3seuskadi

# Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren Liburu Zuria 2024

## Sareei buruzko diagnostikoa

3seuskadi

Hirugarren Sektore Sozialaren
Euskal Behatokia

Observatorio Vasco del
Tercer Sector Social

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

**Abendua**
**2025**

# Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren Liburu Zuria 2024

## Sareei buruzko diagnostikoa

3seuskadi
Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokia
Observatorio Vasco del Tercer Sector Social

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
ONGIZATE, GAZTERIA ETA ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

**2025**

Egileak: Hirugarren Sektore Sozialeko Euskal Behatokiko taldea

Parte hartu duen Behatokiko lantaldea: Iker Fernández, Lucía Merino eta Claudia Calderón.

EAEko administrazio orokorraren tresna tekniko bat da Behatokia, gizarte-zerbitzuen inguruko gaien eskumena duen Eusko Jaurlaritzako Sailaren mendekoa. Informazioa eta ezagutza biltzea, sistematizatzea, eguneratzea eta sortzea da Behatokiaren ardura, baita informazio eta ezagutza hori Hirugarren Sektore Sozialarekin lotutako eremuetan eta bertako erakunde eta sareetan hedatzea ere (Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legearen 25.1 artikulua).

Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokia
Observatorio Vasco del Tercer Sector Social
3seuskadi
EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
ONGIZATE, GAZTERIA ETA ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR, JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

Behatokiaren argitalpen guztiak kontsultatzeko eta dohainik deskargatzeko aukera dago Behatokiaren webgunean (www.3seuskadi.eus) eta https://ikusmirak.eus/ webgunean.

Argitalpen horien bidez, hirugarren sektore soziala hobetzen lagundu nahi dugu. Horregatik, ahalik eta gehien hedatzea eskertzen dugu eta haiek banatzea, kopiatzea eta berrerabiltzea baimentzen dugu, baldin eta diru-irabazi asmorik gabe egiten bada eta egileak aitortzen badira.

CC BY NC SA

# Aurkibidea


1. SARRERA ..... 1
2. PLANTEAMENDUA, HELBURUAK ETA METODOLOGIA ..... 3
3. NORTASUNA ..... 4
   3.1. ZEIN DIRA SAREEN EZAUGARRI BEREIZGARRIAK? ..... 4
4. JARDUERA ..... 6
   4.1. ZER ARLOTAN EGITEN DUTE LAN? ..... 6
   4.2. ZENBAT DENBORA DARAMATE LANEAN? ..... 7
   4.3. ZER KONTINGENTZIA ETA KOLEKTIBO ARTATZEN DITUZTE? ..... 7
   4.4. ZER JARDUERA EGITEN DUTE? ..... 8
5. PERTSONAK ..... 9
   5.1 LANTALDEAK: BOLUNTARIOAK ETA SOLDATAPEKO LANGILEAK ..... 9
   5.2. SOLDATAPEKO LANGILEEN BOLUMENA ETA EZAUGARRIAK ..... 10
   5.3. BAZKIDEAK ETA DOHAINTZA-EMAILEAK ..... 12
6. BALIABIDE EKONOMIKOAK ..... 13
   6.1. ZER BALIABIDE EKONOMIKO DITUZTE? ..... 13
   6.3. ZERTARA BIDERATZEN DITUZTE BALIABIDE EKONOMIKOAK? ..... 15
7. KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIO ESTRATEGIAK ..... 17
   7.1. ZER KUDEAKETA TRESNA ERABILTZEN DITUZTE? ..... 17
   7.2. ZER BESTE KUDEAKETA PRAKTIKA BARNERATU DITUZTE? ..... 18
   7.3. ZER INFORMAZIO HELARAZTEN DIETE INTERES TALDEEI? ..... 19
8. HARREMANAK ..... 20
   8.1. NOLAKOA DA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANA? ..... 20
   8.2. NOLAKOAK DIRA EHSS-KO HARREMANAK? ..... 21
9. SAREEN EHSS-N DUTEN PAPERARI BURUZKO GOGOETA ..... 24
   9.1. BEGIRADA BAT EHSS EGITURATZEKO PROZESUARI ..... 24
   9.2. BEGIRADA SEKTOREAREN BARRUALDEARI: SAREEN ROLA EHSS-REN BARRUKO HARREMANETAN ..... 26
   9.3. BEGIRADA KANPORANTZ: SAREEN ROLA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANEAN ..... 29
   9.4. BEGIRADA ETORKIZUNERANTZ: EHSS-REN ETA SAREEN ROLA ..... 31

# 1. SARRERA

Ekimen eta esku-hartze sozialeko erakundeak eta sareak indartzea da Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legearen helburua, eta lege horren lehentasunen artean dago sektorea eta haren bilakaera ezagutzearen garrantzia. Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala sustatzeko Estrategiak[1] –egungo araudi-esparrua sendotzen duena– 33. jarduketan, informazioa eguneratuta izatearen garrantzia nabarmendu zuen, eta honakoa zehaztu zuen: "Sektorearen, haren ezaugarrien eta haren ekarpenen gaineko datu sistematikoak eta aldian behingo datuak eskuragarri izatea oinarrizkoa da diagnostikoak, plangintzak eta ebaluazioak egiteko, eta lagungarria izan da eta izango da sektorea egituratzeko, erakundeak sektorearekin identifikatzeko eta sektorea aintzat hartzeko". Helburu horretarako, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren (aurrerantzean, EHSS) egoerari buruzko ikerketa eta ebaluazioa egiteko aldizkako zikloa jarri du abian, legeak jasotzen dituen aurreikuspenen arabera. Aipatutako zikloak bi urtez behingo txosten bat (barometroa) eta lau urtez behingo txosten bat (liburu zuria) hartzen ditu barne; Liburu Zuriak dagokion bi urtez behingo txostena jasoko du.

**Barometroaren eta Liburu Zuriaren** helburua da erakundeen ezaugarriei eta egiten dituzten jarduerei buruzko aldizkako informazioa eta informazio adierazgarria jasotzea, haien ekarpen sozialaren eta errealitate anitzaren berri ematea, EHSSko kide izatearen sentimendua eta aitorpen soziala bultzatzea, baita sustapen eta garapenerako orientazioak ezartzea ere.

**EHSSn, sareek leku nabaria dute,** sektorean duten pisuagatik eta haiek osatzen dituzten erakundeak egituratu eta indartzeko gaitasunagatik. Sareak **koordinaziorako, ordezkaritzarako eta sinergiak sortzeko egitura gisa definitzen dira,** haiek osatzen dituzten erakundeen artean hain zuzen, eta zeregin giltzarria dute sektore kohesionatuagoa eta eraginkorragoa sendotzeko. Izan ere, **sareek sektorea artikulatzeko, ordezkatzeko eta bultzatzeko funtzioa betetzen dute: ahulezia-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonekin eta kolektiboekin lan egiten duten erakundeak konektatzen eta indartzen dituzte, ezagutza eta proposamenak sortzen dituzte esku-hartze sozialaren esperientziatik, erakundeen arteko lankidetza bultzatzen dute eta administrazio publikoekin eta beste gizarte-eragile batzuekin elkarrizketa kualifikatua gauzatzen dute, politika sozialak diseinatzen, garatzen eta ebaluatzen eta eskubideak eta gizarteratzea defendatzen lagunduz.**

Txosten honetan, Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokiko lan guztietan bezala, **2016ko maiatzaren 12ko Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren 6/2016 Legeak**[2] jasotzen duen Hirugarren Sektore Sozialaren **definizioa** hartzen dugu abiapuntutzat. Definizio horren arabera, sektore horretako parte dira egoitza edo delegazioa eta jarduera Euskal Autonomia Erkidegoan duten gizarte-ekimeneko erakundeak, eta esku-hartze sozialeko jardueren bidez, gizarteratzea, garapenerako lankidetza, zaurgarritasun- edo bazterketa-, desberdintasun-, babesgabetasun-, desgaitasun- edo mendekotasun-egoerei aurre egiten dieten pertsonen, familien, taldeen,

[1] EUSKO JAURLARITZA (2018). *Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala sustatzeko estrategia.* Hemendik hartua: *https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/xiileg_planes_departamentales/es_def/ESTRATEGIA-DE-PROMOCION-DEL-TERCER-SECTOR-SOCIAL-DE-EUSKADI.pdf*

[2] EUSKADI. 6/2016 Legea, maiatzaren 12koa, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialari buruzkoa. *Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkaria,* 94. zk., 2016ko maiatzaren 19koa. Hemendik hartua: http://www.euskadi.eus/bopv2/datos/2016/05/1602096a.pdf.

kolektiboen edo komunitateen eskubideen baliatze eraginkorra sustatzea xede nagusitzat dutenak. Gainera, **Euskadiko hirugarren sektore sozialeko saretzat jotzen ditu** beste erakunde batzuk ordezkatzen dituzten bigarren mailako eta goragoko mailetako erakundeak, baita kolektibo zehatz bat ordezkatzen duten Euskadiko hirugarren sektore sozialeko esku-hartze zuzeneko erakundeak ere, dagokion lurraldean edo geografia eremuan kolektibo hori ordezkatzen duen sarerik ez dagoenean.

Kalkuluen arabera, EHSSk 85 sare ditu gaur egun, solaskide estrategiko gisa dihardutenak EHSSko erakundeen eta eragile publiko zein pribatuen artean. Hartara, hobeto parte hartu daiteke politika publikoetan, eta hobeto gauzatu daiteke sektoreen arteko elkarlana. Orobat, funtsezko plataformak dira ehun soziala indartzeko eta lan kolektiboa gizarte bidezkoago, inklusiboago eta solidarioago baterantz bideratzeko. Haatik, nahiz eta ekarpena esanguratsua izan, sareek erronka handiak dituzte jasangarritasunari, egituratzeko gaitasunari eta erakundeak barrutik indartzeari begira. Erronka horiek areagotu dira krisi ekonomikoaren eta pandemiaren ostean.

**Txosten honen helburua da EHSSko sareen egoerari buruzko diagnostiko eguneratua eskaintzea.** Azterketa honen bitartez, egitura horien ezaugarri nagusiak agerian ipini nahi dira, haien funtzioak, baliabideak, lantaldeak eta beste eragile batzuekiko harremanak kontuan hartuta. Horrezaz gain, sareek egiten duten ekarpen sozial espezifikoa ikusgai egin nahi dira, bai eta garapenean eta indartzeko lanean aurrerapausoak emateko lagungarri izan daitezkeen elementuak ere. Bestalde, alderdi garrantzitsuei heltzen zaie diagnostikoan; esate baterako, hauei: higadura gobernantza-organoetan, finantzazio-iturriak, sareen arteko elkarlanerako mekanismoak, eta sortzen diren erronketara egokitzeko gaitasuna.

Ikuspegi horrekin, sareen indarguneak eta hobekuntza-arloak identifikatu ahalko dira, oinarri sendoa izan daitezen hazkundea eta jasangarritasuna bultzatuko dituzten ekintzak proposatzeko. Era horretan, EHSSren zeregina indartu nahi da, Euskadiko eraldaketa sozialean eragile giltzarri den aldetik.

Zazpi kapitulutan multzokatuta, lan honen emaitzak **EHSSren sareen ezaugarri** nagusiak ematen ditu aditzera, identitateari, jarduerari, sektorea osatzen duten pertsonei, baliabide ekonomikoei, erabiltzen dituen kudeaketa-tresnei eta sektoreari eusten dioten barne- eta kanpo-harremanei dagokienez. Txostena amaitzeko, azken kapituluan **gogoeta** egiten da EHSS egituratzeko prozesuari buruz, sareek barruan eta kanpoan duten zereginari buruz eta EHSSk zein sareek etorkizunean izan dezaketen zereginari buruz.

## 2. PLANTEAMENDUA, HELBURUAK ETA METODOLOGIA

EHSSko sareen nortasunagatik eta jardueragatik, izaera eta ezaugarri propioak dituzte, oinarrizko edo lehen mailako erakundeenekin zerikusia ez dutenak. Haien jardueraren bereizgarria ez da zerbitzuz hornitzea, baizik eta intzidentziari, solasaldiari edota ordezkaritzari lotutako beste funtzio sozial batzuk egitea. Lantaldeek, kudeaketa-tresnek edota sarri elkarlanean diharduten entitate eta eragile sozialen egiturak taxutzen dituzten EHSSko bigarren eta hirugarren mailako erakundeek ez dituzte oinarrizko erakundeetan ikusten diren ezaugarri bereizgarriak.

Horregatik, azterlan diagnostiko honetan, sareak bereizten dituzten elementu nagusietan sakontzea proposatzen da. Zehazki, sareen ezaugarri nagusiak aztertuko dira, besteak beste, jarduera, lantaldeak edota baliabideak aintzakotzat hartuta. Era berean, zereginari buruzko gogoeta eskaini nahi da, EHSSn, ordezkaritza-funtzioan, egituratze-prozesuetan eta dinamismoan, bai eta aitortzan ere, eragile sozial gisa eta beste eragile sozial batzuekiko funtsezko solaskide gisa.

Azterlanaren **helburu nagusia** da EHSSko bigarren eta hirugarren mailako erakundeen nortasunari eta ezaugarriei buruzko begirada diagnostikoa eskaintzea. Helburu orokor hori **bi helburu espezifikotan** zehazten da.

1) EHSSko sareen ezaugarriak agerian jartzea, horien jarduera, lantaldeak osatzen dituzten pertsonak, eskura dituzten baliabide ekonomikoak, baliatzen dituzten kudeaketa- eta komunikazio-tresnak, eta dituzten harremanak kontuan izanda.

2) Sareen zereginari buruz hausnartzea, bi mailatan: sektorearen barruan, ordezkaritza-funtzioan eta egituratze-prozesuan zein dinamismoan; eta sektoretik kanpo, solaskide gisa eta eraldaketa sozialeko eragile sozial gisa.

Planteatutako helburuak ikusita, proiektura ondoen egokitzen dena **metodologia** mistoa da, teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatzen dituena. Zehazki, hauek:

1. **Datu diagnostikoen azterketa:** EHSSren 2024ko Liburu Zuriko datu diagnostikoen ustiapen espezifikoa egin da, sareen ezaugarriak ulertzeko informazio garrantzitsua ematen duten heinean. 33 sareko lagina lortu da, 2024ko Liburu Zuriko galdetegian parte hartu zutenena.
2. **Eztabaida-taldeak:** galderen gidoi erdi-egituratu batetik abiatuta, ikerketa-taldeak EHSSko sareetako kideak bildu ditu online, elkarrizketan aritzeko eta ikuspegiak egiaztatzeko, sareen errealitateak, EHSSn eta beste eragile sozial batzuekin duten funtzioa eta aurrez aurre dituzten erronkak ardatz hartuta. Bi eztabaida-talde egin dira: bat, Sareen Sareko sareekin, eta bestea, EHSSko beste sare batzuekin. Guztira, 15 sareko 16 pertsonak parte hartu zuten eztabaida-taldeetan.

# 3. NORTASUNA

*EHSSk 85 sare ditu, Bizkaian batez ere (% 58,6), baita Gipuzkoan (% 25,2) eta Araban (% 16,1) ere. Gehienak elkarteak dira (% 87,1), eta, batez beste, sare bakoitzean 26 erakunde daude. Gainera, % 27,3ri aitortu zaie onura publikokoak izatea, eta % 34,9 hartzaile direnek edo haien familiek eratu dituzte zuzenean. Ondorioz, sustraitzea eta legitimitatea sendoak dira komunitatean.*

## 3.1. ZEIN DIRA SAREEN EZAUGARRI BEREIZGARRIAK?

Azken urteotan, **EHSSk nabarmenki tinkatu du egituratze-prozesua,** eta sareen garrantzia azpimarratu da, sektorea egituratzeko **funtsezko oinarriak** diren aldetik. Erakundeen arteko lankidetzak, lan partekatuak eta elkarlanak, eta sinergiak sortzeak EHSSren kohesioa irmotzeko aukera eman dute. Horren eraginez, esku-hartze sozialerako gaitasuna indartu da, egitura horietan parte hartuz.

Entitateen % 97,9 baino gehiago oinarrizko erakundeak dira, eta **bigarren edo hirugarren mailako sareek edo entitateek** sektoreko erakunde guztien % 2,1 osatzen dute, gutxi gorabehera [3] . Kontsultatutako sareen erdiak gutxienez 14 erakunde biltzen ditu, eta beste erdiak 14 entitate baino gehiago biltzen ditu. **Batez beste, sare bakoitzak 26 erakunde egituratzen ditu.** Hortaz, bistan da nolako ahalmena duen eragile sozial dezente bateratzeko.




EHSSk beste entitate batzuk ordezkatzen dituzten bigarren eta hirugarren mailako **85 sare** ditu. Lurralde historikoaren arabera eta entitateak egoitza nagusia non duen kontuan hartuta, sareen **% 58,6 Bizkaian dago** (46 guztira); ondoren, **Gipuzkoan, % 25,2rekin (23 sare);** eta azkenik, **Araban, % 16,1ekin (16 sare)[4].** Alabaina, aintzakotzat hartu behar da sare ugariren jarduera lurraldez haraindikoa dela, eta egoitza sozialaren eremu geografiko zehatzaz harago doala.

| | Bizkaia | Gipuzkoa | Araba | EUSKADI |
|---|---|---|---|---|
| **Sare kopurua** | 46 | 23 | 16 | **85** |
| **Guztizkoaren gaineko %** | % 54,1 | % 27,1 | % 18,8 | **% 100** |

EHSSko sareek balia ditzaketen figura juridikoen artean, **elkarteak gehiengoa dira,** guztien % 87,1 dira eta (74 sare)[5]. Atzetik fundazioak datozkio, % 2,4 izanik (bi sare), eta gainerako % 10,6a (bederatzi sare) beste figura juridiko batzuk dira. Datu horietan ikusten da elkarteak

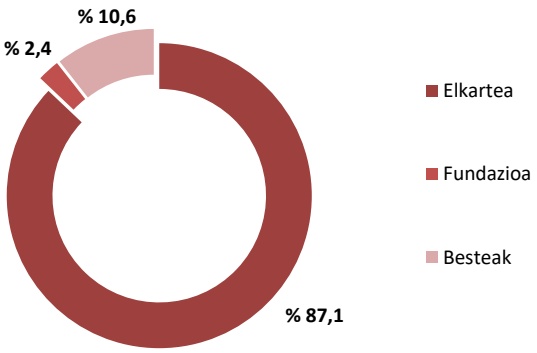
[3] Entitateak oinarrizko erakundeen edo sareen arabera banatzeko orduan, HSSEBren entitateen direktorioan agertzen diren erakundeen unibertsoa erabiliz egin da kalkulua, ez lagina erabiliz.

