE ARDURADUNA EGOTEA EDO EZ EGOTEA IRIZPIDETZAT HARTUTA**



**9.15. GRAFIKOA. KALITATE ZIURTAGIRIA DUTEN ERAKUNDEAK, KALITATE PLANA EGOTEA EDO EZ EGOTEA IRIZPIDETZAT HARTUTA**



Ziurtagiriak kanpo-aitorpena lortzea ahalbidetzen die erakundeei. Ziurtagiria duten erakundeen  
ehunekoa inkestatutakoen % 6,3 da, gutxi gorabehera. Horien artetik, bostetatik ia batek ziurta-  
giri bat baino gehiago du. Kontuan hartu behar da, dena dela, ehuneko hori desitxuratuta egon  
daitekeela tamaina handiko eta egitura konplexuko erakundeek gehiegizko presentzia dutelako  
aztertutako laginean.

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

Gaur egun badira GKEen sektorerako egokitutako kalitate-sistemen proposamenak; hori horrela izan arren, Bizkaian kontsultatu diren erakundeen artean ez da horrelako sistemarik ezarrita aurkitu. Horren arrazoia izan daiteke sistema horiek oraindik ere ezin direla ziurtatu eta haien kanpo-aitormena txikia dela.

#### 9.10. TAULA. KALITATE ZIURTAGIRIAK

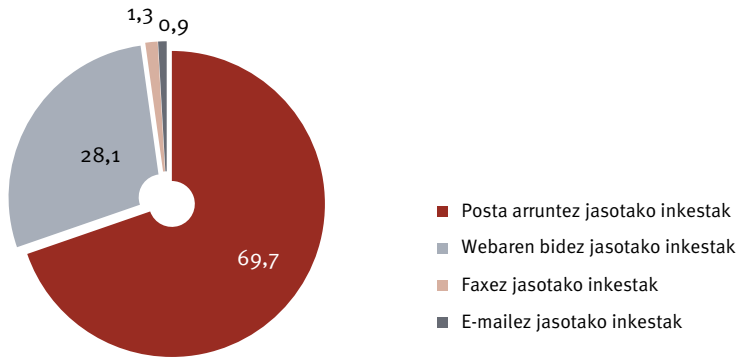
KALITATE ZIURTAGIRIAK	BAI
ISO 9001 Ziurtagiria	3%
Zilarrezko edo urrezko Q Ziurtagiria	0,2%
PREMIE Diploma Ziurtagiria	0,8%
Ekoscan Arauaren Ziurtagiria	0%
ISO 14001 Ziurtagiria	0,4%
OHSAS 18000 Arauaren Ziurtagiria	0,2%
SGE 21:2005-Fonetika Arauaren Ziurtagiria	0%
FEAPSen kalitatea kudeatzeko sistemaren Ziurtagiria	0,2%
Baditu beste ziurtagiri batzuk: EFQM konpromisoa, Utopia Saria...	0,9%
Bai Euskarari Ziurtagiria	1,3%
Aukera berdintasunaren alorreko kolaboratzailearen "label" Ziurtagiria	0,6%

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

### 9.8. INFORMAZIOAREN ETA KOMUNIKAZOAREN TEKNOLOGIA BERRIAK

Ikerketa honetan parte hartzeko erakundeek erabili dituzten baliabideek datu interesgarri bat ematen digute teknologia berrien erabileraz, erakundeek nola erabiltzen dituzten argitzen baitigu, nolabait.

9.16. GRAFIKOA. IKERKETAN PARTE HARTZEKO ERAKUNDEEK ERABILI DITUZTEN BALIABIDEAK. .

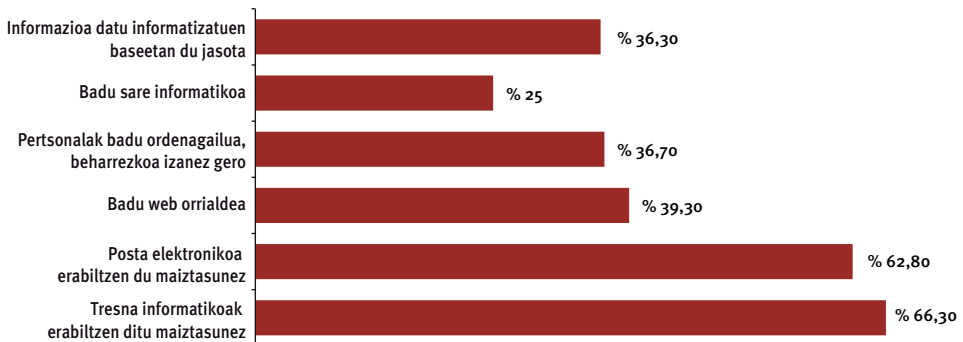


Ikerketan parte hartzeko gehien erabili den baliabidea izan da inkesta paperean betetzea eta posta arruntez bidaltzea (% 70). Erakundeen % 30ek bestelako bide bat erabili dute. Posta tradizionala erabili ez dutenen artean, erakunde gehienek lehenetsi dute inkesta Web formularioaren bitartez betetzea. Erakunde horiek erakunde guztien % 28 dira.

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

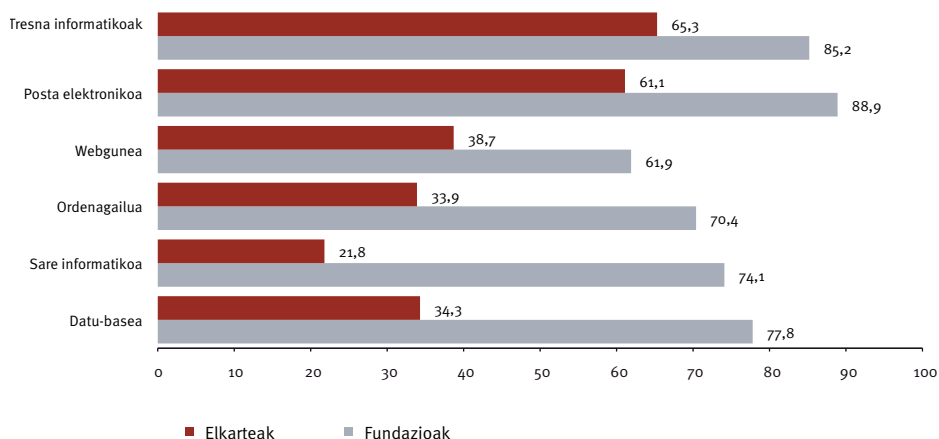
Erakundeen ia % 63k dio posta elektronikoa erabiltzen duela normalean -egiaztatu denez, aztertutako erakundeen % 67,7k badu helbide elektronikoa-, eta % 39 inguruk badu web orrialdea. Bi kopuru horiek erakusten dutenez, Hirugarren Sektoreko erakundeek ez dute aprobetxatzen Interneten potentzial osoa.

9.17. GRAFIKOA. TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA

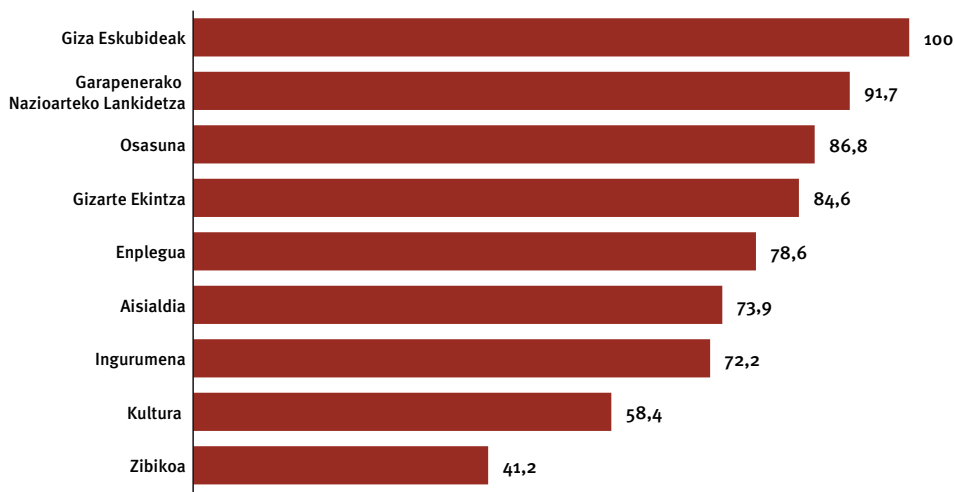


Aztertutako beste alderdi batzuetan bezala, teknologia berrien erabileran ere desberdintasun batzuk agertzen dira erakundeen artean. Fundazioen kasuan, teknologia berrien ezarpen maila elkarreana baino nabarmenki handiagoa da. Funtsean, bolumen handiko fundazioak dira teknologia berriak gehien erabiltzen dituztenak; horregatik, indize txikiak eremu kultural eta zibikoko erakundeei dagozkie berriz ere.

**9.18. GRAFIKOA. TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA  
FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA**

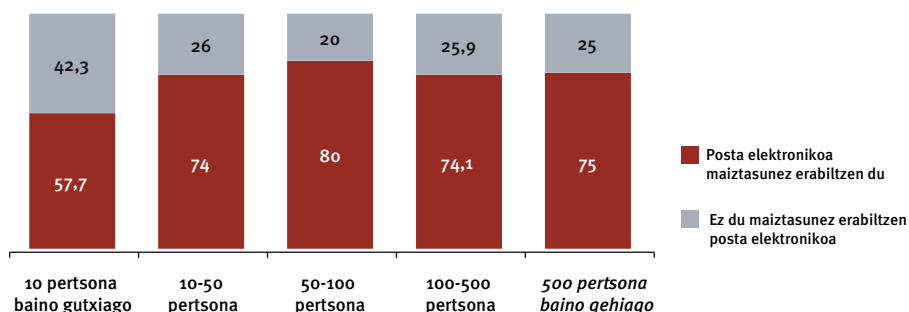


**9.19. GRAFIKOA. TRESNA INFORMATIKOEN ERABILERA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA**

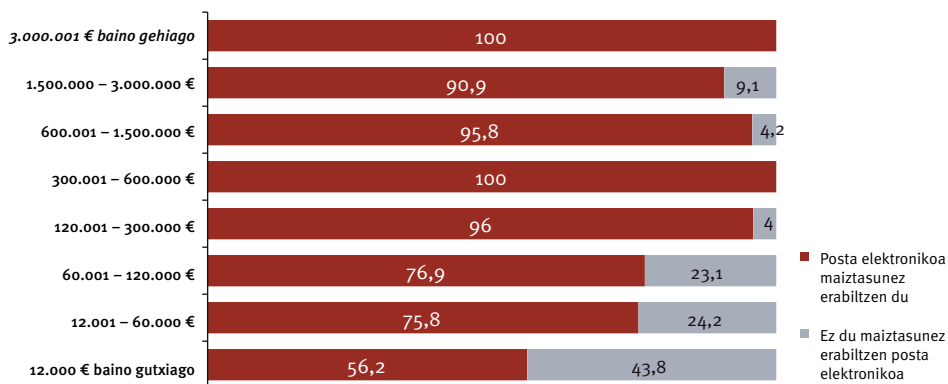


Beste alderdi batzuetan bezala, erakundearen tamainak -pertsonek kopuruaren arabera neurtuta- nolabait esplikatzen du posta elektronikoaren erabilera. Indize orokorrak altuak izan arren, eta erakundeen arteko aldeak handiak ez badira ere, erakunde handiagoak dira tresna hori proportzio handiagoan erabiltzen dutenak. Lau erakundetatik hirutan, pertsonalak posta elektronikoa erabiltzen du maiztasunez. Ehuneko hori % 58ra jaisten da erakunde txikien kasuan.

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



9.21. GRAFIKOA. POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA ARRUNTA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



Posta elektronikoaren erabileran dauden desberdintasunak erakundearen bolumen ekonomikoarekin ere daude lotuta. Hala, 200.000 eurotik gorako aurrekontua dutenen % 90ek tresna hori erabiltzen du. 12.000 eurotik beherako aurrekontua dutenen kasuan, berriz, % 56ek soilik erabiltzen ditu.

Teknologia berriak eta -oro har- komunikazioaren baliabideak eskuratzeko mailan dagoen desorekak arrisku bat ekar dezake, zeren are gehiago igoarazi baititzake erakundearen arteko desberdintasunak. Hala eta guztiz ere, nahiz eta teknologia berriak ez eskuratzek atzera utz ditzakeen baliabide gutxiago dituzten erakundeak, egia da, bestalde, teknologia horiek esku-

ratzeko dauden muga objektiboak gero eta txikiagoak direla -finantziario edo diru-laguntza berriak eskaintzen dira ordenagailuaren kostuari aurre egiteko, Internet konexiorako, web instituzionalak sortzeko, eta abar-. Horrenbestez, teknologia berriak aukeratzat har daitezke erakundeen arteko desberdintasunak gainditzeko, hots, bestela nekez gaindituko liratekeen desberdintasunak gainditzeko.

Dena dela, teknologia berriak eskuratzekoan, muga intersubjektiboak ere izan behar dira go-goan; izan ere, muga horiek ez daude hain lotuta ekipoa eskuratzeko aukerarekin, baizik eta beraren abantaila eta erabilgarritasunari buruzko informazioa izatearekin. Informazio horrek aurre egingo lioke inbertsioa beharrezkoa ez dela edo neurritz gaitzakoa dela dioen iritzizari, eta, hortaz, bidea emango luke beraren erabilera erakundeko pertsona mota guztienganaino eramateko.

## 9.9. KOMUNIKAZIOA

Komunikazioa funtseko elementu bihurtu da Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, zeren haien jarduera estu lotuta baitago beren ingurunearekin. Izan ere, Hirugarren Sektoreko erakundeak gizartean esku hartzen duten erakundeak dira, zerbitzuak eskainiz edo jarduerak gauzatu, eta zerbitzu edo jarduera horiek zentzua hartzen dute beren hartzailiek legitimatzen dituzten neurrian: pertsona erabiltzaileek, dohaintza-emaileek, bazkideek, beste erakunde batzuek eta, azken batean, hiritarrek -oro har-. Haien konfiantza lortzeko baldintza bat da jarduera erabilgarriak eskaintzea, efizientziaz funtzionatzea, eraginkortasunez kudeatzea, eta abar. Baina, horrez gain, beharrezkoa da jarduera horiek bistaratzea.

9.11. TAULA. KOMUNIKAZIOAREKIN ZERIKUSIA DUTEN PLANAK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?

PLANAK	Bai, idatziz, formalizatuta	Idatziz ez, baina bai gauzatu ditugu horrekin zerikusia duten ekintzak	Ez
Informazioa kudeatzeko plana	14,7	28,2	57,1
Barne komunikaziorako plana	13,2	31,9	55
Kanpo komunikaziorako plana	10,9	30,6	58,5
Marketin plana	4,1	14,1	81,8

Ezin esan daiteke komunikazio-estrategien garapena erakundeetan sustatzen duten planen ezarpen maila handia denik, ez barruranzko komunikazioari dagokionez eta ezta kanporanzkoari dagokionez ere. Erakundeen % 13k badu Barne Komunikaziorako Plana, % 11k Kanpo Komunikaziorako Plana eta % 15ek Informazioa Kudeatzeko Plana. Bereziki nabaria da marketinaren alorrean dagoen gabezia, zeren erakundeen % 82k ez baitu Marketin Planik, eta, gainera, ez du berarekin zerikusia duen ekintza kontzienterik gauzatu.

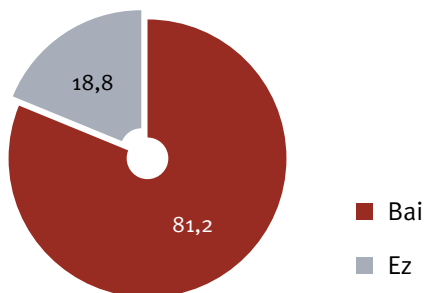
Plan horietako ezarpen maila handiagoa da bolumen handiagoko erakunde batzuetan -bolumen ekonomikoa, pertsonalaren bolumena, eta abar-; hala eta guztiz ere, plan horiek ez dute presentziaz beren kudeaketa-bolumenagatik horrelakoak behar izango lituzketen erakunde guztietan.



9.12. TAULA. KOMUNIKAZIOAREKIN, INFORMAZIOAREKIN, BARNE ETA KANPO KOMUNIKAZIOAREKIN ETA MARKETINAREKIN LOTUTAKO PLANAK. BA AL DUZU LAU HORIETAKOREN BAT?

	Bai, idatziz, edo horrekin zerikusia duten ekintzak gauzatzen ditugu	Ez
Orokorra	57,2	42,8
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	68,2	31,8
Zibikoa	49,1	50,9
Kultura	45,5	54,5
Enplegua	83,3	16,7
Gizarte ekintza	73,2	26,8
Ingurumena	30,8	69,2
Aisialdia	64,8	35,2
Osasuna	47,8	52,2
<i>Giza eskubideak</i>	75	25
10 pertsona baino gutxiago	50,5	49,5
10 - 50 pertsona	55,5	44,5
50 - 100 pertsona	67,5	32,5
100 - 500 pertsona	100	0
<i>500 pertsona baino gehiago</i>	75	25
12.000€ baino gutxiago	48,4	51,6
12.001 - 60.000€	57,7	42,3
60.001 - 120.000€	58,8	41,2
120.001 - 300.000€	72	28
300.001 - 600.000€	90	10
600.001 - 1.500.000€	90,5	9,5
1.500.001 - 3.000.000€	66,7	33,3
3.000.000€ baino gehiago	88,9	11,1

9.22. GRAFIKOA. JARDUEREN URTEKO OROITIDAZKIA EGITEA



Jardueren oroitidazkia egitea gardentasun-erakusgarria da erakundeentzat. Bost erakundetatik ia lauk diote jardueren urteko oroitidazkia egiten dutela.

Dirudenez, hori egitea ohikoagoa da gizarte ekintzaren eremuko erakundeetan (% 91), osasunaren eremukoetan (% 91) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren eremukoetan (% 90). Dena dela, ikus daitekeenez, baliabide gutxiago dituzten erakundeak dira oroitidazki horiek egiteari neurri handiagoan uko egiten dietenak.

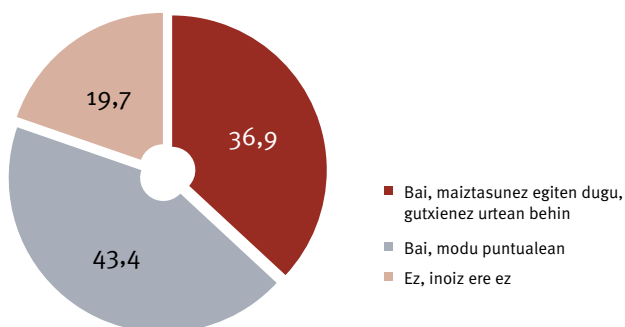
Jardueren oroitidazkia egiten duten erakundeen % 78k aldizka -gutxienez urtean behin- hedatzen du bere bazkideen, erabiltzaileen eta beste batzuen artean; kontrako aldean, erakundeen % 6k ez du informazio hori hedatzen.

9.13. TAULA.HEDATUTAKO INFORMAZIO MOTA ETA HEDAPENAREN MAIZTASUNA

HEDATUTAKO INFORMAZIOA	Inoiz ez	Urtean behin baino gehiagotan	Urtean behin	Urtean behin baino gutxiagotan	Egokia denean (ez aldizka)
Jardueren urteko oroitidazkia	5,6	8,4	69,6	2,8	13,7
Aldizkako argitalpena	28,9	39,7	7,6	3,6	20,2
Kontuen egoera	9	14	61,6	2,1	13,2
Jarduera edo zerbitzu berriak	6,6	32	11,6	5,2	44,6
Erakundearen gertatutako aldaketak	8,2	12	22,8	4,4	52,5
Besteren bat	7,1	28,6	14,3	0	46,4

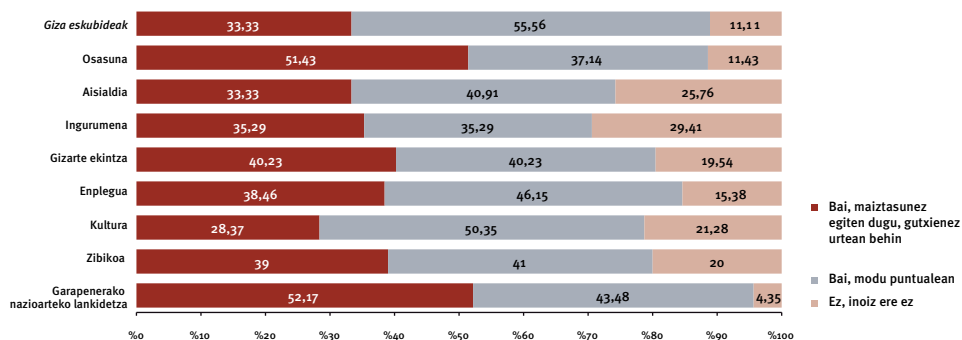
Erakundeen % 50ek -gutxi gorabehera- aldizkako argitalpen bat du, bere jarduerari buruzko informazioa eskaintzeko. Kontsultatuko erakundeen artean, lau erakundetatik ia hiruk beren kontuen egoerari buruzko informazioa ematen dute aldizka. Hala eta guztiz ere, erakundeen % 62k urtean behin ematen du informazio hori, elkarrekin nahitaez egin behar duten Batzar Nagusian. Beraz, ez dirudi ahalegin gehigarririk egiten denik kontuak emateko.

9.23. GRAFIKOA. AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA



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

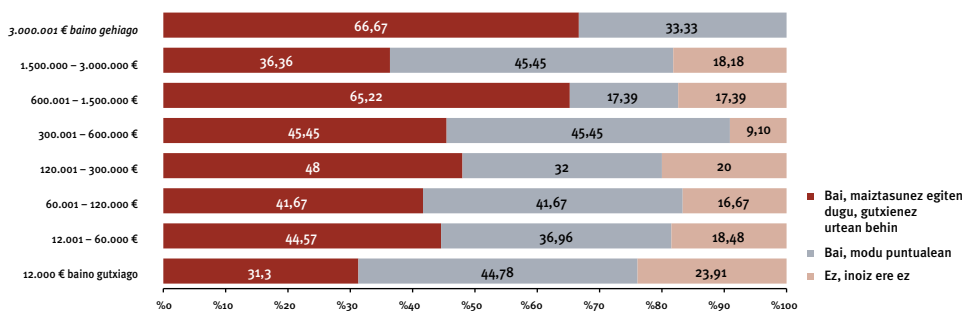
9.24. GRAFIKOA. AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



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

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

9.25. GRAFIKOA. AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



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

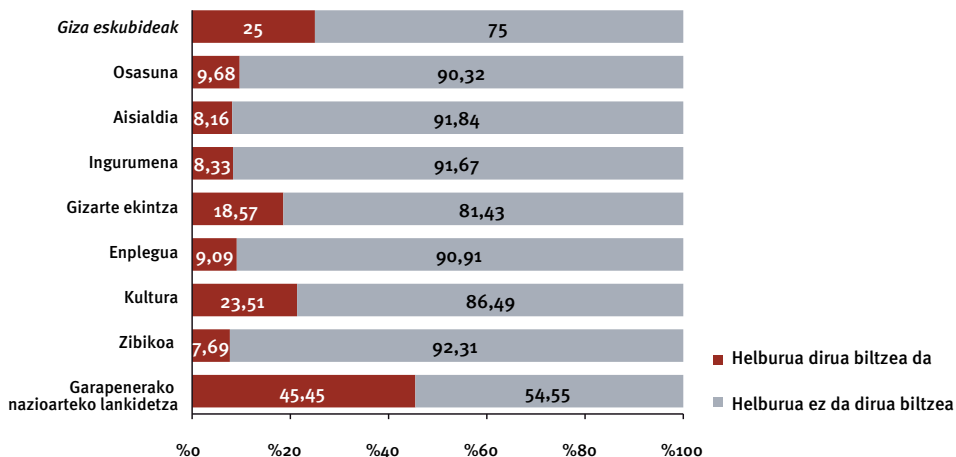
9.14. TAULA. KOMUNIKAZIO EKINTZEN HELBURUAK, EKINTZA HORIEK GAUZATZEN DITUZTEN ERAKUNDEETAN

KOMUNIKAZIO EKINTZEN HELBURUAK	% BAI
Erakundea eta beraren zerbitzuak ezagutzera ematea	81
Herritarrak sentsibilizatzea	53,8
Lobby-ekintzak gauzatzea administrazio publikoen aurrean.	17,5
Dirua biltzea erakundearentzat	14
Besteren bat: (bazkideak, monitoreak eta/edo umeak ekartzea erakundera; liburuak edo CDak argitaratzea, beste erakunde batzuekin harremanak izatea...)	4,6

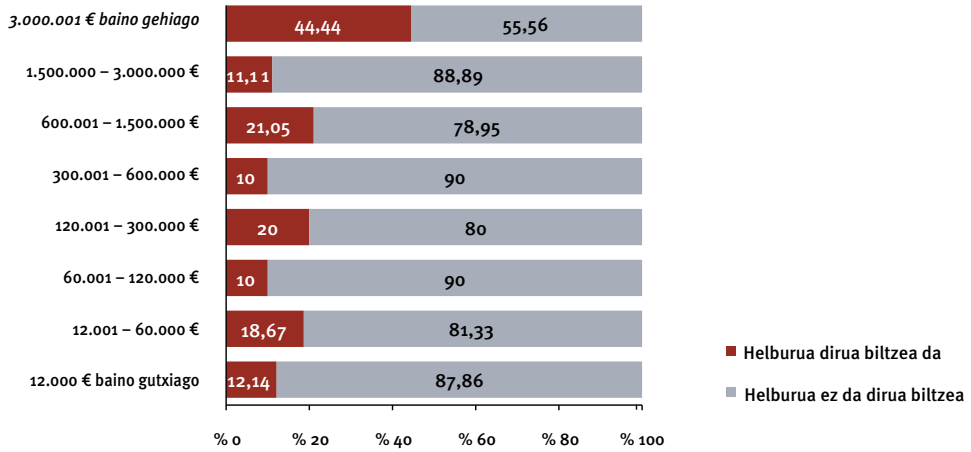
Gutxien egiten diren kanpainak administrazio publikoetara zuzendutako lobby-kanpainak dira, eta batez ere dirua biltzekoak. Oro har, badirudi erakundeen ekintzak gehiago orientatzen direla -gutxienez eremu batzuetan- zerbitzuak eskaintzera lobbya, salaketa eta beste eginkizun batzuetara baino. Beste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

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

9.26. GRAFIKOA. DIRUA BILTZEA KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU GISA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

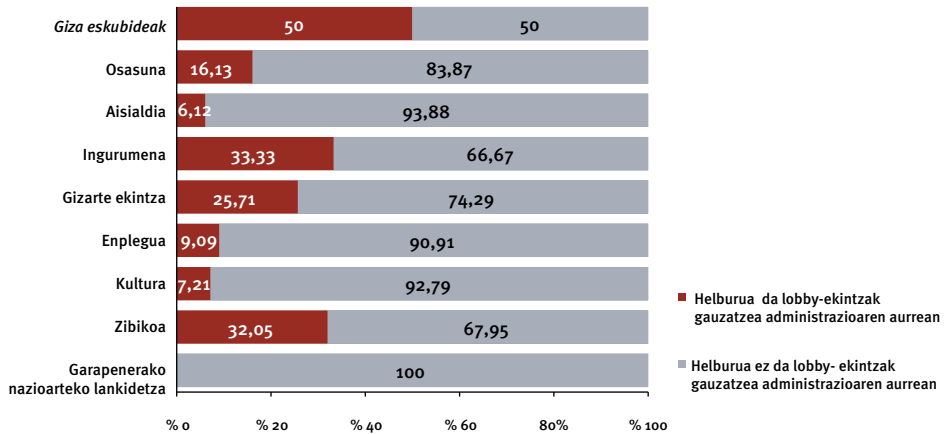


9.27. GRAFIKOA. DIRUA BILTZEA KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU GISA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA

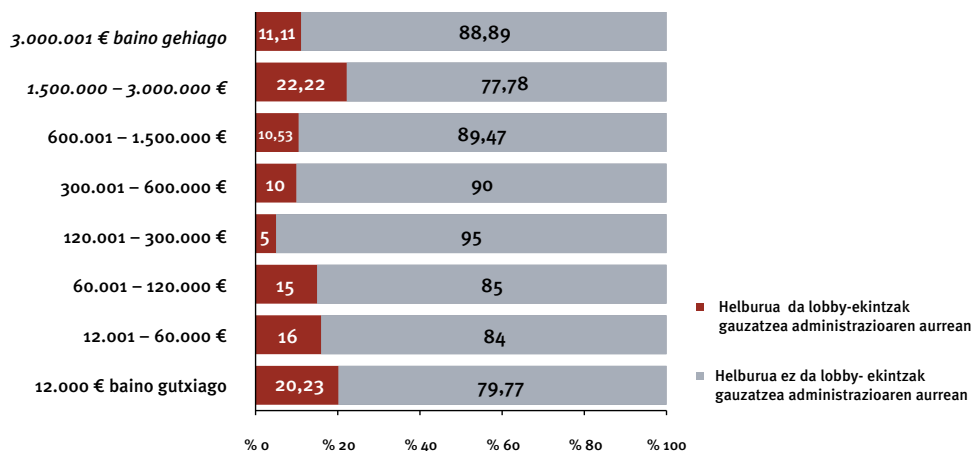


Beren komunikazio-kanpainetako baten helburuen artean administraziora zuzendutako lobby-ekintzak gauzatzea planteatzen duten erakundeak soilik aukeratuz gero, hor nabarmentzen direnak ingurumenaren eremukoak, eremu zibikokoak eta gizarte ekintzaren eremukoak direla ikus daiteke. Kasu honetan ere ez dirudi lotura garbirik dagoenik erakundeen bolumen ekonomikoaren eta lobby-ekintza horiek gauzatzeko asmoaren artean.

9.28. GRAFIKOA. ADMINISTRAZIORA ZUZENDUTAKO LOBBY-EKINTZA, KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU GISA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



9.29. GRAFIKOA. ADMINISTRAZIORA ZUZENDUTAKO LOBBY-EKINTZA, KOMUNIKAZIO KANPAINEAN HELBURU GISA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



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

9.15. TAULA. ERAKUNDEEN KOMUNIKAZIO-KANPAINEAN EGITEKO ERABILTZEN DIREN EUSKARRIAK / KANALAK, KANPAINA HORIEK EGITEN DITUZTEN ERAKUNDEEN KASUAN

KOMUNIKAZIORAKO EUSKARRI / KANAL MOTAK	%
Kartelak	65,6
Informazio-orriak	65,3
Tokiko prentsa	56,7
Hitzaldiak	55,2
Gutun pertsonalizatua	45,6
Tokiko irratia	41,5
Internet	35,7
Tokiko telebista	31,1
Beste prentsaren bat	22,0
Beste irratiren bat	20,5
Web instituzionala	19,7
Beste telebistaren bat	13,4
SMS	6,1
Besteren bat (postalak, argitalpen propioak, lehiaketak, bilerak, batzarrak...)	4,3

## 9.10. LABURBILDUZ: KUDEAKETA ETA BERAREN GARRANTZIA

9.16. TAULA. PLAN GUZTIEN LABURPENA. ZURE ERAKUNDEAK AL DU ...? <sup>72</sup>

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

Kapituluan zehar, beren kudeaketarekin zerikusia duten zenbait alderdi hobetzeko erakundeek garatu ditzaketen planak aztertu dira, bai arlo jakin batean garatzen diren planak eta bai zeharkako planak kontuan hartuta. Orokorrean, plan horien garrantziaren funtsa da lagungarriak izan daitezkeela erakunde eraginkorragoa izan dadin, baina horrez gain badira beste arrazoi batzuk ere, hala nola erakundeak egiten duena ezagutzera ematen laguntzea, lan hori gizartean proiektatuz; horrekin batera, lagungarria izan daitezke erakundearen eginkizuna eta helburuak beraren kide eta laguntzaileekin konpartitzeko, edo koherentzian eta gardentasunean aurrera egiteko.

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

<sup>72</sup> Boluntarioak Kudeatzeko Planari buruzko datuak pertsonal boluntarioa duten erakundeei buruzkoak dira soilik.

ez jotzea dela. Hala eta guztiz ere, zifrak arreta handiagoz irakurriz gero, ikus daiteke badagoela nolabaiteko marjina positiboa plan mota bat edo beste bat duten erakundeen ehunekoen artean eta beren erakundearentzat garrantzitsutzat jotzen dituztenen artean. Beste modu batean azalduta: kasu guztietan, planak garrantzitsutzat jo dituzten erakundeen ehunkoa idatzizko plana badutela esan duten erakundeen ehunkoa baino handiagoa da. Distantzia horrek isla lezake erakunde batzuek badituztela zailtasunak beren ekintzak formalizatzeko eta sistematizatzeko, hori giteak erakundearentzat duen garrantziaz konturatu badira ere.

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

Aztertutako plan guztiak aintzat hartuta, ikus daiteke Plan Estrategikoa dela ohikoena Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, bai idatziz egiten bada (% 26) eta bai helburu horrekin zerikusia duten ekintzen bidez gauzatzen bada (% 34). Horrelako planik ez duten erakunde gehienek ez dituzte aitortzen Plan Estrategikoak eskaini diezazkiekean aukerak. Esanguratsua da, dena dela, erakunde horien % 15ek bai jotzen duela garrantzitsutzat Plan Estrategikoa.

Ezarpen handienetako bat duen beste plan mota bat Prestakuntza Plana da. Erakundeen ia erdiek (% 48) helburu hori lortzera zuzendutako ekintzaren bat gauzatzen dute. Gainera, gaur egun mota horretako ekintzarik gauzatzen ez duten erakundeen proportzio handi batek garrantzitsutzat jotzen du arlo hori (% 19), hau da, ez du Prestakuntza Planik baina garrantzitsua iruditzen zaio arlo hori.

Laneko Arriskuen Prebentziorako Plana da formalki gehien ezarrita daudenetako bat (% 20). Nolanahi ere, erakundeen % 70k baino gehiagok ez du inolako ekintzarik gauzatzen laneko arriskuen prebentzioaren alorrean; beraz, oso praktika hedatua ez bada ere, kontuan hartzen duten erakundeek protokolo formalen bitartez bideratzen dute. Plan hori ez duten erakundeen artean, % 5ek soilik jotzen du garrantzitsutzat.

Presentzia handia duten beste bi plan erakundearen barneko komunikazioarekin zerikusia dutenak dira, hots, Barne Komunikaziorako Plana eta Informazioa Kudeatzeko Plana -% 45 eta % 43, hurrenez hurren-. Gainera, horrelako planik ez duten erakundeen % 13k garrantzitsutzat jotzen ditu.

Hirugarren Sektoreko erakundeek gutxien garatzen dituzten planak hauexek dira: Marketin Plana, Kalitate Plana eta Ingurumena Kudeatzeko Plana -% 25 baino gutxiago-. Bestalde, horrelako planik ez duten erakundeen % 10 inguruk garrantzitsutzat jotzen ditu.





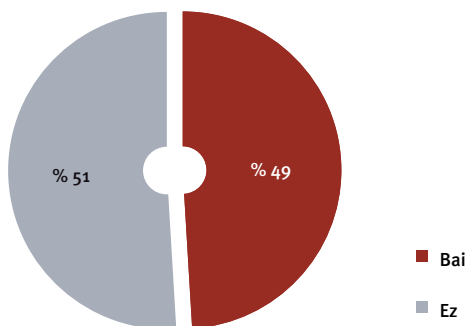
## **10. HARREMANAK**



Gaur egungo testuinguruan, lankidetzaren harremanek garrantzi handia hartzen dute eta hobekuntzarako aukeratzat hartu behar dira. Ingurune sozialak -sektoreen eta eragileen dibertsifikazioa, testuinguruaren konplexutasuna...- lehen baino beharrezkoago bihurtzen ditu gainerako eragileekiko harremanak, helburuak lortzeko begira. Ingurune sozial hobea lortzeko beharrezkoak diren eraldaketak ezin lortu daitezke beste erakunde batzuekin kolaboratu gabe, edota erakundearen ekintzak osatzen dituzten beste eragile batzuekin kolaboratu gabe.

### **10.1. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEAK**

10.1. GRAFIKOA. BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA



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

Bigarren mailako sare edo erakundeetako kide diren erakundearen artean, % 37k batean baino gehiagotan parte hartzen du.

Ez da lotura garbirik antzeman erakundearen taiminarene eta horrelako proiektuei atxikitzearen artean. Jarduera-eremu batzuen eta beste batzuen arteko desberdintasunak ere ez dira oso handiak alderdi horretan; ikus daiteke, dena dela, garapenerako nazioarteko lankidetzaren eta enpleguaren eremuko erakundearen indizeak batez bestekoak baino zertxobait handiagoak direla.

