



# ADIN Lan

**Kalitatezko enplegua  
lortzeko aukera-  
berdintasunerako  
adina kudeatzeko  
tresnen gida**

*Euskadi, auzolana, bien común*



**EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO**

LAN ETA ENPLEGU  
SAILA  
DEPARTAMENTO DE TRABAJO  
Y EMPLEO



# ADIN Lan

Kalitatezko  
enplegua  
lortzeko aukera-  
berdintasunerako  
adina kudeatzeko  
tresnen gida



# AURKIBIDEA

## 01. **SARRERA**

## 02. **BERRIKUNTZAK ADINA KUDEATZEKO POLITIKETAN**

- a. Erronka demografikoa
- b. Begirada bat berrikuntzatik
- c. Adinaren kudeaketa erakundeetan

## 03. **ADINA KUDEATZEKO JARDUERA-ESPARRUA**

- a. Gobernu programa
- b. Berpiztu programa
- c. 2030 Euskal Enplegu Estrategia
- d. 2021-2024 Enplegurako Plan Estrategikoa
- e. Laneko Segurtasun eta Osasunaren Euskal Estrategia
- f. Enpleguaren Euskal Legea
- g. Lanbide Hobetzen
- h. Garapenerako programak

## 04. **EGOERAREN ANALISIA**

- a. Adinaren ondoriozko bereizkeria
- b. 45 urtetik gorakoen eskumenei buruz
- c. Belaunaldi-erleleboa
- d. Euskadiko Enpleguaren Liburu Zuria

## 05. **ERREMINTA-KAXA**

# 01.

## SARRERA

Euskadik legegintzaldi honetan erakutsi du bere ekoizpen-sarearen sendotasuna eta gizarte-eragileen inplikazioa; izan ere, gobernuek politika publikoak sustatzen eta laguntzen dituztenean, inoiz baino sendoago berreskuratzen dira historian izan den krisi txarrenaren aurrean, eta COVID-19aren pandemiaren ondoren ekonomian gertatu diren fenomeno disruptiboei aurre egiteko gaitasuna lortzen dute.

Enplegu garbia sortzeak, lanean ari diren eta eskubideak dituzten pertsonen marka historiko guztiak gainditu arte, bai kantitatean, bai kalitatean, azken hiru urteetako ahalegin guztiak zentratu ditu bai erakundeentzat, bai enpresentzat, hiru trantsizio handietara egokitu beharra ahaztu gabe: teknologiko-digitala, energetiko-ekologikoa eta demografiko-soziosanitarioa.

Erronka horien ondorioz, diseinu estrategiko globala egin behar da, eta horrek bere inplikazio guztiak izan behar ditu, bai hurbileneko eta etorkizuneko garaietako enpleguan, bai enpresek hura artatzeko pertsona egokiak aurkitzeko duten gaitasunean, 1955 eta 1975 bitartean jaio zirenek hurrengo hamarkadan erretiro masiboa hartzeko aukera izan dezaten.

Urte askoan, gazteen langabezia izan da kezkarik handiena, duen egiturazko izaera dela eta, eta horretarantz bideratzen dira Europako politikak. Euskal Autonomia Erkidegoan, gainera, gazteen artean jaitsi da langabezia gehien covidaren krisiaren ondoren (krisi hartan kalteturik handiena izan zen), eta asko aldentzen da partzialtasunaren zuzenketatik (batez ere emakumeei eragiten die) eta iraupen luzeko langabeziatik (hemen interesatzen dena, adinari lotua baitago).



Lan eta Enplegu Sailak eta Lanbidek gazteen kontratazioari zuzenean laguntzeko programak zabaldu dituzte, eta, Gizarte Elkarrizketarako Mahaiak 2023ko apirilaren 19an hartutako erabakiaren bidez, haien kalitatea ere baloratu dute. Baina mahai hori urrunago joan da, demografia-erronkak enpleguan duen eragina aztertuko duen talde bat sortzea erabaki baitu, eta 45 urtetik gorakoen kontratazioa sustatzeko berriazko proiektu bat diseinatu baitu, gizarte-eragileekin eta legebiltzar-taldeekin adostutako 2030eko Euskal Enplegu Estrategian hitzeman bezala. Estrategia horrek Aukera Berdintasunaren zeharkako sektorea eskaintzen du. Genero-arrakala aipatzeaz gain, berriaz aipatzen du adinaren kudeaketa, bai soziologikoki zahartzen ari den biztanleriaren ikuspegitik, bai biztanleria aktiboan ere, bai lan-merkatutik

urteak betetzen dituztenak kanporatzen dituzten arrailak saihesteko ikuspegitik, bai eta enpresek beren beharretara egokitutako profilak lortzeko dituzten beharrak ere. Printzipio horren lehen bi islak 2024 Enplegu Plan Estrategikoan eta 2026 Laneko Segurtasun eta Osasun Estrategian ageri dira, lan-arriskuen prebentziorako aldagai hori barne hartzen baitute.

Horrez gain, Euskadiko lehen Enpleguaren Liburu Zuria egin da, Sailaren eta Iseak Fundazioaren lankidetzarekin. Horren bidez, gure gizarteak erronka handien aurrean izan behar dituen beharrei egokitutako diagnostikoa egin daiteke, eta funtsezko zenbait arazo larriagotu dira, hala nola zahartzeak gure ekonomian duen eraginaren benetako arriskua, bai erretiroek talentua galtzeagatik, bai urteak betetzen ari direnen lan-bazterketaren arriskuagatik.

Beraz, enpresei, batez ere enpresa txiki eta ertainei, plangintza estrategikoan arazo gehien dituztenei, laguntzeko tresnak eskaintzen ari dira, bizi dugun eraldaketa ekonomikoaren erronkei erantzuteko pertsona egokiak izateko.

Hala ere, zaila da enpresa horiek baliabide horiek erabat eskura izatea, baliabide horietako bakoitza modu zatikatuan eta bereizian eskaintzen zaienean. Horretarako egindako azterketek adierazten dutenez, adinaren kudeaketa osoa egin behar da, zatika banatu gabe, gazteentzako programa espezifikoak hobetuz eta 45 edo 50 urte baino gehiago dituztenentzat beste batzuk sortuz. Eta ideia integral horrek lagundu egin behar die ETEei **adina kudeatzeko programak** izaten, gutxiago dutenen prestakuntza indartuko dutenak, eta, batez ere, belaunaldi berriak dagoeneko lanean ari direnekin lotuko dituenak, ez bakarrik lan-bizitzaren azken zatian (LanMentoring-errelebo-kontratuak), baita bizikidetzaren profesionalean ere, ezagutzaren transmisio hori iraunkorra izan dadin, bai gazteenganako esperientziatik, bai, kontrako norabidean, gazteek enpresan denbora gehien daramatenei aldaketetara egokitzeko aukera izan dezaten.

Horri gehitu behar zaizkio adin eta esperientzia handieneko pertsonen aprobetxamendurako ekintza "kirurgikoak", AukerabeRRI proiektuarekin, krisian dauden enpresetatik datozenen birgaitu eta birkokatzeko, eta, hala, langabezian ez egoteko edo langabetu kroniko egin ez daitezen, baina baita belaunaldi-erreleboko enpresen kudeaketa egokirako ere, bere finantzaketan zabalduetako errelebo-kontratuen loturarekin.

Adina era integralean behar bezala kudeatzeko, zentzuzkoa dirudi programa horiek ere Lehen Aukera programarekin lotzea, eta antzeko planen bat sortzea 45 urtetik gorakoen kasuan. Horiek guztiak **Kalitatezko enplegua lortzeko aukera-berdintasunerako adina kudeatzeko tresnen gida-Adin** Lan gida honen parte dira.

# 02.

## BERRIKUNTZAK ADINA KUDEATZEKO POLITIKETAN

### Erronka demografikoa

Erronka demografikoa Europak bizi duen eraldaketa-prozesuaren giltzarrietako bat da, baina Euskadin aspalditik da arazoa, jaiotza-tasa etengabe jaitsi delako eta bizi-itxaropena luzatu delako.

ERRONKA  
DEMOGRAFIKOA  
gizarte- eta  
lurralde-kohesioaren  
funtsezko  
alderdia da, eta  
2022az geroztik  
estrategia integrala  
du, erakunde  
guztiek jarduteko  
konpromisoa  
hartzen duten  
erreformekin.



Gure ongizate-estatuaren jasangarritasunarekiko dugun konpromisoa dela eta, 2010eko azaroan, Gizarte eta Ekonomia Gaietarako Lehendakariaren Aholku Batzordeak lehen hurbilketa integrala argitaratu zuen "Demografia, Enplegua eta Prestakuntza 2030era bitartean" dokumentuan.

Harrezkero, hamarkada bakar batean, eragin handiko bi krisi izan dira ekonomian eta enpleguan, eta larrialdien arreta lehenetsi eta erabaki estrategikoenak atzeratu behar izan dituzte. XII. legegintzaldian, besteak beste, ekonomiaren mundu-mailako geldiarazpenari eta Next Generation Funtsekin Europak duen erantzunari erantzun publiko global baten emaitza izan zen, eta erronka handien aurrean neurri eraldatzaileak eskatzen ditu. Eusko Jaurlaritzak 2030eko Euskal Estrategia bultzatu du Erronka Demografikorako, erakunde-maila guztietatik landua, eragile sozial eta ekonomikoen partaidetzarekin eta Eusko Legebiltzarraren ekarpenekin.

Estrategia horrek konpromisoa hartzen du demografia-erronka politika publikoen zentraltasunean kokatzeko, genero- eta berdintasun-ikuspegia, belaunaldi-dimentsioa, migrazio-ikuspegia eta lurralde-koheretza barne, eta gaineratzen du "belaunaldi-erleboaren zikloa kudeatzea funtsezko prozesua dela erronka demografikoari dagokionez, eragin sozial eta ekonomiko handia duela, eta sektore publikoak, enpresek, hirugarren sektoreak eta familiek eta erkidegoek, azken finean, beren gain hartu behar dutela".

Enpleguari eta kalitateari dagokienez, Estrategiak konpromiso hauek hartzen ditu bere baitan:

#### **8. jarduketa. Gazteen enpleguaren talka-plana bultzatzea**

Gazteen enpleguaren talka-plana bultzatzea, enpleguaren eta suspertze ekonomikoaren esparru-programan txertatua, jarduera-ardatz hauekin: gazteen enplegurako prestakuntza duala; hezkuntza-mundutik lan-mundurako trantsizioa; prestakuntza-bekak eta lanbide-esperientzia kontratatze konpromisoarekin; laguntza pertsonalizatua eta gazteen tutoretza indartzea enplegurako eta garapen profesionalerako ibilbidean; gazteen ekintzailatzaren, autoenpleguaren eta startuparen garapena; gazteen laneratzeko eta enplegurako programa espezifikoak, orientazioaren, prestakuntzaren eta ekintzailatzaren garapenaren bidez; tokiko eta eskualdeko enplegu-planak; enplegu publikoaren eskaintzak eta enplegu-prekariatatea murrizteko programak, bereziki gazteen kolektiboan.

