



Helduak
Zabaltzen



GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK

PARTAIDETZA ETA GOBERNANTZA

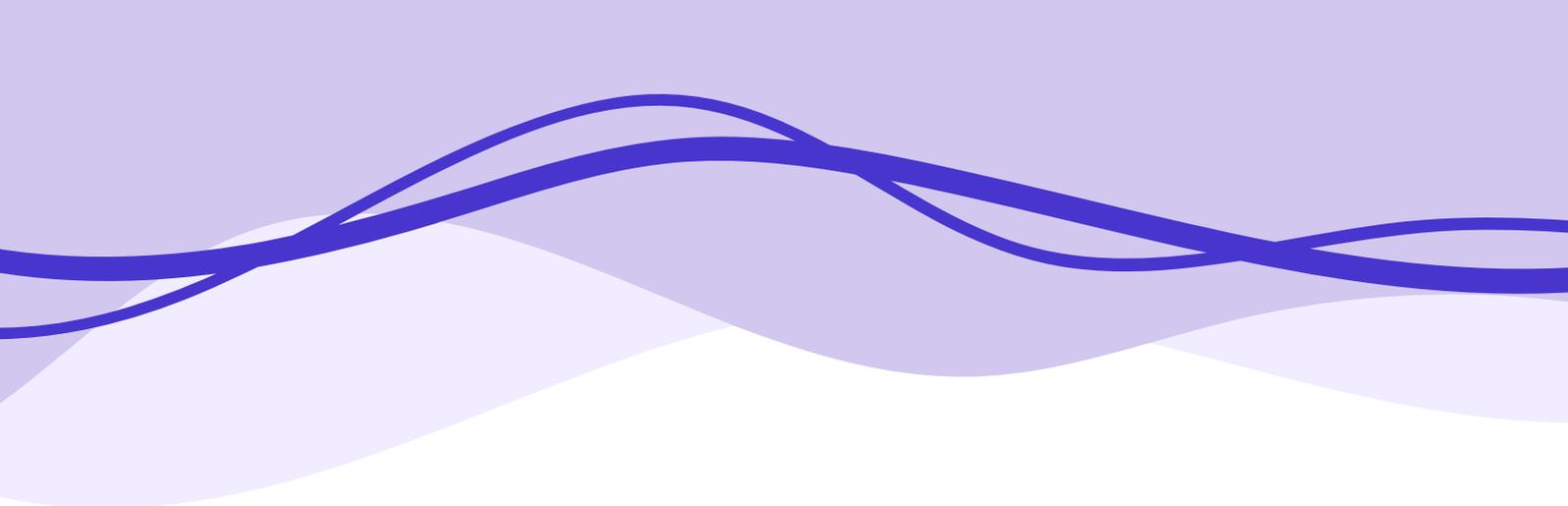
EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO



Gizarte zentroak eraldatzeko
tresnak:

PARTAIDETZA ETA GOBERNANTZA

NONDIK DATOR TRESNA HAU?

Eusko Jaurlaritzak eta Euskofederpenek bultzatutako ekimena da **Helduak Zabaltzen**, eta **adinekoen gizarte zentroen** eredia eraldatu eta egokitzeko eta digitalizazioan laguntzeko sortu da. Haren helburu nagusia da zentroak egungo eta etorkizuneko adinekoen beharretara egokitzea.

Proiektuak **esperientzia pilotuak** jarri ditu abian **hiri inguruneetan (Eibarren eta Erandion) eta landa inguruneetan (Kanpezun eta Arratzun)**, Euskadin adinekoen gizarte zentroen eredu berriak martxan jartzea helburu duen partaidetza prozesua aktibatzen.

Tresna hau hirugarren ezagutza multzoan sartzen da; horien bidez, proiektuan zehar eskuratutako ezagutza partekatu nahi da. Hirugarren multzoa **PARTAIDETZA ETA GOBERNANTZA** da, eta zentroan parte hartzeko eta erabakiak hartzeko moduei buruzko hausnarketa sustatzea du helburu.

Tresna hau egin ahal izateko, lankidetzan aritu dira **Helduak Zabaltzen ekimenaren laguntza jasotzen duten gizarte zentroak, proiektuaren eraldaketa mahaia, BIZAN (Gasteizko adinekoentzako gizarte zentroen sarea) eta taldeari lagundu dioten eta proiektuan parte hartu duten pertsona guztiak.**

GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK: PARTAIDETZA ETA GOBERNANTZA

Egileak: Elisa Berrios eta Elena del Barrio

Lantaldea: Ainara Tomasena eta Laura Fernández

Ilustrazioak: Goretta TaPuntu

Maketazioa: Matia Comunicación

info@matiafundazioa.eus | <https://helduakzabaltzen.eus/>

© Donostia, 2025
Helduak Zabaltzen



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Material hau Matia Institutuak landu du, Eusko Jaurlaritzako Ongizate, Gazteria eta Erronka Demografikoaren Sailaren Helduak Zabaltzen proiektuaren esparruan.

EDUKIA

4

KRISIAN DAUDE ADINEKOEN
GIZARTE ZENTROAK?

8

GOBERNANTZA, ZER DA?

10

PARTE HARTU, NOLA?

- Parte hartzeko funtsezko figurak
 - Adineko boluntarioak
 - Figura tekniko edo profesionalak

33

PARTE HARTZEA
SUSTATZEKO GAKOAK

36

BIBLIOGRAFIA ETA
GOMENDATUTAKO IRAKURGAIAK



**Krisian daude
adinekoen
gizarte
zentroak?**

Krisian daude adinekoen gizarte zentroak?

Adinekoen gizarte zentro batzuk egoera zaila bizitzen ari dira. Baliabide oso baliotsuak diren arren eta erabiltzaileen balorazio oso ona duten arren, badirudi gero eta gutxiago erabiltzen direla eta, kasu batzuetan, geldialdia izan dutela, hau da, ez direla berritu eta egokitu adinekoen belaunaldi berrietara.

Pertzepzio horren berri eman dute une batzuetan zuzendaritza batzordeek eta zentroetan lan egiten duten hainbat profesionalak, Helduak Zabaltzen proiektuaren lan prozesuan.

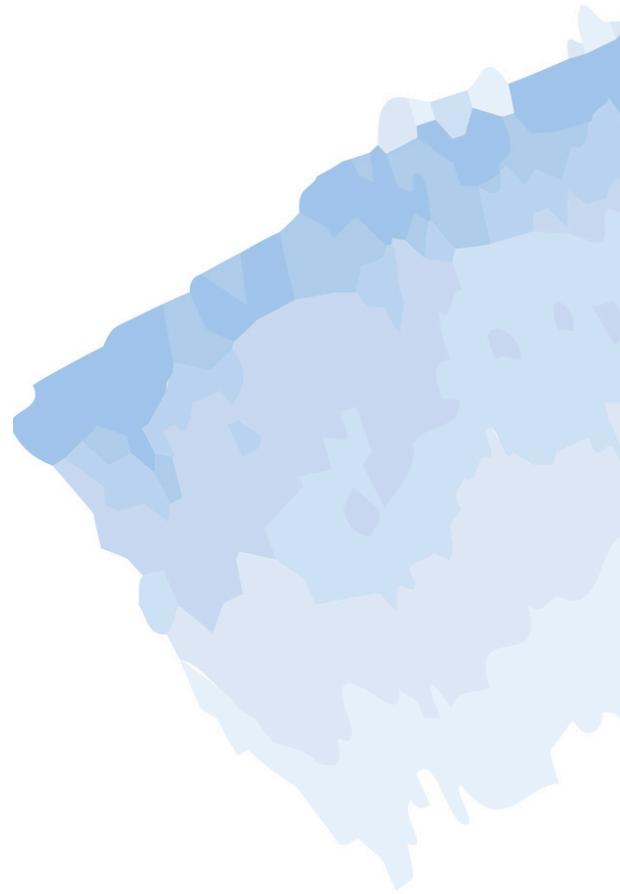
Oro har, **ez dago zentroyen helburuari eta funtzioei buruzko hausnarketarik eta definiziorik** —ikusi I. multzoaren (Asmoa) gida—, eta definiziorik ezak **zentroyen zeregin soziala galtzeko arriskua** ekar dezake.