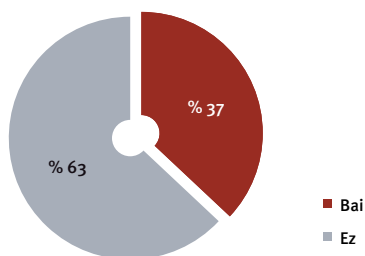
### **10.2. ADMINISTRAZIO PUBLIKOAK BULTZATUTAKO PARTE-HARTZE EKIMENAK**

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

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

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

### 10.2. GRAFIKOA. ADMINISTRAZIOAK BUTZATUTAKO EKINTZETAN PARTE HARTZEA

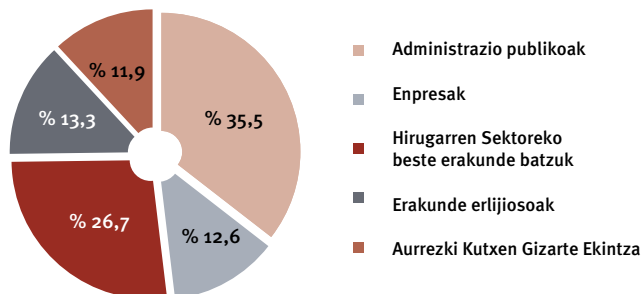


### 10.3. LANKIDETZA-HARREMANAK INGURUNeko ERAGILEEKIN

Erakundeei eskatu zaie beren inguruneko eragileekin izandako harreman guztiak aipatzeko, lankidetzaren mota bakoitzaren arabera. Ondorioztatu denez, orokorrean, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeek harreman gehiago ezartzen dituzte administrazio publikoekin gainerako eragileekin baino. Bigarrenik, ohikoa da Hirugarren Sektoreko beste erakunde batzuekin ere harremanak izatea. Urrunago geratzen dira erakunde erlijiosoekin, enpresekin eta Aurrezki Kutxeekin ezarritako lankidetzaren loturak.

Erakundeek aipatutako lankidetzaren moten banaketa orokorrak irudi grafiko hau izango luke:

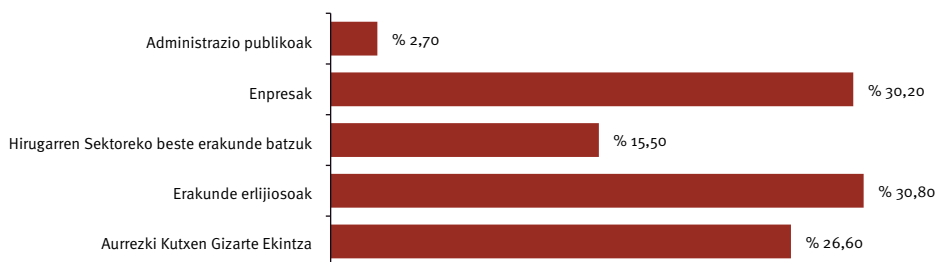
### 10.3. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA, ERAGILEEN ARABERA



Esanguratsua da ikustea nola kontsultatutako erakundeen ia herenak aitortzen duen enprekin inolako lankidetzarik ez izatea. Gauza bera gertatzen da erakunde erlijiosoekin eta, neurri apalagoan, Aurrezki Kutxen Gizarte Ekintzekin. Sektorez kanpoko eragileekin harreman gutxi izatearen arrazoia ezagutzarik eza eta konfiantzarik eza izan daitezke, zeren horrek planteamendu eta lehenatasun desberdinetara eraman baitu. Dena dela, bai harremanen kopuruak eta bai haien edukiak erakusten du, nolabait, beharrezkoa dela lankidetzeta-lotura horiek bizkortzea.

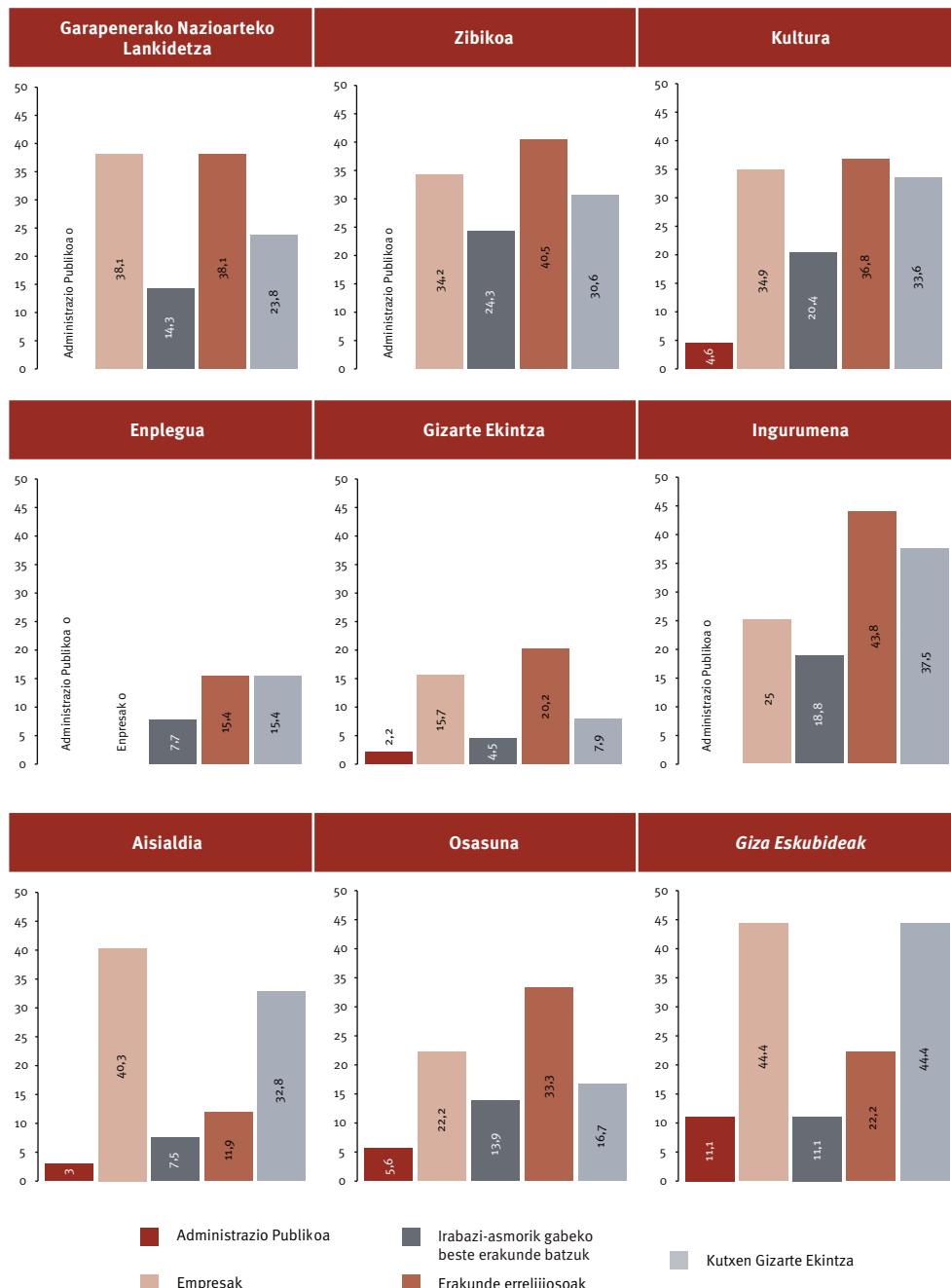
Ehunekoa txikia izan arren, bada aurrekoa bezain esanguratsua den datu bat, alegia, erakundeen % 15ek onartzen duela lankidetzeta-harremanik ez izatea Hirugarren Sektoreko beste erakunderen batekin.

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



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

10.1. TAULA. EZ DAGO HARREMAN EDO LANKIDETZARIK ZENBAIT ERAGILEREKIN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA

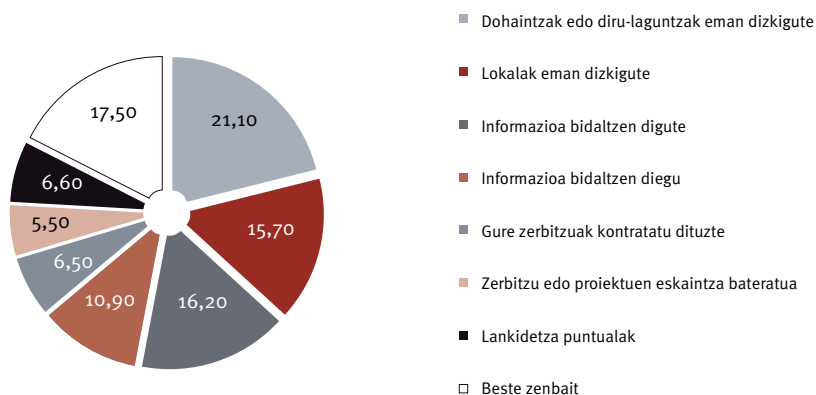


Irabazi-asmorik gabeko erakundeen eta beste gizarte eragile batzuen artean izandako lankidetza edo harreman motari begiratzuz gero, desberdintasun hauek antzematen dira:

10.2. TAULA. ADMINISTRAZIO PUBLIKOAREKIN IZANDAKO LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK<sup>73</sup>

	GAI HONI LOTUTA ...	ZEHAZKI...	ERAKUNDEAK %
ADMINISTRAZIO PUBLIKOA	Finantziarioa	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkigute	% 64,9
	Lokalak	Lokalak eman dizkigute	% 48,3
	Informazioa	Informazioa bidaltzen digute	% 49,8
		Informazioa bidaltzen diegu	% 33,5
	Zerbitzuak	Gure zerbitzuak kontratatu dituzte	% 20,2
		Zerbitzu edo proiektuen eskaintza bateratua	% 17,1
Lankidetza puntualak		% 20,3	

10.5. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA



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

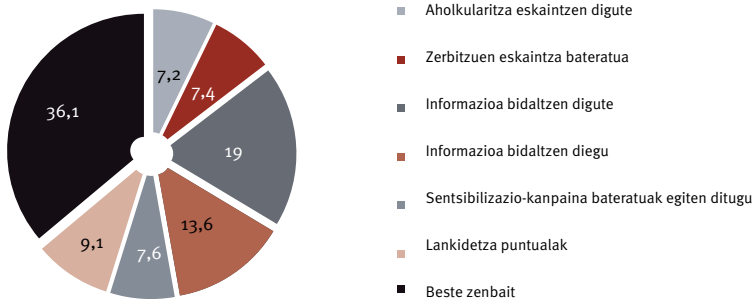
<sup>73</sup> Gutxienez erakundeen % 15ek aipatutako lankidetza motak aukeratu dira laburpenerako.



10.3. TAULA. SEKTOREKO BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK <sup>74</sup>

	GAI HONI LOTUTA ...	ZEHAZKI...	ERAKUNDEAK %
<b>SEKTOREKO BESTE ERAKUNDE BATZUK</b>	Aholkularitza	Aholkularitza ematen digute	% 15,7
	Zerbitzuak	Zerbitzuen eskaintza bateratua	% 16,1
	Informazioa	Informazioa bidaltzen digute	% 41,5
		Informazioa bidaltzen diegu	% 29,7
	Sentsibilizazioa	Sentsibilizazio-kanpainak modu bateratuan egitea	% 16,7
	Lankidetzak puntualak	Zerbitzuen eta proiektuen eskaintza bateratua	% 20
	Lankidetzak puntualak		% 20,3

10.6. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA



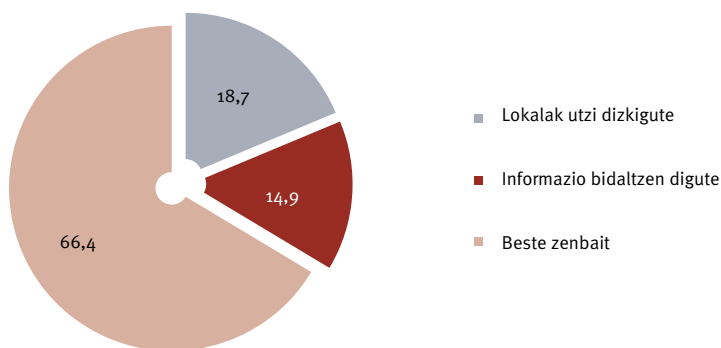
Erakundeen arteko harremanen oinarria informazioa trukatzea da. Harremanak sortzen dira aholkularitza lortzeko, eta zerbitzuak eskaintzeko edo ekintza bateratuak abiatzeko ere bai; dena dela, ohikoenak lankidetzak puntualak dira. Kopuruek erakusten dutena ikusita, ez dirudi sare-lana guztiz hedatuta dagoenik. Esan liteke, beraz, itunak egitea eta ezagutza praktikoa konpartitzea ez dela oraindik ere ohitura bilakatu.

<sup>74</sup> Gutxienez erakundeen % 15ek aipatutako lankidetzak motak aukeratu dira laburpenerako.

10.4. TAULA. ERAKUNDE ERLIJIOSOEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK <sup>75</sup>

	GAI HONI LOTUTA ...	ZEHAZKI...	ERAKUNDEAK %
ERAKUNDE ERLIJIOSOAK	Lokalak	Lokalak utzi dizkigute	% 16,1
	Informazioa	Informazioa bidaltzen digute	% 12,8

10.7. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA



Funtsean, erakunde erlijiosoekin dauden harremanak informazioa bidaltzearekin eta lokalak lagatzearekin dute zerikusia.

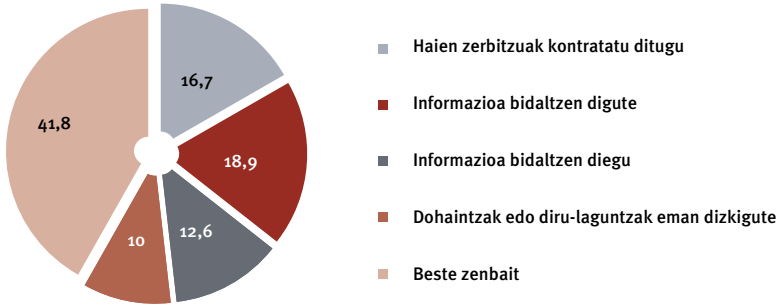
10.5. TAULA. ENPRESEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK<sup>76</sup>

	GAI HONI LOTUTA ...	ZEHAZKI...	ERAKUNDEAK %
ENPRESAK	Zerbitzuak	Haien zerbitzuak kontratatu ditugu	% 13,4
	Informazioa	Informazioa bidaltzen digute	% 15,1
		Informazioa bidaltzen diegu	% 10,1
	Finantziarioa	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkigute	% 11

<sup>75</sup> Gutxienez erakundeen % 10ek aipatutako lankidetzak motak aukeratu dira laburpenerako.

<sup>76</sup> Gutxienez erakundeen % 10ek aipatutako lankidetzak motak aukeratu dira laburpenerako.

10.8. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA

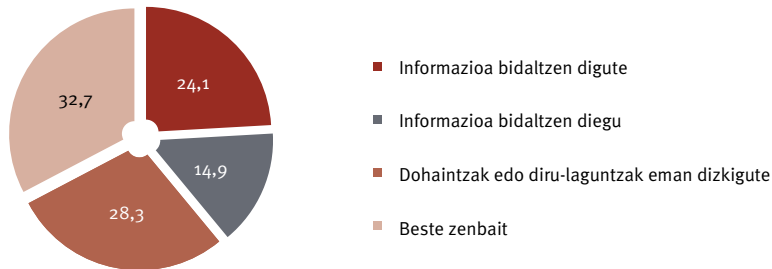


Irabazi-asmorik gabeko erakundeen eta enpresa-sektorearen arteko harremanen ardatza diru-laguntzak edo zerbitzuak jasotzea da, beti ere norabide bakarrean, alegia, enpresetatik erakundeetara. Halaber, informazio-trukea ere agertzen da kasu batzuetan.

10.6. TAULA. GIZARTE EKINTZEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK<sup>77</sup>

	GAI HONI LOTUTA ...	ZEHAZKI...	ERAKUNDEAK %
GIZARTE EKINTZAK	Informazioa	Informazioa bidaltzen digute	% 18,8
		Informazioa bidaltzen diegu	% 11,6
	Finantziazioa	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkigute	% 22,1

10.9. GRAFIKOA. LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA

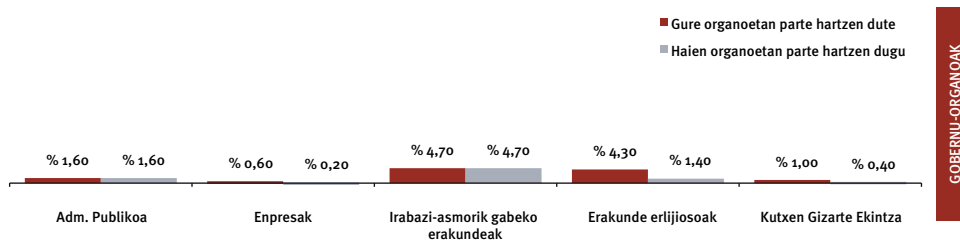
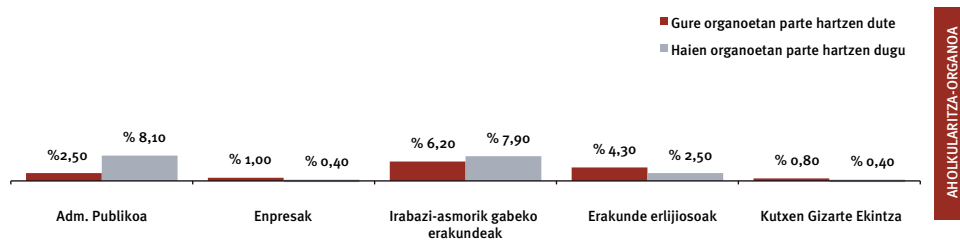
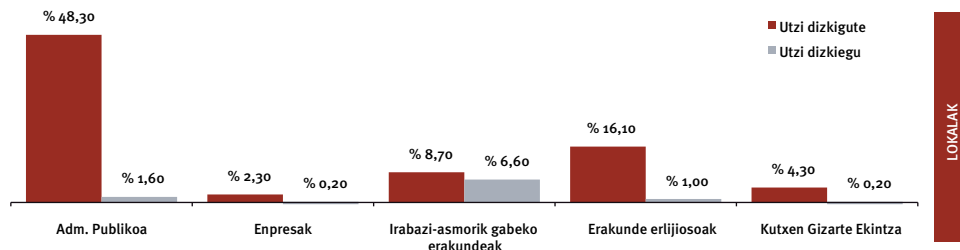


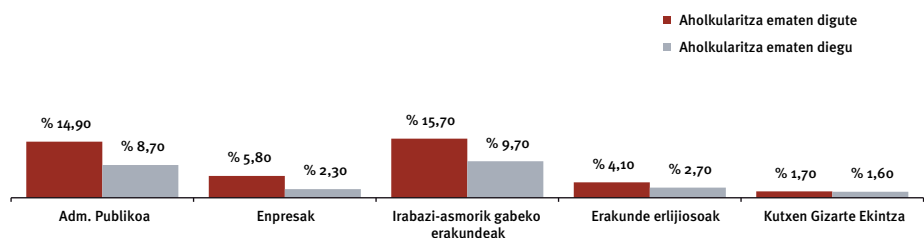
<sup>77</sup> Gutxienez erakundeen % 10ek aipatutako lankidetzak motak aukeratu dira laburpenerako.

Gizarte Ekintzekin dauden harremanen funtsa erakundeei eskaintzen dieten finantziakzioa da, eta baita horretarako beharrezkoa den informazio-trukea ere.

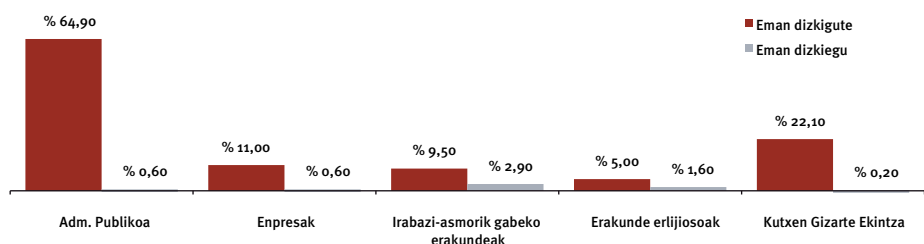
Ondorengo grafikoek erakusten dute zer-nolako inplikazioa duen eragile bakoitzak aztertutako lankidetzeta mota bakoitzean.

10.7. TAULA. ERAKUNDEEN ETA INGURUNEKO ERAGILEEN ARTEKO HARREMAN MOTAK

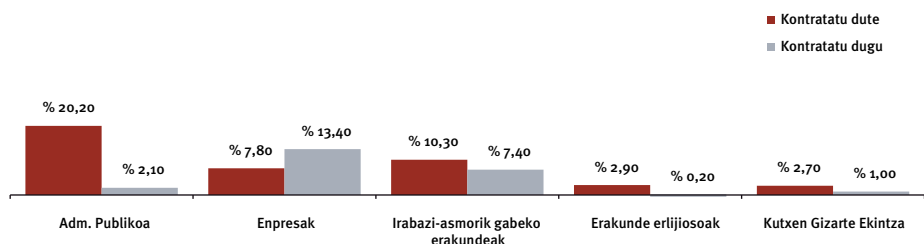




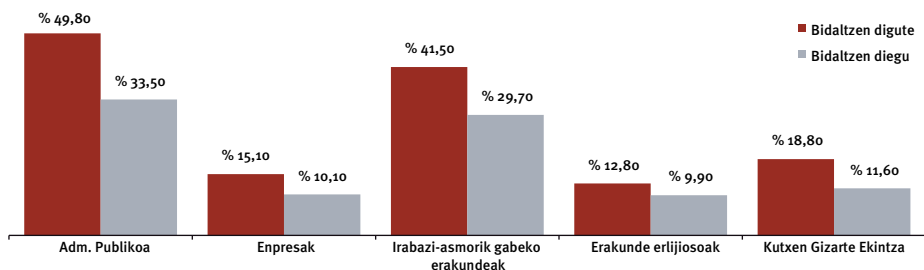
AHOLKULARITZA



DOHAINTZAK EDO DIRU-LAGUNTZAK



ZERBITZUAK KONTRATATZEZA



INFORMAZIOA

#### Laburbilduz:

- Hirugarren Sektoreko erakundeei lokalak uzten dizkietenak administrazio publikoa eta erakunde erlijiosoak dira, gehienbat.
- Organo aholku-emaileetan eta gobernu-organoetan, administrazioaren eta sektoreko beste erakunde batzuen ordezkariak parte hartzen dute, eta baita, neurri apalagoan, erakunde erlijiosoen ordezkariak ere.
- Erakundeek sektoreko beste erakunde batzuetan bilatzen dute beharrezkoa duten aholkularitza; dena dela, administrazio publikora eta enpresetara ere jotzen dute.
- Finantziakoa administrazio publikoetatik eta Gizarte Ekintzetatik jasotzen da gehienbat, eta neurri txikiagoan enpresen aldetik.
- Hirugarren Sektoreko erakundeek zerbitzuak gehien kontratatzen dituztenak administrazio publikoa eta sektoreko beste erakunde batzuk dira; kontratatzaile bezala, berriz, enpresak aukeratzeko dituzte, eta haien ostean irabazi-asmorik gabeko beste erakunde batzuk.
- Informazio-trukea eragile guztiekin egiten da. Dena dela, orokorrean ikus daiteke Hirugarren Sektoreko erakundeek informazio gehiago jasotzen dutela ematen dutena baino, hots, haiek beste eragile batzuei bidaltzen dietena baino.



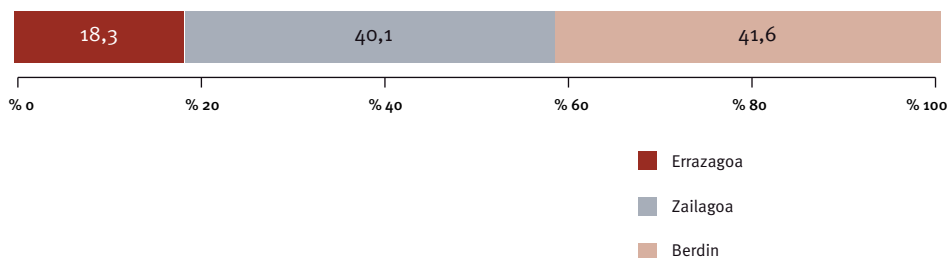
## **11. SEKTOREKO PANORAMARI BURUZKO ZENBAIT INTUIZIO**





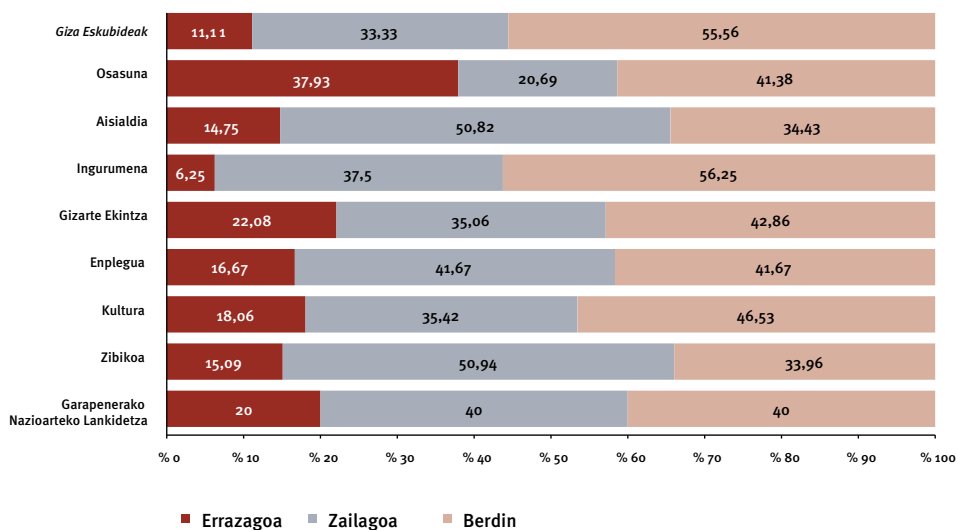
## 11.1. ETORKIZUNERAKO IKUSPEGIA

11.1. GRAFIKOA. HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA



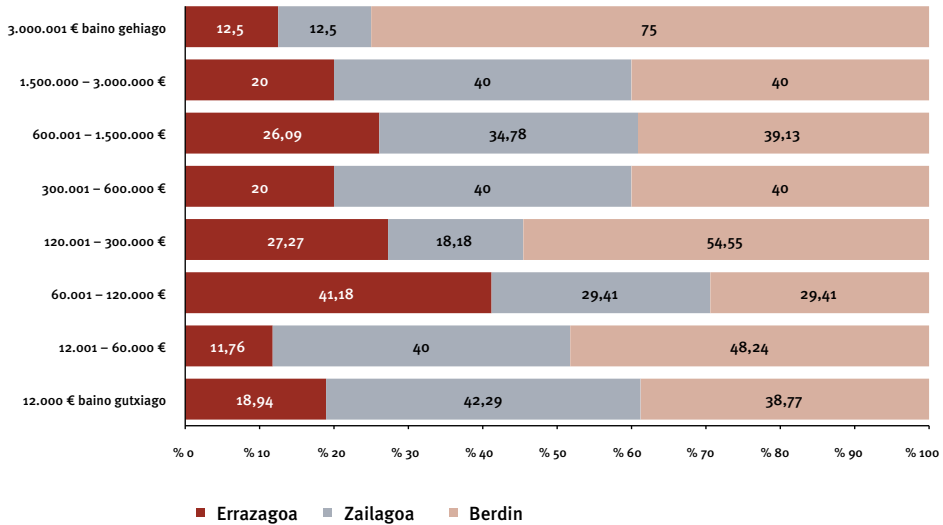
Erakundeen % 82k uste du bere etorkizuna oraingoaren modukoa edo txarragoa izango dela; horrenbestez, datozen bost urteei begira, erakunde gehiengo zabal batek uste du bere helburuak lortzea orain bezain zaila edo are zailagoa izango dela. Baikorak direnak eta helburuak lortzea errazagoa izango dela uste dutenak, berriz, % 18 baino ez dira.

11.2. GRAFIKOA. HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



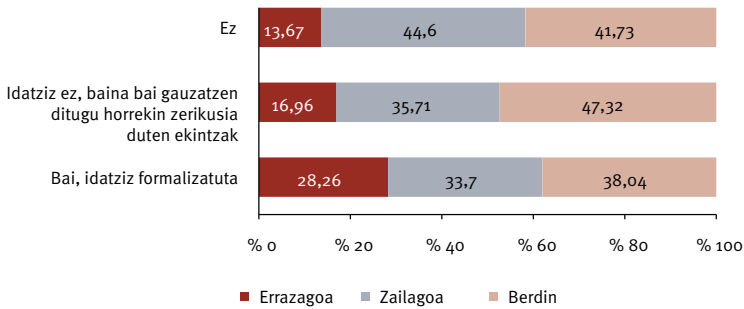
Jarduera-eremuari begiratu gero, gizarte ekintza eta garapenerako nazioarteko lankidetzak dira etorkizuna baikortasunez ikusten duten eremuak. Datozen urteotarako zailtasun handiagoak espero dutenak -beren helburuak lortzeko- aisialdiaren eremuko erakundeak eta erakunde zibikoak dira, batik bat.

11.3. GRAFIKOA. HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN BETETZEKO ERRAZTASUNA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA



Antzaenez, erakundeen ezkortasunak ez du lotura garbirik erakundeen bolumen ekonomikoarekin. Bestalde, dirudienez, Plan Estrategikorik ez izateak badu nolabaiteko lotura etorkizuna ezkortasunez ikustearekin.

11.4. GRAFIKOA. HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN BETETZEKO ERRAZTASUNA, PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEAREN ARABERA



Ondorengo taulan, etorkizunari buruzko ikuspegi baikor edo ezkorra izateko erakundeek aipatu dituzten arrazoiak ageri dira.

11.1. TAULA. ETORKIZUNERAKO IKUSPEGIAREN ARRAZOIAK <sup>78</sup>

ETORKIZUN ERRAZAGOA		
Erakundearen barneko faktoreak	erakunde guztien gaineko %	“zailago” erantzun duten guztien gaineko %
a. Bazkide eta boluntarioen inplikazio txikia	% 11,96	% 16,43
b. Zailtasunak finantziarioa lortzeko	% 14,28	% 19,63
c. Zailtasunak barneko kudeaketan	% 1,32	% 1,82
Erakundetik kanpoko faktoreak		
d. Gizarte-kontzientziarik eza (zailtasunak boluntarioak lortzeko)	% 16,61	% 22,83
e. Gisa bereko jarduera eta zerbitzuen hazkundea (lehia)	% 1,99	% 2,73
f. Laguntza gutxi instituzioen aldetik	% 7,3	% 10,04
g. Kostuak igotzen dira eta laguntzen zenbatekoak jaisten dira	% 3,98	% 5,47
h. Barneko edo kanpoko beste arrazoi batzuk (zailtasunak profesionalak aurkitzeko, hasieraren berezko zailtasunak, gizarte-beharren dibertsifikazioa, zailtasunak gizarte-aldaketak iragartzeko ...)	% 15,28	% 21
<b>Guztira</b>	72,72%	% 100
ETORKIZUN ERRAZAGOA		
Erakundearen barneko faktoreak	erakunde guztien gaineko %	“errazago” erantzun duten guztien gaineko %
a. Barneko kudeaketa eraginkorra egotea	% 6,64	% 22,72
b. Pertsonalaren esperientzia handiagoa	% 4,31	% 14,77
Erakundetik kanpoko faktoreak		
c. Erakundearen aitormen sozial handiagoa	% 4,65	% 15,90
d. Erakundeen zerbitzuen eskariaren igoera	% 3,32	% 11,36
e. Instituzioen laguntza	% 4,31	% 14,77
f. Barneko edo kanpoko beste arrazoi batzuk (sentsibilizazio handiagoa beste kultura batzuekin, gogo edo ilusio handiagoa, informazio gehiago, erakunde sortu berria izatea, eta abar)	% 5,98	% 20,45
<b>Guztira</b>	29,21%	% 100

Panorama erraza izango ez dela pentsatzeko erakunde askok duten arrazoiaren artean, kezka hauek azpimarratu behar dira: gizarte-kontzientziarik eza antzematea (erakundeen % 17k aipatzen du hori) eta finantziario nahikoa lortzeko zailtasuna (% 14).

<sup>78</sup> Erakundeek erantzun bat baino gehiago eman ditzakete

Lehenengo kasuan, erakundeek aipatzen dute herritarrak ez daudela sentsibilizatuta gizartegaien aurrean. Sentsibilizaziorik eza hori oraingo gizartean nagusi diren balio jakin batzuekin lotzen da, hala nola indibidualismoarekin eta konpromisorik ezarekin. Ideia hori boluntario berriak eskuratzeko arazoekin lotzen da sarritan, baina horrekin zerikusia duten beste faktore batzuk ere aipatzen dira: oraingo lan merkatuaren prekaritatea, eta laneko bizitza eta bizitza pertsonala bateratzeko oztopoak.

Finantziario-arazoei dagokienez, faktore hauek aipatzen dira gehienbat: funts publikoak kudeatzeko mekanismoen zurruntasuna, gehiegizko burokratizazioa, eta diru publikoa eskuratzeko dauden zailtasun gero eta handiagoak. Orobat, erakundearentzako funts propioak lortzeko arazoen igoera ere aipatzen da; adibidez: bazkideen kuotak kobratzerakoan.

Beste alde batetik, erakundeek ikusi dute pertsonalaren inplikazioak behera egin duela nabarmenki (erakundeen % 12k hori nabaritu du), bai bazkideen aldetik eta bai boluntarioen aldetik. Motibazioari eusteko zailtasunak aipatu dira; halaber, zailtasun nabariak antzematen dira erakundeak zuzentzen dituzten pertsonak errelebatzeko. Dirudienez, bazkideen inplikazioak behera egiten du, eta baita boluntarioen dedikazio-aldia ere.

Horrez gain, erakundeek instituzioen laguntza eskasa ere aipatu dute (% 7); esan dute, halaber, beren jardunaren kostuen igoera (giza baliabideak, prestakuntza, zerbitzuak, eta abar) ez dela konpentsatzen diru-laguntzen zenbatekoaren igoera proportzionalarekin (% 4). Alde horretatik, Europako funtsak gero eta herri gehiagoren artean banatu behar direla esan dute, eta, gainera, gero eta erakunde gehiago aurkezten dira diru-laguntzen deialdietara. Oro har, zabaldua dagoen ideia da gizarte-beharrek gora egiten dutela, baina ez dela gauza bera gertatzen behar horiei aurre egitera zuzendutako aurrekontu-partidekin.

Neurri txikiagoan bada ere, erakundeek aipatu duten beste faktore bat sektoreko lehiaren igoera izan da (%2), eta, halaber, beren jardunaren errealtatera egokitutako kudeaketa-estrategia eraginkorrak txertatzeko zailtasunak.

Gutxiago aipatu diren beste faktore batzuk hauek dira: profesionalak aurkitzeko zailtasunak, atenditutako kolektiboen ahuleziaren igoera -gainera, haien beharrak dibertsifikatu egiten dira, eta nekez aurreikusi daitezkeen gizarte-aldaketei arin egokitzeko beharra.

Erakunde batzuek uste dute beren etorkizuna orain bizi duten egoera baino hobea izango dela. Arrazoiak aztertzerakoan, zerbait bitxia antzeman daiteke, alegia, erakunde horiek erabiltzen dituzten argudioak beste erakunde batzuek beren ikuspegi ezkorra arrazoitzeko erabilitako argudio berberak direla. Adibidez: erakunde batzuek zailtasuntzat jotzen dute kudeaketa-estrategiak txertatzea; beste erakunde batzuen ustez, aldiz, estrategia horiek beren erakundeantxertatu izanak etorkizuna hobea izango dela pentsatzera darama. Erakundeen % 7k positibotzat jotzen du hori, eta, beraz, negatibotzat jotzen dutenak baino gehiago dira. Gauza bera gertatzen da instituzioen laguntzaren balorapenarekin; kasu horretan, baina, bertsio negatiboak positiboak (% 4) gailentzen zaizkie.

Beste alde batetik, etorkizun hobea ikusten dutenen artean, azpimarratzekoak dira beren erakundearen aitormen soziala igo egingo dela uste dutenak (% 5), eta baita esperientzia gehiago eskuratuko dutela uste dutenak ere (% 4) -esperientzia horrek posizio hobea ekarriko die sektorean-. Azpimarratzekoa da, halaber, erakunde horien zerbitzuen eskariaren igoeraz dagoen aurreikuspena, gizar-tearen beharrak igotzen diren neurrian.