#### **9. jarduketa. Errelebo-planaren diseinua**

Hurrengo urteetan EAEn izango diren langileen errelebo-plan antolatu eta eraginkorra prestatzea, kalitatezko zerbitzu publikoak bermatzeko eta langabezia- eta prekariatate-tasa handienak dituzten taldeek —gazteak, emakumeak eta langabetuak eta iraupen luzeko langabetuak, batez ere— kalitatezko enplegua izan dezaten.

#### **10. jarduketa. Lan Ikuskaritzako kanpainen jarraipena**

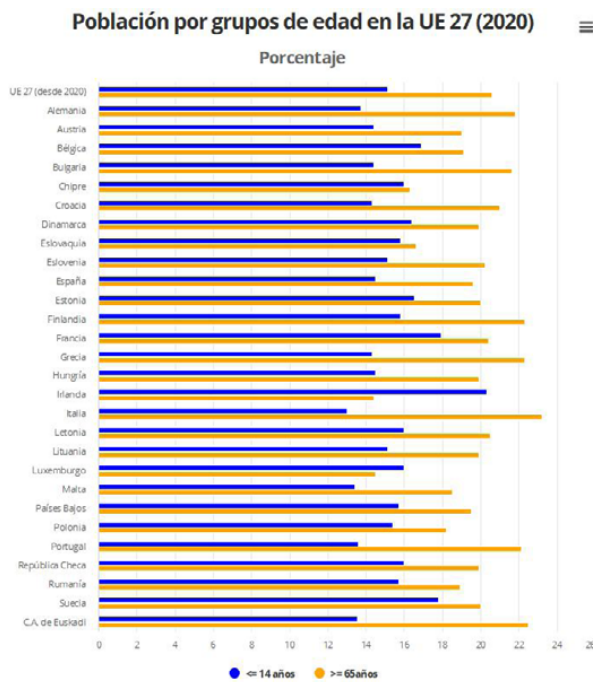
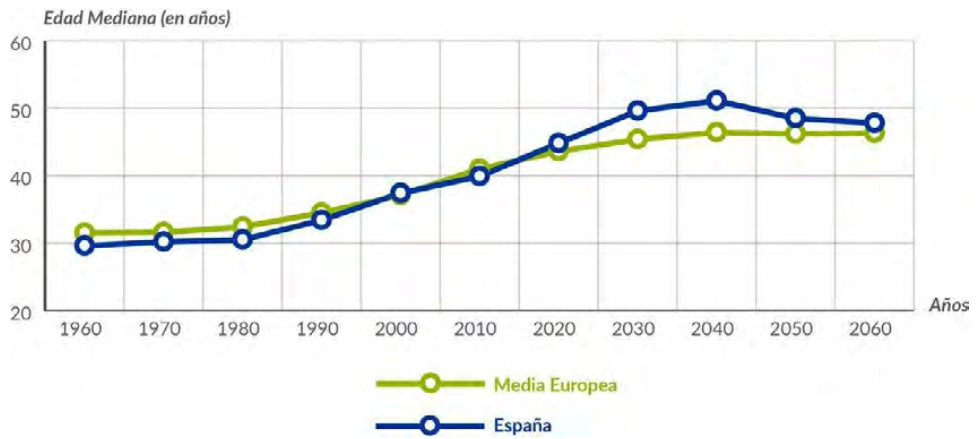
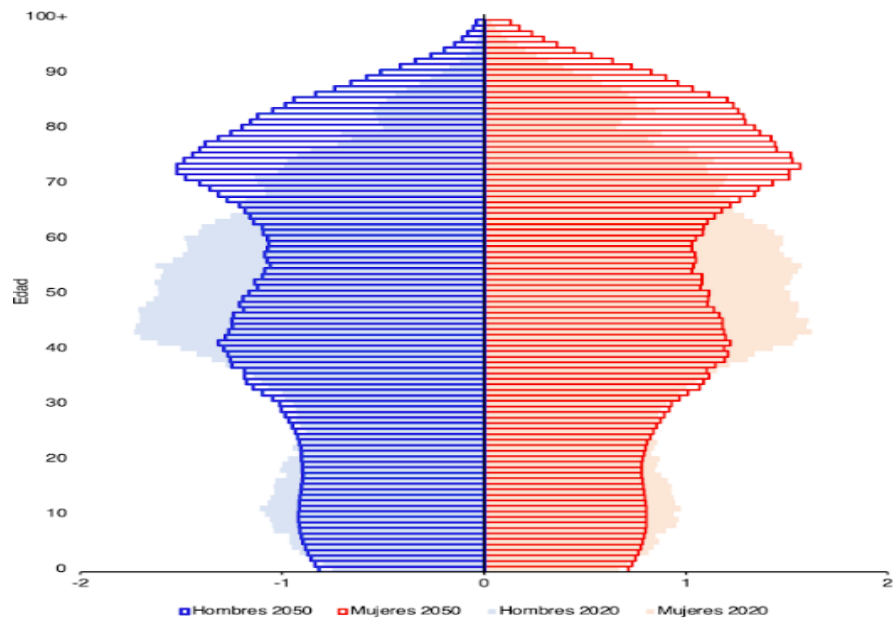
Kontratazioko iruzurraren arloko Lan Ikuskaritzako kanpainei eustea, eta 2022ko martxoaren 15eko Elkarrizketa Sozialerako Mahaian onartu ziren gizarte-eragileek parte hartzeko neurriak babestea, Lan Ikuskaritzaren Aholku Batzordea sortuz, sektore prekarizatuei eta feminizatuei arreta berezia jarritz, eta, bereziki, etxeko langileei.

#### **12. jarduketa. Lan-merkatuaren beharren diagnostikoa eguneratzea**

Gizarte-eragileekin eta hezkuntza-komunitatearekin lankidetzan (unibertsitateak, LHko zentroak eta profesionaltasun-ziurtagiriak eskaintzen dituzten zentroak), beharren azterketa bat egitea, gure lan-merkatuaren eskaerak eta lanbide-profilei dagokienez dauden gabezia nabarmenenak eguneratu eta identifikatzeko. Hori dela eta, langileak erakartzeko kanpainak egitea, eskaera horien arabera.

Beraz, erronka demografikoaren ideia konplexuari eta horrek populazioaren dimentsio askotan eta oso desberdinetan duen eraginari ekiteko oinarriak jarri dira, eta askotariko erronkei aurre egiteko konpromisoak hartu dira, horiek ere langileengan eragina baitute, eta ekintza publikotik erantzun berriak ematera eta "aniztasun berri" hori kudeatuz gure lurralderako begirada aldatzera behartzen gaitu.

Erantzun publiko  
berriak behar  
dira aniztasun  
berria kudeatzeko,  
Euskadin  
bizi garen  
guztiontzako  
bizitza osoko  
eredu aktiboa  
lortzeko.



Fuente: Eustat. Euskadi en la Unión Europea y Eurostat (12/11/2021)

Periodos disponibles 2020

## Begirada bat berrikuntzatik

Innobasquek 2009an “**Nolakoa da gizarte berritzaile bat**” argitalpenean esan bezala, gizarte aurreratu guztiek aurre egin behar diote, sakontasun handiagoz edo txikiagoz, berrasmatzeko erronkari.

Berrikuntza da Euskadiko lehiakortasun-, iraunkortasun- eta ongizate-ereduaren ardatz nagusia datozen urteetarako, non herritarrok berrikuntzarekin lotutako balioak bizi baititugu eta haiekin koherenteak izan gaitezten gure portaera eta jarreretan.

Alde horretatik, Innobasqueren esperientziak gobernantza-modu berri bat sustatu nahi zuen, non gizarte zibilaren eta administrazioaren arteko harremanak irtenbide berritzaileak eskaini ahal izango baitzituen, administrazioaren beraren programak hobetu eta sustatu ahal izateko, gizarte osoaren mesedetan.

Gizarte bat eraldatzeko, herritar guztiak inplikatu behar dira, baita ehunka erakunderen baliabideak ere. Gizarte osoaren mobilizazioa lortzeko, **beharrezkoa da berrikuntzaren ikuspegi teknikoa edo enpresa-ikuspegia gainditzea.**

Innobasqueren “Nolakoa da gizarte berritzaile bat” dokumentuaren abiapuntua oso argia zen: **berrikuntza gizarte-fenomeno bat da, pertsonak, erakundeak eta gizarte osoa inplikatzeko dituenak.** Baina dokumentuaren bidez, berrikuntzarekin lotu nahi izan diren testuinguruak, ibilbideak, abiadurak eta baldintzak ikus daitezke, eta, batez ere, berrikuntza kontzeptualizatzeko gakoak eskaintzen dira. Berrikuntza zabaldu egiten da, eta alderdi soziala, estrukturala eta ebolutiboa aldarrikatzen ditu.

**Gizarteak arazoak konpontzeko eta etorkizuneko arazoak identifikatzeko duen gaitasuna hobetzearekin lotuta dago berrikuntza.** Berrikuntza ez da denboran lineala eta jarraitua, eta, erabileraren, praktikaren eta erabilgarritasunaren bidez, sozializatu eta hedatu egiten da.

Berrikuntza errazten duten gizarte-dinamikak prozesu soziokulturalak dira, eta horien oinarriak elkarrekotasun- eta elkartzeko-arauekiko trukea eta elkarreragina dira, konfiantza, aintzatespena, identifikazioa, lankidetzak, gaitasuna eta abar sustatzen dituztenak.

**BERRIKUNTZA da ALDAKETA ORO, ez soilik teknologikoa, EZAGUTZAN OINARRITUA, ez soilik zientifikoa, BALIOA EMANGO DUENA, ez soilik ekonomikoa, baita SOZIALA ere.**

**Gizartearen beharrak eta berrikuntzaren onurak, beraz, konektatuago eta lerrokatuago egon daitezke eta egon behar dute.** Eta haxe da berrikuntza soziala eta “berrikuntza konbentzionala” konbinatzeko ahalmena ahalik eta gehien aprobetxatzeko unea.

“Ohiko berrikuntza” konektatuta dauden giza eta finantza-baliabideen ekosistema aurreratua da, eraginkortasuna, onurak eta, gero eta gehiago, disrupzioak sortzeko. Bestalde, gizarte-berrikuntza batez ere ertzetan aritu da lanean, XXI. mendeko erronka handiei erantzunez. Gizarte-berrikuntza, oro har, gure gizarte-ehunaren arrailen ondorioz sortu da; arraildura horiek agerikoagoak dira sistema tradizionalak atzean geratzen direnean edo erabat tresna berriak sartzea lortzen ez dutenean, hala nola portaeraren ekonomia, pertsonetan oinarritutako diseinua, adimen kolektiboa edo open eta big data.

Gizarte aurreratu guztiek aurre egin behar diote, sakonera handiagoan edo txikiagoan, berrasmatzeko erronkari.