Gainera, adinekoen profila, zentroko kide direnena zein ez direnena, askotarikoa da eta aldatu egin da azken urteotan —Ikusi II. multzoaren (Pertsonak) gida—; hau da, gizarte zentroya joaten diren pertsonen **interesak, bizimoduak eta lehentasunak** aldatu egin dira. Gertaera hori, era berean, beste bi faktoreekin lotuta dago, eta, horien ondorioz, zentroak eraldatzeko une batean daude.

Batetik, bazkide kopuruaren jaitsiera. 2011n, gure lurraldeko 65 urtetik gorako pertsonen % 60-% 70ek zuten baliabide horiekin lotura estatuan (Vicente, 2011). Gaur egun, berriz, adinekoen % 27ra jaitsi da kopurua (IMSERSO, Adinekoentzako gizarte zerbitzuak, 2023).

Bestetik, agerikoa da zentro horietan lidergorik handiena duten pertsonen —hots, zuzendaritza batzordeen— errelebo falta. Helduak Zabaltzen proiektuan zailtasun horiekiko eta zentroen etorkizunarekiko kezka jaso dira; izan ere, kasu batzuetan, batzordea desegitea edo desagertzea zentroa ixteko arrazoa izan daiteke.

Horregatik guztiagatik, zentro askok eraldaketa bati ekiteko beharra dute gaur egun. Eta, eraldaketa hori egiteko, funtsezkoa da zentroen gobernantzari eta parte hartzeko moduei buruz hausnartzea, horiek baitira egituraren oinarriak.







**Gobernantza,
zer da?**

Gobernantza, zer da?

Aipatutako guztiak hainbat gogoeta planteatzen ditu: zentroak nola antolatzen eta egituratzen diren, zereginak nola banatzen diren, erabakiak nola hartzen diren, eta, azken batean, zentroak nola funtzionatzen duen. Horrek **gobernantza ereduari** buruz galdetzea dakar.

Gobernantzaren definizioa: **zentroa kudeatzeko eta koordinatzeko eredu, parte hartzen duten pertsonak eta erabakiak hartzeko modua barne hartzen dituen.**

Zentro bakoitzaren gobernantza ereduaz hausnartzeak, besteak beste, bi faktoretan arreta jartzea dakar: **parte hartzeko moduetan**, eta zentroaren parte diren eta, beraz, partaidetzan **funtzioak diren figuren eginkizunean**.

Hori dela eta, gida honek gai horiei buruzko hausnarketa eragin nahi du, eta argi pixka bat eman nahi die beren gobernantzan eraldaketa prozesua garatu nahi duten zentroi.

1. Ariketa

Parte hartzeko moduak erakutsi aurretik, zure gizarte zentroan erabakiak nola hartzen diren hausnartzeko eten bat egitea proposatzen dugu.

Nork hartzen ditu erabakiak gizarte zentroan? Hainbat pertsonak edo eragilek lankidetzan badihardute ere. (Adibidez: zuzendaritza batzordea, udala, figura profesionala, bazkideak, erabiltzaileak, lan batzordeak eta abar)

Bazkideak kudeatzen:

Jarduerak diseinatzen eta kudeatzen:

Beste alderdi batzuetan:

Nola hartzen dira erabaki horiek?. (Adibidea: batzarrak, bilerak, kontsultak, aldebakarreko erabakiak eta abar)



**Parte hartu,
nola?**

Parte hartu, nola?

Gobernantzarekin lotutako erronka horiei erantzuteko, zentro askok jarraitu duten strategiaren osagaietako bat **parte hartzeko moduak eraldatzea** izan da; izan ere, parte hartzeko askotariko moduak aintzat hartzeak aukera gehiago ematen ditu **hainbat profil eta konpromiso mailatako pertsonak beren interesen arabera parte har dezaten erabakiak hartzen diren edo zentroko bizitzaren parte bat kudeatzen den guneetan**. Horrela, partaidetza eraldatzeak gobernantzari lotutako arazo gehienei erantzun diezaieke.

Partaidetzari lotutako eraldaketa prozesu bati ekiteko, komeni da kontuan izatea **pertsona adina modu daudela parte hartzeko**. Partaidetza kontzeptu oso itxi batera mugatuz gero, parte hartzeko moduen aniztasuna kontuan hartu gabe, pertsona batzuek zentroan izan dezaketen zeregina baliogabetu edo gutxietsi egiten da.

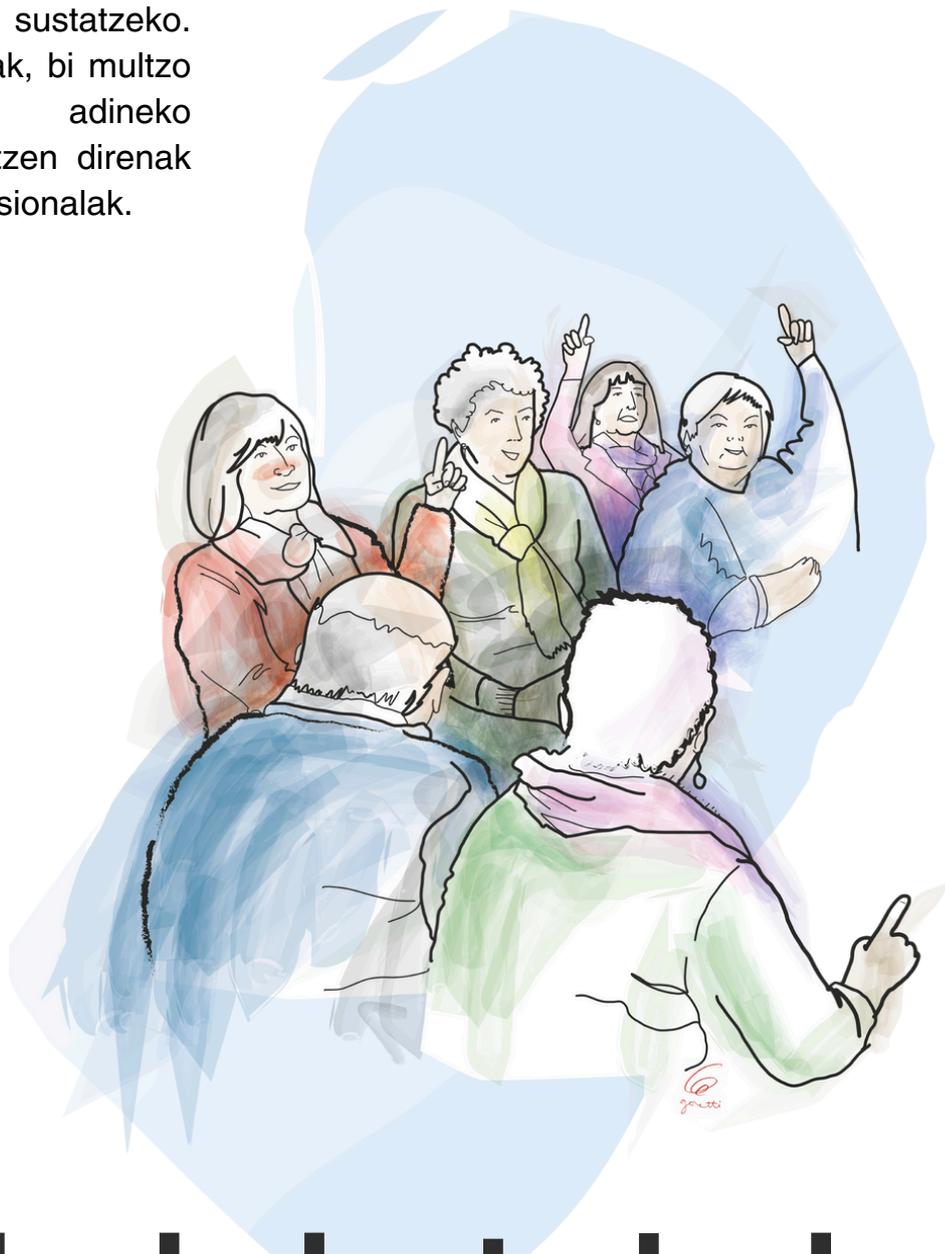
Ildo horretan, uler daiteke parte hartzea zentrorra joaten direnei **gai jakin batzuei buruz galdetzea baino askoz gehiago dela**. Horrez gain, aukera eskaini behar zaie zentroaren inguruko **erabakietan inplikatzeko**; hau da, beren premia eta interesen arabera gai hauetan erabaki nahi duten esateko: zentroaren proiektuaren diseinuan eta jardueren plangintzan, kudeaketan, dinamizazioan, ideia gintzan, diseinuan, kontsumoan eta abarrean.