Pisu txikiagoko beste kontsiderazio batzuen artean, beste alderdi hauek aipatzen dira: erakunde bakoitzaren jarduera espezifikoarekin zerikusia dutenak, Hirugarren Sektoreari buruz gizar-tean dagoen informazioaren hazkundera, eta abar.

## 11.2. ARAZO OHIKOENAK

11.2. TAULA. ERAKUNDEEK AIPATUTAKO ARAZO OHIKOENAK

Erakundearen barneko faktoreak	ERAKUN- DEEN GAINEKO %	ERANTZU- NEN GAINEKO %
a) Baliabide ekonomikoak edo instalazioak	% 33,26	% 39,34
b) Barne-kudeaketa	% 6,14	% 7,26
c) Pertsonal propioa	% 12,5	% 14,78
d) Gizarte-konpromisoa	% 19,91	% 23,55
e) Instituzioen laguntza	% 9,11	% 10,77
f) Kanpo-komunikazioa.	% 4,66	% 5,51
g) Beste zenbait ( <i>hezkuntza-aldaketa, legegintza-aldaketak, erakundearen herriko testuinguru politiko eta soziala, itunak, eta abar.</i> )	% 14,40	% 17,04

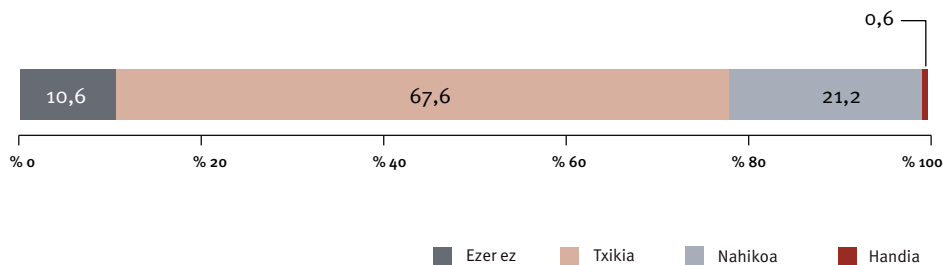
Lehen esandakoarekin guztiz bat etorri, erakundeek aipatzen dituzten arazo ohikoen artean, % 33k baliabide ekonomikoekin edo instalazioekin zerikusia dutenak aipatzen ditu, hala nola baliabide nahikorik ez izatea, finantziario-iturriak dibertsifikatzeko arazoak, eta abar. Erakundeen % 20k parte-hartze eta gizarte-konpromiso eskasa aipatzen du, pertsona berriak lortzeko dauden mugak, eta abar. Horren ostean, pertsonal propioari buruzko komentarioak datoz (% 12): haien aldetik inplikazio handiagoa lortzeko oztopoak, pertsonalari eusteko arazoak, eta abar.

Aipatutako gainerako zailtasunak -maiz errepikatuak- laguntza instituzionalari, barne-kudeaketari eta kanpo-komunikazioari buruzkoak dira.

### 11.3. SEKTOREKO ERAKUNDEEN ELKARREN ARTEKO EZAGUTZA

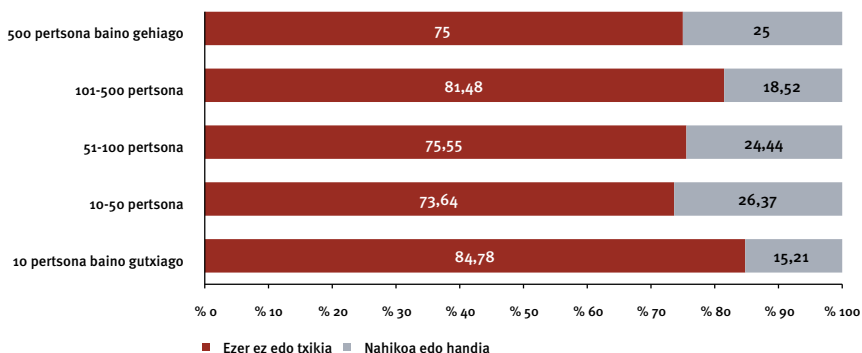
Kontsultatutako erakundeen % 78ren iritziazen arabera, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeek gutxi ezagutzen dute elkar, edo ez dute batere elkar ezagutzen. Horrek oztopatzen du, besteak beste, haien artean ikaskuntza-komunitate bat sortzeko aukera, beren gaitasunak indartzeari begira.

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



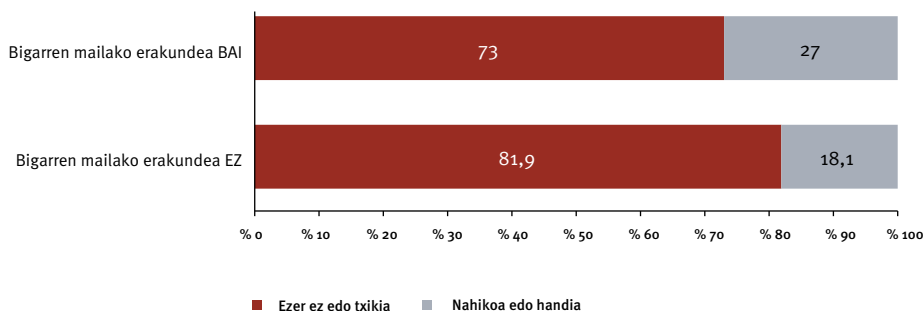
Jasotako datuek adierazten dutenez, hamar pertsona baino gutxiagoko erakundeek elkar ezagutza maila txikiagoa dute. Hala eta guztiz ere, ezin esan daiteke erakundeen tamainak (pertsonalaren bolumena) zuzeneko lotura duenik erakundeen arteko elkar ezagutza mailarekin.

11.6. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ARTEKO ELKAR EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, PERTSONALAREN BOLUMENAREN ARABERA



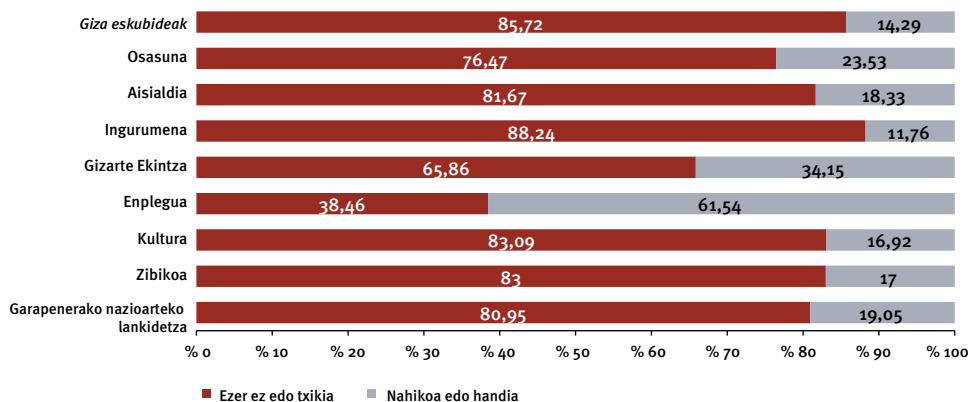
Iritzia apur bat desberdina da bigarren mailako erakundeen partaide diren erakundeen artean. % 27k uste du erakundeen arteko ezagutza maila nahikoa edo handia dela; horrek esan nahi du erakunde horien iritzia batez bestekoaren gaineratik dagoela bost puntuz. Seguruenik, horrek islatzen du erakunde horiek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

**11.7. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ELKAR EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA**



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

**11.8. GRAFIKOA. ERAKUNDEEN ELKAR EZAGUTZARI MAILARI BURUZKO IRITZIA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA**



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

Komentatu diren beste gai batzuen artean, denborarik edo disponibilitaterik eza agertu da. Horrek agerian uzten du oraingo zuzeneko esku-hartzearen eta lan dinamikaren izaerak bigarren



lekuan uzten dituztela izaera estrategikoagoa duten beste ekintza batzuk, hala nola kanpo-harremanak.

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

### 11.3. TAULA. HIRUGARREN SEKTOREKO ERAKUNDEEN EZAGUTZA MAILA ESPLIKATZEKO ERAKUNDEEK AIPATU DITUZTEN ARRAZIOIAK

Harremanik ez	ERAKUNDEEN GAINEKO %	GABEZIAREKIN ZERIKUSIA DUTEN ERAKUNDEEN GAINEKO %
a. Denborarik eza (jarduera propioak dena betetzen du eta harremanak ez dira lehentasuna)	% 9,05	% 12,43
b. Erakunde ugari eta informaziorik eza	% 22,44	% 30,82
c. Eremuen heterogeneotasuna, desberdintasunak	% 7,08	% 9,72
d. Lehiakortasuna	% 1,57	% 2,16
e. Interesik eza erakundetik kanpokoak ezagutzeko	% 9,84	% 13,52
f. Besteren bat (koordinaziorik eza, komunikaziorik eza, foro egokirik ez egotea...)	% 22,83	% 31,35
<b>Guztira</b>		<b>% 100</b>
Harremana Bai	ERAKUNDEEN GAINEKO %	HARREMANAREKIN ZERIKUSIA DUTEN ERANTZUNEN GAINEKO %
g. Topaguneak egotea (sareak, federazioak, bilerak...)	% 18,11	% 69,70
h. Tokiz tokiko lana (ingurune txikia, arazo komunak ...)	% 3,54	% 13,64
i. Besteren bat (kasu espezifikokoak ...)	% 4,33	% 16,66
<b>Guztira</b>	<b>%100</b>	<b>% 100</b>

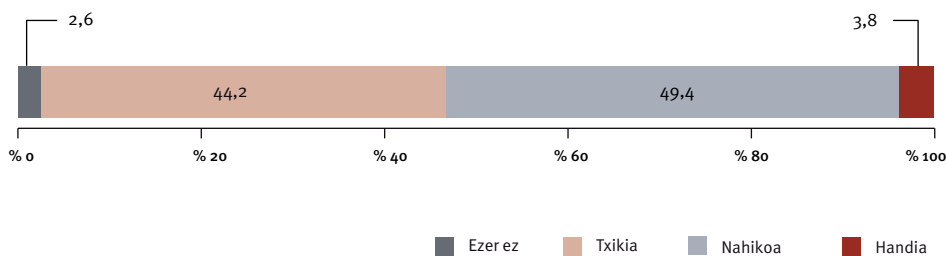
Beste alde batetik, ekarpen positiboagoak ere jaso dira, hots, erakundeen arteko harremana bultzatzen duten topaguneak ugaritu direla esan duten ekarpenak. Horrek erakusten du, non-bait, erakundeen arteko lankidetzak ez dela inola ere existitzen ez den zerbait.

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

## 11.4. GIZARTEAREN KONFIANTZA

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

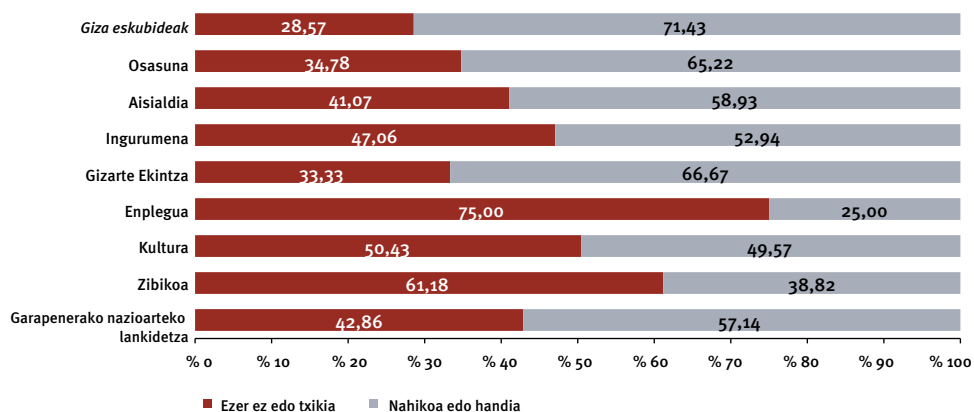
11.9. GRAFIKOA. GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA



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

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

11.10. GRAFIKOA. GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA



11.4. TAULA. GIZARTEAK HIRUGARREN SEKTOREARENGANAKO KONFIANTZARIK OTE DUEN ESPLIKATZERAKOAN ERAKUNDEEK AIPATU DITUZTEN ARRAZIOIAK

Konfiantzarik ez	erakundeen gaineko %	ezezko erantzunen gaineko %
a. Boluntarioekiko mesfidantza	% 6,49	% 15
b. Zeregina eta funtzionamendua ez ezagutzea (informaziorik eza)	% 17,74	% 41
c. Ospe txarra, erakunde batzuen jokabide desegokiaren eraginez	% 9,52	% 22
e. Interesik eza / gizarte indibidualista	% 9,52	% 22
<b>Guztira</b>		<b>% 100</b>
Konfiantza bai	erakundeen gaineko %	baiezko erantzunen gaineko %
f. Boluntarioen lanarekiko konfiantza / irabazi-asmorik gabekoa / izaera desinteresatua	% 14,28	% 25
g. Gizarte-eginkizun bat betetzen dute / beharrak asetzen dituzte,	% 22,07	% 38,63
h. Beste batzuk ( <i>erakundea bere ingurunetik hurbil egotea, eskaintzen dituzten zerbitzuen kalitatea, edo erakunde publikoen alternatiba izatea...</i> )	% 20,77	% 36,36
<b>Guztira</b>		<b>% 100</b>

Gizarteak Hirugarren Sektorearenganako konfiantza izateko arrazoi nagusietako bat erakunde lanaren izaerarekin du zerikusia, hau da, lan hori boluntarioa, irabazi-asmorik gabekoa eta desinteresatua izatearekin -hori dio erakundeen % 14k-. Beren ikuspuntutik, sektoreko erakundeenganako konfiantza izateko gizarteak dituen arrazoi nagusiak erakundeetako pertsonen sakrifizioa, dedikazioa eta konpromisoa dira; aipatzen dute, halaber, erakundeen jokabide eta balio alternatiboak lagungarriak direla gizartearen interesaren orokorrarentzat. Nolanahi ere, neurri txikiagoan bada ere (% 6), beste erakunde batzuek uste dute beren borondatezko izaera dela, hain zuzen ere, herritar askoren mesfidantza sortzen duena, zeren ez borondatezko ekintza ez baitute lotzen lan serioarekin, ondo egindako lanarekin, eta abar. Dena dela, sektoreko erakundeen balio nagusia behar larriak asetzearekin lotzen da.

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

## 11.5. ERAGILEEN SOSTENGUA

11.5. TAULA. ERAGILEEN SOSTENGUARI BURUZKO BALORAPENA

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

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

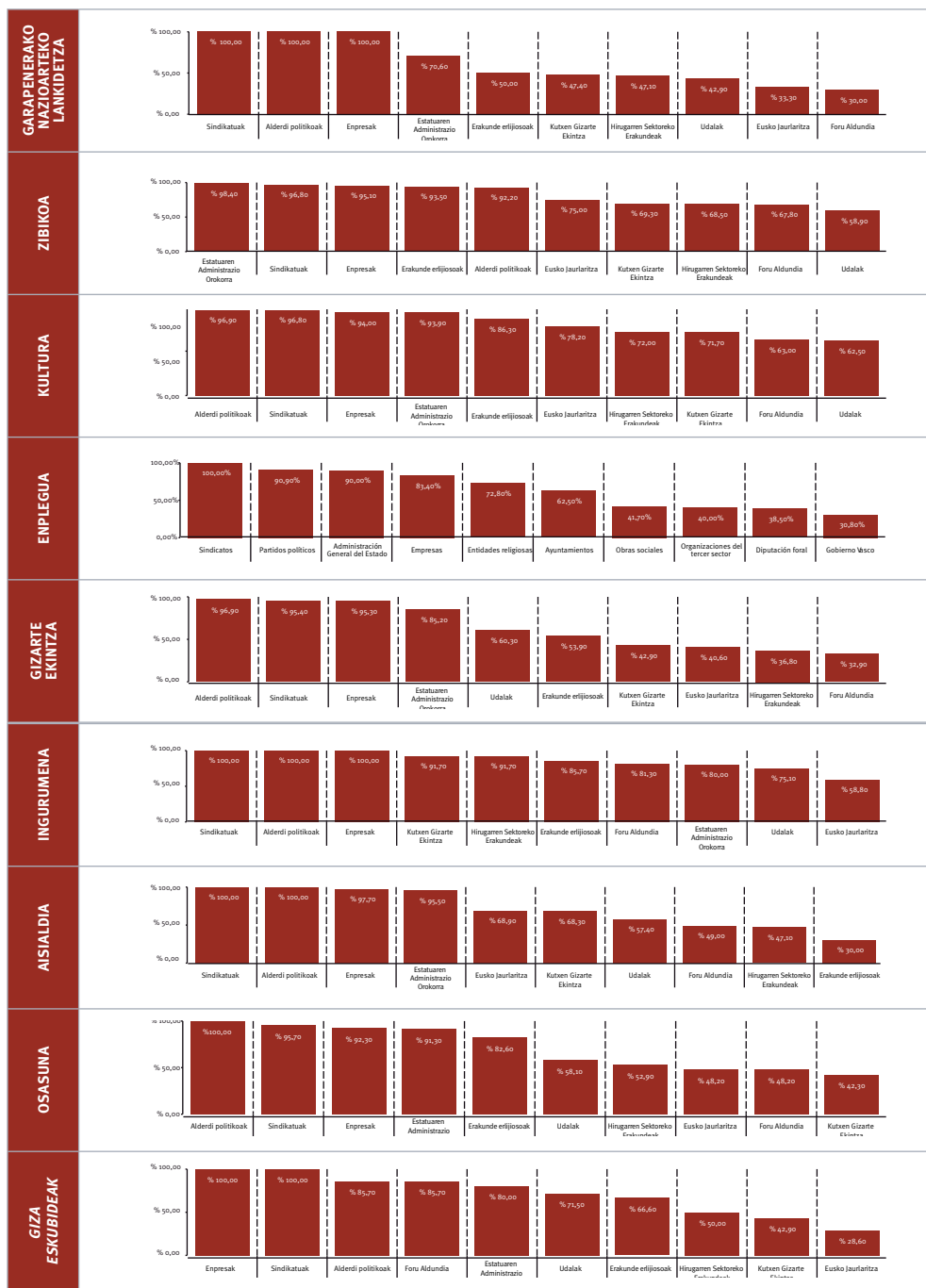
Ondoen baloratzen diren hiru eragileen artean Bizkaiko Foru Aldundia dago. Bera da balorapenik onena lortu duena, zeren erakundeen % 45,5ek esan baitute sostengu nahikoa edo sostengua handia jasotzen dutela beraren aldetik; beraren ostean, berriz, Hirugarren Sektoreko erakundeak berak datoz, zeren %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

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

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

Ondorengo grafikoak erakusten du badirela desberdintasun txiki batzuk erakundeen jardueraren arabera:

## 11.6. TAULA. ERAGILEEN SOSTENGUA, JADUERA-EREMUAREN ARABERA. SOSTENGU TXIKIA EDO INOLAKO SOSTENGURIK EZ



## 11.6. ERRONKAK

Atal honetan, sektorearen erronkei buruzko lehenengo inpresioak azaltzen dira. Horretarako, galdetegiaren bidez kontsultatu diren erakundeek egindako komentarioak hartu dira abiapuntutzat. Komentario horiek gida moduan erabili dira ondorengo kapituluetan azalduko den gogoeta planteatzeko. Izan ere, kapitulu horietan sakonago jorratuko dira gai horiek eta diagnosis deskribatzen den egoeraren balorapenarekin zerikusia duten beste gai batzuk.

Guztien artean gehien nabarmentzen direnak hauexek dira: gizartearen sentsibilizazio handiagoa lortzeko eta herritarren parte-hartzea sustatzeko beharra aipatzen dutenak. Kontua izango litza-teke pertsona gehiago ekartzea erakundeetara, konpromisoa eta militantzia bultzatzea, eta abar.

Halaber, beste aipamen ugari kanpo-komunikazioa izan dute hizpide, Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeentzat erronka bat dela esanez. Aipamen horien arabera, erakundeek eza-gutzera eman behar dute beren burua, bai beste erakunde batzuekin harremanak izateko eta bai herritarrekin kontaktatzeko.

Horrez gain, erakundeek erronkatzat hartzen dute gizarte-aldaketara egokitzea. Diotenez, be- ren jarduerari koherentziaz eutsi ahal izateko, ezinbestekoa da gizartearen beharretan gertat- zen diren aldaketak identifikatzeko, bereganatzeko eta integratzeko gai izatea.

Beste alde batetik, sektoreko erakundeen eta administrazio publikoaren arteko harremana ere aipatzen da. Erakundeen ustez, datozen urteotako erronka bat izango da bestelako lankidetz- areduetara aldatzea, mendetasuna murrizteko eta proiektuen eta programen egonkortasuna gehiago bermatzeko.

Sektorearen nortasunari buruzko komentarioak ere ugariak izan dira. Bere dimentsioengatik eta bere inplikazioengatik, Hirugarren Sektoreak badu kontzientzia propioa; dena dela, erakundeek uste dute beren erronka nagusietako bat sektore moduan dituzten nortasun-ezaugarri buruz hausnartzen jarraitzea dela, gero eta gehiago egituratzen jarraitzeaz batera.

Koordinazioaren alorrean dagoen gabezia sarritan aitortu dute erakundeek; horren eraginez, erakundeen eta beste eragile batzuen arteko koordinazioa ere erronka bezala aipatu da.

11.7. TAULA. ERAKUNDEEK AIPATUTAKO ERRONKAK

	erakundeen gainera %	erantzunen gainera %
a. Komunikazioa: erakundea ezagutzera ematea, herritarrekin konektatzea, beste erakunde eta eragile batzuekin harremanak izatea, gardentasuna eskaintzea ...	% 18,14	% 14
b. Kudeaketa estrategikoko ereduak eta profesionalizazioa: irabazi-asmorik gabeko erakundea eta enpresa konbinatzea...	% 6,04	% 4,67
c. Finantziario-iturriak dibertsifikatzea: independentzia	% 4,83	% 3,73

d. Lankidetza administrazio publikoarekin: hitzarmenak, finantziazioaren egonkortasuna, mendetasun-harremanik ez ...	% 8,87	% 6,85
e. Gizartearen aldaketetara egokitzea	% 9,67	% 7,47
f. Gizarte-sentsibilizazioa: parte-hartzea eta militantzia sustatzea...	% 24,19	% 18,69
h. Kalitatea: exijentzia maila handitzea, lehiakortasuna, emaitzak erakustea, pertsona hartzaileenganako orientazioa ...	% 6,45	% 4,98
i. Jarduera kritikoa: mundu hobea lortzea	% 4,43	% 3,42
j. Koordinazioa: erakundeen eta eragileen arteko lankidetza	% 8,06	% 6,23
k. Sektorearen nortasuna: birdefinitzea, helburuak ezartzea, irudi bateratua eskaintzea, finkatzea, bat egitea, kohesioa lortzea, ...	% 8,87	% 6,85
l. Beste batzuk (...)	% 29,83	% 23

Beste batzuen artean, honako hauek aipatu dira: kalitate sistemak txertatzea, kudeaketa estrategikoko erduei heltzea, finantziazio-iturrien dibertsifikazioa eta erakundeen jarduera kritikoa eta eraldatzailea berreskuratzea.

## **12. BALORAPENA ETA ORIENTABIDEAK**





Kapitulu honetan, ikerketa-proiektuaren bigarren fasean bildutako informazio kualitatiboa azaltzen da; funtsean, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen oraingo egoeraren balorapena da.

Egindako balorapena abiapuntutzat hartuta, eta aztertutako alderdi edo faktore bakoitzari lotuta, Hirugarren Sektorea hobetzen saiatzera zuzendutako orientabide batzuk azaltzen dira, bai orokorrak eta bai sektorearen barne egituraketari eta gauzatzen dituen gizarte-eginkizunak betetzeari buruzkoak.

Aurkezpenean adierazi den bezala, orientabideak Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareetara zuzentzen dira gehienbat. Hala eta guztiz ere, badira Hirugarren Sektorearen sustapenean beren rola duten beste eragile batzuk, hala nola administrazio publikoak edo aurrezki kutxak; beraz, zenbait gomendio eragile horientzat eta beste batzuentzat (enpresak, sindikatuak, alderdi politikoak...) ere badira.

Edonola ere, lehen esan dugun bezala, Liburu Zuri bat ez da jarduera-plan bat. Horrenbestez, Hirugarren Sektoreko erakundeek eta sareek eta haien sustapenean konprometitutako beste eragile batzuek baloratuko dute zein diren gauzatu behar eta ahal diren orientabideak.

## **12.1. ERAKUNDEEN MUGAK ETA NORTASUNA**

### **EGOERA**

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

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

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

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

### ***Hirugarren Sektorea osatzen duten erakundeek identifikazioa***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Baloratzea izango litzateke ea arrazoizkoa edo erabilgarria izan ote daitekeen elkarteak behartzea zuzendutako neurriak hartzea, alegia, erregistro-inskripzioaren edo datuen aldaketaren alorrean ezarrita dauden legezko betekizunak betearaztera zuzendutako neurriak hartzea. Edonola ere, badirudi beharrezkoa dela erakundeak sentsibilizatzea datuak eskuratzeko duen garrantziaren in-

guruan, Hirugarren Sektorea ezaguna eta aitortua izan dadin bere dibertsitate osoan. Bestela, berari buruzko irudi alboratu bat besterik ez genuke izango, hots, erakunde handienetan, egonkorrenetan eta profesionalenetan zentratutako irudi bat.

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

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

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

Horri dagokionez, mota desberdineko egoerak detektatzen dira:

- Batzuk ez dira hain nabarmenak, edo zailagoa da haien interpretazioa egitea; adibidez: gizarte-oinarri nahikorik ez duten elkar-teak sortzea edo mantentzea, edo gehienbat jarduera profesional bat gauzatzeko pertsona batzuek duten borondateari erantzuten dioten elkar-teak sortzea edo mantentzea.
- Beste batzuek irabazi-asmorik gabeko figura juridikoen instrumentalizazioa adierazten dute; adibidez: elkar-te bat sortzea SL batek gauzatzen duen zeregin berbera gauzatzeko, pertsona berberetz osatua, horren atzean inolako proiektu kolektiborik egon gabe –adierazle hauek kontuan hartuta: elkar-tearen bazkide kopurua edo beren jarduerarekin duten lotura mota-.

Batzuetan, erakundeek hartzen duten figura juridikoa ez dator guztiz bat beren jarduerarekin, beren balia bideekin edo erakundea osatzen duen giza taldearekin. Funtsean jarduera profesional bat babestera zuzendutako elkar-teak eratzeaz gain, aipatzekoa da fundazioak sortzen direla beren tratamendu fiskala hobea delako, erakundearen errealitatea elkar-teen errealitate hurbilago egon arren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bada Hirugarren Sektoreak gizarte-eragile gisa duen konfiguraziotik ikusita eta beraren nortasunari lotuta garrantzi handia duen beste gai bat, alegia, aztertzea zer neurritan gordetzen ari diren erakundeak historikoki berezkoak izan diren gizarte-eginkizun batzuk, hala nola: errealitatea ikertzea eta

aztertzea, gizartearen behar berriak identifikatzea eta bideratzea, eskubideak sustatzea, sentsibilizazioa eta salaketa, edo gizarte zibilaren partaidetzaren eta elkartasun antolatuaen egituraketa.

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

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

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

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

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

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

## ***Erakundeen karakterizazioa***

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## **AMIA / ERAKUNDEEN NORTASUNA ETA JARDUERA**

### **Indarrak**

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

### **Ahuleziak**

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

## **Aukerak**

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

## **Mehatxuak**

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

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

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

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

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

## **12.2. ERAKUNDEEN EGITURA**

### **EGOERA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



- Erakundeetako bazkide, boluntario, dohain-emaile eta kolaboratzaileak lortzea ahalbidetu dieten jardunbide egokiak identifikatzea eta hedatzea, parte-hartze sozialaren formetan gertatutako aldaketetara egokituta egonez gero.

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

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

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

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

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

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

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

Horri dagokionez, hauxe egin liteke:

- figura juridiko bakoitzaren ezaugarrietara eta gizarte-testuinguruaren aldaketetara egokitutako parte-hartze mekanismoak ezartzea (erakundearen jardueran modu indibidualean eta puntualean parte hartzeko formak, KITE erabilera...);
- parte-hartze mailak bereiztea, bazkideek eta boluntarioek parte hartu ahal izan dezaten –beste alderdi batzuen artean- erakundearen orientazioan, kolaboratzen duten jardueraren konkretuaren plangintzan, edota bazkide edo boluntario gisa dituzten beharren definizioan;

- erakundearen gobernu-organoetan eta jardueretan inplikatzeko diren bazkide eta boluntarioen balioa aitortzea eta haien lana sostengatzea (ordutegiak egokitzea, haien parte-hartzea errazteko, jarduera horiek betetzean sortzen zaizkien garraio-gastuak ordaintzea...).

Bukatzeko, orokorrean, badirudi egokia dela:

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

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

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

## **AMIA / ERAKUNDEEN EGITURA**

### **Indarrak**

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

### **Ahuleziak**

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

## **Aukerak**

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

## **Mehatxuak**

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

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / ERAKUNDEEN EGITURA**

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

### **12.3. PERTSONAK**

#### **EGOERA**

Hirugarren Sektoreak giza “kapital” mardula mugitzen du. Pertsonak aberastasun handia erakusten dute, bai beren ezaugarriei dagokienez eta bai erakundearekiko konpromiso eta harreman formei dagokienez. Erakundeak giza talde pluralak dira, eta bertan zenbait motatako pertsonak bizi dira elkarrekin sarritan: pertsona boluntarioak, profesionalak, bazkideak, zuzendaritzako kideak, dohaintza-emaileak, erabiltzaileak...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

lido beretik, komenigarria izango litzateke pertsonak kudeatzeko eredu egokiak diseinatzea eta gizarteratzea, sektoreko antolakuntza-kultura, tradizioa eta jardunbide egokiak integratuz; era horretan, erakunde horietako pertsonak kudeatzeko sistemek giza baliabideen politika esplizituei erantzungo liekete eta bat etorriko lirateke beren nortasunarekin.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Beste alde batetik, erakunde batzuek baldintza egokiak sortu beharko lituzkete bertan edo beraientzat baldintza prekarioetan lan egiten duten profesionalen lanpostuak edo zerbitzuak

finkatzeko: batzuek orduka lan egiten duten profesional autonomoak dituzte, eta diru-laguntzak eskuratu ondoren ordaintzen diete; beste batzuek, berriz, kontratu partzialez diharduten profesionalak dituzte, eta/edo aldi baterako edo etenka kontratatutako profesionalak.

Horri dagokionez, erakundeen arteko lankidetzak bultzatu liteke –batez ere erakunde txiki eta ertainen artekoa-, profesionalak konpartitu ditzaten, edo lankidetzak horiek bigarren mailako erakundeen bidez egituratu litezke. Era horretan, erakunde horiek izango lirateke profesionalak kontratatzen dituztenak, erakunde batean baino gehiagotan aritzeko eta –modu horretan- beren lanaldia osatzeko.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Horri dagokionez, interesgarria izan daiteke pertsona berriak lanpostuan hartzeko, prestatzeko eta laguntzeko sistemak abiatzea, pertsona horiek ezagutu eta –behar izanez gero- eskuratu ditzaten



beren lanpostuari lotutako gaitasunak eta jarrerak, alegia, erakundearen nortasuna, balioak eta –berrezi- esku-hartzearen estilo edo eredia adierazten dituzten gaitasunak eta jarrerak.

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

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

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

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

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

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

### ***Boluntarioak***

Elkarrekin arteko laguntza eta boluntariotza sektorearen nortasun-ezaugarriak dira eta erakunde askoren jatorria daude.

Pertsona boluntarioa da irabazi-asmorik gabeko erakundearen barnean zeregin bat betetzen duena, interes orokorreko jardueren alorrean, modu desinteresatuan, zentzu solidarioz, bere borondatez eta askatasunez, tartean lan-, funtzionaritza- edo merkataritza-loturarik egon gabe eta behar juridikorik gabe, bere zereginaren truke inongo ordainsari ekonomikorik jaso gabe. Boluntariotza ez da karitate indibidual eta bertikaleko ekintza bat. Aitzitik, elkartasun

antolatuaeren adierazpide bat da, eta ardura konpartitutako dimentsio bat ere badakar berekin, gizartearen eraikuntzari dagokionez.

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

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

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

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

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

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

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

Aurreko guztia kontuan hartuta, garrantzitsua da erakundeek argitzea zer-nolako boluntarioak behar dituzten, hau da, haien profila zein izan behar den argitzea; halaber, argitu behar da zer-nolako jarduerak proposatu ahal zaizkien boluntarioei eta zer formula erabil daitezkeen pertsona horiek trebatzeko eta erakundearekin duten lotura indartzeko, erakundearen barneko bizitzan parte hartzeko espazioak sortuz eta beraren nortasunaren ezagutza ahalbidetuz. Testuinguru horretan, badirudi

beharrezkoa dela boluntarioen “profesionaltasuna” ere zaintzea, prestakuntza-ekintzen bidez eta jarduerarako laguntza teknikoa eskaintzearen bitartez; adibidez: ikaskuntza bikarioa, esperientzia handiagoko pertsonak behatzearen bidez.

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

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

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

### ***Berdintasuna***

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

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

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

## **AMIA / PERTSONAK**

### **Indarrak**

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

### **Ahuleziak**

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

### **Aukerak**

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

- Lanbide kopuru garrantzitsu baten sorrera eta finkapena Hirugarren Sektoreko jardueraren eremuan (titulazio berriak), eta baita lanpostuen sorrera ere.

## **Mehatxuak**

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

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / PERTSONAK**

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

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

## **12.4. BALIABIDE EKONOMIKOAK**

### **EGOERA**

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

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

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

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

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

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

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

### ***Krisi ekonomikoaren inaktuaren kudeaketa***

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

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

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

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

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

Horri begira, badirudi haxe dela beharrezkoa:

- Administrazio publikoek eustea interes orokorreko jardura horiek sustatzeko politikari, ahal den neurrian, diru-laguntzen programak baliatuz.
- Kutxen eta beste instituzio batzuen gizarte ekintzek modu garbian orientatzea horrelako jarduerak sustatzeko ekintza, administrazio publikoek beren erantzukizunpean dituzten zerbitzuen finantziazioaren % 100 beren gain hartzen duten neurrian.
- Erakundeek beren finantziazio-iturriak dibertsifikatzea eta aurrera egitea beste eragile batzuekin duten lankidetzan (enpresak...).

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

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

Alderdi horiek kontrolatzeko ahalegin handienak egin ditzaketen erakundeak –edo enpresak- dira Administrazio publikoentzako zerbitzuak betetzen dituztenak eta egitura eta marjina handiagoak



dituztenak, edo soldata-baldintza hobeak dituztenak; kontrol horri esker, administrazio publikoek baliabide gehiago izan ditzakete sustapen-jarduerari ere laguntzeko (interes orokorreko jarduerak gauzatzeko diru-laguntzak eta hitzarmenak, erantzukizun publikoko zerbitzuen eremutik kanpo).

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

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

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

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

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

Hala eta guztiz ere, une hauetan badago hutsune nabarmen bat finantziatio-iturriei buruzko informazioan; gainera, ikus daitekeenez, ez dago kuestionamendu edo hausnarketa nahikorik diru-sarrera alternatiboak bilatzeari buruz, ohiko diru-laguntzez gain, administrazio publikoekiko mendetasun ekonomikoa handia izan arren.

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

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

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

Orokorrean, autofinantziazio-sistemei dagokienez, irizpideak landu litezke eta estrategia eta proposamenak diseinatu: dohaintzak eta legatuak lortzea, kuotak ordaintzea, erantzukizun publikotik kanpoko zerbitzuengatik ordaintzea, beste ekoizpen-jarduera batzuk egitea, eta abar.

Orobat, baliabideak eskuratzeko planteamendu orokor bat egitea ahalbidetzen duten sistemak eta tresnak diseinatu litezke erakundeentzat, irizpideak, estrategiak eta tresnak definituz finantzazio-iturriak epe ertain eta luzera dibertsifikatzeko, zenbait alderdi integratuz: baliabideak eskuratzeko bideak, komunikazio estrategiak eta itunen eraketa.

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

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

Erakundeek badakite, ondo jakin ere, beren jardura gauzatzeko beharrezkoak dituzten baliabideak lortzeko bideak baldintzatu ditzaketela beren proiektua eta beren gizarte-zilegatasuna.