Gizarteak arazoak konpontzeko eta etorkizuneko arazoak identifikatzeko duen gaitasuna hobetzearekin lotuta dago berrikuntza.

## Adinaren kudeaketa erakundeetan

Arestian azaldutako guztiaren ondorioz, Innobasquek Erakundeetan adina kudeatzeko gida argitaratu zuen, estatuan eta Europan aitzindaria dena.

Abiapuntua Europako Batzordeak finantzaturako "European Voices for Active Ageing" nazioarteko proiektu batean parte hartzea izan zen, eta ondorio hauek atera ziren:

Zahartzea dimentsio anitzeko prozesua da, lorpen pertsonal eta soziala, aukera sozial eta ekonomikoen iturri gisa hartu behar duguna.

Zahartzaroari ekiteko modu tradizionala desagertzen ari da, eta oraindik ez dugu eredu berririk adostu.

Zahartze-modu berri bat adierazten duten elementu berriak ere identifikatu behar ditugu, zahartze-eredu jasangarria zehazten lagun diezaguten.

- Urte askoan beste batzuek beren aldeko erabakiak hartu ondoren, adineko pertsona horiek adin arrazoiengatik **bereizkeria mota horri amaiera eman nahi diote, eta gizarteko kide aktibo gisa onartzea nahi dute**, kezkatzen dituzten gaietan aldaketak eragiten dituzten kide gisa.
- Utzi etiketak jartzeari! Lehenengo urratsean, ohiko mito iraunkorrak, **hala nola adinari buruzko estereotipoak eta langile nagusien gaineko aurreiritziak, modu irekian abordatzea eskatzen da**. Jarrera positiboak langile nagusien trebetasunak onartzen dituzten langile eta laguntzaileek modelatu behar dituzte. 50 urtetik gorako pertsonak irekita egon behar dute aldaketara, eta euren lanpostuek dituzten berrikuntzei ongietorria eman behar diete. Adinaren eta autoestimua arteko balantzeari eustea bereziki garrantzitsua da adineko pertsonen kasuan.
- **Belaunaldi arteko pentsamendua behar da**. Biztanleria aktiboak uneko eboluzio demografikora egokitu behar du, eta **lan-ingurunean dauden belaunaldiei buruzko muturreko kontzientzia garatu behar da**. **Belaunaldi-aukera berak lortuko dira "berdintasun-harremanak, jarrera-aldaketa, parte-hartzea, erantzukizun soziala eta elkartasuna" sustatuz gero**. Belaunaldien arteko gatazkak ekimen proaktiboen bidez ebaztzeko dira. Ekimen horiek langile gazte eta helduen taldeak integratzeko diseinaturik daude, tutoretza, bi noranzkoko ezagutzaren transferentzia eta belaunaldien arteko ikaskuntza bidez.
- **50 urtetik gorako langileek ideia indartsu asko dituzte. Lan esperientziaz metatutako urteak ez lirateke zaborretara bota behar; adineko langileak ez daude erretiroa hartzeko zain bakarrik; askok erronka berriei aurre egin nahi diete**. Lan-errotazioaren kontzeptura irekita daude, lan-ingurune batean lankideen arteko lan-harreman hobeak sustatzea bultzatzen duten roletan.
- **Langile nagusiak entrenatzaile, coach eta mentore egokiak dira beren enpresetan**. Ez bakarrik lan-prestakuntza emateko, baizik eta antolakundeko prozesuetan parte hartzeko, langile gazteenen integrazioa gidatzeko eta enpresaren balioak jokabide-ereduen bidez komunikatzeko.

**Biztanleriaren zahartzea PROZESU bat da eta, prozesu guztiak bezala, KUDEATU EGIN BEHAR DA**

Lan-bizitzak 3 etapa dituela esan daiteke, eta azken etapan benetan garrantzitsua da pertsonen kudeaketa eraginkorraren erronka eta motibazioa, lan-bizitzaren azken herenean. Horri deitzen zion Innobasquek **ESPERIENTZIA HANDIKO AKTIBOAK (EAO)**. **ESPERIENTZIA HANDIKO AKTIBOAK (EAO)**.

# Ondorioak

## 01.

Zergatik da beharrezkoa adina kudeatzea?

Langileen  
zahartzeagatik

Jaiotza-tasa baxua eta bizitza-luzera  
handiagoa gizarte guztietan, neurri batean  
edo bestean: gure berezitasuna 60ko  
hamarkadako babyboom-a da, eta 80ko  
hamarkadako beherakada

Belaunaldien arteko  
elkartasunaren alde

Espainian, EBk bermatutako erreforma  
bat amaitu berri da, haren iraunkortasun  
publikoa bermatzeko eta erretiroa borondatez  
atzeratzeko aukerak irekitzeko.

Neurri ekonomikoekin  
batera, neurri sozialak  
hartu behar dira.

Lan-baldintzak hobetu behar dira  
aurreikusitako helburuak lortzeko:  
lan jasangarria egitea

## 02.

Zergatik heldu behar zaio arazoari ikuspegi  
orokor batetik: adin guztietarako?

Adinekoak  
garenean  
azaleratzen  
diren arazoak  
askoz lehenago  
sortzen dira

Ezin dira lan-  
bizitzaren  
amaieran soilik  
landu

### 03.

#### Zergatik komeni da lan-arriskuen prebentzioaren arlotik ere lantzea?

Osasuna beti hondatzen da adinarekin

Joera orokorrak daude, baina pertsona bakoitzari era desberdinean eragiten dio:

Gazteek istripu gehiago izaten dituzte. Adin ertaineko pertsonak kontziliazio-arazoak dituzte. Adinekoak gehiago gaixotzen dira eta denbora gehiago behar izaten dute sendatzeko

Adinekoa izate hutsak ez du esan nahi tratatu berezia izan behar duenik: ez dira pertsona sentiberak (25. art. lprl)

Kasu batzuetan, gaitasunak eta trebetasunak hobetu egiten dira adinarekin: diagnostikorako eta analisirako gaitasuna eta erabakiak hartzeko gaitasuna.

### 04.

#### Erreleboa eta belaunaldien arteko lankidetza

Atazen banaketan adin-oreka zaindu behar da

Lanpostuak edo funtzioak adinaren arabera banatzeari utzi behar zaio

Adin desberdineko pertsonak nahastuta, lanpostu eta zereginetan belaunaldi-erreleboa bultzatzen da

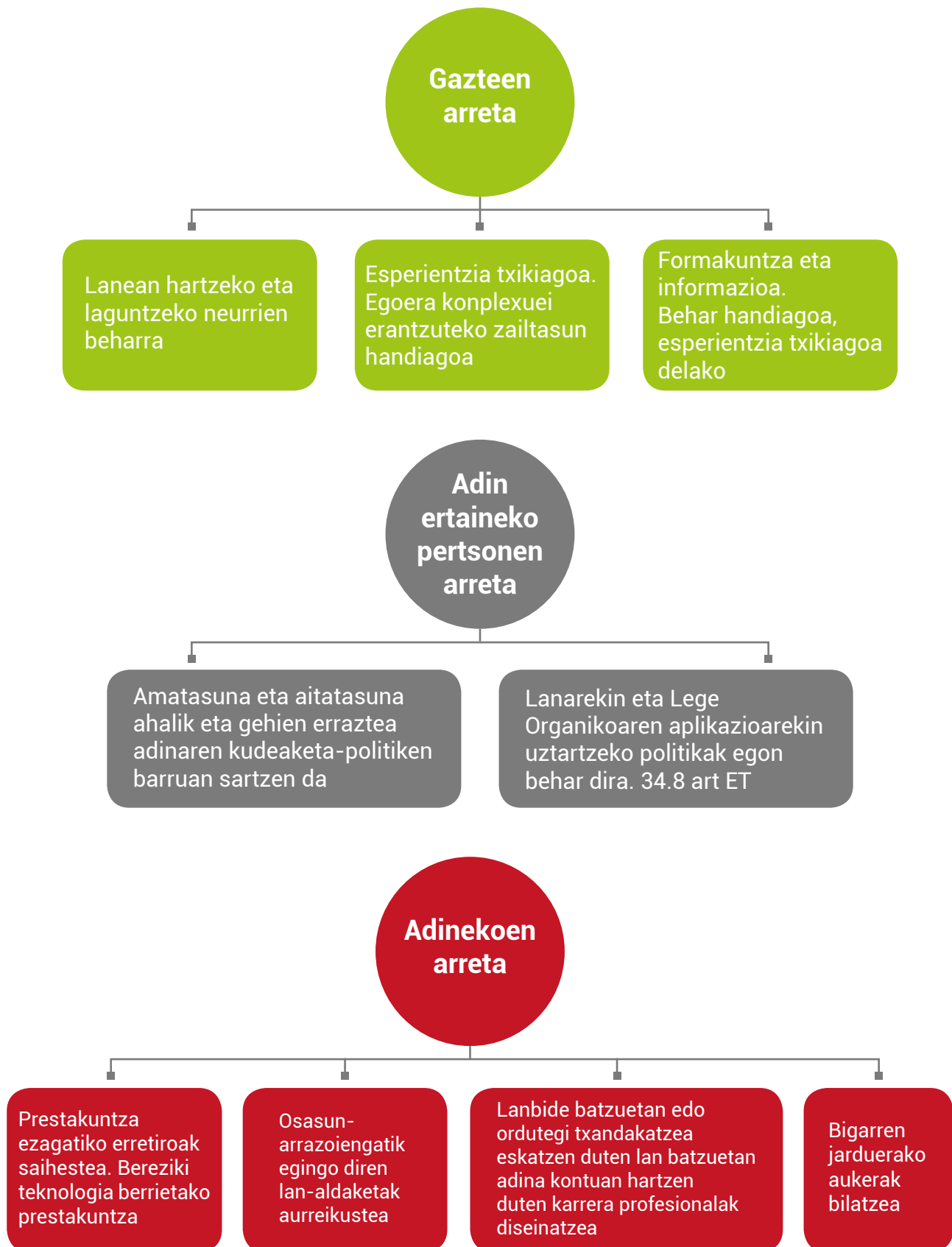
Errelebo-kontratuak ez du helburu horretarako balio izan

Bi noranzkoetan informazioa eta prestakuntza trukatzeari bultzatu behar da

Lan batzuetan, gazteenek helduenei irakats diezaiekete

## 05.

### Adinaren arabera arreta-ereduak



## 06.

### Adinagatiko jazarpen eta bereizkeria egoerak saihestea

#### Enplegua eskuratzeko

- Adineko pertsonak diskriminatzea

#### Amatasunean

- Adin jakin batzuetako emakumeak diskriminatzea lana eskuratzeko orduan
- Emakumeak diskriminatzea eta jazartzea ama izan ondoren