[4] Erakundeen Lurralde Historikoaren araberako banaketa kalkulatzeko, HSSEBren Erakundeen Direktorioan erregistratutako erakundeen unibertsoa hartu da erreferentziatzat, eta ez azterlanaren lagina.

[5] Figura juridikoa kontuan izanik, erakundeen banaketa kalkulatu da HSSEBren entitateen direktorioko erakundeen unibertsotik abiatuta, ez lagina erabilita. Horrenbestez, EHSSko erakunde guztiei egiten zaizkien erreferentziak direktorio horretan daudenetara mugatzen dira.

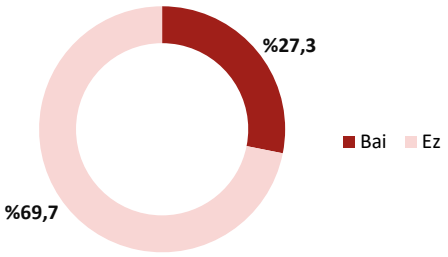
antolaketa-forma nagusi gisa gailentzen direla sektoreko sareen konfigurazioan eta funtzionamenduan.

ERAKUNDEEN BANAKETA, FIGURA JURIDIKOAREN ARABERA (%)



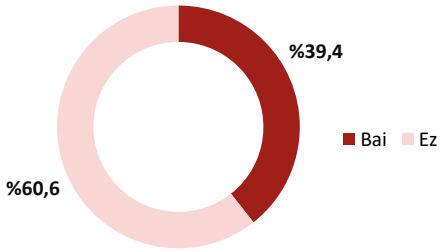

Gutxi gorabehera, EHSSren sareen % 27,3k **onura publikoaren deklarazioa** dute. Deklarazio horrek gizarteak lan hori aitortzen duela adierazten du, eta berekin dakar erakundearen xedeek interes orokorra sustatzeko joera izatea eta jarduera kideei mesede egitera soilik ez mugatuta egotea.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ONURA PUBLIKOKOAK IZATEA AITORTU ZAIEN ENTITATEEN ARABERA (%)




EHSSko sareen % 39,4 **hartzaile direnek eta/edo haien familiakoek eratzen dituzte zuzenean.** Hala, bistakoa da egitura horien eta hartzaile diren kolektiboen arteko lotura estua eta zuzenekoa dela. Hortaz, argi geratzen da nolatan jardueraren onuradunek bultzatzen dituzten sareak hamar kasuetatik ia lautan, eta hartara legitimitate eta sustraitze sendoa dute komunitatean.

ERAKUNDEEN BANAKETA, HARTZAILE DIRENEK ETA/EDO HAIEN FAMILIAKOEK ZUZENEAN ERATZEN DITUZTEN ENTITATEEN ARABERA (%)



# 4. JARDUERA

*EHSSko sareek hainbat arlotan dihardute. Horien artean, aipatzekoak dira arlo Sozial-zeharkakoa (% 68,2), Hezkuntza eta Aisialdia (% 54,6) eta Gizarte Zerbitzuak (% 53,8). Gehienek 20 urtetik gorako ibilbidea dute (% 61,1), eta batik bat zaurgarritasun-egoeran daudenak (% 58,3) eta desgaitasuna dutenak (% 27,8) artatzen dituzten erakundeak dira. Horrez gain, % 100ek beste funtzio sozial batzuk egiten dituzte; esate baterako, ordezkaritza, sentsibilizazioa eta beste eragile batzuekiko solasaldia.*

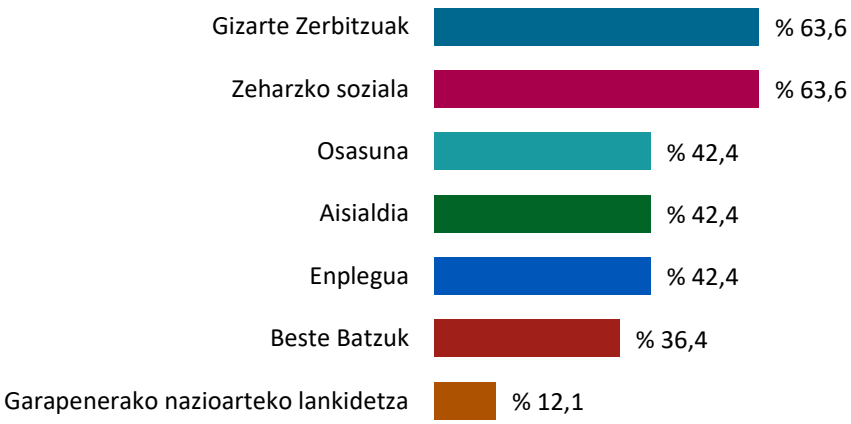
## 4.1. ZER ARLOTAN EGITEN DUTE LAN?

Jarduera-arloei buruz, **sare gehienak gizarte-zerbitzuetan eta arlo sozial-zeharkakoan** aritzen dira. Hurrenez hurren, guztien % 31,8 (27 sare) eta % 27,1 (23 sare) dira[6]. Ondoren datoz Osasuna, batetik, eta Hezkuntza eta Aisialdia, bestetik, % 14,1narekin (12na sare). Garapenerako Nazioarteko Lankidetzari % 4,7 dagokio (lau sare), eta Enpleguari, % 2,4 (bi sare). Gainerako % 5,9 (bost sare) beste arlo batzuei dagokie. Profil horrek berresten du sare horiek nolako garrantzia duten kohesio sozialean eta EHSSren elkarte-ehuna indartzeko lanean.

| | Osasuna | Enplegua | Gizarte-zerbitzuak | Hezkuntza eta Aisialdia | Garapenerako Nazioarteko Lankidetza | Sozial-transbertsala | Beste batzuk |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sare kopurua** | 12 | 2 | 27 | 12 | 4 | 23 | 5 |
| **Guztizkoaren gaineko %** | % 14,1 | % 2,4 | % 31,8 | % 14,1 | % 4,7 | % 27,1 | % 5,9 |

Jarduera-eremu nagusia izan ez arren, sareen % 63,6k adierazi dute, neurri batean, gizarte-zerbitzuen esparruan zein gizarte-zeharkako esparruan parte hartzen dutela. Era berean, % 42,4k osasunaren, aisialdiaren eta enpleguaren esparruetan garatzen du jarduera. Neurri txikiagoan, sareen % 36,4k beste esparru batzuetan parte hartzen du, eta % 12,1ek nazioarteko garapenerako lankidetzaren esparruan garatzen du bere jardueraren zati bat.

JARDUERA ARLO BAKOITZEAN LAN EGITEN DUTEN ERAKUNDEAK (%)

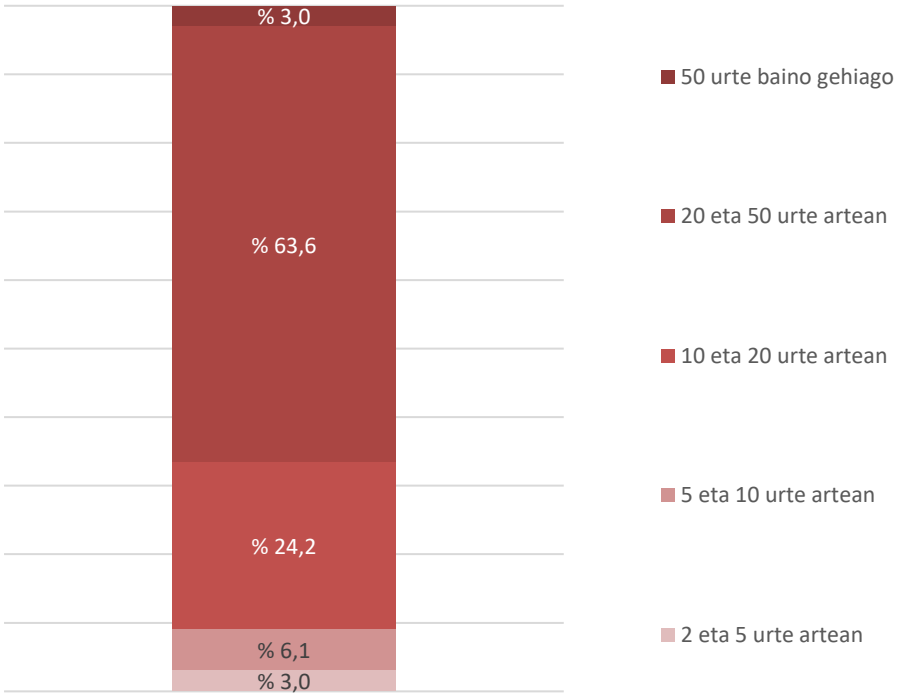



[6] Erakundeen jardun-eremuen araberako banaketa kalkulatzeko, HSSEBren Erakundeen Direktorioan erregistratutako erakundeen unibertsoa hartu da erreferentziatzat, eta ez azterlanaren lagina.

### 4.2. ZENBAT DENBORA DARAMATE LANEAN?

Sareen artean, ibilbide eta esperientzia desberdineko askotariko erakundeak aurkitzen ditugu. Sareen % 66,6k 20 urtetik gorako ibilbidea du, eta horien artean % 3,0k 50 urte baino gehiago daramatza jardunean. Bestalde, % 24,2k 10 eta 20 urte arteko ibilbidea du, eta % 6,1ek 5 eta 10 urte artekoa; % 3,0k, berriz, 2 eta 5 urte arteko ibilbidea du. Horrek erakusten du ibilbide sendotua duten sareak eta berrikiago sortutakoak batera daudela.

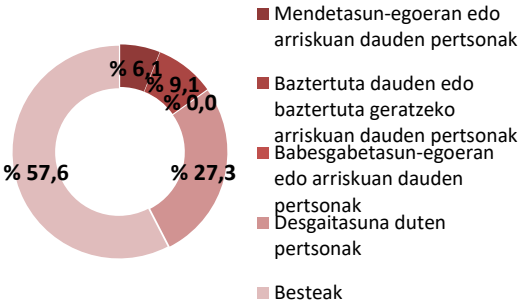
ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKETA URTEAREN ARABERA. (%)




### 4.3. ZER KONTINGENTZIA ETA KOLEKTIBO ARTATZEN DITUZTE?

Sare gehienetan (% 57,6), hartzaile nagusiak beste zaurgarritasun- edo desparekotasun-egoera batzuetan dauden pertsonak dira. Bestalde, sareen % 27,3k desgaitasuna dutenak artatzen dituzte; ondoren, % 9,1ek bazterkeria-egoeran edo -arriskuan daudenekin lan egiten dute; eta % 6,1ek mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak artatzen dituzte. Azkenik, ez da erregistratu babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan daudenak zehazki artatzen dituen sarerik.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ARTATZEN DUTEN KONTINGENTZIAREN ARABERA. (%)



## 4.4. ZER JARDUERA EGITEN DUTE?

Bigarren edo hirugarren mailako erakundeen artean, % 70,6k zerbitzuen eskaintza eta intzidentziari lotutako beste funtzio sozial batzuk uztatzen ditu; eta % 29,4 beste funtzio sozial horietan soilik aritzen da. Bestalde, oinarrizko gizarte-erakundeetan, gehiengoak, % 83,8k, zerbitzuak zein beste funtzio sozial batzuk egiten ditu. Konparazioan, % 6,1ek zerbitzuak hornitzen ditu soilik eta % 10,1ek beste funtzio sozial batzuetan jarduten du.

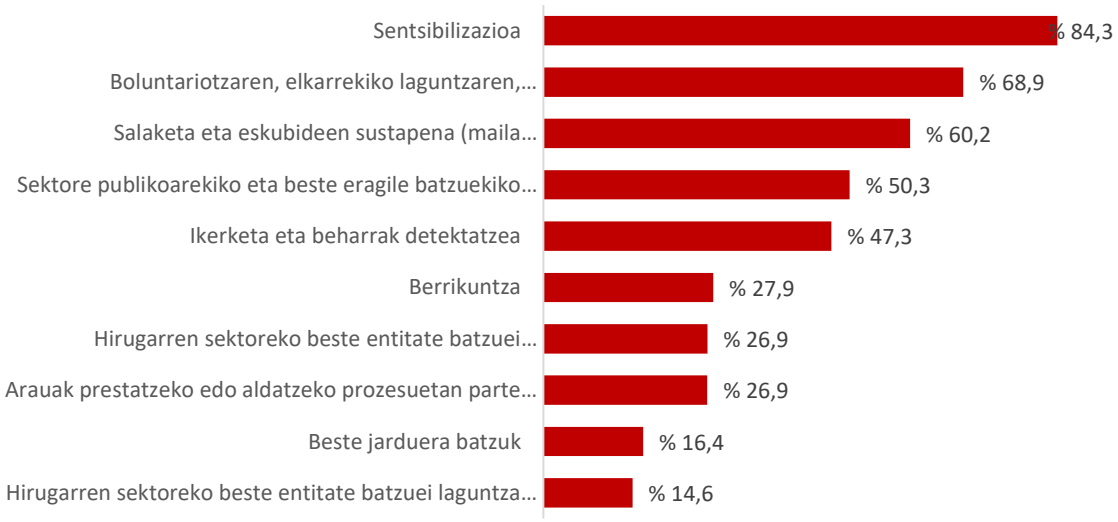
ERAKUNDEEN BANAKETA, ZERBITZUEN HORNIKUNTZAREN ETA OINARRIZKO ERAKUNDE EDO SAREEN ARABERA. (%)

| | Bai, bigarren edo hirugarren mailako erakundea da | Ez, oinarriko erakundea da |
|---|---|---|
| **Zerbitzuak bakarrik ditu** | % 0 | % 6,1 |
| **Beste funtzio sozial batzuk bakarrik egiten ditu** | % 29,4 | % 10,1 |
| **Zerbitzuak eta beste funtzio batzuk uztartzen ditu** | % 70,6 | % 83,8 |
| **Guztira** | % 100,0 | % 100,0 |

Bigarren edo hirugarren mailako erakundeek, hau da, EHSSko sareek, hainbat funtzio betetzen dituzte. Horien artean, bereziki nabarmentzen da sentsibilizazioa, sareen % 84,3k garatzen baitu. Ondoren datoz boluntariotzaren, elkarrekiko laguntzaren, gizarte-partaidetzaren eta elkartegintzaren sustapena (% 68,9), bai eta eskubideen salaketa eta sustapena ere, banaka zein kolektiboki (% 60,2).

Sareen erdiak inguruk sektore publikoarekin eta beste eragile batzuekin solaskidetza-lanak egiten ditu (% 50,3), baita ikerketa eta beharrak hautemateko lanak ere (% 47,3). Maiztasun txikiagoarekin agertzen dira berrikuntza (% 27,9), hirugarren sektoreko beste erakunde batzuei zuzendutako laguntza-programak edo -ekintzak (% 26,9) eta arauak prestatzeko edo aldatzeko prozesuetan parte hartzea (% 26,9). Azkenik, % 16,4k bestelako jarduerak egiten ditu eta % 14,6k hirugarren sektoreko beste erakunde batzuei laguntzak edo dirulaguntzak ematen dizkie.

FUNTZIOETAKO BAKOITZA EGITEN DUTEN BIGARREN EDO HIRUGARREN MAILAKO ERAKUNDEAK. (%)



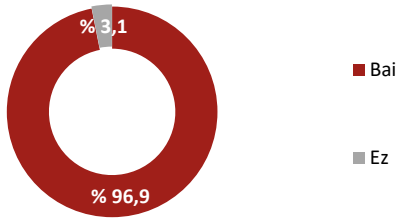
# 5. PERTSONAK

*EHSSko sareen % 96,9k soldatapeko langileak ditu, nahiz eta askok laneko egonkortasunari lotutako erronkak dituzten. Boluntarioak giltzarri dira: izan ere, lantaldearen % 75 dira, gutxienez, sareen % 65,5ean. Bestalde, sareen % 42,9k adierazten du boluntario guztiek erabakiak hartzen diren organoetan parte hartzen dutela. Oinarri sozialaren harira, sareek 625 bazkide dituzte, batez beste, eta % 78,9k dohaintza-emaileak dituzte. Gehienak ekarpen erregularrak dira.*

## 5.1 LANTALDEAK: BOLUNTARIOAK ETA SOLDATAPEKO LANGILEAK

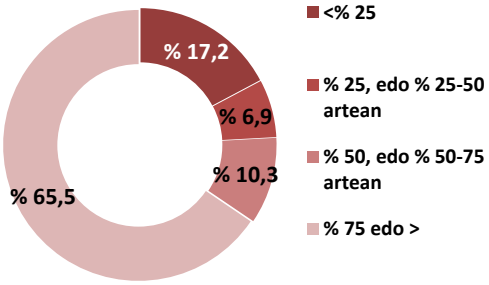
EHSSko sareen % 96,9k soldatapeko langileak dituzte lantaldeetan; aldiz, erakundeen % 3,1 borondatezko pertsonekin osatuta daude oso-osorik.

LANTALDEETAN SOLDATAPEKO LANGILEAK DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



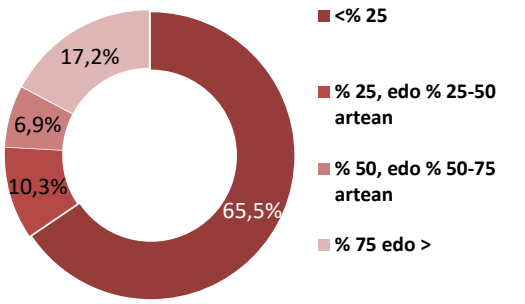

Boluntarioek sareetako lantaldeetan duten pisua dela eta, % 65,5ek boluntarioz osatutako lantaldea dute, eta langile guztien % 75 dira, edo gehiago. Sareen % 10,3an, boluntarioak % 50 baino gehiago dira, eta % 75 baino gutxiago. Eta % 6,9an presentzia txikiagoa dute, % 25etik % 50era bitartekoa. Amaitzeko, sareen % 17,2an, boluntarioak lantaldeen % 25 baino gutxiago dira. Datu horiek agerian jartzen dute boluntarioen inplikazio-maila askotarikoa dela sareetan. Sare gehienak boluntarioen mende daude hein handian, beren jarduera egin ahal izateko.