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

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

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

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

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

Dena dela, erakunde gehienek ez dute aldizkako ekarpenak edo ekarpen puntualak egiten dituzten pertsona kolaboratzaileez osatutako sarerik, eta, bestalde, bazkideen kuotak ez dira

aski izaten ezta erakundearen oinarrizko funtzionamendua bera ere bermatzeko (lokalaren gastuak, argia, telefona, kudeaketari lotutako pertsonala edo zerbitzuak...).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Batzuetan, erakunde txiki eta ertainak larri ibiltzen dira finantziarioa lortzeko orduan, laguntzak eskuratzeko prozesura egokitzeko dituzten zailtasunen eraginez, batez ere formularioen eta aurkeztu beharreko gainerako dokumentazioaren konplexutasunagatik. Halaber, haien jardunaren bideragarritasuna kolokan gera daiteke eskarien inguruan erabakitzeke eta laguntzak

jasotzeko epeen eraginez. Gainera, zailtasunak izaten dituzte batzuetan exijitzen diren kofinanziazio ehunekoetara iristeko, edota beren jarduna planifikatzeko urteko markoa gainditzen ez duten konpromisoetan oinarrituta.

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

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

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

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

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

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

### ***Altxortegiko arazoak***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Horri begira, hauxe egin liteke:

- Jadanik funtzionatzen duen kreditu bigunen eskaintza hedatzea; akordio bat sustatzea administrazio publikoekin eta/edo kreditu-erakundeekin, erakunde horiek kreditu bigunak eskaini ditzaten edo oraingo eskaintza handitu dezaten, erakundeek bidea izan dezaten inbertsioak egiteko (egoitza eskuratzeta...) eta altxortegiko arazoei aurre egiteko.

- Tresna konpartituen bideragarritasuna aztertzea, funtsak eskuratzeko eta kudeatzeko, hornitzaileekin negoziatzeko, eta abar. Horren helburua da inbertsio estrategikoen garapena ahalbidetzea (zentroak, egoitzak) eta baldintza materialak hobetzea.
- Irabazi-asmorik gabeko erakundeei bidea ematea enpresa txiki eta ertainentzako laguntza-programetara iristeko, edo, horren ezean, irabazi-asmorik gabeko erakundeei laguntzeko programa paraleloak sortzea, beren kudeaketa hobetu ahal izan dezaten, berriztatu ahal izan dezaten, inbertsioak egin ditzaten...
- Baliabide materialak (telefonoa, ordenagailua, internet konexioa,...) eskuratzeko laguntzeko programak sustatzea erakunde txiki eta ertainentzat, KITen sektorearen enpresekin batera.

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

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

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

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

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

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

## **AMIA / BALIABIDE EKONOMIKOAK**

### **Indarrak**

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

### **Ahuleziak**

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

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

## **Aukerak**

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

## **Mehatxuak**

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



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

## **BALIABIDE EKONOMIKOAK / ORIENTABIDE NAGUSIAK**

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

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

## **12.5. KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK**

### **EGOERA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Erakundeen baliaabideekin zerikusia duten alderdiak jadanik jorratu ditugu –pertsonen kudeaketa, haien baliaabide nagusia baitira, eta baita kudeaketa ekonomikoko eta finantzarioa ere-. Horrenbestez, hemen gainerako alderdiak soilik aipatuko ditugu.

### ***Erakundeen nortasuna eta kultura***

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

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

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

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

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

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

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

- “erabiltzaileen ahotsa” egituratu eta haien parte-hartzea bultzatu erakundearen bertan;

- dibertsitatea integratu, berdintasunerako planak bultzatuz, pertsoneri gizarteratze-prozesuetan sartzen lagunduz, autonomia mugatua dutenen kasuan...
- balia bideak modu egokian erabili, ingurumenaren ikuspuntutik.

Halaber, hau ere egin liteke:

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

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

Orokorrean, hutsune bat dago kudeaketarako eredu, sistema eta tresnen alorrean, hots, erakundeek beren errealitateara eta nortasunera egokitutako kudeaketa-estrategiak garatzea ahalbidetzen dieten eredu, sistema eta tresnen alorrean.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Erakunde gutxiak dituzte pertsona liberatuak kudeaketa-zereginak gauzatzeko.

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

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

Beraz, badirudi egokia dela nolabaiteko kudeaketa-egituraren garapena ahalbidetzea erakundeetan, eta, aldi berean, irizpide eta indizeak ezartzea erakundeen egitura ondo dimensionatzeko eta administrazioaren eta kudeaketaren alorreko gastuak parametro arrazoizkoen



barnean mantentzeko (bai Hirugarren Sektoreko erakundeen kasuan eta bai enpresen eta administrazio publikoen kasuan ere).

Kudeaketa-egiturak garatzeko alternatiba batzuk izango lirateke, adibidez, ezaugarri berdintsuak dituzten eta elkarrengandik hurbil dauden erakundeek –hurbiltasun horrek egoera, ezaugarri, estilo edo kokapenarekin izan dezake zerikusia- pertsonak konpartitzea gerentziako lanak egiteko, edo bigarren mailako erakundeek horrelako zerbitzuak eskaintzea beren kideei.

Beste alde batetik, beharrezkoa dirudi aholkularitza, laguntza tekniko, prestakuntza edo laguntza ekonomikoak eskaintzea, erakundeek beren kudeaketa-taldea garatu eta prestatu dezaten; horrekin batera, badirudi erakunde txiki eta ertainei laguntza eman behar zaiela beren kudeaketaren oinarritzko alderdi batzuk antolatzeko eta hobetzeko, gai hauei dagokienez: pertsonen kudeaketa, proiektuen aurkezpena eta justifikazioa, administrazioa, kudeaketa ekonomiko eta finantzarioa, edo beste batzuk.

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

Helburua honela lortu liteke:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Horretarako, badirudi egokia dela bi norabideko komunikazioa (informazioa trukatzea) ahalbidetzen duten mekanismoak eta tresnak bultzatzea erakundearen interes-taldeen artean (bazki-

deak, dohaintza-emaileak, finantziatzaileak, erabiltzaileak eta haien familiak, boluntarioak...), honelako gaiak jorratzeko: erakundearen misioa, beraren jarduna, erantzun behar dien behar berriak, edo inguruneko aukerak identifikatzea.

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

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

## AMIA / KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK

### Indarrak

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

### Ahuleziak

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

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

## **Aukerak**

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

## **Mehatxuak**

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

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK**

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

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



## **12.6.- ERAKUNDEEN HARREMANAK ETA SEKTOREAREN EGITURAKETA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alde horretatik, aztertu beharko litzateke zergatik ote dauden bigarren mailako sare edo erakunde desberdinak eremu berberaren baitan; hori aztertzeaz gain, fenomeno hori saihesteko aha-

leginak egin beharko lirateke. Agian zilegi da norberak garatzea bere ekimen edo plataforma propioak, baina horrek sektorearen atomizazioa indartzen du, gutxienez bigarren mailako sare eta erakundeen kasuan.

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

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

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

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

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

- Pertsonak eta baliabideak konpartitzea (kudeaketarako pertsonala, azpiegiturak, baliabide materialak ...);
- Kostuak jaistea, erosketak bateratuak eginez;
- Zerbitzuak lankidetzan betetzea eta zenbait jarduera modu bateratuan garatzea: ikerkuntza, sentsibilizazioa, eskubideen sustapena, berrikuntza, komunikazioa...;
- Esku-hartzearekin zerikusia duen jakintza praktikoa trukitzea eta kudeaketaekin zerikusia duten proiektu konpartituak bultzatzea (kudeaketa-sistemak eta –tresnak Hirugarren Sektorera egokitzea; sareko proiektuak, kudeaketaren alorreko esperientzia sistematizatzeke eta konpartitzeko...).

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

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

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

Eta erakundeek ikas dezatela:

- Gero eta pluralagoa eta aberatsagoa den gizarte-testuinguruan kokatzen, bertan posible baita harreman konplexuak eratzea irabazi-asmorik gabeko beste erakunde batzuekin, harreman horietan lankidetzak eta lehia aldi berean uztartuta ere;

- aurrera egiten beste eragile batzuekiko lankidetzan (administrazio publikoak, enpresak...) eta hainbat jardueratarako, erakunde moduan rol batzuk jokatzu eta izaera desberdineko sareei atxikiz.

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

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

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

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

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

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

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

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

Kontuan hartu behar da erakunde batzuek bigarren mailako sare edo erakunde batzuen partaideak direla. Eta hori, aberasgarria izan badaiteke ere, sektorearen egituraketa txarraren

ondorioa ere izan daiteke; egoera hori, berriro, konbergentzia edo lankidetzaren bidez konpon daiteke, ahaleginen sakabanaketa saihesteko eta lehen mailako erakundeek gehiegi ez exijitze-ko, ekimen batzuetan modu aktiboan parte hartu nahi baldin badute.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bukatzeko, lehen mailako erakundeen kasuan bezala, beharrezkoa da:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Indarrak**

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

### **Ahuleziak**

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

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

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

### **Aukerak**

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

### **Mehatxuak**

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

## **ORIENTABIDE NAGUSIAK / SEKTOREAREN EGITURAKETA** *(barneko artikulazioa eta erakundearen arteko lankidetzaren)*

1. Hirugarren Sektoraren egituraren deskribapen sakon bat izatea: bigarren eta hirugarren mailako sarearen eta erakundearen rola, erakundearen arteko kontzentrazio- eta lankidetzaren prozesuak, elkarren arteko harremanak dituzten eremu bereko erakundeak, eremu desberdinetako erakundearen arteko harremanak, lankidetzarako aukerak, bikoizketak, eta abar.



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

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

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

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

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

Hori oso positiboa da, zeren eta, zalantzarik gabe, hirugarren sektorea gizarte-eragiletzat aitortzea estu lotuta baitago hirugarren sektoreko erakunde eta sareek beste eragile batzuekin dituzten harremanen eta mintzakidetzaren hazkundearekin.

Hala eta guztiz ere, berriz ere, sektorearen errealitatea askotarikoa da horrelako estrategien garapenari dagokionez; izan ere, estrategia horiek erakunde handienetan eta bigarren eta hirugarren mailako sare edo erakundeetan aurkitzen ditugu gehienbat.

Nolanahi ere, erakunde guztiek aurrera egin behar dute beste eragile batzuekin mintzatzeko eta kolaboratzeko estrategiekin, Hirugarren Sektorea egituratzeko bidean aurrera egiteaz batera, halako moldez non lankidetzazko jarduerak bultzatu daitezkeen erakundeak bistartzeko eta gizarte-eragile bezala merezi duten aitortza lortzeko.

Orobat, badirudi beharrezkoa dela administrazio publikoekin dituzten harremanak indartzea, eta horretarako:

- Harremanen alorrak bereizi behar dira (erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzea / interes orokorreko beste jarduera batzuk sustatzea / lankidetzaren behar berrien identifikazioan, proiektu pilotuen diseinuan, eragile bakoitzaren jardunaren ebaluazioan ...) eta alor bakoitzean jokatu behar den rola argitu;
- Harremanei egonkortasuna eta egituraketa eman behar zaizkie, arduraren politiko jakin bat edo hirugarren sektoreko arduraren jakin bat une bakoitzean nor betetzen ari den alde batera utzita;
- Harremanak bultzatu behar dira administrazio publikoen sail edo maila batzuekin, hots, orain harreman gutxi edo harremanik ez dagoen sail edo mailekin;

### ***Sektorearen egituraketa eta mintzakidetza beste eragile batzuekin***

Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek diotenez, beren partaideak ordezkatzeko, koordinatzeko eta indartzeko helburuak errazago betetzen dituzte gizarte-aldaketak, aldaketa politikoak edo lege-aldaketak lortzeko helburuak baino.

Sektorearen egituraketan aurrera egitea –beste atal batean hitz egin dugu horretaz- onuragarria da, nonbait, komunikazio- eta mintzakidetza-estrategiak garatu ahal izateko, eta, horren bidez, eragina izateko gizarte-aldaketetan, arau-aldaketetan, eta abar.

Gainera, Hirugarren Sektorearen egituraketa hobetzea lagungarria izango litzateke bere gizarte-ekarpena bistaratzeko, eta, horri esker, aurrera egin lezake eragiletzat aitortua izateko bidean, bere komunikazio-potentziala handituz eta erakundeek gizarteari helarazten dizkioten mezuen sakabanaketa saihestuz.

### ***Harremanak administrazio publikoekin***

Administrazio publikoekin dauden harremanei dagokienez, esan daiteke orokorrean onak direla. Gainera, aurrerapenak egin dira erakundeek aholkularitza- eta partaidetza-organo sektorialetan duten parte-hartzean.

Gainera, desberdintasunekin bada ere, administrazio publikoetako hainbat sailek ontzat ematen dute irabazi-asmorik gabeko erakundeek interes orokorreko jarduerak egitea; are gehiago, batzuetan esan daiteke badela benetako apustu bat Hirugarren Sektorea sustatzearen alde.

Dena dela, erakundeek uste dute administrazio publikoak urrun samar daudela sektorearen errealtatetik, orokorrean, eta badira komunikaziorako oztopo batzuk.

Administrazio publikoen eta erakundeen arteko oraingo harremanak ez dira nahikotzat hartzen, eta, gainera, gorabeheratsuak direla pentsatzen da. Hau da, haien intentsitatea eta irismena aldatu egiten dira administrazio publikoetako ardura politikoko postuetan –eta ardura teknikoetan, batzuetan- dauden pertsona konkretuen arabera.

Alor horretan gabezia bat antzematen da, hots, pentsatzen da ez dagoela harremanei egonkortasuna ematen dien markorik (erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzeari dagokionez, baina ez horri dagokionez bakarrik); gainera, alderdiek ez diote elkarri behar den bezala entzuten, ez dago ondo definituta zein den alderdi bakoitzaren rola, bizkortasuna falta da...

Ez da beti erakundeekin kontsultatzen haiengan eragina duten politikak definitzerakoan edo haien lankidetzarekin abiatzen diren politikak definitzerakoan. Gainera, erakunde askok ez dute parte hartzen administrazio publikoek sustatutako kontseilu, plan edo partaidetza-ekimenetan (azken alderdi hori sektorearen egituraketarekin ere dago lotuta).

Beste alde batetik, erakundeen eta administrazio publikoen arteko harremana finantziazioarekin eta lokalak uztearekin dago lotuta, gehienbat.

Gainera, badira desberdintasun esanguratsuak administrazio publikoek Hirugarren Sektorearen alde egiten duten apustuan eta ematen dioten sostenguan –desberdintasun horiek administrazio berberaren sailen artean ere agertzen dira batzuetan-, eta ez dago Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat hartzen duen eta sektore hori sustatzeko estrategia global bat definitzen duen arau-markorik.

Horri dagokionez, interesgarria izan liteke harremanen mapa bat egitea, administrazio publikoak eta haien sailak eta lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeak bertan jasoz; hor zehaztuko litzateke zer kasutan dauden harremanak eta zein den haien edukia: zerbitzuak betetzea, interes orokorreko beste jarduera batzuk sustatzea, lankidetzaren behar berrien identi-

fikazioan eta eragile bakoitzaren jardunaren orientazioan eta ebaluazioan (administrazio publikoak – hirugarren sektorea), eta abar.

Alde horretatik, beharrezkoa dirudi administrazio publikoen eta erakundeen arteko harreman-bide formala ahalbidetzea eta aberastea, beren jarduera gauzatzen duten eremuetan, kontsulta- eta partaidetza-prozedurez baliatuz, KITak edo beste tresna batzuk erabiliz; era horretan, elkarriketa zabala eratu ahal izango litzateke, erakunde kopuru nahiko baten parte-hartzearekin, joera korporatistak saihestuz (tamaina handieneko erakundeen parte-hartzea, erakunde gisa defendatu behar dituzten interesen arabera).

Orobat, badirudi beharrezkoa dela harremana irizpideen arabera formalizatzea, harremanak eratzea ez dadin egon alderdien eta postuak kasu bakoitzean okupatzen dituzten pertsonen borondate onaren mende.

Horrez gain, oso garrantzitsua da bereiztea nola eratu behar den harreman bakoitza, bere edukia-aren arabera: zerbitzuak betetzea, erantzukizun publikotik kanpo dauden interes orokorreko jarduerak sustatzea, beste eragileen ekintza propioan kolaboratzea, eta abar.

Hirugarren Sektoreko erakundeek politiketan duten parte-hartzea formalizatzerazuzendutako ekintza konkretu bat haxe izango litzateke: haien parte-hartzea sustatzea –batez ere bigarren eta hirugarren mailako erakundeena- Eusko Legebiltzarrak, Batzar Nagusiek, Foru Aldundiek eta Udalek eratzten dituzten kontseilu eta batzordeetan, erakunde bakoitzaren lurralde-eremuaren arabera, bertan jorratzen direnean erakundeen jarduerarekin zerikusia duten gaiak.

Bukatzeko, badirudi egokia dela gai konkretu batzuk azpimarratzea, hala nola hobeto doitzea erakunde bakoitzarekin harremanak dituen administrazio publikoaren maila erakundeen lurralde-eremuarekin eta jarduera-eremuarekin (erakundeak lehen, bigarren edo hirugarren mailakoak izan daitezke), eta, halaber, Hirugarren Sektoreari buruzko informazio- eta prestakuntza-ekintzak bultzatzea administrazio publikoetako teknikarientzat, erakundeekiko harremana errazteko haien errealitatearen eta ezaugarri espezifikoaren ezaugarritatik.

### ***Harremanak beste eragile batzuekin***

Orokorrean, oztopoak antzematen dira beste eragile batzuekin harremanak izateko: sindikatuetak, alderdi politikoak, enpresak...

Oztopo horiek zenbait alderdirekin dute zerikusia, hala nola hizkuntza eta kultura desberdinak egotearekin, erakundeen baliabide urriekin -horrek mendetasun ekonomikoaren bidetik eramaten baititu harremanak- edo Hirugarren Sektorearen ahuleziarekin –eraginari dagokionez- (desberdintasunezko harremanak).

Edo sektoreak egiten duen gizarte-ekarpena ez ezagutzearekin edo ez aitortzearekin, edo aurreiritziak egotearekin sektore osoaren edo beraren zati baten ezaugarri batzuei buruz: boluntarioen rola, lan-baldintzak, fundazioetako parte-hartzean dauden gabeziak, eraginkortasunik eta efizientziarik eza, gardentasunik eza...

Gainera, beste eragile batzuekiko lankidetzak garapen eskasa du. Hala, adibidez, beharrezkoa da enpresen eta erakundeen arteko lankidetzak esperientziak bultzatzea, oraingo formak gaindituz; izan ere, oraingo lankidetzak mota ohikoena da enpresak irabazi-asmorik gabeko erakundearen jardura finantzatzea, bere irudiarekin lotzeko. Horrez gain, bi alderdien arteko aurreiritziak gainditu behar dira, lankidetzari dagokionez.

Alde horretatik, posible eta komenigarria da transferentzia ekonomikoa ezinbestean eskatzen ez duten lankidetzak-proiektuak abiatzea enprekin eta beste eragile batzuekin, hau da, jakintza praktikoaren edo beste baliabide mota batzuen transferentzia soilik eskatzen duten lankidetzak-proiektuak abiatzea.

Gainera, interesgarria izan daiteke enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzak modu bateratuan sustatzea, Hirugarren Sektoreko bigarren eta hirugarren mailako erakundeen eta enpresari-elkarteen artean, administrazio publikoen laguntzarekin, gizarte-erantzukizuna garatzeko horizontearekin; horren bidez, administrazio publikoek marko egokiago bat sortuko lukete dohaintzak eta legatuak erakartzeko, enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzak-proiektuak egiteko edo boluntariotza korporatiboa bultzatzeko.

Beste gizarte-eragile batzuekiko harremanari dagokionez, alderdi garrantzitsu bat da elkarri-zketa bultzatzea alderdi politikoekin, enpresari-erakundeekin eta –modu partikularrean– sindikatuekin, Hirugarren Sektorearen espezifikotasunaren ezagutza eta aitortza hobetzeko eta haien estrategiak beraren ezaugarrietara egokitzen laguntzeko.

Badirudi, halaber, azterketa bat egin behar dela Hirugarren Sektoreko erakundeek beste eragile batzuekin ezartzen dituzten harremanei buruz, harreman horiek identifikatzeko, hedatzeko eta bultzatzeko. Eta, hortik abiatuta, sektoreak egin behar dituen aldaketek hausnartzeko eta, ildo beretik, erakundeek eta sareek errealitatearen aldaketek eta horrek eskaintzen dituen lankidetzak-aukerez duten ulermena aberasteko.

Azkenik, interesgarria izan daiteke Hirugarren Sektorearen eta beste gizarte-eragile batzuen arteko harremanen jardunbide onak identifikatzea eta aztertzea:

- Enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzak-proiektuak;
- Hirugarren Sektoretik merkatuaren alorrera edo administrazio publikora pasatzen diren pertsonen ibilbideak aztertzea, eta baita alderantzizko bidea egiten dutenen ibilbideak ere, ibilbide horietatik ondorioztatzen diren ekarpenak identifikatuz;
- Hirugarren Sektorearen parte-hartzea legegintza-prozesuetan;
- Eskualde izaerako berrikuntza-poloak, gizarte-erantzukizuneko elementuak eta eragileen arteko lankidetzako elementuak sartuz;
- Harreman formaleko mekanismoak enpresari-erakundeen, erakunde sindikalen eta Hirugarren Sektoreko erakundeen artean;
- Hirugarren Sektoreko erakundeen parte-hartzea finantza-erakundeen edo beste eragile batzuen etika-batzordeetan,
- Eta abar.

## ***Hirugarren Sektorearen gizarte-ekarpena bistartzea ahalbidetzen duten komunikazio-estrategiak garatzea***

Hasteko, badirudi beharrezkoa dela hitzartutako komunikazio-ekintza bat aurrera eramatea, erakunde eta sareen gutxieneko proportzio baten parte-hartzearekin, horren bidez bistartu ahal izateko bai Hirugarren Sektorea eta bai gizarteari egiten dion ekarpena, hala orokorra nola arloz arlokoa.

Gainera, aurrera egin behar da Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeko bidean, beraren nortasun-ezaugarri konpartituei eta gizarte-ekarpenari buruzko komunikazio-kanpaina orokorrak eginez, publiko mota desberdinengana zuzenduta: gizarte orokorra, erakundeekin nolabaiteko harremanak dituzten eta haiekin kolaboratzen duten pertsonak, gizarte-eragileak, eta abar.

Norabide horretan egin daitekeen urrats txiki bat izango litzateke zenbait erakundek konpartitu dezaketen aldizkako komunikazio-ekintza esanguratsuren bat identifikatzea. Alde horretatik, komenigarria izango litzateke komunikazio-ekintzak bultzatzea bigarren eta hirugarren mailako erakundeen bidez, hedadura handiagoa izateko eta kostuak jaisteko.

Hemen ere, KITen erabilera lagungarria izan daiteke gizartearekin komunikatzeko tresna gisa, komunikazio-tresnen diseinua horretarako egokituz (web 2.0...).

Gainera, interesgarria izan daiteke sentsibilizazio- eta informazio-ekintzak gauzatzea, gizarte-hedabideetara zuzenduta, Hirugarren Sektoreaz duten ikuspegian eragina izateko eta lan-ildo bat ahalbidetzeko alor horretan; horretarako, lankidetzaz hitzarmenak ezar daitezke hedabideekin, edo erakundeen jarduera-eremuei eta haien zerbitzuen helburu diren kolektiboek buruzko informazioa jorratzeko jarraibideak biltzen dituzten gidaliburuak prestatu.

Epe laburrean aurrera egitea eskatzen duten alderdien artean, beste alderdi konkretu bat da erreazio kolektiborako ahalmena nolabait garatzea, sektorearen irudi orokorrari kalte egin diezaioketen egoerak gertatzen direnerako; horri begira, hausnartzeko eta jarrera konpartituak hartzeko ahalmena bermatu behar da, jarrera edo mezu komun hori hedabideei helaraztea ahalbidetzen duten mekanismoak ezartzeaz batera.

Orokorrean, erakundeetatik modu erreaktiboan jokatzeko da, hau da, ez dago ez komunikazio-estrategiarik ez aurreikuspenik horri buruz: komunikazioaren helburuak, mezuak, hedabideekin harremanak izateko arduradunak... Eta hori bigarren eta hirugarren mailako hainbat erakundetan ere gertatzen da.

Epe ertain – luzera, bigarren mailako sare edo erakundeen arteko lankidetzatik, komunikazio-tresna propioak garatu litezke (albisteen agentziak edo gisa bereko tresnak), bai erakundeek berek eta bai gizarte-hedabideek aitortuta; tresna horiek eragina izango lukete Hirugarren Sektoreari buruz dagoen gizarte-ezagutzan, eta nolabaiteko ahalmena izango lukete komunikazio-estrategia komun bat garatzeko eta funtsezko mezu propioak helarazteko, bai gizarte orokorrari eta bai beste gizarte-eragile batzuei.

Epe berberari begira, baldintza egokiak egonez gero, aurrera egin liteke Hirugarren Sektorea identifikatzen duten komunikazio- eta irudi-irizpide komunak ezartzeko bidean, edo beraren gizarte-ekarpena, balioak eta dimentsioa bistaratzeko dituen komunikazio-plan bat landu liteke.

Sektorearen ekarpena determinatzerakoan oso beharrezkoa den jarduera konkretu bat hauxe da: Hirugarren Sektorearen jarduera ekonomikoa dimentsionatzea (orokorrean eta eremuz eremu) ahalbidetzen duten irizpideak ezartzea eta mekanismoak diseinatzea (informazio-sistemak).

Hain zuzen ere, ezagutu eta hedatu behar da zer ekarpen egiten dien BPGari eta enpleguari: kudeatzen den bolumen ekonomikoa, BPGarentzako ekarpena, sortutako enplegua (zuzenekoa eta zeharkakoa), baliabide propioak eta hirugarrenen baliabideak, eta abar.

Edonola ere, lehen aipatu dugun bezala, Hirugarren Sektoreko erakundeei buruzko informazioa desagregatzeko eska liteke administrazio publikoek enpleguari, hazkunde ekonomikoari eta horrelako gaiari aldizka egiten dituzten inkesta eta azterlanetan; halaber, eremu jakin batzuei buruz jadanik existitzen diren datuak eta azterlanak ere hedatu litezke.

Aurrera eraman litekeen beste estrategia bat –erakunde baten edo batzuen aldetik– da komunikazio estrategia konpartituak garatzea erakundeen jarduerak finantzatzen dituzten edo haien garapenarekin kolaboratzen duten erakundeekin (gizarte ekintza sailak, enpresak...), erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioaren eremutik kanpo.

Komunikazio-ekintza horiek bidea eman beharko lukete erakundeen eta erakunde kolaboratzaileen jarduera eta gizarte-ekarpena proiektatzeko, eta, aldi berean, gizarte sentsibilizatzeko eta herritarren konpromisoa bultzatzeko.

Edonola ere, eskema egoki bat aurkitu beharko litzateke, alegia, alderdi bakoitzaren komunikazio-helburuak eta interesak modu egokian uztartzea ahalbidetzen duen eskema bat.

### ***Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzea eta Hirugarren Sektorea sustatzea***

Erakundeek ikusi dute beren lanaren aitortza iritsiz joan dela azken urteotan, administrazio publikoen eskutik, eta hori araudi, plan, sostengu-programa eta horrelakoetan islatu da; hala eta guztiz ere, haren gizarte-ekarpenak jarraitzen du behar den bezala bistaratu izan gabe.

Beste alde batetik, erakunde batzuen jardunbide txarrek kalte handia sortzen dute erakundeei buruzko gizarte-pertzepzioan eta haien irudi publikoan, dela Hirugarren Sektore osoari buruz dela eremu jakin bati buruz; horregatik, badirudi beharrezko dela izaera prebentiboko jokabide-kodeak eta komunikazio-estrategiak ezartzea, jardunbide txar horiek –gertatzen direnean– hirugarrenei sortzen dizkieten kalteak murriztu ahal izateko.

Erakundeek beharrezkoa dute beren jardunak sortzen duen balio erantsia aitortu izatea, alderdi hauei dagokienez: errotze komunitarioa; konpromisoa kolektibo eta/edo lurralde jakin batekin; jardunaren iraupena; errealitatetik gertu egotea; gizarte-kapitala; interes partikula-



rretik eta lorpen ekonomiko hutsetik haratago doazen balioen txertaketa; edo elkartasuna eta hiritartasun aktiboaren sustapena eta egituraketa.

Beraren garrantzi kuantitatibo eta kualitatiboagatik, sektoreak rol hobea merezi du gizarte-jokalekuan, hots, gaur egun betetzen ari ez den rol bat. Horren faktoreak dira, besteak beste, ez duela lortu gizartearen aurrean agertzea komunikazio-estrategia unitario batez, bere ekarpen kolektiboa bistaratuz eta gainerako eragileen ekarpenetik berezita.

Oso garrantzitsua izango da erakundeek sareak eta itunak bilatzea beste eragile batzuekin, Hirugarren Sektorearen gizarte-aitortza bultzatzeko, hau da, gizarte-eragiletzat aitortua izateko bidean aurrera egiteko. Halaber, elkarren artean kolaboratu beharko dute –konpromiso kolektiboa indartuz, boterea eta protagonismoa nolabait jaitsiz- eta sektoreak egituraketa aldetik gaur egun duen defizita gaindituz, horrek eragina baitu beraren mintzakidetzat-ahalmenean.

Gainera, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeak erakundeen kidetasun-zentzua handituko du (taldearen partaide sentitzea) eta bidea emango du sektorearen egituraketan aurrera egiteko, gizarte-ereduaren definizioan modu aktiboan parte hartzeko duen gaitasuna handituz.

Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzeko bidean aurrera egiteko, komenigarria izango litzateke identifikatzea eta aztertzea Hirugarren Sektorearen aitortzaren eta sustapenaren alorrean nazioartean sortzen ari diren lege-esparruak, ekimenak eta jardunbide egokiak. Halaber, oraingo ordenamendu juridikoa ere aztertu daiteke, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat modu efektiboan aitortzeko eta sustatzeko ikuspegitik begiratuta, horren hobekuntzarako proposamenak egiteaz batera.

Nolanahi ere, Hirugarren Sektorea bere sustapenera zuzendutako ekintzen protagonista nagusitzat hartuta, Bizkaiko Hirugarren Sektoreari buruzko Liburu Zuriaren gomendio eta proposamenak honela zehaztu daitezke:

- Hirugarren Sektorearen Plan estrategiko bat, orokorra edo eremuz eremu, erakundeak edo sareak berak subjektutzat hartzen dituena;
- Sustapen-plan bat edo bultzatu beharreko neurri multzo bat, zenbait alorretan (partehartzea, fiskalitatea, lankidetzat interes orokorreko jardueren garapenean...), administrazio publikoan aldetik eta Hirugarren Sektorearen sustapenean konprometitutako beste eragile batzuen aldetik.

Horri begira, eta alde aurretik, Hirugarren Sektorea sustatzeari begira Estatuan (Katalunia...), Europan eta nazioartean bideratzen ari diren sustapen-plan eta –neurrien azterketa konparatibo bat ere egin liteke.

Edonola ere, beharrezkoa da Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak Hirugarren Sektoreari begira duen apustuari eustea, 2008-2010 garaiaren plan estrategikoaren hirugarren helburu nagusian agertzen den bezala; horrez gain, BBKren Gizarte Ekintza arloarekin batera Sailak bultzatzen dituen programak ere finkatu behar dira, eta, orobat, Hirugarren Sektoreko erakundeak indartzeko xedez finantza-erakunde batzuk –konkretuki BBK, bere Gizarte Ekintza arlotik- bultzatzen ari diren programak eta laguntzak.

Eta, beste alde batetik, aurrerantz jarraitu behar da beste Sail eta administrazio publiko batzuk Hirugarren Sektorearen sustapenean inplikatze bidean, bakoitzaren jarduera-eremuaren baitan; horrez gain, beharrezkoa da Hirugarren Sektoreari irekitzea kalitate- eta berrikuntza-sistemak ezartzeko laguntza-programak, zeren eta, batzuetan, enpresentzat edo enpresa txiki eta ertaintzat soilik izaten baitira.

Hain zuzen ere, osasunaren alorrari dagokionez, alor horretan erantzukizunak dituzten administrazio publikoek –Osakidetza, adibidez- helburu esplizituztat hartu behar dute elkarte-sarearen sustapena; gainera, erakundeei ematen dieten sostengua indartu behar dute, batez ere kalte-tutako pertsonen elkarte txikien kasuan, hots, eremu sanitarioan edo sozio-sanitarioan zerbitzuak eta elkarrenganako laguntza eskaintzen dituzten elkarte txikien kasuan.

Epe ertain – luzera, eta Hirugarren Sektorea eragiletzat aitortzeko lanean eragin handiena izan lezaketen jarduerak gogoan izanik, hauxe egin liteke:

- Hirugarren Sektoreari buruzko Lege baten onarpena sustatzea; besteak beste, Lege horrek beraren gizarte-ekarpena aitortu beharko luke eta gizarte-eragile bezala izan behar duen estatutua ezarri, beste gizarte-eragile batzuekiko harremanen markoa definitu, eta beraren ezagutza eta sustapenerako neurriak ezarri;
- Hirugarren Sektorearen parte-hartzea formalizatzea gizarte-eragileak ordezkaturata dauden organoetan, hala nola Ekonomia eta Gizarte Kontseiluan, eremu bakoitzean (esku-hartze soziala, kultura, hezkuntza...) ordezkagaitasun handiena duten bigarren edo hirugarren mailako sareen bitartez; horretarako, beharrezkoa izango da sektorearen egituraketan sakontzea, erakunde handi, ertain eta txikien artean.

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

### **Indarrak**

- Hirugarren Sektoreko erakundeek handitu dituzte beren agerikotasuna eta beren gizarte-presentzia; halaber, gainerako eragileekin harremanak izateko estrategiak abiatu dituzte: kontseiluetan parte hartzea, ekarpenak egitea arauak lantzeko prozesuetan, eskubideen garapenari buruzko proposamenak egitea, eta abar.
- Hirugarren Sektoreko erakundeek aurrerapen batzuk egin dituzte aholkularitza- eta partaidetza-organo sektorialetan duten parte-hartzean.

### **Ahuleziak**

- Bigarren eta hirugarren mailako sare eta erakundeek zailtasunak aurkitzen dituzte gizarte-aldaketak lortzearekin zerikusia duten helburuetara iristeko, politiken alorrean, legedian, eta abar.
- Bada gabezia handi bat egituraketaren alorrean, eta horrek oztopatzen du Hirugarren Sektorearen eragimen soziala handitzea ahalbidetzen duten komunikazio- eta mintzakidetz-estrategia globalen garapena, beraren ekarpena bistaratzea eta eragiletzat aitortua izateko prozesuan aurrera egitea oztopatzeaz batera.
- Ez dago sektore bezala konpartitutako komunikazio-estrategiarik, alegia, komunikazioaren potentziala handitu eta mezuen sakabanaketa eragozten duen komunikazio-estrategiarik.
- Beharrezkoa da erakundeek eta sareek beste eragile batzuekin dituzten harremanak indartzea, formalizatzea eta egonkortzea (administrazio publikoak, enpresak, sindikatuak...).
- Ez dago Hirugarren Sektorearen gizarte-ekarpena eta beraren dimentsioa bistaratzea ahalbidetzen duen informazio nahikorik.
- Erakunde batzuen jardunbide txarrek sektorearen irudi publikoan duten inpaktua oso handia da.

### **Aukerak**

- Administrazio publiko eta instituzio batzuek harreman ona dute Hirugarren Sektorearekin, eta batzuek beraren aldeko apustua ere egiten dute. Hain zuzen ere: Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Saila eta BBK – Gizarte Ekintza.

- Badira Hirugarren Sektorea sustatzeari eta aitortzeari buruzko erreferentzia esanguratsuak estatuan, European eta nazioartean.
- Bada aukera proiektuak enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen artean gauzatzeko, gizarte-erantzukizunaren garapena horizontean izanda.

## **Mehatxuak**

- Orokorrean (salbuespen batzuekin), administrazio publikoak sektorearen errealitatetik urrun daude, nolabait, eta harremanak urriak dira, irismen txikikoak eta gorabeheratsuak, hau da, erantzukizun publikoko postuak betetzen dituzten pertsona konkretuen mende daude.
- Gerta liteke –arriku bat da- erakunde handi batzuek soilik izatea bide eta forma egonkorrak administrazioarekin harremanak izateko eta kolaboratzeko, politika publikoak abiatzeari dagokionez (“korporatismoa”).

Erakunde gehienek ez dute parte hartzen administrazio publikoek eraturako kontseilu, plan edo ekimenetan (alderdi hori Hirugarren Sektorearen egituraketarekin ere dago lotuta).