#### Berregituratze prozesuetan

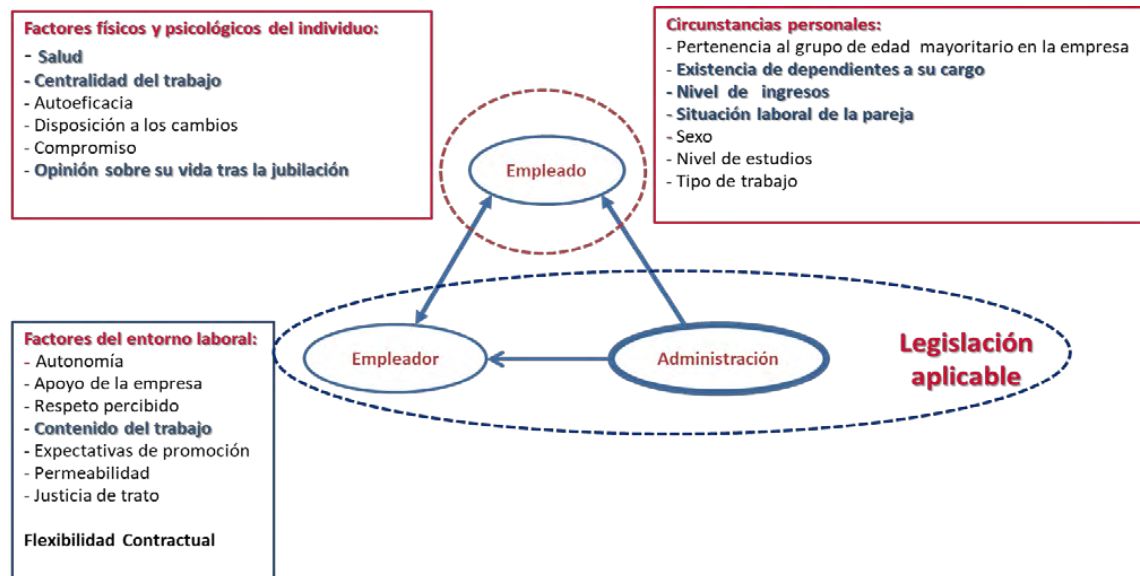
- Erretiro aurreratua hartzen duten adineko pertsonak jazartzea eta diskriminatzea

## 07.

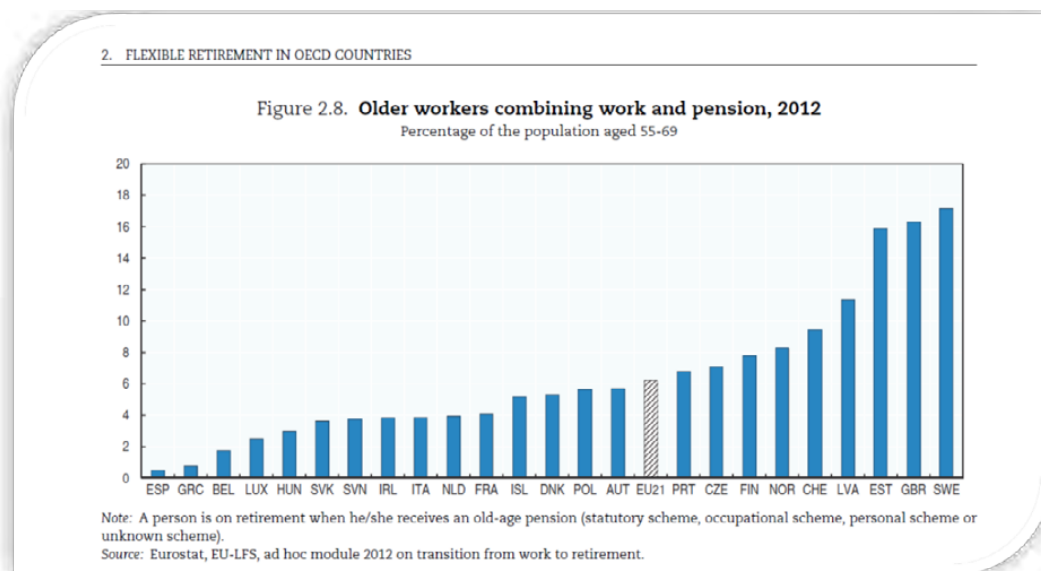
### Arlo Juridiko-Laboraleko agertokia sustatzea, EAO langileen merkatua egon dadin.

- EAOen balorazioa baliabide-estrategia gisa aztertzea: orain eta etorkizun hurbilean
- Esparru irekia sustatzea, edozein zentzutan bereizkeria hautematea saihesteko
- EAOen enplegarritasunaz/ekintzailetzaz kontzientziazatzea

## 08. Erretiroa hartzeko erabakia



## 09. Erretiro bateragarria



Fuente: Pension at a glance 2017.

# 03.

## ADINA KUDEATZEKO JARDUERA-ESPARRUA

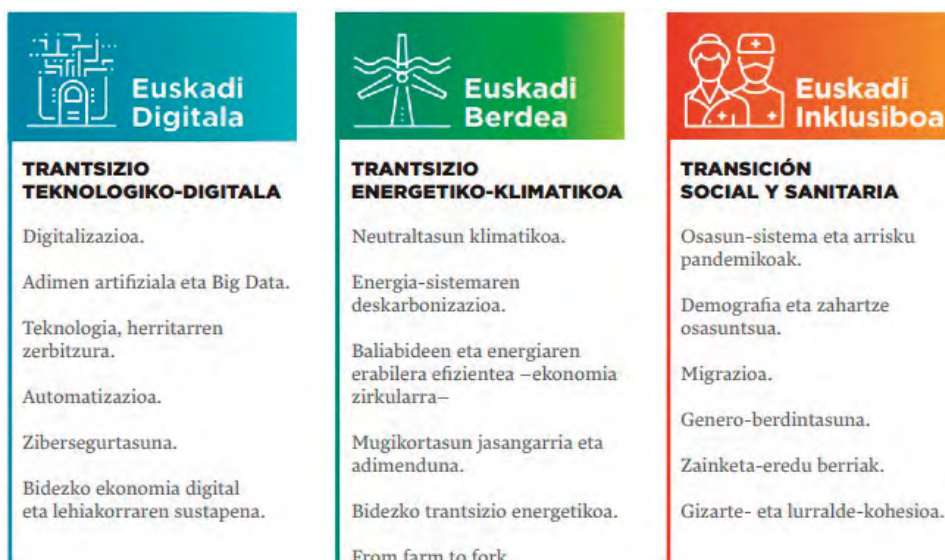


**Eusko Jaurlaritzaren XII. Legegintzaldiko Programa** 2020. urtean onartu zen, krisi pandemikoaren ondorioek markatutako testuinguruan eta hiru printzipio orokorrekin: osasuna bermatzea, ekonomia eta enplegua suspertzea eta inor atzean ez uztea. Eta konpromisoetan, **enpleguaren lehentasuna** agertzen da, bai kuantitatiboki bai kualitatiboki.



Konpromiso horren ondorioz, Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko **Berpiztu Programa** sortu zen lehen dokumentu estrategiko eta instituzioen artean. Programa horretan kokatzen dira politika publikoak, bai krisia berreskuratzeko, bai trantsizio bikoitza-digitalerako, energetiko-klimatikorako, gizarterako eta osasunerako, honela ulertuta:

*"oinarrizkoak dira lan merkatua eta ekonomia berreskuratzeko, horretarako, ekonomia eta politika publiko eta pribatuak berbideratuz aukerak ahalik eta gehien baliatuz eta berreskurapen prozesuan zailtasun handienak dituzten enpresa eta sektoreengan arreta berezia jarriz Horrez gain, baita talde sentiberenak babestuz, berdintasunik eza ekiditeko".*



Iturria: Berpiztu Programa. Eusko Jaurlaritza

Lehen definizio estrategiko horretan, trantsizio demografikoa gizarte- eta osasun-ikuspegitik identifikatzen da, eta urte gehiago betetzen dituzten pertsonak dituen populazio baten errealtateari irtenbideak eskaintzeko beharretik abiatuta. Pertsona horiek, zainketetan ez ezik, bizitza duina eta autonomia izateko arreta berriak ere beharko dituzte. Lan eta Enplegu Departamentuak Zainlab programaren bidez lantzen duen lan aukera bat da, mendekotasuna duten pertsonen laguntza ematen dietenak profesionalizatuz eta dauden lanbideen silberizazioa eginez, eta errealtate sozial horretara egokitutako profil berriak diseinatuz.

Era berean, Berpiztu programak **gazteen enpleguaren talka-plan** bat egitea jasotzen du, eta helburua hau da: *“programa espezifiko eta berritzaileak babesten jarraitzea, enplegua eta prestakuntzako aukerak uztartzen dituztenak, eta bereziki erreparatu beharko zaio prestakuntza baxuagoa duten edo/eta eskolan porrot egitetik datozen gazteen kolektiboari.”* Horri buruz hasitako politika publikoak dokumentu espezifiko batean biltzen dira orain, eta biztanleria-sektore horren enpleguaren kalitatearen azterketa gehituko zaio, Gizarte Elkarrikerarako Mahaiaren akordioaren arabera.



Baina erronka demografikoak baditu beste alderdi batzuk ere, laneko arrisku eta aukera gisa, eta horiek eragina dute gazteek lehen lan-esperientzia izateko eta horretan jarraitzeko dituzten zailtasunetan, baina baita lanean urteak betetzen dituztenetan eta beste bi trantsizio handiek, eta bereziki, digitalizazioak, eragiten dituzten aldaketen aurrean merkatutik kanporatzeko arriskuan daudenetan ere.

Ildo horretatik, **Enpleguaren Euskal Estrategia 2030** programak, eragile sozialekin bultzatuta eta 2021eko maiatzetan talde parlamentarioekin adostuta, hau dio:

*“Enplegua berreskuratzea, enpleguaren kalitatea eta bizi dugun ohiz kanpoko egoeraren ondorio ekonomikoak aurre egiten ari diren pertsonen babesa, eta digitalizazioa eta robotizazioa bezalako joerek epe ertainean eragina izan dezaketen beste batzuenak, gure enplegu-politikaren funtsezko elementuak izango dira hurrengo hamarkadarako. Gure gizarte-politikarekin argi eta garbi bat datorren enplegu-politika”.*

Eta egoeraren diagnostikoan, aukera hauek ematen ditu:

- Esparru pribatuan nahiz publikoan izango den **belaunaldi-erlebo garrantzitsuaz** baliatzea gure erakundeen **kultura-aldaketa bizkortzeko**.
- **Pertsona guztiek**, eta, bereziki, emakumeek, adinez nagusienek eta aniztasun funtzionalen bat duten pertsonen **lan egiteko duten ahalmena erabat aprobetxatzea**.

Bere jarduera-esparruan, estrategia horrek aukera-berdintasuna jartzen du zeharkako bektoretzat, euskal enplegu-politikaren funtsezko ardatz gisa.