ERAKUNDEEN BANAKETA, LANTALDEETAN BOLUNTARIOEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)



Antzera, ohikoena da soldatapeko langileak lantaldeen osaeraren laurdena izatea sareetan, hala gertatzen baita erakundeen % 65,5ean. Bestalde, soldatapeko langileek pisu handi samarra dute, sareen % 10,3an tarte honetan baitaude: % 25ean hasita, eta % 50 baino gutxiagora bitarte. Eta sareen % 6,9an, berriz, % 50ean hasita eta % 75 baino gutxiagora arte. Azkenik, sareen % 17,2an, soldatapeko langileak lantaldearen % 75 edo gehiago dira. Hala, bistan da lantaldeen osaera askotarikoa dela, sare bakoitzak zer izaera eta baliabide dituen.

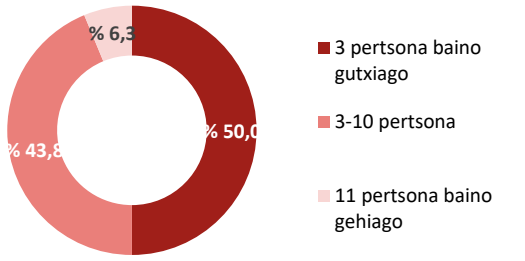
ERAKUNDEEN BANAKETA, LANTALDEETAN SOLDATAPEKO LANGILEEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)




## 5.2. SOLDATAPEKO LANGILEEN BOLUMENA ETA EZAUGARRIAK

Sareek soldatapeko langileak dituztenean, langile horien bolumena ez da 10etik gorakoa izaten gehienetan (% 93,8). Sareen ia erdian (% 50), hiruk baino gutxiagok jasotzen dute ordainsaria, eta % 43,8an, soldatapeko hiru eta hamar langile artean daude. Sareen % 6,3an soilik daude soldatapeko 11 langile baino gehiago. Beraz, oro har, egitura txikia da, eta estua, giza baliabideei dagokienez.

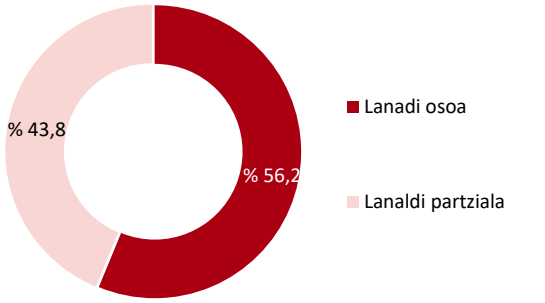
ERAKUNDEEN BANAKETA, SOLDATAPEKO LANGILEEN KOPURUAREN ARABERA. (%)




Nahiz eta ohikoena den sareek soldatapeko langile bakarra izatea, batezbestekoa 3,6 langile da. Horien artean, % 70 emakumeak dira, eta, hortaz, emakumeen nagusitasuna azpimarratzekoa da erakunde horietako soldatapeko lanpostuetan. Joera partekatua da hori EHSSko entitateetan.

Sareetako soldatapeko langileen % 56,2 lanaldi osoan kontratatuta dago, eta % 43,8k lanaldi partziala du. Lanaldi partzialeko kontratu horietan, hamarretik zortzi baino zertxobait gehiago emakumeei dagozkie. Kontratuen partzialtasunaren datu hori handiagoa da sareetan EHSS osoan baino, han kontratuen % 29 inguru baita.

SOLDATAPEKO LANGILEEN BANAKETA, LANALDI MOTAREN ARABERA. (%)



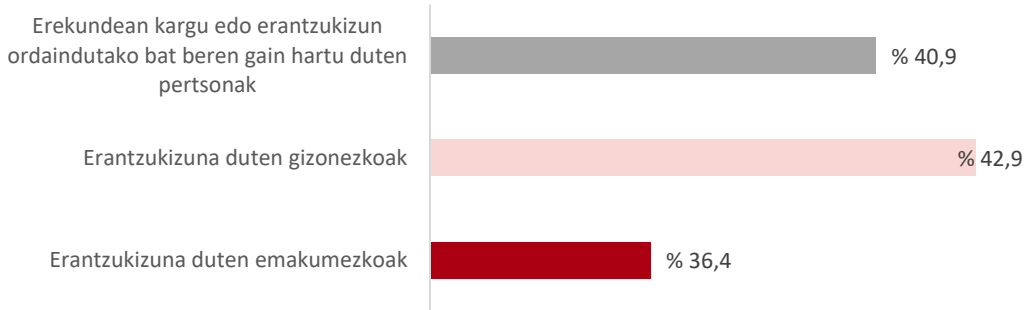

Sareetako soldatapeko langileen % 67,4k kontratu mugagabea edo finkoa du, eta soldatapeko langileei laneko segurtasun handiagoa ematen zaie, beraz. Aitzitik, hirutik batek beste kontratu-mota bat du, aldi baterakoa edo finko etena. Ikusi denez, aldi baterako kontratu gehiago egiten dira sareetan, EHSS osoan baino (% 23 dira, gutxi gorabehera).

SOLDATAPEKO LANGILEEN BANAKETA, KONTRATU MOTAREN ARABERA. (%)




Langileen % 40 inguruk ordaindutako ardura-posturen bat edo ardura motaren bat hartzen dute beren gain erakundean. Tasa hori zertxobait handiagoa da emakumeen artean (% 42,9) gizonen artean baino (% 36,4). EHSS osoan, ordea, erantzukizun-tasa handiagoa da gizonen artean, emakumeen artean baino.

ARDURA POSTU BAT DUTEN SOLDATAPEKO LANGILEAK, SEXUAREN ARABERA. (%)



## 5.3. BAZKIDEAK ETA DOHAINTZA-EMAILEAK

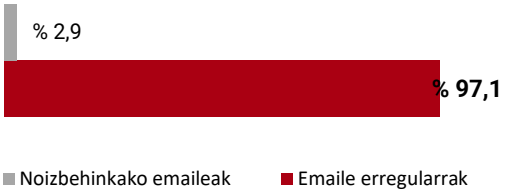
Sareek, batez beste, 625 bazkide dituzte, nahiz eta kontuan izan behar den elkarteen erdia, gutxi gorabehera, 205 bazkidez edo gutxiagoz osatuta daudela [7] . Bazkideen % 55 inguru emakumeak dira, eta % 45, gizonak[8].

BAZKIDEEN OSAERA, SEXUAREN ARABERA. % ETA BATEZBESTEKOA




Kalkuluen arabera, sektoreko sareen % 78,9 inguruk dohaintza-emaileak ditu, eta datu hori EHSS osoarena baino nabarmen handiagoa da (% 52,3). Sareetan, dohaintza-emaile gehienak erregularrak dira (hamarretik bederatzi).

DOHAINTZA EMAILEEN OSAERA, MOTAREN ARABERA. %



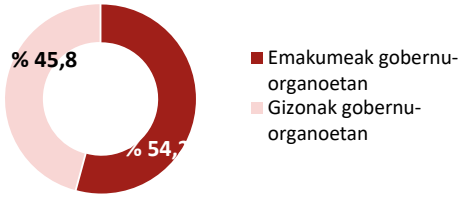

Batez bestean, sare bakoitzak ohikotasunez diru-ekarpenak egiten dituzten 35 pertsona edo entitate ditu, baina erakundeen erdiek ez dute 9 dohaintza-emaile erregular baino gehiago[9].

## 5.4. GOBERNU ORGANOAK

Gobernu-organoak (zuzendaritza-taldeak, patronatuen batzordeak...), orokorrean, haien kargua dohainik garatzen duten pertsonek osatzen dituzte, eta honakoekin lotutako zereginak hartzen dituzte haien gain: entitatearen norabidea, misioaren betetze mailaren ebaluazioa, baliabideen esleipenaren kontrola, etab.

Sareen gobernu-organoak, batez beste, 8 edo 9 pertsonaz osatuta egoten dira. Dena den, 6 pertsona izatea da ohikoena, eta erakundeen erdien gobernu-organoak ez dira 8 pertsonaz baino gehiagoz osatuta egoten. Emakumeak gobernu-organoak osatzen dituztenen % 54,2 dira.

EMAKUMEEN ETA GIZONEN BANAKETA GOBERNU ORGANOETAN. (%)




[7] Bazkideen estatistikak kalkulatzeko, elkartearen figura juridikoa duten erakundeak hartu dira kontuan eta 5.000 bazkide edo gehiago dituzten erakundeak baztertu dira, “outsider” erakundetzat jo ditugulako.
[8] Bazkideen sexuaren araberako banakapena kalkulatzeko, elkartearen figura juridikoa duten erakundeak hartu dira aintzat.
[9] Ohiko emaileen estatistikak kalkulatzeko, 1.000 emaile edo gehiago dituzten erakundeak baztertu ditugu, “outsider” erakundetzat jo ditugulako.

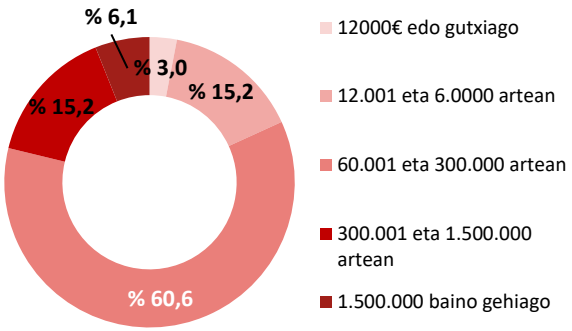
# 6. BALIABIDE EKONOMIKOAK

*Entitate txikiak, oso txikiak eta ertainak dira EHSSko sare guztiak, eta horrek argi uzten du zer egitura ekonomiko eta zer tamaina duten. Finantzazio publikoa diru-sarreren % 85,7 da, eta iturri nagusia kontratu publikoak dira (% 39,7). Finantzazio pribatua, aldiz, % 14,7 da. Gastuari begira, izaeraren arabera, % 52,9 langileengana doa; eta xedearen arabera, % 70,3 egindako jardueretara edo emandako zerbitzuetara bideratzen da. Halaxe ikusten da misio soziala betetzera begira daudela modu bizian.*

## 6.1. ZER BALIABIDE EKONOMIKO DITUZTE?

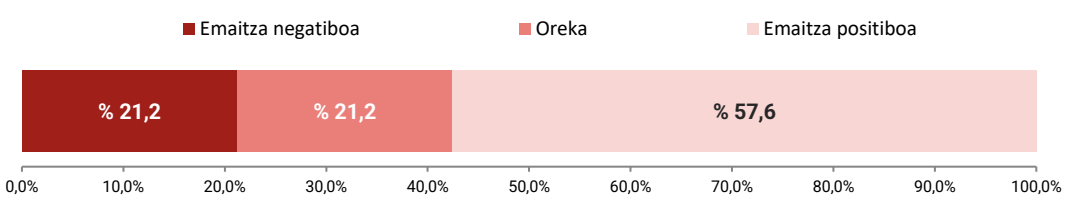
EHSS osatzen duten sare gehienak entitate txikiak, oso txikiak edo ertainak dira. Hala, askotariko egitura ekonomikoak dituzte. Sare txikienen bolumen ekonomikoa 60.000 €-tik beherakoa da, eta guztien % 18,2 dira. Bestalde, hamar saretik sei elkarte ertainak dira, 60.000 € eta 300.000 € arteko aurrekontuak kudeatzen dituztenak. Bolumen ekonomiko handieneko erakundeek 300.000 € eta 1.500.000 € arteko aurrekontua kudeatzen dute (guztien % 15,2), eta beste batzuek 1.500.000 €-tik gorako bolumen ekonomikoa dute. Oro har, sareen erdiek, gutxi gorabehera, 165.000 €-tik beherako aurrekontuak kudeatzen dituzte.

ERAKUNDEEN BANAKETA, 2022KO DIRU SARREREN ARABERA. (%)




Gutxi gorabehera sareen % 21,2ren ekonomia-emaitza 2023an kontuak orekatuta izatea izan zen. Bestalde, sareen % 57,6k emaitza positiboa lortu zuten, eta % 21,2k, berriz, emaitza negatiboa (edo defizita). Datuei jarraikiz, nahiz eta sare gehienen kudeaketa ekonomikoa aldekoa den, proportzio handi samar batek erronkak ditu oraindik finantza-jasangarritasuna edo kontuen oreka erdiesteko.

ERAKUNDEEN BANAKETA, 2022KO EKITALDIKO EMAITZAREN ARABERA. (%)



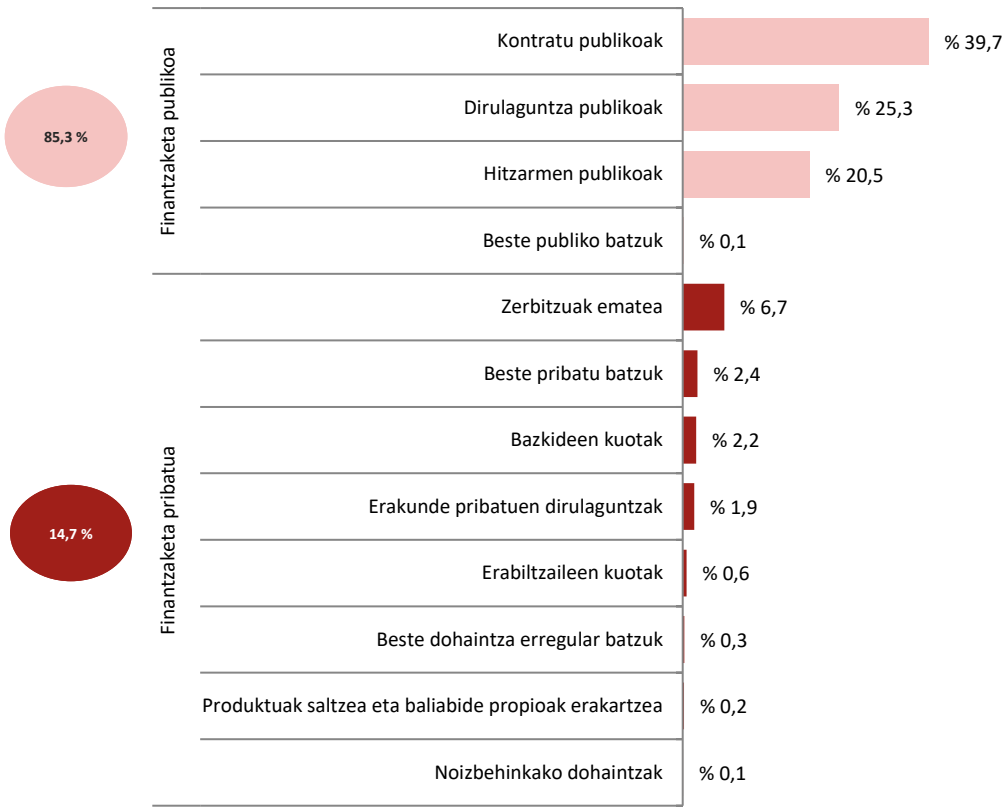
## 6.2. NONDIK DATOR FINANTZAKETA?

Sareen diru-sarreren % 85,7 finantzaketa-iturri publikoetatik datoz, eta % 14,3 finantzaketa-iturri pribatuetatik. Alderatuz gero, finantziazio publikoaren pisua nabariki handiagoa da sareetan EHSS osoan baino (% 64,8).

Finantziazio publikoaren barruan, iturri nagusia kontratu publikoak dira, diru-sarrera guztien % 39,7 baitira. Gero, dirulaguntza publikoak (% 25,3) eta hitzarmen publikoak (% 20,5) datoz. Beste iturri publiko batzuk ez dira % 0,1era iristen ia-ia.

Bestalde, finantzaketa pribatua zerbitzuak emateak (% 6,7), bazkideen kuotek (% 2,2) eta entitate pribatuen dirulaguntzek (% 1,9) osatzen dute. Finantziazio pribatuaren gainerako iturriak oso txikiak dira sareen finantzazioan.

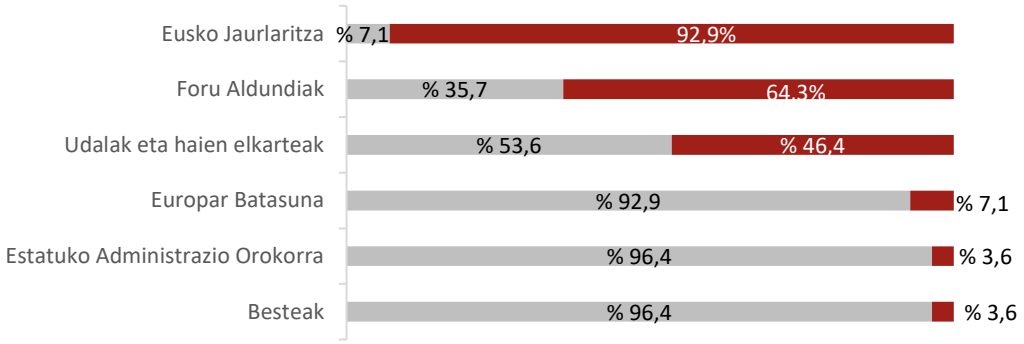
DIRU SARREREN ITURRI BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, FINANTZIAZIO OSOAREKIKO. (%)




Datuak ikusita, EHSSko sareak finantziazio publikoaren mende daude argi eta garbi, bai autonomia-erkidegoan bai foru-aldundiei dagokienez. Sareen % 92,9k Eusko Jaurlaritzaren finantzazioa lortzen du, eta % 64,3k foru-aldundien babesa jasotzen du. Horrek nabarmentzen du erakunde horiek giltzarri direla sektorearen jasangarritasun ekonomikorako. Halaber, udalen finantzazioa neurri txikixeagoan lortzen da (% 46,4), autonomia-erkidegoaren eta foru-aldundien aldean.