- Badira mugak administrazio publikoen sostenguan eta apustuan: Hirugarren Sektorearen aldeko apustuek neurri desberdina dute administrazio publikoen arabera, eta baita sailen arabera ere, edo eremu batzuetara soilik mugatzen dira: gizarte ekintza, garapenerako lankidetzeta...).
- Ez dago Hirugarren Sektorearen eta gainerako gizarte-eragileen arteko harremanari egonkortasuna ematen dion markorik.
- Oztopoak ikusten dira beste eragile batzuekin harremanak izateko (sindikatuak, alderdi politikoak, enpresak); halaber, haien estrategiak ez daude egokituta Hirugarren Sektorearen ezaugarrietara; hori, besteak beste, alderdi hauekin dago lotuta:
  - Sektorea ahula da eragin-ahalmen aldetik, eta beste eragile batzuekin eratzen dituen harremanak desberdintasunezkoak dira;
  - Hizkuntza edo kultura desberdinak daude;
  - Sektorearen gizarte-ekarpena ez da ezagutzen edo ez zaio merezi duen balioa aitortzen;
  - Eta badira aurreiritziak erakunde batzuen edo guztien ezaugarriei dagokienez.
- Ez dago arau-markorik, Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzen duenik eta sektorea sustatzera zuzendutako estrategia globala definitzen duenik.

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

1. Izaera globaleko komunikazio- eta mintzakidetza-estrategiak garatzea, gizarte- eta arau-aldaketak lortzen laguntzeko, sektorearen gizarte-ekarpena bistaratzeko eta eragile bezala merezi duen gizarte-aitortza lortzeko bidean aurrera egiteko, komunikazioaren potentziala handituz eta mezuen sakabanaketa saihestuz.
2. Hirugarren Sektorea gizarte-eragiletzat aitortzen duen eta sektorea sustatzeko estrategia global bat definitzen duen arau-marko bat eskatzea, eta marko hori lantzeko prozesuan parte hartzea.
3. Administrazio publikoek eta haien sailek Hirugarren Sektoreko lehen, bigarren eta hirugarren mailako erakundeekin dituzten harremanen mapa egitea.
4. Administrazio publikoen eta Hirugarren Sektoreko erakundeen arteko harreman-bideak aberastea eta formalizatzea, eremuz eremu eta lurraldez lurralde.
5. Transferentzia ekonomikoa ezinbestean eskatzen ez duten lankidetzaproiektuak abiatzea enpresekin eta beste eragile batzuekin, eta enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzabultzatzea.
6. Elkarrizketa bultzatzea alderdi politikoekin, enpresari-erakundeekin eta sindikatuarekin, Hirugarren Sektorearen espezifikotasuna hobeto ezagutu dezaten eta haren balioa aitortu dezaten, haien estrategiak sektorearen ezaugarrietara egokitzeaz batera.
7. Hirugarren Sektorearen eta beste eragile batzuen arteko harremanen jardunbide egokiak identifikatzea eta aztertzea.
8. Hainbat erakundek eta sarek konpartitutako komunikazio-ekintzak bultzatzea. Epe ertain-luzera, bigarren mailako sareen eta erakundeen arteko lankidetzatik abiatuta, komunikazio-tresna propioak bultzatzea liteke, Hirugarren Sektoreari buruzko gizarte-eragilearen eragina izateko, komunikazio-estrategia komun bat garatzeko ahalmena izateko, nolabaiteko neurrian, eta funtsezko mezu propioak helarazi ahal izateko gizarte osoari eta gizarte-eragile batzuei.
9. Gizarte-hedabideei zuzendutako sentsibilizazio- eta informazio-ekintzak gauzatzea, sektoreari buruz duten ikuspegiaren eragina izateko eta lan-ildo bat ahalbidetzeko alor horretan.
10. Jokabide-kodeak ezartzea, sektorearen irudiari kalte egin diezaioketen erakundeen jardunbide txarrak prebenitzeko; halaber, komunikazio-estrategiak definitzea, kaltea murriztu ahal izateko horrelako jardunbideak gertatzen direnean.
11. Hirugarren Sektorea aitortzearen eta sustatzearen alorrean estatu mailan, Europan eta nazioartean dauden legegintza-markoak, ekimenak, jardunbide egokiak eta ekintzak identifikatzea eta aztertzea.

12. Bizkaiko Foru Aldundiaren Gizartekintza Sailak eta BBK Gizarte Ekintzak Hirugarren Sektorearen alde egin duten apustuari eustea, eta beste Sail eta administrazio publiko batzuk Hirugarren Sektorearen sustapenean inplikatzeari saiatzea, bakoitza beren jardueraren baitan: gizarte-sarearen sustapena alor sozio-sanitarioan; laguntza-programak irekitzea Hirugarren Sektoreari, kalitate- eta berrikuntza-sistemak ezartzeko...
13. Urratsak egitea Hirugarren Sektorearen parte-hartzea formalizatzeko Ekonomia eta Gizarte Kontseiluan.
14. Hirugarren Sektorearen Plan estrategiko bat lantzea, orokorra edo eremu eremu, sektoreko erakundeak eta sareak berak horren subjektua izanik; orobat, sustapen Plan bat edo hainbat alorretan bultzatu beharreko neurri multzo bat lantzea, Hirugarren Sektorearen sustapenean konprometitutako beste eragile batzuen aldetik.
15. Hirugarren Sektoreari buruzko Lege baten onarpena sustatzea; besteak beste, lege horrek beraren gizarte-ekarpena aitortu beharko luke, gizarte-eragile bezala legokiokeen estatutua ezarri, beste gizarte-eragile batzuekiko harremanen markoa definitu, eta beraren ezagutza eta sustapenerako neurriak ezarri.



## **13. BIBLIOGRAFIA**





ARARTEKO. Gizarte Ekintza Sektoreko Lan Baldintzak. Vitoria-Gasteiz: Ararteko, 2008, 228 orr. Ikerketaren egileak: Ados Consulting.

BASABE, N. eta GONZÁLEZ, J.L. *Desgaste profesionala eta faktore psikosozialak EAEko GGKEetako profesioaletan*. Bilbo: GGKEen Koordinakundea, 2007, 53 orr.; CDan eskura daiteke.

BBK. *2008-2010eko Plan Gidaria*. Bilbo: BBK, 2008, 11 orr.

- BBK. *Gizarte-ekintzen Plan Estrategikoa 2008-2010*. Bilbo: BBK, 2008, 5 orr.
- BBK. *2006ko Jasangarritasun Txostena*. Bilbo: BBK, 2007, 12 orr.
- BBK. *Enpresen Gizarte-erantzukizunaren Kodea*. Bilbo: BBK, 2006, 10 orr.
- BBK. *Ingurumen-adierazpena*. Bilbo: BBK, 2007, 24 orr.

BEHATOKI, S.L. ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS Y DE MERCADO. *Actualización del grado de conocimiento de la situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las PYMES de Bizkaia, 2006. Programa XERTATU. Departamento de Innovación y Promoción Económica. Diputación Foral de Bizkaia*. Bilbao: Behatoki, 2007, 119 p.

BOLUNTA. *Elkartegintzaren Bilakaera Bizkaian (1996-2005)*. Bilbo: Bolunta, 2006, 68 orr.

BOLUNTA. *Bizkaiko Boluntariotzari buruzko Ikerketa 2004*. Bilbo: Bolunta, 2004, 193 orr.

BRUNET, D. “La participación de las personas jóvenes: claves para la promoción”. *Jornada Reflexión con agentes sociales en el proceso participativo de elaboración del Plan joven-Bilbao Activa*. Bilbao, 3 de noviembre de 2006.

CABRA, M.A. y DE LORENZO, R. “El tercer sector en España. Ámbito, tamaño y perspectivas”. *Revista Española del Tercer Sector*. Octubre-diciembre 2005, nº1, p. 95-134.

CASADO, D. *Organizaciones Voluntarias en España*. Barcelona: Hacer, 1996, 336 p.

CHAVES, R. y MONZÓN J. L. “Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas”. *CIRIEC España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº37, 2001, p. 7-34.

CIDEC. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES. “El tercer sector. Una visión cuantitativa y cualitativa”. *Cuadernos de trabajo*, nº 39. Donostia-San Sebastián: CIDEC, 2004, 148 p.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. *Legislaciones autonómicas de Obra Social*. Madrid: CECA, 2003, 192 p.

EUSKADIKO GGKEen KOORDINAKUNDEA. *EAEko garapenerako gobernuz kanpoko erakundeen lan baldintzak*. Bilbo: Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2007, 137 orr. CDan eskura daiteke.

CORNAGO, N. “El debate sobre la democracia electrónica como síntoma: hacia un replanteamiento del problema”. *Conferencia Internacional sobre La Contribución de las Tecnologías de la*

*Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 3 y 4 de abril de 2003.

EUSKO JAURLARITZA. “Gizarte Zerbitzuetan aurrera”. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzza, 2005, 46 orr.

BIZKAIKO FORU ALDUNDIA. *Plan Estrategikoa Gizarte Ekintza 2008-2011*. Bilbo: Bizkaiko Foru Aldundia, 2008, 66 orr.

FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS, 2001, 312 p.

FEAPS. *Código ético FEAPS*. Madrid: FEAPS, 2006, 46 p.

FUNDACIÓN BANCAJA. *Gestión de las organizaciones sin fin de lucro*. Valencia: Fundación Bancaja, 1999.

FUNDACIÓN EDE. Servicio de Estudios Sociales. *Informe Anual de la situación del Voluntariado en la CAPV 2005*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones de Gobierno Vasco, 2005, 134 p.

FUNDACIÓN ENCUENTRO. *Informe España 2006. Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

FUNDACIÓN ESPLAI. *El tercer sector visto desde dentro: la renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*. Barcelona: Fundación Esplai, 2002, 109 p.

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANÍA. *Pla de Suport al Tercer Sector Social. 2008-2010 (Catalunya)*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Mayo de 2009.

GIMÉNEZ L. (coord.), GOMÀ, R. y SUBIRATS J. “Seminari sobre el Tercer Sector”. *Espais de reflexió*, 2001, nº5, 49 p.

GIZARDATZ. *Ejes de futuro en el Tercer Sector. Redes y procesos de coordinación*. Bilbao: Gizardatz, 2007, 30 p.

HERRERA GÓMEZ, M. *El Tercer Sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1998, 359 p.

HORTON D., BLAWIN B. y WHITE E. *Manual de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Pleniluni, 1998, 448 p.

IDTP. INSTITUTO DIOCESANO DE TEOLOGÍA Y PASTORAL. *Tercer Sector y Administraciones Públicas. Sinergias para la solidaridad*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2004, 135 p.

INSTITUTO EUROPEO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA/CENTRO EUROPEO DE LAS REGIONES (IEPACER) y PARLAMENTO VASCO. *Conferencia Internacional sobre “La contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las instituciones representativas: eDemocracia*. Bilbao, 2003.

MARTÍN PATINO, J.M. et al. *Informe España 2006: Una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro, 2006, 392 p.

MENDOZA, X. “Las asociaciones relacionales: el gran reto del 2000”. *Dossiers Barcelona Associacions*, 2000, nº39.

MORA, P. (coord.). “Entorno de las organizaciones no lucrativas. Marco legal y fiscal”. Apuntes del *Postgrado de dirección y gestión de organizaciones no lucrativas y economía social*. Barcelona: Universidad Ramón Llull y Fundación Pere Tarrés, 2003.

BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREAREN BEHATOKIA. *Gizartegintzako irabazi-asmorik gabeko erakundearen kalitatearen kudeaketa*. Bilbo: Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, 2007, 46 orr.

OCDE. “Implicar a los ciudadanos en la elaboración de políticas: información, consulta y participación pública”. *Nota de políticas públicas*, 2001, nº10, 6p.

PÉREZ-DÍAZ, V. y LÓPEZ NOVO, J.P. *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2003, 408 p.

PIÑAR, J.L. “Tercer sector, sector público y fundaciones”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p.15-36.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del tercer sector de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

RIFKIN, J. *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós, 2008, 400 p.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (Coord.). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación FOESSA, 2003, 650 p.

- “Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 63-94.

RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007, 308 p.

- “El tercer sector español y sus campos de actuación”. *Revista Española del Tercer Sector*, octubre-diciembre 2005, nº1, p. 135-162.

- (dir.). *El sector no lucrativo de acción social: datos generales y situación en la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco, 2004, 194 p.

- (dir.). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: Fundación BBV, 2000, 316 p.

- *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995, 498p.

PLATAFORMA DE ONG DE ACCIÓN SOCIAL. *Plan estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2006, 74 p.

- *Cómo trabajar mejor juntos (Working better together)*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2003, 202 p.

PUJOL, P. y SUBIRATS, J. “Entidades y administraciones. ¿Pareja de hecho o matrimonio de conveniencia?” *Summa de voluntades*, nº 1, 2002, p. 58-66.

SECOT. *Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de entidades no lucrativas*. Madrid: SECOT, 2007, 28 p.

SUBIRATS, J y GOMÁ, R. (dirs.). *Un paso más hacia la inclusión social. Generación de conocimiento, políticas y prácticas para la inclusión social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social, 2004, 236 p.

SUFRATE, J.L. *EAEko garapenerako gobernuz kanpoko erakundeen lan baldintzak*. Bilbo: Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 2007, 22 orr. CDan eskura daiteke.

TAULA D'ENTITATS DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA. *Primer pla estratègic del tercer sector social de Catalunya 2008-2011*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2008, 50 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SOLERNOS M., URGELL J., VIDAL, P. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004, 232 p.

VERNIS A., IGLESIAS M., SANZ B., SANZ A. *Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica, 2004, 288 p.

- “La relación público-privado en la provisión de servicios sociales”. *Dossiers Barcelona Associacions*, nº39.

VIDAL, F. “Una navegación por el tercer sector cristiano en España”. *Iglesia Viva*, enero-marzo 2005, nº 221, 12 p.

VIDAL P. (dir), CASTIÑEIRA, A. (coord.) IGLESIAS M., MIROSA O., VILLA A. *Llibre Blanc del tercer sector cívico social*. Barcelona: Centre d'Estudis de Temes Contemporanis (CETC) y Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Secretaria General de Benestar i Família, 2003, 344 p.

- “Llibre Blanc del tercer sector cívico social en Catalunya. Documento de síntesis”. *Papers de Investigació OTS*, 2003, nº 1, 28 p.

VV.AA. *Propuestas para la mejora del tercer sector de ámbito social en España. Informe para el Presidente del Gobierno. Conclusiones de los grupos de trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1999 (No disponible).

VV.AA. El voluntariado en las organizaciones de la sociedad civil. En: *Seminario Internacional. Voluntariado: definiciones, prácticas, marco jurídico e institucional* (Montevideo, 7 y 8 de junio de 2004).

## ESTATUKO ARAUTEGIA

Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. *Boletín Oficial del Estado*, 21 de noviembre de 2007, suplemento del número 279.

Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de enero de 2004, nº 11, p. 1067.

Real Decreto 1497/2003, de 28 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones y de sus relaciones con los restantes registros de asociaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de diciembre de 2003, nº 306, p. 45665.

España. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, Reguladora del Derecho de Asociación. *Boletín Oficial del Estado*, 26 de marzo de 2002, nº 73, p.11981.

España. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de diciembre de 2002, nº 307, p.45229.

España. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2002, nº 310, p.45504.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de julio de 1999, nº 170, p. 27027.

Ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código penal. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de noviembre de 1995, núm. 281, p. 33987.

Real Decreto 415/1996, de 1 de marzo, por el que se establecen las Normas de ordenación de la Cruz Roja Española. *Boletín Oficial del Estado*, 5 de marzo de 1996, nº 56, p.8638.

Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de noviembre de 1994, nº 282, p.36146.

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1992, nº 312, p. 44247.

Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, que aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio, sobre declaraciones censales. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de diciembre de 1992, nº 314, p. 44744.

Real Decreto 358/1991, de 15 de marzo, de reordenación de la ONCE. *Boletín Oficial del Estado*, 21 de marzo de 1991, nº 69, p. 8963.

Real Decreto 397/1988, de 22 de abril, por el que se regula la inscripción registral de Asociaciones Juveniles. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de abril de 1988, nº 102.

Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, que regula los Centros Especiales de Empleo de minusválidos. *Boletín Oficial del Estado*, 9 de diciembre de 1985, nº 294, p. 38811.

Real Decreto 589/1984, de 8 de febrero, sobre Fundaciones Religiosas de la Iglesia Católica. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de marzo de 1984, nº 75.

Orden Ministerial de 11 de mayo de 1984 sobre publicidad del Registro de Entidades Religiosas. *Boletín Oficial de Estado*, 25 de mayo de 1984.

Real Decreto 142/1981, de 9 de enero, sobre Organización y Funcionamiento del Registro de Entidades Religiosas. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de enero de 1981, nº 27.

## **EUSKAL HERRIKO ARAUTEGIA**

7/2007 LEGEA, ekainaren 27koa, Euskadiko Elkarteei buruzkoa. 2007ko uztailaren 12ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 134. zb., 16502. or.

8/2006 LEGEA, abenduaren 1ekoa, Euskadiko Kooperatiben Legearen bigarren aldatetarena. 2006ko abenduaren 15ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 238. zk., 24809. or.

1/2000 LEGEA, ekainaren 29koa, Euskadiko Kooperatiben Legea aldatzen duena. 2000ko abuztuaren 1ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 146. zk., 13708. or.

61/2000 DEKRETUA, apirilaren 4koa, Gizarte Ekimeneko Kooperatibak arautzen dituena. 2000ko maiatzaren 3ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 82. zk., 6884. or.

169/2000 DEKRETUA, irailaren 1ekoa, Boluntariotzako Erakundeen Errolda Orokorraren funtzionamendu-araudia onartu eta boluntariotzari buruzko zenbait alderdi arautzen dituena. 2000ko irailaren 29ko, Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 188. zk., 17198. or.

305/2000 DEKRETUA, abenduaren 26koa, laneratzeko enpresen kalifikazioa arautzeko, enpresotan sartzeko prozedura ezartzeko, 2001ko otsailaren 2ko, Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 24. zk., 1900. or.

17/1998 LEGEA, ekainaren 25ekoa, Boluntarioei Buruzkoa. 1998ko uztailaren 13ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 130. zk., 12943. or.

12/1994 LEGEA, ekainaren 17koa, Euskal Autonomi Elkarteko Fundazioei buruzkoa. 1994ko uztailaren 15ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 135. zk., 8520. or.

189/1994 DEKRETUA, maiatzaren 24koa, Euskadiko Kooperatiben Erroldaren antolaketa eta iharduna arautzen dituen. 1994ko uztailaren 1ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 125. zk., 7908. or.

404/1994 DEKRETUA, urriaren 18koa, Euskal Herriko Fundazioen Erregistroa eta Babeslaritza antolatu eta ihardunean jartzeko Arautegia onartzeko dena. 1994ko azaroaren 28ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 226. zk., 13927. or.

4/1993 LEGEA, ekainaren 24koa, Euskadiko Kooperatibena zioen adierazpena. 1993ko uztailaren 19ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 135. zk., 6863. or.

3/1988 LEGEA, otsailaren 12koa, Bazkunei buruzkoa. 1988ko martxoaren 1ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 310. zk.

77/1986 DEKRETUA, martxoaren 25koa, Elkarteen Erregistro Orokorra. 1986ko apirilaren 9ko Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian, 68. zk., 1977. or.

## **BIZKAIKO LURRALDE HISTORIKOKO ARAUTEGIA**

Irabazizkoak ez diren erakundeen zerga-araubideari eta mezenasgoari emandako zerga-pizgarriei buruzko otsailaren 24ko 2004/1. FORU-ARAU. Martxoaren 11ko Bizkaiko Aldizkari Ofizialean, 4. zk., 5427. or.





## **14. GALDETEGIA**

# Galdetegia

## GOGORA EZAZU

Behin galdetegia bete eta gero, berarekin batera daukazun helmugan frankeatzeko gutun-azala erabil dezakezu guri helarazteko edo bestela faxa erabil dezakezu: 944 003 366. Nahiago baduzu, galdetegi hau gure web orriaren bidez ere bete dezakezu: [www.3sbizkaia.org](http://www.3sbizkaia.org)

Edozein zalantza argitzeko, jar zaitez gurekin harremanetan honako telefono zenbakian: 944 003 355 edo posta elektronikoko bidez: [investigación@tercersectorbizkaia.org](mailto:investigación@tercersectorbizkaia.org).

### OHAR GARRANTZITSUA

Ikerketa honetan ez da kirol arloko erakundeen inguruko informaziorik jasoko. Zuk, erakunde horietako batetako bazara, EZ duzu galdetegi hau bete behar.

Galdetegia soilik ondorengo baldintzak betetzen dituzten erakundeek bete behar dute:

- legalki eraturako erakundea izatea
- jardunean ari den erakundea izatea (azken urtean zehar jarduera izatea)
- ez irabazizko izaera duen erakundea izatea
- erakundeak gutxienez egoitza edo ordezkaritza bat eduki behar du Bizkaiko Lurralde Historikoan
- bere jarduera gizartegintzara bideratzen duen erakundea izatea, bere zentzu zabalean, hau da, helburua gizarte ingurunea hobetzea duena, gizarte ekintza, kultura, garapenean laguntza, giza eskubideak, osasuna, aisia eta denbora libre, enplegua, ingurumena... bezalako arloak landuz.
- Enpresekiko, administrazio publikoarekiko, aurrezki kutxekiko, alderdi politikoekiko eta sindikatuekiko independentea den eta kudeaketa autonomia duen erakundea izatea (instituzio hauetako ordezkariak ezin dira %50 baino gehiago izan gobernu organoetan).

Hala eta guztiz ere, eskertuko genizueke oharra bidaltzea, erakundearen izena eta betetzen ez duen irizpidea zein den adieraziz.

Galdetegi hau betetzeko erantzunak X batez markatu beharko dituzu, arau orokor gisa. Aukera bakarra aukeratu beharko duzu, etzanean dauden instrukzioetan kontrarik eskatzen ez bada.

Galdetegia ondo erantzuteko erakundea ondo ezagutu behar dela kontuan hartuz, berau erantzungo duen pertsona kudeaketa postuan lan egiten duena izatea edo entitateko zuzendaritza taldeko kide dena izatea gomendatzen da. Edo bestela, galdetegian agertzen diren arlo desberdinetako ardura-dunekin bertan txertatuko den informazioa egiaztatzea eskatzen da.

Erakundeen heterogeneotasuna dela eta, ez da erraza izan guztien errealitatera egokituko den galdetegia egitea. Hori dela eta, planteatzen zaizun galderaren bat ezin baduzu erantzun, hala ere, mesedez, aurrera jarraitu ...

## Zure erakundea identifikatzeko fitxa

Koadroko datuak erakundeak Bizkaian duen egoitza sozialarenak edo egoitza nagusikoak izan behar dira.

*Salbuespena: erakundearen egoitza soziala Bizkaitik kanpo dagoenean eta Bizkaian ordezkaritza edo zentro bat dagoenean. Kasu horretan, lehenengo datuak, 9 galdera artekoak, dagokion erakunde zentralarenak izango dira. 11. galderatik aurrerako datuak, aldiz, Bizkaian dagoen ordezkaritza edo zentroari dagozkionak izango dira.*

<b>1. Erakundearen izena:</b>			
<b>2. Figura juridikoa:</b>		<b>6. Inskribatuta dagoen erregistro ofizialaren izena</b>	
Elkartea	1	Euskal Herriko Elkarten Erregistro Orokorra	1
Fundazioa	2	Euskal Herriko Fundazioen Erregistro Orokorra	2
Kooperatiba	3	Euskal Herriko Kooperatiben Erregistro Orokorra	3
Gizarte ekimeneko Kooperatiba	4	Euskal Herriko txertatze Enpresen Erregistroa	4
Merkataritza -sozietatea	5	Estatuko Elkarten Erregistroa	5
Bestelakoak	6	Estatuko Fundazioen Erregistroa	6
ED / EDE	0	Entitate Erlijosoen Erregistroa	7
		Bestelakoak (zehaztu) _____	8
		ED / EDE	0
<b>3. Zure erakundeak txertatze enpresa kalifikazioa al dauka?</b>		<b>7. Inskripzio zenbakia dagokion erregistro ofizialean:</b>	
Sí	1		
No	2		
NS/NC	0		
<b>4. IFK</b>		<b>8. Zenbat egoitza edo zentro dauzka zure erakundeak Bizkaian (zurea kontuan hartuz)?</b>	
<b>5. Eratu zen urtea</b>			
<b>9. Aurreko galderaren erantzuna 1 baino gehiago bada, zein udalerritan kokatzen dira egoitza soziala / nagusia ez diren gainerako zentro edo egoitzak? (bat baino gehiago bada, udalerrien izenak ; bidez banatu)</b>			
_____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____ ; _____			
<b>10. Ordezkaritza izena Bizkaian (soilik dagokionean)</b>			
<b>11. Ordezkaritza noiz eratu zen Bizkaian (urtea) (soilik dagokionean)</b>			
<b>12. Helbidea (non dagoen):</b>			
<b>13. P.-K.:</b>			
<b>14. Udalerria (non dagoen):</b>			
<b>15. Lurralde Historikoa edo probintzia (non dagoen):</b>			
<b>16. Telefonia:</b>			
<b>17. Faxa:</b>			
<b>18. Posta elektronikoa:</b>			
<b>19. Web orria:</b>			
<b>20. Zein da zure jarduketa eremu geografikoa? Bakarrik bat aukera dezakezu</b>		<b>21. Zure erakundearen jarduera osoa edo zati bat Bizkaian garatzen al da?</b>	
Nazioartekoa	1	Si	1
Estatukoa*	2	No	2
EAE*	3	Otros (especificar) _____	3
Bizkaiko Lurralde Historikoa (bakarrik)	4	NS/NC	0
Gipuzkoako Lurralde Historikoa (bakarrik)	5		
Arabako Lurralde Historikoa (bakarrik)	6		
Eskualdea (zehaztu) _____	7		
Udalerria (zehaztu) _____	8		
Udal maila baino beheragokoa (auzoa, barrutia...)	9		
Bestelakoak (zehaztu) _____	10		
ED / EDE	0		
* jarduketa eremua Lurralde Historiko bat baino gehiago bada, EAE aukera markatu beharko duzu eta autonomia erkidego bat baino gehiago bada, berriz, Estatu-mailako aukera markatu beharko duzu.			

Zure erakundearen helburuak, estatutuen arabera dira: idatz ezazu

--

GOGORA EZAZU:

Zure erakundearen egoitza zentrala kanpoan baldin badago, eta Bizkaiko ordezkaritza bat bada, hemendik aurrera planteatzen diren galderen erantzunak entitateak ordezkaritzaren bitartez Bizkaian garatzen duen jardueran bakarrik oinarritu behar dira. Bizkaian egoitza, ordezkaritza edo zentro bat baino gehiago duen erakunde bada, erantzunak entitateak Bizkaian egiten duen jarduera multzoan oinarritu beharko dira ( lurraldeko egoitza guztiak barne hartuz)

**Jarduera**

1. Zure erakundea jarduketara EREMU baten arabera sailkatu beharko bazenu, zein izango litzateke?

Jarraian dauden aukeretatik soilik bat aukera dezakezu, erakundearen errealitatera gehien egokitzen dena

Garapenerako lankidetzak	1
Zibikoa (auzokoa, gizartea biltzen ditu)	2
Kultura	3
Enplegua	4
Gizarte-ekintza	5
Ingurumena	6
Aisia eta Astialdia (gazteena ere biltzen du)	7
Osasuna ( adikzioak, gaixotasun arraroak .. biltzen ditu)	8
Giza eskubideak	9
Kirola	10
Etxebizitza	11
Justizia	12
Bestelakoak (zehaztu) _____	13
ED / EDE	0

5. Adierazi zure ekintzen helburu den /diren kolektibo edo KOLEKTIBOAK. Kasu honetan *nahi adina* marka ditzakezu

Populazioa orokorrean	1
Familia	2
Hautzaroa	3
Gazteria	4
Zaharrak	5
Emakumeak	6
Pertsona drogazaleak edo adikzioak dituzten pertsonak	7
Urritasun fisikoa duten pertsonak	8
Urritasun intelektuala duten pertsonak	9
Zentzumen urritasuna duten pertsonak	10
Gaixotasun kronikoak dituzten pertsonak	11
Errefuxiatuak eta asiloa eskatzen duten pertsonak	12
Etorkinak	13
Gutxiengo etnikoak	14
Presoak eta preso ohiak	15
Oinezkoak, etxerik ez dutenak	16
Larrialdi egoeran dauden kolektiboak (hondamenak eraginda)	17
Pobrezia edo marjinazio egoeran dauden pertsonak	18
Pertsona langabeak	19
Auzotarrak	20
Garapen-bidean dauden herrietako herritarrak	21
Tratu txarrak jasan dituzten emakumeak	22
Prostitutak	23
Gay-ak, lesbianak, transexualak eta bisexualak	24
Boluntarioak	25
Bestelakoak (zehaztu) _____	26

Kolektibotzat honako hau ulertzen dugu: erakundeak lan egiteko helburu dituen pertsonak. Erakundeak ez badu kolektibo zehatz batekin lan egiten, "populazioa orokorrean" markatu beharko du.

2. Zure erakundeak garatzen al ditu jarduerak pertsona ez bazkideentzat?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

3. Zure erakundearen PRINTZPIOAK dira... Soilik aukera bat hauta dezakezu, erakundearen errealitatera gehien egokitzen dena

Erligioso Kristauak	1
Beste Erligiosoak	2
Etikoak edo filantropikoak	3
Ideologikoak	4
Bestelakoak	5
ED / EDE	0

4. Zure erakundea bigarren mailako entitatea al da (beste entitate batzuk multzokatzen ditu, federazioa...)?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

6. Adierazi zure erakundetik artatzen d(it)u(z)ten kolektiboarekin / kolektiboekin egiten den / diren jarduera mota edo JARDUERA MOTAK Behar dituzun *adina* marka ditzakezu

Informazioa eta orientazioa	1
Lege aholkularitza	2
Asistentzia sanitarioa	3
Asistentzia psikosoziala	4
Laguntza mutua	5
Etxeko laguntza	6
Elikadura	7
Hezkuntza	8
Formazioa	9
Lanean txertatzea	10
Aisia eta astialdia	11
Egoitzako laguntza	12
Eguneko arreta edo eguneko egoitzak	13
Ez irabazizko erakundeei laguntza edo diru-laguntzak	14
Iritzi publikoaren sentsibilizazioa	15
Prestazio ekonomikoak (indibidualak, beka...)	16
Ikerketa	17
Bidezko merkataritza	18
Besoetako egiteak	19
Atospena, adopzioak...	20
Larrialdiak	21
Azpiegituren proiektuak	22
Ingurumena zaindu	23
Interesen defentsa	24
Salaketa	25
Ondarea zaindu	26
Folklorea eta identitatea	27
Gertaerak antolatu	28
Kultur kreazioa	29
Kultura hedatu	30
Produktzio kulturala	31
Bestelakoak (zehaztu) _____	32

7. Zenbat erabiltzaile izan zituen zure erakundeak azken urtean (baldin baditu)?

Zenb.

Zenb.

Zerbitzuak erabiltzen dituzten pertsonen buruz ari gara (zenb. definitua, kontatu ahal direnak...) Zenbakia adierazi lauki bakoitzean	Gizonak		Emakumeak		Orotara	
Jardueretan parte hartzen duten pertsonen buruz ari gara... (gutxi gorabeherako zifra) Zenbakia adierazi lauki bakoitzean	Gizonak		Emakumeak		Orotara	

## Giza Baliabideak

8. Zenbat kide dauzka gutxi gorabehera zure erakundeko GOBERNU ORGANO bakoitzak?		9. Azken berritzea egin zenean gobernu organoetako zenbat kargu okupatu zituzten pertsona berriek?		10. Gobernu organoetako zenbat kidek ordezkatzan dute instituzio publiko bat, enpresa bat, Aurrezki Kutxa bat, alderdi politiko bat edo sindikatu bat?		11. Karguko (borondatezkoa) funtzio propioez gain, gobernu organoko zenbat kidek egiten dute lan ordainsari baten truke entitatean bertan?	
Zenbakia jarri zure errealitatearekin bat datorren / datozen laukietan	Gaur egun dagoen kide kopurua		Kide berri kopurua	.....-(a)ren ordezkari diren kide kopurua		Jarduera ordaindua duen kide kopurua	
	Gizonak	Emakumeak					
Patronatua							
Zuzendaritza batzordea							
Bestelakoak (zehaztu)___							

### 12. Zenbatero biltzen dira zure erakundeko gobernu organoak?

X bat jarri zure errealitatearekin bat datorren / datozen laukietan	Biltzeko maiztasuna					
	Asterokoa edo txikiagoa	Hilerokoa	Hiruhilerokoa	Sei hilekoa	Urtekoa	Urtekoa baino handiagoa
Patronatua						
Zuzendaritza batzordea						
Batzar Nagusia						
Bestelakoak (zehaztu) _____						

### 13. Ba al dauzka zure erakundeak BAZKIDEAK?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitex 17. galderara

### 14. Zenbat bazkide dauzka zure erakundeak?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	Zenb.
Gizonak	<input type="text"/>
Emakumeak	<input type="text"/>
Orotara	<input type="text"/>

### 15. Zenbat bazkide dira boluntarioak zure erakundearen, gutxi gorabehera?

Zenb.

Ordainsaririk jasotzen ez duten pertsonen buruz ari gara, euren jardueraren era desinteresatuan egiten dutenei buruz, elkartasunagatik, boluntarioki eta libre; ordaintzen diren zerbitzu profesionalak ordezkatu gabe...

### 16. Azken hiru urteetan, zure erakundeko bazkide kopurua...

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

### 17. Ba al du zure erakundeak PERTSONAL BOLUNTARIORIK?

Ordainsaririk jasotzen ez duten pertsonen buruz ari gara, euren jardueraren era desinteresatuan egiten dutenei buruz, elkartasunagatik, boluntarioki eta libre; ordaintzen diren zerbitzu profesionalak ordezkatu gabe...Gogora ezazu zuzendaritza-pertsonala ere sartzen dela (zuzendaritza batzordea edo patronatuko batzordea...) Boluntario egonkorrek eta noizean behinkako boluntarioak kontatu behar dituzu.

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitex 22. galderara

### 18. Zenbat pertsona boluntario daude zure erakundearen?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	Zenb.
Gizonak	<input type="text"/>
Emakumeak	<input type="text"/>
Orotara	<input type="text"/>

19. Gutxi gorabehera, zenbat boluntario ari dira kolaboratzen zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Urte bat baino gutxiago	
Urte bat eta bi urte artean	
2 baino gehiago eta 5 urte arte	
5 baino gehiago eta 10 urte arte	
10 urte baino gehiago	
Orotara	

21. Gutxi gorabehera, zenbat boluntariok laguntzen dute zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Noizean behin	
Astean 5 ordu baino gutxiago	
Astean 5 eta 10 ordu artean	
10 baino gehiago eta 20 ordu arte	
Astean 20 ordu baino gehiago	
Total	

23. Ba al du zure erakundeak **ORDAINSARIA JASOTZEN DUEN PERTSONALIK?** Ordainsaria jasotzen duen pertsonak dira: erakundearekin duten kontratu mota alde batera utziz, erakundearentzat lan zehatz bat egiten dutenak eta horren truke ordainsaria jasotzen dutenak. Ez dira kontuan hartu behar puntualki egoten diren laguntzaileak eta ordainsaria jasotzen dutenak (lankidetzaz harremana ohikoa izan behar da, jarraia).

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituz 33. galderara

25. Gutxi gorabehera, orain ordainsaria jasotzen duten pertsonen artean, zenbat izan ziren boluntario erakunde honetan aurretik?

Zenb.

27. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsona ari dira kolaboratzen zure erakundeetan....? Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Urte bat baino gutxiago	
Urte bat eta bi urte artean	
2 baino gehiago eta 5 urte arte	
5 baino gehiago eta 10 urte arte	
10 urte baino gehiago	
Orotara	

29. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonak osatzen dute....?

20. Gutxi gorabehera, zure erakundearen zenbat boluntario aritzen dira batez ere ondorengo lan hauetan)

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Administrazioa eta kudeaketa	
Erabiltzaileei zuzeneko arreta edo esku hartzea	
Beste lan batzuk (zehaztu)_____	
Orotara	

22. Azken hiru urteetan, zure erakundearen boluntario kopurua ....

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

24. Zenbat pertsonak jasotzen dute ordainsaria zure erakundeetan?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb.
Gizonak	<input type="text"/>
Emakumeak	<input type="text"/>
Orotara	<input type="text"/>

26. Gutxi gorabehera, ordainsaria jasotzen duten pertsonen artean, zenbat dira erakundearen bazkide?

Zenb.