*“Euskal gazteei beren bizi-garapenerako agertoki erakargarri bat eskaintzeko beharra azpimarratzen jarraitzen dugun bitartean, kalitatezko enplegua funtsezko elementua izan behar baita, erakundeen adina kudeatzeari ekin behar diogu, “adinkeria” eta antzeko errealitateen aurka borrokatuz, bai eta dibertsitate funtzionala duten pertsonak eta beste kultura-errealitate batzuetatik datozenak integratzeko oraindik enpresa askotan dauden kultura-oztopoen aurka ere”.*

Eta jarduteko gakoaren artean, 4.3. artikulua berariaz hitz ematen du ‘Adinkeria’ eta kultura-oztopoen aurkako borrokan’ jardungo duela

*“Sexuagatiko bereizkeriarekin batera, adina beste aldagai diskriminatzaile handi bihurtzen ari da, eta, ondorioz, adin jakin bat lortzean, zailtasun handiagoak izaten dira lan-merkatuan sartzeko edo berriro sartzeko. Gertaeren errealitateak erakusten digu langabeziaren kronifikazioa oso arrisku garrantzitsua bihurtu dela 50 urtetik gorako pertsonentzat, ikusten baitute gero eta aukera gutxiago dituztela lan-merkatura itzultzeko. Hori dela eta, beharrezkoa da “gizarte-hesi” hori hausten duten programak garatzea, eta hainbat neurri konbinatzea, pertsona horien ezagutza eta esperientzia balioesteko, haiek birziklatzen laguntzeko eta lan-ekarpenak egiteko duten ahalmena erabat aprobetxatzeko”.*



Enpleguaren Euskal Estrategia hamarkada baterako herrialde-itun gisa pentsatuta dago, baina **Enpleguaren Plan Estrategikoa 2021-2024** planean zehazten da, konpromiso horiek bi ildo zehatzetan gauzatzen baititu:

- **3.3. ildo estrategikoa: Enplegatuen eta langabeen enplegua eta formakuntza trantsizio sozial eta demografikorako**

*“Halaber, arrakasta-ereduak aztertu nahi dira belaunaldien arteko ordezkapen-politikan, eta enpresetan adinaren kudeaketa garatu nahi da. Lanbidek lurralde-proiektu berriak jarriko ditu abian, gizarte- eta demografia-trantsizioan eragina duten talde ahulak laneratzeko oreka eta ekitatea lortzeko.*

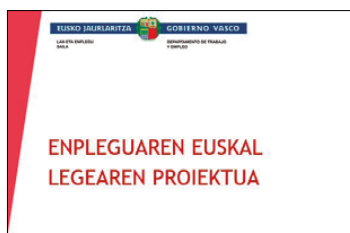
- **4.3. ildo estrategikoa: 45 urtetik gorakoentzako enplegua**

*“Zeharkako beste ildo estrategikoa bat da. Adina beste aldagai diskriminatzaile bat bihurtzen ari da lan-merkatuan sartzeko edo denboraldi baten ostean berriro sartzeko. Langabeziaren kronifikazioa arrisku handia bihurtu da 45-50 urte bitarteko pertsonentzat, gero eta aukera gutxiago baitute lan-merkatura itzultzeko. Hori dela eta, beharrezkoa da “gizarte-hesi” hori hausten duten eta pertsona horien lan-ekarpenaren potentziala aprobetxatzen duten programak garatzea. Are gehiago zehazten ari den eta enpresetan adina kudeatzeko ekintzak ere behar dituen biztanleria aktiboaren testuinguruan”.*



Enplegu Estrategia horren arabera, langileen osasuna da jasotako jarduketa-konpromiso guztien artean lehena, eta, hala, 2021eko abenduan onartutako **Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Estrategiak lehen aldiz txertatzen du adinaren kudeaketaren adierazlea laneko arriskuen prebentzio-planetan**, eta arriskuen balorazioa bizi-zikloan zehar, langileen eskubide gisa eta enpresentzako lehia-abantaila gisa.

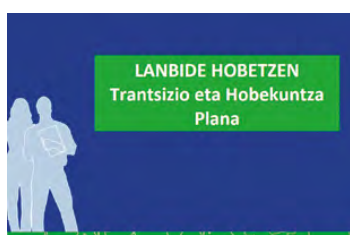
*"Aurreko guztia kontuan hartuta, Europako herrialdeen helburu nagusietako bat lan-arriskuen prebentzioa hobetzea da, eta, hala, langile zaharrenak osasuntsu, aktibo eta produktibo mantentzea. Hau da, funtsezkoa da zahartzea modu aktibo eta osasungarrian garatzea ahalbidetuko duten jarduerak garatzea, hori baita Europako gizarteen mantentze-lan sozioekonomikorako alderdietako bat. Enpresaren ikuspegitik, enpresetako adin handieneko pertsonen eustea funtsezkoa da askotan, pertsona horiek aktibo garrantzitsua baitira, eta "know-how" garrantzitsu bat baitute etorkizunean garatzeko eta horri eusteko.*



Azkenik, Gobernu Kontseiluak 2023ko apirilaren 4an onartutako **Enpleguaren Euskal Legearen** proiektuak, Plan Integral hau egiteko unean Legebiltzarrean izapidetzen ari denak, honako hau aipatzen du bere printzipio gidarien artean:

*"Lan duinerako laguntza aktiboak biztanleriari bizitza aktiboan zehar laguntzea bermatuko du, birziklapena, ezagutzen etengabeko eguneratzea, birkualifikazioa eta prestakuntza sustatuz trantsizio profesionalean, biztanleria aktiboaren eskumenen zaharkitzea saihesteko".*

Gainera, lehenasunezko laguntzako kolektiboen artean "hogeita hamar urtetik beherako langabeak, berrogeita hamabost urtetik gorakoak eta iraupen luzeko langabeak" identifikatzen ditu. Eta artikulua bat eranstean du espresuki:



Horri guztiari gehitu behar zaio **Lanbide Hobetzen** programaren bidez enplegu-zerbitzu publikoa eraldatzeko prozesu sakona, enpresei eta herritarrei arreta emateko eredu berri batera egokitu nahi duena, eta adin tarte desberdinetarako eta kudeaketa eta trantsizio-hasierarako berariazko programak eskaintzen dituen, belaunaldi-errelebo egoki baterako.

## Garatzen ari diren programak

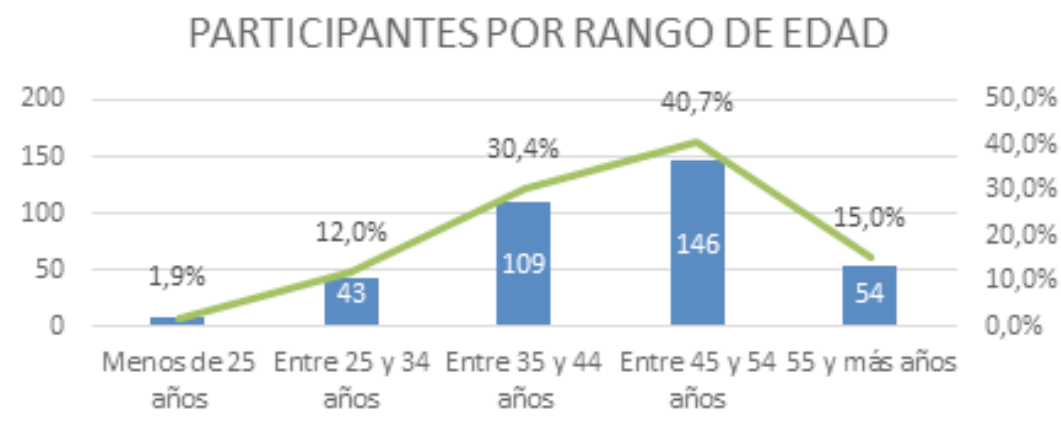
- **Lehen Aukera.** Lehenengo lan esperientzia baten bidez, 30 urtetik beherako pertsonen enplegarritasuna hobetzeko eta laneratzea sendotzeko neurri batzuk aurreikusten ditu. Lanbidek laguntzak eskaintzen dizkie enpresei, langabezia dauden eta beren titulazioarekin zerikusia duten enpleguetan alde aurretik edo lan esperientzia gutxi duten gazteak kontratatzeko. Dirulaguntzen programa izanik, XII. Legegintzaldian Lan eta Enplegu Departamentuak hartutako lehen erabakia haren eraginkortasuna ebaluatzea izan zen, eta, enpirikoki egiaztatu ondoren, eskura zeuden baliabideak indartzea.

|                                                                           | 2018<br>(EHAA<br>2018/06/20) | 2019<br>(EHAA<br>2018/12/28) | 2020<br>(EHAA<br>2019/12/26) | 2021<br>(EHAA<br>2021/05/10) | 2022<br>(EHAA<br>2021/12/31 eta<br>2022/12/02) |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------|
| ONARTUTAKO AURREKONTUA                                                    | 4.000.000 €                  | 4.000.000 €                  | 4.000.000 €                  | 4.000.000 €                  | 4.000.000 €                                    |
| AURREKONTUA HANDITZEA                                                     |                              |                              |                              |                              | 3.997.221 €                                    |
| ESKAERA KOP.                                                              | 363                          | 755                          | 404                          | 838                          | 1078                                           |
| ENPRESA-ESKATZAILE KOP.                                                   | 243                          | 522                          | 291                          | 542                          | 719                                            |
| EBAZTEKO PROZESUAN, UKATUTA, ATZERA BOTATA, UKO EGINDA DAUDEN ESKAERA KO. | 58                           | 136                          | 89                           | 113                          | 137                                            |
| KREDITU-FALTA DELA-ETA UKATUTAKO ESKAERA KOP.                             |                              |                              |                              | 221                          |                                                |
| EMANDAKO KONTRATU KOP., GUZTIRA                                           | 305<br>(214 G eta 91 E)      | 626<br>(479 G eta 147 E)     | 322<br>(227 G eta 95 E)      | 529<br>(374 G eta 155 E)     | 941<br>(678 G eta 263 E)                       |
| PRAKTIKETARAKO EMANDAKO KONTRATUAK, GUZTIRA                               | 255<br>(183 G eta 72 E)      | 520<br>(402 G eta 128 E)     | 232<br>(170 G eta 62 E)      | 399<br>(283 G eta 116 E)     | 543<br>(431 G eta 112 E)                       |
| EMANDAKO LAN-KONTRATU MUGAGABEAK, GUZTIRA                                 | 50<br>(31 G eta 19 E)        | 106<br>(77 G eta 29 E)       | 90<br>(57 G eta 33 E)        | 130<br>(91 G eta 39 E)       | 398<br>(247 G eta 151 E)                       |
| EMANDAKO AURREKONTUA                                                      | 1.596.921 €                  | 3.631.371,41 €               | 2.506.139 €                  | 3.846.056 €                  | 7.685.778 €                                    |
| ERAKUNDE KOLABORATZAILEEN ESKAERA KOP., GUZTIRA                           | 26                           | 25<br>(2 ez dira EK)         | 24                           | 35                           | 31                                             |
| ERAKUNDE KOLABORATZAILEEN KONTRATU KOP.                                   | 151                          | 397                          | 191                          | 326                          | 671                                            |
| ERAKUNDE KOLABORATZAILEEI EMANDAKO DIRULAGUNTZAK                          | 30.120 €                     | 81.200                       | 39.200 €                     | 69.312 €                     | 130.320 €                                      |