Bestalde, finantzazio txikia lortzen da estatuko eta Europako iturrietatik. Sareen % 3,6k soilik eskuratzen du Estatuko Administrazio Orokorraren finantzazioa, eta % 7,1ek soilik jasotzen ditu Europar Batasunaren baliabideak. Bistakoa da, beraz, Europako eta estatuko funtsak lortzeko marjina handia dagoela.

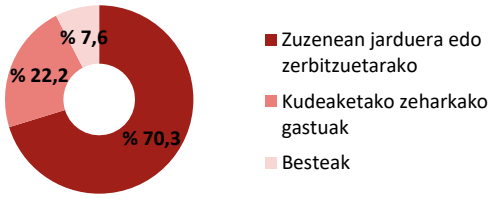
ERAKUNDEEN BANAKETA, FINANTZAKETA ITURRIAREN ARABERA. (%)




## 6.3. ZERTARA BIDERATZEN DITUZTE BALIABIDE EKONOMIKOAK?

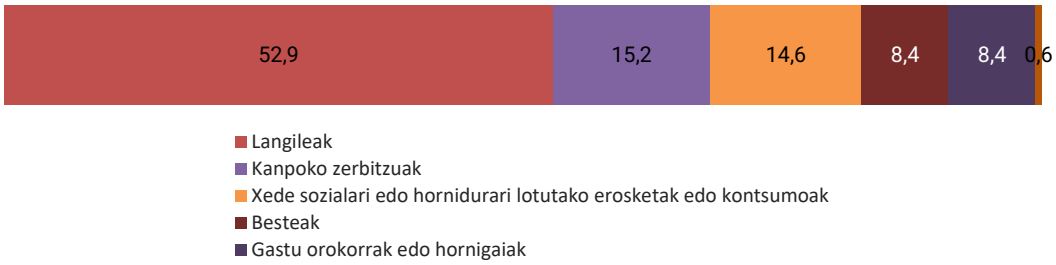
Gastuaren xedea aintzakotzat hartuta, sareek aurrekontuaren % 70,3 darabilte, batez beste, egindako jarduera edo emandako zerbitzuetarako. Horrek misio soziala betetzeari begira dihardutela ipintzen du agerian. Horrezaz landa, zeharkako kudeaketa-gastuak gastu osoaren % 22,2 dira, eta % 7,6 beste kontzeptu batzuetara bideratzen da.

GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, XEDEAREN ARABERA. (%)



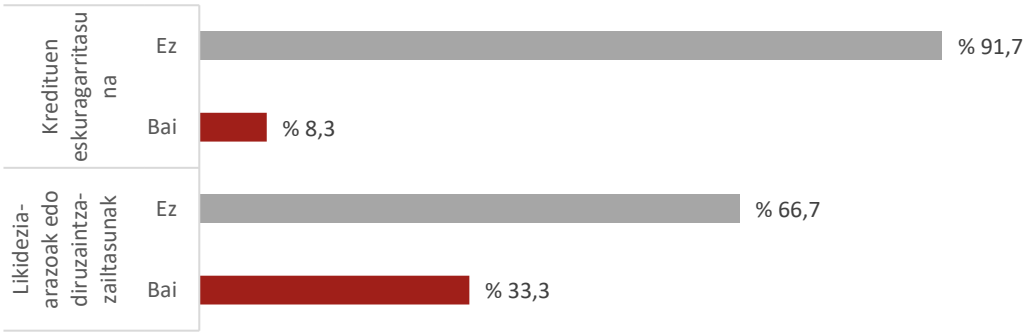

Gastuaren izaera kontuan hartuta, sareen aurrekontuaren % 52,9 langileen ordainsarira bideratzen da. Hala, giza baliabideetan egiten den inbertsioa handia da, jarduerak egiten direla bermatzeko. Bestalde, xede sozialari edo hornidurari lotutako erosketak edo kontsumoak % 15,2 dira, eta kanpoko zerbitzuak, berriz, % 14,6. Horrek islatzen du jarduera espezializatuak edo puntualak egiteko premia dagoela. Gastu orokorrak edo hornigaiak % 8,4 dira, eta beste kontzeptu batzuk, % 8,4. Azkenik, amortizazioak % 0,6 dira.

GASTU MOTA BAKOITZAREN PISU ERLATIBOA, IZAERAREN ARABERA. (%)




Sareen % 33,3k likidezia-arazoak ditu arrunki, eta horrek eragina du finantzen eta eragiketen egonkortasunean. Gainera, % 8,3k kreditua eskuratzeko zailtasunak dituenez, finantzatu eta hazteko gaitasuna mugatuta geratzen da.

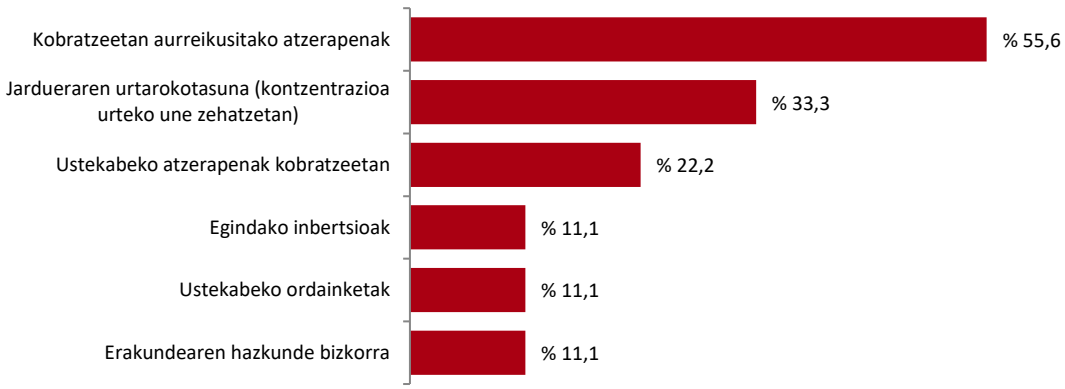
ERAKUNDEEN BANAKETA, KREDITURAKO SARBIDE ETA LIKIDEZIA ARAZOAK DITUZTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)




EHSSko sareen likidezia-arazoak, funtsean, kobratzeetan aurreikusitako atzerapenei lotuta daude: erakundeen % 55,6ri eragiten dio horrek. Jarduerak garaiaren araberakoak direnez hein handian, diru-sarrerak eta gastuak urteko une jakin batzuetan kontzentratzen dira, eta hori da bigarren kausarik ohikoena, entitateen % 33,3ren esanetan.

Hona hemen beste kausa batzuk: kobratzeetan aurreikusten ez diren atzerapenak (% 22,2), inbertsioak (% 11,1), ustekabeko ordainketak (% 11,1) eta erakundea bizkor haztea (% 11,1). Nabarmendu behar da erakunde bakar batek ere ez duela adierazi galerak likidezia-arazo direnik.

LIKIDEZIA ARAZOAK EDO DIRUZAINTZAKO TENTSIOAK IZAN DITUZTEN ETA FAKTORE HAUEK ERAGINA IZAN DUTELA ADIERAZI DUTEN ERAKUNDEAK. (%)



# 7. KUDEAKETA ETA KOMUNIKAZIO ESTRATEGIAK

*EHSSko sareek hainbat kudeaketa-tresna txertatu dituzte. Horien artean, ebaluazio-sistemak (% 38,9), berdintasunerako planak (% 30,6) eta kode etikoak (% 33,3) dira aipatzekoak. Bestalde, sareen % 69,7k jardueren eragina jakinarazten diete interes-taldeei, eta gardentasuna indartzen dute, hartara. Sareen % 29k 2030 Agendarekin lerrokatua du jarduera, eta % 22,6k ekintzak egin ditu ildo horretan.*

## 7.1. ZER KUDEAKETA TRESNA ERABILTZEN DITUZTE?

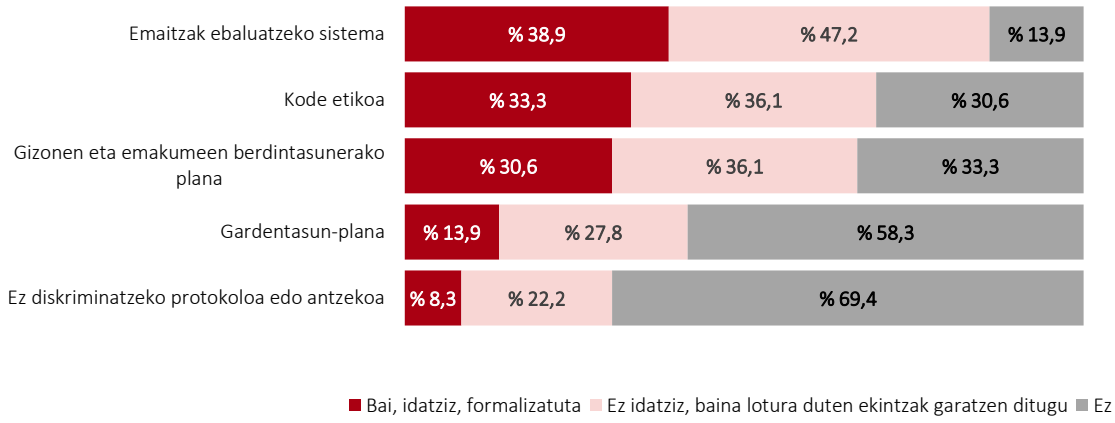
Erakundeek hainbat kudeaketa-tresna dituzte; adibidez, ebaluazio-sistemak, berdintasunerako planak eta kode etikoak. Funtzionamendua eraginkorra izan dadin laguntzen dute. Nahiz eta beti formalizatuta ez egon, sare askok beren baliabideetara egokitutako ekintza espezifikoen bitartez inplementatzen dituzte tresna horiek. Ebaluazio-sistemak eta berdintasunerako planak nabarmendu behar dira tresna estandarizatuenen artean, egitura horien barruan.

Zehatz-mehatz, sareen % 38,9k emaitzak ebaluatzeko sistema formalizatua dute; % 47,2k, berriz, ebaluazioari lotutako ekintzak egiten ditu, baina ez hain modu egituratuan. Arlo etikoan, sareen % 33,3k kode etiko formalizatua du, eta % 36,1ek, printzipio etikoekin lerrokatuta dauden ekintzak egiten ditu, idatzizko dokumenturik ez badute ere.

Genero-berdintasunari dagokionez, sareen % 30,6k berdintasunerako plan idatzia du, eta % 36,1ek gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna sustatzeko ekintzak egiten ditu. Bestalde, % 8,3k diskriminaziorik ez gertatzeko protokoloa formalizatua du, eta % 22,2k horri lotutako jarduerak egiten ditu.

Gardentasunaren harira, sareen % 13,9k gardentasunerako plan formalizatua du, eta % 27,8k ekintzak egiten ditu arlo horretan. Kopuru horiek sareen ahalegin etengabea islatzen dute, bakoitzaren errealitatera egokitutako kudeaketa-tresnak eta jardunbide egokiak barneratze aldera.

ERAKUNDEEN BANAKETA, KUDEAKETA TRESNAK ZENBATERAINO BARNERATUTA DITUZTEN KONTUAN HARTUTA. (%)

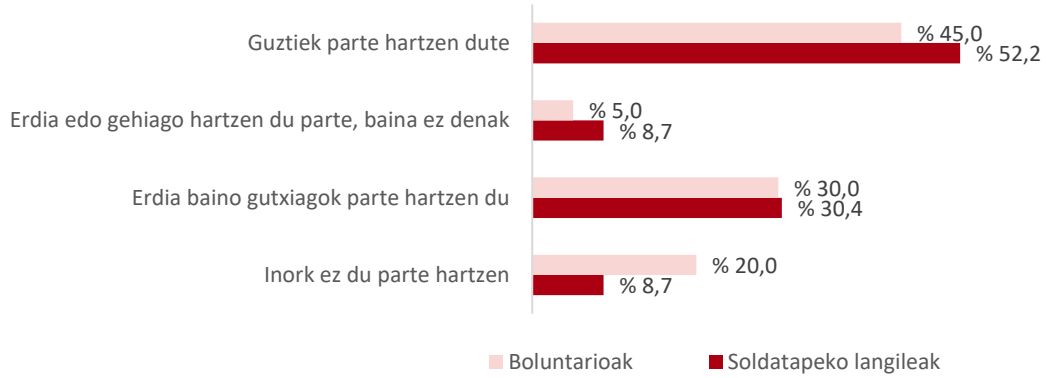


## 7.2. ZER BESTE KUDEAKETA PRAKTIKA BARNERATU DITUZTE?

Sareen % 81,0an, boluntarioek erabakiak hartzen dituen antolakuntzako organoren batean edo batzorderen batean parte hartzen dute. Sare horien artean, boluntario guztiek % 45ean parte hartzen dute, eta % 5ean, erdiak edo gehiagok, baina ez guztiek. Bestalde, sareen % 30ean, boluntarioen erdiak baino gutxiagok hartzen du parte, eta % 20an, boluntario bat ere ez da aritzen erabakiak hartzen diren organo edo batzordeetan.

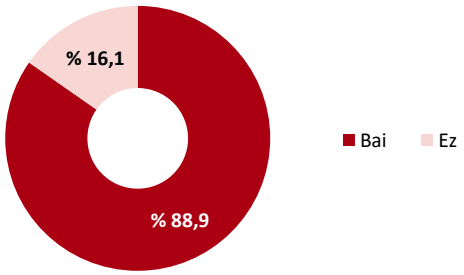
Soldatapeko langileei dagokienez, erabakiak hartzeko organo edo batzorderen batean parte hartzen dute sareen % 92,3an. Sareen erdian baino gehiagoan (% 52,2), soldatapeko langile guztiek dihardute organo horietan, eta % 8,7an, erdiak edo gehiagok hartzen du parte, baina ez denek. Halaber, erdiak baino gutxiagok hartzen du parte % 30,4an, eta soldatapeko langile bat ere ez da jarduten erabakiak hartzeko lanean sareen % 8,7an[10].

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERABAKIAK HARTZEN DITUZTEN ERAKUNDEKO ORGANOETAN EDO BATZORDEETAN BOLUNTARIOEK ETA SOLDATAPEKO LANGILEEK DUTEN PISUAREN ARABERA. (%)




EHSSko erakunde gehienak modu aktiboan aritzen dira sentsibilizazio eta mobilizazio sozialean. Azken urtean, entitateen % 83,9k sentsibilizazio-kanpainetan, baliabideak lortzeko ekimenetan, salaketetan edo sinadura-bilketetan parte hartu du edo horrelako ekintzak egin ditu. Eragin sozialarekin duten konpromisoa agerian jartzen du horrek.

AZKEN URTEAN SENTSIBILIZAZIO KANPAINETAN, BALIABIDEAK LORTZEKO EKIMENETAN, SALAKETETAN EDO SINADURA BILKETETAN EDO ANTZEKOETAN PARTE HARTU DUTEN EDO HORRELAKO EKINTZAK EGIN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA. (%)

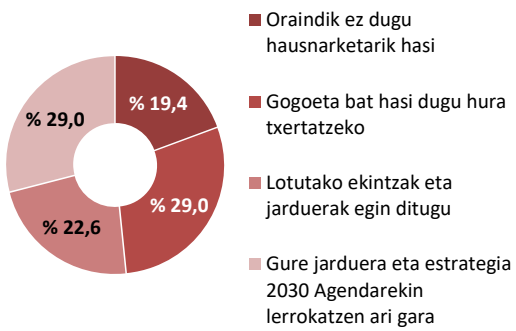



[10] Datuak tentu pixka batez hartu behar dira, galdera horren erantzun kopurua bereziki txikia izan baita eta ehunekoa kalkulatzeko erabili den laginak lagin osorakoak baino errore-marjina handiagoa baitu.

Sareen % 29,0 inguru bere jarduera eta estrategia 2030 Agendarekin lerrokatzen ari da, haren printzipioak jarduera-planetan txertatuz. Gainera, beste % 22,6k Agendari lotutako ekintzak eta jarduerak egin ditu, haren helburuak txertatzeko bidean aurrera eginez.

Bestalde, sareen % 29,0k 2030 Agenda bere funtzionamenduan txertatzeko hausnarketa hasi du, eta horrek eremu horretan aurrera egiteko interesa erakusten du. Hala ere, % 19,4k oraindik ez du horri buruzko hausnarketarik hasi; horrek adierazten du oraindik badagoela esparru estrategiko hori modu zabalagoan txertatzeko aurrera egiteko tartea.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAN 2030 AGENDA TXERTATU DUTEN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)

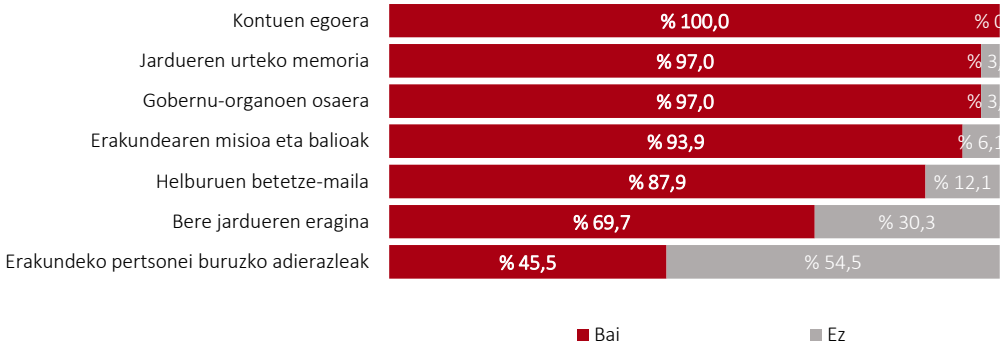



## 7.3. ZER INFORMAZIO HELARAZTEN DIETE INTERES TALDEEI?

Sareen % 100ek kontuen egoerari buruzko informazioa helarazten diete interes-taldeei, eta era horretan finantza-gardentasunarekin konpromiso osoa dutela erakusten dute. Gainera, sareen % 97k jardueren urteko memoria eta gobernu-organoen osaera ezagutzera ematen dituzte eskuarki. Sareen % 93,9k, bere aldetik, entitatearen misioaren eta balioen berri ematen du.