Gizarte zentroen kasuan, zentro askotan gobernantzaren arloan duten problematika kontuan hartuta, interes berezia dute **bitarteko partaidetzako moduek**, hau da, bazkideei zenbait erantzukizun beren gain hartuz parte hartzeko aukera eskaintzen dietenek, konpromiso eta denbora handirik eskatu gabe, ezta ezagutza eta trebetasun handirik ere.

Jarraian, **parte hartzeko modu batzuk azalduko ditugu**, gizarte zentroetan parte hartzeko **funtsezkoak diren zenbait figuraren berri emanez**. **Adibide horiek eredugarriak izan daitezke**, zentro bakoitzak balora dezan zer figura ezarri nahi edo behar dituen eraldatze prozesua martxan jartzeko.

Parte hartzeko funtsezko figurak

Funtsezko zenbait figura daude gizarte zentroetan partaidetza sustatzeko. Hona hemen nabarmenenak, bi multzo handitan banatuta: adineko boluntarioen bidez egituratzen direnak eta figura tekniko edo profesionalak.



Adineko boluntarioak

Elkartea

Euskadiko adinekoen gizarte zentro gehienak, guztiak ez badira ere, autogestionatutako elkarte baten bidez egituratzen dira. Elkarthe horiek estatutuen arabera arautzen dira, eta bertan ezartzen dira elkarthearen helburuak. Elkartheen gobernu eta administrazioa bi organoren esku daude: bazkideen batzar nagusiaren eta zuzendaritza batzordearen esku. **Batzarra bazkide guztiek osatzen dute**, eta horren ahalmenen artean daude, besteak beste, jarduketa plan orokorra, kontuak eta aurrekontua onartzea, eta zuzendaritza batzordea kudeatzea eta hautatzea. Urtean behin biltzen da gutxienez.

Zuzendaritza batzordea, berriz, **elkarthearen interesak kudeatzen eta ordezkatzeko dituen ordezkari organoa da**, betiere Batzar Nagusiaren xedapen eta zuzentzauei jarraituz. Zuzendaritza batzordea osatzen duten karguak Batzar Nagusiak aukeratutako **boluntarioak** dira, eta haien agintaldia 2 eta 4 urte bitartekoa izaten da, elkarthe bakoitzeko estatutuetan jasotakoaren arabera. Hala ere, esan bezala, errealitatea bestelakoa izaten da.

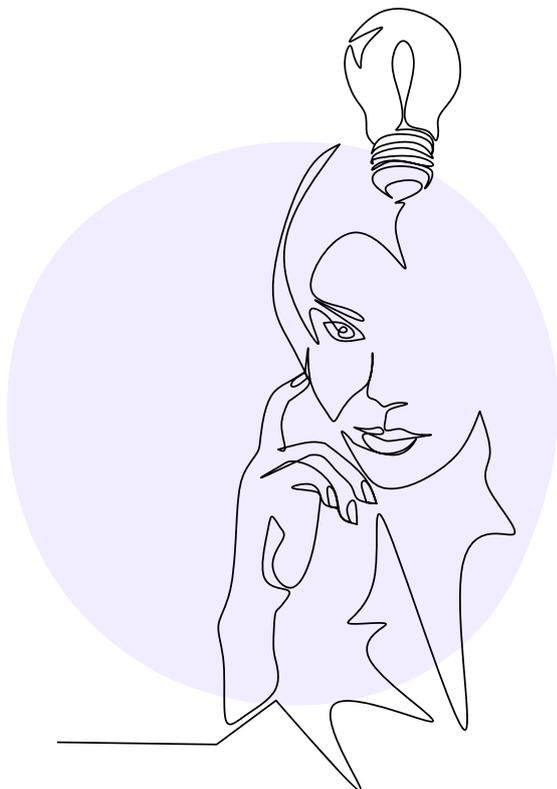
Asoziazionismoaren bidez antolatze formulak **alderdi positiboak** ditu; izan ere, elkartheetan parte hartzeak **herritartasun aktiboa eta arduratsua sortzen** laguntzen du, eta **erakundeekiko konfiantza** eta horiekiko **gaitasun kritikoa** sustatzen ditu. Horrekin batera, **norbanakoarentzako onurak** ere baditu: besteak beste, **integrazio soziala**, inguruko artean **aintzatespena** lortzea eta **identitate kolektibo** baten parte izatea, zeinek **autoestimua** eta **asebetetze** pertsonala handitzen lagun baitezakete (Funes, 2011).

Halere, gaur egun, antolatze modu horiek **muga** batzuk dituzte, lehen aipatu ditugunak eta **belaunaldien arteko errelebo faltarekin** zerikusia dutenak; izan ere, zama eta erantzukizun handia dira arduradunentzat.

Elkarthe bateko zuzendaritza batzordeko kide izateak erakundearekin eta horren helburu eta asmoekin konprometitzea dakar. Denbora behar da batez ere, zentroa kudeatzeari **eskaini beharreko arduraldia**.

Elkarte mundua aspalditik ari da kideen zahartzea nozitzen, eta zentroetako zuzendaritza batzordeetako kide diren pertsona askok makina bat urte ematen dituzte organo horietan. Zeregin horietan jarraitzeak, batez ere, nekea eragin dezake, baina baita beste arazo batzuk ere, hala nola lidergo arazoak, formula berrietara egokitzeko arazoak, eta bazkideen ordezkartza faltaren edo homogeneotasunaren ondoriozkoak. Horrek zentroetara joaten diren pertsonen aniztasuna aintzat ez hartzea dakar.

Era berean, gizarte zentroetara joaten diren adineko askok uko egiten diote zuzendaritza batzordeko kide izateari, denbora eskatzen duelako eta kudeaketaren arloko ezagutzak behar direlako.



Esperientziak

Muga horiek gainditzeko, irtenbide hauek proposatu dira hainbat gizarte zentrotan:

ZUZENDARITZA BATZORDEAK BERRITZEARI DAGOKIONEZ

Eibar

Eibarren egindako pilotajearen kasuan, herriko hainbat zentrok elkarlanean aritzea eta zuzendaritza batzorde bakar batean antolatzea erabaki zuten, zentro horietako baliabideak eta pertsonak optimizatzeko.

La Caixa Fundazioaren adinekoen zentroak

La Caixa Fundazioaren adinekoen zentro batzuetan karguak etapaka eskualdatzeko ekimena jarri dute martxan. Zuzendaritza batzorde batzuek pertsona kopuru jakin bat berritzen dute, baina ez guztiak; hau da, pertsona berriak sartzen direnean, aurreko batzordeko pertsona batzuek karguan jarraitzen dute, eta, beraz, erreleboa pixkanaka egiten da.

Beste zuzendaritza batzorde batzuek, agintaldiko azken urteetan, karguren batean laguntzaileak aukeratzea erabaki dute, zentroaren funtzionamenduari buruzko ezagutza osoa izan dezaten kargua hartzen dutenean.

Beste kasu batzuetan, «kolaboratzailearen» figura ezartzea erabaki dute, kargu bakoitzaren ordezkapen funtzioak egiteko. Horrela, zuzendaritza batzordeko kideren batek zereginen bat bete ezin badu, ordezko pertsona bat du une horietan laguntzeko. Horri esker, lan karga hainbat pertsonaren artean banatzen da.

Gasteizko BIZAN zentro sarea

BIZAN sareko zentroetan erabaki hau hartu zuten: zuzendaritza batzordeen eredua utzi eta aurrerago zehaztuko dugun batzorde eredu berri bat martxan jartzea.

KUDEAKETARAKO BERARIAZKO EZAGUTZEN BEHARRARI DAGOKIONEZ:

- Zentro batzuek prestakuntza eskatu dute zuzendaritza batzordeko kideentzat.
- Beste batzuek nahiago izan dute lan administratiboez eta burokratikoez arduratuko diren laguntzaileak (profesionalak) ekartzea. Horretarako, funtsezkoa da Udalarekiko harremana, zuzendaritza batzordeen eta, oro har, elkarteen lana errazten duten figura dinamizatzaileen bidez lagun baitezake.