- **Errelebo-kontratua.** Lanbidek lanaldi osoko eta mugagabeko errelebo-kontratuak diruz laguntzen ditu, emakumezkoak badira % 10 gehituta, enpresetan belaunaldi-erreleboa errazteko eta 30 urtetik beherako enpresen kontratazioa sustatzeko. Programa horren eskariak ere kontu-sailak handitzea ekarri du.

|                           | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Onartutako aurrekontua    | 1.000.000 € | 1.000.000 € | 1.000.000 € | 1.000.000 € | 1.000.000 € |
| Aurrekontua handitzea     |             |             |             |             | 168.882 €   |
| Gauzatatutako aurrekontua | 276.000 €   | 639.485 €   | 951.720 €   | 997.080 €   | 1.123.920 € |
| Eskaerak                  | 70          | 112         | 136         | 167         | 167         |
| Errelebo-k.               | 45          | 82          | 111         | 116         | 129         |
| >45 %                     | ---         | % 40        | % 36        | % 41        | % 45        |
| K. gehigarriak            | 2           | 7           | 14          | 7           | 13          |
| Enpresa onuradunak        | 41          | 82          | 86          | 93          | 109         |

- **AukerabeRRi.** Gizarte Elkarriketarako Mahaiak onartu eta Lanbidek gauzatzen duen lehen programa da, krisian dauden enpresetako langileak birgaitu eta birkokatzeke, eta, batez ere, adin handiena dutenei eragiten die. Arreta goiztiarreko programa bat da, Europar Batasunak berariaz babesten duena. Enpresen behar profesionalak identifikatzen ditu, eta pertsonak aurrez hautatzen eta prestatzen ditu beharrak eta aukerak lotzeko, eta pertsona horiek langabezian kroniko bihurtzea eragozten du, beste enplegu bat aurkitzea zailagoa den adinetan. Hitzarmenaren indarraldiko lehen urte osoan (2021eko uztaila-2022ko uztaila), 359 pertsonak hartu dute parte, 231 pertsona birkokatu dira denboraldi horretan, eta 93 pertsonak jaso dute prestakuntzako pilularen bat.



- **LanMentoring.** Lanbidek, Innobasquerekin lankidetzan, ETEei ematen dien doako aholkularitza-zerbitzu espezializatua da, enpresa horietako prozesu kritikoak, lanpostu horietaz arduratzen diren pertsonak eta erretirotik hurbil daudenak diagnostikatzeko, eta Lanbideren prestakuntza-eta kontratazio-zerbitzuekin lotzeko, ezagutza modu egokian transferitu eta konpainian gera dadin.

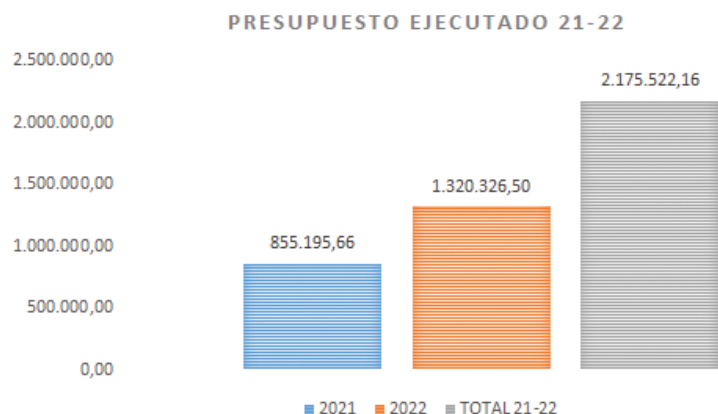
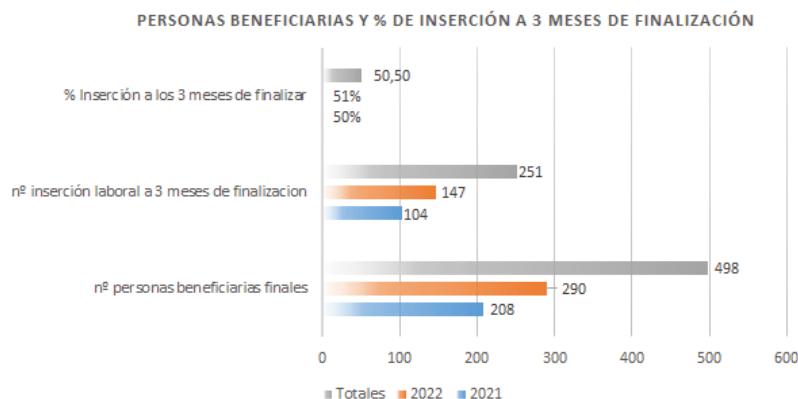
2022an hasi zen proiektu pilotua, 60 enpresa parte-hartzailerekin eta 4 aholkularitza-enpresaren zerbitzuekin; 2023an egingo den lehen ebaluaziotik aurrera zabaldu egingo da, eta, etorkizunean, alderantzizko mentorizazio-ekintzak aurreikusten dira. Horren bidez, bi noranzkoko tutoretzak ezarriko dira, enpresa barruan gazteen eta helduen esperientziak eta trebetasunak trukatzeko.

- **Iraupen luzeko langabezia dauden 30 urtetik gorako pertsonak kontratatzea.** Aurreko azken 540 egunetako 360 egunetan gutxienez Lanbiden lan-eskatzaille gisa egon diren pertsonak lan munduan txertatzea bultzatzen du. Dirulaguntza 7.000 €-tik 14.150 €-ra bitartekoa da, kontratu mugagabeetarako eskatzen den titulazio akademikoaren arabera (2.100 €-tik 4.250 €-ra bitartekoa, 6 hilabetetik gorako aldi baterako kontratu etarako). Kontratututako pertsona 45 urtetik gorakoa bada, % 15eko hobari gehigarria izango du (% 20, gainera, kontratatze konpromisoa duen prestakuntza-programaren onuraduna bada). 2019an indarrean sartu zenetik, batez beste, 153 kontraturi eman zaie dirulaguntza, horietako % 55 45 urtetik gorakoentzat.
- **Talde zaurgarriak.** Bi lerrotan langabetuei arreta pertsonalizatua emateko programa: 45 urtetik gorakoak eta egoera zaurgarrian edo baztertzeko arriskuan dauden pertsonak. Lanbidek ibilbide indibidualizatuak egiten ditu, lan-orientazioko eta aholkularitzako ekintzak, lanbide-gaitasunak eskuratzeko prestakuntza eta prestakuntza, laneratzea eta enplegua sortzea aldi baterako lan-kontratuen bidez (6 hilabete) lanaldi partzialean, aldi berean benetako berdintasuna eta enplegurako sarbidean bereizkeriarik eza indartuz. MRR funtsekin kofinantzatua

2022Ko emaitzak

|                     | Proiektuak | Parte-hartzaileak |
|---------------------|------------|-------------------|
| Bazterkeria-egoera  | 19         | 182               |
| 45 urtetik gorakoak | 25         | 252               |
| Guztira             | 44         | 434               |

- **Reactivate.** Enpresetan praktikak egiten dituzten gazte langabetuentzako prestakuntza-programa, lan-merkatuan errazago sartzeko eta enpresek belaunaldi-erleboia kudeatu ahal izateko.



# 04.

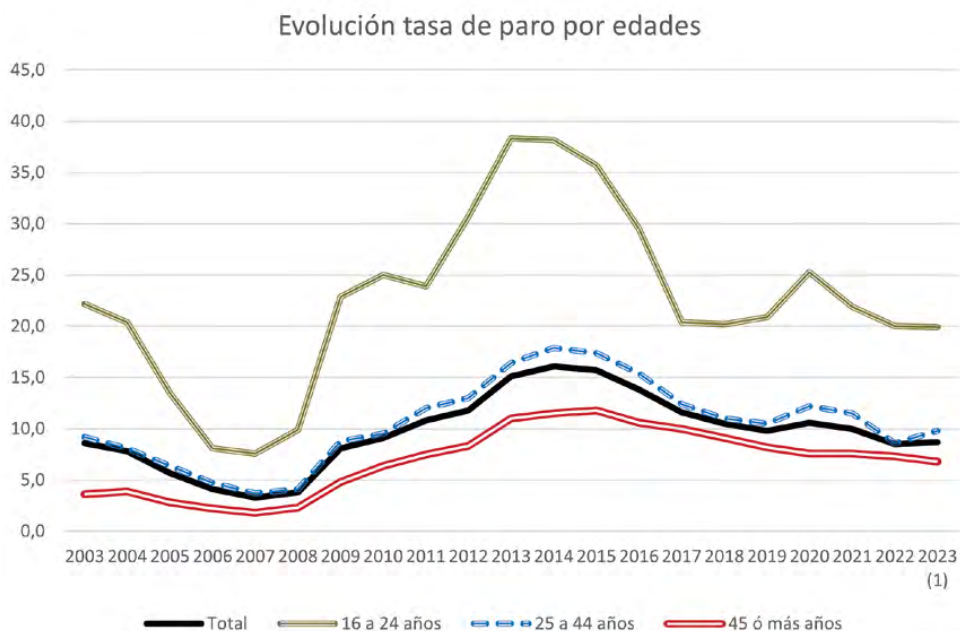
## EGOERAREN ANALISIA

### Aurrekariak

2013. urtean, Innobasque Berrikuntzaren Euskal Agentziak "Euskadiko erakundeetan adina kudeatzeko gida. Erakundeetan aplikatzeko hamabi proposamen eta administrazioentzako hiru gomendio".

Dokumentu horretan, adinek lan-merkatuan duten eraginari buruzko diagnostikoa egiten da, eta gazteen langabezia-tasak batez bestekoa baino askoz handiagoak dira, baina langabezian dauden 45 urtetik gorako pertsonak gazteak baino bi aldiz handiagoak dira. Horregatik ohartarazten zen gero eta handiagoa izango zela adin handiagoko langabezian dauden pertsonen kopurua handitzea, horiek baitira lan-merkatuan berriro sartzeko zailtasun handienak dituztenak, geroago azalduko den moduan.

Egia esan, ordutik langabezia-tasaren bilakaerak ideia hori finkatu du, eta berriro frogatu da krisi pandemikoaren bidez: gazteenak izan ziren une kritikoenetan merkatutik kanporatu ziren lehenak, baina haiek ere berreskuratu dute enplegua hurrengo urteetan.



Uneko urteko datuak behin-behinekoak dira ((1) 1. hiruhilekoan bakarrik), eta aurreko urtekoak urte horretako urtarilaren 1eko biztanleria kontuan hartuta eguneratuz berrikusi dira.