Beste alderdi batzuei begira, sareen % 87,9k helburuen betetze-mailari buruzko informazioa ematen du, eta % 69,7k jardueren eragina aditzera ematen du. Haatik, ez da hain ohikoa sareak osatzen dituzten pertsonei buruzko adierazleen informazio espezifikoa ematea, entitateen % 45,5ean gertatzen baita hori.

ERAKUNDEEN BANAKETA, INTERES TALDEEI ASKOTARIKO INFORMAZIOA HELARAZI OHI DIETEN KONTUAN HARTUTA. (%)



# 8. HARREMANAK

*EHSSko sareek harreman estua dute administrazio publikoarekin, eta azpimarratzekoa da Eusko Jaurlaritzarekin (% 85,7) eta foru-aldundiekin (% 77,8) egiten duten elkarlana. Halaber, konexio sendoa dute mugimendu sozialekin (% 80) eta unibertsitateekin (% 51,4). Aitzitik, ez da hain ohikoa harremanak izatea enpresa-elkarteekin (% 28,6) eta sindikatuekin (% 17,1).*

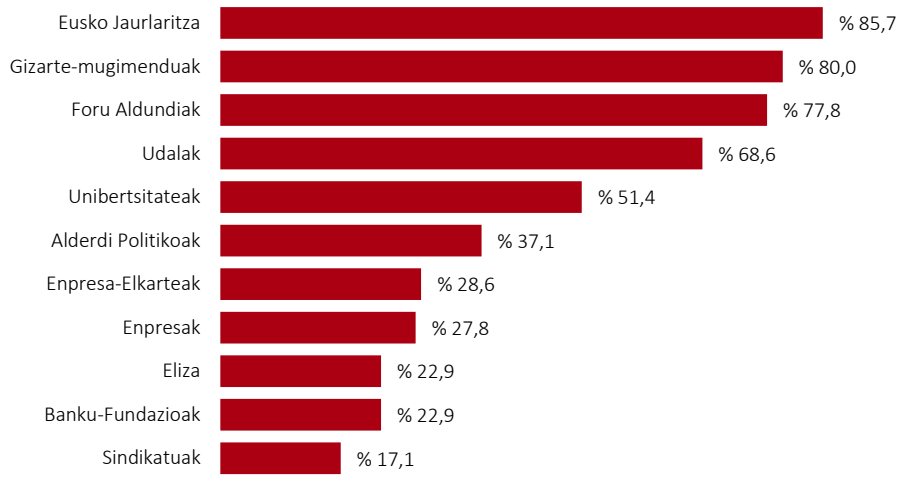
## 8.1. NOLAKOA DA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANA?

Administrazio publikoko erakundeen harira, sektoreko sareek harreman bereziki estua dute Eusko Jaurlaritzarekin (% 85,7). Horrek adierazten du elkarlana nabarmena dela. Kopuru horretatik hurbil daude foru-aldundiak, % 77,8rekin, eta udalak, % 68,6rekin.

Horrezaz gain, sareek lotura garrantzitsuak dituzte mugimendu sozialekin, % 80k adierazi baitu harreman estua edo ohikoa duela. Unibertsitateekin ere hala da, % 51,4rekin.

Aldiz, beste eragile batzuekiko harremana apalagoa da. Sareen % 37,1ek loturak ditu alderdi politikoekin; % 28,6k adierazi du enpresa-elkarteekin elkarlanean aritzen dela; eta % 27,8k harremana du beste sektore batzuetako enpresekin. Azkenik, % 22,9k harremana du elizarekin eta banku-fundazioekin, eta % 17,1ek soilik adierazi du sindikatuekin elkarlanean ibiltzen dela.

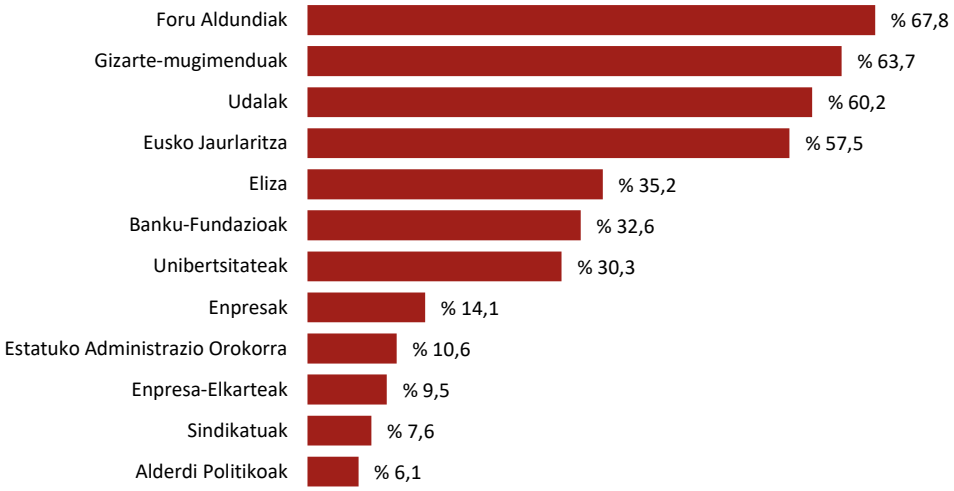
ASKOTARIKO ERAGILE SOZIALEKIN HARREMAN EDO ELKARLAN DEZENTE EDO HANDIA DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA. (%)




Hainbat eragile sozialen aldetik jasotzen duten laguntzari buruzko balorazioari dagokionez, sareek adierazi dute laguntza dezente edo handia jasotzen dutela batez ere foru-aldundietatik (% 67,8), gero, mugimendu sozialetatik (% 63,7), udaletatik (% 60,2) eta Eusko Jaurlaritzaren (% 57,5) aldetik.

Bitarteko mailan, sareen % 35,2k dio elizaren laguntza handi samarra edo handia jasotzen duela; % 32,6k, berriz, banku-fundazioena; eta % 30,3k, unibertsitateena. Bestalde, % 14,1ek besterik ez du azpimarratu enpresek emandako laguntza. Eta estatuko administrazio orokorrak (% 10,6) zein enpresa-elkarteek (% 9,5) balio txikiagoak dituzte. Amaitzeko, sindikatuei (% 7,6) eta alderdi politikoei (% 6,1) dagozkie sareek jasotako laguntzaren baliorik txikienak.

ERAGILE SOZIAL ANITZETATIK LAGUNTZA DEZENTE EDO HANDIA JASOTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA. (%)




## 8.2. NOLAKOAK DIRA EHSS-KO HARREMANAK?

Sareekiko harremanei begira, EHSSko erakundeen % 55,6k aditzera eman du harreman handi samarra edo handia dutela. % 23,6k esan dute harreman gutxi dutela sareekin, eta % 14,1ek batere harremanik ez dutela.

Sareen eta erakundeen arteko harremanari edo elkarlanari dagokionez, ehunekoak handiagoak dira honakoetan: Bizkaiko erakundeak (% 59,4); Beste arlo batzuetakoak (% 91,6), Gizarte Zerbitzuen arloko (% 67,7) eta Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren arloko (% 65,4) erakundeak eta 300.000 €-tik gorako diru-sarrerak dituztenak.

3 erakundetik 2 inguru bigarren mailako erakunde baten edo ekimen baten parte dira (sareak, federazioak, taldeak, plataformak...), eta horrek adierazten du antzeko erakundeen artean harremana dagoela, eta hausnartzeko, informazioa partekatzeko, eragiteko eta abarrerako espazioak partekatzen dituztela. Batez beste, erakunde bakoitza mota horretako 3 sareren parte da.

EHSS-KO ERAKUNDEEN BANAKETA, SAREREN BATEN PARTE DIREN EDO EZ KONTUAN HARTUTA. (%)




Bigarren mailako sare edo ekimenen baten parte izateari dagokionez, batezbestekotik gora kokatzen dira Bizkaiko erakundeak (% 69,5) eta arlo hauetakoak: Enplegua (% 82,7), Gizarte Zerbitzuak (% 79,1), Garapenerako Nazioarteko Lankidetza (% 69,5) eta Aisialdia (% 68,6).

Halaber, sareetako kide direnen ehunekoa handiagoa da bolumen ekonomikoak gora egin ahala, bereziki erakunde hauen artean: 60.000 €-tik gorako diru-sarrerak dituztenak (1.500.000 €-tik gorakoen artean, % 90,8), 20 urtetik gorako ibilbidea dutenak eta soldatapeko langileak dituztenak (% 79,6).

Sareen rolen barruan, erakundeei nahiko edo oso garrantzitsuak iruditzen zaizkie sentsibilizazioa (% 92,6), elkarrizketa sektore publikoarekin eta beste eragile batzuekin (% 87,7), elkartutako erakundeen arteko harremana (% 86,3), eskubideen ordezkaritza eta defentsa (%83,3) eta ezagutza sortzea (ikerketa, sistematizazioa, etab., % 81,6).

Tarte pixka batekin, erakundeen % 72,6rentzat nahiko edo oso garrantzitsua da kideak diren erakundeetan jardunbideak baliozkotzea eta/edo sustatzea hainbat tresnaren bidez, hala nola kode etikoak, jardunbide egokien jarraibideak, etab. Baliabideak eskuratzea nahiko edo oso garrantzitsua da % 65entzat. Eta taldeko erakundeei zerbitzuak eskaintzea, % 62,3rentzat. Balorazio baxuena, % 60tik beherakoa, jaso duen rolak baliabideak birbanatzea (nahiko edo oso garrantzitsua % 59,7rentzat) eta hartzaileei zuzeneko zerbitzuak eskaintzea (% 56,8) dira.

SAREEN HAINBAT ROL NAHIKO EDO OSO GARRANTZITSUTZAT JOTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)




Sareek eta oinarriko erakundeek rol horiei buruz egindako balorazioa alderatuta, rolak nahiko edo oso garrantzitsuak direla uste duten sareen ehunekoa handiagoa dela ikus daiteke, uste hori duten oinarriko erakundeen ehunekoa baino; sentsibilizazioa da salbuespena: rol horri balorazio altuagoa eman diote oinarriko erakundeek.

Orokorrean ikus daitekeenez, sareen rolak nahiko edo oso garrantzitsuak direla uste duten Gipuzkoako erakundeen ehunekoa uste hori duten Euskadiko erakundeen batezbestekoaren antzekoa edo handiagoa da, baliabideak eskuratzeari dagokionez izan ezik. Araban, nabarmentzekoa da ezagutza sortzeari dagokion rola (ikerketa, sistematizazioa...) baloratu dutela garrantzitsuentzat sareek (% 83,2). Gipuzkoan eta Bizkaian, sareen ustez, sentsibilizazioaren rola da garrantzitsuena (% 92,7). Bizkaiko erakundeen balorazioak Euskadiko

batezbestekoaren azpitik daude sareen rolen garrantziari dagokionean, sektore publikoarekiko eta beste eragile batzuekiko elkarrizketaren eta erakundeen arteko harremanaren kasuan izan ezik.

SAREEN HAINBAT ROL NAHIKO EDO OSO GARRANTZITSUTZAT JOTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK, LURRALDE HISTORIKOAREN ARABERA. (%)

| | Bizkaia | Gipuzkoa | Araba | EUSKADI |
|---|---|---|---|---|
| **Sentsibilizazioa** | % 92,7 | % 92,7 | % 91,6 | **% 92,6** |
| **Sektore publikoarekiko eta beste eragile batzuekiko elkarrizketa** | % 90,1 | % 85,9 | % 81,6 | **% 87,7** |
| **Taldeko erakundeen arteko harremana** | % 88,0 | % 86,9 | % 78,9 | **% 86,3** |
| **Eskubideen ordezkaritza eta defentsa** | % 85,1 | % 85,9 | % 71,0 | **% 83,3** |
| **Ezagutza sortzea** | % 81,5 | % 80,8 | % 83,2 | **% 81,6** |
| **Jardunbideak baliozkotzea eta/edo sustatzea erakunde bazkideetan** | % 73,0 | % 71,5 | % 73,6 | **% 72,6** |
| **Baliabideak eskuratzea** | % 60,2 | % 73,1 | % 67,7 | **% 65,0** |
| **Taldeko erakundeei zerbitzuak eskaintzea** | % 57,6 | % 70,8 | % 62,7 | **% 62,3** |
| **Baliabideak birbanatzea** | % 53,1 | % 69,9 | % 64,0 | **% 59,7** |
| **Beste funtzio batzuk** | % 55,6 | % 69,1 | % 39,6 | **% 58,4** |

Sareen rol ezberdinak nahiko edo oso garrantzitsutzat jotzen dituzten erakundeen ehunekoak Osasun arloan eta Garapenerako Nazioarteko Lankidetzaren arloan dira altuenak. Hala ere, ez dago alde handirik horri dagokionean. Beste arlo batzuetako erakundeak dira salbuespena; izan ere, sareen rolaren garrantziari dagokionez balorazio-ehuneko baxuagoak lortu dituzte gainerako arloetan baino.

SAREEN HAINBAT ROL NAHIKO EDO OSO GARRANTZITSUTZAT JOTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK, ARLOAREN ARABERA. (%)

| | Osasuna | Enplegua | Gizarte-zerbitzuak | Hezkuntza eta Aisialdia | Garapenerako lankidetza | Sozial-transbertsala | Beste batzuk |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sentsibilizazioa** | % 92,6 | % 85,7 | % 91,5 | % 93,2 | % 89,6 | % 94,7 | % 100,0 |
| **Sektore publikoarekiko eta beste eragile batzuekiko elkarrizketa** | % 88,1 | % 93,7 | % 89,5 | % 76,5 | % 95,3 | % 86,2 | % 88,6 |
| **Taldeko erakundeen arteko harremana** | % 84,2 | % 84,2 | % 89,7 | % 84,1 | % 91,8 | % 84,5 | % 64,7 |
| **Eskubideen ordezkaritza eta defentsa** | % 87,6 | % 88,1 | % 93,8 | % 78,9 | % 81,7 | % 75,7 | % 88,6 |
| **Ezagutza sortzea** | % 80,6 | % 79,5 | % 80,8 | % 76,1 | % 87,1 | % 83,3 | % 70,5 |
| **Jardunbideak baliozkotzea eta/edo sustatzea erakunde bazkideetan** | % 66,2 | % 58,8 | % 70,4 | % 75,0 | % 79,9 | % 74,5 | % 86,5 |
| **Baliabideak eskuratzea** | % 67,3 | % 74,6 | % 61,9 | % 66,3 | % 55,8 | % 69,3 | % 44,5 |
| **Taldeko erakundeei zerbitzuak eskaintzea** | % 74,1 | % 67,1 | % 60,5 | % 71,1 | % 67,5 | % 56,0 | % 23,8 |
| **Baliabideak birbanatzea** | % 64,3 | % 63,8 | % 57,1 | % 56,0 | % 68,3 | % 60,5 | % 11,9 |
| **Beste funtzio batzuk** | % 55,1 | % 45,4 | % 62,8 | % 60,0 | % 35,1 | % 63,6 | % 0,0 |

# 9. SAREEN EHSS-N DUTEN PAPERARI BURUZKO GOGOETA

Kapitulu honetan, datuak eta beste eztabaida-elementu batzuk jorratuko dira. Horiek Sareen Sareko sareekin eta EHSSko beste sare batzuekin egindako eztabaida-taldeetan landu ziren. Ahal den neurrian, ideiak lotu dira 2024ko Liburu Zurian jasotako gogoeta eta erronkekin[11], EHSS osorako.

## 9.1. BEGIRADA BAT EHSS EGITURATZEKO PROZESUARI

2024ko Liburu Zuriko datuetan islatzen da aurrera egin dela bai konektagarritasunean, bai EHSSren egituratzean. Beste entitate batzuekin lotura sendoak dituzten erakundeen ehunekoa pixka bat igo da. Aitzitik, bigarren edo hirugarren mailako erakundeetan daudenen proportzioak egonkor jarraitu du azken lau urteetan, eta sektoreko hiru erakundetik bi dira, zehazki. Emaitza horiek interpretatzean, testuingurua kontuan hartu behar da, EHSSk dinamismo handia du eta. Izan ere, sartzen diren erakunde berriek, beren ibilbidea dela eta, konexio gutxiago izan ditzakete. Ondorioz, ikusten den egonkortasuna edo hazkunde txikia, egiatan, benetako aurrerabidea da sareak eta harremanak sendotzeko bidean.

EHSS osatzen duten sareek askotariko errealitatea adierazten dute: sare batzuek lurralde jakin batean dihardute; beste batzuek, kolektibo jakin batekin; badira hainbat kolektiborekin edo ikuspegi zabalagoarekin aritzen direnak; beste batzuk bigarren edo hirugarren mailakoak dira... Denek dakarte aberastasuna eta konplexutasuna EHSSren egituran, eta agerian ipintzen dute askotariko bideak eta ibilbideak daudela entitateak egituratu eta biltzeko lanean.

Horien guztien artean, Sareen Sareak egin duen ibilbideari oso balio positiboa ematen zaio, eta sendotzen joan da. Alde horretatik, erakundeen aitorpena oso esplizitua da eta barruan nola indartu den agerikoa da. Gaur egun, 18 sare daude Sareen Sarean. Ibilbidean, ez da ahaztekoa harremanak sortzeko aurreko esparrua, Sareen Sarea bera sortzeko aukera eman baitzuen 2014an, eta espiritu horretara jotzen da EHSSren egituratzean aurrera egiten jarraitzeko.

Begirada zabaletik, EHSS egituratzeko prozesua mailaz mailakoa eta dinamikoa izan da, eta elkarte-ehunean, politika publikoetan eta partaidetza sozialaren egungo formetan gertatu diren eraldaketa sakonek baldintzatu dute.