28. Zure erakundearen ba al dago hauetako posturen bat?

X batekin adierazi

	Bai	Ez
Kudeatzailea		
Giza baliabideetako arduraduna		
Koordinatzaileak, arloetako arduradunak, sail arduradunak,...		
Administrariak		
Kalitate arduraduna		

30. Gutxi gorabehera, zein da pertsonalaren urteko soldata gordin maximoa eta minimoa kategorian bakoitzean?

Adieraz ezazu kopurua eurotan lauki bakoitzean

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean	persona kopurua	Urteko batezbesteko soldata gordin	
		Minimoa	Maximoa
Erabiltzaileei zuzeneko arreta eskaintzeko edo esku-hartzeko pertsonala			
Antolakuntzaren kudeaketako eta administrazioko pertsonala			
Mantentze edo zerbitzuetako pertsonala			
Bestelakoak (zehaztu)_____			
Orotara			

31. Gutxi gorabehera, zure erakundearen ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonen lan egiten dute....?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb
Lanaldi partziala	
Lanaldi osoa	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Orotara	

32. Gutxi gorabehera, zure erakundearen ordainsaria jasotzen duten zenbat pertsonen dute...?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

	Zenb
Kontratu finko edo mugagabea	
Aldi baterako kontratua	
Obrako kontratua	
Autonomo edo profesional independentea da	
Beka	
Praktikaldiko kontratua edo hitzarmena	
Beste egoera batzuk (zehaztu) _____	
Orotara	

33. Azken hiru urteetan, ordainsaria jasotzen duten pertsonen kopurua....

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

34. Hurrengo hiru urteetan, zure erakundearen ordainsaria jasoko duen pertsonen kopurua, zure ustez,...

Handituko da	1
Murriztuko da	2
Mantenduko da	3
ED/EDE	0

35. Zure erakundearen baldintzen inguruko hitzarmenen batera edo barne akordioaren batera atxikituta al dago?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitaz 37. galderara

36. Zeinetara? Aukera bakarra egin dezakezu

Gizartegintzako Hitzarmena	1
Irakaskuntza Pribatuko Hitzarmena	2
Ezintasuna duten pertsonak artatzeko zentro eta zerbitzuen Hitzarmena	3
Egoitza Pribatuaren Hitzarmena	4
Bulego Hitzarmena	5
Enpresa Hitzarmena	6
Barne Akordioa	7
Bestelakoak (zehaztu) _____	8
ED / EDE	0

## Ekonomi Baliabideak

37. 2006 urtean zure SARRERA BOLUMENA izan zen: Egoitza soziala Bizkaitik kanpo daukan erakunde baten ordezkari zara bada, gogora ezazu datuak Bizkaian dagoen ordezkariaren jarduerari egin behar diola erreferentzia.

<12.000 €	1
>12.001 € eta <60.000 €	2
>60.001 € eta <120.000 €	3
>120.001 € eta <300.000 €	4
>300.001 € eta <600.000 €	5
>600.001 € eta <1.500.000 €	6
>1.500.001 € eta <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
ED/EDE	0

38. Zehaztu al dezakezu azken hiru urteetan zure erakundeak izan dituen urteko sarreraren bolumena?

Adierazi zenbakia lauki bakoitzean

2006	€
2005	€
2004	€

39. Zure entitateak ondorengo aitortzaren bat baldin badu, adieraz ezazu:

Behar dituzun guztiak marka ditzakezu

Onura publikoko elkarteak	1
Izaera sozialeko entitateak	2
Bestelakoak (zehaztu) _____	3

40. Azken hiru urteetan, zure erakundeak eskatu al du kanpoko kontu-auditoriarik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0



41. Adierazi zeintzuk diren zure erakundeko **SARRERA ITURRIAK** eta adierazi bakoitzaren sarreraren gutxi gorabeherako **ehunekoa** sarrerak orotara kontuan hartuz, azken urtean:

SARRERA ITURRIAK	X batekin markatu		Adierazi ehunekoa dagokion laukihoetan
	Bai	Ez	
Partikularren dohaintza erregularrak: pertsona elkartuen kuotak, partikular kolaboratzaileen kuotak,...			
Entitate pribatuen dohaintza erregularrak: entitate laguntzaileak edo babesleak,...			
Partikularren dohaintza puntualak (ez erregularrak)			
Entitate pribatuen dohaintza puntualak (ez erregularrak)			
Zerbitzu emateak: pertsona erabiltzaileen ordainketak			
Produktuen salmenta			
Baliabide propioak lortzeko sustapenak (zozketak, loteria, ...)			
Zerbitzuak emateagatik kontratu publikoak			
Zerbitzuak emateagatik kontratu pribatuak			
Diru-laguntza publikoak inbertsioetarako			
Diru-laguntza publikoak funtzionamendurako			
Entitate pribatuen diru-laguntzak			
Ondare errentak (finantza sarrerak, errentamenduengatik, ...)			
Bestelakoak (zehaztu) _____			
Sarrerak orotara			%100

42. Zure erakundeak finantzaketa publikoa badauka,.... adierazi FINANTZAKETA PUBLIKOKO iturri nagusi bakoitzaren **ehunekoa** zein izan den, finantzaketa publikoko sarrerak orotara kontuan hartuz, azken urtean:

	%
Europar Batasuna	
Eusko Jaurlaritza	
Bizkaiko Foru Aldundia	
Estatuko Administrazio Orokorra	
Udalak eta bere elkarteak	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Sarrera publikoak orotara	%100

43. Adierazi ondorengo partida bakoitzaren **ehunekoa** zein izan den entitatearen **GASTUEN** totalen, azken urtean:

Jatorriaren arabera	%
Pertsonala	
Xede sozialera bideratutako erosketak edo kontsumoak, hornikuntza,...	
Gastu orokorrak eta hornikuntzak (elektrizitatea, ura, telefonoa, alokairuak, ...)	
Kanpoko zerbitzuak (gestoria, auditoria, publizitatea...)	
Amortizazioak (inbertsioak ordaintzeko gastua)	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Gastuak orotara	% 100

*Datu hauek baldin badituzu, eskertuko genizuke beste koadro hau ere beteko bazenu...*

Helburuaren arabera	%
Zuzenean jarduera edo zerbitzuetarako	
Administrazio eta kudeaketarako	
Bestelakoak (zehaztu) _____	
Gastuak orotara	%100

44. Azken hiru urteetan, dohaintzagile erregular kopurua (kontuan hartu behar dira kuotak ordaintzen dituzten bazkideak eta partikularrak eta entitate laguntzaileak....)

Handitu egin da	1
Murriztu egin da	2
Mantendu egin da	3
ED/EDE	0

45. Zure entitateak likidezia edo altxortegi tirabirak izan ohi ditu?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

46. Zure entitateak lokal propioak al ditu?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

47. Egoera-balantzean zure **AKTIBOA** orotara da...

<12.000 €	1
>12.001 € eta <60.000 €	2
>60.001 € eta <120.000 €	3
>120.001 € eta <300.000 €	4
>300.001 € eta <600.000 €	5
>600.001 € eta <1.500.000 €	6
>1.500.001 € eta <3.000.000 €	7
>3.000.001 €	8
ED/EDE	0

48. Zure Egoera-balantzea kontuan hartuz, zein da zure **ZORPETZE garbiaren EHUNEKOA** (besteren baliabideak mailegu bidez, etab, pasibo totalarekiko)?

	%
--	---

## Estrategia-kudeaketa

49. Ba al du zure erakundeak...?				50. Aurreko erantzuna alde batera utzita... Zure erakundearentzat garrantzitsuak direla uste dituzunak adierazi, zerrendan dauden artean.
Adierazi X batekin kasu bakoitzean	Bai idatziz, formalizatua	Ez idatziz, baina erlazioa duten ekintzak garatzen ditugu	Ez	X batekin markatu behar adina aukera guztiak
Plan estrategikoa (epe luzerako zure erakundeko zerbitzuen eta jardunbideen inguruan)				1
Informazioa Kudeatzeko Plana ( <i>bilketa eta zabalkundea</i> )				2
Giza baliabideak Kudeatzeko Plana				3
Boluntarioak Kudeatzeko Plana				4
Laneko Arriskuak Prebenitzeko Plana				5
Formazio Plana				6
Baliabide Materialen eta Azpiegituren Plana				7
Barne komunikaziorako Plana				8
Kanpo komunikaziorako Plana				9
Marketing Plana				10
Parte hartze Plana				11
Kalitate Plana				12
Euskara Plana				13
Gizonezkoen eta emakumezkoen berdintasuna lortzeko Plana				14
Ingurumena Kudeatzeko Plana				15
Kode Etikoa				16
Bestelakoak (zehaztu)_____				17

51. Adierazi zein ziurtagiri dauzkan zure erakundeak. X batekin markatu behar dituzun aukera guztiak

ISO 9001	1
(EFQM) zilarrezko edo urrezko Q	2
PREMIE diploma	3
Ekoscan Araua	4
ISO 14001	5
Aukera-berdintasunean erakunde laguntzailearen labela (Emakunde)	6
Bai Euskarari Ziurtagiria	7
OHSAS 18000 Araua	8
SGE 21:2005 - Forética Araua	9
FEAPS-en kalitatearen kudeaketa sistema	11
Bestelakoak (zehaztu)_____	12

52. Adierazi ea ondorengo esaldiek zure erakundeko errealitateari erreferentzia egiten dioten TEKNOLOGIA BERRIEI dagokionean:

Adierazi bai edo ez X bat jarri dagokion lekuan

	Bai	Ez
Tresna informatikoak erabili ohi ditugu		
Gure lanerako posta elektronikoa maiztasunez erabiltzen dugu		
Erakundearen web orria dugu		
Behar duen orok ordenagailu bat dauka lan egiteko		
Sare informatikoa dugu		
Gure erakundearen informazioa datu-base informatizatuetan jasota dago		

53. Erakundeak jarduera programarik egiten al du aldizka?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaituz 55. galderara

54. Nork hartzen du parte, eta zein neurritan jarduera programak egiten direnean?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Emaleak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu)_____	1	2	3	4

55. Erakundeak egiten al du bere jardueren ebaluaziorik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitetz 57. galderara

56. Nork hartzen du parte, eta zein neurritan ebaluazioa egiten denean?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Dohaintzagileak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	1	2	3	4

57. Erakundeak egiten al du jardueren urteko memoriarik?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

58. Erakundeko ondorengo pertsonak, zein neurritan arte ezagutzen dituzte entitateko **XEDEAK ETA HELBURUAK**, zure ustez ?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Boluntario egonkorrak	1	2	3	4
Noizean behinkako boluntarioak	1	2	3	4
Erabiltzaileen senitartekoak	1	2	3	4
Erabiltzaileak	1	2	3	4
Bazkideak	1	2	3	4
Zuzendaritza batzordea, patronatuko zuzendaritza,...	1	2	3	4
Pertsonal ordaindua	1	2	3	4
Dohaintzagileak	1	2	3	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	1	2	3	4

59. Adierazi zein informazio eta zenbatero helarazten diezuen zuen bazkideei, dohaintza-emaleei, laguntzaileei,...

	Inoiz ez	Urtean behin baino gehiago	Urtean behin	Urtean behin baino gutxiago	Egokia denean (ez aldizkakoa)
Jardueren urteko memoria					
Aldizkako argitalpena					
Kontuen egoera					
Jarduera edo zerbitzu berriak					
Aldaketak erakundearen					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					
Bestelakoak (zehaztu) _____					

## Kanpo Harremanak

60. Azken urteetan zure entitateak komunikazio kanpainarik egin al du (liburuxkak banatu, prentsaurrekoak, korreo bidezko bidalketak, aldizkari propioa, hitzaldiak...)?  
Soilik aukera bakarria marka dezakezu

Bai, egin ohi dugu, gutxienez urtean behin	1
Bai, era puntualean	2
Ez, inoiz ez	3
ED/ EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitetz 63. galderara

61. Aurreko galderan Bai erantzun baduzu...  
zein edo zeintzuk izan dira ekintzen helburuak?  
X batekin markatu behar dituzun erantzun guztiak

Herritarrek sentsibilizatu	1
Entitateak ezagutarazi, bere zerbitzuak ezagutarazi,...	2
Fondoak bildu entitatearentzat	3
Administrazio publikoei presioa egin	4
Bestelakoak (zehaztu) _____	5

62. Zein euskarri edo bide erabili duzue zuen kanpainak egiteko?  
Behar dituzun adina markatu

Hitzaldiak	1
Gutun pertsonalizatua	2
Txartelak	3
Liburuxkak	4
Tokiko prentsa	5
Beste prentsa	6
Tokiko irratia	7
Beste irratia	8
Bertako TB	9
Beste TB	10
Internet	11
Erakunde Web-a	12
SMS	13
Bestelakoak (zehaztu) _____	14

63. Bigarren mailako erakunderen batekoa edo ekimenen batekoa al da (federazioak, elkarteak, plataformak...)?

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitez 65. galderara.

64. Zenbatetakoak?

Zenb.

65. Adierazi ondorengo entitate mota hauekin harremanen bat edo lankidetzaren bat mantendu edo mantentzen duzun, eta nolakoa izan den: X batekin markatu behar adina aldiz, harreman edo lankidetzak kasu desberdinak adierazteko

Adibidez: zure erakundeak Udalak utzitako lokalak dauzka

		Administrazio publikoak (Udala, Eusko Jaurlaritza, Diputazioa...)	Enpresak	Ez irabazizko beste erakundeak (elkarteak, fundazioak...)	Entitate erlijiosoak	Aurrezki Kutxetako gizarte-ekintza	Bestelakoak (zehaztu) _____
Lokalak	Lokalak utzi dizkigute	X					
	Lokalak utzi dizkiegu						

		Administrazio publikoak (Udala, Eusko Jaurlaritza, Diputazioa...)	Enpresak	Ez irabazizko beste erakundeak (elkarteak, fundazioak...)	Entitate erlijiosoak	Aurrezki Kutxetako gizarte-ekintza	Bestelakoak (zehaztu) _____
Lokalak	Lokalak utzi dizkigute						
	Lokalak utzi dizkiegu						
Organo aholku-emaileak	Gure organo aholku-emailetan parte hartzen dute						
	Euren organo aholku-emailetan parte hartzen dugu						
Gobernu organoak	Gure gobernu organoetan parte hartzen dute						
	Euren gobernu organoetan parte hartzen dugu						
Aholkularitza	Aholkularitza eskaintzen digute						
	Aholkularitza eskaintzen diegu						
Dohaintzak edo diru-laguntzak	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkigute						
	Dohaintzak edo diru-laguntzak eman dizkiegu						
Zerbitzuak kontratatu	Gure zerbitzuak kontratatu dituzte						
	Euren zerbitzuak kontratatu ditugu						
Informazioa	Informazioa bidaltzen digute						
	Informazioa bidaltzen diegu						
Zerbitzu edo proiektuen eskaintza bateratua							
Sentsibilizazio kanpainak era bateratuan egin							
Beste lankidetzak puntualak							
Ez dago harremanik ezta lankidetzarik ere							
Bestelakoak (zehaztu) _____							
Bestelakoak (zehaztu) _____							

66. Parte hartu al du zure erakundeak administrazio publikoak sustatutako Kontseiluren, Planen edo antzekoren batean? (adibidez: Zaharren Kontseilua, Gizarte-ongizateko Kontseilua, Tokiko Agenda 21...)

Bai	1
Ez	2
ED/EDE	0

Erantzuna Ez bada, pasa zaitez 68. galderara

67. Zeinetan edo zeintzuetan? (bat baino gehiago bada, udalerrietako izenak ; bidez banatu )

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_

## Azken galderak

68. Datozen 5 urteetan errazagoa ala zailagoa izango al da zure erakundeko helburuak betetzea?

Más fácil	1
Más difícil	2
Igual	3
NS/NC	0

69. Zergatik?

70. Gaur egun zeintzuk dira zure entitateak dituen arazo nagusienak?

71. Bizkaian dauden hirugarren sektoreko erakundeek elkar ezagutzen dutela uste al duzu?

*Hirugarren sektoreko erakundeak, orokorrean, elkarte, fundazio, txertatze enpresa eta gizarte ekimeneko kooperatiba multzoa... dira.*

Ezer ez	1
Gutxi	2
Nahiko	3
Asko	4
ED/ EDE	0

72. Zergatik?

73. Gizarteak hirugarren sektoreko entitateetan konfiantza duela uste al duzu?

Ezer ez	1
Gutxi	2
Nahiko	3
Asko	4
ED/ EDE	0

74. Zergatik?

75. Jarraian agertzen diren organismoek Bizkaiko hirugarren mailako erakundeei laguntza ematen dietela uste al duzu? Zein neurritan?

	Ezer ez	Gutxi	Nahiko	Asko
Udalak	1	2	3	4
Foru Aldundia	1	2	3	4
Eusko Jaurlaritzak	1	2	3	4
Estatuko Administrazio Orokorra	1	2	3	4
Enpresak	1	2	3	4
Erlijio entitateak	1	2	3	4
Alderdi Politikoak	1	2	3	4
Sindikatuak	1	2	3	4
Gizarte Ekintzak	1	2	3	4
Hirugarren sektoreko erakundeak	1	2	3	4

76. Datozen urteetan hirugarren sektoreak zein erronkei egin beharko die aurre, zure ustez?

Azkenik, zalantza izanez gero zurekin harremanetan jarri ahal izateko..., mesedez, adierazi erantzun duen pertsonaren izen abizenak:

Mila esker zure laguntzagatik !

## **15. ERANSKINA**

## 15.1. Taula, grafiko eta irudien aurkibidea

### 3. KAPITULUA. LAN-PROZESUA ETA METODOLOGIA

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
2.1. IRUDIA	HASIERAKO UNIBERTSOA ETA LAGINA DETERMINATZEKO PROZESUA	21
2.2. IRUDIA	ERANTZUNA MOTIBATZEKO DEIEN PROZESUA	26
2.1. GRAFIKOA	TELEFONOAREN BIDEZKO LANA / ERAKUNDEAK	25
2.2. GRAFIKOA	TELEFONOAREN BIDEZKO LANA / DEIAK	25
2.1. TAULA	ERABILITAKO ERREGISTROAK	16
2.2. TAULA	IKERKETAREN FITXA TEKNIKOAK (I)	29
2.3. TAULA	OINARRIZKO ESTADISTIKOAK	33
2.4. TAULA	IKERKETAREN FITXA TEKNIKOAK (II)	38

### 3. KAPITULUA. HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA ETA AZTERGAIAREN ZEHAZTAPENA

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
3.1. TAULA	HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIOA. IRIZPIDEAK	44
3.2. TAULA	HIRUGARREN SEKTOREAREN DEFINIZIO OPERATIBOA	47
3.3. TAULA	HIRUGARREN SEKTOREARI BURUZKO DEFINIZIOAK	54
3.4. TAULA	ZONIFIKAZIOA	57
3.5. TAULA	FIGURA JURIDIKOA	58
3.6. TAULA	JARDUERA-EREMUA	58
3.7. TAULA	JARDUERA-EREMUA	61

### 4. KAPITULUA. BIZKAIKO HIRUGARREN SEKTOREA: KOPURU OROKORRAK

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
4.1. IRUDIA	KOKAPEN GEOGRAFIKOA. UDALERRIAK	69
4.2. IRUDIA	KOKAPEN GEOGRAFIKOA. EUSTAT-EN ESKUALDEAK	69
4.3. IRUDIA	KOKAPEN GEOGRAFIKOA. BFA-REN ESKUALDEAK	70

4.1. GRAFIKOA	FIGURA JURIDIKOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK	67
4.1. TAULA	UNIBERTSOAREN BANAKETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK	65
4.2. TAULA	UNIBERTSOAREN BANAKETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK	66
4.3. TAULA	ELKARTEEN PRESENTZIA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK	67
4.4. TAULA	UNIBERTSOAREN BANAKETA KOKAPEN GEOGRAFIKOAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK, EHUNEKOAK ETA RATIOAK 1000 BIZTANLEKO	68
4.5. TAULA	ERAKUNDEEN KONTZENTRAZIOA BILBO HANDIAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK	70
4.6. TAULA	TAMAINA HANDIKO ERAKUNDEEN PROPORTZIOA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. KOPURU ABSOLUTUAK ETA EHUNEKOAK	71
4.7. TAULA	ELKARTEEN PROPORTZIOA TAMAINA HANDIKO ERAKUNDEETAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK	72
4.8. TAULA	UNIBERTSO OSOARENTZAT ESTIMATUTAKO KOPURUAK. PERTSONA BOLLUNTARIOAK, SOLDATAKO PERTSONALA ETA BOLUMEN EKONOMIKOA. KOPURU ABSOLUTUAK	72

## 5. KAPITULUA. JARDUERA

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
5.1. GRAFIKOA	KOLEKTIBO BAKOITZARENGANA ZUZENTZEN DIREN ERAKUNDEEN PROPORTZIOA	76
5.2. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA, PERTSONA ERABILTZAILIEN KOPURUAREN ARABERA	82
5.3. GRAFIKOA	PERTSONA ERABILTZAILIEN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA.	83
5.4. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA, PERTSONA PARTE-HARTZAILIEN KOPURUAREN ARABERA	83
5.5. GRAFIKOA	PERTSONA PARTE-HARTZAILIEN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA	84
5.6. GRAFIKOA	BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEAK	85
5.7. GRAFIKOA	BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PROPORTZIOA JARDUERA-EREMU BAKOITZEAN	85
5.8. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA JARDUERAREN EREMU GEOGRAFIKOAREN ARABERA	86
5.9. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA EGOITZA KOPURUAREN ARABERA	89
5.10. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA ANTZINATASUNAREN ARABERA.	89
5.11. GRAFIKOA	ERAKUNDEAREN TAMAINA, PERTSONALEAN OINARRITUTA, ANTZINATASUNAREN ARABERA	90
5.12. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA, BEREN JARDUERA GIDATZEN DUTEN PRINTZIPIOEN ARABERA	91
5.13. GRAFIKOA	KODE ETIKOA EGOTEA	93
5.14. GRAFIKOA	KODE ETIKOAREN GARRANTZIA	93
5.15. GRAFIKOA	KODE ETIKOAREN GARRANTZIA, KODE ETIKORIK EZ DUTEN ERAKUNDEEN ARTEAN	93



5.1. TAULA	KOLEKTIBO BAKOITZAK ERAKUNDEEN JARDUERAN DUEN GARRANTZIA	75
5.2. TAULA	ERAKUNDEEN JARDUERA	78
5.3. TAULA	ERAKUNDEEN JARDUERAK, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. JARDUERA MOTA BAKOITZA DUTEN ERAKUNDEEN PROPORZIOA	79
5.4. TAULA	2006KO PERTSONA ERABILTZAILEAK. OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERAKOA. BATEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA	82
5.5. TAULA	2006KO PERTSONA PARTE-HARTZAILEAK. OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERAKOA. BATEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA	84
5.6. TAULA	JARDUERAREN ESPARRU GEOGRAFIKOA ETA JARDUERA-EREMUA	87
5.7. TAULA	JARDUERAREN ESPARRU GEOGRAFIKOA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA	88
5.8. TAULA	ERAKUNDEEN ANTZINATASUNA. OROKORRA ETA JARDUERA-EREMUAREN ETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERAKOA. BESTEZ BESTEKOA ETA DESBIDERAPEN ESTANDARRA	90
5.9. TAULA	ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNA, TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA. DESKRIBATZAILEAK	91
5.10. TAULA	PRINTZIPIOAK, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	92

## 6. KAPITULUA. EGITURA

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
6.1. IRUDIA	ALDAGAIEN ARTEKO LOTURAK	124
6.1. GRAFIKOA	PATRONATU BATZORDEAREN KIDE KOPURUA	98
6.2. GRAFIKOA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN KIDE KOPURUA	98
6.3. GRAFIKOA	PATRONATU BATZORDEAREN KIDEN ARTEAN GIZONEK DUTEN PISUA	99
6.4. GRAFIKOA	ZUZENDARITZA BATZORDEETAN GIZONEK DUTEN PISUA	99
6.5. GRAFIKOA	PATRONATU BATZORDEKO KIDE BERRIEN PISUA	100
6.6. GRAFIKOA	ZUZENDARITZA BATZORDEKO KIDE BERRIEN PISUA	100
6.7. GRAFIKOA	ROL BIKOITZA DUTEN PATRONATU BATZORDEKO KIDEN PISUA	101
6.8. GRAFIKOA	ROL BIKOITZA DUTEN ZUZENDARITZA BATZORDEKO KIDEN PISUA	101
6.9. GRAFIKOA	PATRONATU BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA	102
6.10. GRAFIKOA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA	102
6.11. GRAFIKOA	ERAKUNDEKO BAZKIDE DIREN PERTSONAK. EHUNEKOAK	107
6.12. GRAFIKOA	ERAKUNDEKO BAZKIDEAK, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	107
6.13. GRAFIKOA	BAZKIDE KOPURUA	108

6.14. GRAFIKOA	BAZKIDEEN OSOKO BANAKETA, SEXUAREN ARABERA	108
6.15. GRAFIKOA	ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN BOLUMENAK 2004 ETA 2006 BITARTEAN IZANDAKO BILAKAERA	109
6.16. GRAFIKOA	ERAKUNDEETAKO BAZKIDEEN BOLUMENAK 2004 ETA 2006 BITARTEAN IZANDAKO BILAKAERA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	110
6.17. GRAFIKOA	BAZKIDEEN KOPURUAREN BILAKAERA, ERAKUNDEAREN ANTZINATA- SUNAREN ARABERA	110
6.18. GRAFIKOA	BATZAR NAGUSIAREN BILEREN MAIZTASUNA	111
6.19. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA, TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINA- RRITZAT HARTUTA	112
6.20. GRAFIKOA	PERTSONALAREN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA	114
6.21. GRAFIKOA	PERTSONALAREN BANAKETA, SEXU ETA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	114
6.22. GRAFIKOA	ERAKUNDEAREN TAMAINA, PERTSONALAREN ARABERA NEURTUTA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	115
6.23. GRAFIKOA	BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA	116
6.24. GRAFIKOA	BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	117
6.25. GRAFIKOA	BOLUNTARIOEK PERTSONAL OSOAN DUTEN PISUA, JARDUERA-ERE- MUAREN ARABERA	118
6.26. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN BANAKETA, DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA (2006)	119
6.27. GRAFIKOA	BOLUMEN EKONOMIKOA ETA TAMAINA -PERTSONALAREN ARABERA-	123
6.28. GRAFIKOA	DIRU-SARREREN GUTXI GORABEHERAKO BOLUMENA, BOLUNTARIOEK PERTSONALEAN DUTEN PISUAREN ARABERA	124
6.1. TAULA	GOBERNU-ORGANOETAKO KIDEEN KOPURUA	97
6.2. TAULA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, ERAKUNDEA- REN TAMAINAREN ARABERA, PERTSONALA OINARRITZAT HARTUTA	103
6.3. TAULA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, JARDUERA- EREMUAREN ARABERA	104
6.4. TAULA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, SOLDATAKO PERTSONALA IZATEA EDO EZ IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	106
6.5. TAULA	ZUZENDARITZA BATZORDEAREN BILEREN MAIZTASUNA, GERENTZIA IZATEA EDO EZ IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	106
6.6. TAULA	ERAKUNDEKO BATZORDE KOPURUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILAK	109
6.7. TAULA	BATZAR NAGUSIAREN BILEREN MAIZTASUNA, ERAKUNDEKO PERTSO- NALAREN KOPURUAREN ARABERA	111
6.8. TAULA	ERAKUNDEEN TAMAINA, PERTSONALAREN ARABERA NEURTUTA, JAR- DUERA-EREMUAREN ETA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	113
6.9. TAULA	ERAKUNDEEN DIRU-SARREREN BOLUMENA, ALDAGAI HAUEN ARABERA: JARDUERA-EREMUA, FIGURA JURIDIKOA, PERTSONALAREN TAMAINA, BOLUNTARIOEN PISUA ETA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN OINARRIZKO SAILKAPENA	120
6.10. TAULA	DIRU-SARREREN BOLUMENA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	121
6.11. TAULA	DIRU-SARREREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	121

6.12. TAULA	JARDUERA-EREMU BAKOITZA OSATZEN DUTEN ERAKUNDEEN EZAUGARRIAK	125
-------------	--	-----

## 7. KAPITULUA. GIZA BALIABIDEAK

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
7.1. GRAFIKOA	PERTSONA BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAN DUTEN PRESENTZIA. EHUNEKOAK	129
7.2. GRAFIKOA	PERTSONAL BOLUNTARIOAREN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA	130
7.3. GRAFIKOA	EMAKUMEEK BOLUNTARIOEN ARTEAN DUTEN PROPORZIOA	131
7.4. GRAFIKOA	ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA. DESKRIBATZAILEAK	131
7.5. GRAFIKOA	PERTSONAL BOLUNTARIOAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA	133
7.6. GRAFIKOA	PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAREN BILAKAERA 2004 ETA 2006 BITARTEAN	133
7.7. GRAFIKOA	ERAKUNDEETAKO PERTSONA BOLUNTARIOEN BOLUMENAREN BILAKAERA 2004 ETA 2006 BITARTEAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	134
7.8. GRAFIKOA	PERTSONA BOLUNTARIOEN ANTZINATASUNA	134
7.9. GRAFIKOA	PERTSONA BOLUNTARIOEN DEDIKAZIOAREN MAIZTASUNA	135
7.10. GRAFIKOA	NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEN PISUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. EHUNEKOAK	135
7.11. GRAFIKOA	PERTSONA BOLUNTARIOEN EGINKIZUNAK	136
7.12. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALA EGOTEA. EHUNEKOAK	136
7.13. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN BANAKETA, SEXUAREN ARABERA	137
7.14. GRAFIKOA	EMAKUMEEK PERTSONALAREN ARTEAN DUTEN PROPORZIOA	137
7.15. GRAFIKOA	ERAKUNDEAN DAUDEN SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA	138
7.16. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA	139
7.17. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN BOLUMENAK 2004 ETA 2006 BITARTEAN IZANDAKO BILAKAERA	139
7.18. GRAFIKOA	ERAKUNDEETAKO SOLDATAKO PERTSONEN BOLUMENAK 2004 ETA 2006 BITARTEAN IZANDAKO BILAKAERA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	140
7.19. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN ETORKIZUNEN JOERA	140
7.20. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN ETORKIZUNEN JOERA, JARDUERA-EREMUEN ARABERA	141
7.21. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN ANTZINATASUNA	141
7.22. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN EGINKIZUNAK	142
7.23. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN DEDIKAZIOA	142

7.24. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAREN KONTRATU MOTA	143
7.25. GRAFIKOA	GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA. SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTEN ERAKUNDEAK	144
7.26. GRAFIKOA	GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK PROGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA	144
7.27. GRAFIKOA	GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAREN BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	145
7.28. GRAFIKOA	BAZKIDEEK PROGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEAK DUEN PERTSONALAREN TAMAINAREN ARABERA	146
7.29. GRAFIKOA	BAZKIDEEK PROGRAMAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	146
7.30. GRAFIKOA	ERAKUNDEAREN HELBURU ETA ASMOEI BURUZ BAZKIDEEK DUTEN EZAGUTZA MAILA	146
7.31. GRAFIKOA	BOLUNTARIO EGONKORREK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, ERAKUNDEKO PERTSONALAREN BOLUMENAREN ARABERA	148
7.32. GRAFIKOA	BOLUNTARIO EGONKORREK EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAN DUTEN PISUAREN ARABERA	148
7.33. GRAFIKOA	NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEK ERAKUNDEAREN HELBURU ETA ASMOEZ DUTEN EZAGUTZA	148
7.34. GRAFIKOA	BOLUNTARIO EGONKORREK ERAKUNDEAREN HELBURU ETA ASMOEZ DUTEN EZAGUTZA	148
7.35. GRAFIKOA	SOLDATAKO PERTSONALAK ERAKUNDEAREN HELBURU ETA ASMOEZ DUEN EZAGUTZA	149
7.1. TAULA	PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA. DESKRIBATZAILEAK	130
7.2. TAULA	ERAKUNDEAN DAUDEN PERTSONA BOLUNTARIOEN KOPURUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILEAK	132
7.3. TAULA	SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA. DESKRIBATZAILEAK	137
7.4. TAULA	ERAKUNDEETAKO SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. DESKRIBATZAILEAK	138
7.5. TAULA	GOBERNU ORGANOETAKO KIDEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA	143
7.6. TAULA	BAZKIDEEEN PARTE-HARTZEA JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN	145
7.7. TAULA	BOLUNTARIO EGONKORREK ETA NOIZBEHINKAKO BOLUNTARIOEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA	147
7.8. TAULA	SOLDATAKO PERTSONALAK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUEN PARTE-HARTZEA	149
7.9. TAULA	PERTSONA ERABILTZAILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA	150
7.10. TAULA	INPLIKATUTAKO ERAGILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA. SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTEN ERAKUNDEAK. NAHIKO EDO ASKO (%)	151
7.11. TAULA	INPLIKATUTAKO ERAGILEEK JARDUEREN PROGRAMAZIOAN ETA EBALUAZIOAN DUTEN PARTE-HARTZEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEAK ETA SOLDATAKO PERTSONALIK EZ DUTENAK. NAHIKO EDO ASKO (%)	152

## 8. KAPITULUA. BALIABIDE EKONOMIKOAK

DESKRIBAPENA

ORRIALDEA

8.1. GRAFIKOA	DIRU-SARREREN BOLUMENA 2006AN	157
8.2. GRAFIKOA	DIRU-SARREREN BOLUMENAREN BILAKAERA: 2004, 2005 ETA 2006	157
8.3. GRAFIKOA	LOKALEN JABETZA	158
8.4. GRAFIKOA	LOKALEN JABETZA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	159
8.5. GRAFIKOA	LOKALEN JABETZA ANTZINATASUNAREN ARABERA	159
8.6. GRAFIKOA	DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZA DUTEN ERAKUNDEEN PROPORZIOA	159
8.7. GRAFIKOA	DIRU-SARRERA MOTA BAKOITZAK DUEN PISU ERLATIBOA	160
8.8. GRAFIKOA	DIRU-ITURRI BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA ERAKUNDEEK ITURRI HORRETATIK LORTZEN DITUZTEN DIRU-SARRERA GUZTIEN ARTEAN	161
8.9. GRAFIKOA	GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA (GASTUAREN IZAERAREN ARABERA)	162
8.10. GRAFIKOA	GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA (GASTUAREN HELBURUAREN ARABERA)	162
8.11. GRAFIKOA	GASTU MOTA BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEETAN	163
8.12. GRAFIKOA	GASTU MOTA BAKOITZAREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEETAN	163
8.13. GRAFIKOA	PERTSONALERAKO GASTUAREN ETA GASTU OROKORREN BATEZ BESTEKO PROPORZIOA, GASTU HORI DUTEN ERAKUNDEEN OSOKO KOPURUAREN ALDEAN, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)	164
8.14. GRAFIKOA	GASTU MOTA BAKOITZAK OSOKO GASTUAN DUEN BATEZ BESTEKO PISU ERLATIBOA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)	164
8.15. GRAFIKOA	LIKIDEZIA ARAZOAK EGOTEA	164
8.16. GRAFIKOA	LIKIDEZIA ARAZOAK ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA	165
8.17. GRAFIKOA	LIKIDEZIA ARAZOAK BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	165
8.18. GRAFIKOA	LIKIDEZIA ARAZOAK. DIRU-SARREREN %75 BAINO GEHIAGO FINANTZIAZIO PUBLIKOTIK HARTZEN DUTEN ERAKUNDEAK	165
8.19. GRAFIKOA	ZORPETZE ARAZOAK	166
8.20. GRAFIKOA	ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, ANTZINATASUNAREN ARABERA	166
8.21. GRAFIKOA	ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, LIKIDEZIA ARAZOEN ARABERA	166
8.22. GRAFIKOA	ZORPETZE GARBIAREN BATEZ BESTEKO EHUNEKOA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	167
8.23. GRAFIKOA	AITORMENAK	168
8.24. GRAFIKOA	KANPOKO KONTABILITATE-AUDITORIAREN ESKARIA 2004 ETA 2006 BILTARTEAN	169
8.25. GRAFIKOA	AUDITORIAREN ESKARIA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	170

8.26. GRAFIKOA	AUDITORIAREN ESKARIA ERAKUNDEKO PERTSONALAREN TAMAINAREN ARABERA	170
8.27. GRAFIKOA	AUDITORIAREN ESKARIA BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	170
8.1. TAULA	DIRU-SARREREN BOLUMENAREN IGOERA (%) 2004 ETA 2006 BITARTEAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	157
8.2. TAULA	DIRU-SARREREN BOLUMENAREN IGOERA (%) 2004 ETA 2006 BITARTEAN, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)	158
8.3. TAULA	DIRU-SARREREN BOLUMENAREN IGOERA (%) 2004 ETA 2006 BITARTEAN, ERAKUNDEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA	158
8.4. TAULA	FINANTZIAZIO PUBLIKOAREN PROPORZIOA DIRU-SARREREN OSOKO KOPURUAN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	161