Lan batzordeak

Lan batzordeak, parte hartzeko formula bat dira, eta taldeak berak zehaztutako **helburu zehatz eta komun batera bideratutako lantaldeak sortzea** dute oinarri.

Adibidez, txangoak, irakurketa jarduerak (hitzaldiak, irakurketa klubak...), jarduera ludikoak edo jolas jarduerak garatzera bideratutako taldeak izan daitezke; hau da, jarduera mota jakin bat martxan jartzen «espezializatutako» taldeak.

Aldi baterako taldeak dira, eta horien iraupena eta aldizkakotasuna helburuaren arabera zehazten dira. Lan batzorde batzuk unean unekoak edo iraupen mugatukoak izan daitezke; beste batzuk, berriz, egonkorak eta iraunkorak. Oro har, eraginkortasuna bultzatzeko, 2 eta 5 pertsona bitarteko taldeak izaten dira. Kasu batzuetan, txandakatu egiten dira pertsona horiek, ez dira beti berberak. Horretarako, aldian behin pertsona batzuek taldea uztea eta beste batzuk sartzea proposatzen da, baina hori helburuen eta zentroan bertan zein batzordean hartzen diren erabakien arabera egiten da.

Lan batzordeek dituzten onura nagusiak honela laburbil daitezke:

- Zentroan parte hartzeko aukera ematen dute, jardueretatik eta harreman pertsonaletatik harago.
- Normalean inplikazio txikiagoa duten profilek parte hartzea errazten dute, iraupena denboran mugatuta dagoenez, erantzukizun eta konpromiso txikiagoa eskatzen baitute.
- Erakargarriagoak dira antolatzen dituztenentzat; izan ere, beren interesekoak diren jarduerak martxan jartzeko aukera dute.
- Zuzendaritza batzordeei lan karga murrizten diete.

Gizarte zentroetan, lan batzordeen ezarpena **aldatu egin daiteke** zentroaren **beharren eta errealitateen arabera. Ez dago formula bakarra**, eta lan batzordeak dituzten hainbat gobernantza modu daude:

- Gizarte zentro batzuetan, **elkarrekin aritzen dira lan batzordeak eta zuzendaritza batzordeak**. Hau da, lan batzordeak txertatzeak ez du zuzendaritza batzordeak kentzea ekarri; aitzitik, azken horiek mantendu egin dira.

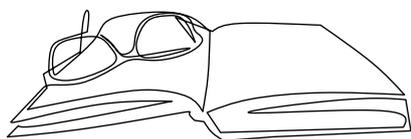
- Lan batzorde batzuetan, **zuzendaritza batzordeetako ordezkariak** hartzen dute parte. Zentro horietan, zuzendaritza batzordeen eta lan batzordeen arteko komunikazioa eta koordinazioa errazteko, lan batzorde bakoitzean zuzendaritza batzordearen ordezkari bat egotea proposatzen da.
- **Gizarte zentro** batzuk **oso-osorik lan batzordez osatuta** daude. Kasu horietan, zentroaren kudeaketa lan batzordeen bidez gauzatzen da, eta, askotan, dinamizazio figura baten laguntzarekin egiten da.

Era berean, **hainbat irizpide daude lan batzordeak osatzeko**, honako hauek aintzat hartzen dituztenak:

- Lan batzordeak osatzen dituzten **personen kopurua**.
- Lan batzordeen ekintza aldiaren **iraupena**. Lan batzorde batzuk iraunkorrak dira, eta beste batzuek iraupen mugatua dute, sortzen direnean duten helburuaren arabera.
- **Txandakatzea**. Zentro batzuetan, denbora tarte jakin bat igarotakoan lan batzordeetako kideak txandakatzea proposatzen dute.
- Lantzen diren **gaiak**. Lan batzordeek hainbat gai edo eremutan lan egiten dute.

Zentro bakoitzak lan batzordeak osatzeko proposatzen dituen irizpideak edozein direla ere, lan batzordeetarako proposatzen diren **helburu zehatzeneta zentroaren beharren arabera diseinatzea da egokiena.**

Ildo horretan, eredugarria izan daiteke lan batzordeak ezarri dituzten zentro batzuen esperientzia.



■ Esperientziak

BIZANen jarduera batzordeak

BIZANen eredia aitzindaria eta eredugarria da adinekoen gizarte zentroak (AGZk) eraldatzeko. Zentro horietan, erabiltzaile guztiek zentroen eta zerbitzu publikoen kudeaketan parte hartzeko eskubidearen alde egin da. Horregatik, BIZANek aukera eskaintzen du adinekoek zentroetan aktiboki parte hartzeko eta beren inguruneko aldaketen eragile izateko.

Jarduera batzordeak dira parte hartzeko bideetako bat. Batzorde horiek **adinekoek osaturiko taldeak** dira. Adinekoek **zentroen hileko programazioa diseinatzeko eta antolatzen dute, eta laguntza eta orientazio profesionala izaten dute.**

Zentro bakoitzean 8 batzorde ere egon daitezke, bakoitza gai bati buruzkoa eta bere jarduerak (ikus-entzunezkoak, hezkuntza, eszenikoak, txangoak, irakurketa, aisialdia, osasuna eta gizartea) aurrera eramateko urteko aurrekontu batez hornitua. Batzordeok erregelamendu baten bidez arautzen dira. Horrek batzorde bat sortzeko gutxienezko pertsona kopurua (3 pertsona) eta batzordekideak egon daitezkeen ondoz ondoko urte kopurua (3 urte) zehazten ditu. Era berean, xedatzen du pertsona batek gehienez 2 batzordetan parte har dezakeela, eta pertsona horiek prestakuntza ekintzetan eta topaketetan parte hartzeko aukera dutela, besteak beste.

BIZAN esperientziak erabat aldatu du adinekoen zentro soziokulturaletan parte hartzeko eredia, zuzendaritza batzordeetatik jarduera batzordeetara pasatuz, eta lagundu du parte-hartzaileen kopurua handitzen, emakumeen parte hartzea azaleratzen eta zentroetako giroa eta bizikidetzak hobetzen. Ereduaren lorpen handienetako bat da adineko pertsonen gizarte eragile gisa parte hartzea auzoko komunitate proiektuetan. Era berean, jarduera batzordeetan parte hartzeak eragin positiboak ditu arlo pertsonalean, harremanetakoan, familiarrean eta sozialean, eta lagungarria da Gasteizen adinekoen zein haiantzako zentro soziokulturalen irudi soziala hobetzeko (Gasteizko Udala, 2019).

Eibar

Eibarko gizarte zentroek hiri eremuko pilotajearen hartu zuten parte, Helduak Zabaltzen proiektuaren barruan, eta partaidetzako prozesu baten bidez diseinatu zuten euren eraldaketa. Eraldaketa zentroen gobernantza berregituratzera bideratu zen.

Aldaketa prozesu horretan, besteak beste, lan batzordeak sortzea proposatu zen, BIZANen ereduari jarraituz. Proposamenaren helburua zen zuzendaritza batzordeetatik kanpoko pertsonen partaidetza sustatzea, ordura arte zuzendaritza batzordeen ardurapekoak baino ez ziren gune edo zereginetan aritu zitezten.

Garrantzia berezia eman zitzaion **lehendik zegoena eta mantendu eta indartu nahi zena nabarmentzeari**. Adibidez, zenbait zentrotan bazeuden ekintza zehatzez —hala nola txangoez edo hitzaldiez— arduratzen ziren pertsona taldeak. Horregatik, eremu horiek eta zeregin zehatzak zituzten pertsona talde horiek modu formalagoan aintzatestea proposatu zen, lan batzordeak sortzeko abiapuntutzat hartzeko.

Kasu horretan, lan batzordeak **zuzendaritza batzordeekin batera arituko dira**. Gainera, gobernantza eredu horretan garrantzi berezia hartzen du **dinamizatzaile** gisa diharduen **figura profesionalak**. Hain zuzen ere, aurrerago hitz egingo dugu horri buruz.

Nafarroako Kutxa Fundazioaren Convive zentroak

Nafarroako Convive zentroetan ere lan batzordeak ezarri dituzte.

Beste zentro batzuetan gertatzen den antzera, Convive zentroetan zuzendaritza batzordeei lan karga murrizteko formula bat dira lan batzordeak, baita bazkideek zentroan parte hartzea sustatzeko formula bat ere, jardueretatik eta harreman pertsonaletatik harago.