Sareen Sarea osatzen duten sareek dioten bezala, EHSSren egungo sendotzea gertatu da **egituratze- eta koordinazio-ibilbide jarraituari** esker. Hartan, autonomia-erkidegoko plataformak garatzea, lantalde espezializatuak sortzea eta esparru erkideak taxutzea ezinbestekoa izan da EHSS kohesionatuago egoteko, ikusgaiago izateko eta eragin-ahalmen handiago izateko. Metodologia partekatuak, baterako ekimenak eta egituren gero eta profesionalizazio handiagoa mesedegarriak izan dira sektoreak eredu ordenatuago baterantz urratsak emateko, erakundeen eta gizartearen gero eta premia handiagoei erantzuteko moduan.

EHSSko beste sare batzuek adierazi bezala, prozesua ez da homogeneoa izan, eta zailtasunak ere egon dira. Ibilbideak, tamainak, jarduera-arloak eta gaitasun teknikoak **askotarikoak** izanik, garapen-erritmoak oso desberdinak izan dira. Sare txiki edo lurralde jakin bateko sare batzuetan,

[11] EHSSren 2024ko Liburu Zuriaren txostena hemen dago: https://sareensarea.eus/wp-content/uploads/2025/06/LibroBlanco2024_EU_com.pdf

autonomia-erkidegoaren mailako egituratzeak esparruetara etengabe egokitu behar izatea eragin du. Eta, zenbaitetan, esparru horiek urrunak edo zorrotzegiak iruditzen zaizkie, administrazio-kargari eta teknifikazioari dagokionez. Hala eta guztiz ere, EHSS egituratzeak ikusgaitasuna, legitimitatea eta administrazioekin solas egiteko gaitasuna ekarri dituela aitortzen dute.

Bai Sareen Sareko sareek, bai beste sareek uste dute testuinguru sozial orokorrak eragin sakona izan duela prozesuan. **Partaidetza soziala ahuldu** denez gero, sareak antolatzeko modua baldintzatuta geratu da. Elkarte-mugimendua komunitate aktiboetan zegoen errotuta, eta egitura profesionalizatuagoetara igarotzean, erantzukizunak oinarrietatik sareetara lekualdatu dira. Ondorioz, sareek beren gain hartu behar izan dituzte lehen oinarrizko erakundeen eskuetan zeuden funtzioak.

Era berean, harremanen esparruak gero eta zabalagoak dira eta EHSS jardun behar izan den logikak ere **EHSS mugitzen den ekosistema definitu du.** Horren eraginez, tirabirak sortu izan dira sektorearen nortasunari buruz, eta barneko egitura indartu behar izan da espezifikotasuna eta balio bereizgarria babesteko. Sareen Sarea osatzen duten sareen eta EHSSko beste sare batzuen iritziz, enpresak erantzukizun publikoko zerbitzuen horniduran sartu izanak gogoeta estrategikoa bultzatu du hirugarren sektorearen muga, rol eta funtzioei buruz, merkataritza-logikei jarraikiz diharduten eragileen aurrean.

EHSSren antolaketa-bilakaeran eragina izan duen beste elementu giltzarri bat **funtzioen orekari buruzko egiturazko eztabaida** izan da, zerbitzu-ematearen eta eraldaketa sozialaren aldeko eraginaren artean. Bi ardatz egituratzaile horien arteko tirabira hori egon da denboran zehar, eta oraindik ere taxutzen du nola antolatzen den sektorea, nolako harremanak dituen administrazioekin eta nola definitzen dituen lehentasunak. Sareen aburuz, bi funtzio horien arteko oreka ez da erronka teknikoa soilik: erronka politikoa eta estrategikoa ere bada, eta sektorearen koherentzia baldintzatzen du epe luzera.

Gobernantza-esparruek ere egituratzeko prozesua baldintzatu dute. **Etengabekoak izan dira EHSS eragile sozial gisa aitortzen duten esparruen premia eta administrazioen eskaera, gardentasuna handiagoa izateko,** batik bat erakundeetan parte hartzeko espazioak gero eta konplexuagoak direla ikusirik. Sareek azpimarratzen dutenez, aitorpen formala dago, baina beti ez dakartza jardunbide koherenteak. Esparru horietan, sareen barruko gaitasunak garatu behar izan dira, interes kolektiboak ordezkatu eta sektorearen balioa defendatzeko.

Garrantzitsua izan da, halaber, EHSSk izandako funtzio historikoa, arazoak, premiak eta zaurgarritasun-egoerak identifikatzen dituen eragile gisa. **EHSS aitzindari gisa eratu da arrakala sozialak eta suspertzen ari diren premiak identifikatzeko.** Egoera horrek eragile politiko moduan duen rola indartu du, eta lagungarria izan da sare indartsuak eta egituratuak izateko garrantzia sendotzeko, sare horiek argitu dezaten zer dagoen egiteko gizarte berdinzaleagoa eta kohesionatuagoa erdiesteko bidean.

Nabarmendu behar da nolako gaitasuna duen EHSSk —eta bereziki hura osatzen duten sareek— **larrialdi-testuinguruetan elementu egituratzaile gisa aritzeko.** Oinarrizko entitateak testuinguruaren lehen lerroan daude, artatzen. Sareak, aldiz, informazio eguneratuarekin aritzen dira, kudeaketa- eta antolaketa-ahalmena dute, eragile publiko eta pribatuekin solas egiten dute, eta neurri edo araudi berriak ulertzea eta egokitzea errazten dute. Funtzio hori bereziki agerian geratu zen COVID-19aren ondoriozko pandemian, adibidez, edo duela gutxiko

migrazio-larrialdietan. Egoera horietan, EHSSk arintasuna, koordinazioa eta erantzun kolektiboa emateko ahalmen nabaria erakutsi ditu.

Orobat, sareetan adostasuna antzeman da **administrazio-kudeaketaren zurrunbiloak** dakarren inpaktuari buruz. Horren eraginez, sareek denbora eta baliabide gehiegi bideratu behar dituzte justifikazioetan, egiaztapenetan eta arauak betetzeko lanean. Administrazioaren presio horrek egituratze-prozesua moldatu du. Hala, sektorea profesionalizaziora bultzatu du, eta egonkortasun handiagoa behar da finantzazioan eta laguntza-esparruetan.

Horri beste zerbait gehitu behar zaio: **ezagutzaren kudeaketa eta arlo akademikoaren eta sozialaren arteko elkarlana indartu** behar dira. Alderdi hori garatzeko tartea duen hobekuntza-ildo gisa identifikatu da. Sareen iritziz, ezagutza sortu eta transferitzeko egitura sendorik ez dagoenez, EHSSren garapen estrategikoa mugatuta geratu da, eta gauza bera gertatzen da proposamenak funtsatu eta inpaktua ebaluatzeko gaitasunarekin.

Oro har, sareek azpimarratzen dute **EHSSren barruko kohesioa** mailaz maila eratzea giltzarri izan dela, egituratze-prozesuan zehar finkatuz joan da eta. Kohesioaren gaineko ideia hori egituratzeaz harago doan zerbaiten modura proiektatzen da, nortasun partekatua, zerbaiten parte izateko zentzua eta ikuspegi estrategiko erkidea eraikitzea dakarrelako. Kohesioa sektorearen garapeneko erronka nagusietako bat da oraindik.

## 9.2. BEGIRADA SEKTOREAREN BARRUALDEARI: SAREEN ROLA EHSS-REN BARRUKO HARREMANETAN

EHSSren barruko harremanetan, sareen rola funtsezkoa da, eta elementu ugarik zeharkatzen dituzte, **partaidetzari, gobernantzari, kohesioari eta sektorea egituratzeko ahalmenari** lotuta daudenek. Tirabirak egon badaude elementu horietan; ibilbide hori egiten jarraitzea garrantzitsua da, ordea.

Sareen Sarea osatzen duten sareek dioten bezala, barruan duten rolak **egituratze tekniko eta estrategikoa** dute oinarri: lantaldeak koordinatzen dituzte, tresnak sortzen dituzte, ezagutza sistematizatzen dute eta sektoreko eskaerak, ikaskuntza eta lehentasunak bideratzeko espazio gisa aritzen dira. Sare horietan, **premiak, metodologiak eta agendak lotzen dituen egiturazko dispositibo** gisa ulertzen da barruko funtzioa, EHSSk arkitektura sendoagoa eta koherenteagoa izan dezan.

Barruko begiradan, oinarrizko erakundeak indartuko dituzten **tresnak sortzea** sareen funtzio garrantzitsua da, eskaintzen dituzten esparruekin (planak, protokoloak, neurketak, auditoretzak, zigiluak...) aurre egin dakiekeelako legezko betebeharrei, edo erantzun entitateen barruko indar-elementuei. Plano horretan, tresnak sortzeaz gain, egiten den lanak oinarrizko **erakundeen arteko harremana** sustatzen du, indarraren zein elkarlanaren mesedetan.

Gai hori, halaber, **eredu partekatuak sortzeari** ere lotuta dago (esku hartzeko ereduak, etab.). Horrelakoekin, trukea suertatu eta baterako gogoeta gerta daiteke, ezagutza sortu eta barruko kohesioa bideratu. Izan ere, **ezagutza sortzea** Sareen Sareko sareen funtzio nabarienetako bat da. Hala, erakundeei trebakuntza teknikoa eskain dakieke, kezka sortzen duten gaiei buruzko gogoeta-guneak sortu daitezke, edota kezkak edo berrikuntza-elementuak argitzen dituzten ikerketa-proiektuak egin; esate baterako, kudeaketa-tresna teknikoen edo esku-hartzeen

pilotatzeak, gerora transferi daitezkeen tresnak martxan jartzen dituzte eta. Gainera, ikusgaitasuna ematen du eta harremanak eduki daitezke beste eragile batzuekin, eta eragina izan zein eskubideak defendatzeko funtsezko oinarri bat da. Lanerako esparru horiek, bestalde, estatuko edo Europako beste plataforma edo espazio batzuei lotuta egon daitezke, horrelakoek ekintzarako esparrua zabaltzea ekar baitezakete.

Ezagutza sortzeko prozesua desberdina da, sareak zer funtzio duen eta nolako egitura eta barne-antolaketa dituen. Hala eta guztiz ere, oro har identifikatzen da oinarrizko erakundeetan (lantaldeek, hartzaileek edota familiek identifikatuak), sarearen lana egituratzen den lantaldeetan edo sarearen beraren talde teknikoan sortutako kezkak edo gogoetak izan daitezkeela. Halaber, ezagutza sarearen oinarritik igotzen den prozesuak ere identifikatzen dira, baita alderantzizkoak ere, hots, sareak ezagutza oinarriraino jaisten duenean. Halatan, ezagutza bi noranzkoetan dabil. Nolanahi ere, **sareak ezagutzaren ezinbesteko nodo-, katalizatzaile- edo bideratzaile-papera du.**

Orobat, Sareen Sareko sareetan funtsezkotzat jotzen dira kanpoko begirada duten zenbait funtzio, garrantzi berezia dutelako. Alde batetik, **ordezkaritza.** Oro har, erakunde publikoekin eta beste eragile sozial batzuekin gertatzen den solasaldiari lotuta dago. **Eskubideen defentsak** eta horri begirako eraginak zerikusia dute horrekin, baina ez modu esklusiboan, beste mekanismo batzuen bidez ere heda daitezkeelako. Eragin sozial eta politikoa lortzeko lana sareen jardueraren muinean dago, baina zabaldu eta sakondu nahiko litzatekeela ere identifikatu da. Horiek horrela, esparru horretan baliabide gehiago eta gaitasun tekniko handiagoa leudeke lanerako.

Horrez gain, **kanpoko proiekziorako** funtzioak sareen arlo zehatza ikusgai egiteko aukera ematen du, bai eta hirugarren sektore sozial osoa ikusgai egiteko ere. **Sektorea indartzeko** funtzioa eta jasangarri izateko ekarpena egitea ere nabarmendu da. Hala, lan egiten da EHSSren nortasuna, jardueraren balioa eta ekarpen soziala gordetzeko.

EHSSko beste sare batzuek aipatzen dutenez, barruan duten rola oinarrizko erakundeen **eguneroko bidelaguntzari** dago lotuago, indartzeko helburuarekin. Desberdinak dira, batzuen xedea kolektibo zehatzen inguruko euskarria izatea delako (desgaitasuna dutenak, gaixotasunak dituztenak, etab.) eta beste batzuena, berriz, askotarikoagoak direnen euskarria izatea, baina jarduera lurralde berean gauzaturik. Hala eta guztiz ere, ezaugarri batzuk erkideak dira, adibidez, tamaina, egitura eta sare gisa egiten duten jarduera. Eta horrelako sare txikiagoek funtsezko rola dute oinarrizko erakundeentzat, eguneroko bidelaguntzari dagokionez. Bidelaguntza horren barruan daude, esate baterako, erakundeen laguntza izateko oinarrizko zereginak, dirulaguntzak kudeatzeko zeregin administratibo eta teknikoak, finantzazioa bilatzea, trebakuntza edota tresna teknikoetan gaitzea (komunikazioa, gardentasuna, etab.). Rol hori asko eskatzen dute oinarrizko erakundeek, eta, hura baliatuz, baliabide gutxi dituzten entitateek aktibo jarraitu dezakete gero eta profesionalizazio-maila handiagoak eskatzen dituen sistema baten barruan.

Sareen Sareko sareekin gertatzen den bezala, beste sare batzuek ere **eragin sozial eta politikoa** identifikatzen dute funtsezko funtzioen artean. Gainera, oinarrizko erakundeek funtzio hori eskatzen dute, eskubideen defentsan eta bermean eragin sozial eta politikoa bilatzen duen jarrera aldarrikatzaile bati lotuta bereziki.

Sareen **barruan parte hartzea** sare guztiek partekatzen dituzten **erronka nagusietako bat** da. Haien esanetan, inplikazioa irregularra da, denbora faltak, gainkarga profesionalak, prozesuen

konplexutasun teknikoak eta belaunaldi-erreleboa aurkitzeko zailtasunak baldintzatuta. Esparru horretan, bistan da entitate txikiek edo ertainek sareetan parte hartzeko dituzten zailtasunen inguruko kezka, Euskadin sare-lanak dakarren lurralde-egituragatik eta, orobat eta oro har, partaidetza instrumental edo puntual bilakatzeko arriskuagatik, entitate bati gai jakin batek eragiten dion uneetara mugatuta. Horrezaz landa, belaunaldi-erreleboari begira zehazki, kezka gero eta handiagoa da, eta pertsonen inplikazioa indartzeko neurriak planteatzen dira, batez ere gobernu-organoetan inplikatzeko.

Partaidetzaren nolabaiteko hauskortasun horrek zuzeneko eragina izan dezake **gobernantzan.** Sareetako zenbait zuzendaritza-talde ez dira luzaroan berritu, erreleborik ez dagoelako, erantzukizunak nork bere gain hartzeko beldurra dagoelako, profilak ez daudelako edo sektoreko espazioetan parte hartzeak dakarren rol politikoa eskas ulertzen delako. Partaidetzak, halaber, sareen **eragin-ahalmenean** ditu ondorioak. Oro har, sareen lantalde teknikoen gain geratzen da, eta oinarrizko erakundeen ekarpenak desiragarriak izango lirateke, bai eta haiek lantaldeetan neurri handiagoan parte hartzea ere. Antza denez, oinarrizko erakundeen gainkargak eta eragin-prozesu batzuek dakarten konplexutasun teknikoak (legeei lotutako ekarpenak, jarrera espezifikoak...) baldintzatzen dute partaidetza.

Beste sareetan, partaidetza txikiak dakarren kezka zuzenean lotzen zaio **jendeak erakundeetan duen gero eta inplikazio txikiagoari** eta, oro har, elkarteen mugimenduko gero eta partaidetza sozial txikiagoari. Inplikazio txikiagoa identifikatu dute bai sareko lantaldeetan, bai jarduera irekiagoetan. Alde horretatik, sareek hausnartu dute **nola susper daitekeen elkarte-mugimendua,** eta **herritarrekin konektatzen duen eta partaidetzaren trakzio izan daitekeen diskurtso bat** sortzearen garrantzia identifikatu dute. Era berean, *militantziaren* gaineko kontu bat ere aipatu dute, kezkatik: baliteke eragin politiko eta sozialean aritzeak ematen duen ikusgaitasunak zenbaiten partaidetza mugatzea edo gelditzea, jendaurreko esposizioa ekar dezakeelako.

Bestalde, EHSSko antolaketa-ereduak askotarikoak dira: asanblada-egiturak edota oso profesionalizatuta dauden federazioak. Dibertsitate horrek erronkak dakartza EHSSren **barruko egituran.** Heterogeneotasun hori indargune bat da pluraltasunari dagokionez. Zailtasunak ekar ditzake, ordea, agenda partekatuak sortzeko, sektorearen ordezkagarritasunerako eta zeharkako gaietan jarrera erkideak eraikitzeko. Sareek diotenez, baliabideak eta gaitasun teknikoak desberdin banatuta daude erakundeen artean, eta desparekotasun horrek ekar ditzakeen arrakalek eragina izan dezakete barruko kohesioan. Hainbat lurralde historikotako oinarrizko erakundeak biltzen dituzten autonomia-erkidegoko sareetan, eskaera argi bat identifikatu da barruko egiturari begira: kanpoko ordezkaritzaz landa, lurralde historikoen arteko koordinazioa eskatzen da, eta barruko koherentzia eta homogeneizazioa lantzeko, entitateen ibilbideak antzekoak izan daitezen eta alderik ez suertatzeko. Lurraldeetako sareetan, agerian geratu da presentzia lurralde osora zabaltzearen garrantzia, hots, ez hiri-eremuetan soilik, baizik eta landa-eremuetan ere bai.

Nolabaiteko erronka identifikatzen den beste gai bat **nortasun partekatua** eraikitzea da, nahiz eta ez den erronka berria. Sareen Sarea osatzen duten sareek identifikatu dute espazio partekatuak mesedegarriak izan direla horren parte izateko zentzua sendotzeko, estrategia erkideek, lanerako metodologia egonkorrek eta solasaldi-prozesu jarraituek lagunduta. Halarik ere, EHSSko beste sare batzuek diote nortasun hori lausoagoa dela erakundeak hain egituratuta

ez dauden arloetan: horietan, lurraldeko konexioak ahulagoak dira, edo alde historikoek esparru erkidea sortzea eragozten dute. Alabaina, orobat aipatu dute **diskurtsoak lerrokatzea eta kultura partekatuak sortzea** ere egin beharreko lana dela.