## 9. KAPITULUA. KUDEAKETARAKO ESTRATEGIAK

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
9.1. GRAFIKOA	ERAKUNDEAN PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA	173
9.2. GRAFIKOA	PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	173
9.3. GRAFIKOA	PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA IRIZPIDETZAT HARTUTA)	174
9.4. GRAFIKOA	PLAN ESTRATEGIKOA EGOTEA EDO EZ EGOTEA, ERAKUNDEAREN DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA	174
9.5. GRAFIKOA	KUDEAKETARI LOTUTAKO POSTU ESANGURATSUAK DITUZTEN ERAKUNDEEN EHUNEKOA	175
9.6. GRAFIKOA	POSTU ESANGURATSUAK EGOTEA SOLDATAKO PERTSONALA DUTEN ERAKUNDEETAN	176
9.7. GRAFIKOA	PROGRAMAZIOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	180
9.8. GRAFIKOA	EBALUAZIOA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	180
9.9. GRAFIKOA	PROGRAMAZIOA DIRU-SARREREN BOLUMENAREN ARABERA	180
9.10. GRAFIKOA	EBALUAZIOA BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	181
9.11. GRAFIKOA	GIZA BALIABIDEAK KUDEATZEKO PLANA EGOTEA, SOLDATAKO PERTSONALA EGOTEAREN EDO EZ EGOTEAREN ARABERA	182
9.12. GRAFIKOA	PRESTAKUNTZA PLANA EGOTEA, SOLDATAKO PERTSONALA IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	182
9.13. GRAFIKOA	KALITATE ARDURADUNA EGOTEA EDO EZ EGOTEA	187
9.14. GRAFIKOA	KALITATE-ZIURTAGIRIA DUTEN ERAKUNDEAK, KALITATE ARDURADUNA EGOTEA EDO EZ EGOTEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	188
9.15. GRAFIKOA	KALITATE-ZIURTAGIRIA DUTEN ERAKUNDEAK, KALITATE PLANA EGOTEA EDO EZ EGOTEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	188
9.16. GRAFIKOA	IKERKETAN PARTE HARTZEKO ERAKUNDEEK ERABILI DITUZTEN BALIABIDEAK.	190
9.17. GRAFIKOA	TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA	190
9.18. GRAFIKOA	TEKNOLOGIA BERRIAK ERAKUNDEETAN: EZARPENA ETA ERABILERA FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA	191
9.19. GRAFIKOA	TRESNA INFORMATIKOEN ERABILERA JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	191

9.20. GRAFIKOA	POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA ARRUNTA, ERAKUNDEAREN TAMAINAREN ARABERA (PERTSONALAREN BOLUMENA)	192
9.21. GRAFIKOA	POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA ARRUNTA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	192
9.22. GRAFIKOA	JARDUEREN URTEKO OROITIDAZKIA EGITEA	194
9.23. GRAFIKOA	AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA	195
9.24. GRAFIKOA	AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	196
9.25. GRAFIKOA	AZKEN URTEOTAN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGIN IZANA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	196
9.26. GRAFIKOA	DIRUA BILTzea KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU GISA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	197
9.27. GRAFIKOA	DIRUA BILTzea KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU GISA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	198
9.28. GRAFIKOA	ADMINISTRAZIOA ZUZENDUTAKO LOBBY-EKINTZA , KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU BEZALA, JARDUERA EREMUAREN ARABERA	198
9.29. GRAFIKOA	ADMINISTRAZIOA ZUZENDUTAKO LOBBY-EKINTZA, KOMUNIKAZIO KANPAINEN HELBURU BEZALA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	199
9.1. TAULA	POSTU ESANGURATSUAK DITUZTEN ERAKUNDEEN EHUNEKOA, FAKTORE HAUEN ARABERA: FIGURA JURIDIKOA, BOLUMEN EKONOMIKOA, PERTSONALAREN BOLUMENA, BOLUNTARIOEN PISUA ETA SOLDATAKO PERTSONEN KOPURUA	177
9.2. TAULA	POSTU ESANGURATSUAK EGOTEA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	178
9.3. TAULA	PROGRAMA ALDIZKA EGITEA ETA JARDUERAK EBALUATZEA	179
9.4. TAULA	GIZA BALIABIDEEI BURUZKO PLANAK, BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?	181
9.5. TAULA	GIZA BALIABIDEAK KUDEATZEKO PLANAK. GIZA BALIABIDEEN KUDEAKETA. BOLUNTARIOEN KUDEAKETA. PRESTAKUNTZA. BA AL DUZU HIRU HORIETAKOREN BAT?	183
9.6. TAULA	ZEHARKAKO PLANAK, BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?	184
9.7. TAULA	ZEHARKAKO PLANAK. PARTE-HARTZEA, EUSKARA, BERDINTASUNA ETA INGURUMENA, BA AL DUZU LAU HORIETAKOREN BAT?	185
9.8. TAULA	BESTE PLAN BATZUK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK...?	186
9.9. TAULA	KALITATE PLANA. BA AL DU KALITATE PLANA ZURE ERAKUNDEAK?	186
9.10. TAULA	KALITATE-ZIURTAGIRIAK	189
9.11. TAULA	KOMUNIKAZIOAREKIN ZERIKUSIA DUTEN PLANAK. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK...?	193
9.12. TAULA	KOMUNIKAZIOAREKIN, INFORMAZIOAREKIN, BARNE ETA KANPO KOMUNIKAZIOAREKIN ETA MARKETINAREKIN LOTUTAKO PLANAK. BA AL DUZU LAU HORIETAKOREN BAT?	194
9.13. TAULA	HEDATUTAKO INFORMAZIO MOTA ETA HEDAPENAREN MAIZTASUNA	195
9.14. TAULA	KOMUNIKAZIO EKINTZEN HELBURUAK, EKINTZA HORIEK GAUZATZEN DITUZTEN ERAKUNDEETAN	197
9.15. TAULA	ERAKUNDEEN KOMUNIKAZIO KANPAINAK EGITEKO ERABILTZEN DIRREN EUSKARRIAK / KANALAK, KANPAINA HORIEK EGITEN DITUZTEN ERAKUNDEETAN	199
9.16. TAULA	PLAN GUZTIEN LABURPENA. BA AL DU ZURE ERAKUNDEAK ...?	200

## 10. KAPITULUA. HARREMANAK

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
10.1. GRAFIKOA	BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA	205
10.2. GRAFIKOA	ADMINISTRAZIOAK BULTZATUTAKO EKINTZETAN PARTE HARTZEA	206
10.3. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA, ERAGILEEN ARABERA	206
10.4. GRAFIKOA	EZ DAGO HARREMAN EDO LANKIDETZARIK, ERAGILEEN ARABERA	207
10.5. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA	209
10.6. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA	210
10.7. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA	211
10.8. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA	212
10.9. GRAFIKOA	LANKIDETZEN BANAKETA OROKORRA	212
10.1. GRAFIKOA	EZ DAGO HARREMAN EDO LANKIDETZARIK ZENBAIT ERAGILEREKIN, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	208
10.2. TAULA	ADMINISTRAZIO PUBLIKOAREKIN IZANDAKO LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK	209
10.3. TAULA	SEKTOREKO BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK	210
10.4. TAULA	ERAKUNDE ERLIJIOSOekin DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK	211
10.5. TAULA	ENPRESEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK	211
10.6. TAULA	GIZARTE EKINTZEKIN DAUDEN LANKIDETZA HARREMAN NAGUSIAK	212
10.7. TAULA	ERAKUNDEEN ETA INGURUNeko ERAGILEEN ARTEKO HARREMAN MOTAK	213

## 11. KAPITULUA. SEKTOREAREN PANORAMARI BURUZKO ZENBAIT INTUIZIO

	DESKRIBAPENA	ORRIALDEA
11.1. GRAFIKOA	HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA	219
11.2. GRAFIKOA	HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	219
11.3. GRAFIKOA	HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA, BOLUMEN EKONOMIKOAREN ARABERA	220
11.4. GRAFIKOA	HELBURUAK DATOZEN 5 URTEOTAN LORTZEKO ERRAZTASUNA, PLAN ESTRATREGIKOA EGOTEAREN ARABERA	220
11.5. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA (OSOA)	224
11.6. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, PERTSONALAREN BOLUMENAREN ARABERA	224



11.7. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, BIGARREN MAILAKO ERAKUNDEEN PARTAIDE IZATEA IRIZPIDETZAT HARTUTA	225
11.8. GRAFIKOA	ERAKUNDEEN ARTEKO EZAGUTZA MAILARI BURUZKO IRITZIA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	225
11.9. GRAFIKOA	GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA	227
11.10. GRAFIKOA	GIZARTEAREN KONFIANTZARI BURUZ ERAKUNDEEK DUTEN IRITZIA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA	227
11.1. TAULA	ETORKIZUNERAKO IKUSPEGIAREN ARRAZOIAK	221
11.2. TAULA	ERAKUNDEEK AIPATUTAKO ARAZO OHIKOENAK	223
11.3. TAULA	HIRUGARREN SEKTOREKO ERAKUNDEEN EZAGUTZA MAILA ESPLIKATZEKO ERAKUNDEEK AIPATUTAKO ARRAZOIAK	226
11.4. TAULA	GIZARTEAK HIRUGARREN SEKTOREARENGANAKO KONFIANTZARIK OTE DUEN ESPLIKATZERAKOAN ERAKUNDEEK AIPATU DITUZTEN ARRAZOIAK	228
11.5. TAULA	ERAGILEEN SOSTENGUARI BURUZKO BALORAPENA	229
11.6. TAULA	ERAGILEEN SOSTENGUA, JARDUERA-EREMUAREN ARABERA. SOSTENGU TXIKIA EDO INOLAKO SOSTENGURIK EZ	230
11.7. TAULA	ERAKUNDEEK AIPATUTAKO ERRONKAK	231

## 15.2. Kontsultatutako erregistroak

Erregistro ofizialak				
Iturria	Lortutako informazioa	Eskutatutako eta eskuratu gabeko informazioa	Eskuratutako formatua	Erregistro kopurua
1. Eusko Jaurlaritzaren Elkarten Erregistro nagusia	Egoitza nagusia Bizkaian duten eta batez ere EAEn diharduten elkarten zerrenda (1/2002 Legea)	EAetik kanpo diharduten elkarten Bizkaiko ordezkartzen zerrenda  Egoitza nagusia Gipuzkoan edo Araban duten eta Bizkaian zentroak edo ordezkartzak dituzten elkarten zerrenda	Excel dokumentua	8.322
2. Euskadiko Fundazioen Erregistroa	Egoitza nagusia Bizkaian duten eta batez ere EAEn diharduten fundazioen zerrenda	EAetik kanpo diharduten fundazioen Bizkaiko ordezkartzen zerrenda  Egoitza nagusia Gipuzkoan edo Araban duten eta Bizkaian zentroak edo ordezkartzak dituzten fundazioen zerrenda	Paperezko zerrenda eta Excel dokumentu osatu gabea	250
3. Euskadiko Kooperatiben Erregistroa	Gizarte-ekimenezko kooperatiba bezala sailkatutako kooperatibak, egoitza nagusia Bizkaian dutenak eta batez ere EAEn dihardutenak	Estatu-eremuko edo EAEkoa ez den beste edozein eremutako gizarte-ekimenezko kooperatibek Bizkaian irekita dituzten ordezkartza edo zentroyen zerrenda  Egoitza nagusia Gipuzkoan edo Araban duten eta Bizkaian zentroak edo ordezkartzak dituzten gizarte-ekimenezko kooperatiben zerrenda	Paperezko zerrenda	12

4. Euskadiko Laneratzeko Enpresen Erregistroa	Egoitza nagusia Bizkaian duten eta batez ere EAEen diharduten laneratzeko enpresen zerrenda	Estatu-eremuko edo EAEkoa ez den beste edozein eremutako laneratzeko enpresek Bizkaian irekita dituzten ordezkari-tza edo zentroen zerrenda  Egoitza nagusia Gipuzkoan edo Araban duten eta Bizkaian zentroak edo ordezkari-tzak dituzten laneratzeko enpresen zerrenda	Erregistroak erantzun ez zuenez, Web orrialdera jo genuen	23
5. Justizia Ministerioaren Erakunde Erlijiosoen Erregistroa	Erakunde erlijioso katolikoen edo esku-hartze soziala zuzenean egiten duten beste erakunde batzuen zerrenda (komunitateak...); erakunde erlijioso horiek esku-hartze soziala gauzatzeko sortu dituzten elkarteak; eta egoitza nagusia Bizkaian duten fundazio kanonikoak	Helbidea Bizkaian ez duten erakunde erlijiosoen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Erregistroak erantzun ez zuenez, Web orrialdera jo genuen	42
6. Elkarteen Erregistro Nazionala	Egoitza nagusia Bizkaian duten baina estatuko proiektzioa duten elkarteen zerrenda	EAEtik kanpo diharduten elkarteen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Paperezko zerrenda	245
7. Estatu mailako laguntzako Fundazioen Erregistroa	Egoitza nagusia Bizkaian duten baina estatuko proiektzioa duten laguntzako fundazioen zerrenda	EAEtik kanpo diharduten laguntzako fundazioen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Excel dokumentua	8
8. Estatu mailako Kultur Fundazioen Erregistroa	Egoitza nagusia Bizkaian duten baina estatuko proiektzioa duten kultur fundazioen zerrenda	EAEtik kanpo diharduten kultur fundazioen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Erregistrotik Web orrialdearen kontsultatzeko esan ziguten	2
9. Estatu mailako Hezkuntza-fundazioen Erregistroa	Listado de fundaciones de tipo medioambiental cuya sede central se localiza en Bizkaia pero tienen proyección estatal	Egoitza nagusia Bizkaian duten baina estatuko proiektzioa duten fundazioen zerrenda  EAEtik kanpo diharduten fundazioen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Erantzunik gabe erregistroaren aldetik	
10. Estatu mailako Ingurumen-fundazioen Erregistroa		EAEtik kanpo diharduten ingurumen-fundazioen Bizkaiko ordezkari-tzen zerrenda	Word dokumentua	1

11. Estatu mailako Nekazaritza-fundazioen erregistroa	EAetik kanpo diharduten nekazaritza-fundazioen Bizkaiko ordezkartzen zerrenda	Ez dago Bizkaian egoitza duen mota horretako fundaziorik	
12. Estatu mailako Industria-fundazioen erregistroa	Egoitza nagusia Bizkaian duten baina estatuko proiektzioa duten fundazioen zerrenda EAetik kanpo diharduten fundazioen Bizkaiko ordezkartzen zerrenda	Erantzunik gabe erregistroaren aldetik	
13. Estatu mailako Kooperatiben Erregistroa	Estatu-eremuko edo EAEkoa ez den beste edozein eremutako gizarte-ekimenezko kooperatibek Bizkaian irekita dituzten ordezkartza edo zentroyen zerrenda	Ez dago Bizkaian egoitza duen mota horretako fundaziorik	

Erregistro ez-ofizialak				
Iturria	Lortutako informazioa	Eskatutako eta eskuratu gabeko informazioa	Eskuratutako formatua	Erregistro kopurua

#### 10.000 biztanletik gorako Udalen Erregistroak:

1. Sopelako Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Sopelan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkartza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	16
2. Arrigorriagako Udala		Hirugarren sektoreko erakundeak, Arrigorriagan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkartza batzuk...)	Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	
3. Trapagarango Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Trapagaranen kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkartza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	17
4. Mungiako Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Mungian kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkartza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	26
5. Gernika-Lumoko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Gernikan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkartza batzuk...)		Word Dokumentua	12

6. Ermuko Udala		Hirugarren sektoreko erakundeak, Ermuan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)	Ez dago daturik	
7. Zornotzako Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Zornotzan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Excel dokumentua (erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen)	16
8. Bermeoko Udala		Hirugarren sektoreko erakundeak, bere udalerrian kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo besteren bat)	Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen, baina ez dago daturik	
9. Erandioko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Erandion kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Word Dokumentua (Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen)	29
10. Durangoko Udala		Hirugarren sektoreko erakundeak, bere udalerrian kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo besteren bat)	Datu-baseak eguneratzeko prozesuan zeuden	
11. Leioako Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Leioan kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Excel Dokumentua	43
12. Galdakaoko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Galdakaon kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	100
13. Sestaoko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Sestaon kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Paperezko zerrenda	5
14. Basauriko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Basaurin kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	12
15. Santurtziko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Santurtzin kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkaritza batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	115
16. Portugaleteko Udala		Hirugarren sektoreko erakundeak, bere udalerrian kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo besteren bat)	Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen, baina ez dago daturik	

17. Getxoko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Getxon kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkari batzuk...)		Word Dokumentua (Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen)	116
18. Barakaldoko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Barakaldon kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkari batzuk...)		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	143
19. Bilboko Udala	Hirugarren sektoreko erakundeak, Bilbon kokatuta daudenak (egoitza nagusia edo beste zentro edo ordezkari batzuk...)		Paperezko zerrenda	1.076

**Beste erregistro batzuk:**

1. Boluntariotzako Erakunde Zentsu Orokorra	Boluntariotzako Erakunde Zentsu Orokorrean izena emanda duten eta egoitza Bizkaiko Lurralde Historikoa duten boluntariotzako erakunde zerranda		Erantzunik jaso ez genuenez, Web orrialdera jo genuen	127
2. EDE Fundazioaren dokumentazio zentroaren datubasea	Hirugarren sektoreko erakundeak, Bizkaian kokatuta daudenak eta EDE Fundazio -Suspergintza Elkartearen kontaktuak direnak		Access Artxiboa	260
3. Eusko Jaurlaritzako Immigrazio Zuzendaritzaren Web orrialdea	Immigrazioaren alorrean Bizkaian lan egiten duten erakunde zerranda		Paperezko zerrenda	107
4. EDE Fundazioaren Emakumeen Zerbitzua eta Emakunderen Emakumeen Elkar-teen Gida	Emakumearen alorrean Bizkaian lan egiten duten eta/edo Ehunduz zerbitzuaren kontaktuak diren erakunde zerranda		Excel Dokumentua	158
5. Ijitoen Kontseiluen Idazkaritza Teknikoa	Bizkaiko ijitoen komunitatearen baitan lan egiten duten erakunde zerranda		Excel Dokumentua	16
6. Bakeola, EDE Fundazioaren zerbitzua gatazketan bitartekotza egiteko	Bizkaiko giza eskubiaren alorrean lan egiten duten erakunde zerranda		Excel Dokumentua	36
7. Euskadiko GGKEen Koordinakundearen Gida	Bizkaiko GGKEen zerranda		Paperezko zerrenda	55

8. EDE Fundazioaren Ingurumeneko Zeharkako Arloa	EDE Fundazioaren Ingurumenerako Zeharkako Arloaren kontaktuak diren eta Bizkaian diharduten Ingurumen-erakundeen zerrenda		Excel Dokumentua	45
--	---	--	------------------	----

### 15.3. Hasierako unibertsoaren banaketa eta hasierako lagin ideala

JARDUERA-EREMUA	Hasierako UNI-BERTSOA	Hasierako UNIBERTSOA % = Hasierako Lagin ideala %	Hasierako LAGIN Ideala
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	192	3,4	14
Zibikoa	921	16,3	65
Kultura	2.487	43,9	176
Enplegua	70	1,2	5
Gizarte ekintza	703	12,4	50
Ingurumena	284	5,0	20
Aisialdia	751	13,3	53
Osasuna	173	3,1	12
Giza Eskubideak	72	1,3	5
Etxebizitza	7	0,1	0
Justizia	6	0,1	0
Ezaguna, guztira	5.666	100	400
Zalantza - Identifikatu gabe	161		
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.827</b>		

FIGURA JURIDIKOA	Hasierako UNI-BERTSOA	Hasierako UNIBERTSOA % = Hasierako Lagin ideala %	Hasierako LAGIN Ideala
Elkartea	5.566	96,4	386
Fundazioa	175	3,0	12
Merkataritza-sozietatea - Laneratzeko enpresa	20	0,3	1
Kooperatiba - Laneratzeko enpresa	1	0,0	0
Gizarte-ekimenezko kooperatiba	12	0,2	1
Kongregazio erlijiosoak	0	0	0
Besteren bat	0	0	0
Ezaguna, guztira	5.774	100	400
Zalantza - ez daki/ez du erantzuten	53		
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.827</b>		

EREMU GEOGRAFIKOA	Hasierako UNIBERTSOA	Hasierako UNIBERTSOA % = Hasierako Lagin ideala %	Hasierako LAGIN Ideala
Bilbo Handia	4.430	76,1	304
Bilbo Handia ez dena	1.397	23,9	96
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.827</b>	<b>100</b>	<b>400</b>

#### 15.4. Azkeneko unibertsoaren banaketa eta azkeneko lagin ideala eta erreala

JARDUERA-EREMUA	Azkeneko UNI-BERTSOA	Azkeneko UNIBERTSOA %= Azkeneko lagin ideala %	Azkeneko lagin ideala	Azkeneko lagin erreala	Azkeneko lagin erreala %	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	201	3,81	21	24	4,44	8,38
Zibikoa	958	18,16	98	115	21,30	8,33
Kultura	1.304	24,73	134	72	13,33	18,11
Artistiko-kulturala	976	18,51	100	88	16,30	11,09
Enplegua	91	1,73	9	14	2,59	6,50
Gizarte ekintza	542	10,28	55	90	16,67	6,02
Ingurumena	249	4,72	25	18	3,33	13,83
Aisialdia	609	11,55	62	70	12,96	8,70
Osasuna	253	4,80	26	37	6,85	6,84
Giza Eskubideak	67	1,27	7	9	1,67	7,44
Besteren bat	24	0,46	2	3	0,56	8,00
Ezaguna, guztira	5.274	100,00	540	540	100,00	9,77
Zalantza - ez daki/ez du er.	51		0	0		
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.325</b>		<b>540</b>	<b>540</b>		<b>9,86</b>

FIGURA JURIDIKOA	Azkeneko UNI-BERTSOA	Azkeneko UNIBERTSOA %= Azkeneko lagin ideala %	Azkeneko lagin ideala	Azkeneko lagin erreala	Azkeneko lagin erreala %	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Elkartea	5.083	95,94	518	504	93,33	10,09
Fundazioa	164	3,10	17	27	5,00	6,07
Merkataritza-sozietatea edo laneratzeko enpresa	22	0,42	2	6	1,11	3,67
Gizarte-ekimenezko kooperatiba	11	0,21	1	1	0,19	11,00
Kongregazio erlijiosoak	17	0,32	2	1	0,19	17,00
Besteren bat	1	0,02	0	1	0,19	1,00
Ezaguna, guztira	5.298	100	540	540	100	9,81
Zalantza - ez daki/ez du er.	27		0	0		
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.325</b>		<b>540</b>	<b>540</b>		<b>9,86</b>

FUNTSEZKO KOKAPEN GEOGRAFIKOA	Azkeneko UNIBERTSOA	Azkeneko UNIBERTSOA %= Azkeneko lagin ideala %	Azkeneko lagin ideala	Azkeneko lagin erreala	Azkeneko lagin erreala %	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Bilbo Handia	4.024	75,57	408	449	83,15	8,96
Bilbo Handia ez dena	1.301	24,43	132	91	16,85	14,30
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.325</b>	<b>100</b>	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>100</b>	<b>9,86</b>

KOKAPEN GEOGRAFIKOA: EUSTAT-EN EUSKUALDEAK	Azkeneko UNIBERTSOA	Azkeneko UNIBERTSOA %= Azkeneko lagin ideala %	Azkeneko lagin ideala	Azkeneko lagin erreala	Azkeneko lagin erreala %	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Arratia-Nerbioi	159	2,99	16	13	2,41	12,23
Durantaldea	431	8,09	44	27	5,00	15,96
Enkarterri	165	3,1	17	13	2,41	12,69
Busturialdea	251	4,71	25	17	3,15	14,76
Bilbo Handia	4.024	75,57	408	449	83,15	8,96
Lea-Artibai	116	2,18	12	4	0,74	29,00
Uribe-Butroe	179	3,36	18	17	3,15	10,53
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.325</b>	<b>100</b>	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>100</b>	<b>9,86</b>

JARDUERA-EREMUA	Azkeneko UNIBERTSOA	Azkeneko UNIBERTSOA %= Azkeneko lagin ideala %	Azkeneko lagin ideala	Azkeneko lagin erreala	Azkeneko lagin erreala %	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Bilbo	2.201	41,33	223	250	46,30	8,80
Ezkerraldea-Enkarterriak	1.034	19,42	105	107	19,81	9,66
Ezkerraldea	363	6,82	37	52	9,63	6,98
Barakaldo	285	5,35	29	24	4,44	11,88
Meatzaldea	202	3,79	20	17	3,15	11,88
Enkarterriak	184	3,46	19	14	2,59	13,14
Ibaizabal Nerbioi	931	17,48	90	78	14,44	11,94
Durantaldea	359	6,74	36	19	3,52	18,89
Arratia	159	2,99	16	14	2,59	11,36
Basauri-Etxebarri-Galdakao	278	5,22	28	31	5,74	8,97
Nerbioi	135	2,54	14	14	2,59	9,64
Busturia-Uribe	1.159	21,77	118	105	19,44	11,04
Uribe	592	11,12	60	63	11,67	9,40
Busturialdea	242	4,54	25	17	3,15	14,24
Mungialde-Txorierrri	199	3,74	20	21	3,89	9,48
Lea-Artibai	126	2,37	13	4	0,74	31,50
<b>GUZTIRA</b>	<b>5.325</b>	<b>100</b>	<b>540</b>	<b>540</b>	<b>100</b>	<b>9,86</b>



## 15.5. Kopuru orokorren estimazioa

Datuak modu orokorrean estrapolatzen dituen kopuru-estimazio batetik abiatuz gero, ondorioa hauxe da:

	Batez besteko orokorra	Baikorra 5.325 erakunde	Moderatua 4.477 erakunde	Ezkorra 1.953 erakunde
<b>Pertsona boluntarioen kopurua, guztira</b>	36,83	196.119	164.887	71.928
<b>Soldatako pertsonen kopurua, guztira</b>	6,30	33.547,50	28.205,10	12.303,90

	Batez besteko orokorra	Handiak:130 erakunde	Txikiak: 5.195 erakunde	Guztira
Handien bolumen ekonomikoa	2.035.235	264.580.550		
Txikien bolumen ekonomikoa	56.191,59		291.915.310,1	
<b>Bolumen ekonomikoa, guztira</b>				<b>556.495.860,1</b>

Makrozifretara gehiago hurbiltzen bagara, zifren estimazioa estrapolazio partzialekin eginez, jarduera-eremuaren eta figura juridikoaren arabera, ondorioa hauxe da:

PERTSONA BOLUNTARIOAK	Figura Juridikoa									GUZTIRA
	Elkarteak			Gainerakoak			Guztira			
	Batez besteko	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	Batez besteko	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	Batez besteko	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	34,43	172	5.921,96	103,67	24	2.488,08		196		8.410
Zibikoa							31,60	957	30.241,2	30.241
Kultura	26,69	1270	33.896,3	26	29	754		1.299		34.650
Artistiko-kulturala							28,7	975	27982,5	27.983
Enplegua	5,5	63	346,5	16,38	28	458,64		91		805
Gizarte ekintza	42,07	441	18.552,87	129,83	98	12.723,34		539		31.276
Ingurumena	23,53	240	5.647,2	176	7	1.232		247		6.879
Aisialdia	23,48			35				608	0	0
Osasuna								253	0	0
Giza Eskubideak							74,88	67	5016,96	5.017
Besteren bat (zeharkakoa, bitartekaria, filantropikoa...)							17	24	408	408
EZAGUNA Guztira								5.256		145.670
Ez daki/ez du erantzuten							36,83 <sup>79</sup>	69	2.307,36	2.307,36
<b>PERTSONA BOLUNTARIOAK, guztira</b>								<b>10.581</b>		<b>147.977,36</b>

79 69 erakunde ezin izan dira sailkatu kalkulua egiteko erabili den irizpidearen arabera; kasu horietan, batez besteko orokorra erabili da estimatzaile gisa.

SOLDATAKO PERTSONAK	Figura Juridikoa									GUZTIRA
	Elkartek			Gainerakoak			Guztira			
	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	3,19	172	548,68	16,33	24	391,92		196		941
Zibikoa							0,26	957	248,82	249
Kultura	0,51	1.270	647,7	21,75	29	630,75		1.299		1.278
Artistiko-kulturala							1,38	975	1345,5	1346
Enplegua	3,17	63	199,71	81	28	2.268		91		2.468
Gizarte ekintza	21,09	441	9.300,69	31,78	98	3.114,44		539		12415
Ingurumena	0,75	240	180	24,5	7	171,5		247		352
Aisialdia	1,58			21				608	0	0
Osasuna							3,05	253	771,65	772
Giza Eskubideak							1,44	67	96,48	96
Besteren bat (zeharkakoa, bitartekaria, filantropikoa...)							1,00	24	24	24
<b>EZAGUNA, Guztira</b>								<b>5.256</b>		<b>19.940</b>
Ez daki/ez du erantzuten							6,31 <sup>80</sup>	69	435,39	
<b>PERTSONA BOLUNTARIOAK, guztira</b>								<b>5.325</b>		<b>19.949</b>

DIRU-SARREREN BOLUMENA Erakunde handiak	Figura Juridikoa									GUZTIRA
	Elkartek			Gainerakoak			Guztira			
	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste-koa	Uni-bertsoko kasuak	Guztira	
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	1.510.752	5	7.956.510	1.317.821	6	7.906.926		11	0	15.863.436
Zibikoa			0			0			0	0
Kultura			0			0			0	0
Artistiko-kulturala			0			0			0	0
Enplegua			0			0	5.016.000	6	30.096.000	30.096.000
Gizarte ekintza	2.326.866	24	55.844.784	1.662.433	27	44.885.691		51	0	100.730.475
Ingurumena			0			0	1.553.137	14	21.743.918	21.743.918
Aisialdia			0			0	2.035.235 <sup>81</sup>	2	4.070.470	4.070.470
Osasuna			0			0	5.418.520	3	9.789.780	9.789.780
Giza Eskubideak			0			0	459.541	1	459.541	459.541
Besteren bat (zeharkakoa, bitartekaria, filantropikoa...)			0			0			0	0
<b>EZAGUNA, guztira</b>			<b>0</b>			<b>0</b>		<b>88<sup>82</sup></b>	<b>0</b>	<b>188.816.650</b>

DIRU-SARREREN BOLUMENA Erakunde txikiak	Figura Juridikoa									GUZTIRA
	Elkartek			Gainerakoak			Guztira			
	Batez beste- koa	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste- koa	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	Batez beste- koa	Uni- bertsoko kasuak	Guztira	
Garapenerako nazioarteko lankidetzak			0			0	37.846,29	179	6.039.549,5	6.039.550
Zibikoa			0			0	14.324,11	957	13.708.173,27	13.708.173
Kultura	25.964,49	1.270	32.974.902,3	1.200	29	34.800		1.299	0	33.009.702
Artistiko-kulturala			0			0	6709,08	973	6.527.934,84	6.527.935
Enplegua	80.948	60	4.856.880	202.300,4	24	4.855.209,6		84	0	9.712.090
Gizarte ekintza	209.078,94	399	83.422.497,06	7.000	60	420.000		459	0	83842497
Ingurumena			0			0	8.185,08	232	1.898.938,56	1.898.939
Aisialdia	30.990,05	604	18.717.990,2	267.000	2	534.000		606	0	19.251.990
Osasuna			0			0	140.015,44	248	34.723.829,12	34.723.829
Giza Eskubideak			0			0	31.950	65	2.076.750	2.076.750
Besteren bat (zeharkakoa, bitartekaria, filantropikoa...)			0			0	12.500,00	24	480.000	480.000
<b>EZAGUNA, guztira</b>			0			0		5126	0	0
Ez daki/ez du erantzuten			0			0	56.191,59 <sup>81</sup>	69	3.877.219,71	3.877.220
<b>GUZTIRA</b>			0			0		5.325	0	215.703.611

- 80 69 erakunde ezin izan dira sailkatu kalkulua egiteko erabili den irizpidearen arabera; kasu horietan, batez besteko orokorra erabili da estimatzaile gisa.
- 81 Aisialdiaren eremurako ez dago estimatzaile partzialik, zeren ez baitago batez bestekoaren kalkulurako abiapuntutzat har litekeen erakunde handirik. Horregatik, kasu horretan erabaki dugu batez besteko orokorra erabiltzea estimatzaile gisa, erakunde handientzat, eremua kontuan hartu gabe.
- 82 Unibertsoan erakunde handi bezala sailkatutako erakundeak, pertsona hartzaileei buruzko informazioa eman duten erakunde handiak izan ezik (130-42=88), horiek aparte kontatuko baitira.
- 83 69 erakunde ezin izan dira sailkatu kalkulua egiteko erabili den irizpidearen arabera; kasu horietan, batez besteko orokorra erabili da estimatzaile gisa.

DIRU-SARREREN BOLUMENA - KONSULTATUTAKO erakunde HANDIAK <sup>84</sup>	Kopurua, figura juridikoaren arabera			Erakundeak
	Elkartek	Gainerakoak	Guztira	Diru-sarrerren bolumena
<b>GARAPENERAKO NAZIOARTEKO LANKIDETZA</b>	5	1	6	1.018.592
				1.200.000
				1.340.345
				2.000.000
				2.397.572
				1.317.821
<b>ZIBIKOA</b>				
<b>KULTURA</b>				
<b>ARTISTIKO-KULTURALA</b>	2	0	2	1.200.000
				1.280.000
<b>ENPLEGUA</b>	1	0	1	5.016.000
<b>GIZARTE EKINTZA</b>	18	11	29	29.000
				56.500
				110.000
				512.985
				581.466
				640.935
				692.009
				838.000
				1.000.000
				1.005.000
				1.200.000
				1.300.000
				1.500.000
				1.894.948
				3.000.000
				5.626.000
				7.000.000
				14.896.748
				100.484
				148.250
				242.920
				1.075.000
				1.209.667
				1.216.768
				1.516.620
				1.546.000
				1.764.174
				2.750.000
				6.716.877
<b>INGURUMENA</b>	1	0	1	1.553.137
<b>AISIALDIA</b>				
<b>OSASUNA</b>	2	0	2	1.108.000
				5.418.520
<b>GIZA ESKUBIDEAK</b>	1	0	1	459.541
<b>BESTEREN BAT (ZEHARKAKOA, BI- TARTEKARIA, FILANTROPIKOA...)</b>				
<b>EZAGUNA, GUZTIRA</b>			42	85.479.879

84 Gai honetarako baliazarriak diren datuak eman dituzten erakunde kontsultatuak dira.

DIRU-SARREREN BOLUMENA, Guztira	
DIRU-SARREREN BOLUMENA, erakunde HANDIAK	188.816.650
DIRU-SARREREN BOLUMENA, erakunde TXIKIAK	215.703.611
DIRU-SARREREN BOLUMENA, KONTSULTATUTAKO erakunde HANDIAK	85.479.879
<b>DIRU-SARREREN BOLUMENA, guztira</b>	<b>490.000.140</b>

Jarria, estimazioak kalkulatzeko kontuan hartu diren datu interesgarriak erakusten dira.