**Iturria: EUSTAT. Biztanleriaren inkesta, jardueraren arabera**

2013ko gidak enpresei eskaintzen zizkien tresnak, batez ere enpresa txiki eta ertainei, horiek osatzen baitute ekoizpen-sarearen eta enplegu-sorkuntzaren zati handiena, eta diagnostiko- eta jarduera-tresnak eskaintzen zizkien, urte batzuk betetzen dituztenen egokitzapen- eta birkualifikazio-faltaren ondorioz jakintza- eta esperientzia-galeraren ondorioak prebenitzeko.

Egia esan, 2008ko finantza-krisiaren ondorengo indarberritze motelak eta COVID-19aren ondorioz sortutako beste krisi handiago batek ez zuten utzi errealitate horri erantzungo zion estrategia integrala garatzen.

## Laguntza-dokumentuak. Nondik gatoz?

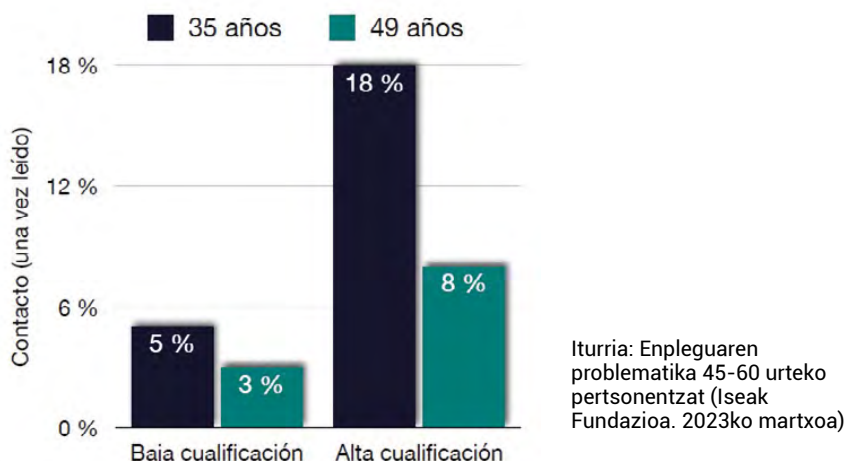
Legegintza- eta estrategia-esparru horretan, proiektu pilotuetan eta azterketa-aurrekarietan oinarrituta, Lan eta Enplegu Sailak lan xehatua egin zuen 2022an, langileen benetako egoerari buruz, langabeak zein okupatuak izan, urteak bete ahala, bai eta enpresen iritzi eta beharrei buruz ere, bizi ditugun eraldaketa handien aurrean belaunaldi-erreleboari ekiteko.

### a. Adinaren ondoriozko bereizkeria

“Lan egiteko zaharregia?” txostena Espainiako lan-merkatuan “adinari” buruzko landa-esperimentu baten ebidentziak (Iseak Fundazioa, 2022ko abendua) errealitatearekin kontrastea egiten du adinaren arabera bereizkeria dagoela dioten pertzepzio soziologikoarekin.

Estatistikek erakusten dute lan-elkarrizketetara joateko gonbita jasotzeko aukera txikiagoa dela, eta harreman-tasan eten bat dagoela, 49 urtetik gorako pertsonen curriculum-kopuru bikoitza bidali behar baitute arreta jasotzeko. Hala ere, ezin da ondorioztatu berariazko bereizkeriarik dagoenik, beste faktore batzuk baloratzen hasi gabe (eraldaketa, produktibitatea edo soldata-asmoetara egokitzea).

Enpresak bi aldiz gehiago jartzen dira harremanetan gazteekin adinekoekin baino. Emaizak sexuaren arabera aztertuz gero, adinaren ondoriozko diskriminazioa areagotu egiten da gizonen artean. Enpresa-administrazioko lanpostu batean lana eskatzen duen 49 urteko pertsona batek 35 urteko batek duen probabilitateen erdia du enpresa harekin harremanetan jartzeko.



Nolanahi ere, Euskadin, Madrilén eta Bartzelonan atari berean argitaratutako eskaintzetarako ad hoc sortutako curriculumekin egindako azterketak lehen ondorio gisa, adinaz gain, **Euskadin lanpostu huts gutxi argitaratzen direla eta, beraz, curriculum-irakurketa gutxiago eta harreman gutxiago dagoela** bide horretatik. Seguru asko, talentua erakartzeari dagokionez, hori izango da euskal enpresen arazo nagusietako bat: lanpostu hutsak ez irekitzea langile guztien eskura.

Adinari dagokionez, honako gomendio hauek eman dira azterketa horretatik:

- **Curriculumitsuak** sustatzea (Lanbidek dagoeneko martxan du)
- Adin handieneko pertsonen kontratazioa bultzatzeko **komunikazio-kanpainak** sustatzea (aurreikusita)
- **Enpresetan adina kudeatzeko programak** egitea (adin-aniztasuna % 10 handitzeak produktibitatea areagotzen duela dioten ebidentzietatik abiatuta) (BERRIA)
- **Bi norabideko tutoretzak** (mentoring) sustatzea, gazteak eta helduak enpresetan konektatuz, ez bakarrik erreleboaren unean, baizik eta produkzio-jardueran zehar (BERRIA)
- **Adinekoak kontratatzeak dirulaguntzen** programa zehatzak sortzea (Lehen Aukeraren gisakoak, gazteentzat) (BERRIA)

## b. 45 urtetik gorakoen gaitasunei buruz

Euskadiko 45 eta 60 urte bitarteko pertsonen lan-gaitasunei buruzko txostenean (Iseak Fundazioa. 2022kourria) egiaztatutako merkatuak arazotuta daude Euskadin, eta gutxiago zuzendu direla pandemiaren osteko etapan enplegua asko suspertu ondoren: langabeziaren kronifikazioa askoz handiagoa da 45 urtetik gorakoen artean, eta gehienak gainbeheran dauden lanbideetatik datoz; egoera hori are larriagoa da atzeritarrak eta ikasketa baxuak dituzten pertsonak badira.

|                                                              | Empleo <45 | Empleo 45-60 | Desempleo corta <45 | Desempleo corta 45-60 | Desempleo larga <45 | Desempleo larga 45-60 |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Cumplir las directrices jurídicas y organizativas            | 94%        | 93%          | 94%                 | 94%                   | 84%                 | 96%                   |
| Cumplir los procedimientos de salud y seguridad              | 91%        | 91%          | 96%                 | 88%                   | 89%                 | 93%                   |
| Analizar y evaluar información y datos                       | 83%        | 80%          | 81%                 | 79%                   | 66%                 | 72%                   |
| Mantener registros operativos                                | 84%        | 85%          | 88%                 | 85%                   | 76%                 | 86%                   |
| Coordinar actividades con otros                              | 83%        | 82%          | 74%                 | 74%                   | 67%                 | 80%                   |
| Presentar información general                                | 81%        | 78%          | 83%                 | 67%                   | 61%                 | 72%                   |
| Planificar y programar actos y actividades                   | 81%        | 77%          | 85%                 | 77%                   | 67%                 | 71%                   |
| Dirigir actividades operativas                               | 76%        | 72%          | 82%                 | 66%                   | 61%                 | 76%                   |
| Prestar asesoramiento y consultoría                          | 76%        | 73%          | 76%                 | 63%                   | 68%                 | 71%                   |
| Desarrollar redes o relaciones profesionales                 | 74%        | 72%          | 62%                 | 65%                   | 56%                 | 60%                   |
| Desarrollar objetivos y estrategias                          | 70%        | 66%          | 64%                 | 66%                   | 51%                 | 59%                   |
| Seguir instrucciones y procedimientos                        | 71%        | 69%          | 66%                 | 65%                   | 66%                 | 63%                   |
| Hacer seguimiento, inspec./ensayos de equipos, sist. y prod. | 69%        | 64%          | 80%                 | 62%                   | 55%                 | 72%                   |
| Desarrollar soluciones                                       | 73%        | 67%          | 68%                 | 62%                   | 55%                 | 58%                   |
| Guiar y motivar                                              | 69%        | 64%          | 67%                 | 53%                   | 46%                 | 55%                   |
| Facilitar información al público y a los clientes            | 69%        | 65%          | 59%                 | 62%                   | 49%                 | 53%                   |
| Trabajar en equipo                                           | 60%        | 61%          | 67%                 | 64%                   | 61%                 | 65%                   |
| Asignar y controlar recursos físicos                         | 65%        | 63%          | 71%                 | 73%                   | 57%                 | 59%                   |
| Gestionar y analizar datos digitales                         | 58%        | 55%          | 48%                 | 50%                   | 53%                 | 45%                   |
| Hacer seguimiento de actividades operativas                  | 58%        | 55%          | 58%                 | 55%                   | 49%                 | 52%                   |
| Escuchar y formular preguntas                                | 58%        | 54%          | 52%                 | 55%                   | 45%                 | 46%                   |
| Recopilar info. de fuentes físicas o electrónicas            | 55%        | 52%          | 51%                 | 50%                   | 40%                 | 42%                   |
| Llevar a cabo investigaciones                                | 52%        | 47%          | 51%                 | 51%                   | 40%                 | 41%                   |
| Tomar decisiones                                             | 62%        | 58%          | 64%                 | 45%                   | 41%                 | 40%                   |
| Escritura técnica o académica                                | 56%        | 51%          | 53%                 | 49%                   | 40%                 | 42%                   |
| Prestar asistencia general a personas                        | 56%        | 55%          | 52%                 | 57%                   | 60%                 | 50%                   |
| Colaborar con terceros para determinar las necesidades       | 53%        | 47%          | 48%                 | 50%                   | 40%                 | 41%                   |
| Supervisar a un equipo o grupo                               | 52%        | 46%          | 55%                 | 34%                   | 33%                 | 42%                   |
| Hacer seguimiento de seguridad y protección                  | 53%        | 54%          | 53%                 | 50%                   | 39%                 | 56%                   |

Proposatzen dituzten proposamenetan honako hauek nabarmentzen dira:

- Gainbeheran dauden okupazioak **goiz detektatzea**. Berariaz aipatzen da "saltzaileak" biltzen dituen taldea, eta batez ere merkataritza-sektoreari eragiten diona
- **Gainbeheran dauden lanpostuen eta gorantz doazen arteko trantsizio-planak** kontuan hartzea
- **ETEentzako laguntza sustatzea 45 urtetik gorakoen prestakuntzarako**
- **Pertsona horiek merkatuan integratzeko harreman proaktiboa** bultzatzea.