Sareek badakite ezen Sareen Sarearen esparruan **sektorearen kontakizun partekatua eraikitzeak** sare bakoitzaren nortasunaren elementu batzuk "atzean uztea" dakarrela, partekatzen dutena aurkitze aldera. Horrek ez du esan nahi nortasunaren elementu horiek ezin direnik egon sareen hedapenaren beste maila batean edo jardueretan. Hartara, sareek hainbat zeregin izan ditzaketela azpimarratu da, non ari diren parte hartzen. Askotariko zeregin horiek gauzatzea eskakizun handikoa eta konplexua da, eta etengabe egokitzeko eskatzen du.

Nahiz eta tirabira horiek egon, sareen zeregina ezinbestekoa da sektorearen **barruko jasangarritasunean.** Antolaketaren jarraitutasuna bermatzen dute, ikaskuntza kolektiboa sustatu eta informazioaren zirkulazioa errazten dute, eta EHSSk egitura bizia eta operatiboa mantentzeko aukera ematen dute. Horri begira, sareak **ezinbesteko elementu egituratzailea** dira sektoreak modu koordinatuan erantzun ahal izateko oraingo eta etorkizuneko erronkei. Beren funtzioa gauzatzeko, sareek barruko jardueraren ezaugarri batzuk nabarmentzen dituzte, horiei eustea garrantzitsua delakoan: oinarrizko erakundeekin sortu diren konfiantza-esparruak; entzuteko gaitasuna, gaiak identifikatu eta bideratzeko; informazioa modu hurbil eta atseginean hedatzea; eta gogoetari eta diskurtsoari trakzio egiteko gaitasuna.

Laburrean, sareen funtzio batek "aterki" lana egiten du eta beste denak biltzen ditu: ***sektorea egitea*** da, azken batean. Funtzio horrek EHSSren nortasun partekatua eta euskal gizarteari eskaintzen dion balioa habetzen ditu. Nahiz eta EHSS egituratzeko prozesuak konplexuak diren eta ibilbide zein egitura desberdinak dituzten sareak biltzen dituen, sareen funtzio batzuk funtsezkoak dira, kohesionatu eta egituratzen dutelako, katalizatu eta hedatzen dutelako, eta EHSS ordezkatu eta ikusgai egiten dutelako.

### 9.3. BEGIRADA KANPORANTZ: SAREEN ROLA BESTE ERAGILE BATZUEKIKO HARREMANEAN

EHSSko sareek kanpoaldean duten zeregina ezinbestekoa da **erakundeekiko solasaldian, sektorearen ikusgaitasunean eta ordezkatzen diren pertsona eta kolektiboen eskubideen defentsan.** Sareen Sarea osatzen duten sareek dioten moduan, sareek egiturazko funtzioa dute **eragin politikoko** prozesuetan. Izan ere, ezagutza, proposamenak eta jarrerak ipintzen dituzte, eta horiek administrazioetara iristen dira gobernantza-espazio formalizatuen bidez.

EHSSk bere presentzia sendotu du **erakunde publikoekiko lankidetzan,** elkarrizketa zibileko mahaien eta baterako gobernantzako espazioen bitartez. Hala, eragile sozial estrategiko izatea aitortzen zaio. Gizarte Zerbitzuei buruzko 12/2008 Legean eta EHSSri buruzko 6/2016 Legean azpimarratzen da hirugarren sektorearekiko elkarlana eta solasaldia indartzea garrantzitsua dela, eta, hartara, hartzaileen partaidetza berma daitekeela gizarte-politiken diseinuan, kudeaketan eta ebaluazioan. Eredu horren esparrua gardentasunaren eta gobernantzaren printzipioak dira, eta sektore publikoaren eta gizarte zibilaren arteko lankidetza sustatzen da, beraz. EHSSk **baterako gobernantzako** espazioetan[12] parte hartzen du; adibidez, kontsulta-

[12] Horren harira, HSSEBk kudeaketako laburra argitaratu zuen hirugarren sektore sozialak EAEko gobernantzan duen partaidetzari buruz, eta zehazki, EHSSk EAEko gobernantzan duen partaidetza instituzionalaren mapa erantsi zen. Bi dokumentuak hemen daude: https://3seuskadi.eus/breve/hirugarren-sektore-sozialaren-partaidetza-eaeko-gobernantzan/?lang=eu

organoetan, foroetan edo elkarrizketa zibileko mahaietan. Eta hori lagungarria izan da EHSS eragile sozial garrantzitsua eta legitimatua dela aitortzeko. Orobat, politika publikoak bultzatu ahal izan dira haren balioetatik abiatuta, eta eraldaketa soziala eragin. Bereziki nabaria izan da hori Sareen Sareko sareetan eta Euskadin; dena den, urratsak egin dira lurraldez lurralde ere indartzen joateko. Bereziki garrantzitsua dirudi baterako gobernantzako espazioetako partaidetza handitzea bi zentzutan: elkarrizketa-espazio horietan parte hartzen duten erakundeak askotarikoagoak izatea, batetik, eta dinamika tokian tokiko lurralde-eremura hedatzea, bestetik, batez ere lurralde bakoitzeko elkarrizketa zibileko mahaietan zeren, espazio horietan, erakundeen etorkizunerako munta handiko gaiak erabaki daitezke.

**Tokiko edo lurraldeko administrazioekiko** harremana konplexuagoa edo desparekoagoa izan daiteke, kontuan harturik zer baliabide dauden eskura, nolakoa den lurralde bakoitzeko egitura instituzionala eta udal bakoitzak zer sentsibilitate duen sektoreari dagokionez. Halarik ere, sareek azpimarratu dute garrantzitsua dela presentzia mantentzea tokiko espazioetan, han egituratzen direlako politika giltzarriak eta han hartzen direlako entitateei eta artatzen dituzten pertsonei zuzenean eragiten dieten erabakietako asko.

Erakunde publikoekiko harreman-esparru horiek sendotu litezke sektoreko erakunde eta sareentzat interesgarriak diren **beste espazio batzuetara hedatuz.** Hala, loturak sendotu eta indartu litezke eragile instituzionalekin, entitate dezente aritzen diren arloetan; esate baterako, osasungintzan, hezkuntzan eta etxebizitzan.

Ildo horretatik identifikatu da beste eragile sozial batzuekiko harremana (erakunde publikoekin bereziki) sare bakoitzak diharduen kolektibo espezifikoaz harago joan behar dela pixkanaka, **irekitasuna** eta **zeharkako begirada** bilatzeko. Eta hala izango litzateke ez soilik kolektiboen arazoak eta premiak partekatuak izan daitezkeelako, baizik eta, orobat, arazo horiek sistemen arteko elkarreragin-espazioetan kokatzen direlako (gizarte-gaiak eta osasungintza, lana, bizitegia, arlo judiziala, hezkuntza... batzen diren espazioak), eta zeharka ekitea gero eta beharrezkoagoa delako. Esate baterako, gai hau eragin sozialaren eremura eramanez gero, eskubideen defentsa pertsonen eskubideen begirada oso eta jarraitutik egitea giltzarri da.

Sareek kanporantz duten zeregina **estatuan eta Europan** ere heda daiteke. Plataforma zabalagoen bitartez, sareek legegintza-prozesuetan parte hartzen dute, esperientziak partekatzen dituzte eta autonomia-erkidegora dakartzate esparru zabalagoetan gertatzen ari diren eztabaidak. Konexio horrek legitimitatea dakar eta EHSSk eragina izateko duen gaitasuna indartzen du, haren aldarrikapenak eskubideen testuinguru zabalago batean kokatu baitaitezke. Haatik, horrelako espazioetan parte hartzea eskakizun handikoa da, Europakoetan bereziki, izan plataformak edo sareak. Jarduera handia eskatzen dute, eta horri guztiari erantzutea zaila da antolaketa-egitura txikietatik. Nolanahi ere, sareek oro har aditzera eman dute garrantzitsua dela kanpoko harreman-esparruak zabaltzen joatea beste autonomia-erkidego batzuekin, eta, baita ere, estatuan eta Europan, konexiorako eta aberastasunerako aukerak ematen dituzten heinean.

Gainera, sareak sektorea **ikusgai egiteko** lanean ari dira etengabe. Kanpainak antolatu, hedabideetan parte hartu eta eragin soziala komunikatzeko ekimenak egiten dituzte. Lan hori funtsezkoa da EHSSren rolari zilegitasuna kentzen dioten edo kohesio sozialean egiten duen

https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/2024/07/Anexo_Mapa-de-la-colaboracion-institucional-del-TSSE-en-la-gobernanza-de-Euskadi_eus.pdf

ekarpena zalantzan jartzen dute diskurtsoei aurre egiteko. Bestalde, enpresen presentzia areagotzen ari da arlo sozialean eta, testuinguru horretan, ikusgaitasuna giltzarri da hirugarren sektore sozialaren espezifikotasuna defendatzeko.

Azkenik, sareek **zubi-lana egiten dute espazio instituzionalaren eta beste eragile sozial batzuen artean:** mugimendu feministak, pentsiodunen plataformak, auzo-elkarteak edo arlo sozialez haragoko beste batzuk (kultura, ingurumena...), adibidez. Aliantza horiekin, sektoreak eraldaketa-ahalmena areagotu dezake, eztabaida zabalagoetan koka daiteke, eta justizia sozialaren ikuspegi sistemikoa susta dezake.

Beste eragile sozial batzuekiko harreman-esparruetan, sareek azpimarratzen dute **elkarrekiko konpromisoa elkarlanetan** bilatzea garrantzitsua dela. Enpresa edo unibertsitateekin, loturak eta konexioak sortu eta mantentzeko oinarria elkarrekiko konpromisoa izan behar da, ez puntuala edo instrumentala. Tartean dauden eragileetako bakoitzaren ekarpena argi geratu behar da, eta elkarlana funtsatzen duen konfiantza-esparru bat sortu.

2024ko Liburu Zurian aipatzen den moduan, enpresa eta administrazio publikoekiko harremanez harago, EHSSk loturak tinkotu ditu beste bi eragile giltzarrirekin: unibertsitateak eta mugimendu sozialak. Harreman horiek garapen-ahalmen handia eskaintzen diote sektoreari, bi noranzkotan. Alde batetik, unibertsitateekin elkarlanean jardunez, loturak estutu daitezke ezagutza- eta ikerketa-zentroekin, eta ikaskuntzak sustatu, proiektuak garatu eta ezagutza sortu, sektorearen errealitatetik zuzenean aplikatuta. Beste aldetik, mugimendu sozialekin dagoen harremanak sektorearen balioak indartu ditzake eta erakundeei lotuta ez dauden eragin-moduak sustatu; esate baterako, salaketa-jarduerak edo sentsibilizazio-kanpainak.

### 9.4. BEGIRADA ETORKIZUNERANTZ: EHSS-REN ETA SAREEN ROLA

EHSSk etorkizunera begiratzen duenean, **agertokia konplexua eta eskakizun handikoa** da. Sareek beren zeregin estrategikoa irmotzen jarraitu beharko dute, egiturak birpentsatu eta gaitasun eraldatzailea zabaldu. Sareen Sarea osatzen duten sareen arabera, sektorearen etorkizunean **antolaketa-arkitektura sendoa finkatu** beharko da. Hain zuzen, arkitektura horrek gauza izan behar du barruko kohesioari eusteko, elkarte-ehunaren egonkortasuna bermatzeko eta partaidetza erreala eta eraginkorra ziurtatzeko gobernantza publikoko prozesuetan. EHSSko beste sare batzuek adierazi bezala, erronka horren testuinguruan, erakunde ugariren biziraupena arriskuan dago, zailtasunak baitaude jasangarritasun sozialerako, ekonomikorako eta kudeaketari lotuta.

EHSS egituratzeko prozesuan, bigarren eta hirugarren mailako sareek paper giltzarria izan dute sektorearen garapenean, eta **eragile aktibo eta balio handikoak** dira orain. Zereginen artean, oinarrizko erakundeei entzuten diete, informazioa eta baliabide partekatuak eskaintzen dituzte, eskaerak eta interesak bideratzen dituzte erakunde publiko eta beste eragile sozial batzuekiko solasaldian, eta gogoeta- zein ikaskuntza-espazioak sortzen dituzte. Oro har, funtzio horiek guztiak mesedegarriak dira sektorearen nortasun kolektiboa indartzeko, eta EHSS bultzatzeko motor gisa dihardute.

Sareak indartzea ezinbestekoa izango da zeregin horrekin jarraitu dezaten. Pandemiak agerian utzi zuen sareen zeregina giltzarri dela informazioa eman, elkarlanak sustatu eta konfiantza zein

aitorpena eragiteko. Ordezkaritzari dagokionez batik bat, funtzioa ulertu behar da oinarrizko erakundeek beren garrantziari balioa emateko eta hura sendotzeko.

**EHSSren dibertsitatea** ez da egituratzeko eragozpena, alderantziz: **egituratzeko prozesuetan txertatzea** garapenerako eta askotariko errealitateei heltzeko lagungarria izan daiteke. Askotariko erakundeak konektatzea —jarduera, tamaina, baliabide edo boluntarioengatik— giltzarri da aldeek elkarlana bultzatzeko, eta ez konfrontazioa. Erakundeen lurraldea eta tamaina elementu egituratzaile gisa ageri dira: lurraldez lurraldeko egituratzeak aliantza adierazgarriak bideratzen ditu (eskualdeko sareak kasurako), eta sarean lan egiteak elkar indartzeko aukera ematen die erakunde txiki eta ertainei. Zeharkako arazo sozialak identifikatuta, hainbat tamainatako entitateek ahaleginak batu, jardueren inpaktua areagotu eta eragina hobetu dezakete.

Baterako lana optimizatze aldera, oso garrantzitsua da ahaleginak ez bikoiztea eta jada badauden baliabide, zerbitzu edo programak ez erreplikatzea. Alde horretatik, entitate bakoitzak zer egiten duen jakin behar da; izan ere, hartara, koordinazioa hobea izan daiteke eta eskura dauden baliabideak modu eraginkorragoan erabil daitezke. Horrez gain, elkar ezagututa, elkarlana sustatzen da, behar ez diren gainjartzeak saihesten dira eta EHSSko entitateek egiten dituzten ekintzen inpaktua indartzeko sinergiak errazago sortzen dira. Testuinguru horretan, sareen zeregina ezinbestekoa da **erakunde heterogeneoen interesak eta premiak jasotzeko.** Era horretan, sektorearen atomizazioa ez da zertan eragozpen bat izan, eta errazagoa da entitate guztiek elkarlaneko dinamiketan parte hartzea.

Horri erreparatuz, eta etorkizunera begira jarrita, sareak kezkatuta daude oinarrizko erakundeak eta sareak **“atzean ez uzteko” egituratze-prozesu horretan.** Orobat, kezka dago EHSSn entitate berriagoak txertatzen joan daitezen eta haiekin konektatu eta loturak eratzeko, bizi-zikloa dela-eta egituratze-prozesuetatik urrunago egon baitaitezke. Kezka hori lotzen zaie, bereziki, lehen edo bigarren mailako entitate txikiek edo ertainek jasangarritasunari dagokionez izan ditzaketen zailtasunei, baina ez horiei soilik: oro har, zuzeneko jardueraren gainkarga dago erakundeetan, premiazkoari erantzutea edo berehalakoa egitea delako lehentasuna. Bestalde, sareek badakite nola exijentzia dakarren dinamika eta lantaldeetan parte hartzeak: lanerako erritmoa bizkorra da, eskaerak gero eta handiagoak dira, etab. Horregatik, kezka horrek alerta iraunkor gisa funtziona dezake, egoerak edo zailtasunak ezagutu ahal izateko eta begirada zabala EHSS osotik ez aldentzeko.

Oro har, **EHSSren mailaz mailako egituratzeak funtzio ugari ditu,** sareak izanik prozesuaren egituratzaileak. Horien artean azpimarratzekoa da sektorea eragile sozial gisa sendotzea, nortasun kolektibo definituagoa finkatzea, aitorpen sozial handiagoa sustatzea, konfiantza-esparruak sortzea eta errealitatearen azterketa osoagoak trukatzea. Oinarrizko erakundeek balioa ematen diete funtzio horiei, eta funtsezkoa iruditzen zaie sareetan elkarlanean aritzen eta parte hartzen jarraitzea. Aipatu bezala, **denbora eta ahalegina behar dira sareetan parte hartzeko.** Eguneroko zama dela bide, batzuetan nekez eutsi dakioke horri eta, halaber, banakako ordezkaritzaz haragoko rol bat hartu behar da. Diskurtsoa eta ekintza kolektiboa eraiki behar dira, orobat. Sareen funtzionamendua konplexua izan daitekeenez, gainera, oinarrizko erakundeek zehaztasuna eta emaitza ukigarriak eskatzen dituzte partaidetza eraginkorra izateko.

Sareak dira **EHSSren nortasun partekatua biltzen duen elementua.** Sektorearen nortasun kolektibo horrek dakarren ekarpen soziala ikusgai egiteko sakondu behar da, erakundeen ekarpen bakarra eta osoa nabarmentzeko eta, hortik abiatuta, sareek funtsezko zeregina duten aitorpen sozial zabala sustatzeko. Elementu horiek irmotu eta hedatzea onuragarria da erakunde guztiek nortasun partekatuarekin lerrokatuta jarraitu dezaten, eta, horrez gain, erakundeei balioa emateko, dakarten inpaktu soziala ikusita, eta ondoriozko itzulkin soziala argiro frogatzeko.

Identitate hori dela-eta errekonozimendu soziala lortu ez ezik, **errekonozimendu hori batik bat erakunde publikoekiko harreman-esparruetan** agerian geratu eta argi adieraztea nahi du EHSSk, eta gauza bera beste eragile sozial batzuekiko eta herritarrekiko harreman-esparruetan. EHSS eraldaketa sozialeko oinarrizko eragile bat bada eta desparekotasun sozialak arintzeko egiten duen lanak kohesio soziala eta eskubide sozialak sendotzea eragiten badu, entitateek eskatzen duten errekonozimenduak ekarpen sozial osoari balio ematea dakar. Jomuga horri erreparatuta, sareen funtzioa giltzarri da, **EHSSren nortasuna eta diskurtsoa** katalizatu eta anplifikatzen duten neurrian.