*Azkeneko lagin erreala gai hauetan: pertsona boluntarioen kopurua, soldatoko pertsonala eta diru-sarreraren bolumena:*

#### AZKENEKO LAGIN ERREALA, pertsona boluntarioen kopuruari dagokionez

JARDUERA-EREMUA	Elkarateak	Gainerakoak	Guztira	Elkarateak, lagin errealaren %	Elkarateak, unibertsoaren % = lagin ideala	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	21	3	24	87,5%	<b>87,76</b>	8,16
Zibikoa	98	0	98	100%	<b>99,79</b>	9,76
Kultura	54	3	57	93,10%	<b>97,77</b>	22,78
Artistiko-kulturala	71	0	71	100%	<b>100,00</b>	13,73
Enplegua	6	8	14	42,85%	<b>69,23</b>	6,5
Gizarte ekintza	67	18	85	78,82	<b>81,82</b>	6,34
Ingurumena	15	2	17	88,23%	<b>97,17</b>	14,52
Aisialdia	63	1	64	98,43%	<b>99,67</b>	9,5
Osasuna	35	0	35	100%	<b>97,63</b>	7,22
Giza Eskubideak	8	0	8	100%	<b>97,01</b>	8,37
Besteren bat	2	0	2	100%	<b>95,83</b>	12
<b>GUZTIRA</b>	<b>440</b>	<b>35</b>	<b>475</b>			

#### AZKENEKO LAGIN ERREALA, soldatoko pertsonen kopuruari dagokionez

JARDUERA-EREMUA	Elkarateak.	Gainerakoak	Guztira	Elkarateak, lagin errealaren %	Elkarateak, unibertsoaren % = lagin ideala	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Garapenerako nazioarteko lankidetzak	21	3	24	87,5%	<b>87,76</b>	8,16
Zibikoa	110	0	110	100%	<b>99,79</b>	8,7
Kultura	68	4	72	94,44%	<b>97,77</b>	18,04
Artistiko-kulturala	87	0	87	100%	<b>100,00</b>	11,20
Enplegua	6	7	13	46,15%	<b>69,23</b>	7
Gizarte ekintza	70	18	88	79,54%	<b>81,82</b>	6,12
Ingurumena	16	2	18	88,88%	<b>97,17</b>	13,72
Aisialdia	69	0	69	100%	<b>99,67</b>	8,81
Osasuna	37	0	37	100%	<b>97,63</b>	6,83
Giza Eskubideak	9	0	9	100%	<b>97,01</b>	7,44
Besteren bat	2	0	2	100%	<b>95,83</b>	12
<b>GUZTIRA</b>	<b>495</b>	<b>34</b>	<b>529</b>	<b>100</b>		

**AZKENEKO LAGIN ERREALA, diru-sarrerren bolumenari dagokionez**

JARDUERA-EREMUA	Elkar-teak.	Gaine-rakoak	Guztira	Elkar-teak, lagin errealaren %	Elkar-teak, uni-bertsoaren % = lagin ideala	Laginketa-frakzioa (unibertsoa/lagina)
Garapenerako nazioarteko lankidetza	21	3	24	100%	<b>87,76</b>	8,16
Zibikoa	69	0	69	100%	<b>99,79</b>	13,86
Kultura	37	1	38	97,36%	<b>97,77</b>	34,18
Artistiko-kulturala	54	0	54	100%	<b>100,00</b>	18,05
Enplegua	3	6	9	33,33%	<b>69,23</b>	10,11
Gizarte ekintza	53	12	65	81,53%	<b>81,82</b>	8,29
Ingurumena	12	1	13	92,30%	<b>97,17</b>	19
Aisialdia	40	1	41	97,56%	<b>99,67</b>	14,82
Osasuna	28	0	28	100%	<b>97,63</b>	9,03
Giza Eskubideak	7	0	7	100%	<b>97,01</b>	9,57
Besteren bat	2	0	2	100%	<b>95,83</b>	12
<b>GUZTIRA</b>	<b>326</b>	<b>24</b>	<b>350</b>	<b>100</b>		

*Azkeneko lagin errealaren batez bestekoak eta desbiderapen estandarrak, gai hauetarako: pertsona boluntarioen kopurua, soldatiko pertsonala, pertsona hartzaileak eta diru-sarrerren bolumena:*

		Diru-sarrerren gutxi gorabeherako bolumena, 2006	Pertsona boluntarioen osoko kopurua	Soldatiko pertsonalaren osoko kopurua
Lagina	Aztertutako kasuak	340	475	530
	Galdutako kasuak	200	65	10
Batez bestekoa		300.661,69	36,83	6,30
Desbiderapen estandarra		1.146.444,581	112,426	28,890

Jarduera-eremua				Pertsona boluntarioen osoko kopurua	Soldatiko pertsonalaren osoko kopurua	Diru-sarrerren gutxi gorabeherako bolumena, 2006
Garapenerako nazioarteko lankidetza	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	21	21	13
			Galdutako kasuak	0	0	10
		Batez bestekoa		34,43	3,19	717.648,69
		Desbiderapen estandarra		28,505	5,056	845.313,653
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	3	3	1
			Galdutako kasuak	0	0	2
		Batez bestekoa			16,33	1.317.821
		Desbiderapen estandarra			25,736	
Zibikoa (auzo elkar-teak eta gizarte barne sartuta)	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	98	110	69
			Galdutako kasuak	17	5	46
		Batez bestekoa		31,6	0,26	14.324,11
		Desbiderapen estandarra		63,02	1,352	25.731,188

Kultura	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	54	68	37	
			Galdutako kasuak	14	0	31	
		Batez bestekoa				0,51	25.964,49
		Desbiderapen estandarra				1,252	58.704,623
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	3	4	1	
			Galdutako kasuak	1	0	3	
		Batez bestekoa				21,75	1.200
Desbiderapen estandarra				37,053			
Artistiko-kulturala	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	71	87	54	
			Galdutako kasuak	17	1	34	
		Batez bestekoa				1,38	52.386,52
		Desbiderapen estandarra				5,67	235.369,618
Enplegua	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	6	6	3	
			Galdutako kasuak	0	0	3	
		Batez bestekoa				3,17	80.948
		Desbiderapen estandarra				4,75	66.939,231
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	8	7	6	
			Galdutako kasuak	0	1	2	
		Batez bestekoa				81	1.004.583,67
Desbiderapen estandarra				143,143	1.966.511,073		
Gizarte ekintza	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	67	70	53	
			Galdutako kasuak	5	2	19	
		Batez bestekoa				21,09	928.327,42
		Desbiderapen estandarra				55,01	2.342.785,135
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	18	18	12	
			Galdutako kasuak	0	0	6	
		Batez bestekoa				31,78	1.524.480
Desbiderapen estandarra				30,775	1.828.650,902		
Ingurumena	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	15	16	12	
			Galdutako kasuak	1	0	4	
		Batez bestekoa				0,75	8.185,08
		Desbiderapen estandarra				1,653	11.482,737
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	2	2	1	
			Galdutako kasuak	0	0	1	
		Batez bestekoa				24,5	1.553.137
Desbiderapen estandarra				33,234			
Aisialdia (gazteena barne sartuta)	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	63	69	40	
			Galdutako kasuak	6	0	29	
		Batez bestekoa				1,58	30.990,05
		Desbiderapen estandarra				5,502	47.776,519
	Gaine-rakoak	Lagina	Aztertutako kasuak	1	1	1	
			Galdutako kasuak	0	0	0	
Batez bestekoa				21	267.000		
Desbiderapen estandarra							
Osasuna	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	35	37	28	
			Galdutako kasuak	2	0	9	
		Batez bestekoa				3,05	328.533,46
		Desbiderapen estandarra				6,904	1.035.596,705
Giza Eskubideak	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	8	9	7	
			Galdutako kasuak	1	0	2	
		Batez bestekoa				1,44	93.034,43
		Desbiderapen estandarra				3,609	166.748,047
Besteren bat	Elkar-teak	Lagina	Aztertutako kasuak	2	2	2	
			Galdutako kasuak	1	1	1	
		Batez bestekoa				1	12.500
		Desbiderapen estandarra				1,414	10.606,602

## 15.6. Kokapen geografikoa

BIZKAIA			
UDALERRIAREN IZENA	ERAKUNDEAK	SAILKAPENA EUSTAT-EN ESKUALDEAK	SAILKAPENA BFA-REN ESKUALDEAK
1. Abadiño	31	Durangaldea	Durangaldea
2. Abanto Zierbena	69	Bilbo handia	Meatzealdea
3. Ajangiz	4	Busturialdea	Busturialdea
4. Alonsotegi	20	Bilbo handia	Enkarterri
5. Amorebieta-Etxano	80	Durangaldea	Arratia
6. Amoroto	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai
7. Arakaldo	0	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
8. Arantzazu	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
9. Areatza	9	Arratia-Nerbioi	Arratia
10. Arrankudiaga	6	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
11. Arratzu	4	Busturialdea	Busturialdea
12. Arrieta	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
13. Arrigorriaga	45	Bilbo handia	Nerbioi
14. Artea	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
15. Artzentales	5	Enkarterri	Enkarterri
16. Atxondo	8	Durangaldea	Durangaldea
17. Aulesti	3	Lea-Artibai	Lea-Artibai
18. Bakio	14	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
19. Balmaseda	40	Enkarterri	Enkarterri
20. Barakaldo	285	Bilbo handia	Barakaldo
21. Barrika	9	Uribe-Butroe	Uribe
22. Basauri	128	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
23. Bedia	4	Durangaldea	Arratia
24. Berango	24	Bilbo handia	Uribe
25. Bermeo	86	Busturialdea	Busturialdea
26. Berriatua	5	Lea-Artibai	Lea-Artibai
27. Berriz	20	Durangaldea	Durangaldea
28. Bilbao	2202	Bilbo handia	Bilbao
29. Busturia	17	Busturialdea	Busturialdea
30. Derio	35	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
31. Dima	8	Arratia-Nerbioi	Arratia
32. Durango	124	Durangaldea	Durangaldea
33. Ea	5	Busturialdea	Lea-Artibai
34. Elantxobe	2	Busturialdea	Busturialdea
35. Elorrio	45	Durangaldea	Durangaldea
36. Erandio	87	Bilbo handia	Uribe
37. Ereño	2	Busturialdea	Lea-Artibai
38. Ermua	62	Durangaldea	Durangaldea



39.	Errigoiti	2	Busturialdea	Busturialdea
40.	Etxebarri	29	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
41.	Etxebarria	4	Lea-Artibai	Lea-Artibai
42.	Forua	5	Busturialdea	Busturialdea
43.	Fruiz	0	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
44.	Galdakao	121	Bilbo handia	Basauri-Etxebarri-Galdakao
45.	Galdames	8	Enkarterri	Enkarterri
46.	Gamiz-Fika	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
47.	Garai	6	Durangaldea	Durangaldea
48.	Gatika	12	Uribe-butroe	Mungialde-Txorierrri
49.	Gautegiz Arteaga	7	Busturialdea	Busturialdea
50.	Gernika-Lumo	77	Busturialdea	Busturialdea
51.	Getxo	273	Bilbo handia	Uribe
52.	Gizaburuaga	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai
53.	Gordexola	12	Enkarterri	Enkarterri
54.	Gorliz	13	Uribe-Butroe	Uribe
55.	Güeñes	32	Enkarterri	Enkarterri
56.	Ibarrangelu	3	Busturialdea	Busturialdea
57.	Igorre	17	Arratia-Nerbioi	Arratia
58.	Ispaster	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai
59.	Iurreta	14	Durangaldea	Durangaldea
60.	Izurtza	5	Durangaldea	Durangaldea
61.	Karrantza Harana/Valle de Carranza	15	Enkarterri	Enkarterri
62.	Kortezubi	3	Busturialdea	Busturialdea
63.	Lanestosa	1	Enkarterri	Enkarterri
64.	Larrabetzu	17	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
65.	Laukiz	3	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
66.	Leioa	118	Bilbo handia	Uribe
67.	Lekeitio	31	Lea-Artibai	Lea-Artibai
68.	Lemoa	14	Arratia-Nerbioi	Arratia
69.	Lemoiz	4	Uribe-Butroe	Uribe
70.	Lezama	11	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
71.	Loiu	14	Bilbo handia	Mungialde-Txorierrri
72.	Mallabia	11	Durangaldea	Durangaldea
73.	Mañaria	6	Durangaldea	Durangaldea
74.	Markina-Xemein	28	Lea-Artibai	Lea-Artibai
75.	Maruri-Jatabe	1	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierrri
76.	Mendata	1	Busturialdea	Busturialdea
77.	Mendexa	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai

78.	Meñaka	5	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
79.	Morga	2	Busturialdea	Busturialdea
80.	Mundaka	16	Busturialdea	Busturialdea
81.	Mungia	48	Uribe-Butroe	Mungialde-Txorierr
82.	Munitibar-Arbatzegi Gerrikaitz	2	Lea-Artibai	Lea-Artibai
83.	Murueta	1	Busturialdea	Busturialdea
84.	Muskiz	28	Bilbo handia	Meatzealdea
85.	Muxika	9	Busturialdea	Busturialdea
86.	Nabarniz	2	Busturialdea	Lea-Artibai
87.	Ondarroa	36	Lea-Artibai	Lea-Artibai
88.	Orozko	13	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
89.	Ortuella	45	Bilbo handia	Meatzealdea
90.	Otxandio	11	Arratia-Nerbioi	Durangaldea
91.	Plentzia	18	Uribe-Butroe	Uribe
92.	Portugalete	132	Bilbo handia	Ezkerraldea
93.	Santurtzi	132	Bilbo handia	Ezkerraldea
94.	Sestao	100	Bilbo handia	Ezkerraldea
95.	Sondika	18	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
96.	Sopelana	37	Uribe-Butroe	Uribe
97.	Sopuerta	12	Enkarterri	Enkarterri
98.	Sukarrieta	3	Busturialdea	Busturialdea
99.	Trucios-Turtzioz	3	Enkarterri	Enkarterri
100.	Ubide	4	Arratia-Nerbioi	Arratia
101.	Ugao-Miraballes	15	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
102.	Urduliz	9	Uribe-Butroe	Uribe
103.	Urduña-Orduña	33	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
104.	Valle de Trápaga-Trapagaran	53	Bilbo handia	Meatzealdea
105.	Zaldibar	16	Durangaldea	Durangaldea
106.	Zalla	36	Enkarterri	Enkarterri
107.	Zamudio	15	Bilbo handia	Mungialde-Txorierr
108.	Zaratamo	17	Bilbo handia	Nerbioi
109.	Zeanuri	14	Arratia-Nerbioi	Arratia
110.	Zeberio	6	Arratia-Nerbioi	Nerbioi
111.	Zierbena	74	Bilbo handia	Meatzealdea
112.	Ziortza-Bolibar	1	Lea-Artibai	Lea-Artibai

## 15.7. Aldagai bidez azterturiko kasuak

ALDAGAIEI BURUZKO INFORMAZIOAREN LABURPEN KODROA				
Kapitulua	Aldagaia	Aztertutako kasuak	Ez daki/ ez du erantzuten	Ez da egokia
Jarduera	Jarduera-eremua	540	0	0
	Figura juridikoa	540	0	0
	Kolektibo hartzailea	419	121	0
	Erakundeen jarduerak	540	0	0
	Erakundeen jarduerak, jarduera-eremuaren arabera	540	0	0
	Pertsona erabiltzaileen kopurua	334	206	0
	Pertsona erabiltzaileen kopurua, sexuaren arabera	300	240	0
	Pertsona erabiltzaileak, jarduera-eremuaren arabera	334	206	0
	Pertsona parte-hartzaileak	271	269	0
	Pertsona parte-hartzaileak, sexuaren arabera	230	310	0
	Pertsona parte-hartzaileak, jarduera-eremuaren arabera	271	269	0
	Bigarren mailako erakundeak	479	61	0
	Bigarren mailako erakundeak, jarduera-eremuaren arabera	479	61	0
	Jarduera-eremu geografikoa	521	19	0
	Jarduera-eremu geografikoa, jarduera-eremuaren arabera	521	19	0
	Jarduera-eremu geografikoa, pertsonalaren tamainaren arabera	450	90	0
	Ordezkaritzak eta egoitzak	489	51	0
	Antzintasuna	476	64	0
	Antzintasuna, jarduera-eremuaren arabera	476	64	0
	Antzintasuna, figura juridikoaren arabera	476	64	0
	Antzintasuna, pertsonalaren tamainaren arabera	468	72	0
	Printzipioak	394	146	0
	Kode Etikoa egotea	331	209	0
	Kode Etikoaren garrantzia	506	34	0
Kode etikoaren garrantzia, kode etikorik ez duten kasuetan	186	4	350	

Kapitulua	Aldagaia	Aztertutako kasuak	Ez daki/ ez du erantzuten	Ez da egokia	
	Gobernu-organoetako kide kopurua	Patronatu Batzordea	24	3	513
		Zuzendaritza Batzordea	463	77	0
		Beste organoren bat	38	10	492
	Gobernu-organoetako kide kopurua, sexuaren arabera	Patronatu Batzordea	24	3	513
		Zuzendaritza Batzordea	463	77	0
		Beste organoren bat	38	10	492

Egitura	Gobernu-organoetako kide berriak	Patronatu Batzordea	<b>24</b>	3	513
		Zuzendaritza Batzordea	<b>467</b>	73	0
		Beste organoren bat	<b>38</b>	10	492
	Gobernu-organoetako kideen rol bikoitza	Patronatu Batzordea	<b>25</b>	2	0
		Zuzendaritza Batzordea	<b>468</b>	72	0
		Beste organoren bat	<b>28</b>	20	492
	Gobernu-organoen bileren maiztasuna	Patronatu Batzordea	<b>24</b>	3	513
		Zuzendaritza Batzordea	<b>466</b>	74	0
		Besteren bat	<b>48</b>	0	492
	Zuzendaritza Batzordearen bileren maiztasuna, pertsonalaren tamainaren arabera	<b>409</b>	131	0	
	Zuzendaritza Batzordearen bileren maiztasuna, jarduera-eremuaren arabera	<b>466</b>	74	0	
	Zuzendaritza Batzordearen bileren maiztasuna, soldatako pertsona egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>460</b>	80	0	
	Zuzendaritza Batzordearen bileren maiztasuna, gerentea egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>83</b>	457	0	
	Bazkideak egotea	<b>524</b>	16	0	
	Bazkideak egotea, figura juridikoaren arabera	<b>524</b>	16	0	
	Bazkide kopurua	<b>389</b>	41	110	
	Bazkide kopurua, sexuaren arabera	<b>326</b>	104	110	
	Bazkide kopurua, jarduera-eremuaren arabera	<b>389</b>	41	110	
	Bazkide kopuruaren bilakaera	<b>397</b>	141	2	
	Bazkide kopuruaren bilakaera, jarduera-eremuaren arabera	<b>397</b>	141	2	
	Batzar Orokorren bileren maiztasuna	<b>352</b>	78	110	
	Batzar Orokorren bileren maiztasuna, pertsonalaren tamainaren arabera	<b>306</b>	124	110	
	Erakundearen tamaina, pertsonala oinarritzat hartuta (boluntarioak + soldatakoak)	<b>468</b>	72	0	
	Erakundearen tamaina, pertsonala oinarritzat hartuta (boluntarioak eta soldatakoak), jarduera-eremuaren arabera	<b>468</b>	72	0	
	Erakundearen tamaina, pertsonala oinarritzat hartuta (boluntarioak eta soldatakoak), figura juridikoaren arabera	<b>468</b>	72	0	

	Erakundearen tamaina, diru-sarreraren bolumena oinarritzat hartuta	<b>446</b>	94	0
	Erakundearen tamaina, diru-sarreraren bolumena oinarritzat hartuta, jarduera-eremuaren arabera	<b>446</b>	94	0
	Erakundearen tamaina, diru-sarreraren bolumena oinarritzat hartuta, figura juridikoaren arabera	<b>446</b>	94	0
	Erakundearen tamaina, diru-sarreraren bolumena oinarritzat hartuta, pertsonalaren tamainaren arabera	<b>394</b>	146	0

<b>Kapitulua</b>	<b>Aldagaia</b>	<b>Aztertutako kasuak</b>	<b>Ez daki/ez du erantzuten</b>	<b>Ez da egokia</b>
	Boluntarioak egotea	<b>519</b>	21	0
	Pertsona boluntarioen kopurua	<b>447</b>	64	29
	Pertsona boluntarioen kopurua, sexuaren arabera	<b>377</b>	134	29
	Pertsona boluntarioen kopurua, jarduera-eremuaren arabera	<b>447</b>	64	29
	Pertsona boluntarioen bolumenaren bilakaera	<b>419</b>	121	0
	Pertsona boluntarioen bolumenaren bilakaera, jarduera-eremuaren arabera	<b>419</b>	121	0
	Pertsona boluntarioen antzintasuna	<b>399</b>	112	29
	Pertsona boluntarioen dedikazioaren maiztasuna	<b>388</b>	123	29
	Pertsona boluntarioen eginkizunak	<b>402</b>	109	29
	Soldatako pertsonala egotea	<b>527</b>	13	0
	Soldatako pertsonen kopurua	<b>173</b>	13	354
	Soldatako pertsonen kopurua, sexuaren arabera	<b>168</b>	18	354
	Soldatako pertsonen kopurua, jarduera-eremuaren arabera	<b>527</b>	13	0
	Soldatako pertsonen bolumenaren bilakaera	<b>255</b>	285	0
	Soldatako pertsonen bolumenaren bilakaera, jarduera-eremuaren arabera	<b>255</b>	285	0
	Soldatako pertsonalaren antzintasuna	<b>163</b>	23	354
	Soldatako pertsonalaren eginkizunak	<b>162</b>	24	354
	Soldatako pertsonalaren dedikazioa	<b>163</b>	23	354
	Soldatako pertsonalaren kontratuaren modalitatea	<b>163</b>	23	354

Giza Eskubideak	Gobernu-organoek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>340</b>	200	0
	Gobernu-organoek beren jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>329</b>	211	0
	Gobernu-organoek jardueren Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>339</b>	201	0
	Gobernu-organoek jardueren Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>328</b>	212	0
	Gobernu-organoek jardueren Programazioan parte hartzea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	<b>301</b>	239	0
	Gobernu-organoek jardueren Ebaluazioan parte hartzea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	<b>288</b>	252	0
	Bazkideek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>268</b>	158	110
	Bazkideek jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>236</b>	194	110
	Bazkideek jardueren Programazioan parte hartzea, pertsonalaren tamainaren arabera	<b>236</b>	162	110
	Bazkideek jardueren Programazioan parte hartzea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	<b>234</b>	196	110
	Bazkideek Asmoak eta Helburuak ezagutzea	<b>367</b>	63	110
	Boluntario egonkorrek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>278</b>	233	29
	Boluntario egonkorrek jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>242</b>	269	29
	Noizbehinkako boluntarioek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>208</b>	303	29
	Noizbehinkako boluntarioek jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>170</b>	341	29
	Boluntario egonkorrek jardueren Ebaluazioan parte hartzea, pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>219</b>	292	29
	Boluntario egonkorrek Asmoak eta Helburuak ezagutzea	<b>317</b>	194	29
	Boluntario egonkorrek Asmoak eta Helburuak ezagutzea	<b>262</b>	249	29
	Soldatako pertsonalak jardueren Programazioan parte hartzea	<b>183</b>	3	354
	Soldatako pertsonalak jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>170</b>	16	354
	Soldatako pertsonalak Asmoak eta Helburuak ezagutzea	<b>186</b>	0	354
	Pertsona erabiltzaileek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>212</b>	328	0
	Pertsona erabiltzaileek jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>200</b>	340	0
Erabiltzaileen senideek jardueren Programazioan parte hartzea	<b>178</b>	362	0	
Erabiltzaileen senideek jardueren Ebaluazioan parte hartzea	<b>149</b>	391	0	

Boluntario egonkorrek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>278</b>	233	29
Noizbehinkako boluntarioek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>208</b>	303	29
Erabiltzaileen senideek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>178</b>	362	0
Erabiltzaileek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>212</b>	328	0
Bazkideek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>268</b>	162	110
Gobernu-organoek Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>339</b>	201	0
Soldatako pertsonalak Programazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>182</b>	4	354
Boluntario egonkorrek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>240</b>	271	29
Noizbehinkako boluntarioek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>168</b>	343	29
Erabiltzaileen senideek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>147</b>	393	0
Erabiltzaileek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>199</b>	341	0
Bazkideek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>234</b>	196	110
Gobernu-organoek Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>328</b>	212	0
Soldatako pertsonalak Ebaluazioan parte hartzea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	<b>168</b>	18	354

<b>Kapitulua</b>	<b>Aldagaia</b>	<b>Aztertutako kasuak</b>	<b>Ez daki/ ez du erantzuten</b>	<b>Ez da egokia</b>
	Erakundearen tamaina 2006ko diru-sarreraren bolumenaren arabera	<b>394</b>	146	0
	Aktiiboaren bolumena	<b>343</b>	197	0
	Diru-sarreraren bolumenaren bilakaera	<b>261</b>	279	0
	Diru-sarreraren bolumenaren bilakaera, eremuaren arabera	<b>261</b>	279	0
	Diru-sarreraren bolumenaren bilakaera, pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>234</b>	306	0

<b>Balibide Ekonomikoak</b>	Diru-sarrerren bolumenaren bilakaera, antzinasunaren arabera	<b>239</b>	301	0
	Jabetzako lokalak	<b>501</b>	39	0
	Jabetzako lokalak, eremuaren arabera	<b>501</b>	39	0
	Jabetzako lokalak, antzinasunaren arabera	<b>442</b>	98	0
	Diru-sarrerren iturri orokorrak	<b>534</b>	6	0
	Diru-sarrerren iturri orokorren ehunekoak	<b>353</b>	187	0
	Finantziazio publikoa, diru-sarrera guztien gainean, jarduera-eremuaren arabera	<b>267</b>	6	267
	Gastu mota, bere izaeraren arabera	<b>329</b>	211	0
	Gastu mota, bere helburuaren arabera	<b>237</b>	303	0
	Pertsonalaren alorreko gastua, gastu osoaren gainean (gastu hori duten erakundeetan), pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>128</b>	211	201
	Gastu orokorra gastu guztien gainean (gastu hori duten erakundeetan), erakundearen bolumenaren arabera	<b>179</b>	211	150
	Likidezia arazoak	<b>454</b>	86	0
	Likidezia arazoak, antzinasunaren arabera	<b>405</b>	135	0
	Likidezia arazoak, diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>396</b>	144	0
	Likidezia arazoak, pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>403</b>	137	0
	Likidezia arazoak, jarduera-eremuaren arabera	<b>454</b>	86	0
	Likidezia arazoak beren funtzionamendurako diru-sarrerren % 75 baino gehiago diru-laguntza publikoetatik jasotzen duten erakundeetan	<b>62</b>	14	464
	Likidezia arazoak beren diru-sarrerren % 75 baino gehiago finantziazio publikotik jasotzen duten erakundeetan	<b>85</b>	17	438
	Zorpetze arazoak	<b>245</b>	295	0
	Zorpetzea jarduera-eremuaren arabera	<b>245</b>	295	0
	Zorpetzea likidezia arazoaren arabera	<b>235</b>	305	0
	Zorpetzea antzinasunaren arabera	<b>222</b>	318	0
	Zorpetzea pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>219</b>	321	0
	Zorpetzea diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>232</b>	308	0
	Aitormenak	<b>165</b>	375	0
	Auditoriaren eskaria	<b>459</b>	81	0
	Auditoriaren eskaria pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>402</b>	138	0
Auditoriaren eskaria figura juridikoaren arabera	<b>459</b>	81	0	
Auditoriaren eskaria jarduera-eremuaren arabera	<b>459</b>	81	0	
Auditoriaren eskaria diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>407</b>	133	0	



Kapitulua	Aldagaia	Aztertutako kasuak	Ez daki/ ez du erantzuten	Ez da egokia
Kudeaketarako Estrategiak	Plan Estrategikoa egotea	377	163	0
	Plan Estrategikoa egotea, jarduera-eremuaren arabera	377	163	0
	Plan Estrategikoa egotea, pertsonalaren bolumenaren arabera	345	195	0
	Plan Estrategikoa egotea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	340	200	0
	Postu esanguratsuak egotea	140	400	0
	Postu esanguratsuak egotea, soldatako pertsonalaren arabera	140	400	0
	Postu esanguratsuak egotea, figura juridikoaren arabera	140	400	0
	Postu esanguratsuak egotea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	124	416	0
	Postu esanguratsuak egotea, pertsonalaren bolumenaren arabera	132	408	0
	Postu esanguratsuak egotea, soldatako pertsonen kopuruaren arabera	137	403	0
	Postu esanguratsuak egotea, jarduera-eremuaren arabera	140	400	0
	Jardueren programazioa	494	46	0
	Jardueren ebaluazioa	488	52	0
	Jardueren programazioa, jarduera-eremuaren arabera	494	46	0
	Jardueren ebaluazioa, jarduera-eremuaren arabera	488	52	0
	Jardueren programazioa, jarduera-eremuaren arabera	494	46	0
	Jardueren ebaluazioa, jarduera-eremuaren arabera	488	52	0
	Jardueren programazioa, pertsonalaren bolumenaren arabera	425	115	0
	Jardueren ebaluazioa, pertsonalaren bolumenaren arabera	430	110	0
	Jardueren programazioa, diru-sarreraren bolumenaren arabera	425	115	0
	Jardueren ebaluazioa, diru-sarreraren bolumenaren arabera	419	121	0
	Plan orokorrak egotea	403	137	0
	Planen bat egotea, soldatako pertsonala egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	398	142	0
	Planen bat egotea, jarduera-eremuaren arabera	403	137	0
Planen bat egotea, pertsonalaren bolumenaren arabera	368	172	0	
Planen bat egotea, diru-sarreraren bolumenaren arabera	360	180	0	
Kalitate orokorreko ziurtagiriak egotea	528	12	0	
Kalitate-ziurtagiriak egotea, kalitate-arduraduna egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	55	485	0	

<b>Kudeaketarako Estrategiak</b>	Tresna informatiko orokorren erabilera arrunta	<b>514</b>	26	0
	Tresna informatikoen erabilera arrunta, figura juridikoaren arabera	<b>514</b>	26	0
	Tresna informatikoen erabilera arrunta, jarduera-eremuaren arabera	<b>514</b>	26	0
	Tresna informatikoen erabilera arrunta, pertsonalaren bolumenaren arabera	<b>446</b>	94	0
	Tresna informatikoen erabilera arrunta, diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>435</b>	105	0
	Urteko Oroitidazkia egitea	<b>467</b>	73	0
	Hirugarrenentzako informazioa, orokorrean	<b>458</b>	82	0
	Komunikazio-kanpainak egitea	<b>493</b>	47	0
	Komunikazio-kanpainak egitea, jarduera-eremuaren arabera	<b>493</b>	47	0
	Komunikazio-kanpainak egitea, diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>425</b>	115	0
	Kanpainen helburu orokorrak	<b>377</b>	66	97
	Kanpainen helburua, diru-sarrerren bolumenaren arabera	<b>324</b>	119	97
	Kanpainen euskarriak, orokorrean	<b>403</b>	40	97
	Planen garrantzia, orokorrean	<b>506</b>	34	0

<b>Kapitulua</b>	<b>Aldagaia</b>	<b>Aztertutako kasuak</b>	<b>Ez daki/ez du erantzuten</b>	<b>Ez da egokia</b>
<b>Harremanak</b>	Bigarren mailako erakundeen partaidea izatea	<b>483</b>	57	0
	Zenbat erakundetan duten partaidetza	<b>106</b>	131	303
	Sustatutako ekimenetan parte hartzea, Administrazio Publikoaren arabera	<b>461</b>	79	0
	Lankidetzat motak inguruneke eragileekin	<b>397</b>	143	0

<b>Kapitulua</b>	<b>Aldagaia</b>	<b>Aztertutako kasuak</b>	<b>Ez daki/ez du erantzuten</b>	<b>Ez da egokia</b>
<b>Sektorearen panoramari buruzko zenbait intuzio</b>	Helburuak etorkizunean lortzeko erraztasuna	476	64	0
	Helburuak lortzeko erraztasuna, jarduera-eremuaren arabera	476	64	0
	Helburuak lortzeko erraztasuna, bolumen ekonomikoaren arabera	392	148	0
	Helburuak lortzeko erraztasuna, gerentziaren postua egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	83	457	0
	Helburuak lortzeko erraztasuna, Plan Estrategikoa egotea edo ez egotea irizpidetzat hartuta	329	211	0

Sektorearen panoramari buruzko zenbait intuizio	Etorbizunari buruzko ikuspegiaren arrazoiak (irekia)	301	239	0
	Arazo ohikoena (irekia)	399	141	0
	Sektoreko erakundeen arteko ezagutza	472	68	0
	Sektoreko erakundeen arteko ezagutza, pertsonalaren bolumenaren arabera	408	132	0
	Sektoreko erakundeen arteko ezagutza, bigarren mailako erakundeen partaidea izatea edo ez izatea irizpidetzat hartuta	417	123	0
	Sektoreko erakundeen arteko ezagutzaren arrazoiak (irekia)	256	284	0
	Erakundeenganako konfiantza soziala	419	121	0
	Erakundeenganako konfiantza sozialaren arrazoiak (irekia)	231	309	0
	Eragileen sostengua, orokorrean	249	291	0
	Eragileen sostengua, jarduera-eremuaren arabera	249	291	0
	Erronkak (irekia)	248	292	0

## 15.8. Eztabaida-taldeak

Parte-hartzaileak<sup>85</sup>:

Erakunde txikien taldea (aurrekontua: <12.000€)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ITSAS-KRESALA ALARGUNTSEN ELKARTEA</li> <li>• ANDRAK ELKARTEA</li> <li>• AMIGOS ALGORTEÑOS ELKARTEA</li> <li>• BELLEZA INFINITA KULTUR ELKARTEA</li> <li>• KIMA BERDEA ELKARTE EKOLOGISTA</li> <li>• SANTURTZIKO ABENTURAZALEAK ELKARTEA</li> <li>• APSORIASIS ELKARTEA</li> <li>• ARITU ELKARTEA</li> </ul>

Erakunde ertain/handien taldea (aurrekontua: > 12.000€)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GORABIDE ELKARTEA</li> <li>• BILBOKO ELIZBARRUTIKO CARITAS</li> <li>• ASKABIDE ELKARTEA</li> <li>• BIDE GINTZA ELKARTEA</li> <li>• ELKARBANATUZ ONGINTZA ETA LAGUNTZA ELKARTEA</li> <li>• BIZKAIKO EMAKUMEA SUSTATZEKO ZENTROAREN FUNDAZIOA</li> <li>• LANDA XXI, LANDA EREMUKO EMAKUME ETA FAMILIEN ELKARTEA</li> <li>• MUGARIK GABE ELKARTEA</li> <li>• ITAKA-ESCOLAPIOS FUNDAZIOA</li> <li>• JESUS MARÍA LEIZAOLA ELKARTEA</li> <li>• BILBOKO KORU ELKARTEA</li> <li>• ITXAS-ALDE EUSKAL KULTURA TALDEA</li> <li>• EUSKARRI KOOP. E.</li> <li>• ZUBIKO ELKARTEA</li> <li>• AVIFES, BURUKO GAIXOTSUNA DUTEN PERTSONEN ETA EUREN SENIDEEN ELKARTEA</li> <li>• MINBIZIAREN KONTRAKO ESPAINIAR ELKARTEA - BIZKAIKO PROBINTZI BATZORDEA</li> <li>• GOIZTIRI ELKARTEA</li> <li>• HEGOAK ALDE ELKARTEA</li> <li>• MENDEBALDE KULTURA ELKARTEA</li> </ul>

85 Salbuespen gisa, euren parte-hartzerako aukerentzat egokiena zen taldean parte hartzea onartu zaie erakunde batzuei, dimentsiogatik zegokiekeena ez izan arren.

Bigarren milako erakundearen edo sarearen taldea
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EAPN-EUSKADI SAREA– POBREZIAREN ETA BAZTERKETA SOZIALAREN AURKAKO EUOPAR SAREA EUSKADIN</li> <li>• FEKOOR - DESGAITASUN FISIKOA DUTEN PERTSONEN BIZKAIKO FEDERAZIO KOORDINATZAILEA</li> <li>• GIZARDATZ – BIZKAIKO GIZARTE EKIMENEO ETA ESKU HARTZEKO ENTITATEEN ELKARTEA</li> <li>• REAS-EUSKADI - EUSKADIKO EKONOMIA ALTERNATIBO ETA SOLIDARIOAREN SAREA</li> <li>• LARES-EUSKADI – ADINEKOENTZAKO ARRETARAKO EGOITZA ETA ZERBITZUEN FEDERAZIOA</li> <li>• FEVAS – EUSKADIKO DESGAITASUN INTELEKTUALAREN ALDEKO ELKARTEEN EUSKAL FEDERAZIOA</li> <li>• HARRESIAK APURTUZ – EUSKADIKO IMMIGRANTEEN ALDEKO GKE-EN KOORDINAKUNDEA</li> <li>• KOOPERA GIZARTE SAREA</li> <li>• EUSKADIKO GGKE-EN KOORDINAKUNDEA</li> <li>• EDEKA, DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN BIZKAIKO ORDEZKARIEN EUSKAL KOORDINAKUNDEA</li> <li>• NAGUSIAK, BIZKAIKO JUBILATU ETA PENTSIODUNEN ELKARTEA</li> <li>• AIRERATU, ALARGUNTSEN ELKARTEEN FEDERAZIOA</li> <li>• BIHOTZ ALAIAK KOORDINAKUNDEA</li> <li>• EUSKALHERRIKO ESKAUTAK BIZKAIA</li> <li>• DIDANIA - AISIALDIKO ERAKUNDE KRISTAUEN FEDERAZIOA</li> </ul>

Saioak:

Lekua: EDE Fundazioaren lokalak, Simón Bolívar 8b			
	Erakunde txikiak	Erakunde ertain/ handiak	Sareak
1. saioa	2008-06-17	2008-06-19	2008-09-18
2. saioa		2008-07-03	

## 15.9. Azkeneko mintegia

Lekua: EDE Fundazioaren lokalak, Simón Bolívar 8b
Eguna: 2009-07-03
Parte-hartzaileak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIZARTEKINTZA SAILA - BIZKAIKO FORU ALDUNDIA</li> <li>• BBK-GIZARTE EKINTZA</li> <li>• GIZARDATZ</li> <li>• EAPN EUSKADI</li> <li>• REAS EUSKADI</li> <li>• FEVAS</li> <li>• EDEKA</li> <li>• NAGUSIAK</li> <li>• EDE FUNDAZIOA</li> <li>• GORABIDE</li> <li>• ELKARBANATUZ</li> <li>• BIDEKINTZA</li> </ul>