Zentro horietako lan batzordearen adibide dugu komunikazio batzordea. Horren helburua da zentroko esperientziei buruzko informazioa nola partekatu zehaztea, zentro barruan zein kanpoan.

Beraz, batzorde hori arduratzen da, besteak beste, sare sozialak eramateaz, kartelak diseinatzeaz eta kanpoko eragileekin (esaterako, prentsarekin) harremanetan jartzeaz. Zehazki, Doneztebeko Convive zentroan Facebookeko eduki taldea sortu zen, non pertsona talde batek astero gai interesgarri bati buruzko gogoeta egiten duen eta parte hartzen duten pertsonen ekarpenak jasotzen dituen testu mezu bat idazten duen. Hori WhatsAppeko eta Facebookeko taldearen bidez partekatzen da.

Talde eragilea

Parte hartzeko beste aukera bat talde eragile bat sortzea da, zeina **transformazio prozesu globalaren** alde dauden zentroentzat bereziki interesgarria baita. **Interes bera duten askotariko pertsonen osatutako taldea da: zentroa hobetzea eta hori nola egin pentsatzea.**

Oro har, **10-15 pertsonak osatzen dute, eta zentroko hainbat figura ordezkatzeko dituzte:** zentrorra joaten diren pertsonak, zuzendaritza batzordekoak, zentroko profesionalak (halakorik balego) eta abar. Hau da, aniztasuna bilatzen da, eta ahots guztiak, kezka guztiak entzutea, zentroaren errealitatearekin bat datozen ekintzak eta aldaketak proposatzeko.

Talde horrek gogoeta egin eta aukerak proposatzeko dituen aldaketak burutzeko, zentrorra joaten diren pertsonen premia eta nahien eta ingurunearen beharren arabera. Horretarako, ekintza zehatzak jartzen ditu martxan edo horiek garatzen laguntzen du, kasuaren arabera. Taldearen **funtzioa** zentrorra joaten diren pertsonen **beharrak eta ideiak** (kezkak, nahiak...) **jasotzea** da, ekintzak martxan jartzeko.

Azken batean, horren xedea alde guztiei **entzutea** da, eta **zentroak nahi duen edo behar duen aldaketari erantzuteko ekintzak abiaraztea.**

Ezinbestekoa da taldeak **zentroko gainerako pertsonekin partekatzea** zer egiten duen, pertsona guztiak eraldaketaren parte izan daitezen eta era batera edo bestera informatuta egon daitezen.

Talde eragileen ezaugarri batzuk desberdinak izan daitezke zentro batetik bestera: zer maiztasunekin biltzen diren, bileren iraupena, bilera bakoitzean lantzen diren gaiak eta abar. Hori guztia taldeak berak eta zentroak proposatzeko dituzten helburuen arabera zehazten da.

Talde eragilea aldi baterako era daiteke, eta eraldaketa bultzatzeko helburuarekin bakarrik martxan jarri, gizarte zentroaren eredu berria diseinatzen ari den bitartean jardun dezan. Zentroak nola funtzionatuko duen eta ibilbide orria zein izango den zehaztu ondoren desagertu egin daiteke taldea, edo, bestela, lanean jarrai dezake, abian de eredu berriari jarraipena eta ebaluazioa egiteko.

Partaidetzatik abiatuta eraldaketa proiektu bat martxan jartzeko, tresna hau kontsultatu dezakezu: «Partaidetzako prozesu baterako ibilbidea».

Esperientziak

Talde eragile bat sortzea izan da Helduak Zabaltzen proiektuaren pilotajeen aurreneko urratsa. Zentro bakoitzean ibilbidea ezberdina izan da, baina talde hori sortzea izan da partaidetzako metodologia baten bidez eraldaketa lortzeko gakoa.

Erandio

Erandioko zentroan, talde eragilea Altzagako Adinekoen Gizarte Zentroko hainbat bazkidek osatu zuten, baita presidenteak, zuzendaritza batzordeko beste kide batzuek eta udaleko gizarte langileak ere. Horrela, zentroko bizitzan parte hartzen duten alde guztiak ordezkatu ziren taldean.

Gainera, kasu horretan, gizarte langilearen figura talde eragilean sartzea funtsezkoa izan zen, udalaren eta gizarte zentroaren arteko harremana sustatzeko. Horrela, bada, bi aldeak bat eginda eta koordinatuta proposatu ziren ekintzak.

Talde eragilea eratu zenean, bileren maiztasuna eta iraupena ezarri ziren. Pilotajeen, talde hori hilean behin biltzen zen, eta bilerek 2 ordu inguru irausten zuten.



Eibar

Eibarren kasuan, udalerriko 4 gizarte zentroetako ordezkariak, gizarte langileak eta lau zentroak koordinatzen dituen erakundeko ordezkari batek osatu zuten talde eragilea.

Talde eragile hori hilean behin biltzen zen, 2 orduz.

Nafarroako Kutxa Fundazioaren Convive zentroak

Convive zentroetan eraldaketa prozesu oso bat egin zen, eta talde eragilearen figura ere funtsezkoa izan zen.

Talde horiek beren zentroaren egoera aztertu, hobekuntza proposamenei buruz gogoeta egin eta abian jarri beharreko ekintza eta jarduera berriak zehaztu zituzten (Nafarroako Kutxa Fundazioa)

Boluntariotza

Aurreko figura guztiak borondatezko jarduerak badira ere, zentroetako boluntariotzari buruz hitz egiten denean, parte hartze indibidualako formula bati buruz ari gara, zeinaren bidez zentroko beste erabiltzaile batzuei zuzendutako jarduerak garatzen baitira.

Parte hartzeko formularik ezagunenetako bat da hori, eta, askotan, beste pertsona batzuekin jarduera jakin batzuetako ezagutzak eta trebetasunak partekatzearekin lotzen da, hala nola teknologiari, irakurketari, pinturari, dantzari eta abarri lotutakoak. Beste batzuetan, aldiz, zuzendaritza batzordeei babesa ematera ere bideratuta egon daiteke.

Gida honen lehen atalean aipatu bezala, azken urteetan aldatu egin dira pertsonen interesak, lehentasunak eta bizimoduak. Ildo horretan, agerikoa da azken hamarkadetan ugaritu egin dela borondatezko lan jardueretan parte hartzen duten pertsonen kopurua (Del Barrio eta Diaz-Veiga, 2020), eta, hortaz, parte hartzeko formula hori erakargarria izan daiteke beren ezagutzak edo talentuak partekatzeko interesa izan dezaketen pertsona askorentzat.

Horretarako, garrantzitsua da zentroetara hurbiltzen diren pertsona guztien interesak eta beharrak modu sistematizatuan jaso ahal izatea (Ikusi II. multzoa: [Pertsonak. Harrerako fitxa](#)).

■ Esperientziak

Hainbat esperientzia eta modu daude zentroetan egiten diren jardueretan boluntario gisa parte hartzeko. Hona hemen adibide batzuk:

BIZANen jarduera sortzaileak

BIZANen, adineko pertsonak beren ezagutzak eta trebetasunak parteka ditzakete, urteko ikastaro eta lantegien eskaintzaren barruan programatutako jardueretan. Jarduera horiek, zehazki, beste pertsona batzuei legatua uztera bideratuta daude.

Zentroko teknikariek laguntza ematen diete adinekoen ekimen horiei: orientazioa, laguntza eta prestakuntza eskaintzen dizkiete, beharrezkoa bada.

Nafarroako Kutxa Fundazioaren Convive zentroak

Nafarroako Convive zentroetan boluntarioen figura dute hainbat jardueratarako.