EHSSk funtsezko zeregina du gizarte bidezkoagoa, inklusiboagoa eta kohesionatuagoa eraikitzeko lanean. Nolanahi ere, nahiz eta benetako eragina duen pertsonen ongizatea hobetzeko, eskubideak sendotzeko eta kohesio sozialerako, EHSSren lanak ez du beti merezi duen **errekonozimendu instituzional, sozial eta politikoa** jasotzen. Hartara, erronketako bat da EHSSk ongizate sozialari egiten dion ekarpena argi eta modu jarraituan ikusgai jartzea eta haren balio sozial eta ekonomikoaren errekonozimendua indartzea arlo guztietan: administrazioak, herritarrak, eragile ekonomiko eta sozialak...

Sareetan, EHSSren lana ikusgai egiteko zereginak eta areagotzeko erronkak hainbat jarduera-ardatzi heltzea dakar. Horietako bat EHSSren ekarpena argi eta garbi azpimarratzeko beharra da, beste eragile batzuen aldean, bereziki merkatuaren logiken pean dihardutenen aldean. Horretarako, ekarpena kuantifikatu eta bereizi behar da. Azken horiek ez bezala, EHSSk irabazi-asmorik gabe egiten du lan, boluntarioen babes sendo batekin eta herritarren partaidetzarekin, eta guztien ongira bideratutako konpromiso etiko batetik. **Espezifikotasun hori agerian uztea behar-beharrezkoa da sektorearen identitatea indartu** eta eraldaketa sozialeko eragile gisa **aitortzea sendotzeko**, haren berezitasuna eta legitimitatea neurri handiagoan ulertzeko balio baitu. Ildo berean, sektorearen eragin sozioekonomikoa nabarmentzea lehentasun bat da. Eraldaketa sozialerako lan handiaz gain, EHSSk aberastasuna eta enplegua ere sortzen ditu, 2024ko Liburu Zuriko datuek frogatzen dutenez. Zehazki, agerian jartzen dute sarri nabarmentzen ez den alderdi ekonomikoa, eta hori txertatu behar da EHSSren egitekoari buruzko kontakizun publikoan.

Ohiko adierazle ekonomikoez harago, EHSSk pertsonen, kolektiboen eta komunitateen bizitzan duen eragin kualitatiboa ere neurtzen duten tresnak garatzea ezinbestekoa da, eta, era horretan, EHSSren jardueraren balio soziala eta sortzen duen itzulkina ebaluatu. Adierazle espezifikoak eta metodologia egokituak behar dira ongizatea sortzeko, eskubideak defendatzeko, ehun komunitarioa indartzeko eta inklusio soziala sustatzeko.

Sareek duten erronka horren **beste ardatz nagusia erakundeen eta gizartearen aitorpena da.** Beharrezkoa da EHSS identifikatua eta aintzat hartua izatea, zer den kontuan izanik: erakundeen askotariko multzo bat da, eta, beren autonomiaz baliaturik, modu erabakigarrian laguntzen dute

desparekotasunak murrizten, eskubideak defendatzen, zaurgarritasun-egoeran daudenei bidean laguntzen, baita kohesio soziala indartzen ere. Errekonozimendu hori ahalik eta esparru gehienetan gertatu behar da: politikoa, instituzionala, soziala, mediatikoa eta komunitarioa.

Horretarako, **komunikazio- eta ikusgaitasun-estrategiak** garatu behar dira ezinbestean; horiek sektorearen balioekin lerrokatu eta hainbat hartzailerekin konektatzea lortu beharko dute. Ildo horretan, batetik, dibertsitatea, berrikuntza eta inpaktua islatzen dituzten narratiba propioak sortzeko gaitasuna indartu behar da EHSSn; eta bestetik, hainbat eragile sozialekin aliantzak ezarri, kontakizun horiek anplifikatzeko aukera emango dutenak.

Narratiban sortzeko lanean, eraginak duen funtzioa ezinbestekoa da, EHSSren gaitasun kritikoa nabarmentzen duelako, gainera. **Salaketa eta eskubideen defentsa zein sustapena** sareen funtsezko jarduera baten parte dira. Horrek oinarri sozialarekin eta herritarrekin konektatzen ditu zentzu zabalean eta, eragin politikoarekin bideratzen denean, oso eraldaketa sozial garrantzitsuak ekar ditzake azkenean. Sareek funtzioen oreka berrikus dezakete, funtzio horren garrantziarekin lerrokatuta jarraituz gero, eta paper aldarrikatzaile baten alde egiten badute, errealitateak eta arazoak zuzenean ezagutzeak berme hori ematen die eta. Gauzak horrela, kritika, gogoeta eta diskurtsoaren trakzio izateko sareek duten funtzioa indartzen jarraitzea lehentasunezkotzat jo da.

Eragin-lan horretan, sareek identifikatu dute **eskubideen defentsak zeharkako begirada eskatzen duela** gero eta neurri handiagoan, arlo sozial bete-betetik eta harago, hots, sistemen arteko elkarreragin-espazioetatik: gizarte-gaiak eta osasungintza, lana edota bizitegia batzen diren espazioetatik. Horrenbestez, sareen lana zabaldu egiten da: barruan, ezagutza eta gogoeta behar direlako zeharkako begirada elikatzeko asmoarekin; eta kanpoan, erakunde publikoekin eta beste eragile sozial batzuekin dituzten elkarlaneko espazioak eta esparruak hedatuz.

Zehatz-mehatz, sareak dauden **partaidetza instituzionaleko espazioak indartu** behar direla dirudi. Horietan, EHSSk bere ahotsa entzunaraz dezake, eta, bere esperientziatik, ekarpenak egin ditzake politika publikoen eraketan. Solasaldi publiko hori, esan bezala, sendoa da Euskadin, eta tokian-tokian sakondu daiteke, jarraitua eta arina izateko. Horretarako, solaskide sozial gisa benetan errekonozitzeko lanean aurrera egin behar da derrigor, zerbitzuak emate hutsean oinarritutako logikak gaindituz eta hein handiagoan inklusiboa eta erantzukidea den gobernantza-eredu baten alde eginez.

Ematen du adostasuna dagoena aitorpen sozialaren inguruan, eragin politikoaz harago joan behar delakoan. Hala, txertatu beharko litzatekeen ikuspegian, gizarte osoak eta hura osatzen duten eragileek balioa eman beharko liokete EHSSri. Are gehiago, EHSSk *lobby* gisako paper esplizituagorantz jo behar ote duen ere aipatu da; alegia, presio-talde jardunez gero, nola bilatuko lukeen aitorpena sendotzea hedatzen dituen harreman-esparruetan. Aipatu da, orobat, aitorpen hori indartzeak EHSSren eta ekosistema sozial eta ekonomikoko beste eragile batzuen arteko elkarlaneko esparruak sortu edo eguneratzea dakarrela; adibidez, mugimendu sozialekin, unibertsitateekin eta enpresekin. Dena dela, **errekonozimenduak elkarrekikoa** izan behar du eta **sektorearen balioekin bat datozen lankidetza-jardunbide eraginkorretan** islatu behar da.

Esparru horretan, komunikazio-eredua berrikusi behar da, **narratiba argiak eraikitzeko.** Horien bitartez, erakundeek sortutako balioa eraginkortasunez adierazi beharko litzateke, interes-taldeekin konektatu eta sektorearen ikusgaitasuna indartu. 2024ko Liburu Zurian nabarmendu bezala, erakundeek askotariko eragileekin dituzten harremanak zabaldu eta indartzea aukera

paregabea da EHSSk eragin handiagoa izateko hainbat arlotan. Beste eragile batzuekin (administrazio publikoekin eta enpresekin kasurako) balio partekatua sortu ez ezik, eraldaketa sozialaren motor gisa eta legitimitate soziala duen solaskide gisa duen zeregina irmotu ere egiten du.

Sektoreak sortzen duen balio soziala komunikatu eta ikusgai egiteko estrategia garatzean, diskurtso partekatuak izan behar dira oinarria, EHSSren misio eraldatzailearekin bat datozenak, eta askotariko ingurune eta hartzaileen arabera egokituak. Izan ere, tresna giltzarria izan daiteke oinarri soziala indartu edo handitzeko, inplikazioa eta partaidetza pizteko eta lotura kolektiboak eraikitzeko.

Azken batean, **EHSSk ongizateari egiten dion ekarpena ikusgai jartzea eta haren ekarpen sozial eta ekonomikoa** aitortzea sektorea indartzeko behar estrategikoa da, eta sareek ezinbesteko rola dute horretan. Hori lortzeko, datuak, ebidentziak eta kontakizunak sortu behar dira ezinbestean, eta ikusgaitasuna eraginkorra izateko formulak bilatu. Esate baterako, inpaktu edo itzulkin sozialari begirako elementuak sar daitezke kontakizunean, edo inbertsio sozialaren paradigmari lotutakoak. Gako hori garrantzitsua izan daiteke testuinguru honetan, EHSSri eta haren lanari eragiten dieten diskurtsoak kezka sortzen baitute, eta sareek uste dute aurre egin behar zaiela.

Bestalde, aitorpenerako eta ikusgai egiteko lan horretan, eragin sozial eta politikoa irmotzen duten **aliantzak sendotu** behar dira, eta EHSSk euskal ekosistema sozialean duen funtsezko egitekoa modu eraginkorrean aitortzen duten esparruak finkatu. Hortaz, sareek rol garrantzitsua izan dezakete autopertzepzio sendoaren eraikuntzan: “nola nahi dugu EHSS ikusia izatea?”. Autopertzepzio hori sektorearen nortasun berdingabe eta bereizgarrian oinarrituta egongo da: “zer da EHSS beste eragile sozial batzuentzat?”. Eta nortasun hori harreman-esparru horietan transmititzeko modukoa izan behar da: “nola eraiki nahi ditu harremanak EHSSk?”. Hori da balio eta legitimitate handiagoa, oinarri sozial sendoagoa eta egitura instituzionala lortzeko bide bakarra, kontuan izanik egitura horrek eskubideetan, ongizatean eta partaidetzan arreta jartzen duen eredu sozial baten eraikuntzan jarraitzeko aukera eman behar duela.

Edonola ere, EHSSrentzat ezinbestekoa da bai administrazio publikoekin solas egiten jarraitzea, bai **nortasun kolektiboko espazio propioa** mantentzea, eta sareek paper giltzarria dute horretan. Espazio horren bidez, sektoreak bere autonomia indartu, legitimitate soziala sendotu eta ikuspegi kritikoa garatu dezake gizartean duen rolari buruz, eta barrutik aldaketa adierazgarriak sustatu, hartara. Aldi berean, administrazioekin dagoen elkarlan eraikitzaileak politika publikoetan ordezkaritza eraginkorra izatea ziurtatzen du, independentzia kolokan jarri gabe. Beraz, sareetan, lehentasunen **ibilbide-orri** propioa definitzea izan daiteke erronkak. Sareak lirateke burua, eta sektoreko erakunde guztien partaidetzarekin eraikiko litzateke; horrenbestez, ibilbide-orri partekatua izango litzateke, sektorearen makro esparru erkide batean adostua.

EHSSren agenda ez da Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala Sustatzeko Estrategiarekiko paraleloa den ibilbide-orri bat, nahiz eta lotura izan eta koherentea den harekiko. Aitzitik, helburua tresna osagarria izatea da. Erakunde publikoekin (EHSSSEn datorren moduan) eta EHSSren barne-erronkekin (Sareen Sarearen II. Plan Estrategikoan jasota dagoen bezala) zerikusia duten gaiak jaso behar ditu, baina harago ere joan behar da, eta EHSSk eragina izan nahi duen aldaketa sozialak eta jorratu nahi dituen erronka sozialak identifikatu behar ditu.

Agenda horrek barneko mailaz mailako egituratze-prozesua orienta dezake, eta lortu daitezkeen eraldaketa sozialei buruzko narratiba edo diskurtsorako baliagarri izan, euskal gizartea inklusiboagoa, solidarioagoa eta kohesionatuagoa izateko asmoarekin. Agenda horrek EHSS egituratzeko oinarrizko printzipioei eusteko aukera eman behar du (subsidiariotasun-printzipioa kasurako), eta gauza bera sektorean jada badauden egituratze-mailekin. Orobat, agenda horrek lehentasunezko arloak bilatu ditzake, esparru erkide eta partekatutik horietan eragina lortu nahi bada, sareen agenda propioarekin batera, edo agenda propioa eduki nahi izatea errespetatuz.

Horrekin lotuta, Sareen Sarearen dokumentu hau abiapuntu ona izan daiteke: Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala 2030 Agendaren eta GJHen aurrean[13]. Hortik abiatuta, gogoeta sozial sakona egin daiteke, sektoreak partekatua, sortzen ari diren arazo eta egoerei buruz: arrisku sozial berriak, eraldaketa ongizate-sistemetan, etab. Halaber, eraldaketa sozialeko agertokiei buruz ere hausnartu beharra dago, EHSSk bere zeregina eduki behar du-eta horietan ere. Horiek horrela, agenda eraikitzeko orduan jarrera argia edukitzea da erronka, batik bat EHSSk bere borrokan (pertsona zaurgarrienentzako aukera gehiago, pertsona guztien eskubideak bermatzea eta berdintasun- zein elkartasun-balioak sustatzea) funtsezkotzat jotzen dituen gaietan. Eraldaketarako eragile sozial gisa indartzea eta gainerako eragileek eta gizarteak halakotzat errekonozitu eta legitimatzea mesedegarri izango zaio EHSSri bere lanarekin aurrera egiteko.

Datuak ikusita, agerikoa da sare gehienak entitate txikiak eta ertainak direla, eta jardueren hedapen handia dutela, denboran zehar pixkanaka zabaltzen joan da eta. Horregatik, funtsezkoa da **lantaldeak eta kudeaketa-egiturak sendotzea,** tresnen eta baliabideen bitartez. Horrek, beren barne-funtzionamendua hobetzeaz gain, aukera emango lieke beren funtzioak eta helburuak modu eraginkorragoan betetzeko eta barne- eta kanpo-jardueraren eragina handitzeko.

Horiek horrela, **barrualdea indartzeko** erronka argia da. Hala, sareen lantalde teknikoak indartu eta handitu behar dira, barruko eta kanpoko gero eta jarduera biziagoa gauzatu ahal izateko. Plangintza estrategikoan aurrerapausoak eman beharko lirateke, sare bakoitza zergatik eta zertarako dagoen finkatzeko, eta gobernantza-ereduak irmotu beharko lirateke.

Sareak barrutik indartu behar dira, gero eta handiagoak, askotarikoagoak eta eskakizun handiagokoak diren kanpoko eskaerei erantzun ahal izateko, batez ere eragin politikoari eta solasaldi publikoari dagokienez. Alde horretatik, garrantzitsua izango da oinarrizko erakundeek indartze-bide hori ematea eta sareetako lantalde teknikoak sendotzea, *gihar teknikoa* irabazi eta, hartara, barruko eta kanpoko jarduera hedatzen jarraitzeko.

Gainera, baliabideei erreparatuz, sareek diote EHSSk egituratu eta ikusgai egiteko duen rolaren etorkizuna baldintzatuta dagoela; zehazki, giltzarri izango da nola konfiguratu **finantzazio-eredu egonkorragoa, nahikoa eta koherentea,** hedatutako jarduera osoari eusteko moduan. Gogoeta hori EHSS osoraino hedatzen dute, eta identifikatu dute zeinen kezkagarria den erakundeen jasangarritasuna erronka iraunkorra izatea sektoreari buruzko diagnostiko guztietan. Hala izanik, ezinbestekotzat jotzen da finantzazio-esparruak bilatzearen garrantzia diskurtsoan

[13] Dokumentua hemen dago: https://sareensarea.eus/wp-content/uploads/2022/06/Tercer-Sector-Social-de-Euskadi-ante-la-Agenda-2030-y-los-ODS.pdf

txertatzen jarraitzea, modu orekatuan eutsi ahal izateko nola EHSSko erakundeek ematen dituzten zerbitzuei hala eragin sozialeko funtzioei.

Laburrean, EHSSko sareek erronka hauek izan ditzakete aurrez aurre:

| | |
|---|---|
| **NORTASUNA** | Sareek EHSSren nortasun kolektiboaren berme gisa duten rola indartzea, espezifikotasuna babesteko. |
| | Alderdi komunitarioa eta lotura soziala berreskuratzea, eta sektore osoaren eta bereziki sareen misio eraldatzailea eta oinarri asoziatiboa sendotzea. |
| **JARDUERA** | Sektorearen kritika- eta salaketa-funtzioa indartzea, sistemaren arrakalen aurrean sareek duten aitzindari-izaera sendotzeko. |
| **PERTSONAK** | Sareen egitura profesionalak indartzea, gaitasun teknikoa handitzeko. |
| | Gobernantza-egitura irisgarriak eta askotarikoak sustatzea, eta belaunaldi-erreleboarekin eta, ildo horretan, erantzukizunak onartzeko beldurra txikiagotzea eta sektorearen lidergoa indartzea. |
| **BALIABIDE EKONOMIKOAK** | Sareen espezifikotasuna eta funtzioak onartzen dituen finantzazioa ziurtatzea, egonkortasuna, koherentzia eta jasangarritasuna bermatzeko. |
| **KOMUNIKAZIOA ETA KUDEAKETA** | Sareen funtzio tekniko eta estrategikoak indartzea. |
| | EHSSren komunikazioa eta irudi publikoaren proiekzioa bultzatzea, legitimitate soziala irmotzeko. |
| **KANPO HARREMANAK** | Partaidetzazko gobernantza-esparruetan sakontzea, EHSSk erakundeetan duen zeharkakotasuna areagotzeko. |
| **HARREMANAK ETA SEKTOREAREN EGOERA** | EHSSren barruko kohesioa indartzea, nortasun partekatu eta proiektu kolektibo erkide gisa ulertua. |
| | EHSSren agenda propioa definitzea, sektorearen ordezkaritza, solasaldia eta egituratzea orientatuko dituena. |