Neurri horietako batzuk dagoeneko martxan daude Lanbidek hasitako proiektuetan, eta plan integratu horretan sartuko lirateke: Prestakuntza beharren Aholkularitza Batzordearen txostena, Lan Mentoring, AukerabeRRi

## c. Belaunaldi-erleboia

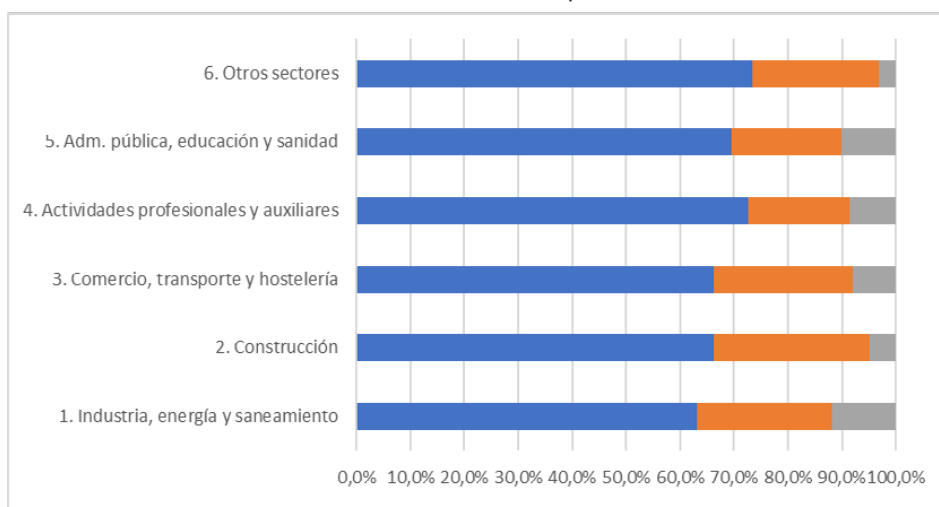
"Belaunaldien ordezkapena" txostena (Orkestra. 2022ko abendua) adierazi du Europar adinaren kudeaketarako plan aitzindari batzuk daudela, Espainiaren kasuan, Extremadura eta Madrilgoak, bai eta Gipuzkoan esperientziaren bat ere (Ekin Adinari).

ELGaren kalkuluen arabera, belaunaldi anitzeko plantillen sorrerak eta adineko belaunaldiei lan-aukera gehiago emateak % 19 handitu lezake BPG per capita hurrengo hiru hamarkadetan.

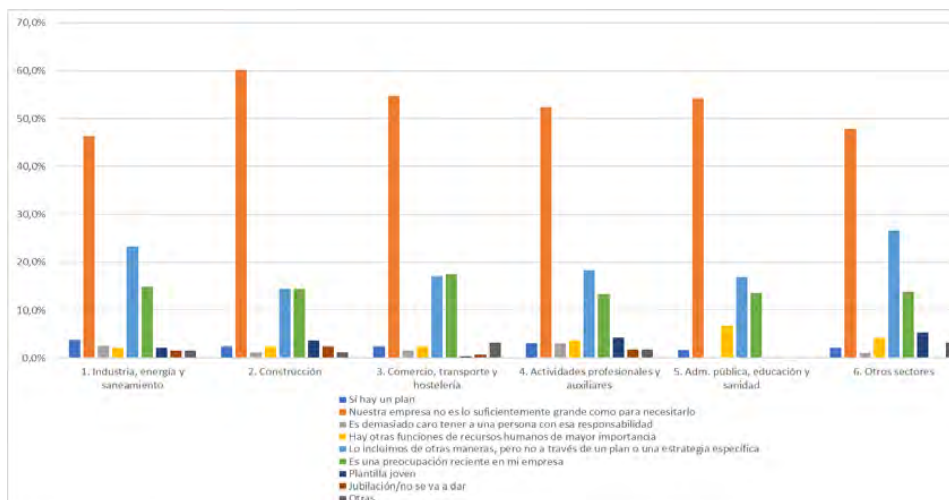
Enpresen produktibitatea honako hauen bidez bultza daiteke: belaunaldi anitzeko taldeen errendimendua hobetzea, lanean gazteek eta adinekoek dituzten adin eta gaitasunen osagarritasuna, edo pertsona zaharragoen lana egokitzea. Horri gehitu behar zaio enpresek langile-beharrak eta epe ertain eta luzeko lanak planifikatzeko duten beharra. Horretarako, enpresek eta administrazio publikoak politikak eta praktikak egokitu behar dituzte, baita elkarrizketa ere, belaunaldi anitzeko lan-indarraren onurek lurraldearen ongizatearen zerbitzura dagoen lehiakortasunean eragin positiboa izan dezaten.

Ikuspegi hori osatzeko, eremu mistoko lan bat egin da, hau da, alde batetik, elkarrizketa erdi-egituratuak egin zaizkie 17 euskal enpresari, ordezkapena nola lantzen den modu kualitatiboan ezagutzeko, eta ia 1.000 euskal enpresak erantzundako inkesta bat egin da. Inkesta horrek aukera eman du, batez ere, ordezteko plan estrategikoen gabezia eta hori erraztuko duten tresnak ez ezagutzea identifikatzeko.

Cuentan con un Plan de Reemplazo



Enpresek hori ez izateko dituzten arrazoiak:



Azterketa horretatik, halaber, ikusi da enpresek profil gehiago izateko eskaera egin dutela, eta, aldi berean, ez dutela ordezkapen-planik. Bestalde, hogeit bat proposamen egin dira jarduera publikoa egoki ordezteko, eta hogeit bat jarduera proposatu dira.

## d. Euskadiko Enpleguaren LIBURU ZURIA (2023ko otsaila)



Euskadiko Enpleguaren Liburu Zurian oinarritzen diren zutabeetako bat da erronka demografikoa. Bertan, ebidentzietan oinarritutako proposamenak planteatzen dira, hainbat herrialdetan egiten diren politika publikoen aldean. Besteak beste, 55 urtetik aurrera lan-bizitza luzatu beharra dago.

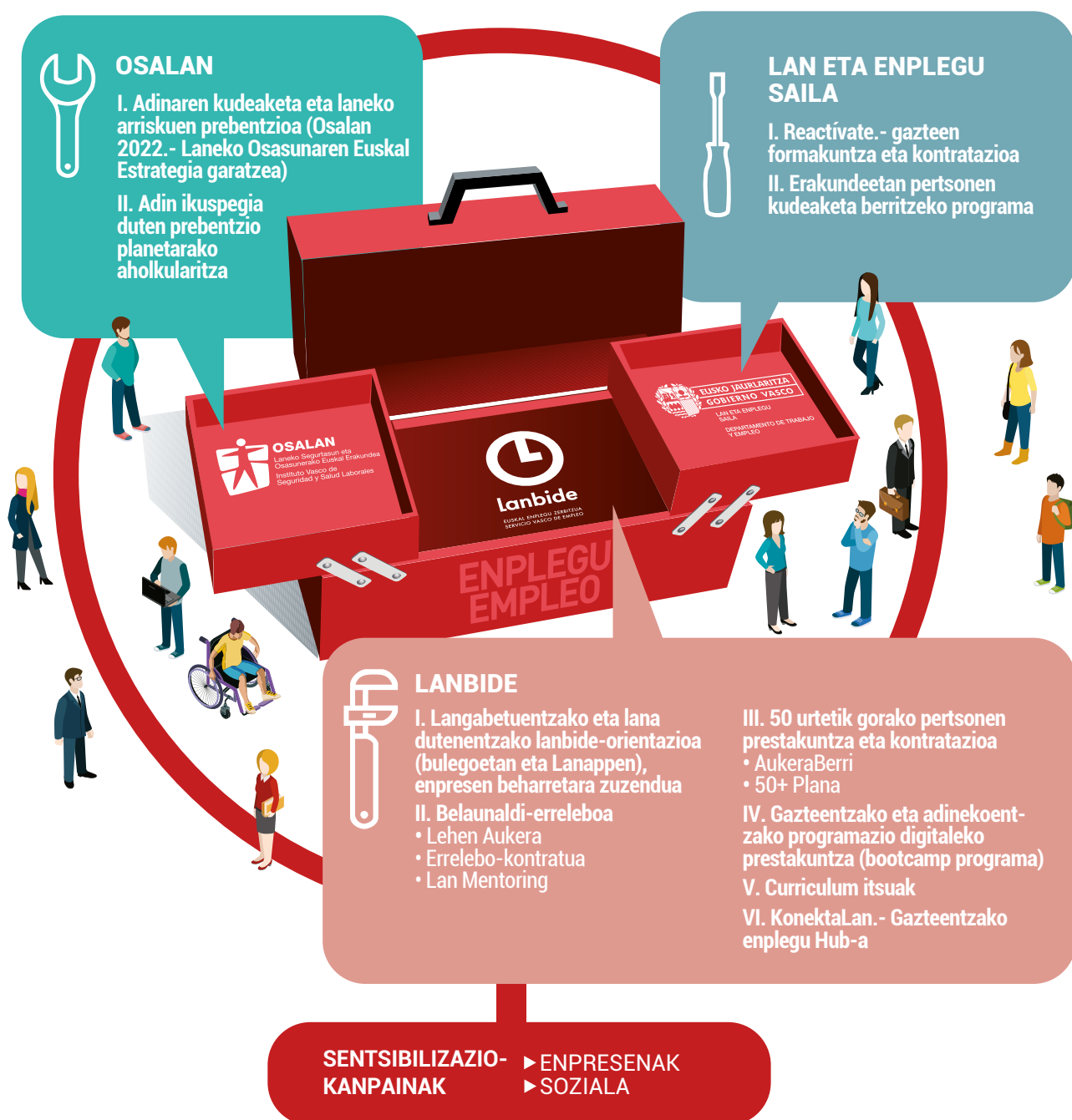
*“Demografiaren erronkaren aurrean, gaitasun zaharkitua duten adineko pertsonak gazte trebatuagoekin ordezkatzeko estrategia jasanezina da, eta ondorio txarrak ditu ikuspuntu sozialetik”.*

*“Adinaren kudeaketa egokiak beste abantaila asko ditu: (i) lehiakortasuna handitzea, enpresetako pertsona seniorrenen gaitasunen kudeaketa hobetzen baita; (ii) belaunaldien bidez ezagutza gehiago transmititzea; eta (iii) pertsona gazteenen egokitzapena hobetzea, adinez nagusien esperientziaren bidez aberasten baitira. Hala ere, erakunde gehienetan ez da behar adina arreta jartzen esparru hori hobetzeko nola jokatu jakiteko. Egia da tratamendu pertsonalizatuak eskatzen dituela jarduerak birdiseinatzeko, ordutegien malgutasuna handitzeko eta abar, baina aurre egiten zaion testuinguru demografikoan beharrezkoa da gai hori aztertzea”.*

# 05.

## ERREMINTA-KAXA

Hori guztia dela eta, Euskadin lan-bizitzaren ezein unetan inor soberan ez dagoela dioen printzipioarekin, txostenak eta estrategiak berrikuntzarekin lotzen dira, euskal enpresen eskura jartzen den tresna hori eskaintzeko, bereziki enpresa txiki eta ertainentzat, lan-bizitzako adina kudeatzeko plan gisa, enpresei pertsonen kudeaketa eraginkor eta efizientea ahalbidetzeko, gaitasun guztiak aprobetxatzeko, eta egokitzeko eta giza baliabide bakar bat ere ez galtzeko aukera emateko.





**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

LAN ETA ENPLEGU  
SAILA

DEPARTAMENTO DE TRABAJO  
Y EMPLEO