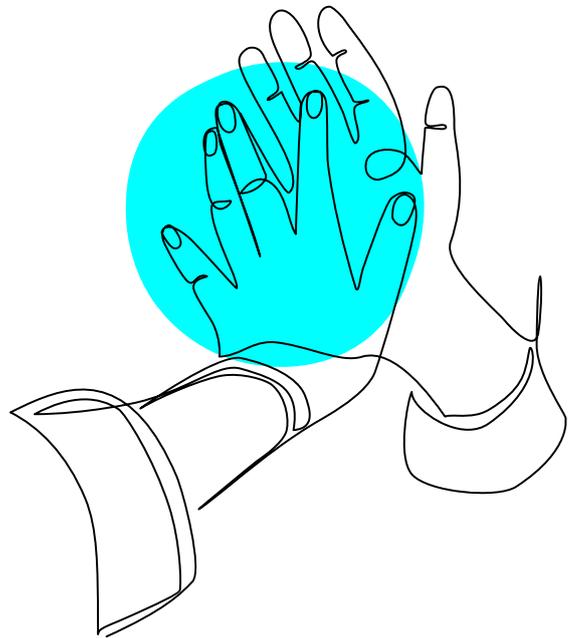
Adibidez, zentro horietako batzuetan boluntariora ekintzak egiten dituzte, adinekoek beren ezagutzak eta trebetasunak parteka ditzaten, lantegien bidez: elektrizitate, informatika, eskulan eta dantza lantegien bidez, besteak beste. Horiei jarduerak prestatzeko edo garatzeko behar duten laguntza ematen zaie.

Erandio

Altzagako Gizarte Zentroan, egiten dituzten jarduera gehienak boluntario gisa dinamizatzen dituzte bazkideek. Inplikazio horri esker, eskaintza askotarikoa da, eta lantegi berriak sortzeko aukera dago, pertsonen trebetasunak, ezagutzak eta interesak aintzat hartuta. Ezagutza espezializatuagoak behar dituzten lantegiak edo jarduerak soilik utziko dira kontratatutako langileen esku.

Ordu poltsa

Zentro batzuek ordu poltsa bat adostu dute boluntarioekin. Formula horren bidez, pertsonen konpromiso denbora neurtzen da, hileko edo hiruhilekoko orduak kontuan hartuz. Hau da, pertsona bakoitzak konpromisoa har dezake ordu kopuru zehatz bat boluntariora jarduerari eskaintzeko. Hori, oro har, zentroak eta pertsonak berak adosten dute. Kontua da boluntarioen dedikazioa eta konpromisoa ordutan kuantifikatzea, besterik gabe.



2. Ariketa

Hurrengo ariketarako, gure zentroan boluntario gisa hainbat ekintza edo jarduera garatzen laguntzen duten pertsoneri buruz hausnartzea proposatzen dugu. Horrek balio izango du askotariko boluntariorak aztertzeko eta boluntarioek egiten duten lanaren garrantzia azpimarratzeko.

Lan mota bakoitzean laguntzen duten pertsonen izenekin bete behar da taula, eta egiten duten zeregin zehatza adierazi, adibideetan ikus daitekeen bezala:

Zeregin mota	Pertsonaren izena	Zeregin zehatza
Jarduerak diseinatzea		
Jarduerak antolatzea		<i>Adibidez: txango baterako autobusa kontratatzea</i>
Jardueretan laguntzea (mahaiak mugitu, bingoa dinamizatu...)		
Jarduerak ebaluatzea		<i>Adibidez: jardueretikiko gogobetetasunari buruzko galdetegia pasatzea</i>
Jakinarazpen ekintzak (kartelak, sare sozialak eta abar)		
Kudeaketa ekonomiko eta administratiboa (dirulaguntzak...)		
Bazkideen kudeaketa (altak, bajak eta abar)		
Beste eragile batzuekiko harremanak (beste elkarte batzuekin, udalarekin eta abarrekin)		
Bada beste zereginik? Erantsi beste ataletan jaso ez diren eta bazkideek egiten dituzten zeregin guztiak		

Pertsona horiez gain, badago zereginen batean laguntzen duen kanpoko pertsonarik (profesionalik, elkarterik...)?

Zeregin mota	Kanpoko pertsonaren edo elkartearen izena	Zeregin zehatza
Jarduerak diseinatzea		
Jarduerak antolatzea		
Jardueretan laguntzea (mahaiak mugitu, bingoa dinamizatu...)		
Jarduerak ebaluatzea		
Jakinarazpen ekintzak (kartelak, sare sozialak eta abar)		
Kudeaketa ekonomiko eta administratiboa (dirulaguntzak...)		
Bazkideen kudeaketa (altak, bajak eta abar)		
Beste eragile batzuekiko harremanak (beste elkarte batzuekin, udalarekin eta abarrekin)		
Bada beste zereginik? Erantsi beste ataletan jaso ez diren eta kanpoko pertsonak egiten dituzten zeregin guztiak		



Figura tekniko edo profesionalak

Udala

Gizarte zentroek askotariko **harremanak izaten dituzte udalekin**. Zentro gehienak udalek **utzitako guneetan** daude, herritarren beste erakunde batzuk bezala. Udalek herri elkarteak babesten dituzte, eta gune publikoen erabilera lagatzen diete, haien jarduera gauza dezaten. Hori izan ohi da, kasu askotan, herriko udalaren eta gizarte zentroen arteko oinarrizko harremana Euskadin.

Zentro horietako batzuetan, udalek ere **figura profesional bat** jartzen dute **dinamizatzeko**, haien helburuak lortzen eta jarduera kudeatzen laguntzeko. Figura profesional horiek plangintzan, dirulaguntzak kudeatzen, erabiltzaileak gidatzen eta zenbait jardueratan laguntzen dute (hurrengo atalean zehazten da zeregin profesional hori).

Udalen ohiko beste zeregin bat **dirulaguntzak ematea** da, ekipamenduetan eta kudeaketan laguntzeaz gain. Eta, kasu batzuetan, hauexek dira udalaren eta gizarte zentroen arteko loturaren ardatzak: **estrategia partekatuak diseinatzea, batera esku hartzeko ekimenak eta bien arteko informazioaren transmisio formal eta sistematikoa**. Udala **gizarte zentroaren gobernantza egiturako partaide** ere izan daiteke.

Halere, udalarekin ia **harremanik ez duten** gizarte zentroak aurkitzea ere ohikoa da, eta, ondorioz, bi aldeek ez diote probetxurik ateratzen baliabide komunitario horiek sustatzeko elkarlanari.



■ Esperientziak

Udala funtsezko eragilea da gizarte zentroetan ikuspegi komunitarioa sustatzeko eta haiek auzoko baliabide gisa irekitzen laguntzeko. Hori dela eta, Helduak Zabaltzen ekimeneko zenbait pilotajetan, harreman horretan jarri da arreta, ondoren azaltzen den bezala.

Eibar

Eibarrek, zentroen eredua eraldatzen hasi aurretik, koordinatzaile bat zuen, Biztu, herriko gizarte zentroek eta udaleko ordezkariak —kasu honetan, gizarte zerbitzuetako zuzendariak— osatua. Gune edo foro horrek ez zuen behar bezala betetzen sortu zenean zuen helburua. Gainera, udalarekiko harremanak lokalen lagapena eta dirulaguntzak ematea zituen oinarri, batez ere.

Erronka nagusietako bat zentroen eta udalaren arteko komunikazio kanalak ziren; izan ere, zentro bakoitzak hurbilen zuen figurara jotzen zuen, kasu batzuetan figura tekniko batengana, beste batzuetan figura politiko batengana, inolako ordena finkorik gabe.

Gaur egun, berriz, zentroen eta udalaren arteko koordinazio hobea dago, komunikazio kanal bateratuak ezarri baitira gizarte zentro guztientzat.

Gainera, gizarte zentroetako ordezkariak eta udaleko teknikari eta politikariak hilero biltzen dira eraldaketa prozesuan lan egiteko, eta jarduera batzuk ere antolatzen dituzte elkarrekin.

Arratzu

Arratzuk Helduak Zabaltzen proiektuaren pilotajearen hartu zuen parte. Horren kasua berezia da, ez baitu bere jarduerak garatzeko leku fisikorik edo lokal propiorik.

Helduak Zabaltzen ekimenaren pilotajea hasi arte, elkartearen eta udalaren arteko harremana bi alderdi espezifiktan oinarritzen zen: batetik, elkarteak berak programatutako ekintzak edo jarduerak martxan jartzeko dirulaguntzetan, eta, bestetik, udalerriko erabilera anitzeko gunea erabiltzeko baimenetan.

Baina eraldaketa prozesua hasi zenean, talde eragile bat sortu zen, eta bertan, elkarteko zuzendaritza ez ezik, udala ere ordezkatuta dago.

Horri esker, hasieratik elkarrekin hausnartu dute elkartearen erronka nagusien inguruan. Gainera, herriko adinekoen beharrak aztertu dituzte, horiei erantzuteko eta dagozkien ekintzak martxan jartzeko.

Ekintza horien adibide dira honako hauek: mankomunitateko gizarte zerbitzuekiko koordinazioa, dauden baliabideak ezagutarazteko; belaunaldien arteko txokolate jana, normalean komunitatean parte hartzen ez duten adinekoen harremanetarako gunea izan dadin, eta udal mailako agenda partekatua sortzea. Lokal propio baten beharra mahai gainean egon da prozesu osoan zehar, eta, momentuz, elkarreak une jakin batzuetan erabilera anitzeko gunea erreserbatzeko aukera izatea aztertzen ari dira.

Prozesu horrek bi erakundeak koordinatzeko oinarriak finkatzeko balio izan du, baita erakunde horiek komunitateko beste eragile batzuekin duten harremana finkatzeko ere.

Erandio

Erandioren kasuan, Alzagako adinekoen gizarte zentroaren eta udalaren arteko harreman hurbilagoa sustatzeko erronkari lehentasuna ematea proposatu zen. Horretarako, beharrezkotzat jo zuten talde eragileak zentroko bizitzarekin lotura duen udal teknikariren bat sartzea. Kasu honetan, zeregin hori gizarte langileari egokitu zitzaion.

Talde eragilearen bilera guztietan parte hartu zuen, eta figura horren eta adineko pertsonen artean hurbiltasun handiagoa sortzeko beharra landu zen; izan ere, adinekoek, batzuetan, ez dute udaletxera joan nahi izaten, eskura dituzten laguntzei edo baliabideei buruzko informazioa jasotzera.

Kasu honetan, gizarte zentroa leku seguru eta aukera gune gisa nabarmendu zen, gizarte langileak udalerriko adinekoentzat interesgarriak diren alderdiei buruzko hitzaldiak emateko eta, horrela, udalera joateko zailtasunik gehien dituztenengana hurbiltzeko. Jarduera elkarrekin eta elkarlanean antolatzea oso positibotzat jo zuten talde eragileko pertsona guztiek, ekintza mota hori denboran zehar mantentzearen potentziala ikusi baitzuten.

Portugalet

Portugaleten udal kudeaketaren zuzeneko esperientzia dute, eta zahartze aktiboa sustatzeko baliabide publikoak dituzte. Horietan, zentro bakoitzak adinekoen udal kontseiluan duen ordezkartzaren bidez hartzen du parte.

Kontseilu hori Portugaleteko adinekoek parte hartzeko talde bat da, eta hobetu daitezkeen gauzei buruzko aholkuak ematen dizkio udalari.

Alderdi politikoan ordezkariek, Portugaletako adinekoen elkarteek eta Portugaletako auzoetan banatuta dauden gizarte zentro bakoitzean aukeratutako pertsonak osatzen dute. Azken horiek zentroetan ematen diren zerbitzuen erabiltzaileak dira. Taldea parte hartu nahi duen edozein adinekorentzat dago irekita.

Formula hori EDADEKO programaren barruan sartzen da, eta udalerriko bost gizarte zentroentzat bultzada handia izan da, parte-hartzeak eta kide kopuruak gora egin baitute.

Figura profesionalak

Udalarekiko harremanez gain, interesgarria da figura teknikoan beste zeregin batzuetan jartzea arreta. Dinamizazio figurek funtsezko zeregina izan dute eta betetzen dute gizarte zentro askoren bizitzan, nahiz eta horien funtzioak udalerritik bestera desberdinak izan.

Parte-hartzea sustatzeko figura oso erabakigarria izan daiteke. Honela zehaztu daitezke parte-hartzea bultzatzeko zeregin berri horren funtzioak:

- Erabiltzaileek jarduerak, lan batzordeak eta boluntariotza aukerak sortzeko dituzten **gaitasun eta ahalmenak identifikatzea**, pertsona bakoitzaren berezitasunetan oinarrituta.
- **Informazioa biltzeko hainbat bide zehaztea**, orain arte zentroan egiten ez ziren beste pertsona batzuentzako jarduera esanguratsuak detektatzeko.
- **Bitarteko partaidetza organoetan eta/edo boluntariotzan** parte hartzen duten pertsonen logistika eta koordinazio alderdietan **laguntzea**.
- **Komunitateko beste eragile batzuekin harremanak ehuntzea**, zentroa komunitateari irekitzeko.
- Erabiltzaileentzat identifikatutako **jarduera esanguratsuetakoren bat martxan jartzea**.
- **Parte hartzen duten figuren arteko koordinazioa sustatzea**, talde bakoitzaren informazioa zentralizatuz eta besteei zabalduz, eta/edo taldeen arteko topaketak sortuz/kudeatuz.
- Erabiltzaileek **izan ditzaketen laguntza eta baliabide beharrak identifikatzea**, eta zerbitzuak bideratzeko lanak egitea, lehen mailako arretako gizarte eta osasun zerbitzuekin lankidetzan.

Kasu batzuetan, figura hori finkatzeak nolabaiteko beldurra sortzen du, bazkideak ordezkaturako ote dituzten edo protagonismoa kenduko ote dieten. Baina kontuan izan behar dugu figura horren funtzioa beste gobernantza egitura batzuei laguntzea dela, baita lana erraztea eta bidean laguntzea ere, eta ez zentroaren osotasuna kudeatzea.

Beraz, zein izan litezke figura horren eskumen eta zeregin zehatzak?



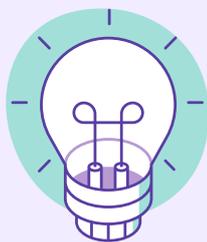
TALENTUA ETA INTERESAK IDENTIFIKATZEA

WhatsAppekin laguntzen diela kideei konturatu naiz.



PROPOSATU ETA ZABALDU

Idea zehatza proposatzen diot, nola lagundu dezakeen azaltzen diot eta zentroan partekatzen dut.



HAUSNARTU ETA PLANGINTZA EGIN

Komunikazio-batzorde bat, teknologia berrien tailer bat... egiteak zentzua izango lukeen pentsatzen dut.



LAGUNDU ETA BABESA EMAN

Kartelak jartzen ditut, beste pertsoneri komentatzen diet, espazioak bilatzen ditut, batzordekideekin hitz egiten dut..

3. Ariketa

Gogoeta gisa, zentroan egiten diren zereginetan pentsatzea proposatzen da, eta horietan parte hartzen duten funtsezko figurak zein diren ikustea:

ZENTROA KUDEATZEA (IDATZI ZEREGINA)	Adibidez: jarduerak antolatzea	
Zuzendaritza Batzordea		
Erabiltzaileak		
Udala		
Beste figura batzuk (lan batzordeak, dinamizazio profesionalak eta abar)		
Beste pertsona talde batzuk (komunitatekoak edo kanpokoak)		

Eskaintzen den informazioaren eta gida honetan azaltzen diren hausnarketen bidez, gobernantza eraldatu nahi duten zentroak orientatu edo inspiratu nahi dira. Aipatu bezala, ez dago bide edo formula bakar bat.

Zentro bakoitzak bere testuingurua eta errealitatea dituela ulertzen da, eta, beraz, kasu bakoitzean, berezia izan daitekeela eraldatze prozesua.

Halere, argi dago aldaketak ezartzeko modurik onena zentroaren parte diren pertsona guztien ahotsak kontuan hartzea dela. Hori dela eta, parte hartzeak garrantzi berezia du. Zentroak, ahots guztiak entzun ahal izateko, horiek jasotzeko lekuak izan behar ditu, hau da, parte hartzeko moduak: informazioa trukatzekoak, erabakiak hartzekoak, eta kezak edo ikuspegiak partekatzekoak.





Parte hartzea sustatzeko gakoak

HONA HEMEN GIZARTE ZENTROETAN PARTE HARTZEA SUSTATZEKO GAKO BATZUK:

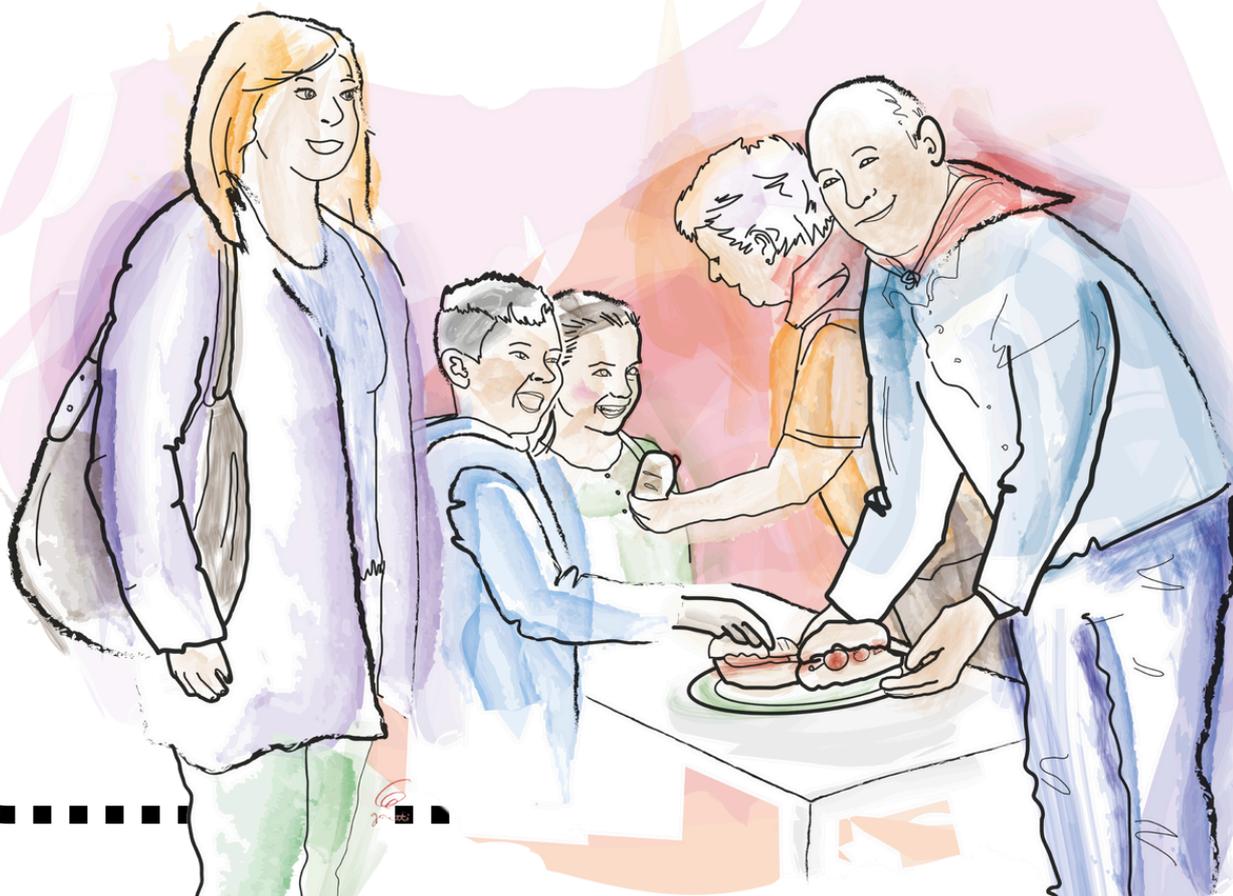
1

PARTE HARTZAILEEN ANIZTASUNA KONTUAN IZATEA

Beste apartatu batzuetan aipatu bezala, bai gida honetan, bai beste batzuetan, zentroko bizitzaren parte diren **pertsonen aniztasuna eta parte hartzeko moduak** kontuan hartzea da zentroaren eraldaketari ekiteko oinarrietako bat (Ikusi: Pertsonen gida).

Gainera, parte hartzea zentroko hormetatik harago doanez, nahitaezkoa da **komunitateko beste eragile batzuk** (elkartek, taldeak...) **kontuan hartzea** prozesuaren urratsetan.

Horrela, ziurtatzen da prozesuan zehar **interes, behar eta errealitate guztiak jasoko direla.**



HONA HEMEN GIZARTE ZENTROETAN PARTE HARTZEA SUSTATZEKO GAKO BATZUK:

2

KOMUNIKAZIOA

Zentro barruko nahiz kanpoko pertsonengan eragina duen guztiari buruzko beharrezko informazioa partekatze aldera, **komunikazioa irisgarria** izan behar da:

- **Hizkuntza argi eta erraza.**
- Informazio motaren arabera komunikazio **kanal egokiak**

Gainera, komunikazioak etengabea eta gardena izan behar du, eta zentroetako pertsoneri egokitua, zentroetako zeregina edozein dela ere. Garrantzitsua da guztiengana iristea.

3

PROZESUA ANTOLATZEA

Gizarte zentroetan parte hartzeko prozesu bat proposatzerakoan, nahitaezkoa da urrats zehatzak dituen plan bat jarraitzea, ondo zehaztuz helburuak eta martxan jartzeko behar diren eragileak. Horretarako, honako tresna hau ikustea aholkatzen dugu, ibilbidea markatzeko lagungarri izan baitaiteke: «Parte hartzeko prozesu baterako ibilbidea».





Bibliografia eta gomendatutako irakurgaiak

Bibliografia

- Gasteizko Udala (2019): Evaluación del modelo de participación de los Centros Socioculturales de mayores. Sarbidea: <https://bit.ly/3Ehh5CL>
- Del Barrio, E. eta Díaz-Veiga, P. (2020). Euskadiko 55 urteko eta gehiagoko pertsonen bizi-baldintzei buruzko azterlana, 2020. Gasteiz: Eusko Jaurlaritzako Berdintasun, Justizia eta Gizarte Politiketako Saila.
- Nafarroako Kutxa Fundazioa: Convive zentroak: Nahi ditugun zentroak lortzeko gida. Sarbidea: <https://bit.ly/40to4kv>
- Funes, M.J. (2011): La participación en asociaciones de la población mayor de sesenta y cinco años en España. Análisis de sus efectos e indicaciones para las políticas públicas sectoriales. Revista Internacional de Sociología (RIS) aldizkaria. 69(1). lib., urtarrila-apirila, 167-193.
- IMSERSO (2023). Servicios Sociales dirigidos a personas mayores en España. Diciembre de 2023. Servicios sociales dirigidos a personas mayores en España. Diciembre 2023 - Adinekoen eta Gizarte Zerbitzuen Institutua ([imserso.es](https://www.imserso.es))
- Vicente, J.M. (2011). Libro blanco sobre envejecimiento activo. 1. ed. Madril. Osasun Ministerioa. Gizarte Politika eta Berdintasuna. Gizarte Politikako eta Kontsumoko Idazkaritza Nagusia. Adinekoen eta Gizarte Zerbitzuen Institutua (IMSERSO).

Eraldaketarako gidak



<https://bit.ly/3G8117f>



Helduak Zabaltzen

GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK

ASMOA

ELUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
OSKIDATE, GAITERIA ETA ERROKHA DEMOKRATIKOAREN SALA DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y FETO DEMOCRATICO

<https://bit.ly/4k2ultD>



Helduak Zabaltzen

GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK

PERTSONAK

ELUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
OSKIDATE, GAITERIA ETA ERROKHA DEMOKRATIKOAREN SALA DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y FETO DEMOCRATICO

<https://bit.ly/3HBW5YF>



Helduak Zabaltzen

GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK

PARTAIDETZA ETA GOBERNANTZA

ELUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
OSKIDATE, GAITERIA ETA ERROKHA DEMOKRATIKOAREN SALA DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y FETO DEMOCRATICO

<https://bit.ly/3SZHN6M>



Helduak Zabaltzen

GIZARTE ZENTROAK ERALDATZEKO TRESNAK

KOMUNITATEA

ELUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
OSKIDATE, GAITERIA ETA ERROKHA DEMOKRATIKOAREN SALA DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y FETO DEMOCRATICO

Lan-tresna gehigarriak



<http://bit.ly/456MuCy>



PARTE-HARTZE PROZESURAKO IBILBIDEA



<http://bit.ly/45qmTTQ>



**Helduak
Zabaltzen**

*Gasteizko
BIZAN zentroyen
esperientzia*

*Experiencia centros BIZAN
de Vitoria-Gasteiz*



**Helduak
Zabaltzen**

*Eibarko gizarte
zentroyen
esperientzia*

*Experiencia centros
sociales de Eibar*



<http://bit.ly/4lgPC3y>



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO