

TXOSTENA

EUSKADIKO HIRUGARREN SEKTORE SOZIALAREN EGOERA, ERALDAKETA DIGITALAREN ERRONKAREN AURREAN



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

BERDINTASUN, JUSTIZIA
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES

Aurkibidea

1. Sarrera.....	5
2. Erreferentzia-esparrua	6
2.1. Ikergaia mugatzea	6
2.2. Testuinguruan kokatzea: hirugarren sektorea, gero eta digitalagoak diren gizarte eta ekonomia batean9	
2.3. Eraldaketa digitalaren kontzeptua.....	12
2.3.1. Teknologia berriak kokatzea	13
2.3.2. Eraldaketa digitala kontzeptualizatzea	13
2.3.3. Ikerketaren ikuspuntua.....	14
3. Helburuak.....	16
4. Metodologia eta lan-plana	18
3.2. Iturri dokumentalak eta lineako iturriak kontsultatzea.....	19
3.2. Elkarrizketa sakonak	21
3.3. EHSSko erakundeei egindako online inkesta	21
3.4. Eztabaida-taldeak EHSSko erakundeekin eta beste eragile batzuekin.....	23
3.5. Mintegia EHSSko erakundeekin eta beste eragile batzuekin	25
5. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk duen egoeraren gaineko diagnostikoa.....	26
5.1. Teknologia digitalak eskura izatea eta haien erabilera mailak.....	26
5.1.1. Gailu teknologikoak.....	26
5.1.2. Konektagarritasuna	29
5.1.3. Komunikaziorako eta informazioa partekatzeko tresnen erabilera	32
Webgune korporatiboa.....	38
Sare sozialak.....	42
5.1.4. Informazioa kudeatzeko sistemen erabilera	42
5.1.5. Segurtasuna eta datuen babesa	43

5.1.6. Puntako teknologiak.....	45
5.2. Lan eremuetako eta lan-prozesuetako aplikazioa	46
5.2.1. Komunikazioa.....	48
5.2.2. Funtsak eskuratzea	52
5.2.3. Eragina.....	54
5.2.4. Hartzaileentzako produktuak eta zerbitzuak.....	56
5.2.5. Barne-kudeaketa	58
5.2.6. Erakundeen arteko lankidetzak.....	62
5.3. Baldintzatzaileak	65
5.3.1. Zer faktore dira erabakigarriak erakundeetan eraldaketa digitalerako prozesuak txertatzeko?	
Zer elementuk errazten dute prozesu horiek txertatzea?.....	65
Zer eragile sozial izan daitezke giltzarriak EHSSn eraldaketa digitala bultzatzeko? Nola lagun dezakete horretan?	78
5.3.2. Zer zailtasun edo oztopo hautematen dira erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak txertatzeko?	79
5.4. Diagnostikoaren ondorio nagusiak	88
6. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk bizi duen egoeraren gainean hausnartzeko elementuak	90
6.1. Nola hasten dira eraldaketa digitaleko prozesuak erakundeetan?	90
6.2. Zer paper du eraldaketa digitalak EHSSn? Zer garrantzi du?	92
6.3. Zer onura eta aukera eskaintzen dituzte eraldaketa digitaleko prozesuek?.....	94
6.4. Zer arrisku ekar ditzake EHSSko eraldaketa digitalak? Zer kezka daude horren inguruan?	98
6.5. Covid-19a ispilu gisa. Zer erakutsi du pandemiaren harira bizi izandako egoerak?	102
6.6. Zer paper izan dezake teknologia digitalak erronka sozialei aurre egiteko orduan?	103
6.7. Zer eztabaida landu behar dira EHSS gero eta digitalagoak diren ekonomia eta gizarte batera egokitzeko orduan?	105
7. Erronkak eta orientabideak.....	107
7.1. Orientabideen, erronken eta helburuen laburpena	108
7.2. Erronkak lehenestea.....	112
7.3. Hobetzeko orientabideen deskribapena eta proposatutako erronkak	113
1. orientabidea Teknologia sozialen alde egitea	113

1. erronka. Tresna ezberdinek erronka sozialei aurre egiteko dituzten ahalmenak ezagutzea.	113
2. erronka. Proiektu digitalen bidez landu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.	114
3. erronka. Teknologien diseinu sozialaren aldeko apustua egitea.	114
4. erronka. Arrakala digitalei (ugariak) aurre egitea.	115
2. orientabidea. EHSSko erakundeen baldintzak hobetzea.....	116
5. erronka. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean erakundeek eta EHSSk, orokorrean, duten egoera ezagutzea.	116
6. erronka. Eraldaketa digitalaren gaineko ikuspegi estrategikoa erakundeetan txertatzea.....	116
7. erronka. Erakundeetan eraldaketa digitaleko planak edo ekintzak txertatzea	117
8. erronka. Tresna ezberdinek erakundeen jarduerarako dituzten ahalmenak ezagutzea.	118
9. erronka. Erakundeetako profil ezberdinetako pertsonen konpetentzia digitalak hobetzea.....	119
10. erronka. Erakundeetako pertsonen teknologia digitalaren aurrean jartzen dituzten erresistentziei aurre egitea.	120
11. erronka. Datuen sistematizazioaren bidez, erakundeetan ezagutza sortzea.	120
12. erronka. Erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko baliabideak areagotzea	121
3. orientabidea. Erakundeen arteko eta eragile sozialen arteko lankidetzak sustatzea	121
13. erronka. EHSSn ezagutza-sare bat eraikitzea, ikaskuntza-komunitate gisa eraiki daitekeena.	121
14. erronka. Sektore gisa posizionamendu bat garatzea (sarea sortzetik abiatuta)	122
15. erronka. Eragile anitzeko berrikuntza-ekosistema bat sortzea.	123
8. Bibliografia	125
9. Eranskinak.....	127
9.1. Elkarrizketa sakonen gidoiak	127
9.2. Galdetegia	131
9.3. Laginaren deskribapena	140
9.4. Eztabaida-taldearen gidoiak	141
9.5. Mintegiaren gidoiak	144

1. Sarrera

Duela hamarkada batzuetatik hona, teknologia bizitzako arlo anitzetan joan da sartzen, hala nola ekonomian, instituzio publikoetan, eguneroko bizimoduan, aisialdian edota harreman sozialetan. Etxeetan, ikastetxeetan, enpresetan eta espazio publikoetan daude orain gailu teknologikoak, esaterako, ordenagailuak edo smartphoneak. Programa informatikoak, telefonoentzako aplikazioak, tabletak, sare sozialak, online bidezko erosketak, online banka... ugaritu egin dira. Klik batez dena eskura daitekeen espazio (birtual) bat da egun Internet.

Gizartea eta ekonomia gero eta digitalagoak dira, eta aurrera jarraitzen dute haien eraldaketa digitaleko prozesuetan. Testuinguru horretan, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko (aurrerantzean, EHSS) erakundeak ez dira teknologia digitalak txertatzeko prozesu progresibo horretatik kanpo geratu. Gizarte digitalari buruz hitz egitean, kontuan izan beharreko elementu garrantzitsuak dira EHSSko erakundeak haien jarduerarengatik (izan zerbitzuak ematea edo gizartean eragitea), talde zaurgarrien inklusio soziala lortzeko duten helburuarengatik, edo haien hartzaileekin duten gertutasun eta harremanarengatik.

Bereziki interesgarria da EHSSko erakundeak zer egoeratan dauden ulertzea, eta, horretarako, honakoak aztertzea: teknologia digitalen eskuragarritasun eta erabilera maila, zer modutara eta zer eremutan aplikatzen dituzten, bidean topatzen ari diren erraztasunak edo zailtasunak, zerk kezkatzen dituen eta eraldaketa digitalaren erronkarekin lotuta zer aukera ikusten dituzten. Eta hori interesgarria da, batez ere, bi arrazoiarengatik. Batetik, ekonomia eta gizartea gero eta digitalagoak diren agertoki honek EHSSko erakundeei eragiten dielako eta etorkizunean ere eragingo dielako, ezinbestean. Bestetik, erantzun teknologikoak ugaritzen ari direlako mota ezberdinetako arazo anitzei aurre egiteko, eta erakundeek eurek gaitasun hori aprobetxa dezakete, bai eraginkorragoak izateko, bai haien zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen, familien, kolektiboen eta komunitateen bizi-kalitatea eta ongizatea hobetzeko.

Ikuspuntu honetatik, teknologia oso lagungarria izan daiteke eraldaketa digitalerako, hau da, EHSSko erakundeek egiten duten lanaren azken helbururako. Horretarako, beharrezkoa da EHSSko erakundeek teknologiaren garrantzia eta eraldaketa digitaleko prozesuei ekiteak dakartzan aukerak onartzea.

EHSSk eraldaketa digitalaren aurrean duen egoera ez dugu zehatz mehatz ezagutzen, eta, ondorioz, beharrezkoa da ezagutza hori emango digun diagnostiko bat egitea. Zentzu horretan, ezagutza hori handitzea da proiektu honen helburua; batetik, egungo agertokia ulertzeko eta, bestetik, eraldaketa digitalaren gaineko elementu erreflexiboagoak ulertzeko, hala nola zer lerro lan daitezkeen EHSSk erronka honen aurrean ematen duen erantzunean aurrerapausoak emateko.

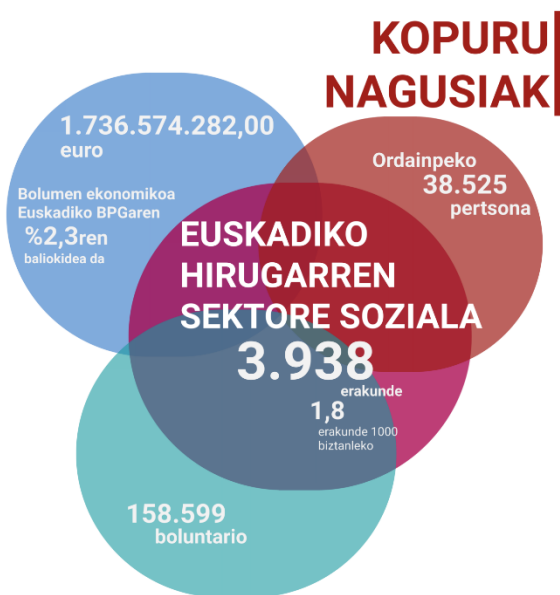
Hortaz, txosten hau lehen hurbilketa bat da eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk zer errealitate bizi duen ezagutzeko, eta, lehen aldiz, errealitate horren gaineko informazio deskribatzailea, azterketa eta hausnarketa eskaintzen ditu. Gainera, txostenaz gain beste produktu osagarri batzuk ere eskaintzen dira, hala nola egoeraren diagnostikoko datuetatik abiatuta sortutako adierazle-sistema bat eta EHSSn eraldaketa digitaleko prozesuak sustatzeko informazioa eta baliabideak jasotzen dituen gida bat.

2. Erreferentzia-esparrua

2.1. Ikergaia mugatzea

Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala (EHSS) osatzen duten erakundeak dira azterketa honen ikergaia. Zehazki, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren Legeak jasotzen duen Hirugarren Sektore Sozialaren definizioa hartzen dugu abiapuntutzat. Definizio horren arabera, EHSSko parte dira egoitza eta jardura Euskal Autonomia Erkidegoan duten ekimen sozialeko erakundeak, helburu nagusitzat honakoa dutenak: inklusio soziala, garapenerako lankidetzat eta zaurgarritasun-, bazterketa-, desberdintasun-, babesgabetasun-, desgaitasun- edo mendekotasun-egoerak bizi dituzten pertsonen eskubideen baliatze eraginkorra sustatzea, esku-hartze sozialeko jardueren bidez. Gainera, Euskadiko hirugarren sektore sozialeko saretzat jotzen ditu beste erakunde batzuk ordezkatzan dituzten bigarren mailako eta goragoko mailako erakundeak, baita kolektibo zehatz bat ordezkatzan duten Euskadiko hirugarren sektore sozialeko esku-hartze zuzeneko erakundeak ere, dagokion lurraldean edo geografia eremuan kolektibo hori ordezkatzan duen sarerik ez dagoenean.

2019ko Barometroaren datuen arabera, gutxi gorabehera 3.938 erakundek osatzen dute EHSS; hau da, Euskadin 1,8 erakunde daude 1.000 biztanleko¹. Erakunde horiek, gutxi gorabehera, 38.525 langile dituzte, eta 158.599 boluntarioren partaidetza soziala bideratzen dute. 2018an, 1.736 milioi euroko bolumen ekonomikoa kudeatu zuten, euskal BPGaren % 2,3.

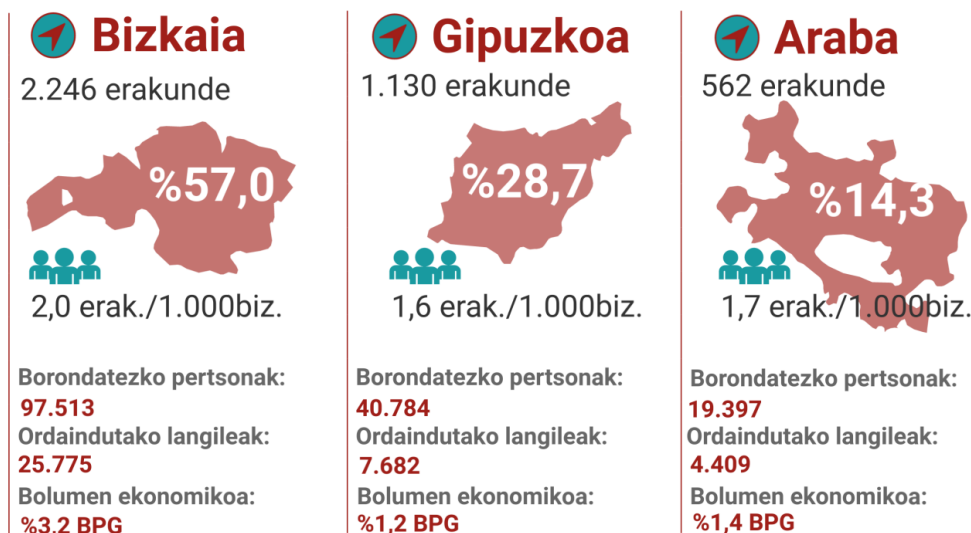


Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

¹ 2019 Barometroaren txostenaren arabera, 2019ko urrian, 2.188.017 biztanle zituen Euskadik: Bizkaian 1.142.853; Gipuzkoan 717.197; eta Araban 327.967. Iturria: EUSTAT. Biztanleen udal estatistika.

EHSSko erakundeak honela daude banatuta hiru lurralde historikoen artean: 2.246 erakunde Bizkaian daude, 1.130 Gipuzkoan eta 562 Araban.

ANTOLAKUNTZA AKTIBOAK 2019AN, LURRALDE HISTORIKOAREN ARABERA. ABSOLUTUAK, %, BIZTANLERIAREN GAINEKO RATIOA, SOLDATAPEKO LANGILEEN BOLUMENA, BOLUNTARIOEN BOLUMENA ETA BPG-REN GAINEKO RATIOA²

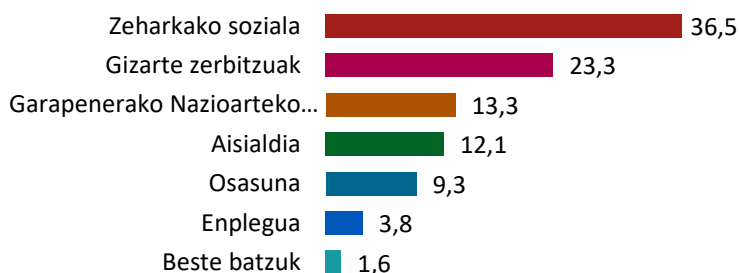


Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

EHSS osatzen duten erakundeen jardura eremuak, artatzen dituzten gertaerak, lantaldeetan dituzten soldatapeko langileen kopurua eta tamaina (diru-sarreraren bolumenari dagokionez) oso heterogeneoak dira.

Entitate gehien biltzen dituzten jardura eremuak sozial-transbertsala eta gizarte-zerbitzuak dira. Erakundeen % 36,5en jardura nagusia adinekoen, etorkinen, emakumeen eta abarren eskubideen sustapenarekin lotuta dago. Erakundeen beste % 23,3k gizarte-zerbitzuak ematearekin lotutako jardueraren bat dute.

ERAKUNDEEN BANAKETA, JARDURA EREMUAREN ARABERA. (%)

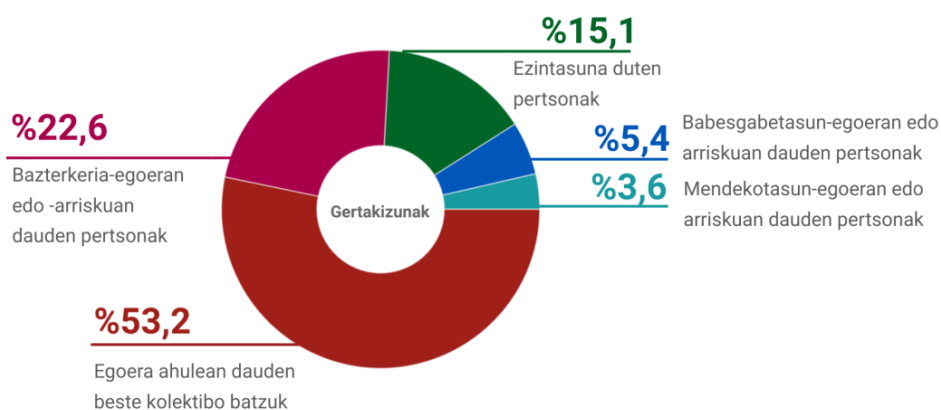


Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

² EHSSren 2019ko Barometroaren txostenaren arabera, kudeatutako bolumen ekonomikoak ordezkatzan duen BPGaren gainekeko ehunekoa Lurralde Historiko bakoitzaren BPGaren gainean kalkulatu da, eta 2018ko prezio arruntetan. Era berean, erakundeek 1.000 biztanleko duten tasa Lurralde Historiko bakoitzaren biztanleria oinarri hartuta kalkulatu da.

Erakundeek artatzen dituzten kontingentziei dagokienez, 2019ko Barometroko datuen arabera, EHSSko erakundeek % 22,6k bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak ematen diete arreta, % 15,1k desgaitasuna duten pertsonak, % 5,4k babesik ez duten pertsonak eta % 3,6k mendekotasun-egoeran edo -arriskuan daudenei. Gainerako erakundeek (erdiak baino gehiago) jardueraren hartzaile nagusiak beste zaurgarritasun- edo desberdintasun-egoera batzuk bizi dituzten pertsonak dira.

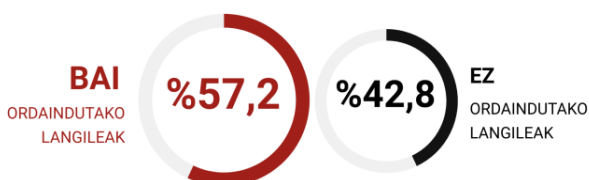
ERAKUNDEEN BANAKETA, ARTATATZEN DUTEN KONTINGENTZIAREN ARABERA. (%)



Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

Erakundeek % 57,2k soldatapeko langileak dituzte lantaldeetan; gainerakoetan, berriz, ez dago soldatapeko langilerik.

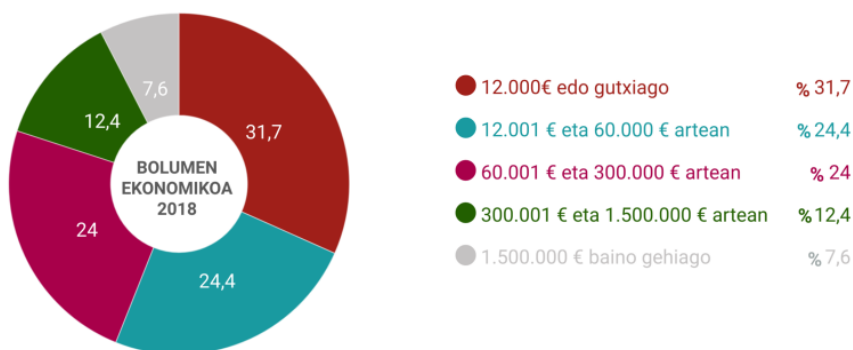
LANTALDEETAN SOLDATAPEKO LANGILEAK DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek % 80 erakunde txikiak edo ertainak dira, eta 300.000 € baino gutxiagoko diru-sarrerak dituzte. Egiaz, antolakuntzen erdiak kudeatzen duen diru kopurua 49,386.8€-ren azpikoa da. Ikusten den moduan, bolumen ekonomiko oso ezberdinetako erakundeak daude EHSSn. Erakundeek % 7,6k milioi eta erdi euro baino gehiagoko aurrekontuak kudeatzen dituzte, eta sektoreko entitateen % 31,7ren diru-sarrerak 12.000 €-ren azpikoak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, 2018KO DIRU-SARREREN ARABERA. (%)



Iturria: EHSSren 2019ko Barometroa

2.2. Testuinguruan kokatzea: hirugarren sektorea, gero eta digitalagoak diren gizarte eta ekonomia batean

Teknologia digitalek gizarteko eta ekonomiaren arloko jardueraren erdiguneko espazioak hartzen dituzte, gero eta gehiago. Teknologia digitalak modu progresiboan joan dira txertatzen eta haien erabilera ere gero eta handiagoa da hainbat esparrutan. Horrek aldaketak ekarri ditu konektagarritasunari, komunikazioari edo informazioa partekatzeari dagokienez, eta, ondorioz, gizartea eta ekonomia gero eta digitalagoak dira.

Ikerketa eta hausnarketa ugari eta anitzak egin dira gizarte digitalaren eta haren alderdi ezberdinen gainean, baita teknologia digitalak hezkuntzan, parte-hartzean edo merkataritzan txertatzeak dakartzan ondorioen gainean ere, batzuk aipatzearen. Ahaleginak egin dira norabide horretan ezagutza handiagoa eskaintzea ahalbidetuko duten proposamen teorikoak eta proposamen aplikatuak egiteko, kontzeptuetatik edo adierazleetatik abiatuta. Azken horien artean, aipatzekoa da, esaterako, Euskadi mailan egindako *Ekonomia eta Gizarte Digitalak Euskal Autonomia Erkidegoan* ikerketa. *DESI 2019*³.

Europar, teknologia digitalen potentziala eta teknologia digitalek Europako herrialdeetan izandako aurrerapenak ulertzeko eredu batzuk proposatzen dira. Horretarako, indizeak eraikitzen dira hainbat adierazletatik abiatuta: teknologia disruptiboak txertatzeko prest egotearen gaineko adierazleak, konpetentzia digitalaren adierazleak eta beste adierazle sozial batzuk. Eta, gero, herrialdeak arketipoen arabera sailkatzen dira: *front-runners*, *middles adopters* eta *catch-up*⁴. Erakundeetako eraldaketa digitalaren garapen maila

³ Zubillaga, A.; Peletier, C. (2020). *Ekonomia eta Gizarte Digitalak Euskal Autonomia Erkidegoan. DESI 2019*. Orkestra, Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Deustu Fundazioa. Webgune honetan eskuragarri: <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200003-DESI-2019-castellano.pdf>

⁴ European Commission DG. Communications Networks, Content & Technology erakundearen (2020) *Shaping the Digital Transformation in Europe* txostenean eredu hori erabiltzen dute, McKinsey Global Institutuen proposamenetik abiatuta. Hemen eskura daiteke txostena: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

“neurtzeko” ere erabili ditugu heldutasun digitalaren gaineko matrizeak edo indizeak, batez ere, enpresen esparruan, eta adierazleetatik abiatuta⁵.

Ekonomia eta gizartea gero eta digitalizatuago dauden honetan, eraldaketa digitala bultzatzeko eta arautzeko politika publikoak garatzen ari dira herrialdeak. Hala, Europar Batasunaren barruan, 7 zutabetan oinarritzen da 2020ko Agenda Digitala. Hauek dira zutabe horietako batzuk: Merkatu Digital Bakarria sortzea, interneterako sarbide azkarra eta ultraazkarra, edo alfabetatze maila, konpetentziak eta inklusio digitala hobetzea. Agendak berak ikuspegi soziala du, eta honakoa zehazten du: “teknologiak eta informazioa ustiatzeak lagundu egingo digu gizartearen erronkei aurre egiten, hala nola aldaketa klimatikoari eta biztanleriaren zahartzeari”. Agendan jasotako ekintzak Europako hainbat Estatu eta lurraldetan garatzen dira, adibidez, Euskadin. Herriarren konpetentzia digitalak hobetzea da Euskadiko Agenda Digitalak jasotzen duen erronketako bat.

Orain dela gutxi, Europako Batzordeak estrategia berri bat jarri du martxan eraldaketa digitaleko prozesuan rol aktiboa izateko erronkari aurre egiteko: *Shaping Europe's Digital Future*. Gainera, Next Generation EU⁶ errekonstruzio-funtsari dagokionez, pandemiaren osteko Europarentzat identifikatutako eskala handiko erronka nagusietako bat da eraldaketa digitala, motorra izan daitekeelako suspertzeko eta hazteko.

Halaber, eta ikuspegi globalago batetik, teknologiak eta arlo horretako berrikuntzak faktore giltzarriak dira Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako Helburuak betetzeko. Euskadi Basque Country 2030 Agendako (Nazio Batuen GJHen tokiko egokitzapena) helburuek, konpromisoek eta planek ere jasotzen dute alderdi hori,

Agertoki horretan, azken urteetan agerian geratzen ari dira teknologiaren potentziala eta Hirugarren Sektore Sozialean teknologia txertatzen jarraitzeko beharra. Gizartea eta ekonomia digitalizatuta dauden honetan, erakundeek eta beste eragile sozial batzuek argi ikusten dute gero eta garrantzitsuagoa dela teknologia digitalak txertatzea eta erabiltzea.

2015eko EHSSren Liburu Zuriak⁷ informazioaren eta komunikazioaren teknologiak (eta, bereziki, sare sozialak) aprobetxatu behar zirela aipatzen zuen, pertsona gehiagorengana iristeko, azkarrago eta errazago, oztopo fisikoak, sozialak eta geografikoak gaindituta; eta mugimendu sozialerako, erakundeetan parte hartzeko, baliabide ekonomikoak eskuratzeko (crowdfunding...)... modu berriak sustatzeko ere bai. Laguntza ekonomikoa eta prestakuntza ematearen eta beste neurri batzuk ezartzearen garrantzia ere azpimarratzen zuen, entitateetan (bereziki, txiki eta ertainetan) teknologia horiek txerta ditzaten, tresna giltzarriak baitira eguneroko lanerako eta pertsonen arretarako. Aholku horiek funtsezko bi alderdi aipatzen zituzten ordurako: arlo anitzetako erakundeei teknologiek eskaintzen dizkieten hobetzeko aukerak, eta teknologia horiek txertatzeko laguntzaren beharra.

2015eko EHSSren Liburu Zuriaren datuen arabera ere, erakundeek ez zituzten behar adina aprobetxatzen informazio- eta komunikazio-tresnak beste erakunde batzuekin edo herritarrekin harremanetan egoteko,

⁵ Horrekin lotuta, Deloitteren txostena kontsulta daiteke: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

⁶ Hemen informazio gehiago: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es#nextgenerationeu

⁷ Canto, A., López-Aróstegui, R. eta Romeo, Z. (2015). *Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko Liburu Zuria*. Bilbo: Bizkaiko Hirugarren Sektoreko Behatokia. Hemendik hartuta: http://www.3sbizkaia.org/wp-content/uploads/1823_1_LibroBlancoTSEuskadi2015.pdf

gizartean eragiteko edo eragile sozial gisa sarean presentzia lortzeko. Halaber, erakunde oinarritzko interes-taldeen artean (hartzaileak, familiak, etab.) arrakala digitala zegoela adierazten zuen.

Liburu Zuria argitaratu zenetik gaurdaino, hainbat eremutan behin eta berriz hitz egin da erakunde sozialetan eraldaketa digitalaren bidean aurrera egitearen beharraz. Dena den, EHSSk erronka horren aurrean duen egoeraren gaineko datuak behar dira.

Estatu mailan, Gizarte Ekintzako GKE-n Plataformak 2020an argitaratutako txostenak⁸ informazioaren eta komunikazioaren teknologien erabileraren datuak erakusten zituen, eta, datu haien arabera, tresna horien erabileraren joera goranzkoa zen eta zentzuz ezartzen ari ziren. Dena den, txostenaren arabera, ezin da guztiz baieztatu sektorea eraldaketa digitalean erabat barneratua dagoenik.

ESADEk eta PwC-k GDEtako eraldaketa digitalaren gainean egindako txostenak⁹ informazio zehatzagoa ematen du. Txosten horren arabera, Hirugarren Sektoreko erakundeek % 8k baino ez dute estrategia digital bat. Gehienek (% 77k), ildo horretako egitasmo bakanak dituzte, edo estrategia zabalagoetan txertatutako lan-lerro espezifikoak. Txostenak ondorioztatzen duenez, irabazi asmorik gabeko entitateak hasierako etapan daude arlo digitalari dagokionez.

Bestetik, ISDIGITAL Foundationek egindako ikerketak¹⁰ ondorioztatzen duenez, Hirugarren Sektoreko erakundeek ez dute kultura digitalik barneratu, eta aldaketekiko erresistentzia da eraldaketa digitala modu egokian garatzea galarazten duen oztopo nagusietako bat; hori hautematen da, eta hori onartzen dute haiek.

Halaber, erkidego mailan, Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya txosten bat egin zuen 2017an¹¹, eta, txosten horrek ondorioztatzen zuenez, sektorea hobetzeko aukeratzat hartzen da teknologia, aho batez.

Nabarmentzekoa da azken hilabeteetan arreta handiagoa eskaini zaiola eraldaketa digitalari, bereziki, pandemiaren ondorioz. Hausnarketa askoren erdigunea izan da, eta ugaritu egin dira teknologia digitalekin eta horiek erakundeetan txertatzearekin lotutako hainbat alderdiren gaineko ikerketak. Hirugarren sektoreko erakundeetako eraldaketa digitalaren gaineko prestakuntzarekin, baliabideekin eta espazioekin lotutako proposamenak ere ugaritu egin dira¹².

⁸ POAS (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Madril: Gizarte Ekintzako GKE-ren plataforma. Hemen eskuragarri: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf

⁹ Caralt, E.; Carreras, I. eta Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Bartzelona: ESADE, Berrikuntza Sozialeko Institutua. Webgune honetan eskuragarri: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

¹⁰ ISDIGITAL Foundation (2019). *Hirugarren Sektorearen Barometroa*. Hemen eskuragarri: <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2019/10/barometro-tercer-sector-por-fundacion-isdi-y-fundacion-botin.pdf>

¹¹ DEP Institute (2017). *Les necessitats de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en tecnologia mòbil, digitalització i TIC*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Hemen eskuragarri: http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_final_necessitats_tic.pdf

¹² Horien artean daude Esplai Fundazioak eskainitako prestakuntza edo POASen webgunean eskuragarri dauden baliabideak.

Ikerketen artean, aipatu beharrekoa da 2021ean POASEk argitaratutakoa: *Brecha digital social y defensa de los derechos humanos* (Arrakala digital soziala eta giza-eskubideen defentsa)¹³. Datu kuantitatiboetatik abiatuta, hainbat arrakala digital eta horiek arrakala sozialarekin duten harremana errepasatzen ditu ikerketak. Halaber, Tomillo Fundazioak *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria* (IKTen erabilera ekintza boluntarioarengan duen eraginari buruzko ikerketa)¹⁴ ikerketa argitaratu du 2021ean, informazioaren eta komunikazioaren teknologien onurak eta ekintza boluntarioarengan duten eragina aztertzeko, zehazki, boluntariotza-programen eta esku hartzen duten eragileek (hartzaileak, boluntarioak, erakundeak...) gaineko eragina. Ikerketa honen arabera, teknologia horiek aldatu egin dute boluntariotzaren mamia. Bestetik, boluntarioen sektorearen heldutasun falta eragiten duten elementu batzuk aipatzen ditu ikerketak: konpetentzia falta, azpiegitura falta, jarduera mota...

2.3. Eraldaketa digitalaren kontzeptua

Diagnostiko hau eraldaketa digitalaren ingurukoa da; hori da diagnostikoaren kontzeptu giltzarria. Ez dago eraldaketa digitala zer den eta zer ekartzen duen azaltzen duen eta aho batez onartzen den definizio sakonik. Dena den, hainbat autore eta adituren arabera, erakunde baten eraldaketa digitala ezin da mugatu lan-prozesuak informatizatzea edo tresna teknologiko jakin batzuk txertatzea. Hau da, kontua ez da eskura ditugun baliabide teknologikoen bidez gauza berdinak eta modu berean egitea.

Aitzitik, Sergio Canellasek azpimarratzen duen moduan, “eraldaketa digitala Hirugarren Sektoreko entitate batek bere burua berrasmatzeko egiten duen prozesua da, haren funtzionamendua eta prozesu guztien eraginkortasuna hobetzeko teknologia digitala erabilia”¹⁵. Hala, “interesdun guztiekin, erabiltzaileekin, finantzatzaile publiko eta pribatuekin, hornitzaileekin, langileekin, boluntarioekin, gobernu-organoekin, etab.” erlazionatzeko modu berri bat ekarriko lioke erakundeari prozesu horrek. Hortaz, erakundearen ikuspegia aldatzean datza, baina baita haren kultura eta antolaketa ere. Horretarako, erakundearen helburua modu eraginkorrean betetzeko teknologiek eskaintzen duten aukera onartzen duen, balioa ematen dion eta proiektatzen duen estrategia bat prestatu behar da. Baina ez da ahaztu behar erakundeak haren helburuak betetzeko eskura duen bitarteko bat baino ez dela teknologia, bitartekoetako bat.

Eraldaketa digitala zer den eta zer dakarren sakonki azaltzen duen ahobatezko definizio onarturik ez dagoenez, proiektu honetarako kontzeptua egokitzen saiatuko gara sektorearen nortasuna eta ezaugarriak kontuan izanda, eta definizioa erakundeekin kontrastatuta, errealitatera ahal bezainbeste egokitzen den kontzeptu bat lortzeko.

¹³ POAS (2021). *Brecha digital social y defensa de derecho humanos*. Madril: POAS. Hemen eskuragarri: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1614239950_brecha-digital-y-defensa-de-los-derechos-humanos-analisis-cuantitativo.pdf

¹⁴ Tomillo Fundazioa (2021). *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria*. Hemen eskuragarri: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2021/02/VOLUNTIC_Estudio-sobre-el-impacto-del-uso-de-las-TIC-en-la-accion-voluntaria_Fundacion-Tomillo-1-1.pdf

¹⁵ Canellas, S. (2017ko arazoak 7). 8 Beneficios De La Transformación Digital En El III Sector [Blogeko sarrera]. Hemendik hartuta: <http://www.sergiocanellas.com/transformacion-digital/8-beneficios-de-la-transformacion-digital-tercer-sector/>.

2.3.1. Teknologia berriak kokatzea

Duela hamarkada batzuetatik, interes sozial handia dago teknologien erabilerak bizitza sozialeko esparru anitzetan dituen ondorioak eta potentzialtasunak ulertzeko, harremanen esparrutik hasi eta instituzioetara. *Etxekotze teknologikoak*, hau da, bizitzako hainbat esparrutan teknologia berriak txertatzeak eta haien jabe egiteak, eztabaida sortu du, batetik, haien ondorioen inguruan, eta, bestetik, ematen dituzten aukeren inguruan.

Normalean, teknologia harreman sozialak, ekonomia eta bizitza publikoko eta pribatuko arlo asko eraldatzen ari dela esaten da. Eraldaketa eta aldaketa horien inguruan sortutako eztabaidek, askotan, aldeko eta kontrako ikuspuntuak batzen dituzte. Aldekoek teknologiaren onurak baino ez dituzte azpimarratzen, eta kontrakoek arriskuak baino ez dituzte ikusten. Horrelako diskurtsoek, askotan, neutrotzat hartzen dituzte teknologiak (determinismo teknologikoa), eta ez indar sozial, ekonomiko eta politiko konplexuen arteko interakzioaren emaitzatzat. Hala, ikuspuntu horren arabera, teknologiak ondorio batzuk izango lituzke, zer modutan erabiltzen den eta zer testuinguru sozialetan eta prozesutan barneratzen den kontuan hartu gabe. Beste aldeko ikuspegiak ere baditu arriskuak; izan ere, teknologia harreman sozialen mendekoa dela uste dute, erabat, hau da, teknologiak ez duela berezko ezaugarriarik eta baliorik. Ikuspegi horrek alde batera uzten du teknologiek berezko ahalmenak dituztela; izan ere, errazagoa da helburu batzuetarako erabiltzea, beste batzuetarako baino, Buckinghamek (2008) adierazten duen moduan.

Ikuspegi deterministak gainditzeak proposamen dialektikoagoen aldeko apustua egitea esan nahi du, eta ulertzea teknologiak gizartea alda dezakeela, gizarteak hura alda dezakeen modu berean. Teknologia aldaketa sozialaren eragile gisa ulertzetik harago doa hurbilketa hau: teknologiak, tresna digitalek, ez dute haien kabuz aldaketa sozialik eragiten. Teknologia horiek erabil daitezkeen moduak definitzen du aldaketa eta eraldaketa soziala eragiteko duten ahalmena.

Livingstonek (2007) dioen bezala, teknologiak fenomeno sozial esanguratsuak dira, aurretik zehaztu gabeak; erabilera-testuinguruetan eta -praktiketan txertatzen dituzten moduen konplexutasunaren eta kontingentziaren arabera dira haien esanahiak.

2.3.2. Eraldaketa digitala kontzeptualizatzea

Eraldaketa digitalaren kontzeptua erakundeen esparrutik dator, eta askotan aplikatu izan da enpresen arloan. Aipatu bezala, hainbat autore eta adituren arabera, erakunde baten eraldaketa digitala ezin da mugatu lan-prozesuak informatizatzerara edo tresna teknologiko jakin batzuk txertatzerara.

Teknologia digitalei lotutako aldaketa bat da eraldaketa digitala, eta, teknologia txertatzeaz harago, teknologia horri ematen zaion erabilerarekin du zerikusia: nola erabiltzen den, nola txertatzen den, nola aplikatzen den. Zentzu horretan, erakundearen kulturarekin dago lotuta, eta kultura horretan aldaketak egitean datza, baita erakundearen egituraren ere. Horretarako, erakundearen helburua betetzeko teknologiek eskaintzen dituzten aukerei balioa eman behar zaie, eta proiektatu egin behar dira.

Lehiakortasunaren logikak menderatutako testuinguru ekonomiko soil batean kokatzea baino egokiagoa da eraldaketa digitala aukera gisa ulertzea, EHSSko erakundeek aurrean duten erronka bat, haien jarduera garatzeko, komunikaziorako edo kudeaketarako tresna digitalak erabiltzeko, haien interes-taldeekin

erlazionatzeko... modu ezberdinak arakatzea ahalbidetuko dien aukera. Gizarteak digitalizazioarekin lotuta bizi duen bilakaeraren parte izatea ere ahalbidetzen die erakundeei, eragile sozial esanguratsuak diren heinean.

EHSSren kasuan, eraldaketa digitalaren definizio zehatz bat emateak zailtasun kontzeptual bat du: eraldaketa digitala bi modutara uler daiteke, prozesu gisa (hainbat maila eta ibilbiderekin) eta emaitza gisa.

Prozesu gisa, **teknologia digitalak eta haien erabilera progresiboki txertatzea erakundearen barneko aldaketa- edo eraldaketa-prozesu gisa ulertzea ahalbidetzen du eraldaketa digitalak; prozesu horren helburua heldutasun digitala deritzona litzateke**. Prozesu horretan modu progresiboan txertatu eta instituzionalizatu behar dira teknologia digitalak eta haien erabilera, ohikoak bihurtu arte, are “egintzat jo” arte (*taken for granted*, Lingek, 2012, proposatzen duen moduan) eta erakundearen kulturaren egiturazko elementuak izan arte. Zentzu horretan, Colyvas eta Powellen (2006) arabera, “egintzat jotzearen” adierazle giltzarri bat honakoa da: praktikak zer neurritan datozen bat erakundeko errutinekin, eta zer neurritan bihurtzen diren eztabaidaezinak¹⁶.

Emaitza gisa, eraldaketa digitalaren helburua erakundean kultura digitala ezartzea da, non teknologia digitalak eta haien erabilera guztiz txertatuta dauden erakundearen egituran, eta erakundeak haren jardura eta zerbitzuetan erabiltzen dituen estrategietan barneratuta.

2.3.3. Ikerketaren ikuspuntua

Ikerketa honen xedea aurrera eramateko, egokiagoa dirudi eraldaketa digitala **prozesu** gisa ulertzea. Ikuspegi horren arabera, EHSSko erakundeak modu jarraituan joan daitezke teknologia digitalak haien lan eremu eta lan-prozesuetan txertatzen eta haien erabilera areagotzen, teknologia horiek guztiz sartu edo instituzionalizatu arte, eta, hala, egiteko modu berriak sortu arte.

Hurbilketa honetan, **bilakaera digital** gisa ulertu dugu eraldaketa digitala¹⁷. Ez da egoera hausten edo aldatzen duen zerbait, baizik eta maila ezberdinak (erakundeetan teknologiak txertatzeari eta erabiltzeari dagokionez, kompetentziei eta trebetasunei dagokienez, etab.), tresna ezberdinak (ohiko teknologiak, programa eta aplikazio espezifikoak, puntako teknologiak...) eta garapen ezberdinen (zerbitzu eta produktuetara bideratuak, komunikaziora bideratuak, kudeaketara...) dituen prozesu bat. Gainera, eraldaketa digitala prozesu gisa kontzeptualizatzeak denboraren poderioz bilakaera izaten duen edo aldatzen den gai gisa ulertzeko modua ematen du (*eraldatu egiten da*), eta ez aldaketarik gabeko prozesu gisa.

Teknologia digitalak ezartzeko orduan abiadura ezberdinak daudela eta eraldaketa digitalaren prozesuan ibilbide ezberdinak daudela ulertzeko balio du ikuspegi horrek. Hau bereziki esanguratsua da EHSS aztertzen dugunean, haren nortasunaren zantzu bat baita aniztasuna: jardura eremuei, jardueraren hartzaileak diren kolektiboek, diru-sarreraren bolumenari edo lantaldeen osaerari dagokienez.

¹⁶ Ingelesezt, honela adierazten dute, esplizituki: “a key metric of taken-for-grantedness is the extent to which practices become embedded in organizational routines and become largely unquestioned” (Colyvas and Powell, 2006).

¹⁷ M4Social proiektuak ere planteamendu bera du. Taula de Entitats del Tercer Sector Social de Catalunyaen proiektua da, arlo sozialeko entitateen eraldaketa digitalaren liderra izatea eta arlo sozialean berrikuntza-ekosistema bat sortzeko eragitea helburu duena.

Halaber, eraldaketa digitala bilakaera bat dela ulertzen badugu, saihestu egingo dugu EHSSko erakundeei eragiten dien haustura edo elementu disruptibo gisa ulertzea, eta erakundearen egiteko moduen aldaketa-prozesuekin lotuko dugu, eta, zentzu horretan, **berrikuntza sozialarekin**. Kontua ez da jarduera bera tresna ezberdin batekin egitea, baizik eta prozesua aldatzea, eta, horretarako, jarduera beste logika batetik (teknologia digitalek ahalbidetzen dutena) abiatuta birpentsatzea eta horrekin balioa sortzea (hartzaileentzat edo erakundearentzat).

EHSSko erakundeen kasuan, eraldaketa digitala ez da helburua; eraldaketa digitala lotuta dago EHSSren nortasunak eta jarduerak berezkoak dituzten **eraldaketa eta aldaketa sozialarekin**. Ondorioz, hirugarren sektoreko eraldaketa digitalean ezin dira **balioak** alde batera utzi. Horrela ulertuta, sozialki berritzeko aukera ematen diezaieke eraldaketa digitalak erakundeei, teknologia digitalen laguntzarekin.

Eraldaketa sozialerako eta berrikuntza sozialerako ahalmena barneratu gabe, eraldaketa digitala kanpoko tresnak gehitzera muga daiteke, erakundeen helburuarekin eta jarduerarekin bat egin gabe, eta, kasu horietan, digitalaren tirania gailentzen da. EHSSren kasuan, goragoko beste helburu baten zerbitzura egon behar du digitalizazioak: eraldaketa soziala.

Eraldaketa digitala egon dadin, erakundeen barneko eta kanpoko prozesuak ezagutu eta haien gainean hausnartu behar da, eta, hortik abiatuta, erakundearen xedeari eta jarduerari erantzuteko, hartzaileen beharrei hobeto erantzuteko, eraginkorrakoak izateko edo inpaktu handiagoa sortzeko teknologiak nola lagun dezakeen ulertu behar da.

3. Helburuak

Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek eta sareek bizi duten errealitatearen gaineko ezagutza areagotzea da txosten honen helburua, hala, egoeraren gaineko benetako ezagutzan oinarrituta, arazo eta erronka sozialei erantzun teknologikoak ematea ahalbidetuko duten etorkizuneko jarduerak bideratzeko eta EHSSko erakundeen efikazia eta eraginkortasuna hobetzeko.

Zehatzago esanda, hauek dira lortu nahi diren **helburu orokorrak**:



Berrikuntza teknologikoko eta eraldaketa digitaleko prozesuen ezaugarrien gaineko informazio kuantitatiboa eta kualitatiboa biltzea, baita gai horrekin lotuta EHSSko erakundeek dituzten interesen, beharren, lehentasunen, zailtasunen, itxaropenen eta eskarien gaineko informazioa ere.



Erakundeetan helburu soziala duten teknologiak eta berrikuntza-prozesuak garatzera bideratutako esperientzia, baliabide eta jarduera publiko eta pribatu nagusien gaineko datuak biltzea (informazioa deskribatzailea eta baloratzailea).



EHSSren eraldaketa digitala sustatzeko eta errazteko politikak, jarduerak eta baliabideak diseinatzeko orientabide erabilgarriak identifikatzea.



EHSSren eta eragile ezberdinen artean hitz egitea eta ezagutzak eta esperientzia esanguratsuak besterentzea ahalbidetuko duen berrikuntza digitaleko ekosistema bat sortzeko oinarriak jartzea.

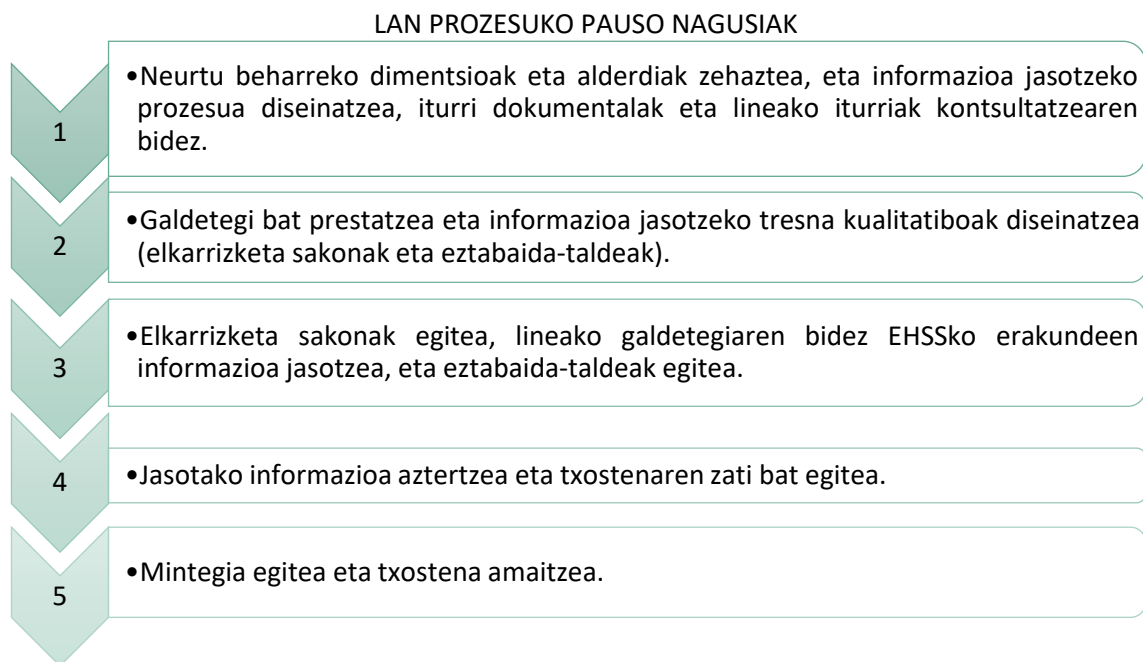
Helburu orokor hauek honako **helburu espezifikoetan** banaka daitezke:

1. **Mota ezberdinetako teknologiak EHSSko erakundeen kudeaketako eta esku-hartzeko prozesuetan zer mailatan txertatuta dauden jakitea.** Erakundeko zer eremutan (kudeaketa, esku-hartzea edo beste batzuk) egin dute aurrera teknologiak txertatzeko prozesuan, eta zer eremutan ez? Zer eremutan txertatzeko asmoa dute (estrategia)? Etab.
2. **Teknologiak EHSSko erakundeentzat izan dezakeen potentziala ezagutzea.** Erakundeko zer eremutan eta alderditan izan daitezke giltzarriak berrikuntza eta ezarpen teknologikoko prozesuak, haien helburuak eta xedeak efikazia eta eraginkortasun handiagoz lortzeko? Zer hausnarketa maila dute erakundeek gai honen inguruan? Etab.

3. **Eraldaketa digitaleko prozesuak garatzea errazten edo oztopatzen duten EHSSko erakundeek barneko eta kanpoko elementuak identifikatzea.** Zein dira erronka eta behar premiazkoenak, eta zer neurritan eta nola izan daiteke giltzarria teknologia haiei erantzun ahal izateko? Zer erronka eta aukera ekar diezake EHSSko erakundeei haien kudeaketako eta esku-hartzeko prozesuetan teknologia txertatzeak, eta zer onura lor dezakete? Zer zailtasun izaten ari dira horretarako eta zer elementuk egiten die mesede? Etab.
4. **EHSSko erakundeek kudeaketako eta esku-hartzeko prozesuetan teknologia txertatzeak dituen arriskuak ebaluatzea.** Zer inpaktu sozial du barneratuta gauden digitalizazio-prozesuak? Zer arrisku ditu eraldaketa digitalak, eta zer eragin izan dezake EHSSko erakundeetan? Nola aurre egin arrisku horiei? Zer jokabide izan behar du EHSSk horien aurrean? Etab.
5. **EHSSn eraldaketa digitaleko prozesuak sustatzeko orientabide estrategikoak eta jarduteko proposamenak ezartzea.** Zer lehentasun eta itxaropen ditu EHSSk eraldaketa digitalari dagokionez? Nola aurre egin eraldaketa digitaleko prozesuen garapena oztopatzen eta errazten duten elementuei? Hobekuntza teknologikoarekin lotutako zer helburu ezar ditzake sektoreak? Zer jardura sustatu beharko lirateke EHSSn eraldaketa digitaleko prozesuak errazteko?
6. **EHSSko erakundeek eta berrikuntza teknologikoko prozesuetan sartuta dauden eta helburu sozialak dituzten eragile publiko eta pribatuen arteko loturak sortzea.** Zein dira eragile horiek? Zer ikerketa eta garapen ari dira lantzen? Zer aukera egon daitezke eragile hauen eta EHSSko erakundeek artean sinergiak sortzeko? Lankidetzarako eta ezagutza besterentzeko zer espazio daude gure komunitatean? Etab.
7. **EHSSko erakundeek egindako berrikuntza teknologikoko prozesuak eta prozesu horietan hainbat eragile publiko eta pribatu egindako ekarpena bistaratzea, eta horiei balioa ematea.** EHSSko zer erakunde nabarmentzen da arazo sozial ezberdinei erantzuteko teknologia txertatzeko apustua egin izanagatik eta arlo horretako lorpenengatik? EHSSko erakundeek eraldaketa digitaleko prozesuetan zer paper dute eragile ezberdinek (ikerketa-zentroek, teknologia-hornitzaileek, administrazio publikoek, etab.) gaur egun, eta zer paper izan lezakete?
8. **EHSSk eta beste eragile batzuek sortutako ezagutza partekatzea, erakundearen eta gizartearen hainbat erronkari erantzun teknologikoak emateko.** EHSSko ildo horretako zer esperientzia izan daitezke esanguratsuak EAEn eta beste lurralde batzuetan? Zein dira horien protagonistak? Zehazki zer garapen teknologiko eraman dituzte aurrera? Etab.

4. Metodologia eta lan-plana

Txosten honetako lan-prozesuak **5 pauso** izan ditu.



Informazio kuantitatiboaren eta kualitatiboaren biltzea konbinatzen dituen metodologia misto batean oinarritzen da ikerketa. Hainbat tresnaren bidez jasotzen da informazioa: galdetegia, eztabaida-taldeak eta elkarriketak. Jarraian, informazioa jasotzeko tresna horien martxan jartzea modu laburrean azaltzen duen fitxa teknikoa ageri da:

TAULA: FITXA TEKNIKOA

Tresnak	Datak	Partaideak
Online elkarriketak	2020ko ekainaren 25etik uztailaren 7ra	EHSSko 5 erakunde eta 2 aditu.
Online galdetegia	2020ko irailaren 30etik urriaren 30era	EHSSko 201 erakunde
4 online bidezko eztabaida-talde	2020ko azaroaren 26tik 2021eko urtarrilaren 15era	EHSSko 12 erakunde Administrazio Publikoetako 3 ordezkari 2 teknologia-hornitzaile 2 teknologia-aholkulari 3 teknologia-zentro EHSSko erakundeetako 8 hartzaile

Informazioa jasotzeko eta aztertzeko teknika kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatzen dituen ikuspegi metodologiko baten alde egin du txosten honek, errealitatearen gaineko ahalik eta ikuspegi osoena lortzeko helburuz.

3.2. Iturri dokumentalak eta lineako iturriak kontsultatzea

Lan-prozesuan zehar bi motatako informazioa bildu dugu:

- a. **Diagnostikoaren helburuari** buruzkoa: zer hartzen dugun eraldaketa digitaltzat; zer eraldaketa digital mota dauden; zer teknologia garatzen ari diren erronka sozialei aurre egiteko eta nola aplikatu daitezkeen HSSn; EHSSko eraldaketa digitalaren gaineko zer datu ditugun; arlo honetako zer aukera, onura, erronka... hauteman diren hirugarren sektorean, etab. Bibliografia berrikusi dugu (argitaratutako literatura zientifikoa, gaiaren inguruko txostenak eta ikerketak), EAEko errealitatera mugatu gabe.
- b. HSSko eraldaketa digitalaren eta berrikuntza teknologikoaren arloko **esperientzia esanguratsuei eta funtsezko eragile eta baliabideei** buruzkoa¹⁸.

Esperientziak mugatze aldera, honako irizpideak guztiz edo partzialki betetzen dituztenak bildu ditugu:

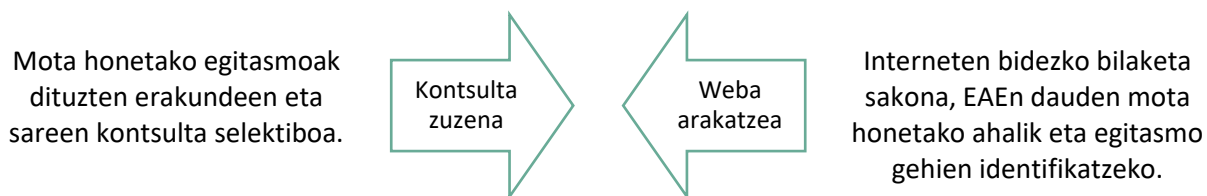
- EAEkoak izatea.
- Erakundeetan, haien hartzailleengan eta familiengan eragin oso positiboa izatea edo izango dutela aurreikustea, edo errepikatzeko modukoak izatea (erabilitako teknologien edo haien garapenen kostua baxua delako, oso hedatuta dauden ingurune teknologikoetan gauatzeko duten gaitasunagatik, etab.).
- Hirugarren sektore sozialekoak ez diren beste erakunde publiko zein pribatu batzuek (ikerketazentroak, enpresak, etab.) sustatzea edo bultzatzea, modalitate ezberdinen bidez (finantzaketa, lankidetzak, sustapena, etab.).
- Garatu edo ezarri zirenetik nolabaiteko jarraikortasuna izatea edo eduki izana, edo datozen urteetan garatzen jarraitzeko aurreikuspenak egotea, modu berean edo beste modu batzuetara.

Eragile giltzarriak identifikatzeko orduan, EAEko eragileetara mugatu gara, eta honako sailkapena hartu dugu kontuan:

¹⁸ Informazio hori dokumentu honetan eskura daiteke: "Hirugarren Sektore Sozialeko eraldaketa digitaleko prozesuak bultzatzeko informazioaren eta baliabideen gaineko gida".

EHSSko erakundeak eta sareak	•Eraldaketa digitaleko prozesuak garatu dituzten edo garatzeko asmoa duten erakundeek eta sareek ordezkariek. Gai honen inguruko hausnarketa bat hasi nahi duten erakundeek eta sareek ordezkariek ere bai. Batez ere, orientabide estrategikoaren, kudeaketaren eta berrikuntzaren arloko ardurak dituzten pertsonak.
Hartzaileak	•EHSSko erakundeetako zerbitzuen eta programen hartzaileak. Esku-hartzeko prozesuetan eta autonomia eta bizi-kalitatea hobetzeko prozesuetan teknologiak txertatzeak ekar ditzakeen onuradun eta erabiltzaile potentzialak dira.
Administrazio publikoak	•Administrazio publikoak: Eusko Jaurlaritzako edo berrikuntzaren arloko beste instituzio publiko batzuetako ordezkariek. Foru-administrazioa eta tokiko administrazioa ordezkariek.
Ikerketa-zentroak	•Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarearen parte diren klusterrak eta ikerketa-, garapen- eta berrikuntza-zentroak, baita aplikazio soziala duten teknologiak garatzen dituzten bete enpresa batzuk ere. Arlo sozialeko eta teknologikoko ikerketak egiten dituzten unibertsitate, institutu eta fundazio unibertsitario publiko eta pribatuak.
Teknologia-hornitzaileak eta enpresak	•Irabazi asmorik gabeko erakundeei laguntzeko edo haiekin elkarlanean aritzeko programak dituzten teknologia-hornitzaileak eta teknologia arloko enpresak eta enpresa-fundazioak.
Sustapen-eragileak	•Erronka sozialei erantzuteko garapen teknologikoa sustatzen duten eragileak eta hirugarren sektore sozialeko teknologia garatzen adituak.
Adituak	•Teknologiaren gaineko eta, bereziki, teknologia sozialaren gaineko aholkularitzaren arloan adituak diren pertsonak.

Giltzarriak diren esperientzia esanguratsuak, baliabideak eta eragileak identifikatzeko, sailkatzeko eta erregistratzeko, informazioa jasotzeko bi teknikaren aldaera ezberdinak konbinatu ditugu: kontsulta zuzena eta weba arakatzea.



3.2. Elkarriketa sakonak

EHSSko erakundeak eta sareak, eta HSSko berrikuntza teknologikoa eta eraldaketa digitala sustatzen, bultzatzen, ikertzen edo garatzen duten beste eragile batzuk giltzarriak dira informazioa emateko orduan, gaiarekin lotutako gai giltzarriak identifikatu eta mugatu ahal izateko.

7 elkarriketa sakon egin dizkiegu bi profil ezberdinetako eragileei:

- Eraldaketa digitaleko prozesuetan esperientzia zabala duten Hirugarren Sektoreko erakundeak. Erakundearen estrategian eta zuzendaritzan edo erantzun teknologikoen garapenean ardurak dituzten pertsonak elkarriketatu ditugu.
- Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeetan teknologia-aholkularitza ematen adituak diren pertsonak.

2020ko ekainaren 25etik uztailaren 7ra online egindako elkarriketek honakoen gaineko informazioa jasotzeko balio izan dute: eraldaketa digitalaren papera EHSSn, berrikuntzako eta eraldaketa digitaleko prozesuen ezaugarriak, eraldaketa digitaleko prozesuak garatzeko faktore erabakigarriak, teknologia digitalak zer erronka soziali lagun diezaiokeen, eta EHSSko eraldaketa digitalaren erronkaren inguruko beste hausnarketa batzuk (ikus Eranskina elkarriketa sakonen gidoi osoa kontsultatzeko).

Bestetik, eraldaketa digitalaren erronkaren gainean eztabaidatzeko eta ñabardurak argitzeko ere balio izan dute elkarriketek, baita giltzarriak diren esperientzien, eragileen eta baliabideen mapa zabaltzeko eta datu eta informazio osagarriak lortzeko ere.

3.3. EHSSko erakundeei egindako online inkesta

Esplorazio-inkesta baten bidez, EHSSko erakundeek eta sareek lortu baten gaineko informazioa jaso nahi izan dugu. Erakundeetan teknologia zer mailatan barneratuta dagoen identifikatu nahi izan dugu, zer eremutan ezartzen den (kudeaketa, esku-hartzea, komunikazioa, etab.) eta zer praktika digital garatzen diren, baita

eraldaketa digitaleko prozesuetan eragina izan dezaketen baldintzatzaile ezberdinak ere (beharrak, aukerak, onurak, zailtasunak).

Gainera, eraldaketa digitala neurtzeko erreferentziatzeko **adierazle-sistema** bat (txosten honi atxikita dago) sortzeko balio izan du EHSSko erakundeei egindako inkestak. Adierazle-sistema horrek epe luzeko neurketak egiteko datu esanguratsuak eskaintzen ditu, eta, hortaz, bilakaera aztertzeko tresna bat da. Adierazle-sistema bera produktu bat da, balio propioa duena; izan ere, denboran zehar aztertzen jarraitzeko gako esanguratsuak ezartzen dituen tresna sintetiko bat da.

Hiru bloke handik osatzen dute sistema hau, eta bloke horietan banatzen dira adierazle giltzarriak biltzen dituzten dimentsio esanguratsu ezberdinak. Adierazle-sistemaren egitura honakoa da:

- 1) **Teknologia digitalak eskura izatea eta haien erabilera mailak.** Bloke honetan dimentsio hauek landu dira: gailuen erabilera; konektagarritasuna; komunikaziorako eta informazioa partekatze tresnen erabilera (webgune korporatiboa eta sare sozialak barne); informazioa, segurtasuna eta datuen babesa kudeatzeko sistemen erabilera; eta puntako teknologien erabilera.
- 2) **Lan eremuetako eta lan-prozesuetako aplikazioa.** Bloke honetan dimentsio hauek landu dira: teknologiararen erabilera orokorra lan-prozesuetan, komunikazioan, eraginean, funtsak eskuratzean, hartzaileentzako produktu eta zerbitzuetan, barne kudeaketan eta beste eragile batzuekiko lankidetzan.
- 3) **Eraldaketa digitala baldintzatzen duten faktoreak.** Bloke honetan eraldaketa digitaleko prozesuak baldintzatzen dituzten faktore nagusiak landu dira, hala nola: estrategia digitala, profil espezifikoak, prestakuntza, konpetentzia digitalak, eraldaketa digitaleko prozesuetako zailtasunak, eraldaketa digitalaren egoeraren diagnostikoa.

2020ko irailaren 30etik urriaren 30era *ad hoc* diseinatutako galdetegi bat pasatu dugu, ikerketaren helburuei erantzuteko. EDE Fundazioko lantaldeak sortu du galdetegiaren edukia, dokumentuak arakatuta eta barneko kontraste-prozesu baten eta aurretiazko test baten bidez.

Online formatua izan du galdetegiak, eta enpresako lidergoa osatzen duten pertsonak erantzun dute (zuzendaritza, gerentzia, gobernu-organoa, etab.), haiek izan dezaketelako informazioa osatzeko behar adinako ikuspegi zabala.

Ikerketan parte hartu eta galdetegia betetzeko gonbidapena EDE Fundazioak egin zuen, eta Sareen Sareak eta Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokiak gonbidapena zabaltzen lagundu zuten haien sare sozialen eta buletinen bidez. Guztira, **EAEko 201 erakundek** parte hartu dute galdetegiari erantzunda.

Inkestak baditu ordezkagarritasunarekin lotutako muga batzuk, baina **ikerketa esploratzaile** gisa erabilgarria eta baliozkoa izan daiteke landa-laneko beste prozesu batzuetan jasotako informazioa osatzeko, eta, aldi berean, espazio horietako hausnarketa elikatze balio du¹⁹. Garrantzitsua da hilabete batean zehar jasotako

¹⁹ Lan esploratzaile honetan azterketa kualitatiboa lehenetsi da, beraz, helburuak ez dira soilik lagin estatistiko adierazgarri bat lortzera mugatzen. Dena den, hedapen- eta motibazio-estrategiak (batez ere, telefono bidezko jarraipena eta motibazioa) diseinatu eta erabili ditugu erantzun-kopuru altua bermatzeko. Estrategia horiei esker lagina kontrolatu ahal izan dugu, orekatua eta egokia izan zedin.

erantzun-kopuru esanguratsuari balioa ematea. Erantzun horiek errealtatera lehen hurbilketa bat egiteko aukera ematen dute, abiapuntu gisa, ondoren azterketa kualitatibo sakon bat egin ahal izateko.

Ordezkarritasunaren irizpideak guztiz bete ez arren²⁰, 201 erakunde horien erantzun bateratua gakoa da EHSSk eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean bizi duen egoera ezagutzeko.

Datuak **tentuz aztertu** behar dira, bereziki, banakapenak egitean²¹. Zentzu horretan, galdetegiari erantzuteko motibazioaren bidez, laginaren banaketari jarraipena egiten saiatu gara landa-lanean zehar, unibertsoaren ahalik eta antzekoena zen ordezkaritza bat izaten saiatzeko, honako aldagaiei dagokienez: lurralde historikoa, jarduera eremua eta erakundearen tamaina. Baina horrekin ez dugu bermatu lagin kontrolatu bat izaterik.

Horrenbestez, lagin honek²², funtsean, lortu nahi zen heterogeneotasuna mantentzen duela esan daiteke. Dena den, datuak modu egokian interpretatzeko, eta EAEko erakundearen pisua aintzat hartuta, kontuan izan behar dira honakoak:

- Lurralde historikoen arabera, Bizkaiko erakundearen ordezkaritza apur bat txikiagoa da, eta Arabakoena apur bat handiagoa.
- Arloaren arabera, Osasun eta Gizarte Zerbitzuen arloko erakundearen ordezkaritza errealtatean baino zertxobait handiagoa da.
- Tamainaren arabera, ordezkaritza apur bat handiagoa dute erakunde handiek (300.000 €-ko edo gehiagoko diru-sarrerak dituztenak).
- Artatutako kontingentziaren arabera, apur bat handiagoa da bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dieten erakundearen ordezkaritza.

SPSS-WIN estatistika-programarekin **tratatuta eta ustiaturik** da informazio kuantitatiboa; tresna horri esker, beharrezko estatistika-formula guztiak egin ahal izan dira. Datuen ustiapena eta analisisa deskribatzaileak dira, batez ere (maiztasunak, portzentajeak...).

3.4. Eztabaida-taldeak EHSSko erakundeekin eta beste eragile batzuekin

Datuen azterketa kuantitatiboa osatzeko, datuak interpretatzeko eta egoera eta esperientzia ezberdinak elkartrukatzeko, 4 eztabaida-talde egin ditugu: Inkestan landutako alderdietan eta gaietan sakontzeaz gain, eztabaida-taldeak honakoetan saiatu dira:

- a. haien helburuetan gainditu nahi dituzten erronka sozialei aurre egiteko teknologiek duten potentzialaren gaineko informazioa eskuratzeko;

²⁰ Jasotako laginaren fidagarritasuna eta ordezkagarritasuna zehazteko, beharrezkoa da aipatutako EHSSren definizio zehatza eta EHSS osatzen duten erakundearen unibertsoaren bolumena kontuan hartzea. Argitaratutako azken datuen arabera, gaur egun 3.938 erakundek osatzen dute EHSS. Nolanahi ere, % 95eko fidagarritasun maila dute azterlanaren zati honetako emaitzek, +/- % 6,73ko errore-marjinarekin.

²¹ Lagin osoak erantzun ez dituen baldintzapeko galderen (aurrez galdera jakin batzuei erantzunez gero soilik erantzun beharrekoak) datuak eta banakapenetako datuak kontuz aztertu behar dira, kasu horietan murriztu egiten delako laginaren tamaina.

²² Eranskinean kontsulta daitezke aztertutako laginaren eta unibertsoaren gaineko informazioa jasotzen duten taulak.

- b. teknologia txertatzearekin lotutako arriskuak eta onura potentzialak identifikatzen;
- c. esperientzia esanguratsuak aztertzen eta haien arrakasta, zailtasunak edo korapiloak eragin dituzten faktore giltzarriak identifikatzen, baita EHSSko erakunde guztietara edo batzuetara besterendu daitezkeen ikaskuntzak identifikatzen ere;
- d. eskuragarri dauden baliabideen eta teknologien mapa osatzen eta sailkatzen, haien aplikazio eremuen, kolektiboen... arabera;

Halaber, eztabaida-taldeak online formatuan egin dira. EHSSko berrikuntza teknologikoko prozesuak ezagutzera emateko eta partekatzeke lehen espazio bat izan dira eztabaida-talde horiek, baita prozesu horietan barneratuta dauden eta barneratzea aurreikusten duten erakundeen artean loturak sortzeko espazio bat ere. Eta erakunde horiek modu batera edo bestera berrikuntza teknologikoko prozesuetan dabiltzan eragileekin (enpresak, ikerketa-zentroak, administrazio publikoak, etab.) harremanetan jartzeko ere balio izan dute.

Zehazki, 3 eztabaida-talde egin ditugu, lurralde historiko bakoitzean bat, eta profil hauetako eragileek parte hartu dute horietan:

- Zuzendaritzako kideak edo lurralde historiko bakoitzeko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen eta sareen plangintza estrategikoaren diseinuan arduraren bat duten langileak.
- Administrazio publikoetako ordezkariak, lurralde historiko bakoitzeko erakundeen eraldaketa digitala erraztera bideratutako jardueren sustapenean edo garapenean arduraren bat eta eragiteko gaitasuna dutenak.
- Klusterretako eta ikerketa-zentroetako pertsonak, eta lurralde historiko bakoitzean arlo sozialeko eta teknologikoko ikerketak egiten dituzten unibertsitate, institutu eta fundazio unibertsitario publiko eta pribatuetaoak.
- Lurralde historiko bakoitzeko erabilera sozialeko teknologien hornidura-enpresetako pertsonak, eta irabazi asmorik gabeko erakundeei laguntzak programak dituzten enpresa eta enpresa-fundazioetakoak.
- Erronka sozialei erantzuteko garapen teknologikoa sustatzen duten eragileak edo teknologia sozialaren arloan adituak, lurralde historiko bakoitzekoak.

Eztabaida-taldeetan parte hartu duten erakundeen eta pertsonen lagina **lagin ez-probabilistiko opinatikoa** da (lagin arrazoitua), eta ez du multzo osoaren ordezkagarritasun estatistikoa bilatzen, baizik eta egokientzat edo informatzaile onentzat jotzen diren pertsonak edo erakundeak aukeratzea, ikergaia hobeto ezagutzen dutelako edo arazoarekiko duten motibazioagatik.

Ikuspegi hau osatzeko, lurralde arteko laugarren eztabaida-talde bat egin dugu EHSSko erakundeen hartzaileekin. Teknologia erakundeen jardueraren hartzaileei ematen dizkieten aukeretan eta ekartzen dizkieten arriskueta foku jartzea zen eztabaida-talde honen helburua, eta teknologia eskuratzearrekin eta erabiltzearekin lotuta erakunde horiek bizi dituzten egoerez eta faktore erabakigarriez hausnartzea. Profil ezberdinetako 8 hartzailek parte hartu dute, EHSSko 5 erakundetakoak.

3.5. Mintegia EHSSko erakundeekin eta beste eragile batzuekin

Teknika honen bidez, eragile ezberdinen talde zabal bat (EHSSko erakundeak, administrazio publikoko ordezkariak, teknologia-zentroak, hornidura-enpresak, etab.) bildu dugu diagnostikoaren kontraste-prozesuan, espazio birtual berean, helburu bikoitzarekin:

1. Diagnostikoa ñabardurekin aberastea, aurreko fasean behar adina berrikusi edo bistaratu ez diren alderdiak osatzea, eta diagnostikoaren atariko emaitzak kontrastatzea. Horretarako, inkestaren bidez jasotako datu esanguratsuenen lehen lanketa bat aurkeztu dugu, baita inkestan, elkarriketetan eta eztabaida-taldeetan hautemandako faktore erabakigarriak eta zailtasunak ere.
2. Diagnostikotik eratorritako erronken gainean hausnartzea, eta EHSSko erakundeak gero eta digitalizatuago dagoen agertoki sozial eta ekonomikora egokitzea ahalbidetuko duten eta erakunde horietan EAEko errealitatera eta egoera espezifikora egokitutako berrikuntzako eta eraldaketa digitaleko prozesuak egiten lagunduko duten politikak, jarduerak eta baliabideak diseinatzeko orientabideak adostea.

2,5 orduko mintegi birtual bat antolatu eta dinamizatu dugu zoom plataformaren bidez. 23 pertsonak parte hartu dute bertan: EHSSko erakundeekin eta sareen ordezkariak, eta administrazio publikoko, teknologia-zentroetako... beste eragile sozial batzuk. Aurretik, laguntza-dokumentu bat bidali genien parte-hartzaileei; mintegian lantzeko proposatutako orientabideekin eta erronken laburpen bat jasotzen zuen dokumentu hark.

Eztabaida-taldeetan bezala, hausnarketa bultzatzea eta erraztea izan da mintegiaren helburua, ideiak partekatzeko aukera emanez. Gainera, ñabardurak, ideia eta ikuspuntu berriak, irtenbiderako aukerak edo ekintza konkretuak jasotzeko lan egin dugu, baita adostasunak identifikatzeko ere. Saioa dinamizatzeko orduan, informazioa jasotzeko, ekoizteko eta aztertze teknika ezberdinak erabili ditugu, eta hausnarketarako eta analisirako elementuak ematen saiatu gara, azken orientabideak elkarrekin sortzea eta orientabide horietatik eratorritako erronken lehentasunak adostea errazteko.

5. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk duen egoeraren gaineko diagnostikoa

Egoeraren gaineko diagnostiko honen bidez, eraldaketa digitalaren erronkarekin lotuta EHSSko erakundeek bizi duten errealitatearen gaineko ezagutza handitzea da helburua. Analisi kuantitatiboa eta kualitatiboa konbinatuta, honakoei buruzko datuak eta hausnarketak eskainiko dira: zer egoeratan dauden EHSSko erakundeak teknologia digitalei dagokienez, zer eremutan ari diren aplikatzen teknologiak, eta zer elementuk baldintzatzen duten agertoki hori, modu batera edo bestera.

3 atalek osatzen dute diagnostikoaren egitura: teknologia digitalak eskura izatea eta haien erabilera mailak; teknologia digitalen aplikazioa lan eremuetan eta lan-prozesuetan; eta teknologia digitalak txertatzeko prozesuak eta eraldaketa digitaleko prozesuak baldintzatzen dituzten faktoreak. 3 atalek, oro har, azterketa deskribatzaile xehea eskaintzen dute, eta eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSko erakundeek bizi duten errealitatearen gainen kontuan izan beharreko gako nagusiak identifikatzen dituzte.

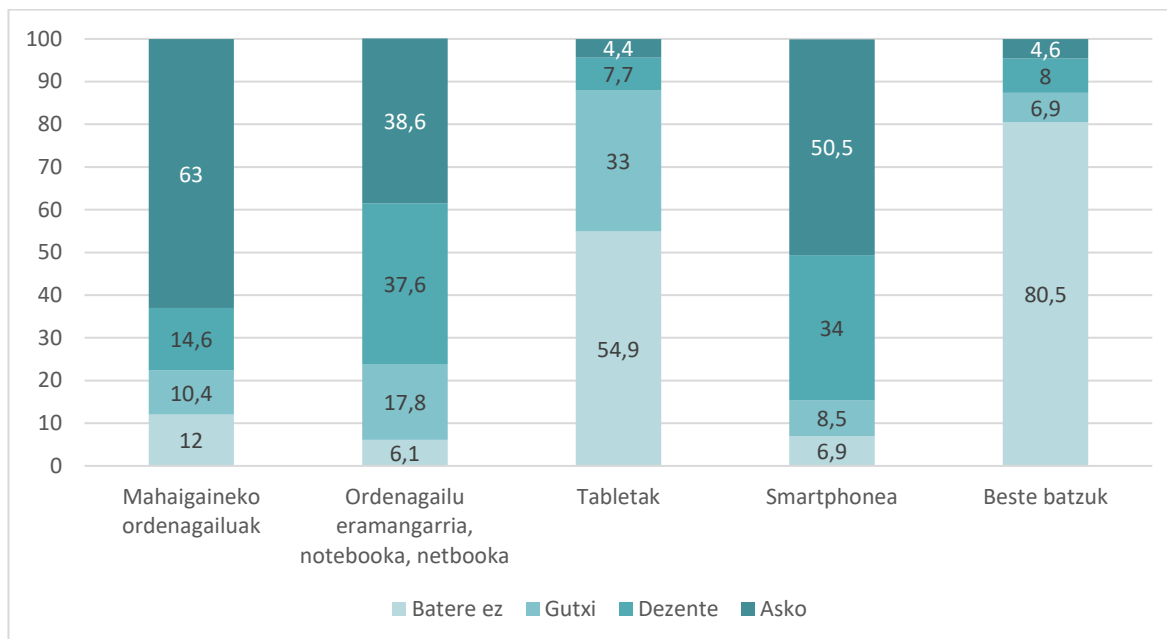
Gainera, diagnostikoko datu deskribatzaileei esker adierazle-sistema bat sortu ahal izan dugu (txostenari atxikita dago); adierazle-sistema hori analisirako tresna sintetikoa da, eta datuen bilakaeraren gaineko azterketa egiteko aukera ematen du.

5.1. Teknologia digitalak eskura izatea eta haien erabilera mailak

5.1.1. Gailu teknologikoak

Erakundeek gailu teknologiko ezberdinak erabiltzen dituzte haien jarduera garatzeko. Ikus daitekeen moduan, smartphoneak eta mahaigaineko ordenagailuak dira erakundeek gehien erabiltzen dituzten gailuak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, HAINBAT GAILU INFORMATIKOAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeen % 34k dezente erabiltzen dituzte **smartphoneak**, eta erdiek baino gehiagok asko erabiltzen dituzte (% 50,5ek, zehazki). Erakundeen % 6,9k baino ez dute adierazi haien jarduera garatzeko ez dutela normalean smartphonerik erabiltzen.

Smartphoneak gehien erabiltzen dituztenen artean, honakoak nabarmentzen dira: enpleguaren arlokoak (% 100), aisialdikoak (% 92,9), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 100), 60.001 € eta 1.500.000 € arteko aurrekontua dutenak, eta 3 eta 50 soldatapeko langile artean dituztenak.

Gehien erabiltzen diren hurrengo gailu teknologikoak **mahaigaineko ordenagailuak** dira. Erakundeen % 14,6k adierazi dute dezente erabiltzen dituztela, eta % 63 asko erabiltzen dituztela. Erakundeen % 10,5ek gutxi erabiltzen dituztela adierazi dute, eta % 12k ez dituztela erabiltzen.

Mahaigaineko ordenagailuak gehien erabiltzen dituzten erakundeen artean, honakoak nabarmentzen dira: Arabakoak (% 85,7), enpleguaren arlokoak (% 92,3) eta gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 88,9), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 100) eta bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 87,5); erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituzten erakundeak (% 94,6), 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta haien lantaldeetan soldatapeko langileak dituztenak.

Ordenagailu eramangarriak, notebookak edo netbookak dezente erabiltzen dituzte erakundeen % 37,6k, eta asko % 38,6k. Erakundeen % 17,8k gutxi erabiltzen dituzte, eta gainerako % 6,1ek ez dituzte erabiltzen.

Ordenagailu eramangarriak gehien erabiltzen dituzten erakundeen artean, honakoak nabarmentzen dira: Arabakoak (% 85,3), enpleguaren arlokoak (% 84,6), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 85,7), aisialdikoak (% 93,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 80,6); mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak, erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituzten erakundeak, 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak, eta soldatapeko 3 langile edo gehiago dituztenak.

Tableten erabilera, antza denez, ez dago beste gailu teknologiko batzuen erabilera bezain hedatua: erakundeen % 54,9k ez dute tabletarik erabiltzen, eta % 12,1ek baino ez dituzte erabiltzen dezente edo asko.

Tabletak gehien erabiltzen dituzten erakundeen artean, honakoak nabarmentzen dira: Arabakoak (% 20,6), enpleguaren arlokoak (% 23,1), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 16,7) eta desgaitasunak dituzten pertsonen (% 18,8) arreta ematen dietenak, 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 25) eta lantaldeetan soldatapeko 100 langile baino gehiago dituztenak (% 33,3).

Gainera, erakundeen % 12,6k adierazi dute dezente edo asko erabiltzen dituztela **beste gailu teknologiko** batuk, hala nola arbel digitalak, proiektoreak, argazki-kamera edo bideo-kamera digitalak, Interneteko konexioa duten telebistak eta, kasu batzuetan, 3D inprimagailuak.

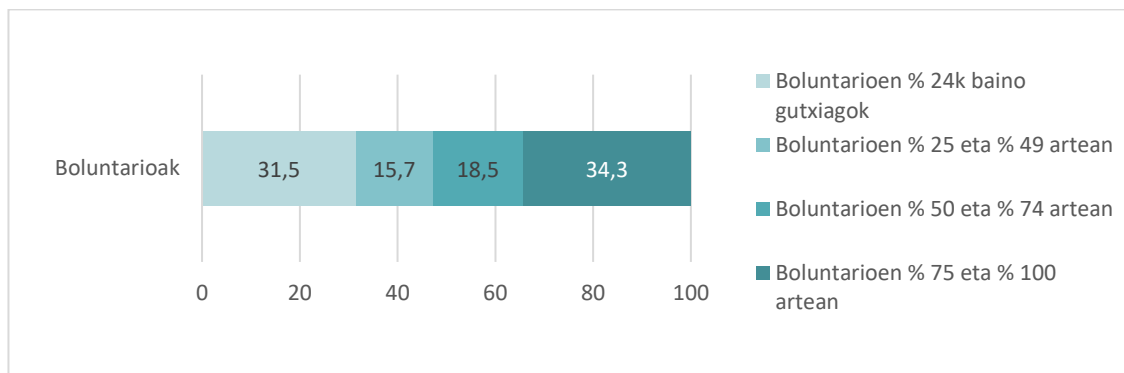
Erakundeetan normalean **gailu teknologikoak erabiltzen dituzten boluntarioen** bolumenari dagokionez, erakundeen % 52,8tan boluntarioen erdiek baino gehiagok erabiltzen dituzte gailu teknologikoak (mahaigaineko ordenagailua, eramangarria, tabletak, etab.) erakundeko jardura garatzeko.

Batez ere, erakunde hauetan erabiltzen dituzte gailu horiek gehien boluntarioek: Gipuzkoakoak (% 61,1), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 86,2) eta babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 100)

Nabarmentzekoa da erakundeen % 31,5etan boluntarioen laurdenek baino gutxiagok erabiltzen dituztela gailu informatiko horiek.

Azken horien artean, osasunaren arloko erakundeak (% 40) eta desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 42,4) nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAN GAILU TEKNOLOGIKOAK ERABILTZEN DITUZTEN BOLUNTARIOEN EHUNEKO ZENBATETSIAREN ARABERA (%)



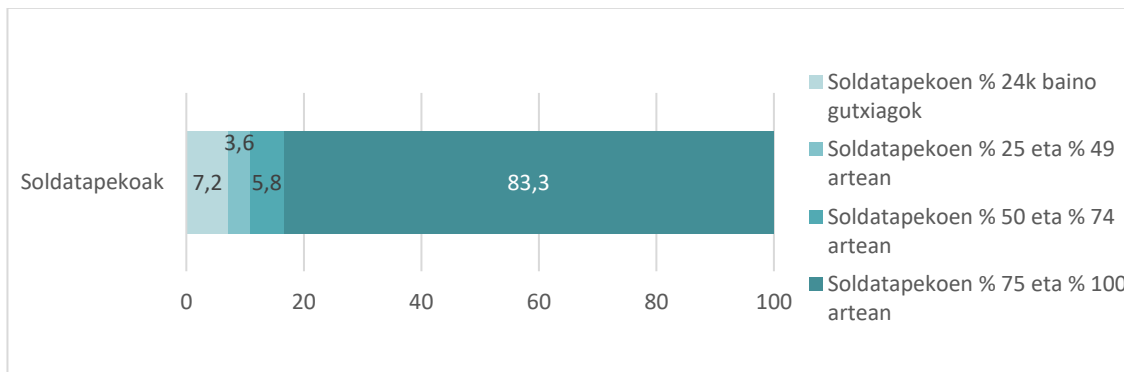
Erakundeetan normalean **gailu informatikoak erabiltzen dituzten soldatapeko langileen** bolumenari dagokionez, lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten erakundeen % 89,1etan soldatapeko langileen erdiek baino gehiagok erabiltzen dituzte gailuak (mahaigaineko ordenagailua, eramangarria, tabletak, etab.) erakundeko jardura garatzeko. Hain zuzen ere, erakundeen % 83,3tan soldatapeko langileen hiru laurdenek baino gehiagok erabiltzen dituzte gailu horiek.

Honakoek dituzte gailu horiek erabiltzen dituzten soldatapeko langileen ehuneko handienak: gizarte-zerbitzuen arloko erakundeak (% 90,2) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 95).

Erakundeen % 7,2tan, berriz, erakundeko soldatapeko langileek laurden batek ere ez ditu erabiltzen gailu horiek.

Normalean gailu informatikoak erabiltzen dituzten soldatapeko langileen bolumen txikia duten erakunde horien artean enpleguaren arlokoak (% 30,8) nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAN GAILU TEKNOLOGIKOAK ERABILTZEN DITUZTEN SOLDATAPEKO LANGILEEN EHUNEKO ZENBATETSIAREN ARABERA (%)

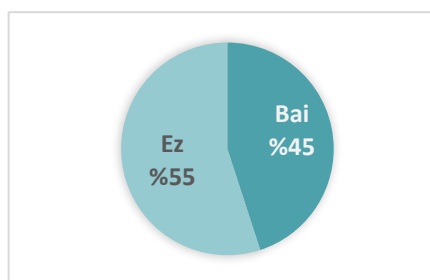


5.1.2. Konektagarritasuna

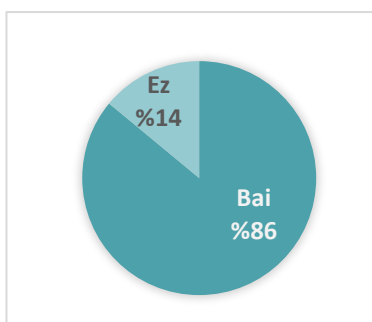
Erakundeen % 45ek adierazi dute erakundearen **sare informatikoak** dituztela, esaterako, LAN²³ tokiko sarea edo WAN²⁴ sare hedatua.

Batez ere, honako erakundeak dira: enpleguaren arlokoak (% 76,9), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 64,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 51,6), 300.000 €-tik gorako diru-sarrerak dituztenak, eta haien lantaldeetan soldatapeko 3 langile edo gehiago dituztenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEKO SARE INFORMATIKOAK IZATEAREN EDO EZ IZATEAREN ARABERA (%)



ERAKUNDEEN BANAKETA, INTERNETERAKO SARBIDEA IZATEAREN EDO EZ IZATEAREN ARABERA (%)



Erakundeen % 86k **Internetarako sarbidea** dute.

Nabarmentzekoa da batezbesteko horretatik behera kokatzen direla Gipuzkoako erakundeak (% 73,3), arlo sozial-transbertsalekoak (% 64,2), beste kolektibo zaurgarri batzuei arreta ematen dietenak (% 76,1), zerbitzurik eskaintzen ez duten erakundeak (% 71,7), 60.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak eta soldatapeko langilerik ez dutenak (% 61).

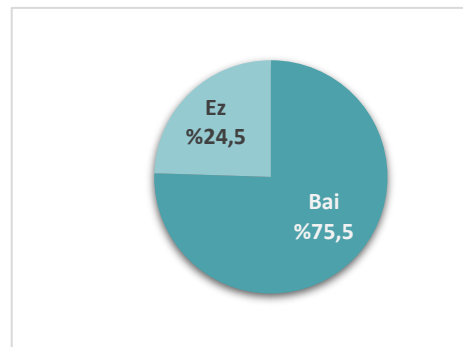
²³ Tokiko sarea edo LAN (*Local Area Network*) sarea eraikin berean edo elkarrengandik gertu dauden eraikinetan kokatutako ordenagailuen arteko komunikazio-sare bat da, erabiltzaileen artean datuak elkartrukatzeko eta baliabideak partekatzea ahalbidetzen duena.

²⁴ Sare zabalen edo hedatuaren edo WAN (*Wide Area Network*) sarearen hedadura askoz handiagoa tokiko sareena edo LAN sareena baino. Hedadura horrek inplikazio teknologiko zabalak ditu, eta modu argian eragiten dio informazioa helarazten den abiadurari; abiadura askoz txikiagoa da azken hauetan.

Erakundeek % 75,5ek adierazi dute **banda zabal finkoaren** bidez konektatzen direla Internetera.

Oraingoan ere, batezbesteko horretatik behera kokatzen dira Gipuzkoako erakundeak (% 31,6), aisialdikoak (% 33,3), arlo sozial-transbertsalekoak (% 48,1), beste kolektibo zaurgarri batzuei arreta ematen dietenak (% 34,8), zerbitzurik eskaintzen ez dutenak (% 38,6), 60.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak eta soldatapeko langilerik ez dutenak.

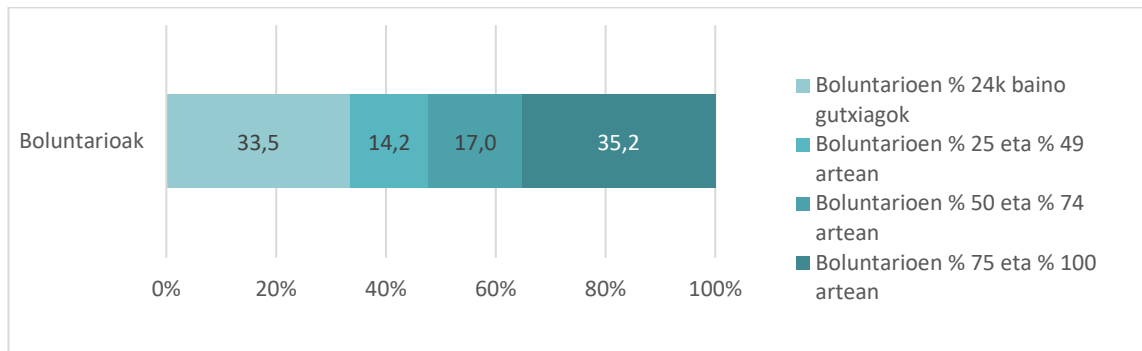
ERAKUNDEEN BANAKETA, INTERNETERA SARTZEKO BANDA ZABALA IZATEAREN EDO EZ IZATEAREN ARABERA (%)



Internetarako sarbidea duten gailu teknologikoak (ordenagailuak, tabletak, smartphoneak... barne) erakundearen helburuetarako erabiltzen dituzten **boluntarioen** bolumenari dagokionez, erakundeek % 52,2tan boluntarioen erdiek baino gehiagok, gutxienez, astean behin erabiltzen dituzte gailu horiek.

Nagusiki, aisialdiko erakundeak (% 57,1), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 74,2) eta babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAN INTERNETERAKO SARBIDEA DUTEN GAILU TEKNOLOGIKOAK ERABILTZEN DITUZTEN BOLUNTARIOEN EHUNEN ZENBATETSIAREN ARABERA (%)



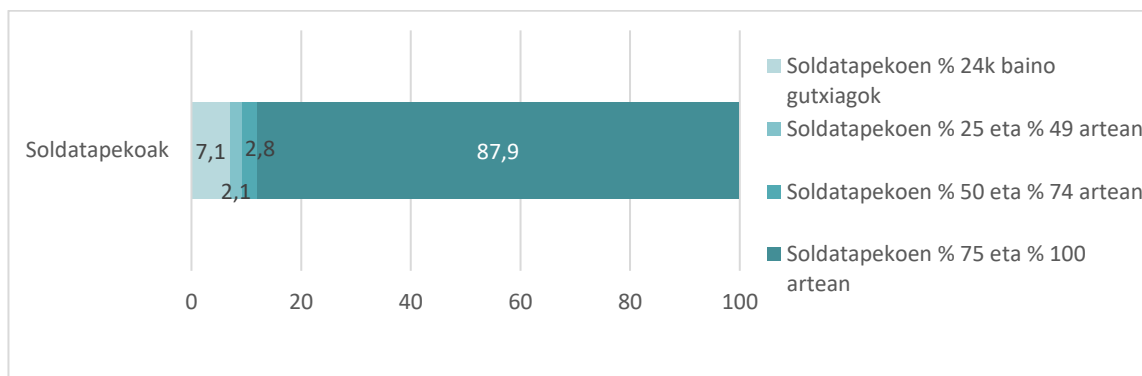
Ikus daitekeen moduan, erakundeek % 33,5etan boluntarioen laurdenek baino gutxiagok erabiltzen dituzte normalean Internetarako sarbidea duten gailu informatikoak.

Azken horien artean, honako erakundeak nabarmentzen dira: Arabakoak (% 53,4), osasun arlokoak (% 44,8), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 51,5), 10.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak (% 40), eta lantaldeetan soldatapeko langilerik ez dutenak (% 40,7).

Internetarako sarbidea duten gailu teknologikoak (ordenagailuak, tabletak, smartphoneak... barne) erakundearen helburuetarako erabiltzen dituzten **soldatapeko langileen** bolumenari dagokionez, lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten erakundeek % 87,9tan soldatapeko langileen hiru laurdenek baino gehiagok, gutxienez, astean behin erabiltzen dituzte gailu horiek.

Azken horien artean, honako erakundeak nabarmentzen dira: garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 100) eta inolako zerbitzurik ematen ez duten eta haien jardura gizartean eragitera bideratzen duten erakundeak (% 95,2).

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAN INTERNETERAKO SARBIDEA DUTEN GAILU TEKNOLOGIKOAK ERABILTZEN DITUZTEN SOLDATAPEKO LANGILEEN EHUNEKO ZENBATETSIAREN ARABERA (%)



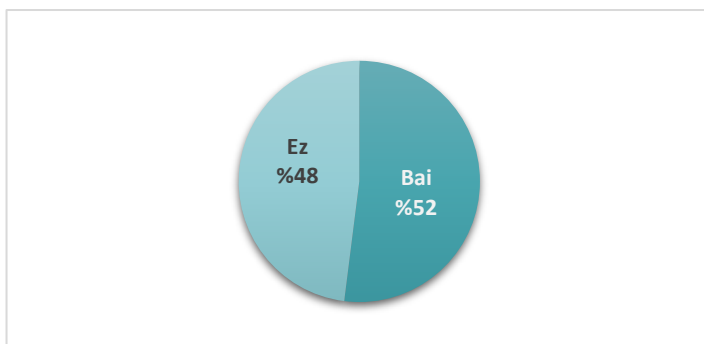
Erakundeen % 7,1ean soldatapeko langileen laurden batek baino gutxiagok erabiltzen dituzte normalean Interneterako sarbidea duten gailuak.

Azken horien artean, enpleguaren arloko (% 30,8) erakundeak eta erantzukizun publikokoak ez diren zerbitzuak ematen dituzten erakundeak (% 11,9) nabarmentzen dira.

Telefonia mugikorreko sareak erabiliz Interneterako **konexio mugikorra** eskaintzen duten gailu eramangarriak eskaintzen dituzte erakundeen % 52k, erakundearen helburuetarako (tabletak, notebookak, netbookak, smartphoneak, etab.).

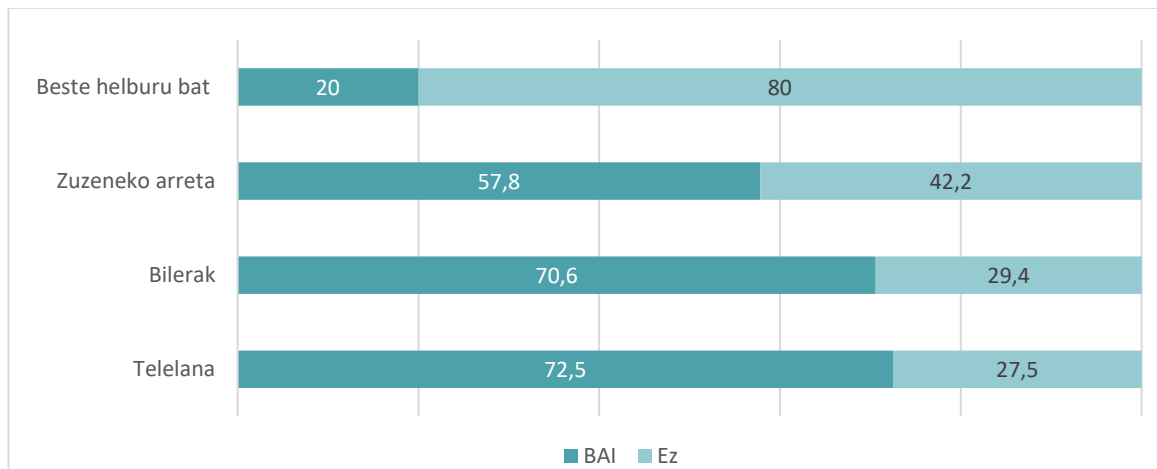
Batez ere, honako erakundeak dira: enpleguaren arlokoak (% 69,2) eta gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 80,4), erantzukizun publikoko zerbitzuak dituzten erakundeak (% 75,4), 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta lantaldeetan soldatapeko langileak dituztenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, HAIEN LANTALDEEI INTERNETERAKO KONEXIO MUGIKORRA AHALBIDETZEN DUTEN GAILU ERAMANGARRIAK EMATEAREN EDO EZ EMATEAREN ARABERA (%)



Erakunde hauen artean, nabarmentzekoa da gehienek telelanerako (% 72,5) eta/edo laneko bilerak egiteko (% 70,6) ematen dizkietela konexio mugikorra duten gailu horiek. Gutxiago erabiltzen dira zuzeneko arretarako (% 57,8) edo beste helburu batzuetarako (% 20), hala nola harreman instituzionaletarako, proiektuak kudeatzeko edo jarduera edo izapide administratiboetarako.

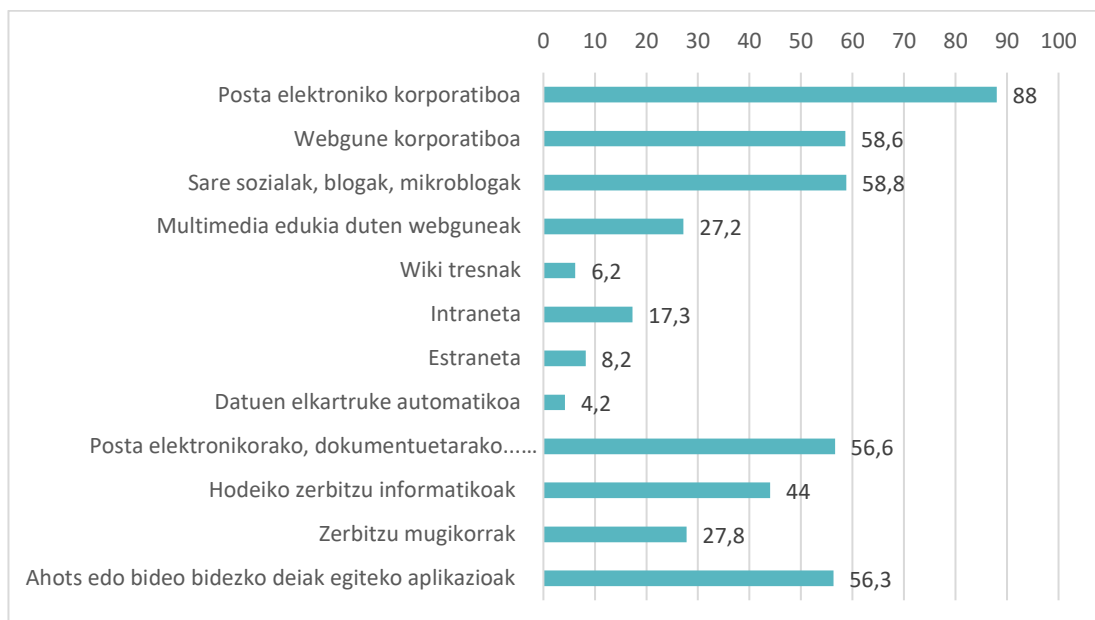
HAIEN LANTALDEEI KONEXIO MUGIKORRA DUTEN GAILUAK EMATEN DIZKIETEN ERAKUNDEEN BANAKETA, HELBURUAREN ARABERA (%)



5.1.3. Komunikaziorako eta informazioa partekatzeko tresnen erabilera

Erakundeek haien jarduera garatzeko erabiltzen dituzten komunikaziorako eta informazioa partekatzeko tresna digital ezberdinen artean, posta elektronikoko korporatiboa da gehien erabiltzen dena. Webgune korporatiboa, sare sozialak, postarako edo dokumentuetarako urruneko sarbidea, eta ahots edo bideo bidezko deietarako aplikazioak ere sarritan erabiltzen dituzte erakundeek ehuneko handi batek.

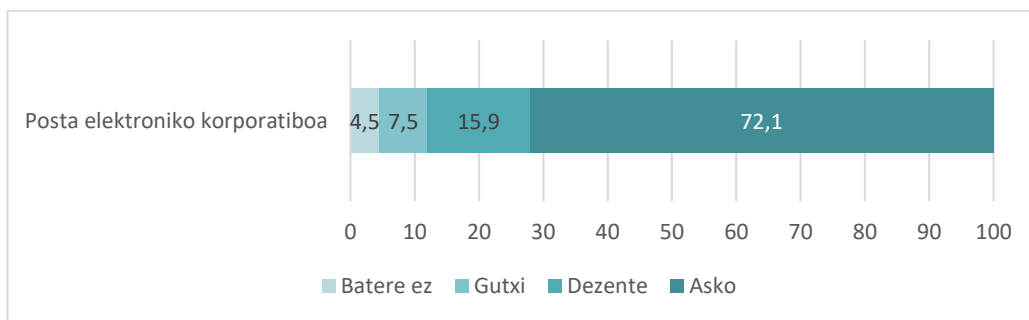
TRESNA DIGITAL EZBERDINAK DEZENTE EDO ASKO ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Datuak arreta handiagoz aztertuta, ikus daiteke erakundeen % 88k dezente edo asko erabiltzen dutela **posta elektronikoa** korporatiboa. Erakundeen % 4,5ek baino ez dute adierazi ez dutela edo ez dutela erabiltzen posta elektronikoa korporatiborik.

Arlo sozial-transbertsaleko erakundeak (% 13), 10.000 €-ko edo gutxiagoko aurrekontua dutenak (% 15,6) eta soldatapeko langilerik gabekoak (% 10,2) dira, batez ere.

ERAKUNDEEN BANAKETA, POSTA ELEKTRONIKOAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)

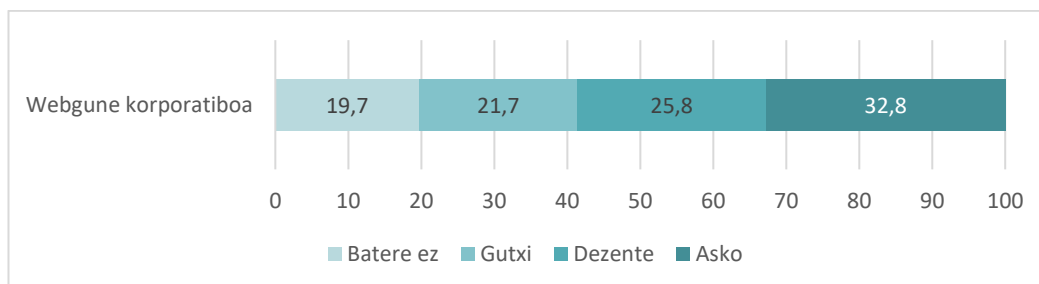


Erakundeen % 58,6k dezente edo asko erabiltzen dute **webgune korporatiboa**, normalean. Ikusten den moduan, erakundeen % 19,7k adierazi dute ez dutela webgunerik edo ez dutela erabiltzen.

Webgune korporatiboa maiztasun handiz erabiltzen duten erakundeen artean, honakoak nabarmentzen dira: osasun arlokoak (% 71), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 71), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 69,6) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

Webgune korporatiborik ez duten erakundeen artean, hauek nabarmentzen dira: Gipuzkoakoak (% 28,1), arlo sozial-transbertsalekoak (% 47,1), 10.000 €-ko edo gutxiagoko aurrekontua dutenak (% 44,4) eta lantaldeetan soldatapeko langilerik ez dutenak (% 43,9).

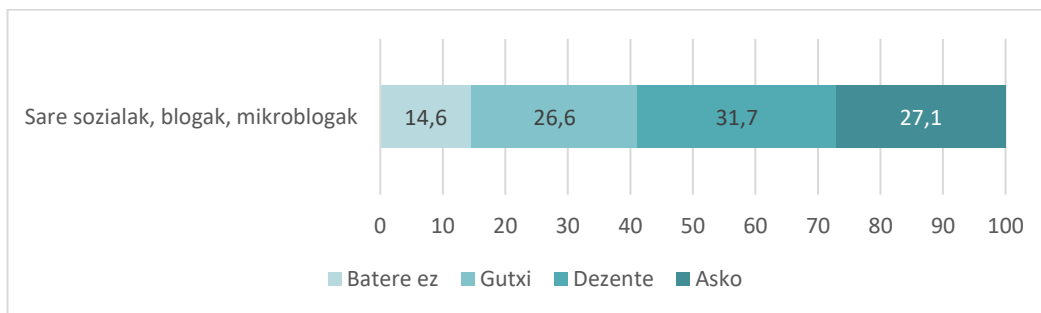
ERAKUNDEEN BANAKETA, WEBGUNE KORPORATIBOAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Normalean, erakundeen % 58,8k dezente edo asko erabiltzen dituzte **sare sozialak, erakundearen blogak edo mikroblogak** (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter...), eta erakundeen % 14,6k ez dituzte erabiltzen edo ez dituzte.

Erakunde hauek batezbestekotik gorako datuak dituzte, sare sozialen erabileraren maiztasunari dagokionez: Bizkaikoak (% 65,1), osasun arlokoak (% 80), aisialdikoak (% 80), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 67,7) eta babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 83,3).

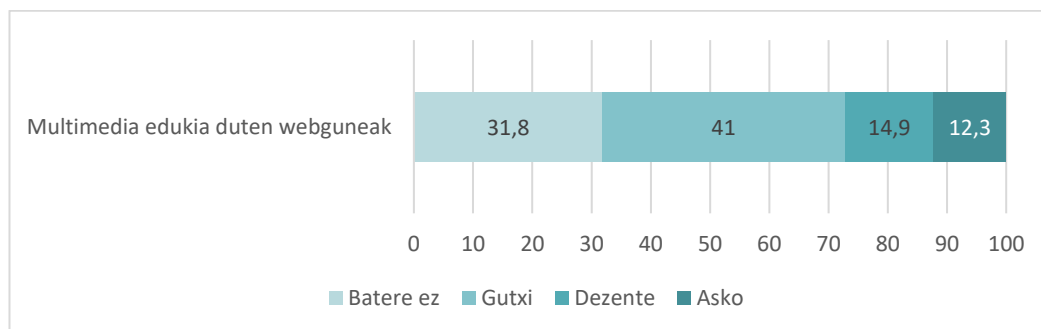
ERAKUNDEEN BANAKETA, SARE SOZIALEN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 27,2k dezente edo asko erabiltzen dituzte **multimedia edukia partekatzen duten webguneak** (Youtube, Flickr, Slidesahre...). Beste % 41ek gutxi erabiltzen dituzte eta erakundeen % 31,8k ez dituzte erabiltzen.

Multimedia espazioen erabilerari dagokionez, batez besteko datuetatik gora kokatzen dira erakunde hauek: garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 46,7), 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 75) eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

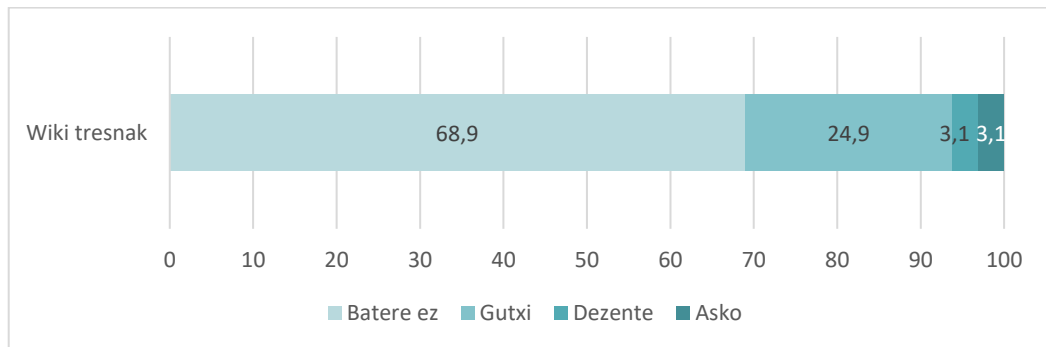
ERAKUNDEEN BANAKETA, MULTIMEDIA ORRIALDEEN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 6,1ek dezente edo asko erabiltzen dituzte **ezagutza partekatzeko tresnak, Wikietan oinarrituak** (webgune mota bat dira Wikiak, eta boluntario ugariak edita ditzakete bertako orrialdeak, web-nabigatzaile baten bidez). Erakunde gehienek (% 68,9) ez dituzte erabiltzen tresna horiek.

Erakunde hauek erabiltzen dituzte maiztasun handiagoz Wiki tresnak: Bizkaikoek (% 9,8), osasun arlokoek (% 9,7), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoek (% 17,2), 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenek (% 14,3), eta lantaldeetan 100 soldatapeko langile baino gehiago dituztenek (% 14,3).

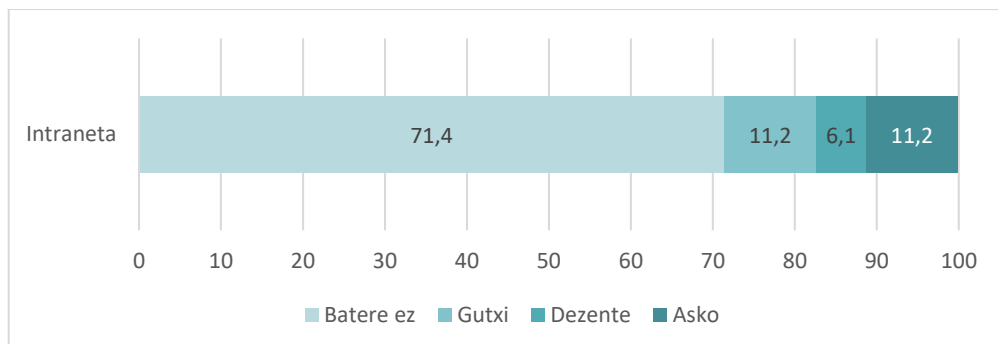
ERAKUNDEEN BANAKETA, WIKI TRESNEN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 17,3k dezente edo asko erabiltzen dute **intraneta** (barne erabilerarako webgunea), normalean. 10 erakundetik 7k baino gehiagok (zehazki, % 71,4k) ez dute intranetik, edo ez dute erabiltzen.

Nagusiki, honako erakundeak dira intraneta maiztasun handiagoz erabiltzen dutenak: enpleguaren (% 23,1) eta gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 25), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 33,3) eta desgaitasuna duten pertsonen (% 22,9) arreta ematen dietenak, erantzukizun publikoko zerbitzuak dituztenak (% 33,3), 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 50) eta lantaldeetan soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

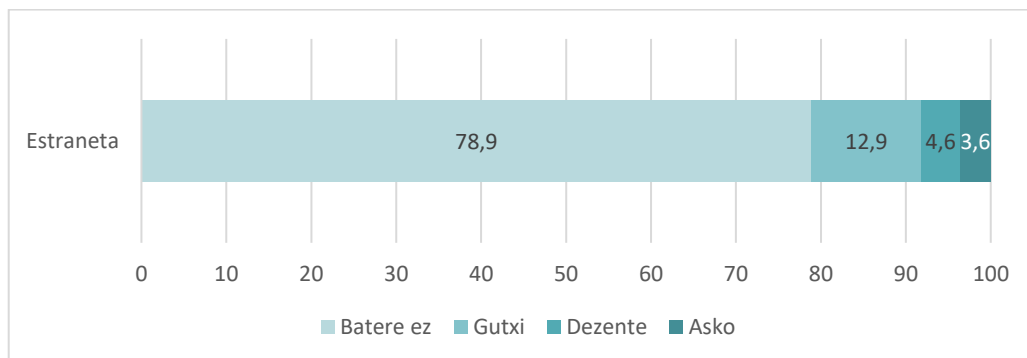
ERAKUNDEEN BANAKETA, INTRANETAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 8,2k dezente edo asko erabiltzen dute **estraneta** (intranetaren luzapen babestua, kanpoko erabiltzaileentzat), normalean. 10 erakundetik ia 8k (zehazki, % 78,9k) ez dute estranetik, edo ez dute erabiltzen.

Estraneta gehien erabiltzen duten erakundeen artean, hauek nabarmentzen dira: gizarte-zerbitzuak (% 16,4), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 16,7), erantzukizun publikoko zerbitzuak dituztenak (% 17,9), 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

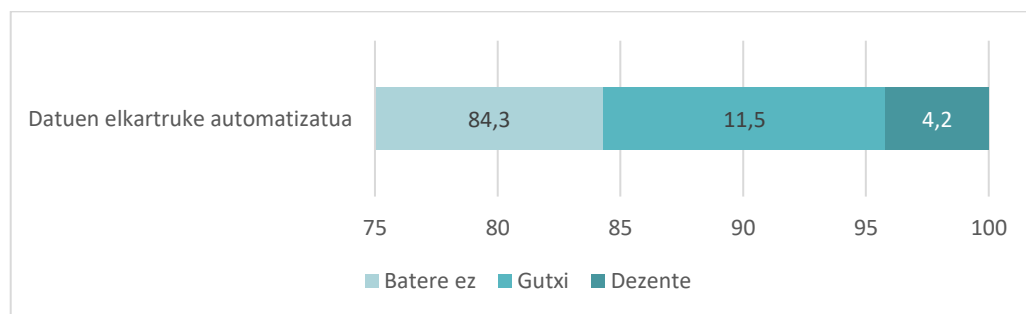
ERAKUNDEEN BANAKETA, ESTRANETAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



% 4,2k dezente erabiltzen dute **datuen elkartruke automatizatua**, hala nola XML, EDIFACT, ODETTE edo TRADACOMS. Erakunde gehienek (% 84,3k), ordea, ez dute datuen elkartruke automatizaturik, edo ez dute erabiltzen.

Datuen elkartruke automatizatua dezente erabiltzen duten erakundeen artean, hauek nabarmentzen dira: gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 9,3), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden (% 9,1) edo babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 16,7) arreta ematen dietenak, 1.500.000 €-tik gora dituztenak eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

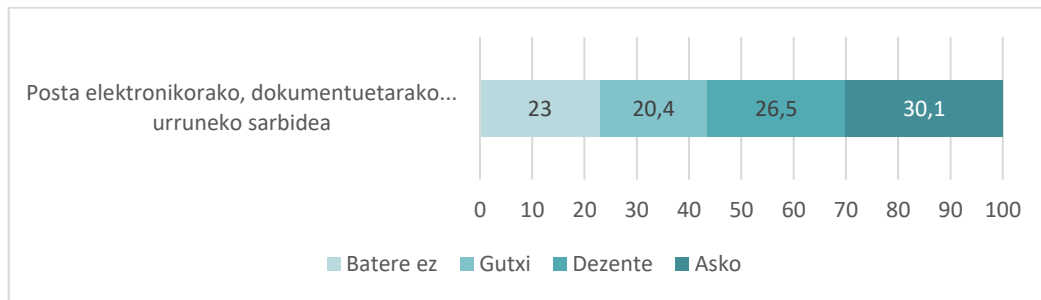
ERAKUNDEEN BANAKETA, DATUEN ELKARTRUKE AUTOMATIZATUAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Erakundeen % 56,6k dezente edo asko erabiltzen dute, normalean, erakundeko posta elektronikoaren sistemarako, dokumentuetarako eta aplikazioetarako **urruneko sarbidea**. Erakundeen % 20,4k gutxi erabiltzen dute, eta erakundeen % 23k ez dute edo ez dute erabiltzen.

Maiztasun handinez erabiltzen duten erakundeen artean, hauek nabarmentzen dira: Bizkaikoak (% 61,5), enpleguaren arlokoak (% 84,6), gizarte-zerbitzuetakoak (% 74,1), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 63,3), mendekotasun- (% 75), babesgabetasun- (% 83,3) eta bazterketa-egoeran (% 64,3) edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak, erantzukizun publikoko zerbitzuak dituztenak, 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

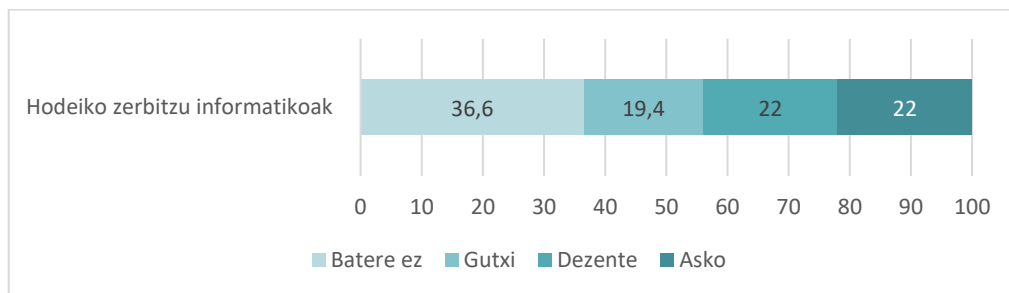
ERAKUNDEEN BANAKETA, SISTEMARAKO URRUNEKO SARBIDEAREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Normalean, erakundeen % 44k dezente edo asko erabiltzen dituzte **hodeiko informatika-zerbitzuak** (cloud computing)²⁵. Erakundeen % 36k, ordea, ez dute hodeiko informatika-zerbitzurik, edo ez dute erabiltzen.

Erakunde hauek dute erabilera mailarik altuena: Bizkaikoak (% 51), enpleguaren arlokoak (% 66,7), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 56,7), gizarte-zerbitzu etakoak (% 55,6), bazterkeria-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 55,4), erantzukizun publikoko zerbitzuak dituztenak (% 61,4), 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, HODEIKO INFORMATIKA ZERBITZUEN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)

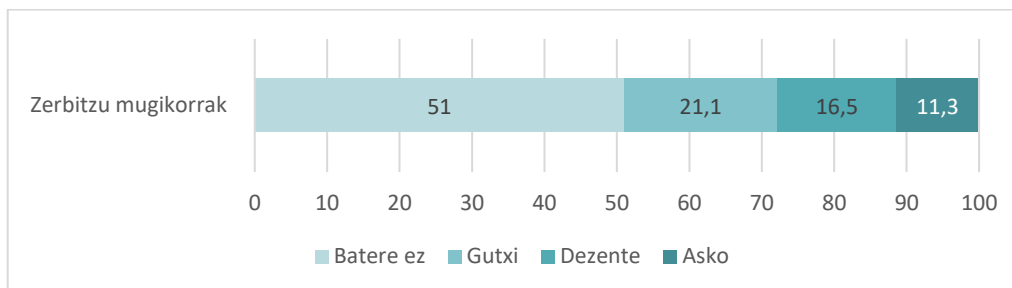


Normalean, erakundeen % 27,8k dezente edo asko erabiltzen dituzte **zerbitzu mugikorrak** (erakundeko jarduerarekin eta prozesuekin lotutako aplikazio mugikorrak). Erakundeen % 21,1ek gutxi erabiltzen dituzte zerbitzu mugikor horiek, eta erdiek baino gehiago ez dituzte edo ez dituzte erabiltzen.

Nagusiki, erakunde hauek erabiltzen dituzte gehien zerbitzu mugikorrak: aisialdikoek (% 46,7), babesgabatasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 33,3) eta erakunde handienak, ekonomiari (% 43,5) eta soldatapeko langileen kopuruari (% 62,5) dagokienez.

²⁵ Informazioa Interneteko zerbitzarietan gordetzen da modu iraunkorrean eta cacheetara bidaltzen da. Hodeiko konputazioa Interneteko zerbitzarien bidez egiten da, eta zerbitzari horiek arduratzen dira edozein unetan egindako eskaerei erantzuten. Edozein lekutan kokatutako edozein gailu mugikor edo finkotatik Internetera konektatuta sar zaitezke zure informazioa edo zerbitzura. Hainbat ostatatze-hornitzailetatik zerbitzatzen dituzte erabiltzaileak; sarritan, mundu guztian zehar banatuta egoten dira hornitzaile horiek. Neurri honek kostuak murrizten ditu, jardueraren denbora hobetzea bermatzen du, eta webguneak gaizkile informatikoen aurrean erasoezinak izatea bermatzen du.

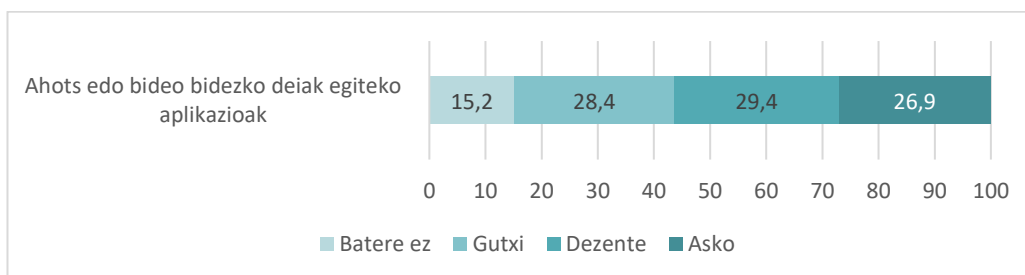
ERAKUNDEEN BANAKETA, ZERBITZU MUGKORREN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



Normalean, erakundeek % 56,3k dezente edo asko erabiltzen dituzte Interneten bidez **ahots edo bideo bidezko deiak egiteko aplikazioak**, erakundeko helburuetarako (enpresetako Skype, WhatsApp/Whatsapp business, facetime, viber, hangouts, teams...). Erakundeek % 28,4k gutxi erabiltzen dituzte, eta erakundeek % 15,2k ez dituzte edo ez dituzte erabiltzen.

Erakunde hauek dira erabilera mailarik altuena dutenak: Bizkaikoak (% 62,9), aisialdiaren (% 73,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 70), mendekotasun- (% 72,7) edo babesgabetasun-egoeran (% 83,3) edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak, 60.001 eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenak (% 63,3) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 83,3), eta lantaldeetan soldatapeko 1 edo 2 langile dituztenak (% 72,3) eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, DEIETARAKO APLIKAZIOEN ERABILERA MAILAREN ARABERA. (%)



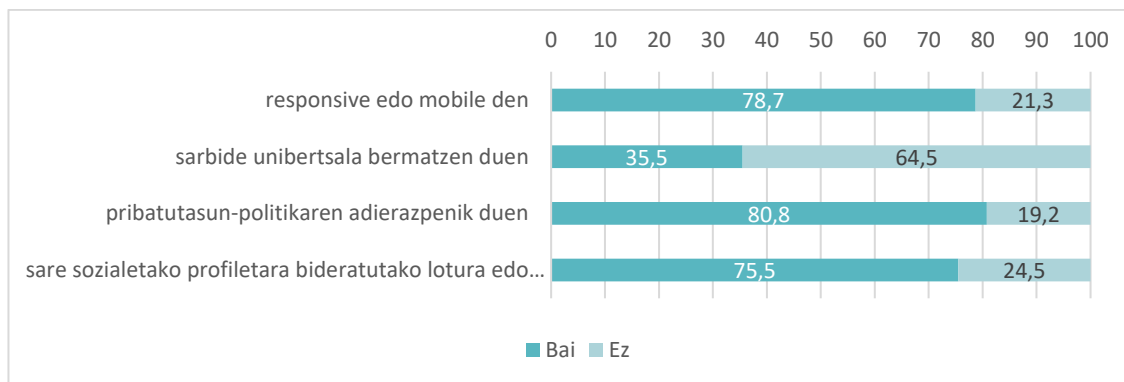
Webgune korporatiboa

Webgune korporatiboak ezaugarri ezberdinak izan ditzakete, eta ezaugarri horiek baldintzatu egiten dituzte erakundeek eskaintzen duten edukia eta eduki horretarako sarbidea. Ezaugarri esanguratsuenetako batzuk hauekin lotutakoak dira: webgunea gailu ezberdinetan ikusteko egokitzea (responsive web), webgunearen irisgarritasuna bermatzen duten aukeretara egokitzea, pribatutasun-politika eta webguneak erakundeetako profilei eskaini diezazkieketen estekak, sare sozialetan, blogetan, mikroblogetan edo orrialdeetan multimedia edukia partekatzeko.

5.1.3. atalean adierazi dugun moduan, erakundeek % 19,7k ez dute webgune korporatiborik edo ez dute erabiltzen. Hortaz, normalean, erakundeek % 80,3k webgune korporatiboa erabiltzen dute. Normalean webgune korporatiboa erabiltzen duten erakundeei dagokienez:

- % 78,7k adierazi dute hura **web responsive**²⁶ edo **web mobile**²⁷ dela. Webgunea bistaratze-aukera ezberdinetara egokitzen dela esan nahi du horrek.
Arlo sozial-transbertsaleko erakundeak (% 69,2) eta 10.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak (% 68) dira web responsive edo mobile gutxien dituztenak.
- Erakundeen % 35,5ek adierazi dute haien webgune korporatiboek **irisgarritasun unibertsala bermatzen** dutela, hala nola irakurketa errazterako edo desgaitasun intelektuala dutenentzako aukera.
Horien artean, osasunaren (% 41,4) eta enpleguaren (% 50) arloko erakundeak nabarmentzen dira, batezbestekotik gorako ehunekoak baitituzte webguneako irisgarritasun unibertsalarekin lotutako aukerei dagokionez.
- % 80,8k adierazi dute webguneak **pribatutasun-politikaren adierazpena** jasotzen duela.
Garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 69,2) eta 10.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak (% 65,2) dira haien webguneetan pribatutasun-politika neurri txikienean dutenak.
- % 75,5ek adierazi dute webguneak **sare sozialetako profiletarako loturak edo estekak** dituela.
Erakunde hauen webguneetan dauden sare sozialetarako esteken presentzia batez besteko datuetatik gorakoa da: Bizkaiko erakundeak (% 82,8), osasunaren arlokoak (% 85,7) eta aisialdikoak (% 91,7).

NORMALEAN WEBGUNE KORPORATIBOA ERABILTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, WEBGUNEAREN EZAUGARRIEN ARABERA (%)



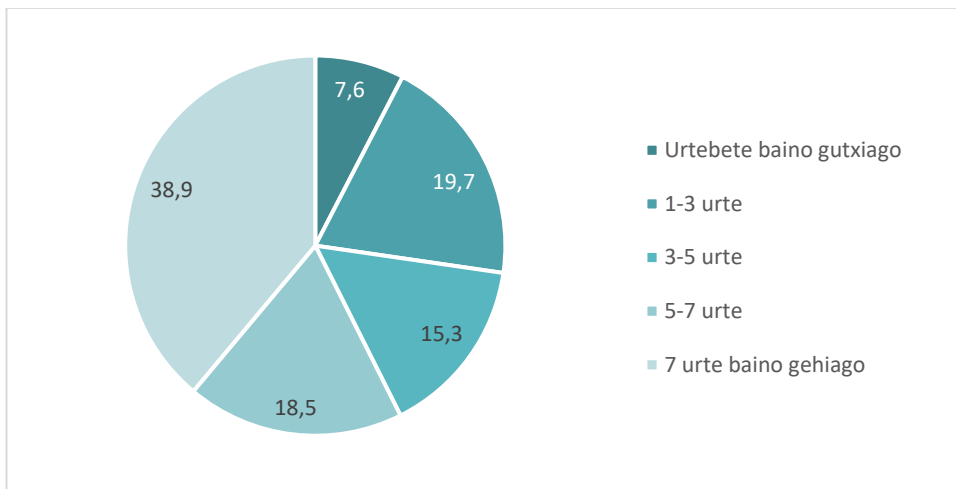
Webgune korporatiboaren antzintasunari dagokionez, % 38,9k adierazi dute webguneak 7 urte baino gehiago dituela. % 18,5ek adierazi dute 5 eta 7 urte artean dituela, % 15,3k adierazi dute 3 eta 5 urte artean dituela, 10etik ia 2k adierazi dute 1 eta 3 urte artean dituela, eta erakundeen % 7,6k baino ez dute urtebete baino gutxiagoko webgune korporatiboa.

Gipuzkoako erakundeak (% 12,5) eta aisialdiaren arlokoak (% 16,7) dira webgunerik berrienak dituztenak (urtebete baino gutxiagokoak), eta osasunaren (% 44,8) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 55,6) arloetakoek dituzte webgunerik zaharrenak.

²⁶ Bistaratzen den edozein gailutara egokitzeko gai den webgunea da *web responsive*. Webgunearen bertsioa bakarra da formatu guztietarako, pantaila guztietara egokitzen da eta proportzioak mantentzen ditu.

²⁷ Gailu mugikorretan bistartzeko bertsio espezifiko bat duten webguneak dira *web mobile*.

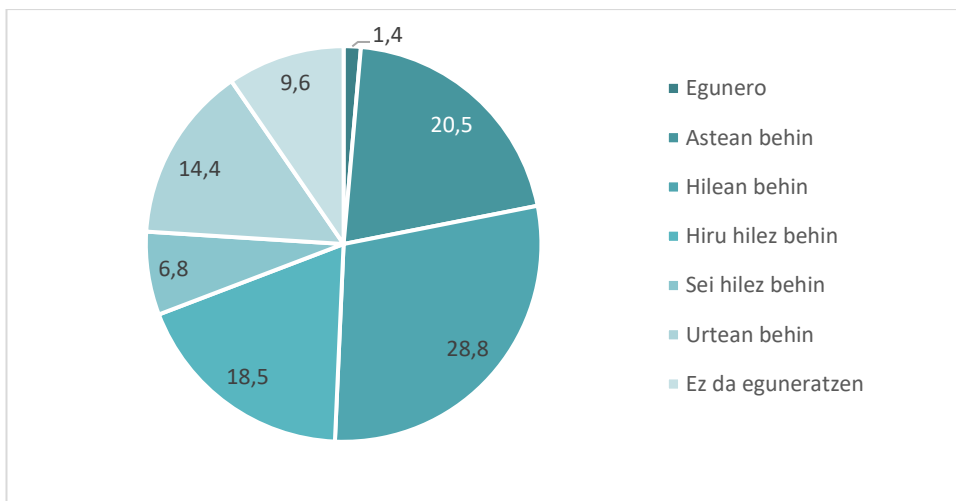
NORMALEAN WEBGUNE KORPORATIBOA ERABILTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, WEBGUNEAREN ANTZINATASUNAREN ARABERA (%)



Webguneko **edukia eguneratzeko maiztasunari** dagokionez, erakundeek % 21,9k adierazi dute, gutxienez, astean behin eguneratzen dituztela. % 28,8k hilean behin eguneratzen dituzte, % 18,5ek hiru hiletik behin, eta % 21,2k gutxiagotan. Nabarmentzekoa da % 9,6k adierazi dutela ez dituztela haien webgune korporatiboetako edukiak eguneratzen.

Astero eguneratzen dutenen artean, Bizkaiko erakundeak (% 28,9), aisialdikoak (% 33,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 34,6) nabarmentzen dira. Edukiak eguneratzen ez dituztenen artean, berriz, Arabako erakundeak (% 20) nabarmentzen dira.

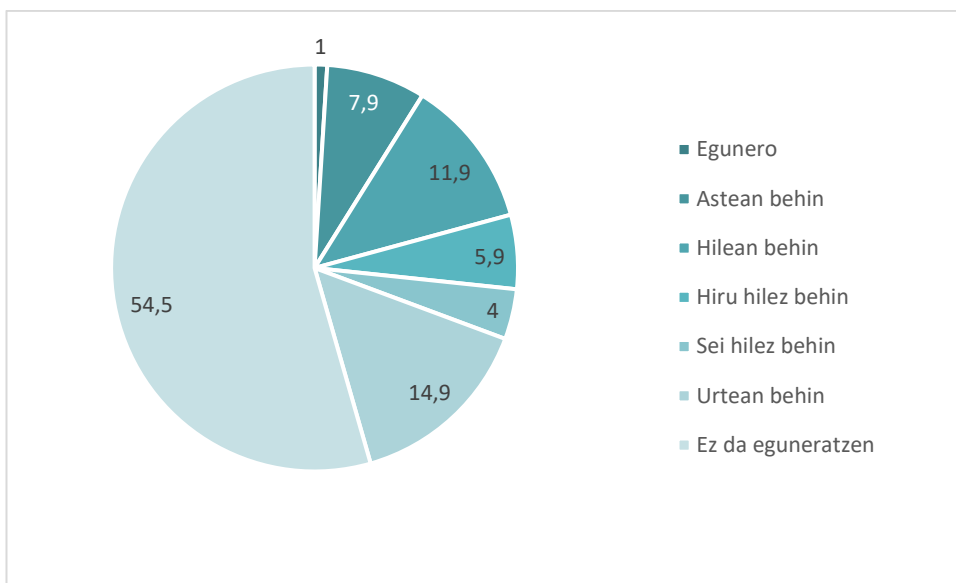
NORMALEAN WEBGUNE KORPORATIBOA ERABILTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, WEBGUNeko EDUKIA EGUNERATZEKO MAIZTASUNAREN ARABERA (%)



SEOa (*Search Engine Optimization*²⁸) **eguneratzeko maiztasunari** dagokionez, erakundeek % 8,9k adierazi dute, gutxienez, astean behin eguneratzen dutela. % 11,9k hilean behin eguneratzen dute, % 5,9k hiru hiletik behin, eta % 18,9k gutxiagotan. Dena den, nabarmentzekoa da webgune korporatiboa erabiltzen duten erakundeek erdiek baino gehiagok (% 54,5ek) ez dutela SEOa eguneratzen.

Webgunearen SEOa eguneratzen ez dutenen artean, Arabako erakundeak (% 66,7) eta aisialdiaren arlokoak (% 66,7) nabarmentzen dira.

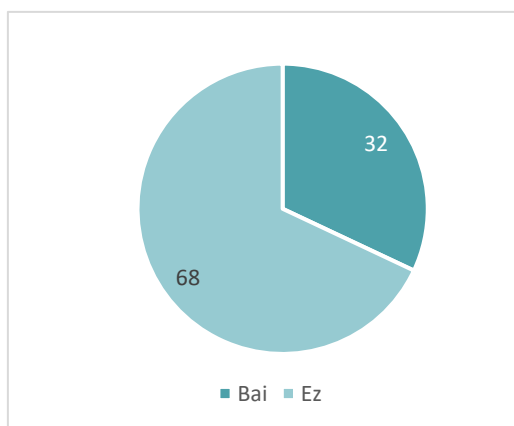
NORMALEAN WEBGUNE KORPORATIBOA ERABILTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, SEOA EGUNERATZEKO MAIZTASUNAREN ARABERA (%)



Webgune korporatiboa erabiltzen duten erakundeek artean, % 32,1k webgunearen nolabaiteko analisiren bat egiten dute. Webgune korporatiboa duten erakundeek % 67,9k adierazi dute ez dutela horrelako analisirik egiten.

Webgunearen analisia gehien egiten duten erakundeak Bizkaikoak (% 37,2), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 40), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 37) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 75) dira.

NORMALEAN WEBGUNE KORPORATIBOA ERABILTZEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, WEBGUNEAREN ANALISIREN BAT EGITEAREN EDO EZ EGITEAREN ARABERA (%)



²⁸ Bilaketa-motorretan webgune baten posizionamendua hobetzeko beharrezkoak diren prozedurak adierazten ditu Search Engine Optimizationek, eta, hortaz, garrantzitsua da webgunera trafikoa erakartzeko eta, hala, webgunearen ikusgarritasuna hobetzeko.

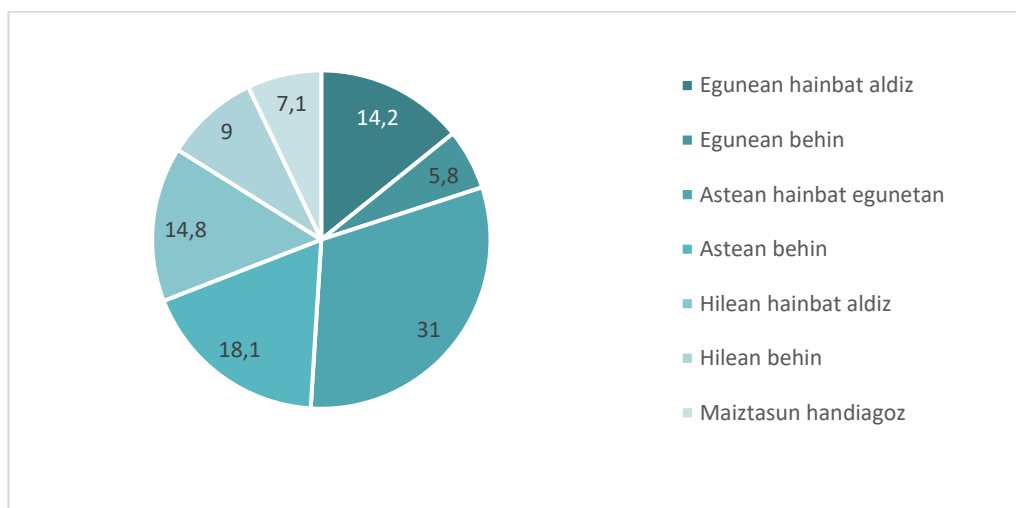
Sare sozialak

Komunikaziorako eta informazioa kudeatzeko tresnen erabilerari buruz adierazi dugun moduan (ikus 5.1.3. atala), erakundeek % 85,4ek **erabiltzen dituzte sare sozialak** nolabaiteko maiztasunez. Erakundeek % 14,6ek baino ez dute adierazi ez dutela edo ez dutela erabiltzen sare sozialik.

Normalean sare sozialak edo mikroblogak erabiltzen dituzten erakundeek artean, % 14,2k egunean hainbat aldiz **eguneratzen dituzte** horietako **edukiak**, eta % 5,8k egunean behin. Erakundeek % 31k adierazi dute astean hainbat egunetan eguneratzen dutela edukia, eta % 18,1ek astean behin. Erakundeek % 14,8k hilean hainbat aldiz eguneratzen dute sare sozialetako edo mikroblogetako edukia, % 9k hilean behin eta gainerako % 7,1ek sarriago.

Edukia egunero eguneratzen dutenen artean Bizkaiko erakundeak (% 25,3) eta gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 27,5) nabarmentzen dira; izan ere, batezbestekoa baino altuagoak dira horien ehunekoak.

NORMALEAN SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, SARE SOZIAL HORIETAKO PROFILEN ERABILERAREN MAIZTASUNAREN ARABERA (%)



5.1.4. Informazioa kudeatzeko sistemen erabilera

Erakundeek informatikako pakete ezberdinak edo aplikazio informatiko espezifikoak erabiltzen dituzte erakundeko jarduera arlo ezberdinetako informazioa kudeatzeko. Orokorrean, datuek erakusten duten moduan, informatikako pakete edo aplikazio horien erabilera ez dago oso hedatuta EHSSko erakundeek artean.

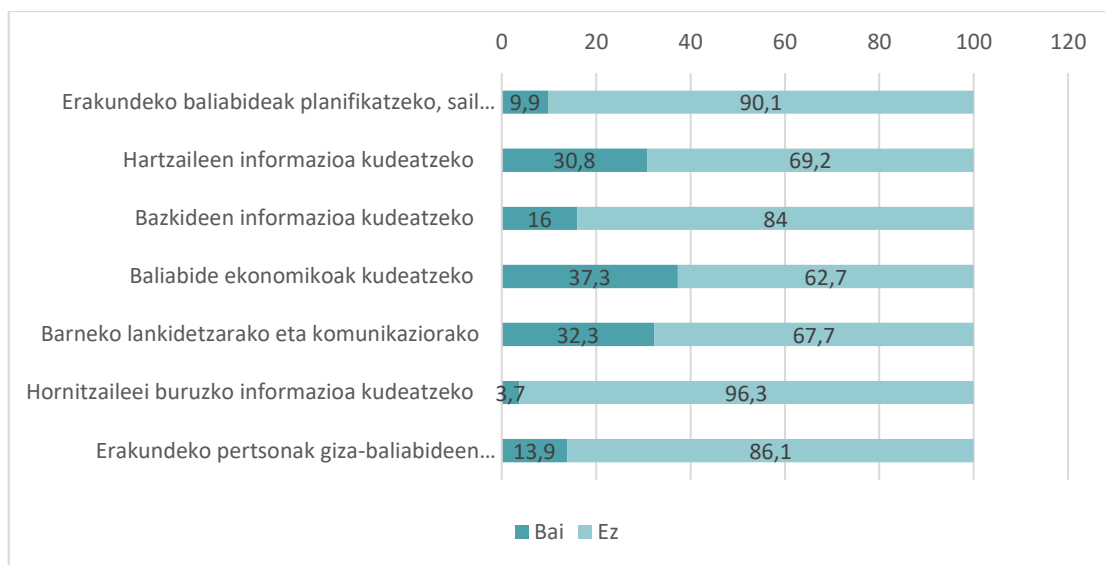
Baliabide ekonomikoak kudeatzeko (% 37,3), erakundearen barneko lankidetzarako eta komunikaziorako (% 32,3) eta hartzaileen informazioa kudeatzeko (% 30,8) informatikako paketeak edo aplikazio espezifikoak daude gehien erabiltzen direnen artean.

Erabilera txikiagoa dute bazkideen informazioa kudeatzeko pakete edo aplikazio informatikoek (% 16) eta erakundeko langileak giza baliabideetako zerbitzuetara sartzera bideratutakoak (% 13,9).

Gutxien erabiltzen diren informatikako pakete edo aplikazio espezifikoaren artean daude hornitzaileei buruzko informazioa kudeatzera (% 3,7) edo erakundeko baliabideak planifikatzera bideratutakoak (% 9,9).

Erakundeen jarduera eremuaren, artatzen dituzten kontingentzien edo diru-sarreraren bolumenaren arabera, honakoak dira erakundearen jardueraren arlo ezberdinetan informazioa kudeatzeko pakete edo aplikazio informatiko espezifikoak gehien erabiltzen dituztenak: enpleguaren, gizarte-zerbitzuen eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak, mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak edo aurrekontu altuenak dituztenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, JARDUERA EZBERDINETARAKO PAKETE EDO APLIKAZIO INFORMATIKO ESPEZIFIKOAK ERABILTZEAREN EDO EZ ERABILTZEAREN ARABERA (%)



5.1.5. Segurtasuna eta datuen babesa

Datuen eta sistemen segurtasuna, egiazkotasuna, eskuragarritasuna eta konfidentzialtasuna ziurtatze aldera, informazioaren eta komunikazioaren teknologia-sistemei aplikatzen zaizkien neurriak, kontrolek eta prozedurek osatzen dute IKT segurtasuna.

Erakundeen % 66,5ek adierazi dute IKT **segurtasunarekin lotutako jarduerak** egiten dituztela (segurtasuna aztertzea, IKT segurtasunaren gaineko prestakuntza, IKT segurtasunarekin lotutako jazoerak konpontzea, etab.). Erakundeen % 33,5ek adierazi dute ez dutela IKT segurtasunarekin lotutako jarduerarik egiten.

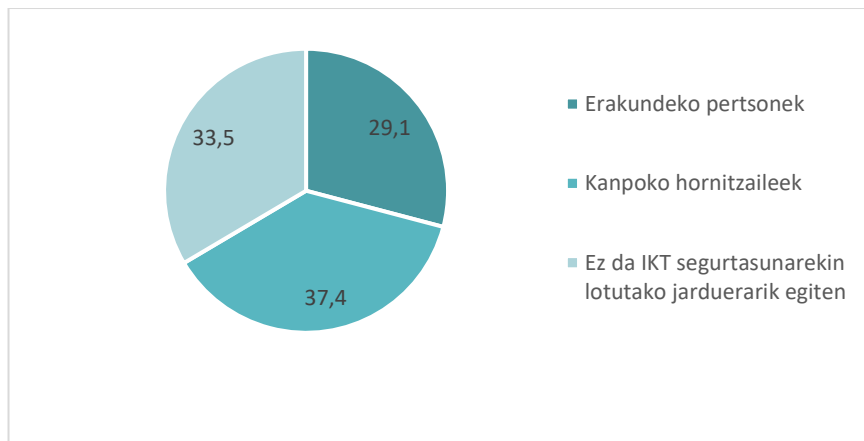
Arlo sozial-transbertsaleko erakundeen % 63,4k eta aisialdiaren arloko erakundeen % 50ek ez dute IKT segurtasunarekin lotutako jarduerarik egiten. Gainera, nabarmentzekoa da diru-sarreraren bolumena gero eta txikiagoa izan, orduan eta handiagoa dela jarduerarik egiten ez duten erakundeen proportzioa.

IKT segurtasunarekin lotutako jarduerak egiten dituzten (% 66,5) erakundeen % 29,1ean, erakundeko langileek egiten dituzte jarduerak; % 37,4tan, berriz, kanpoko hornitzaileek.

Osasunaren (% 46,7), enpleguaren (% 46,2) eta gizarte-zerbitzuen (% 59,6) arloko erakundeek dute IKT segurtasunerako kanpoko hornitzaileen proportziorik handiena; garapenerako nazioarteko lankidetzaren

(% 44,6) eta aisialdiaren (% 50) arloko erakundeetan, berriz, handiagoa da jarduera horietarako erakundearen barneko langileak dituztenen proportzioa.

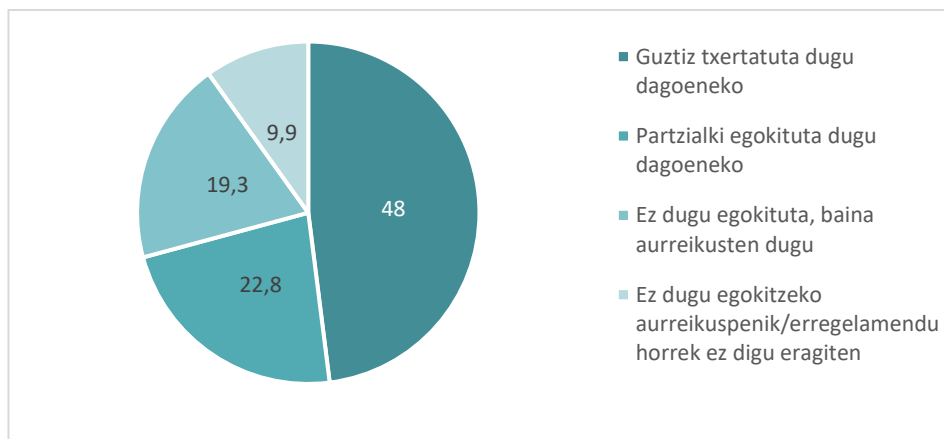
ERAKUNDEEN BANAKETA, IKT SEGURTASUNEN JARDUERAK EGITEN DITUENAREN ARABERA (%)



Erakundeek ia erdiek (% 48) adierazi dute **Datuak Babesteko 2016/679 Erregelamendura (EB) erabat egokitze** prozesu bat egin dutela, eta % 22,8k adierazi dute partzialki egokitu direla erregelamendu horretara. Erakundeek % 19,3 ez dira egokitu oraindik, baina asmoa dute, eta gainerako % 9,9k ez dute asmorik edo ez die erregelamendu horrek eragiten.

Erabat egokitu diren erakundeek artean, hauek nabarmentzen dira: osasunaren (% 68), enpleguaren (% 66,7) eta gizarte-zerbitzuen (% 55,8) arlokoak, bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonei arreta ematen dietenak (% 52,9) edo desgaitasuna duten pertsonei arreta ematen dietenak (% 62). Egokitu ez diren artean (asmoa dutenak eta ez dutenak), berriz, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak eta arlo sozial-transbertsalekoak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, BATUAK BABESTEKO EB-ren 2016/679 ERREGELAMENDURA EGOKITU IZANAREN ARABERA



5.1.6. Puntako teknologiak

Berrikuntza-prozesu askotan izaten diren puntako teknologia digital batzuk erabiltzen dituzten EHSSko erakundeen proportzioa txikia da. Datuen arabera, EHSSko erakundeek esperientzia gutxi dituzte puntako teknologia horiekin lotuta.

ERAKUNDEEN BANAKETA, TEKNOLOGIA DIGITALEN ERABILERAREN ARABERA (%)

	Bai, erakundearen barneko prozesuetarako	Bai, hartzaileentzako produktu eta zerbitzuetan	Ez
Gauzen internet	4,6	1	94,3
Errealitate birtuala	0	3,1	96,9
Big Data	1,6	0	98,4
Robotak	0,5	0,5	99,0
Adimen Artifiziala	0,5	0	99,5
Blockchain	0,5	0	99,5

Erakundeen % 5,6k adierazi dute **gauzen internet**²⁹ erabiltzen dutela, batez ere, erakundeko gailuetara edo zerbitzarietara urruneko kontrolaren bidez sartu ahal izateko.

Enpleguaren arloko erakundeak eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak dira gauzen internet proportzio handienean erabiltzen dutenak.

Erakundeen % 3,1ek adierazi dute **errealitate birtuala edo areagotua**³⁰ erabiltzen dutela.

Batez ere, mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dieten erakundeek eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak erabiltzen dute errealitate birtuala edo areagotua.

Erakundeen % 1,6k adierazi dute **big data**³¹ erabiltzen dutela.

Gizarte-zerbitzuen arloko erakundeek eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak erabiltzen dute, batez ere, Big Data.

Erakundeen % 1 inguruk adierazi dute erakundeko jardueran **robotak**³² erabiltzen dituztela, robot industrialak zein zerbitzuetakoak.

²⁹ Gauzen internet edo *Internet of Things* elkarren artean konektatutako gailuek edo sistemek osatzen dute; sarri, gailu edo sistema "adimendunak" ere deitzen zaie. Gailu edo sistema horiek datuak jaso eta elkartrukatzen dituzte, eta urrunetik monitorizatu edo kontrola daitezke, interneten bidez. Adibidez, termostato eta lanpara adimendunak, irrati-frekuentziaren bidezko identifikadoreak (RFID), mugimendu-sentsoreak edo ibilgailuen monitorizazioa, etab.

³⁰ Sistema informatiko baten bidez sortutako eta benetakoak diren sententzioak ematen duten agertokiak edo objektuen irudiak irudikatzean datza errealitate birtuala. Gailu teknologiko baten bidez erabiltzaile batek mundu errealearen zati bat ikustea ahalbidetzen duen teknologia multzo bat da errealitate areagotua, gailu teknologikoak gehitzen duen informazio grafikoarekin.

³¹ Jarduera elektronikoen eta makinatutako komunikazioen bidez sortutako datu-kopuru handia da Big Data edo makrodatuak. Makrodatu horiek jasotako informazioa aztertze teknika, teknologia eta software-tresnak erabiltzeari esaten zaio Big Dataren edo makrodatuen analisia.

³² Aplikatzen diren asmoaren arabera, robotak industrialak edo zerbitzuetakoak izan daitezke. Robot industrial bat erabilera anitzeko malipulatuak bat da, automatikoki kontrolatzen dena, hiru ardatzetan edo gehiagotan programa daitekeena, eta finkoa edo mugikorra izan daiteke; industria arloko

Enpleguaren arloko erakundeek eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenek erabiltzen dituzte, batez ere, robotak.

Adimen artifiziala³³ edo **blockchain**³⁴ erabiltzen dutela adierazi duten erakundeen proportzioa doi-doi iristen da % 0,5era.

5.2. Lan eremuetako eta lan-prozesuetako aplikazioa

Erakundeek zer arlotan nagusitzen dira teknologia digitalak? Zer praktika digital txertatu dituzte EHSSko erakundeek haien lan-prozesuetan?

Erakundeek maila ezberdinetan txertatu dute teknologia digitala haien jarduera eremuetan. Erakunde batzuek erabat txertatu dute teknologia digitala haien eremu eta praktiketan, eta beste erakunde batzuek modu partzialean. Bestalde, nabarmentzekoa da erakunde batzuek oraindik txertatu ez badute ere, egiteko asmoa dutela.

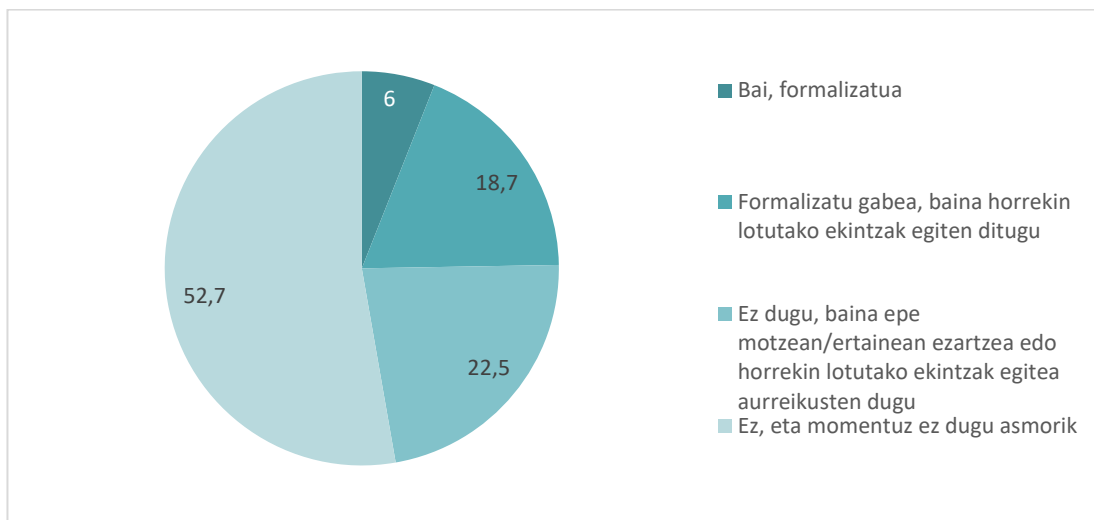
Horri lotuta, erabakigarria da teknologia digitala txertatzeko prozesu hori ematea ahalbidetuko duten ekintzak gauzatzea, estrategia digital bati lotuta (diagnostikoaren 3.1. puntuan azalduko dugun moduan). Zentzu horretan, erakundeek % 6k adierazi dute **formalizatutako estrategia digital** bat dutela; % 18,7k ez dute formalizatuta, baina egiten dituzte horri lotutako ekintzak. Erakundeek % 22,5ek adierazi dute ez dutela estrategiarik gaur egun, baina epe motzera edo ertainera estrategia digital bat ezartzeko edo horri lotutako ekintzak garatzeko asmoa dute. Nabarmentzekoa da erakundeek erdiek (% 52,7k) gaur egun ez dutela estrategia digitalik, eta ez dutela hura garatzeko asmorik ere.

automatizazio-prozesuetan erabiltzen dira. Zerbitzuko robotek nolabaiteko autonomia dute, eta pertsonekin, objektuekin edo beste gailu batzuekin elkarrekin beharra eskatzen duten ingurune konplexu eta dinamikoetan funtziona dezakete; ez dira erabiltzen industriako automatizazio-prozesuetan.

³³ Giza adimenak egiten dituen eragiketekin aldera daitezkeen eragiketak egiten dituzten programa informatikoei egiten die erreferentzia adimen artifizialak, machine learning barne. Adimen artifizialaren adar bat da machine learning, eta ordenagailuek ikaztea ahalbidetzen duten teknikak garatzea da haren helburua, eginkizunak modu autonomoan egin ditzaten, programatu beharrekin gabe.

³⁴ *Blockchain* edo blokeen katea ohar multzo bat da. Ohar horiek online partekatutako datu-base batean daude, eta eragiketak, zenbatekoak, datak eta partaideak erregistratzen dira bertan, kodeen bidez. Gako kriptografikoak erabiltzen direnez, eta ordenagailu askotan (pertsonak) zehar banatuta egoten direnez, abantailak dituzte manipulazioen eta iruzurren aurreko segurtasunari dagokionez (bitcoinaren funtzionamenduaren oinarri teknologikoa da).

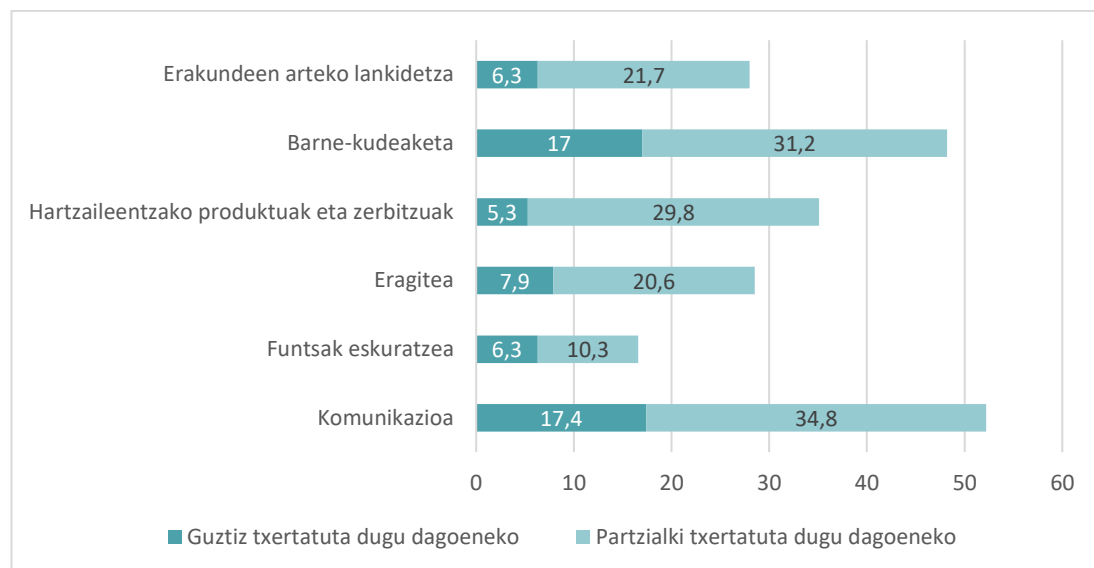
ERAKUNDEEN BANAKETA, ESTRATEGIA DIGITALA IZATEAREN ARABERA (%)



Datuek erakusten dutenez, estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeek neurri handiagoan dute teknologia digitala txertatuta haien lan eremu anitzetan: komunikazioa, funtsak eskuratzea, eragina, hartzaileentzako produktuak eta zerbitzuak, barne-kudeaketa eta erakundearen arteko lankidetzak.

Hurrengo ataletan xehetasunez azaltzen den arren, datuen arabera, komunikazioaren eta barne-kudeaketaren lan eremuetan txertatu dute teknologia digitala gehien (erabat edo partzialki).

LAN EREMU EZBERDINETAN TEKNOLOGIA DIGITALA ERABAT EDO PARTZIALKI TXERTATU DUTEN ERAKUNDEAK (%)



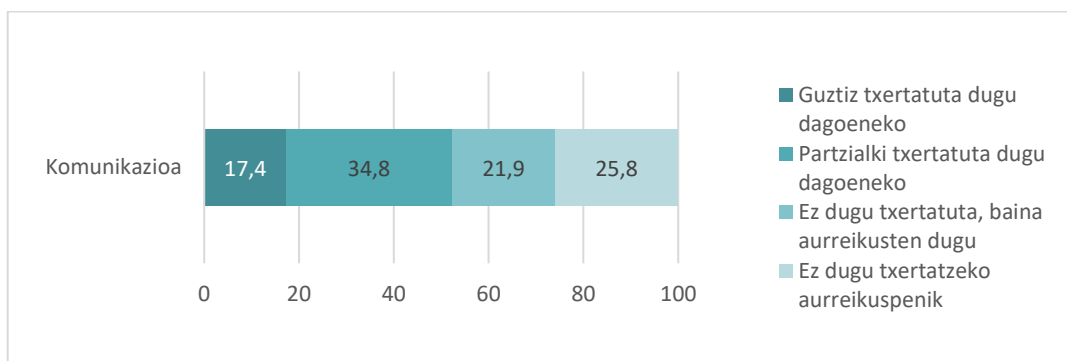
5.2.1. Komunikazioa

Komunikazioaren arloa da erakundeetan teknologia digitala gehien ezarri den arloa. Erakundeen % 17,4k adierazi dute guztiz txertatuta dutela, eta % 34,8k partzialki txertatuta dutela. Erakundeen % 21,9k ez dute txertatu oraindik, baina asmoa dute; eta % 25,8k ez dute txertatzeko asmorik.

Guztiz txertatuta duten erakundeen artean, hauek nabarmentzen dira: aisialdikoak (% 30,8), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 25,7) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

Txertatzeko asmorik ez dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: arlo sozial-transbertsalekoak (% 50), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 33,3) eta beste kolektibo zaurgarri batzuei (% 34,7) arreta ematen dietenak eta 10.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak.

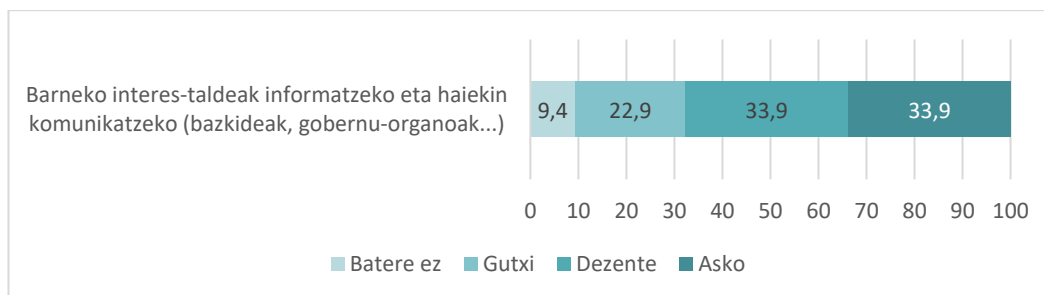
ERAKUNDEEN BANAKETA, KOMUNIKAZIO ARLOKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Komunikazioarekin lotutako lan-prozesu mota bakoitzari dagozkion datuak xeheago aztertuta, ikusten da erakundeen % 33,9k asko erabiltzen dutela teknologia digitala barneko **interes-taldeak informatzeko eta haiekin komunikatzeko** (bazkideak, gobernu-organoak, etab.); erakundeen % 33,3k, berriz, dezente erabiltzen dute helburu horretarako. Erakundeen % 22,9k adierazi dute gutxi erabiltzen dutela xede horretarako, eta % 9,4k batere ez.

Batez ere, hauek erabiltzen dute gehien: aisialdiaren (% 93,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 76,7) arloko erakundeek, babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 83,3), ezein motatako zerbitzurik ematen ez duten erakundeek (% 67,4) eta 60.001 € eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenak.

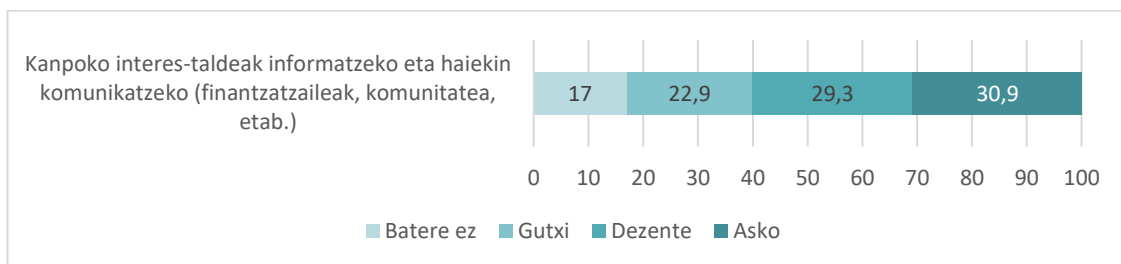
ERAKUNDEEN BANAKETA, BARNEKO INTERES TALDEAK INFORMATZEKO ETA HAIEKIN KOMUNIKATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeek % 30,9k asko erabiltzen dute teknologia digitala **kanpoko interes-taldeak informatzeko eta haiekin komunikatzeko** (finantzatzaileak, komunitatea, etab.), eta % 29,3 dezente. Erakundeek % 22,9k adierazi dute gutxi erabiltzen dutela teknologia digitala xede horretarako, eta % 17k batere ez.

Batez ere, hauek erabiltzen dute gehien: aisialdiaren (% 78,6) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 76,7) arloko erakundeek, bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 69,1), 60.001 € eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenak eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

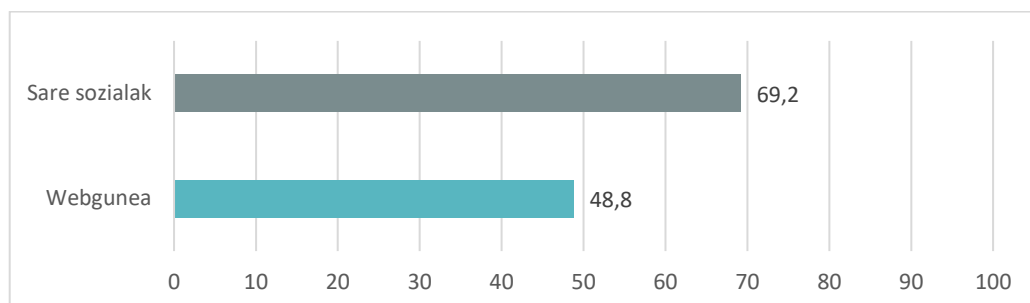
ERAKUNDEEN BANAKETA, KANPOKO INTERES TALDEAK INFORMATZEKO ETA HAIEKIN KOMUNIKATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeentzat, komunikaziorako funtsezko tresnak dira webgunea eta sare sozialak. Interes-taldeei, komunikabideei... **zerbitzuak, jarduerak, etab.** komunikatzeko, erakundeek % 48,8k webgunea erabiltzen dute, eta % 69,2k sare sozialak.

Webgunea erabiltzen dutenen artean, osasunaren (% 61,3) eta enpleguaren (% 61,5) arloko erakundeak nabarmenak dira; sare sozialak erabiltzen dituztenen artean, berriz, aisialdiaren (% 93,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 74,2) nabarmenak dira.

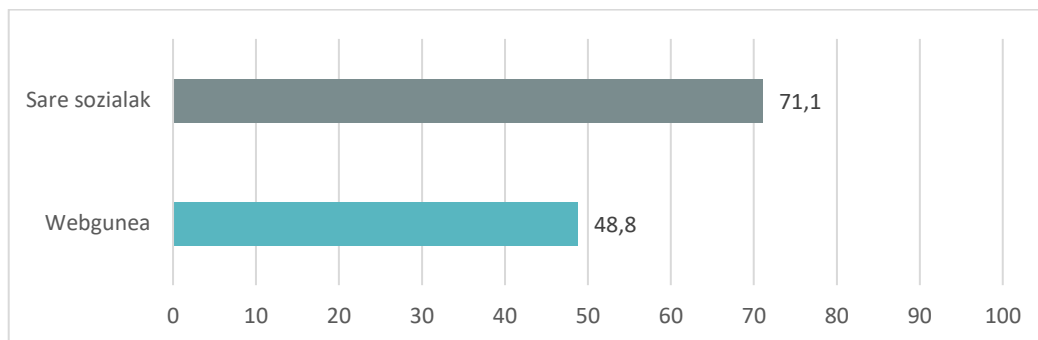
INTERES TALDEEI, KOMUNIKABIDEI, ETAB. ZERBITZUEN ETA JARDUEREN BERRI EMATEKO WEBGUNEAK ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Intereseko informazioa partekatzeko, erakundeek % 48,8k webgunea erabiltzen dute, eta % 71,1ek sare sozialak.

Batez ere, aisialdiaren eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeek erabiltzen dituzte gehien webgunea (% 60 eta % 61,3, hurrenez hurren) eta sare sozialak (% 86,7 eta % 80,6, hurrenez hurren) informazioa partekatze. Gizarte-zerbitzuetako erakundeek ere neurri handiagoan erabiltzen dute webgunea helburu horretarako (% 57,1).

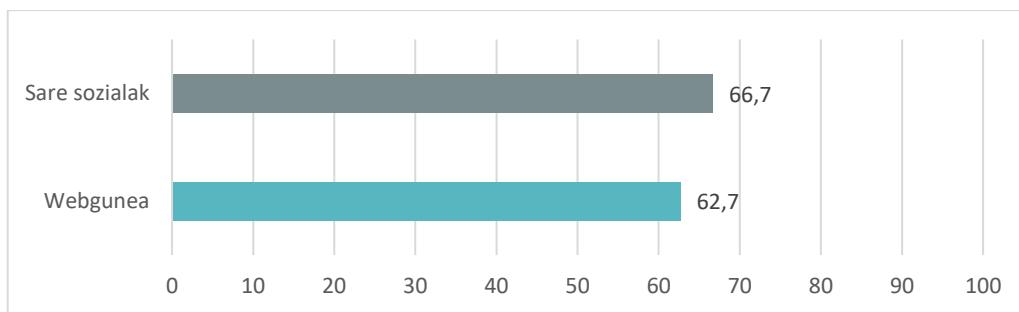
INTERESEKO INFORMAZIOA PARTEKATZEKO WEBGUNEA ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%) (%)



Erakundearen irudia garatzeko, erakundeak % 62,7k webgunea erabiltzen dute, eta % 66,7k sare sozialak.

Webgunea erabiltzen dutenen artean, enpleguaren (% 76,9), gizarte-zerbitzuen (% 76,8) eta aisialdiaren (% 80) arloko erakundeak nabarmentzen dira; sare sozialak erabiltzen dituztenen artean, berriz, aisialdiaren (% 93,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 71) nabarmentzen dira.

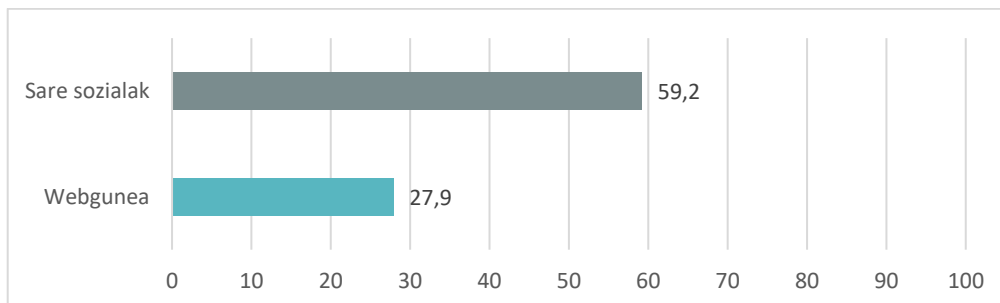
ERAKUNDEAREN IRUDIA GARATZEKO WEBGUNEA ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%) (%)



Hartzaileekin harremanetan egoteko, erakundeak % 27,9k webgunea erabiltzen dute, eta % 59,2k sare sozialak.

Bi kasuetan, aisialdiaren arloko erakundeak (% 46,7k webgunea erabiltzen dute eta %80k sare sozialak) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 35,5ek webgunea erabiltzen dute, eta % 67,7k sare sozialak) nabarmentzen dira, batezbestekotik gora. Osasunaren arloko erakundeak (% 67,7) ere nabarmentzen dira haien hartzaileekin harremanetan egoteko sare sozialak erabiltzeari dagokionez.

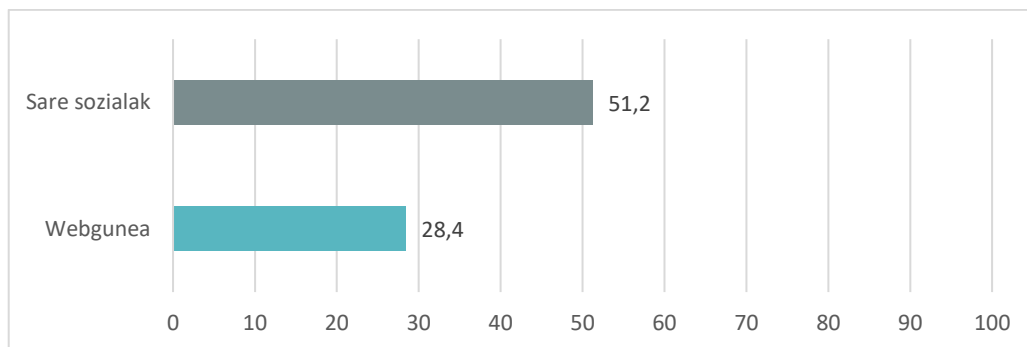
HARTZAILEEKIN HARREMANETAN EGOTeko WEBGUNEa ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%) (%)



Oinarri sozialarekin harremanetan egoteko ere, erabileraren ehunekoak antzekoak dira: % 28,4k erabiltzen dute webgunea eta % 51,2k sare sozialak.

Webgunea erabiltzen dutenen artean, osasunaren (% 35,5) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 41,9) arloko erakundeak nabarmentzen dira; sare sozialak erabiltzen dituztenen artean, berriz, aisialdiaren (% 66,7) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 67,7) nabarmentzen dira.

GINARRI SOZIALAREKIN HARREMANETAN EGOTeko WEBGUNEa ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK. (%)

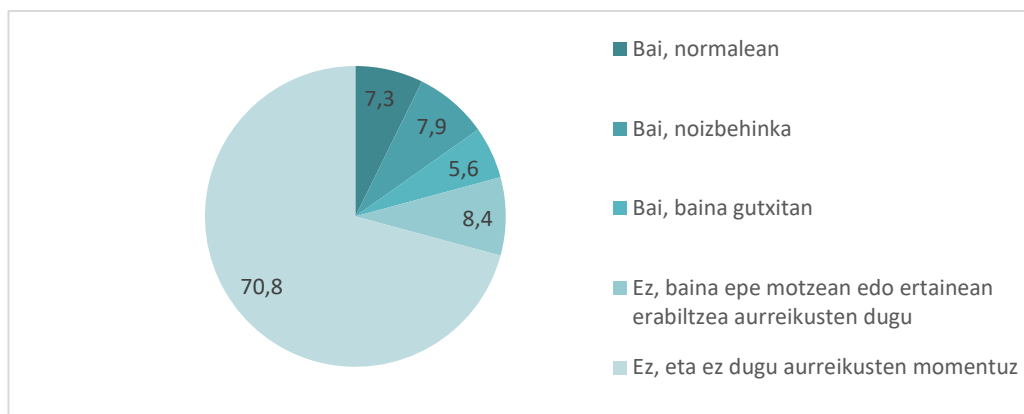


Erakundeen komunikazioarekin lotuta kontuan izan beharreko beste elementu batzuk marketin digitala eta/edo online publizitatea dira, zerbitzuak, jarduerak, etab. ezagutzera emateko tresna gisa.

Beste aplikazio eremu batzuekin lotu badaiteke ere, hala nola funtsak eskuratzearekin edo gizartean eragitearekin, erakundeen komunikazioaren eremu garrantzitsua da gaur egun marketin digitala. Datuen arabera, erakunde gehienek ez dute **marketin digitala** erabiltzen, eta ez dute aurreikusten. Erakundeen % 7,3k baino ez dute erabiltzen normalean. Erakundeen % 7,9k noizean behin erabiltzen dute marketin digitala, eta % 5,6k gutxi batzuetan. Azkenik, erakundeen %8,4k adierazi dute ez dutela marketin digitala erabiltzen, baina epe motzean edo ertainean erabiltzen hasteko asmoa dutela. 10 erakundetik 7k baino gehiagok adierazi dute ez dutela marketin digitala erabiltzen, eta ez dutela aurreikusten.

Marketin digitala gehien erabiltzen duten erakundeak enpleguaren arlokoak (% 25) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 25) dira. Marketin digitalik erabiltzen ez dutenen eta aurreikusten ez dutenen artean, aisialdiaren arloko erakundeak (% 84,6) eta arlo sozial-transbertsalekoak (% 81,8) nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, MARKETIN DIGITALAREN ERABILERAREN ARABERA (%)

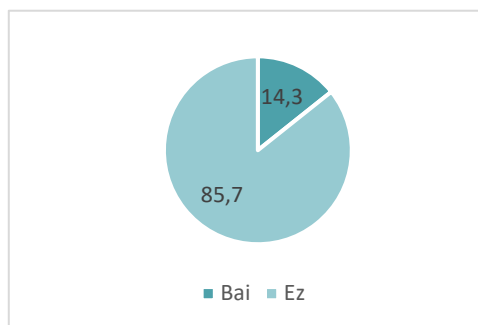


Erakundeek % 85,7k ez dute gasturik egiten **online publizitatean**. Erakundeek % 14,3k bakarrik adierazi dute online publizitatearekin lotutako gastua egiten dutela.

Horien artean, enpleguaren (% 30,8) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 23,3) arloko erakundeak nabarmentzen dira.

Publizitatean gastua egiten dutenen artean, batez beste, erakundearen diru-sarreraren guztizkoaren % 3,82koa izaten da gastu hori.

ERAKUNDEEN BANAKETA, PUBLIZITATEAN EGITEN DUTEN GASTUAREN ARABERA (%)



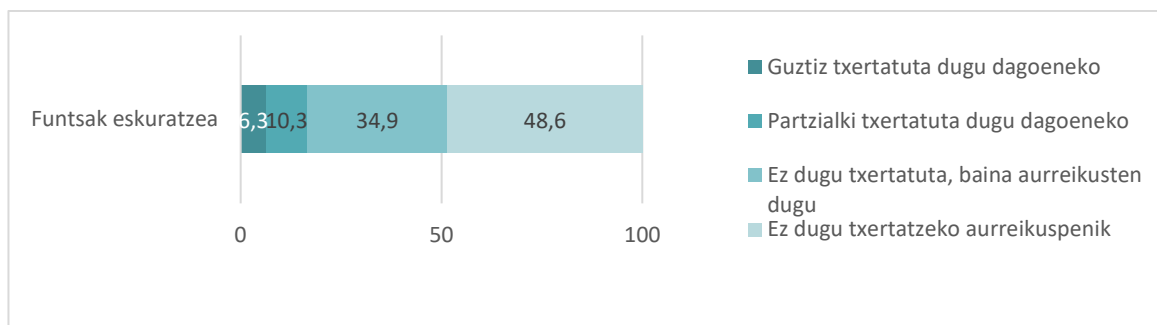
5.2.2. Funtsak eskuratzea

Funtsak eskuratzearekin lotuta, erakundeek % 6,3k adierazi dute erabat txertatuta dutela teknologia digitala, eta % 10,3k partzialki txertatuta dutela. % 34,9k adierazi dute ez dutela txertatuta, baina asmoa dutela. Erakundeek ia erdiek (% 48,6k) ez dute teknologia digitala txertatu funtsak eskuratzeari dagokionez, eta ez dute asmorik.

Gutxi txertatuta dutenen artean, osasunaren arloko erakundeak (% 13) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 13) nabarmentzen dira.

Txertatzeko asmorik ez dutenen artean, aisialdiko erakundeak (% 57,1), arlo sozial-transbertsalekoak (% 55,6) eta 10.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, FUNTSAK ESKURATZEAREKIN LOTUTAKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)

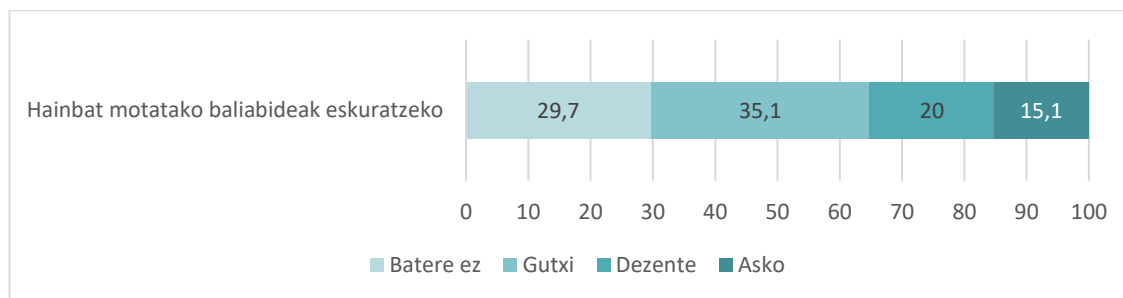


Dena den, erakundeek funtsak **eskuratzeko** teknologia digitalaren erabilera zehatzaz galdetuta, datuek erakusten dutenez, jardura eremu horretan teknologia digitalak duen txertatze mailatik gorakoa da teknologia horien erabilera maila. Zehazki, erakundeek % 15,1ek asko eta % 20k dezente erabiltzen dute teknologia digitala funtsak, baliabideak, etab. eskuratzeko. Erakundeek % 35,1ek gutxi erabiltzen dute, eta 10 erakundetik ia 3k adierazi dute ez dutela teknologia digitalik erabiltzen baliabideak eskuratzeko.

Batez ere, hauek erabiltzen dute gehien teknologia digitala hainbat motatako baliabideak eskuratzeko: aisialdiaren (% 50) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 44,8) arloko erakundeek, babesgabetasun-

egoeran edo -arriskuan (% 50) edo bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 41,8) arreta ematen dietenek, 60.001 € eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenek (% 43,8) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenek (% 56,5).

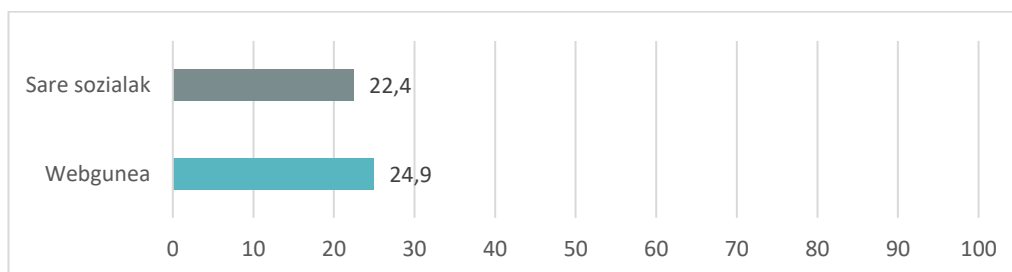
ERAKUNDEEN BANAKETA, MOTA ANITZEKO BALIABIDEAK ESKURATZEAREKIN LOTUTAKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Era berean, erakundeei **funtsak eskuratzeko** webgunearen edo sare sozialen erabileraz galdetuta, datuek erakusten dutenez, jarduera eremu horretan teknologia digitalak duen txertatze mailatik gorakoa da teknologia horien erabilera maila, kasu honetan ere. Erakundeen % 24,9k adierazi dute webgune korporatiboa erabiltzen dutela funtsak eskuratzeko, eta % 22,4k sare sozialak.

Bereziki, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeek erabiltzen dute webgunea funtsak eskuratzeko, baina osasunaren arloko erakundeak ere nabarmentzen dira.

FUNTSAK ESKURATZEKO WEBGUNE ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%) (%)



Funtsak eskuratzeko teknologia digitala (webgunea eta sare sozialak barne) erabili dutela dioten erakundeek adierazi dutenez, azken urtean eskuratutako baliabideen (finantzaketa propioa) guztizko bolumen ekonomikoaren % 6,78 bitarteko digitaletatik etortzen da, batez beste.

Nabarmentzekoa da funtsak edo baliabideak bitarteko digitalen bidez eskuratzen dituzten erakundeen % 16,85ek bitarteko horietatik lortzen dutela finantzaketa propioaren % 10 edo gehiago.

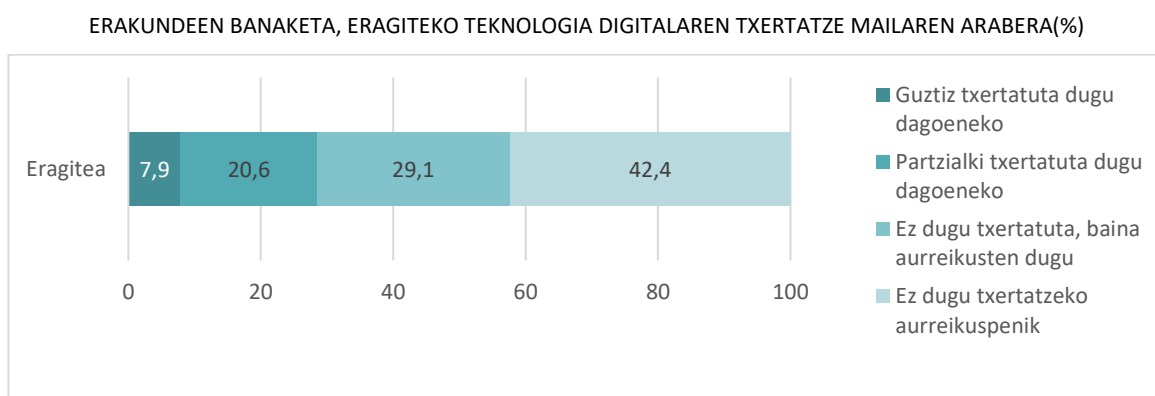
Funtsak eskuratzeko erabilitako bitarteko edo plataforma digitalak anitzak dira: gehienbat, webgune korporatiboa eta Facebook sare soziala aipatzen dituzte (goiko datuetan ikusten den moduan); dena den, Bizum, Whatsapp eta mikromezenasgorako edo crowdfunding-erako plataformak ere aipatzen dituzte erakunde batzuek (hala nola teaming, verkami, miaportacion.org, kukumiku.org edo migranodearena.org). Kasu batzuetan erakundearen denda edo plataforma propioa ere erabiltzen dute helburu horretarako.

5.2.3. Eragina

Eraginari dagokionez, erakundeek % 7,9k adierazi dute teknologia digitala guztiz txertatuta dutela, eta % 20,6k partzialki txertatuta. % 29,1ek dute ez dute txertatuta, baina asmoa dute. Gainerako % 42,4ek ez dute teknologia digitalik txertatu gizartean eragiteko, eta ez dute aurreikusten.

Guztiz txertatuta dutenen artean, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 17,9) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 13,6) nabarmentzen dira.

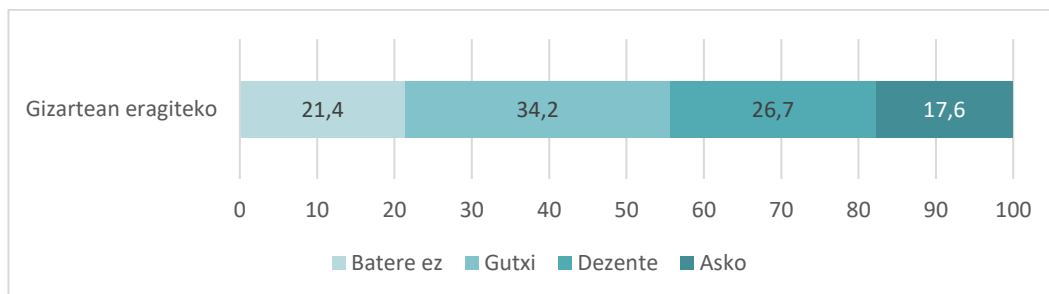
Txertatzeko asmorik ez dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: arlo sozial-transbertsalekoak (% 68,2), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak (% 50) eta beste kolektibo zaurgarri batzuei (% 55,2) arreta ematen dietenak eta 60.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak.



Dena den, **gizartean eragiteko** teknologia digitalaren erabilera zehatzaz galdetuta, datuek erakusten dutenez, jarduera eremu horretan teknologia digitalak duen txertatze mailatik gorakoa da teknologia horien erabilera maila. Zehazki, erakundeek % 17,6k asko erabiltzen dute teknologia digitala gizartean eragiteko, eta % 26,7k dezente erabiltzen dute. % 34,2k gutxi erabiltzen dute teknologia digitala gizartean eragiteko, eta % 21,4k ez dute erabiltzen.

Teknologia digitala gehien erabiltzen dutenen artean, gizarte-zerbitzuen arloko erakundeak (% 49,1), aisialdikoak (% 66,7), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 53,3), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak (% 60) edo babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak (% 66,7) arreta ematen dietenak eta 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak nabarmentzen dira.

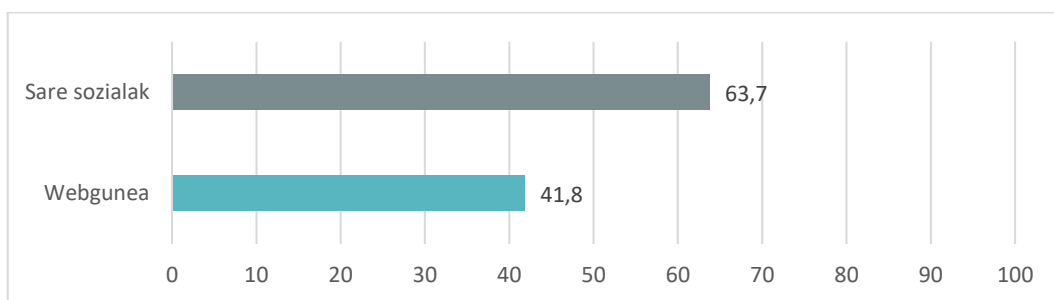
ERAKUNDEEN BANAKETA, GIZARTEAN ERAGITEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Era berean, erakundeei **gizartean eragiteko, sentsibilizatzeko, salatzeke, etab.** webgunearen edo sare sozialen erabileraz galdetuta, datuek erakusten dutenez, jarduera eremu horretan teknologia digitalak duen txertatze mailatik gorakoa da teknologia horien erabilera maila, kasu honetan ere. Zehazki, erakundeen % 41,8k erabiltzen dute webgune korporatiboa gizartean eragiteko, eta % 63,7k erabiltzen dituzte sare sozialak.

Bi kasuetan, aisialdiaren eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak nabarmentzen dira, batezbestekotik gorako proportzioekin.

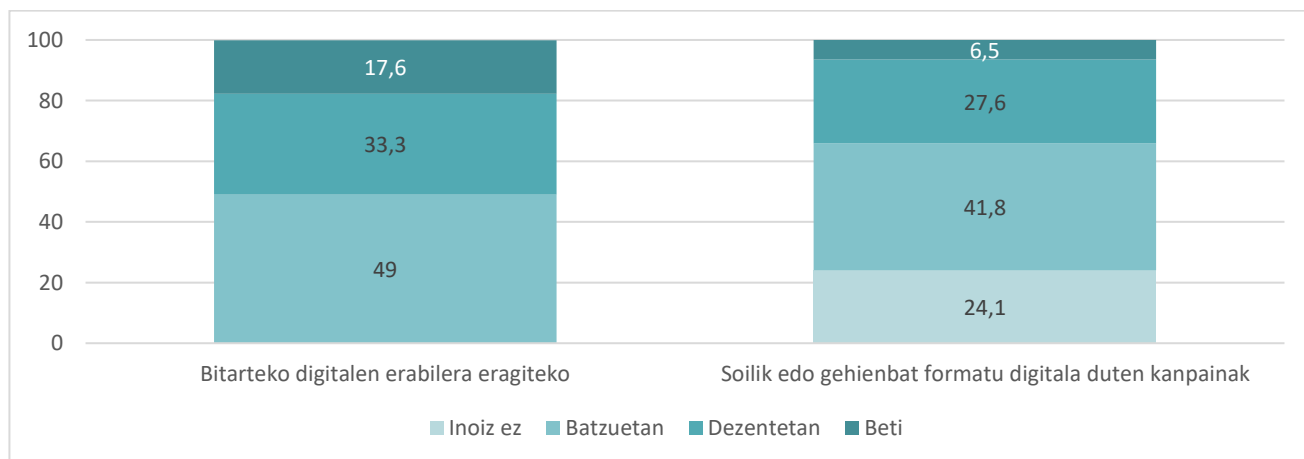
GIZARTEAN ERAGITEKO, SENTSIBILIZATZEKO, SALATZEKO, ETAB. WEBGUNEA ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%) (%)



Eragiteko teknologia digitala (webgune korporatiboa eta sare sozialak barne) erabili dutela adierazi duten erakundeek maiztasun ezberdinarekin erabiltzen dituzte bitarteko digital horiek kanpainak edo eragiteko ekintzak egiteko. Hala, erakundeen % 17,6k beti erabiltzen dituzte bitarteko digitalak, % 33,3k dezentetan eta % 49k batzuetan.

Eragiteko teknologia digitala erabiltzen duten erakundeen % 41,8k adierazi dute noizbait egin dituztela **kanpainak formatu digitalean bakarrik edo gehienbat formatu digitalean**. % 27,6k adierazi dute dezentetan egin dituztela horrelako kanpainak, eta % 6,5k adierazi dute beti egiten dituztela digitalak bakarrik edo gehienbat digitalak diren kanpainak.

AKTIBISMO DIGITALA EGITEN DUTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAGITEKO BITARTEKO DIGITALEN ERABILERAREN ETA FORMATU DIGITALEKO KANPAINAK EGITEAREN ARABERA (%)



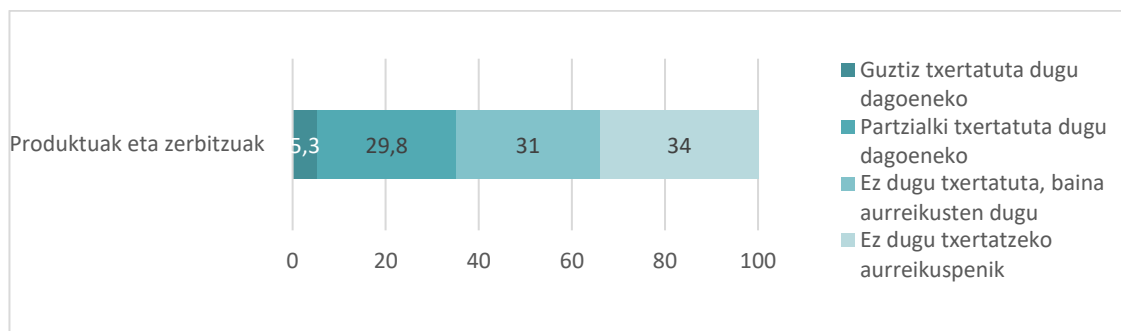
5.2.4. Hartzaileentzako produktuak eta zerbitzuak

Hartzaileentzako produktuei eta zerbitzuei dagokienez, erakundeek % 5,3k adierazi dute dagoeneko guztiz txertatuta dutela teknologia digitala, eta % 29,8k adierazi dute partzialki txertatuta dutela. Erakundeek % 31k ez dute txertatu oraindik, eta ez dute asmorik; eta gainerako % 33,9k ez dute aurreikusten hartzaileentzako produktuetan eta zerbitzuetan teknologia digitala txertatzetik.

Gutziz txertatuta dutenen artean, babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dieten erakundeak (% 20) eta 300.001 € eta 1.500.000 € arteko aurrekontua dutenak (% 13) nabarmentzen dira.

Teknologia txertatzea aurreikusten ez duten erakundeek artean, hauek nabarmentzen dira: Gipuzkoakoak (% 44,7), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 50), arlo sozial-transbertsalekoak (% 45,7) eta 60.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak.

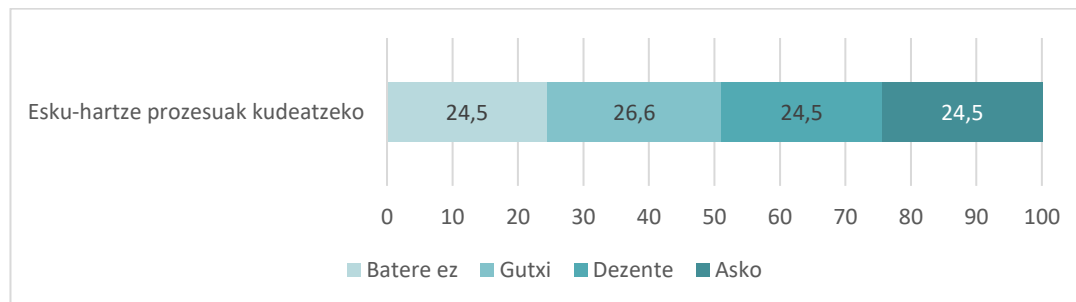
ERAKUNDEEN BANAKETA, HARTZAILEENTZAKO PRODUKTUETAN ETA ZERBITZUETAN IZANDAKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Zehazki, esku-hartzearekin lotutako zerbitzuei dagokienez, erakundeek % 24,5ek asko erabiltzen dute teknologia digitala **esku-hartzeko prozesuak kudeatzeko**, eta beste % 24,5ek dezente erabiltzen dute. % 26,6k gutxi erabiltzen dute, eta erakundeek ia laurden batek ez dute teknologia digitala erabiltzen esku-hartzeko prozesuak kudeatzeko.

Helburu horretarako teknologia digitala gehien erabiltzen dutenen artean, erakunde hauek nabarmentzen dira: Arabakoak (% 56,3), gizarte-zerbitzuen (% 62,3) eta aisialdiaren (% 73,3) arlokoak, mendekotasun-egoeran edo -arriskuan (% 80) edo babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan (% 83,3) dauden pertsonen arreta ematen dietenak, erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituztenak (% 64,8) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ESKU HARTZEKO PROZESUAK KUDEATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakunde batzuek tresna espezifikoak erabiltzen dituzte horretarako: esku-hartzea erregistratzeko, egindako esku-hartzeak ziurtatzeko, ebaluatzeak, etab. Hala, erakundeek esku-hartzeak prozesuen gainean duten informazioa sistematizatzeko balio duten datu-baseak sortzen joaten dira.

Erakundeek **hartzaileei** eskaintzen dizkieten **produktu edo zerbitzu teknologikoei** dagokienez, produktu edo zerbitzu horiek eskaintzen dituzten erakundeak gutxi direla ikus daiteke. Orokorrean, erakunde oso handiak izaten dira, 1.500.000 €-tik gorako diru-sarrerak dituztenak.

Hartzaileei eskaintako produktu edo zerbitzu guztien artean, hauek dira erakundeek gehien eskaintzen dituztenak: IKTak eta konexio (wifia, etab.) modu librean eta dohainik erabiltzeko espazioak eskaintzea (% 20,5); interneten eta aplikazioen bidez oinarri teknologikoko arreta soziala ematea (% 17,4); ingurune digital batean ikusten, irakurtzen, entzuten, idazten, telefonoz deitzen (jaso, prozesatu, ekoitzi, informazioa bidali) laguntzeko produktuak (% 16,3); eta alfabetatze digitalerako ekintzak (% 14,2).

Neurri txikiagoan, produktu eta zerbitzu hauek ere eskaintzen dituzte: diseinu digital inklusiboa, irisgarritasuna errazteko (% 10); gizarte eta lan arloko arreta (% 10,5) eta arreta soziosanitarioa (% 10,5) oinarri teknologikoarekin, interneten eta aplikazioen bidez; eta beste ekintza batzuk (% 10,5), hala nola tresna teknologikoen gaineko prestakuntza eta tresna horien erabileraren sustapena, interneten bidezko tailerrak eta webinarrak, edo bitarteko digitalen bidezko arreta (bereziki, Covid-19aren krisiak eragindako konfinamenduan zehar).

Erakundeek oso neurri txikian eskaintzen dituzten beste produktu eta zerbitzu batzuk dira hauek: baliabide teknologikoen gidak (% 5,8); gailu mugikorretarako erabilera sozialeko aplikazioak sustatzea (eraso sexisten prebentzioa, etab.) (% 7,4); oinarri robotikoko arreta (soziala, soziosanitarioa...) (tratamendu kognitiborako edo kolektibo ezberdinei laguntza emozionala emateko, bizitza autonomoa izaten laguntzeko... robotak) (% 0,5); teknologia digitalaren bidez bizi-kalitatea ebaluatzea (% 5,8); baliabide sozialean domotika erabiltzea (ostatatze-zerbitzuak eta egoitzak, eguneko zentroak) (% 1,6); gamifikazioa edo bideo-jokoen erabilera, helburu sozialekin (% 3,2); eta teknologia digitalaren bidez behar edo arazo sozialak identifikatzea (big data, adimen artifiziala, machine learning, etab.) (% 1,6).

HARTZAILEEI ZUZENDUTAKO PRODUKTU EDO ZERBITZU TEKNOLOGIKOAK ESKAINTZEN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA (%)

Hartzaileei zuzendutako produktuak eta zerbitzuak	Bai, egiten dituzte (%)	Batez ere, mota honetako erakundeak dira:
IKTak eta konexioa (wifia, etab.) modu librean eta dohainik erabiltzeko espazioak eskaintzea	20,5	Enpleguaren (% 53,8), gizarte-zerbitzuen (% 36,4) eta aisialdiaren (% 30,8) arlokoak.
Oinarri teknologikoko arreta soziala, interneten eta aplikazioen bidez	17,4	Osasunaren (% 25,9) eta aisialdiaren (% 30,8) arlokoak.
Ingurune digital batean ikusten, irakurtzen, entzuten, idazten, telefonoz deitzen... laguntzeko produktuak (informazio jaso, prozesatu, ekoitzi, bidali)	16,3	Gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 27,3)
Alfabetatze digitalerako ekintzak	14,2	Enpleguaren (% 38,5) eta gizarte-zerbitzuen (% 25,5) arlokoak
Oinarri teknologikoko arreta, gizarte eta lan arlokoa, interneten eta aplikazioen bidez	10,5	Enpleguaren arlokoak (% 38,5)
Oinarri teknologikoko arreta soziosanitarioa interneten eta aplikazioen bidez	10,5	Osasunaren (% 33,3) eta gizarte-zerbitzuen (% 18,2) arlokoak, eta mendekotasun-egoeran edo -

		arriskuan dauden pertsonei arreta ematen dietenak (% 25).
Beste ekintza batzuk	10,5	
Irigarritasuna errazteko diseinu digital inklusiboa	10	Desgaitasuna duten pertsonei arreta ematen dietenak (% 19,4)
Gailu mugikorretarako erabilera sozialeko aplikazioak sustatzea (eraso sexisten prebentzioa, eguneroko bizimoduko jardueretan autonomia sustatzea, etab.).	7,4	Aisialdiaren arlokoak (% 15,4).
Baliabide teknologikoen gidak	5,8	Bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonei arreta ematen dietenak (% 10,7).
Teknologia digitalaren bidez bizi-kalitatea ebaluatzea	5,8	Garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 10).
Gamifikazioa, bideo-jokoak helburu sozialekin erabiltzea (sentsibilizazioa, etab.)	3,2	Gizarte-zerbitzuen (% 5,5) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 6,7) arlokoak.
Baliabide sozialetan domotika erabiltzea (ostatatze-zerbitzuak eta egoitzak, eguneko zentroak)	1,6	Mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonei arreta ematen dietenak (% 8,3).
Teknologia digitalaren bidez behar edo arazo sozialak identifikatzea (big data, adimen artifiziala, machine learning, etab.).	1,6	-
Oinarri robotikoko arreta (soziala, soziosanitarioa...) (tratamendu kognitiborako edo kolektibo ezberdinei laguntza emozionala emateko, bizitza autonomia izaten laguntzeko... robotak).	0,5	-

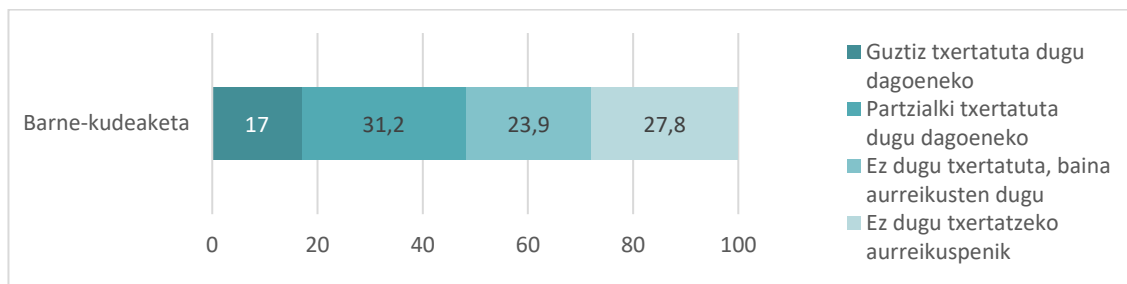
5.2.5. Barne-kudeaketa

Barne-kudeaketari dagokionez, erakundeek % 17k adierazi dute guztiz txertatuta dutela teknologia digitala, eta % 31,3k adierazi dute partzialki txertatu dutela. Erakundeek % 23,9k ez dute txertatu oraindik, baina asmoa dute; eta gainerako % 27,8k ez dute aurreikusten erakundearen barne-kudeaketan teknologia digitala txertatzerik.

Gustiz txertatuta dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: Arabakoak (% 24,2), enpleguaren arlokoak (% 33,3), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonei arreta ematen dieten erakundeak (% 45,5) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

Teknologia txertatzea aurreikusten ez duten erakundeek artean, hauek nabarmentzen dira: beste kolektibo zaugarri batzuei arreta ematen dietenak (% 40) eta 60.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak.

ERAKUNDEEN BANAKETA, BARNE KUDEAKETAN IZANDAKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)

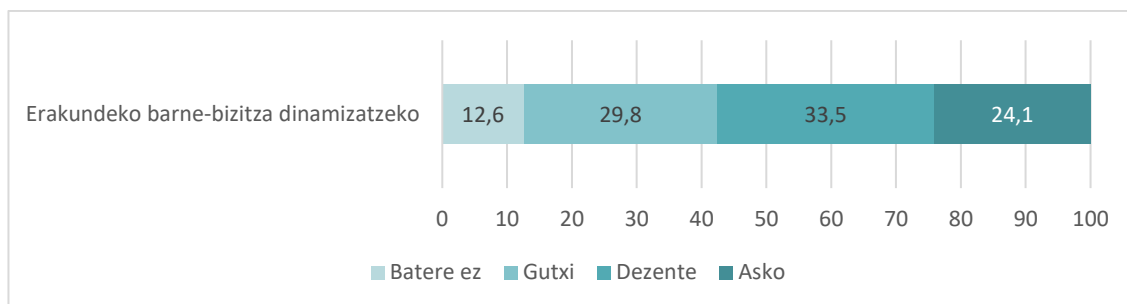


Erakundeen barne-kudeaketako lan-prozesu ezberdinei dagokienez, datuek erakusten dutenez, barne-kudeaketan teknologia digitalak duen txertatze mailatik gorakoa da teknologia horien erabilera maila, kasu honetan ere.

Erakundeen % 24,1ek adierazi dute asko erabiltzen dutela teknologia digitala **erakundearen barneko bizitza dinamizatze**ko, eta % 33,5ek adierazi dute dezente erabiltzen dutela horretarako. % 29,8k adierazi dute gutxi erabiltzen dutela, eta erakundeen % 12,6k ez dute teknologia digitala erabiltzen erakundearen barneko bizitza dinamizatze

Batez ere, hauek erabiltzen dute gehien: Bizkaiko erakundeak (% 62,1), aisialdiaren (% 80) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 73,3) arlokoek, babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 66,7), 60.001 € eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenak (% 70,8) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 62,5).

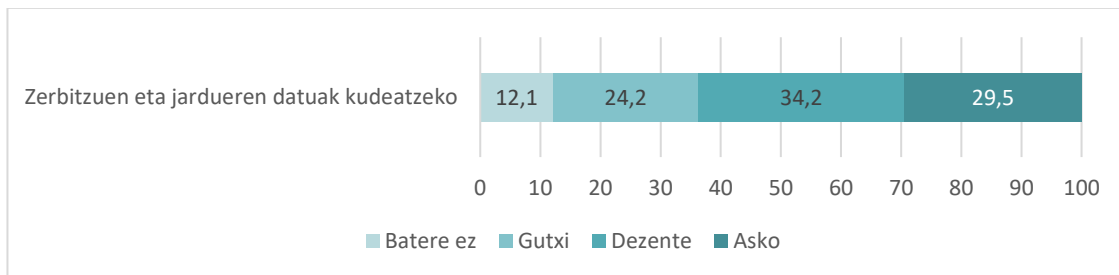
ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEAREN BARNEKO BIZITZA DINAMIZATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeen % 29,5ek asko erabiltzen dute teknologia digitala **zerbitzuen eta jardueren datuak kudeatzeko**, eta % 34,2k dezente. Erakundeen % 24,2k adierazi dute gutxi erabiltzen dutela teknologia digitala zerbitzuen eta jardueren datuak kudeatzeko, eta % 12,1ek ez dute erabiltzen.

Teknologia digitala gehien erabiltzen dutenen artean, aisialdiaren arloko erakundeak (% 80), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 73,3), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 83,3) edo mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen (% 70) arreta ematen dietenak eta 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak nabarmentzen dira.

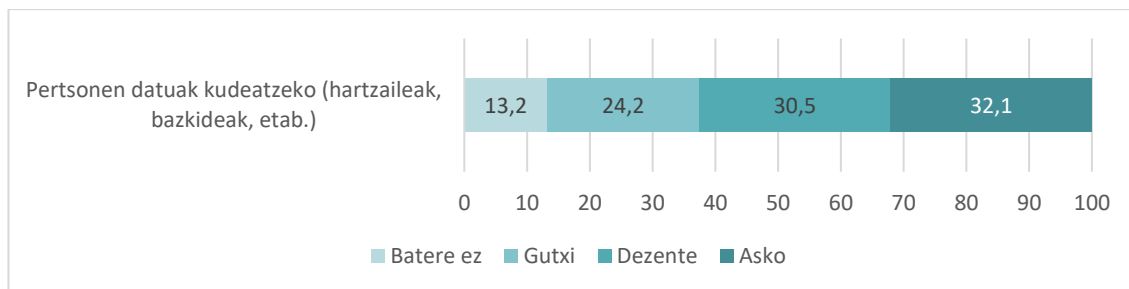
ERAKUNDEEN BANAKETA, ZERBITZUEN ETA JARDUEREN DATUAK KUDEATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeen % 31,2k adierazi dute asko erabiltzen dutela teknologia digitala **pertsonen datuak kudeatzeko** (hartzaileenak, bazkideenak, etab.) eta % 30,5ek adierazi dute dezente erabiltzen dutela horretarako. % 24,2k adierazi dute gutxi erabiltzen dutela teknologia digitala pertsonen datuak kudeatzeko, eta % 13,2k ez dute erabiltzen.

Helburu horretarako teknologia digitala gehien erabiltzen dutenak honakoak dira: aisialdiaren (% 80) eta osasunaren (% 70,4) arlokoak, mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 72,7) edo desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 69,4) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

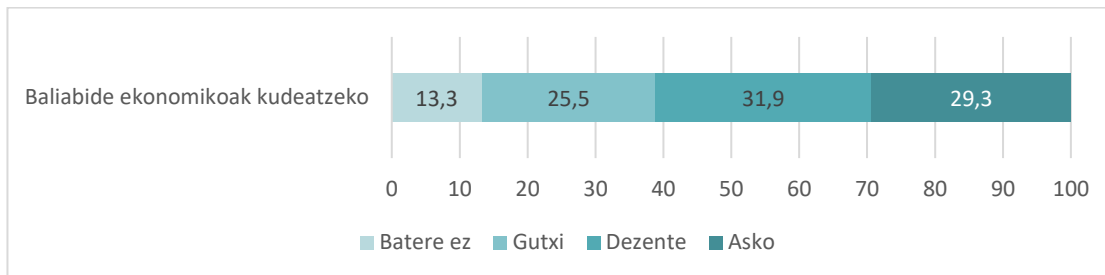
ERAKUNDEEN BANAKETA, PERTSONEN DATUAK KUDEATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeen % 29,3k asko erabiltzen dute teknologia digitala **baliabide ekonomikoak kudeatzeko**, eta % 31,9k dezente. % 25,5ek gutxi erabiltzen dute, eta % 13,3k ez dute teknologia digitala erabiltzen baliabide ekonomikoak kudeatzeko.

Teknologia digitala gehien erabiltzen dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: enpleguaren (% 69,2), gizarte-zerbitzuen (% 72,2), aisialdiaren (% 85,7) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 73,3), bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 73,2) edo babesgabatasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 83,3) eta 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

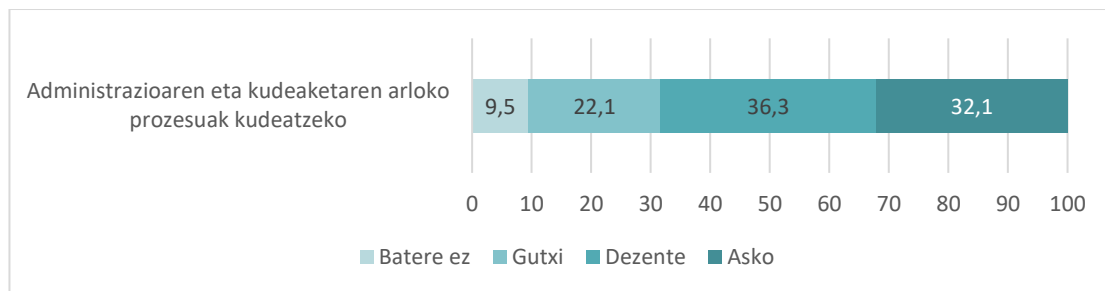
ERAKUNDEEN BANAKETA, BALIABIDE EKONOMIKOAK KUDEATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeek % 32,1ek adierazi dute asko erabiltzen dutela teknologia digitala **administrazio eta kudeaketa arloko prozesuak kudeatzeko**, eta % 36,2k dezente. Erakundeek % 22,1ek gutxi erabiltzen dute teknologia digitala administrazio eta kudeaketa arloko prozesuak kudeatzeko, eta 10 erakundetik 1ek baino gutxiagok ez dute erabiltzen.

Gehien erabiltzen dutenen artean, erakunde hauek nabarmentzen dira: enpleguaren (% 84,6), aisialdiaren (% 80), garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 80) eta gizarte-zerbitzuen (% 77,4) arlokoak; mendekotasun- (% 90), bazterketa- (% 78,6) edo babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan (% 83,3) dauden pertsonen arreta ematen dietenak; erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituztenak (% 73,2) eta 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

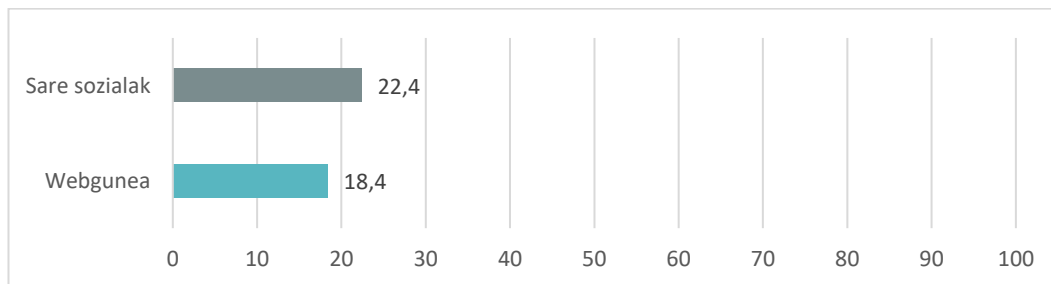
ERAKUNDEEN BANAKETA, ADMINISTRAZIO ETA KUDEAKETA ARLOKO PROZESUAK KUDEATZEKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Webgunea eta sare sozialak ere erabiltzen dira erakundearen barne-kudeaketako prozesu batzuetan. Adibidez, **langileak hautatzeko**, erakundeek % 18,4k webgunea erabiltzen dute normalean, eta % 22,4k sare sozialak.

Batez ere, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeek erabiltzen dituzte webgunea (% 35,5) eta sare sozialak (% 38,7) langileak hautatzeko; aisialdiaren arloko erakundeek (% 33,3) ere asko erabiltzen dituzte sare sozialak horretarako.

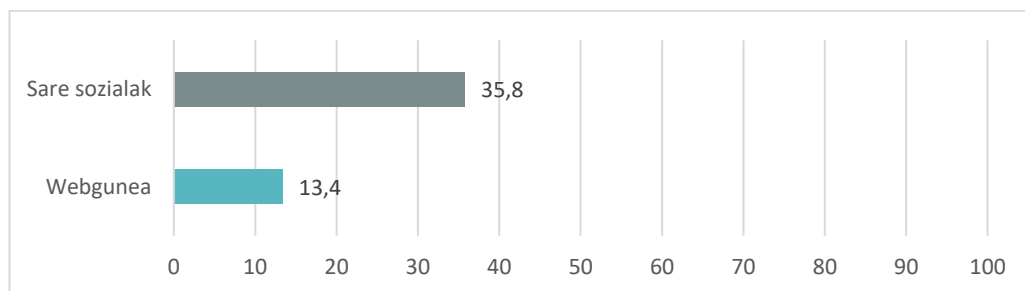
LANGILEAK HAUTATZEKO WEBGUNEAK ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Erakundearen barruan ikuspuntuak, iritziak edo ezagutza partekatzeke, erakundeen % 13,4k baino ez dute erabiltzen normalean webgunea, eta erakundeen % 35,8k erabiltzen dituzte sare sozialak.

Helburu horretarako webgunea gehien erabiltzen dutenen artean, gizarte-zerbitzuen (% 16,1) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 16,1) arloko erakundeak nabarmentzen dira. Sare sozialak erabiltzen dituztenen artean, berriz, aisialdiaren (% 46,7) eta nazioarteko lankidetzaren (% 51,6) arlokoak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEAREN BARRUAN IKUSPUNTUAK, IRITZIAK EDO EZAGUTZA PARTEKATZEKO WEBGUNEAK ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



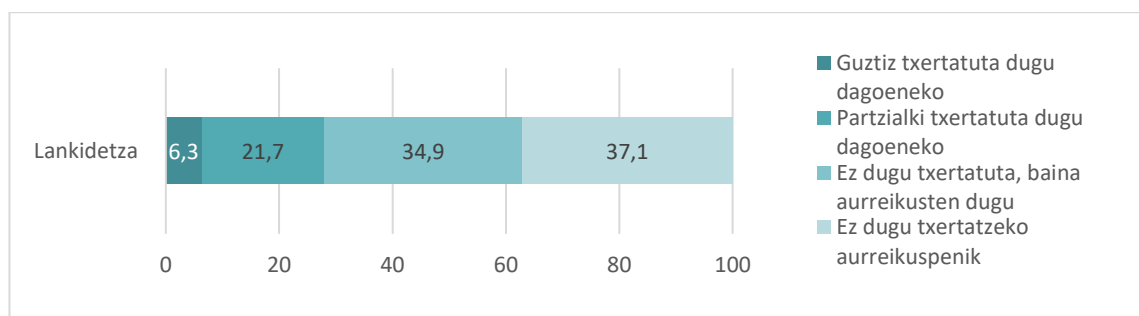
5.2.6. Erakundearen arteko lankidetzak

Erakundearen arteko lankidetzari dagokionez, erakundeen % 6,3k adierazi dute teknologia digitala guztiz txertatuta dutela, eta % 21,7k partzialki txertatuta. % 34,9k ez dute txertatuta, baina asmoa dutela adierazi dute. Gainerako % 31,7k, berriz, ez dute aurreikusten erakundearen arteko lankidetzan teknologia digitala txertatzerik.

Partzialki edo guztiz txertatuta dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: aisialdiaren arlokoak (% 46,2), mendekotasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 45,5) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

Teknologia digitala txertatzea aurreikusten ez dutenen artean, hauek nabarmentzen dira: arlo sozial-transbertsalekoak (% 48,9) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 48,1), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 50) eta 10.000 €-ko aurrekontua edo baxuagoa dutenak.

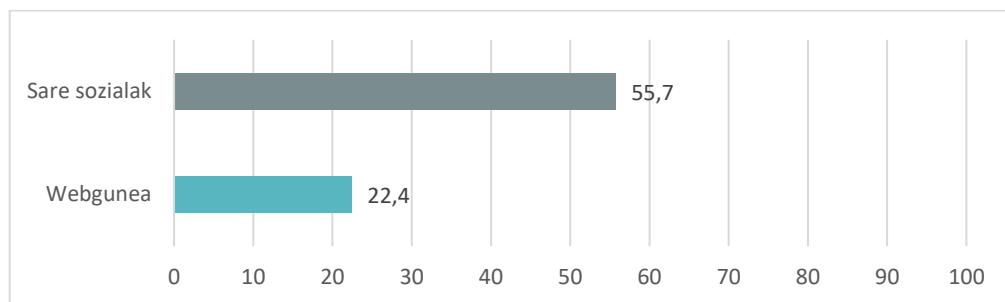
ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEEN ARTEKO LANKIDETZAREN ARLOAN IZANDAKO TEKNOLOGIA DIGITALAREN TXERTATZE MAILAREN ARABERA (%)



Erakundeen arteko lankidetzarako webgunea eta sare sozialak erabiltzeari dagokionez, aurreko ataletan bezala, datuen arabera, eremu horretan handiagoa da teknologia horien erabilera maila, txertatze maila baino. Zehazki, erakundeen % 22,4k adierazi dute webgune korporatiboa erabiltzen dutela **beste erakunde eta/edo eragile sozial batzuekin batera lan egiteko**, eta % 55,7k sare sozialak.

Batez ere, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeek (% 32,2) erabiltzen dute webgunea helburu horretarako. Sare sozialak erabiltzen dituztenen artean, berriz, aisialdiaren (% 73,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko (% 67,7) erakundeak nabarmentzen dira.

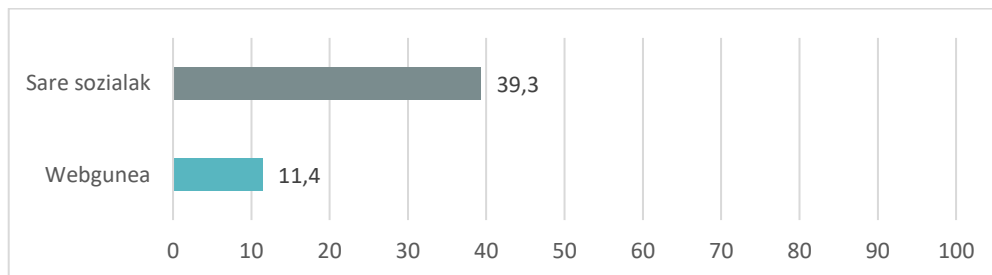
BESTE ERAKUNDE ETA/EDO ERAGILE SOZIAL BATZUEKIN BATERA LAN EGITEKO WEBGUNEA ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Ikuspuntuak, iritziak edo ezagutza beste erakunde batzuekin partekatzeari dagokionez ere, ehunekoak antzekoak dira: % 11,4k adierazi dute webgune korporatiboa erabiltzen dutela eta % 39,3k sare sozialak.

Bate zere, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak dira (%16,1ek webgunea eta % 51,6k sare sozialak), baina aisialdiaren arloko erakundeek (% 60) ere asko erabiltzen dituzte sare sozialak helburu horretarako.

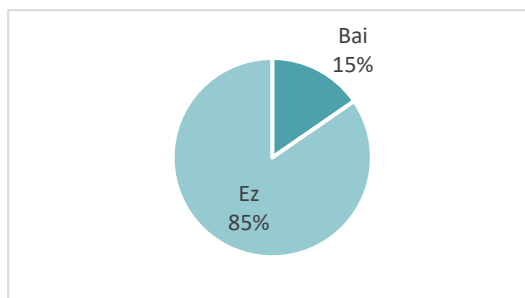
BESTE ERAKUNDE BATZUEKIN IKUSPUNTUAK, IRITZIAK EDO EZAGUTZA PARTEKATZEKO WEBGUNEA ETA/EDO SARE SOZIALAK ERABILTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



Zerbitzuak ematen dituzten erakundeek % 15,4k adierazi dute **sistema digitalen bat erabiltzen dutela zerbitzuak emateko orduan beste erakunde batzuekin informazioa partekatzeko**.

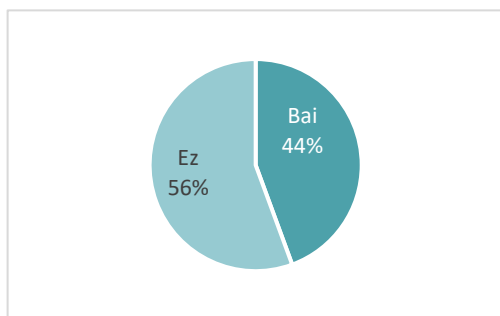
Hortaz, zerbitzuak ematen dituzten erakundeek % 85,6k ez dute inolako sistema digitalik erabiltzen informazioa partekatzeko.

ZERBITZUAK EMATEN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA,
INFORMAZIOA PARTEKATZEKO SISTEMA DIGITALA ERABILTZEAREN EDO
EZ ERABILTZEAREN ARABERA (%)



Sistema hauek aipatu dituzte: gizarte-zerbitzuak zentralizatzen dituzten webguneak, erakundeek aplikazio espezifikoak, informazioa partekatzeko lantalde espezifikoak sortzeko aukera ematen duten ohiko tresnak (esaterako WhatsApp edo Teams), hodeiko zerbitzuak (drive, etab.) edo estraneta. Proiektu jakin batzuetan, *ad hoc* webgune bat sortzen da.

ERANTZUKIZUN PUBLIKOKO ZERBITZUAK EMATEN DITUZTEN
ERAKUNDEEN BANAKETA, INFORMAZIOA PARTEKATZEKO SISTEMA
DIGITALA ERABILTZEAREN EDO EZ ERABILTZEAREN ARABERA (%)



Erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituzten erakundeek % 44,4k adierazi dute zerbitzu horiek emateko garaian **sistema digitalen bat erabiltzen dutela administrazio publikoarekin informazioa partekatzeko**. Gainerako % 55,6k ez dute inolako sistema digitalik erabiltzen erantzukizun publikoko zerbitzuak emateko garaian administrazio publikoarekin informazioa partekatzeko.

Hauek dira gehien aipatzen dituzten sistemak: erakundeek estraneta edo intranetak, sinadura digitaleko sistemak, IZENPE sinadura digitala, administrazio publikoen programak edo aplikazio propioak (adibidez Lanbideren LAN_F). Azken kasu horretan, administrazio publikoak garatutako sistema teknologikoak dira, eta erakundeak zerbitzua eman nahi izanez gero, derrigorrez erabili behar ditu.

5.3. Baldintzatzaileak

Zer faktorek baldintzatzen dute EHSSko erakundeetan teknologia digitala txertatzea eta erabiltzea? Zer elementuk errazten eta zailtzen dituzte eraldaketa digitaleko prozesuak? Zer eragile dira gakoak?

Jarraian, teknologia digitalak txertatzeko eta erabiltzeko prozesuetan, eta, hortaz, EHSSko erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak garatzeko erabakigarriak izan daitezkeen faktore nagusiak bereiziko ditugu, prozesu horiek bultzatu zein oztopatzen dituztenak. Faktore positiboak eta negatiboak ezberdindu ditugu, irakurketa modu bereizian egitea errazteko, baina, ikus daitekeen moduan, kasu askotan elkarri lotuta daude faktore horiek, eta zailtasun batzuk ulertzeko, beharrezkoa da faktore erraztaile batzuen gabezia azaltzea.

5.3.1. Zer faktore dira erabakigarriak erakundeetan eraldaketa digitalerako prozesuak txertatzeko? Zer elementuk errazten dute prozesu horiek txertatzea?

Erakundeen eraldaketa digitaleko prozesuetan modu erabakigarrian eragiten duten hainbat faktore daude, laneko prozesuetan eta eremuetan teknologia digitalak progresiboki txertatzea errazten dutenak; hau da, teknologia digitalak txertatzea eta haiek erabiltzea ahalbidetzen dute faktore horiek, eta eraldaketa digitaleko prozesuetara bideratzen dute erakundea. Aurrerago azalduko ditugu xeheago, baina hauek dira faktore horiek, laburtuta:

FAKTORE ERRAZTAILEAK	
1.	Erakundeko eraldaketa digitalari buruzko hausnarketa
2.	Lidergo digitala
3.	Ekintzak garatzea eta estrategia digitala prestatzea
4.	Neurketa eta diagnostikoa
5.	Konpetentzien ebaluazioa
6.	Konpetentzien gainerako prestakuntza edo gaikuntza
7.	Profil espezializatuak eta diziplina anitzeko lantaldeak
8.	Lankidetzarako inguruneak eta aliantzak garatzea
9.	Kanpoko bultzada edo presioa
10.	Inbertsioa eta teknologietarako sarbidea

Ikusiko dugun moduan, faktore hauetako batzuk elkarren artean lotuta daude, batzuen aukera-baldintzek besteen garapena sustatzen dutelako. Gainera, elementuen garapena gainjarri egin daiteke batzuetan, hortaz, jarraian zerrendatuko ditugun faktoreek ez dute zertan kronologikoak edo ondoz ondokoak izan.

1. Erakundeko eraldaketa digitalari buruzko hausnarketa

Eraldaketa digitaleko prozesu bati ekin ahal izateko, erakundean eraldaketa digitalak duen garrantziaren gaineko hausnarketa bat sortzea da lehenengo pausoetako bat. **Eraldaketa digitalaren ideia sortzea eta zuzendaritzan eta lantaldeetan zehar barreiatzea**, eta erakundearentzat eta hartzailleentzat teknologia digitalak duen garrantziaren gaineko **hausnarketa** sustatzea. Erakundean tresna eta erabilera digitalak txertatzeko prest dagoen kultura bat sortzean datza, eraldaketa digitaleko prozesuak hastea bultzatuko duen kultura bat, teknologia digitalak zer eremutan edo prozesutan txertatzea posible eta/edo beharrezkoa den identifikatuko duena, eta horrek erakundearen misioa garatzeko orduan emango lukeen balioaz hausnartuko duena.

Zentzu horretan, erabakiak hartzen dituzten espazio nagusiek hausnarketa bultza dezaten, funtsezkoa da zuzendaritzaren eta gobernu-organoen **konpromisoa** izatea.

Bestetik, lantaldeek horren gainean kontzientzia har dezaten, beharrezkoa da elkartzeko, hausnartzeko eta lan egiteko espazioak sortzea, erakundean egiten ari direnaz hitz egiteko eta lan-prozesuetan teknologia digitalak txertatzeko eta erabiltzeko zer egin litekeen pentsatzeko. Hala, bideo-ori bat muga liteke, nolabaiteko **plangintza** bat estrategiak ezartzen laguntzeko. Zentzu horretan, erakundean “lidergo digitala” ezartzeak lagundu egin dezake estrategia horiek ezartzen. Horrez gain, lantaldeen eta zuzendaritzaren erresistentziak eta beldurrak kentzen ere lagun dezake, teknologia digitalak txertatzeak eta eraldaketa digitaleko prozesuak garatzeak ekar ditzakeen aukerak erakutsiz.

2. Lidergo digitala

Faktore erabakigarria izan ohi da “**lidergo digital**” hori bere gain hartuko duen pertsona bat (edo talde bat) identifikatzea, ez soilik prozesuaren motorra izateko, baizik eta erakundearen prozesu eta lan arlo ezberdinetan teknologia digitala progresiboki txertatzeko orduan erakundeko gainerako pertsonen laguntzeko, eta haien **erreferentea** edo tutorea izateko.

Digitalizazioaren motor gisa, pertsona hori edo horiek partaidetzarako espazioak sortzen joan daitezke erakundean, tresna eta teknologia digitalek erakundearen jarduerarentzat izan dezaketen **balioa eta erabilgarritasuna** bistaratzeko. Ez da beharrezkoa hasieratik elementu gehiegiri heltzea, baizik eta egunerokoan lagun dezaketen horiei, adibidez, kudeaketaren edo lankidetzaren arloko prozesuak azkartzearekin edo prozedurak gutxitzearekin lotutakoei.

Erakundearen barruan ekin beharreko eraldaketa digitaleko ekintzak “zuzentzeaz” arduratuko den lantalde espezifikoa bat edo batzorde bat sortzea ekar dezake lidergo digital sendo batek,

3. Ekintzak garatzea eta, hala badagokio, estrategia digitala prestatzea

Behin erakundean hausnarketa sortu eta teknologia digitalen erabilgarritasuna eta balioa identifikatu ondoren, garatu beharreko ekintzen nolabaiteko **plangintza** bat egiten joan daiteke.

Tresna erraz eta intuitiboak identifikatzea izan daiteke lehen pausoa, eta gero, eguneroko erabileran oinarritutako hasierako fasetik abiatuta, progresiboki elementuak inplementatzen eta ekintzak garatzen joatea. Gainera, prozesuak pertsonentzat “erosoa” den ingurune batetik abiatuta hasteko aukera ematen du **egunero erabiltzen ditugun teknologietatik** hasteak, dagoeneko ezagutzen dituztelako tresna horiek eta badakitelako nola erabiltzen diren.

Horrez gain, erakundeko **proiektu zehatz** baten inguruan eraldaketa digitaleko ekintzak hasteak aukera ematen du pausoak emateko eta hasierako etapan aurrera egiteko. Helburua ez da hasieratik dena hartzen saiatzea, baizik eta tresna digitalak txertatzea errazagoa izan daitekeen proiektuekin hastea, hala, laneko prozesuetan aldaketak egiten joateko.

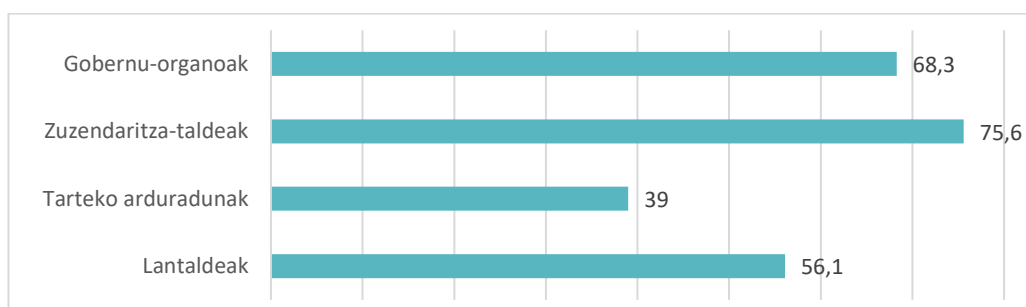
Progresiboki eta erakunde bakoitzaren bilakaera-prozesu propioaren arabera, eraldaketa digitaleko hainbat ekintza finkatzen joan daiteke, eta erakundearen **estrategia digitala** ere egin daiteke. Estrategia horrek modu argian azaldu beharko luke zer hartzen den eraldaketa digitalizat, nola eragiten dion erakundeari, hura garatzean eta gauzatzean zer elementu izan behar diren kontuan eta zer balio ematen dion erakundeari. Fase honetan neurketa eta diagnostikoa ere egiten dira (aurrerago azalduko ditugu), eta eraldaketa digitalerako lantalde bat sortzen da. Horrez gain, teknologiaren ahalmena aplikatu daitekeen erakundeko proiektuen zerrenda bat ere egiten da.

Erakunde batzuentzat funtsezkoa izan da prozesuan zehar **aholkulari baten laguntza** jaso izana. Aholkularitza digitalak lantaldeak bideratzen laguntzen du, batez ere zuzendaritza, ideiak ordenatu eta estrategia digitala planifikatzeko. Laguntza hori jasotzean, helburua ez da kanpoko ikuspegi bat txertatzea. Aitzitik, ezagutza erakundean bertan garatu behar da, eta, horretarako, erakundean eraldaketa digitala zer den, zer lerrotan garatu daitekeen... identifikatu behar da. Aholkularitza baten laguntza, adibidez, eraldaketa digitalaren gaineko prestakuntza bat izan daiteke, edo erakundearen lehentasunen eta eman beharreko lehen pausoen gaineko jarraibide batzuk ematea.

2. puntuan aipatu bezala, jasotako datuen arabera, erakundeen % 6k adierazi dute **formalizatutako estrategia digital** bat dutela; % 18,7k ez dute formalizatuta, baina egiten dituzte horri lotutako ekintzak. Erakundeen % 22,5ek adierazi dute ez dutela estrategiarik gaur egun, baina epe motzera edo ertainera estrategia digital bat ezartzeko edo horri lotutako ekintzak garatzeko asmoa dute. Nabarmentzekoa da erakundeen erdiek (% 52,7k) gaur egun ez dutela estrategia digitalik, eta ez dutela hura garatzeko asmorik ere.

Datuen arabera, estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeen artean, batez ere, gobernu-organoetan eta zuzendaritza-taldeetan hartzen dituzte estrategia edo ekintza horiei buruzko **erabakiak**³⁵.

ESTRATEGIA DIGITALA DUTEN EDO HORRI LOTUTAKO EKINTZAK EGITEN DITUZTEN ETA ERAKUNDEKO ESPAZIO EZBERDINETAN ERALDAKETA DIGITALARI BURUZKO ERABAKIAK HARTZEN DITUZTEN ERAKUNDEAK (%)



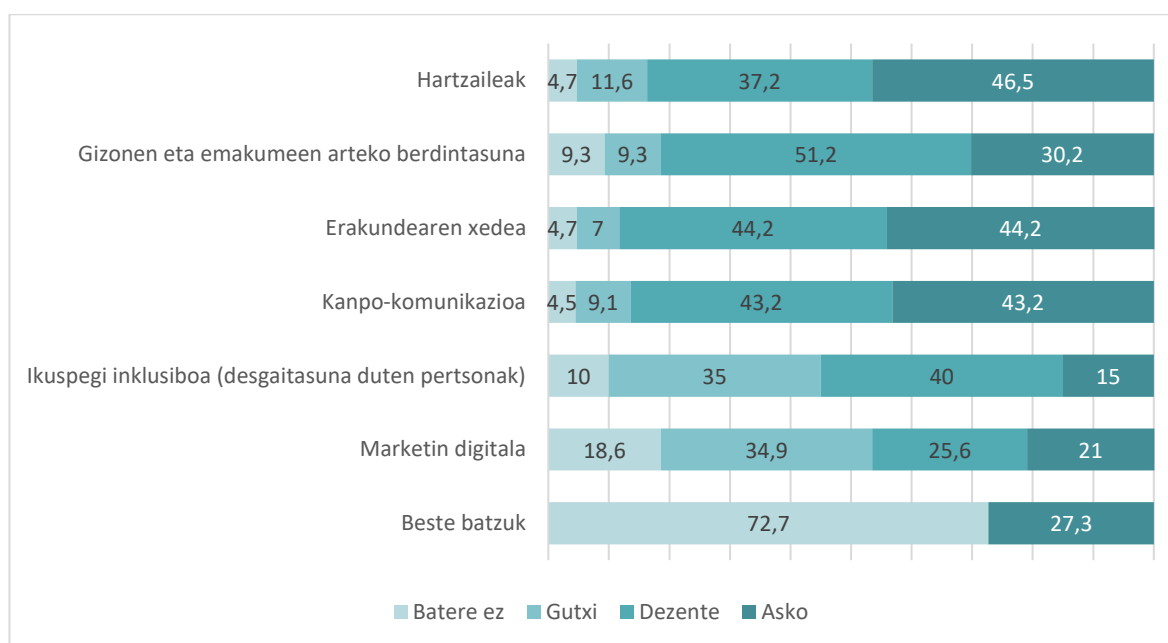
³⁵ Datuak kontuz hartu behar dira; izan ere, gai honetarako lagina oso txikia da, eta, ondorioz, laginaren akatsa areagotu egiten da.

Erakunde horien % 68,3k adierazi dute, beste espazio batzuen artean, **gobernu-organoetan** hartzen dituztela estrategia digitalaren edo horri lotutako ekintzen gaineko erabakiak; eta % 75,6k adierazi dute erabaki horiek **zuzendaritza-taldeetan** hartzen direla.

Estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeek % 56,1ek adierazi dute estrategia digitalari edo horri lotutako ekintzei buruzko erabakiak **lantaldeetan** hartzen direla, beste espazio batzuen artean, eta % 39k adierazi dute erabakiak **tarteko arduradunek** hartzen dituztela.

Estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeek artean, hauek izaten dira erakundearen **estrategia digitala edo horri lotutako ekintzak garatzeko** kontuan gehien izaten dituzten **elementuak**: erakundearen xedea, kanpoko komunikazioa, gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna, eta hartzaileak. Hala adierazi dute estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten 10 erakundetik 8k.

ESTRATEGIA DIGITALA DUTEN EDO HORRI LOTUTAKO EKINTZAK EGITEN DITUZTEN ERAKUNDEEN BANAKETA, HORIEK GARATZEKO KONTUAN HARTZEN DITUZTEN ELEMENTUEN ARABERA (%)



Erakunde horien % 83,7k adierazi dute dezente edo asko hartzen dituztela kontuan **hartzaileak**. Estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeek % 4,7k baino ez dute adierazi ez dituztela hartzaileak kontuan hartzen estrategia eta ekintzak garatzeko orduan.

Erakundeek % 81,4k adierazi dute dezente edo asko hartzen dutela kontuan **gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna** estrategia digitala edo horri lotutako ekintzak garatzeko orduan. Erakundeek % 9,3k baieztatu dute gutxi izaten dutela kontuan gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna, eta beste % 9,3k adierazi dute ez dutela kontuan izaten.

Estrategia digitala duten edo horri lotutako ekintzak egiten dituzten erakundeek % 88,4k adierazi dute dezente edo asko hartzen dutela kontuan **erakundearen xedea**. % 4,7k bakarrik adierazi dute eraldaketa digitaleko ekintzak garatzeko orduan ez dutela xedea kontuan hartzen.

% 86,4k adierazi dute dezente edo asko hartzen dutela kontuan **kanpoko komunikazioa**. % 9,1ek adierazi dute gutxi hartzen dutela kontuan, eta gainerako % 4,5ek esan dute ez dutela kanpoko komunikazioa aintzat hartzen.

Ikuspegi inklusiboa eta marketin digitala dira kontuan hartzen diren beste elementu batzuk, baina neurri txikiagoan. % 55ek adierazi dute dezente edo asko izaten dutela kontuan **ikuspegi inklusiboa** (desgaitasuna duten pertsonak) eta % 46,5ek dezente edo asko izaten dute kontuan **marketin digitala**.

Azkenik, erakundeek % 27,3k kontuan hartzen dituzten **beste elementu batzuk** aipatu dituzte, hala nola euskararen sustapena eta erabilera, eta barneko komunikazioa.

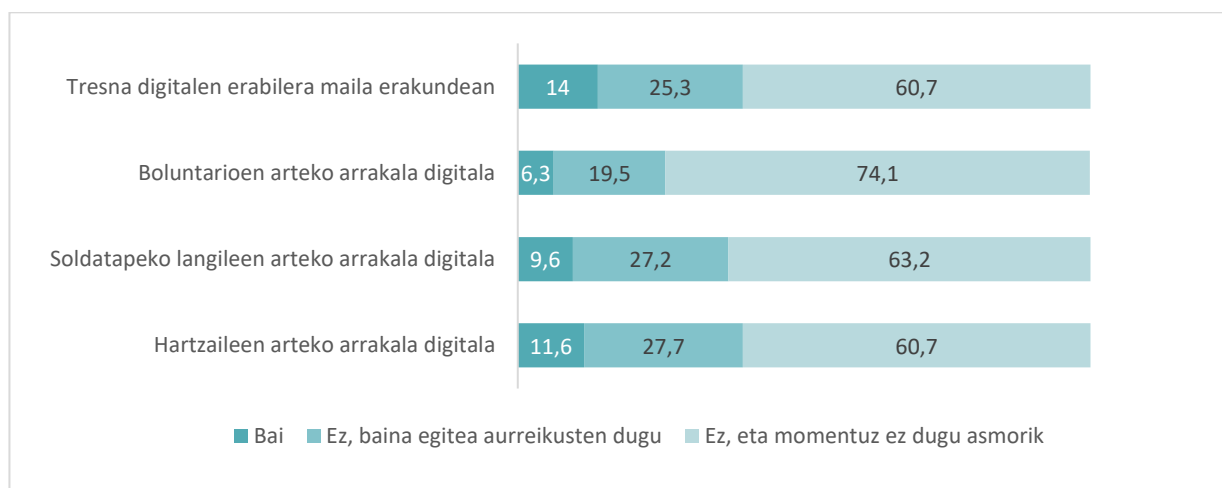
4. Neurketa eta diagnostikoa

Erakundeko eraldaketa digitalaren gaineko hausnarketa-prozesua behin hasita, giltzarria da gailuen eta tresnen erabilera maila **neurtzea**, erakundeko pertsonak arrakala digitalaren aurrean zer egoeratan dauden neurtzea, eta erakundeko pertsonen kompetentzia digitalak ebaluatzea (jarraian azalduko dugu). Izan ere, eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean erakundearen egoera zein den ezagutzen laguntzen dute neurketa horiek, lehen **diagnostiko** bat egin ahal izateko.

Zer teknologia erabiltzen diren, zer eremutan aplikatzen diren, jarduerari zer ekarpen egiten dioten, erakundeko pertsonen zer kompetentzia digital dituzten, teknologia digitalak eskuratzeko edo erabiltzeko zer zailtasun dituzten, etab. jakiteak aukera ematen du erakundearen egoeraren gaineko lehen argazki bat izateko; eta, argazki horretatik abiatuta, ekintzak planifikatu daitezke, garatu beharreko kompetentziak baloratu, eta teknologia txertatzeko lehentasunezko eremuak edo proiektuak identifikatu.

Jasotako datuen arabera, tresna digitalen erabilera mailaren eta hartzaileen arteko arrakala digitalaren gaineko azterketak egin dituzte gehienbat erakundeek, edo egiteko asmoa dute.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERABILERA MAILAREN ETA ARRAKALA DIGITALAREN GAINEKO NOLABAITEKO ANALISIREN BAT EGIN IZANAREN EDO EZ IZANAREN ARABERA (%)



Erakundeek % 14k **tresna digitalen erabilera mailaren** gaineko nolabaiteko azterketaren bat egin dute erakundeak, eta % 25,3k, momentuz egin ez badute ere, asmoa dute. % 60,7k ez dute horrelako azterketarik egin, eta ez dute aurreikusten, momentuz.

Azterketa egin dutenen artean, erakunde hauek nabarmentzen dira: gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 18,9), aisialdikoak (% 21,4), 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta soldatapeko 11 langile baino gehiago dituztenak.

Erakundeen % 6,3k erakundeko **boluntarioen arteko arrakala digitalaren gaineko azterketaren** bat egin dute. % 19,5k ez dute oraindik egin, baina asmoa dute. 4 erakundetik 3k (zehazki, % 74,1ek), ordea, ez dute horrelako azterketarik egin, eta ez dute aurreikusten.

Azterketa hori egin dutenen artean, erakunde hauek nabarmentzen dira: Bizkaikoak (% 10,6), 10.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak (% 14,6) edo 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 15).

Soldatapeko langileak dituzten erakundeen % 9,6k adierazi dute **soldatapeko langileen arteko arrakala digitalaren** gaineko nolabaiteko azterketaren bat egin dutela. Erakundeen % 27,2k esan dute ez dutela egin, baina asmoa dute. Lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten 10 erakundetik 6k baino gehiagok ez dute azterketarik egin, eta ez dute aurreikusten.

Azterketa egin dutenen artean, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 15,8) eta aurrekontuari eta soldatapeko langileen kopuruari dagokienez oso handiak diren erakundeak nabarmentzen dira.

Erakundeen % 11,6k erakundeko **hartzaileen arteko arrakala digitalaren azterketaren** bat egin dute. % 27,7k ez dute oraindik egin, baina asmoa dute. 10 erakundetik 6k ez dute hartzaileen arteko arrakala digitalaren gaineko azterketarik egin.

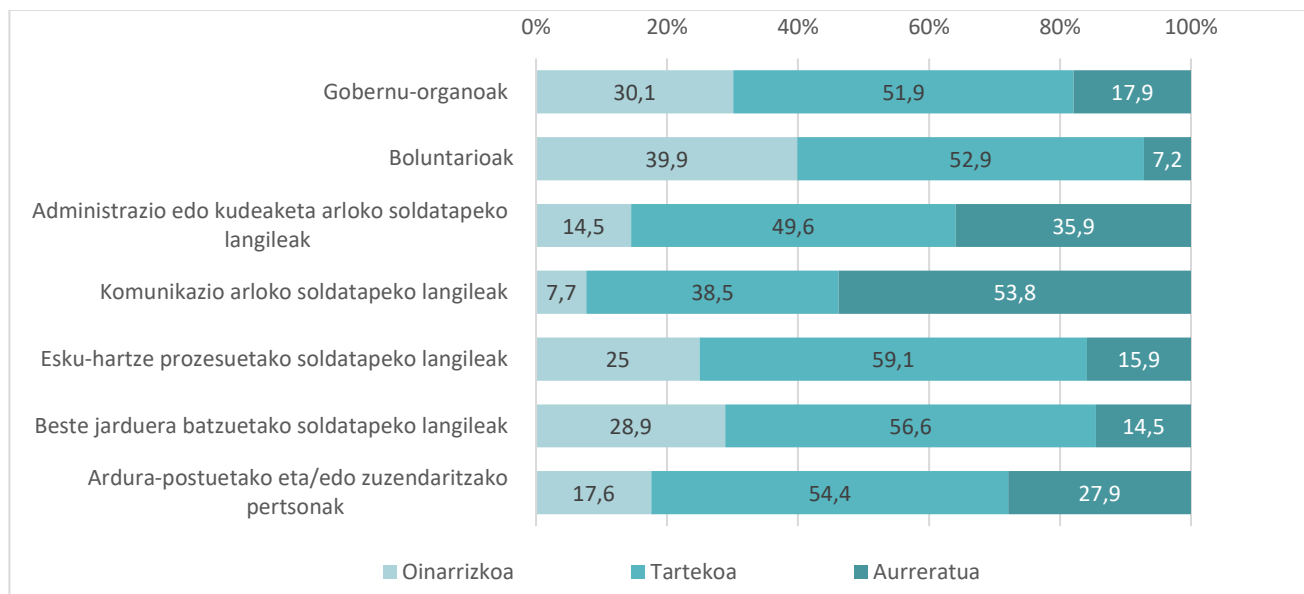
Azterketa egin duten erakundeak, nagusiki, enpleguaren (% 25) eta gizarte-zerbitzuen (% 16) arlokoak dira, eta aurrekontuari eta soldatapeko langileen kopuruari dagokienez oso handiak direnak.

5. Konpetentzien ebaluazioa

Erabilera maila neurtzeaz eta erakundeko pertsonen arteko arrakala digital posibleak identifikatzeaz gain, egoeraren gaineko diagnostikoa egiteko funtsezkoa da erakundeko pertsonen konpetentzia digitalak ebaluatzea; izan ere, alfabetatze digitalarekin lotutako eta teknologia digitalak erabiltzeko gaitasunarekin lotutako profil ezberdinak aztertzeak aukera ematen du ebaluazio hori egiteak.

Erakundeen barruko pertsona talde ezberdinen **konpetentzia digitalen mailaren balorazioa** ezagutzea ahalbidetu dute datuek. Hala, soldatapeko langileak dituzten erakundeek ikusi ahal izan dutenez, komunikazio saileko langileak izaten dira konpetentzia digital aurreratuenak izaten dituztenak. Erakundeen % 40k, berriz, erakundeko boluntarioek oinarritzko maila dutela ikusi dute.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERAKUNDEKO PERTSONA EZBERDINEN KONPETENTZIA DIGITALEN MAILAREN GAINEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA (%)



Gobernu-organoetako pertsonen konpetentzia digitalei dagokienez, erakundeen % 30,1ek adierazi dute oinarritzko maila dutela, % 51,9k adierazi dute tarteko maila dutela eta % 17,9k esan dute haien gobernu-organoetako pertsonen maila aurreratua dutela konpetentzia digitalei dagokienez.

Azken horien artean, aisialdiaren arloko erakundeak (% 33) nabarmentzen dira.

Erakundeetan **ardura- eta/edo zuzendaritza-postuak dituzten pertsonen** konpetentzia digitaletan oinarritzko maila dutela esan dute erakundeen % 17,6k, tarteko maila dutela % 54,4k eta maila aurreratua % 27,9k.

Azken horien artean, osasunaren (% 35,3) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 38,1) arloko erakundeak nabarmentzen dira.

Boluntarioei dagokienez, erakundeen % 39,9k adierazi dute boluntarioek oinarritzko maila dutela konpetentzia digitaletan. Erakundeen % 52,9k esan dute boluntarioen maila tartekoa dela, eta erakundeen % 7,2k maila aurreratua dutela adierazi dute.

Azken horien artean, garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 15,4) arloko erakundeak nabarmentzen dira.

Haien lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten erakundeei dagokienez, konpetentzia digitalen maila aldatu egiten da lanpostuaren arabera. **Administrazioan eta kudeaketan lan egiten duten pertsonen** oinarritzko maila dutela adierazi dute erakundeen % 14,5ek, tarteko maila dutela erakundeen % 49,6k eta maila aurreratua dutela % 35,9k.

Maila aurreratua dutela dioten artean, hauek nabarmentzen dira: garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 66,7), 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 61,9) eta soldatapeko 100 langile baino gehiago dituztenak (% 87,5). Oinarritzko maila dutela aipatu dutenen artean, berriz, osasunaren arlokoak (% 23,5) nabarmentzen dira.

Komunikazio arloan lan egiten duten pertsonen oinarritzko maila dutela adierazi dute erakundeen % 7,7k, tarteko maila dutela erakundeen % 38,5ek eta maila aurreratua dutela % 53,8k.

Azken horien artean, garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 81,3) eta enpleguaren (% 66,7) arloko erakundeak, 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 78,9) eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak nabarmentzen dira. Oinarritzko maila dutela aipatu dutenen artean, arlo sozial-transbertsaleko erakundeak (% 18,2) eta aurrekontu txikia dutenak nabarmentzen dira.

Esku-hartzeko prozesuetan lan egiten duten pertsonen oinarritzko maila dutela adierazi dute erakundeek % 25ek, tarteko maila dutela erakundeek % 59,1ek eta maila aurreratua dutela % 15,9k.

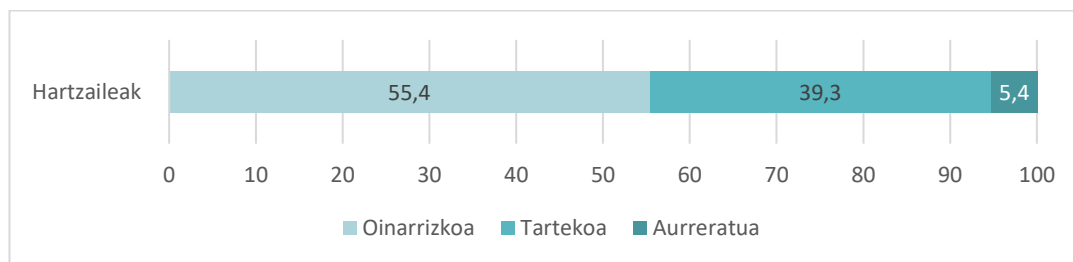
Azken horien artean, garapenerako nazioarteko lankidetzaren arloko erakundeak (% 33,3) eta aurrekontuari eta soldatapeko langileen kopuruari dagokionez oso handiak diren erakundeak nabarmentzen dira. Oinarritzko maila dutela adierazi dutenen artean, osasunaren arloko erakundeak (% 50) nabarmentzen dira.

Beste jarduera batzuetan lan egiten duten pertsonen oinarritzko maila dutela adierazi dute erakundeek % 28,9k, tarteko maila dutela erakundeek % 56,6k eta maila aurreratua dutela % 14,5ek.

Hartzaileen konpetentzia digitalen balorazioari dagokionez, erakundeek % 55,4k adierazi dute hartzaileek oinarritzko maila dutela. Tarteko maila dutela adierazi dute % 39,3k eta maila aurreratua dutela % 5,4k.

Azken horien artean, aisialdiaren (% 14,3) eta garapenerako lankidetzaren arloko erakundeak nabarmentzen dira. Gizarte-zerbitzuen arloko erakunde gehienek (% 66), berriz, hartzaileek oinarritzko maila dutela adierazi dute.

ERAKUNDEEN BANAKETA, HARTZAILEEN KONPETENTZIA DIGITALEN MAILAREN GAI NEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA (%)



6. Konpetentzia digitalen gaineko prestakuntza edo gaikuntza

Erakundeko pertsonen **alfabetatze digitala** apustu oso garrantzitsua da erakundeentzat. Horretarako, beharrezkoa da erakundeko pertsonen dituzten konpetentzia digitalak identifikatuta izatea, baita txertatu beharreko konpetentziak ere. **Prestakuntza** horrek ez luke beti erreaktiboa izan behar (nahiz eta batzuetan erreaktiboa izan daitekeen, behar edo eskari puntualei erantzuteko). Horren ordez, erakundeak garatu nahi dituen konpetentzia digitalen gaineko prestakuntza-planari erantzun beharko lioke.

Eraldaketa digitaleko prozesu bati ekiteko, ez dago gaikuntzarekin edo prestakuntzarekin lotutako inbertsio handirik egin beharrik. Baina, pausoak eman ahala, beharrezkoa izaten da laguntzea edo prestakuntzaren eta gaikuntzaren gaineko orientabide batzuk ematea, erakundeko prozesuetan eraldaketa hori nola txertatu bideratzeko.

Batzuetan, ofimatikako eta komunikazioko oinarritzko tresnen gaineko alfabetatze digitalari dagokionez, gomendagarria da ikasketa-prozesuak ahalik eta eskuragarrienak eta intuitiboenak izatea, gaitzespenik edo mesfidantzarik ez sortzeko, eta ikasgaia azkar barneratzeko.

Zentzu horretan, "olio-orbana" formatua duen estrategia egokia izan daiteke. Gai horien inguruko interesa duten eta, hortaz, lidergo digitala haien gain hartzen duten pertsonengandik abiatzen da; prestakuntza ematen zaie, proiektu pilotuak garatzen dira eta, hortik abiatuta, prestakuntza ematen zaie lantaldeei, progresiboki.

Prozesu horretan, prestakuntza-taldea eta tarteko agintariak ezagutza besterentzen joaten dira, ezagutza hori erakundeko pertsonen artean zabaltzeko. Prozesu horretan giltzarria da teknologiari buruzko interesa duten pertsonak identifikatuta izatea, hau da, prozesuak lidergo digitaletik abiatuta zuzentzeko gai diren pertsonak. Eta motorrak izateko gai direnak. Eta giltzarria da pertsona horiei prestakuntza egokia eta jarraitua eskaintzea, ondoren ezagutza hori zabaltzeko ahal izateko.

Jasotako datuek erakusten dutenez, erakundeentzen % 8,4k **boluntarioen** IKTen gainera ezagutzak garatzeko edo hobetzeko **prestakuntza-jarduerak** eskaini zituzten iaz. Batez beste, boluntarioen % 25,6k parte hartu zuten prestakuntza-jardura horietan.

Boluntarioei prestakuntza-jarduerak eskaini dizkieten erakundeentzen artean, aisialdiaren arlokoak (% 14,3) nabarmentzen dira.

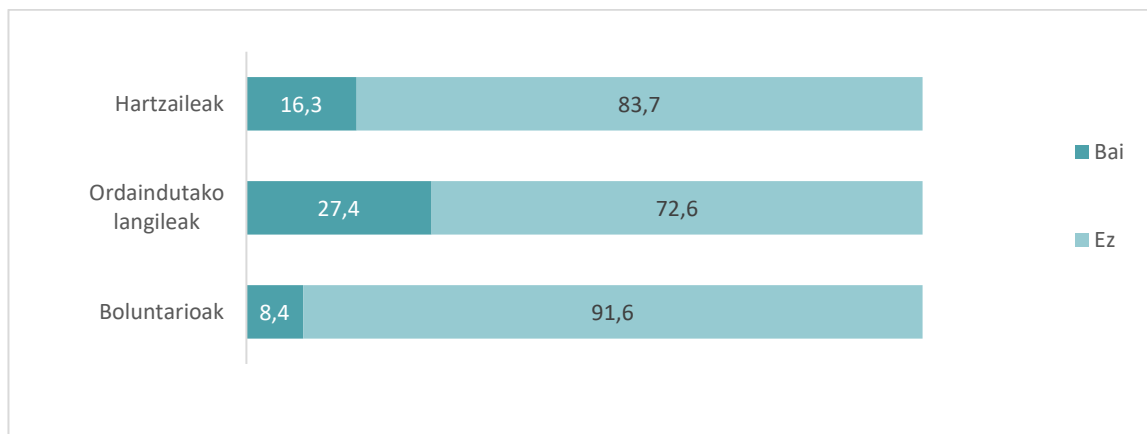
Soldatapeko langileei dagokienez, haien lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten erakundeentzen % 27,4k langile horiek teknologiaren gainera zituzten ezagutzak garatzeko edo hobetzeko prestakuntza-jarduerak eskaini dituzte azken urtean. Batez beste, soldatapeko langileen % 37,6k parte hartu zuten prestakuntza-jardura horietan.

Bizkaiko erakundeentzen (% 32,9), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 41,7), garapenerako nazioarteko lankidetzaren arlokoak (% 33,3), 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak eta soldatapeko 50 langile baino gehiago dituztenak eskaintzen dituzte gehien horrelako prestakuntza-jarduerak.

Erakundeentzen % 16,3k haien **hartzaileen** IKTen gainera ezagutzak garatzeko edo hobetzeko **prestakuntza-jarduerak** eskaini dituzte azken urtean. Batez beste, hartzaileen % 45,5ek parte hartu zuten prestakuntza-jardura horietan.

Azken urtean hartzaileei prestakuntza-jarduerak eskaini dizkieten erakundeentzen artean, enpleguaren (% 41,7) eta gizarte-zerbitzuen (% 20,8) arloko erakundeak nabarmentzen dira, batez ere.

ERAKUNDEEN BANAKETA, AZKEN URTEAN PERTSONA TALDE EZBERDINEK IKT-EN GAINEAN DITUZTEN EZAGUTZAK GARATZEKO EDO HOBETZEKO PRESTAKUNTZA JARDUERAK ESKAINI IZANAREN EDO EZ IZANAREN ARABERA (%)



Gai anitzetara buruzko prestakuntza eskaini zutela adierazi dute erakundeentzen. Hartzaileei zuzenduta, hauen gainera prestakuntzak aipatu dituzte: irisgarritasuna eta sare sozialen erabilera, oinarritzko informatika, googleko tresnak maneiatzea, aplikazioen erabilera mugikorretan, online izapideak egiteko eskaerak edo Interneten bidez lana bilatzea.

Boluntarioentzat eta, batez ere, soldatapeko langileentzat, prestakuntza hauek eskaini zituzten: office tresnak; webaren eta barneko aplikazioen erabilera; hodeian lan egitea, eta lan-tresna kolaboratiboak eta sareko lan-

tresnak; segurtasun digitala; datuen babeserako erregelamendua edo compliance penala; esku-hartzerako tresna digital espezifikoa; online lankidetzarako programak; datu-baseak egitea eta hobetzea; komunikazioaren arloko plangintza eta estrategia; irudien diseinua; online marketina eta euskarri mugikorrak.

7. Profil espezializatuak eta diziplina anitzeko lantaldeak

Teknologia digitalen gaineko ezagutza espezifikoa dituen pertsonaren bat izateak bultzada handia eman diezaioke erakundearen eraldaketa digitalari. Izan ere, erakundeetan teknologiaren gaineko zerbait dakiten pertsonak dira norabide horretan aurrera egitea bultzatzen ari direnak. Lidergo digitala zuzentzen dute, eta eraldaketa digitalerako elementu traktore edo zubi gisa jarduten dute.

Baina, pertsona traktore edo lider horiek izateaz gain, EHSSrentzat balio handia izango luke erakundeetan **teknologiaren gaineko ezagutza duten profil profesional** gehiago izateak. Gizarte-zientzien eta giza zientzien arloko ezagutza (gizarte-lana, psikologia, soziologia...) eta ezagutza teknikoak (sistemen teknikariak, arkitektura, ingeniari-tza industrial, telekomunikazioak, antolaketa-aren gaineko ezagutzak...) dituzten **profil hibrido** gehiago izateak ere balioa emango lieke erakundeei, ezagutza teknologikoak alderdi sozialarekin batzeko aukera ematen baitu horrek: “teknologia gogorra (ingeniaritza, softwarea, adimen artifiziala, kode-lerroak...) eta biguna (ezagutza, esperientzia, harremanetarako gaitasuna) bateratzea”.

Horrez gain, profil profesional ezberdineko eta diziplina anitzeko lantaldeak sortzea ere lagungarria izango litzateke erakundeetan ezagutza “soziala” eta ezagutza “teknologikoak” konbinatzeko, lantalde horietan profil profesional bakoitzak bere ezagutza partekatuko lukeelako.

Datuen arabera, erakundeen % 34,6k **gai digitalekin lotutako kontuen** ardura hartzen duen pertsonaren bat dute erakundean, edo gai horretan **espezializatutako langileak**.

Langileen artean horrelako profilak txertatuta dituzten erakundeak, batez ere, haien lantaldeetan soldatapeko langilerik ez dutenak (% 47,1) edo soldatapeko 100 pertsona baino gehiago dituzten erakundeak (% 66,7) dira.

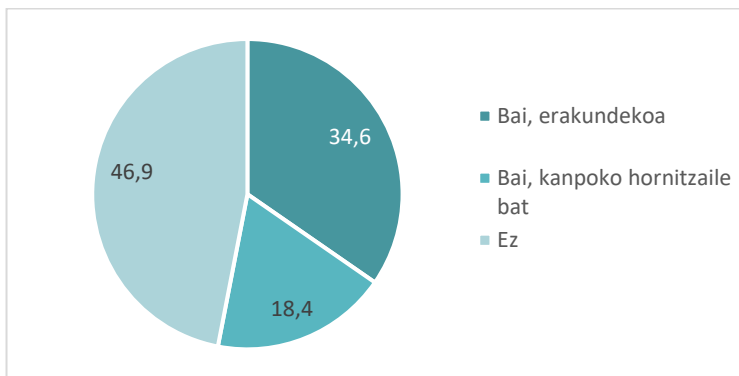
Erakundeen % 18,4k gai horietaz arduratzen den **kanpoko hornitzaile** bat dute.

Horien artean, enpleguaren (% 38,5) eta gizarte-zerbitzuen (% 26,5) arloko erakundeak nabarmentzen dira.

Erakundeen % 46,9k adierazi dute ez dutela gai digitalekin lotutako edo gai horretan espezializatutako pertsonarik.

Azken horien artean, arlo sozial-transbertsaleko (% 63,8) eta aisialdiaren arloko erakundeak (% 57,1) nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, TEKNOLOGIAREKIN LOTUTAKO GAI EZ ARDURATZEN DEN PERTSONA BAT EDO PERTSONA ESPEZIALIZATU BAT IZATEAREN EDO EZ IZATEAREN ARABERA (%)

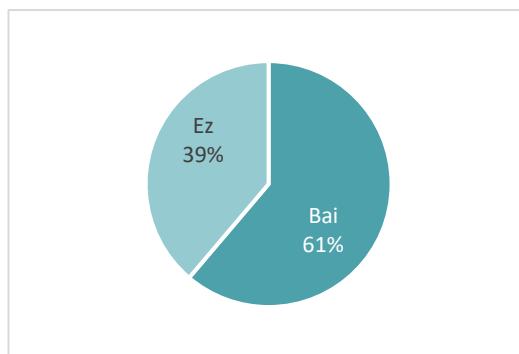


Ikusten den moduan, erakundeek % 53k gai digitalekin lotutako kontuen ardura hartzen duen pertsonaren bat dute erakundearen, edo espezializatutako langileak. Batez beste, 1,77 pertsona izaten dituzte erakundeek. Gainera, pertsona horiek emakumezkoak direla adierazi dute horietako % 68,5ek. Batez beste, gai digitalez arduratzen diren edo gai digitalean espezializatutako 0,9 emakume daude erakundeetan.

Bestetik, erakundeek % 61,2k **sare sozialez arduratzen den pertsonaren** bat dute, eskusiboki edo bere zereginen artean. Gainerako % 38,8ak, berriz, ez dute profil horretako pertsonarik erakundearen. Sare sozialez arduratzen den pertsona bat edo batzuk dituzten erakundeek artean, pertsona hori eta horietako batzuk emakumeak direla adierazi dute % 82,6k.

Sare sozialez arduratzen diren pertsonak dituzten erakundeek artean, aisialdiaren (% 85,7) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 71,4) arlokoak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, SARE SOZIALEZ ARDURATZEN DIREN PERTSONAK IZATEAREN EDO EZ IZATEAREN ARABERA (%)



8. Lankidetzarako inguruneak eta aliantzak garatzea, EHSSren barruan eta beste eragile sozial batzuekin

Erakundeek barneko edo hartzaileentzako produktu eta zerbitzuetako eraldaketa digitalerako prozesuekin lotutako proiektuetan beste erakunde edo eragile sozial batzuekin (teknologia-hornitzaileak, teknologia- eta ikerketa-zentroak, unibertsitateak, administrazio publikoa, etab.) batera lan egiteak aukera ematen du loturak sortzeko, ezagutza eta ikuspuntuak partekatzeko, eta proiektu bateratuak garatzeko.

Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean, lankidetzak eta aliantzak funtsezko faktoreak dira EHSSko erakundeek aurrera egiteko. Sektorearen barneko lankidetzak aukera ematen die antzeko erakundeek edo eraldaketa digitaleko prozesuaren une berean dauden erakundeek haien ibilbidea eta esperientziak partekatzeko, ezagutza partekatzeko, eta, are, nolabaiteko komunitate-sentimendua sortzeko. Hori erabakigarria izan daiteke, adibidez, eraldaketa digitaleko prozesuei modu indibidualean ekiteko zailtasunak izan ditzaketen erakunde txiki eta ertainentzat, baina lankidetzan izanik prozesu horiek hasteko gai izango liratekeenentzat.

EHSSko erakundeentzat aukera bikaina izan daiteke beste eragile sozial batzuekin batera lan egitea. Izan ere, teknologiaren gainera ezagutza handiagoa duten beste eragile batzuekin konektatzean, ikaskuntzak barnera ditzakete haien erakundeetan. Gainera, EHSSko erakundeek errealitate sozialaren gainean duten ezagutza espezifikoak beste eragile batzuei gerturatzeko modua ere bada.

Datuen arabera, **hartzaileentzako oinarri teknologiko digitaleko produktuak edo zerbitzuak garatzeko orduan beste eragile batzuekin** (erakundeak edo beste eragile sozial batzuk) **batera lan egiten** dutela adierazi dute erakundeek % 12,4k.

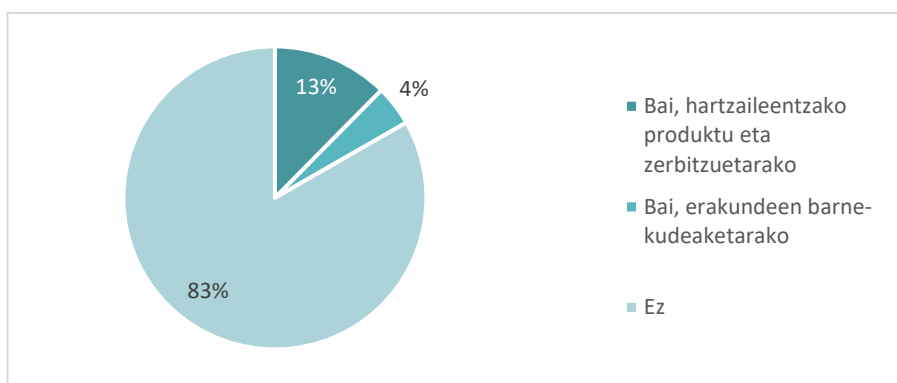
Batez ere, Bizkaiko erakundeak (% 19,2), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 24,1), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 20) eta 1.500.000 €-tik gorako diru-sarrerak dituztenak (% 47,1) dira.

Beste % 4,3k adierazi dute **erakundeek barne-kudeaketarako oinarri teknologikoko produktuak edo zerbitzuak garatzeko** aritu direla **elkarlanean**.

Horien artean, gizarte-zerbitzuen arloko erakundeak (% 9,3) eta 300.001 € eta 1.500.000 € arteko aurrekontua dutenak (% 15,2) nabarmentzen dira.

Erakunde gehienek, % 83,2k, ez dute beste eragile batzuekin batera lan egin hartzaileentzako edo erakundearen barne-kudeaketarako oinarri teknologiko digitaleko produktuak edo zerbitzuak garatzeko.

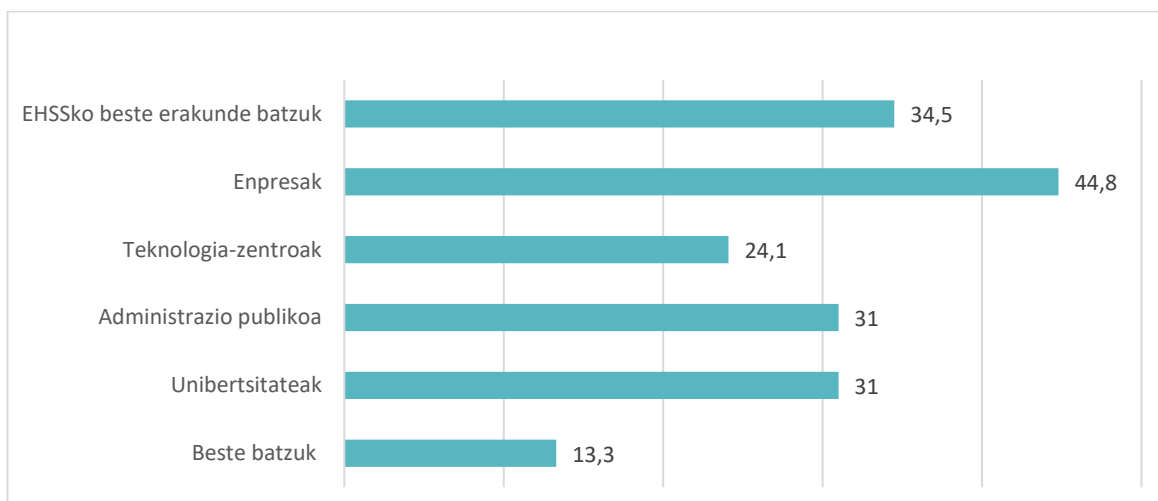
ERAKUNDEEN BANAKETA, OINARRI TEKNOLOGIKO DIGITALEKO PRODUKTUAK EDO ZERBITZUAK GARATZEKO BESTE ERAGILE BATZUEKIN LAN EGIN IZANAREN EDO EZ IZANAREN ARABERA (%)



Datu horiek erakusten dutenez, erakundeen % 16,7k **beste erakunde edo eragile sozial batzuekin batera lan egin** dute oinarri teknologikoko produktuak edo zerbitzuak (barne-kudeaketarako edo hartzaileentzako) garatzeko. Erakunde horien artean³⁶, % 44,8k enpresekin batera lan egin dutela adierazi dute, eta % 34,5ek EHSSko beste erakunde batzuekin batera. Erakunde horien % 30 inguruk administrazio publikoarekin eta unibertsitateekin batera lan egin dutela adierazi dute, eta erakunde horietako 4tik ia 1ek teknologia-zentroekin batera lan egin dute. % 13,3k beste eragile batzuekin lan egin dutela esan dute, adibidez, prestakuntza-zentroekin edo aholkularitza espezializatuekin.

Beste eragile batzuekiko lankidetzak izan den kasu guztietan, Bizkaiko erakundeak nabarmentzen dira, batezbestekotik oso goira.

BESTE ERAGILE BATZUEKIN BATERA LAN EGIN DUTEN ERAKUNDEAK, ERAGILEAREN ARABERA (%)



³⁶ Datuak kontuz hartu behar dira, lagina txikia delako, eta horrek laginaren akatsa areagotzen duelako.

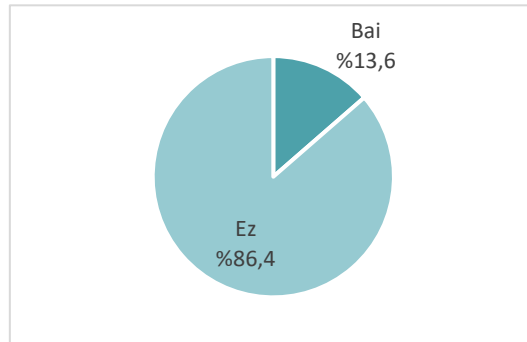
Eragile horiekin izandako lankidetzak-esperientziak oso anitzak dira: hartzaileei zuzendutako programa edo aplikazio oso espezifikoak garatzeko; lankidetzak-proiektuetan; barneko eraldaketa digitaleko prozesuetan; hartzaileentzako laguntzak sortzeko; edo erakundeen datuak ebaluatzen edo sistematizatzeko tresnak egiteko, beste batzuen artean.

Bestetik, erakundeek % 13,6k adierazi dute **plataforma digital kolektiboren** batean parte hartzen dutela, beste erakunde edo eragile sozial batzuekin batera (enpresak, unibertsitateak, administrazio publikoa, etab.).

Horien artean, enpleguaren (% 38,5) eta aisialdiaren arloko erakundeak (% 28,6) nabarmentzen dira.

Kasu honetan ere, erakunde gehienek, zehazki % 86,4k, ez dute beste erakunde edo eragile batzuekin batera lan egiten plataforma digital kolektiboetan.

ERAKUNDEEN BANAKETA, BESTE ERAKUNDE EDO ERAGILE SOZIAL BATZUEKIN BATERA PLATAFORMA DIGITAL KOLEKTIBOREN BATEAN PARTE HARTZEAREN EDO EZ HARTZEAREN ARABERA (%)



Sektoreko sareak eta beste eragile batzuekin batera sortutako sareak aipatzen dira plataforma digital kolektiboen artean. Sarekin, Sare Hezitzaileak, EHSSko erakundeek sareen webguneak (Fekoor, REAS, Gizatea, etab.), BBK Bizkaia Network, Gipuzkoa Solidarioa, Euskadi Aktiboa edo boluntariotzarako agentzien webguneak (Batekin, etab.).

9. Kanpoko bultzada edo presioa

Eraldaketa digitaleko prozesuetan ibilbidea duten erakundeek artean, erakundeek kanpoko faktoreen edo eragileek funtzio garrantzitsua nabarmentzen da.

Kasu batzuetan, adibidez, enplegurako zentro berezien, lan-munduratzeko enpresen edo merkatuan enprekin lehiatu behar duten erakundeek kasuan, ingurune lehiakorak (merkatua, bezeroak...) berak presioa egiten du erakundeko produktuetan edo zerbitzuetan berrikuntza teknologikoa txertatzeko.

Beste eragile batzuekin lankidetzak-proiektuak garatu dituzten erakundeek kasuan, proiektu horiek motorrak dira. Teknologia-enprekin, aholkularitza espezializatuekin, teknologia-zentroekin edo unibertsitatearekin elkarlanean aritzea indar traktorea da eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko eta garatzeko; izan ere, ikaskuntza kolaboratiboa sortzen da eta ezagutza besterentzen da.

Administrazio publikoaren edo beste eragile finantzatzaile batzuen (adibidez, banku-fundazioak) funtzioa nabarmentzekoa da, ez soilik finantzazioa ematen dutelako, baizik eta ingurune digitaletako/digitalizatueto informazioa eskuratzeko eta ingurune horietan elkarreragiteko exigitzen dituzten moduengatik.

Oso esanguratsua da **administrazio publikoak bultzatzaile gisa** izan dezakeen papera. Adibide gisa, kontuan izan behar dira espedienteen izapidetzea edo erregistroetarako sarbidea. Prozesu horietan, online plataformetan sartu behar izaten da, edo mekanismo digital jakin batzuk (sinadura digitala...) erabili behar izaten dira. Laguntzen edo dirulaguntzen deialdietan, kontratazio publikoan edo beste izapide administratibo batzuetan eskatzen dituzten baldintza anitzek dagokienez ere, garrantzitsua da administrazio publikoaren

papera. Eta garrantzitsua izan liteke proiektuetan beste beste erakunde edo eragile batzuekin lankidetzan aritzeko eskatzea, edo proiektuetan teknologia txertatzea eskatzea.

Gainera, 6.5. atalean azalduko dugun moduan, Covid-19ak eragindako pandemian zehar erakundeek bizi izan duten egoera “azelerazio teknologiko” behartu baten modura ikus daiteke, non EHSSko erakunde askok gailu, tresna eta erabilera teknologikoak txertatu zituzten modu azkarrean, haien jarduerari eutsi ahal izateko.

10. Inbertsioa eta teknologietarako sarbidea

Funtsezkoa da azpiegituretan, gailuetan edo prestakuntzan inbertitu ahal izateko baliabide ekonomikoak izatea. Ezinbesteko baldintza da gailu teknologikoak erosteko, konexioa lortzeko eta mantentzeko, tresna digitalak eskuratu eta erabiltzeko, profil espezializatuak izateko edo erabiltzen diren datuen segurtasuna bermatzeko.

Hala ere, agerian geratzen ari da kostu batzuk merkatzen ari direla, hala nola konexioaren kostua. Aurrekontuarekin lotutako zailtasun handiagoak dituzten erakundeak haien azpiegiturek hobetzen joatea ahalbidetzen du horrek. Konexioa lehen baino merkeagoa izan arren, oraindik ere ez da eskuragarria hartzaileen profil batzuentzat, batez ere, bazterketa-arriskuan dauden pertsona eta familientzat, eta horiei ematen diete arreta, hain zuzen ere, EHSSko erakundeek.

Teknologia eskuratzeko eta produktu teknologikoak garatzeko inbertsio ekonomikoa behar da, eta hori esfortzu ekonomiko bat izan daiteke erakundeentzat, baina kontuan izan behar da erakundeek beste iturri batzuetara ere jo dezaketela, hala nola “open source” produktueta, software libreeta edo doako softwareeta.

Laneko eremu eta prozesuetan teknologia digitalak txertatzen eta arauak aldatzen joatea ahalbidetuko duten antolaketa-egiturak, barne-prozedurak, komunikazio-kanalak, etab. sortzeko inbertitzea ere garrantzitsua da. Denbora eta esfortzua inbertitu behar dira, eta emaitzak epe ertainean ikusten dira, ibilbide apur bat behar izaten baitu inbertsio horrek.

Zer eragile sozial izan daitezke giltzarriak EHSSn eraldaketa digitala bultzatzeko? Nola lagun dezakete horretan?

Eraldaketa digitala bultzatzen duten faktoreen gaineko atalean agerian geratu da garrantzitsua dela beste erakunde eta eragile batzuekin elkarlanean aritzea, EHSSko erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak sustatzeko. Eta erabakigarriak izaten ari diren hainbat eragile sozial nabarmendu dira.

EHSSko erakundeek proiektu digital gutxi garatzen dituzte, eta erakunde bakoitzaren zerbitzu eta garapen propioei lotuta egoten dira. Bultzada bat eman nahi bazaio, erakundeek eta eragileek gehiago inplikatu behar dute, proiektu horien irismena eta eragina handiagoa izan daitezen. Hala, proiektuen irismenaz gain, erakundeetako eraldaketa digitaleko prozesuen garapena ere areagotu daiteke.

Arazo eta erronka sozial batzuek proiektu berean bil ditzakete erakunde eta eragile sozial ezberdinak, aurrerago azalduko dugun moduan. Modu horretan ezagutza, esfortzuak eta baliabideak partekatzea lortuko litzateke. Beste erakunde eta eragile batzuk zer egiten ari diren eta zer landu nahi duten jakiteko espazioak sortzea da lehenengo pausoa, hortik abiatuta lankidetzak eta sinergiak sortu ahal izateko. Proiektuen banakako ikuspegia alde batera uzteko, beharrezkoa da interes berdinak dituzten eta lankidetzarako aukerak emango lituzketen beste erakunde eta eragile batzuk bistan izatea. “Kolaboratzaile posibleen mapa” bat izateak

lagundu egingo luke horiek identifikatzen, eta, ondoren, proiektuak martxan jartzeko elkargune espezifikoagoak sortzen joatea erraztuko luke.

Eragile sozial ezberdinen artean, proiektuen **finantzatzaileak** nabarmentzen dira, batez ere. Izan ere, “palanka” egiten dute, eta proiektu teknologikoei ekin ahal izateko baldintzak eta baliabideak sortzen dituzte. Horrekin lotuta, bereziki, **administrazio publikoak** eta **banku-fundazioak** aipatzen dira, izan dezaketen papera giltzarria delako. Administrazio publikoaren kasuan, erantzukizun publikoko zerbitzuetan sor daitekeen harremanaz harago, funtsezkoa izan daiteke EHSSko erakundeak enpresa edo zentro teknologikoekin elkartzeko aukera ematen duten proiektu kolaboratiboak bultzatzen izan dezakeen papera. Banku-fundazioek ere paper bera izan dezakete proiektu kolaboratiboak bultzatzen, zentzu horretan garatu duten esperientzian oinarrituta.

Teknologia-zentroak eta **enpresa teknologikoak** ere funtsezkoak dira. Ingurune eta tresna teknologiko oso indartsu eta berritzaileetara sartzeko giltza izan daitezke. Teknologia-zentroekin edo enpresa teknologikoekin, teknologia balioztatzeaz edo pretestaz harago joan beharko litzateke harremana, eta lankidetzarako (ko-diseinua, ko-kreazioa) ingurune “errealak” sortu beharko liratekeela aipatzen da. Lankidetzak hori ez da zertan enpresa handiekin eman behar; izan ere, enpresa txiki batzuk oso espezializatuta daude garapen teknologiko batzuekin. Garapen teknologiko horiek enpresen eskalagarritasuna dute helburu, eta, gainera, enpresa txiki horiekin errazago eman liteke lankidetzak.

Aholkularitza-enpresen, kontsultoretza-enpresen edo laguntza ematen duten enpresen lana oso esanguratsua da; egoera aztertzen, hobekuntzak ebaluatzen, estrategia digitala garatzen, etab. laguntzen diete erakundeek.

Unibertsitateak gazteentzako aukera asko ari dira sortzen arlo teknologikoan, eta aukera horiek ikuspuntu sozial batetik txerta litezke.

EHSSko erakundeak eurak ere funtsezko eragile bultzatzaileak dira, lankidetzarako inguruneak sortzen baitituzte. Sektorearen barruko lankidetzak horrek aukera emango luke esfortzuak bateratzeko, estrategiak partekatzeak eta, are, eraldaketa digitalaren arloko proiektuak eta baliabideak partekatzeak. Nabarmentzekoa da EHSSko sareen papera funtsezkoa izan daitekeela zentzu horretan, eraldaketa digitaleko prozesu partekatuei ekiteko elkarguneak eta sinergiak sor ditzaketelako.

5.3.2. Zer zailtasun edo oztopo hautematen dira erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak txertatzeko?

Eraldaketa digitaleko prozesuak bultzatzen dituzten faktore indartzaileez edo erraztaileez gain, garrantzitsua da erakundeentzat oztopoak izan daitezkeen faktoreak ere kontuan izatea. Batzuetan, teknologia digitalak eta haien erabilera txertatzen joateko aukera ematen duten faktore erraztaileetako batzuk “ez egotea” izatean da oztopoa. Beste batzuetan, erakundeek eraldaketa digitaleko prozesuak garatzeko duten gaitasuna tratatzen edo mugatzen duten oztopo argiak izaten dira. Faktore erraztaileen kasuan bezala, honako zailtasun batzuk ere lotuta daude elkarren artean. Eraldaketa digitaleko prozesua aurrera eramateko orduan erakundeek izaten dituzten zailtasunen artean, baliabide falta eta azpiegitura falta izaten dira ohikoenak. Neurri txikiagoan bada ere, onurak, eman beharreko pausoak... ez ezagutzea ere zailtasuna nabarmena da. Aurrerago azalduko ditugu xeheago, baina hauek dira faktore horiek, laburtuta:

ZAILTASUNAK EDO OZTOPOAK	
1.	Baliabide ekonomikoak eta finantzaketa
2.	Azpiegitura teknologikoen gabezia
3.	Ezagutzarik eza
4.	Konpromisorik, ikuspegi estrategikorik edo lidergorik eza
5.	Trebakuntza falta
6.	Erresistentzia erakundeko pertsonen artean
7.	Zailtasunak proiektu teknologikoak aplikatzeko orduan
8.	Zailtasunak barne-kudeaketan
9.	Hartzaileen arteko arrakala digitala
10.	Elkartzeko espazio falta
11.	Aldaketa teknologikoen abiadura

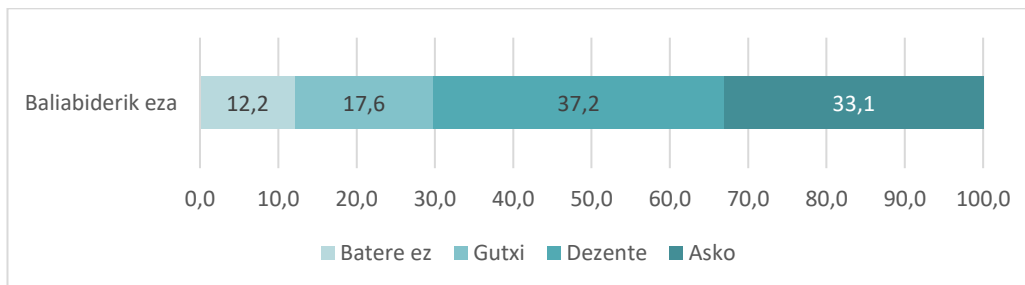
1. Baliabide ekonomikoak eta finantzaketa

Teknologia digitalak eta eraldaketa digitalarekin lotutako ekintzak txertatzeko prozesuak hasteko, erakundeek giza baliabideak, denbora eta, batez ere, baliabide ekonomikoak jarri behar dituzte. Beharrezkoa da horiek izatea, gailu informatikoetan, programetan eta aplikazioetan, konpetentzia digitalen gaineko prestakuntzan, etab. inbertitzeko. Gainera, EHSSko erakundeen artean ez da zabaldu software librearen erabilera, zeina alternatiba eskuragarriagoa izango litzatekeen erakundeentzat.

Datuen arabera, erakundean eraldaketa digitaleko prozesuak aurrera eramateko orduan erakundeek topatzen duten zailtasunik handiena **baliabide falta** da. Zailtasun hori nahiko edo oso garrantzitsua dela adierazi dute erakundeen % 70,3k.

Horien artean, erakunde hauek nabarmentzen dira: osasunaren arlokoak (% 87,5), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 78,1), 10.001 € eta 60.000 € arteko aurrekontua dutenak (% 75) eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 77,3).

ERAKUNDEEN BANAKETA BALIABIDE FALTAREN GAINEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Gailu informatikoak erostearen eta mantentzearen eta proiektu teknologikoak garatzearen kostu ekonomikoa oztopo bat da erakundeetako eraldaketa digitaleko prozesuetarako. Oztopo hori oso agerikoa izaten da inbertsio handia eskatzen duten garapen edo tresnen kasuan; erakundearen aurrekontua erabakigarria izaten da kasu horietan. Orokorrean, ekipo eta proiektu teknologikoetan egin beharreko inbertsioaren kostua handiegia izan daiteke erakunde askorentzat, bereziki, aurrekontu txikiak dituztenentzat. Gainera, erakunde horiek zailtasunak izaten dituzte kanpoko finantzaketa topatzeko. Dena den, Covid-19aren krisiaren ondorioz, badirudi erakunde guztien eskura dauden doako tresnak (gutxienez, formatu xumeenak) agertu direla edo berragertu direla, eta posible da tresna horien erabilera orokortzea.

Datuek erakusten dutenez, erakundeetako **gai teknologikoen finantzaketaren** pisua, normalean eta nagusiki, erakundearen finantzaketa propioaren mende egoten da. Erakundearen % 83,9k adierazi dute, normalean, **finantzaketa propioaren** bidez finantzatzen direla gai teknologikoak (gailuak, softwarea, prestakuntza, proiektuak...), gutxienez, zati batean. Erakunde batzuen kasuan, aurrekontuaren beste partida batzuetatik baliabideak kenduta finantzatzen da ekipoak eta softwarea erostea edo eguneratzea.

Gai teknologikoak finantzaketa propioaren bidez finantzatzen dituzten erakundearen artean, hauek nabarmentzen dira: enpleguaren (% 92,3), aisialdiaren (% 100) eta garapenerako nazioarteko lankidetzaren (% 96,3) arlokoak, eta 1.500.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak (% 95,7).

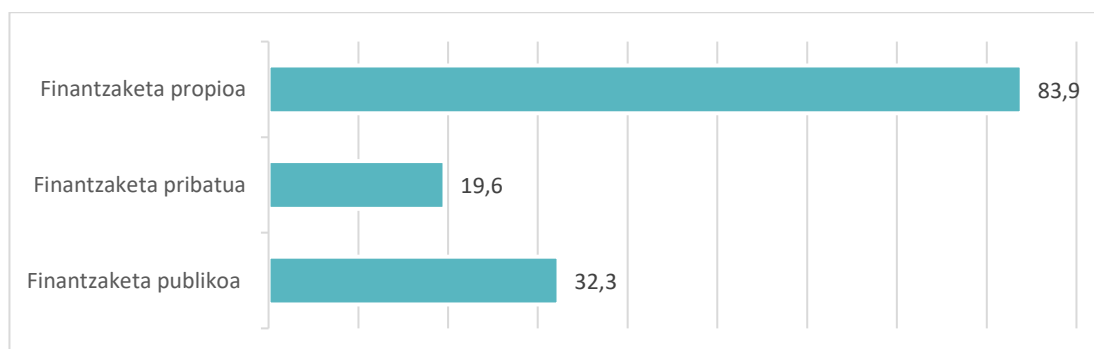
Gai horiek, normalean, **finantzaketa pribatuaren** bidez finantzatzen dituztela adierazi dute 10 erakundetik ia 2k (% 19,6), gutxienez, zati batean.

Horien artean, hauek nabarmentzen dira: Arabakoak (% 25), osasunaren arlokoak (% 45,8), enpleguaren arlokoak (% 38,5), desgaitasuna duten pertsonen arreta ematen dietenak (% 50) eta 300.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak.

10 erakundetik 3k (% 32,3) **finantzaketa publikoaren** bidez finantzatzen dutela adierazi dute, gutxienez, zati batean. Kasu hauetan, udalen eta Foru Aldundien dirulaguntzak izaten dira, orokorrean.

Horien artean, hauek nabarmentzen dira: Gipuzkoakoak (% 41,5), aisialdiaren arlokoak (% 28,5), babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen arreta ematen dietenak (% 50) eta 60.001 € eta 1.500.000 € arteko aurrekontua dutenak.

ERAKUNDEKO GAI TEKNOLOGIKOAK NORMALEAN NOLA FINANTZATZEN DITUZTEN KONTATU DUTEN ERAKUNDEAK (%)



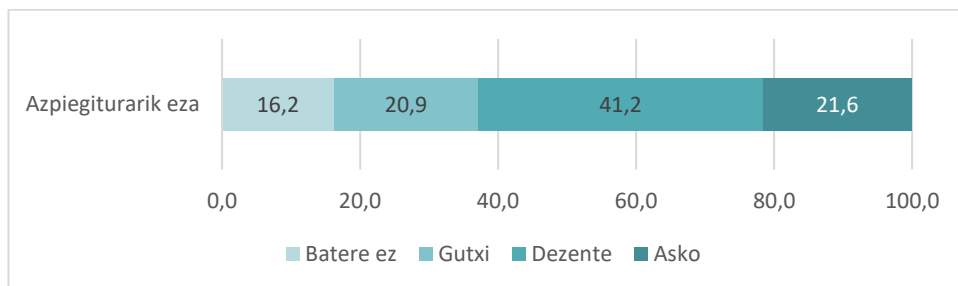
2. Azpiegitura teknologikoen gabezia

Azpiegitura teknologikoen gabezia nahiko edo oso garrantzitsua dela adierazi dute erakundearen % 62,8k, Interneterako wifi konexioa duten espaziorik ez izateagatik (gogoratu erakundearen % 14k ez dutela Interneterako konexiorik) edo konexioaren kalitatea ez delako ona; edo gailurik ez izateagatik (mahaigaineko

ordenagailuak, ordenagailu eramangarriak, tabletak...) edo erakundeak zentzu horretan dituen beharrak estaltzeko adina gailu ez izateagatik.

Erakunde horien artean, Arabakoak (% 74,2), osasunaren arlokoak (% 82,6) eta 60.000 €-tik beherako aurrekontua dutenak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA AZPIEGITURA FALTAREN GAINEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Erakundearen jarduerarako egokiak diren gailu teknologikoak eta beharrezko konexioa izateaz gain, IKT segurtasunaren gaineko kontuak lantzea ere funtsezkoa da gailu horiek erabiltzeko. Gai horien inguruko laguntza teknikoak emango duten eta sor litezkeen arazoei azkar erantzungo dieten langileak izateak (erakundekoak edo kanpokoak), tresna teknologikoen erabilera-baldintzak bermatzen ditu. Zentzu horretan, gogoratzekoa da erakundeen % 33,5ek adierazi dutela ez dutela IKT segurtasunarekin lotutako jarduerak egiten dituen pertsonarik.

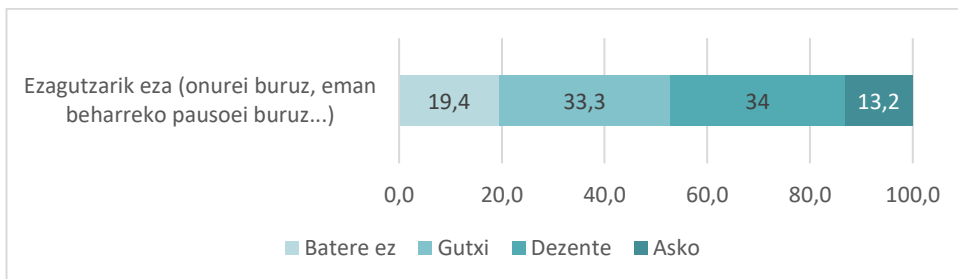
Azpiegitura egokien gabeziari dagokionez, erakundeei oinarritzko azpiegitura teknologikoetarako sarbidea bermatzeko eskatzen diete erakundeek instituzio publikoei, bereziki, ekipoak eta konexioa eskuratzeko zailtasun ekonomiko gehien izan ditzaketan erakundeei.

3. Ezagutzarik eza

Erakundeen % 47,2rentzat, **informazio falta** eta onurak, eman beharreko pausoak... ez ezagutzea zailtasun nahiko edo oso garrantzitsua da eraldaketa digitaleko prozesua aurrera eramateko orduan.

Batez ere, osasunaren arloko erakundeak (% 59,1), arlo sozial-transbertsalekoak (% 53,3) eta 10.001 € eta 300.000 € arteko aurrekontua dutenak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA EZAGUTZARIK EZAREN GAINEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Erakunde askok ez dute ezagutzen haien xedea betetzeko orduan, eskaintzen dituzten zerbitzuetan edo haien eraginean **teknologia digitalak izan dezakeen funtzioa**. Zentzu horretan, erakundeek ustez oso beharrezkoa teknologia digitalak EHSSko erakundeei ematen dizkieten aukeren gaineko informazioa izatea eta partekatzea: erakundearen jarduerari zertan lagun diezaioketen, hartzaileentzako zer zerbitzuz edo produktuk izan dezaketen balio handiagoa teknologia digitalak txertatuz gero, etab. Gogoratu, adibidez, erakundeek % 14k baino ez dutela egin entitateko tresna digitalen erabileraren gaineko azterketa bat, ebaluatzeko eta hasierako diagnostiko bat izateko aukera ematen duena.

Zer teknologia daude eskura? Non eskura daitezke edo nork hornitzen ditu? **Teknologia digitalen**, programa informatikoen, gailurik egokienek edo haiek eskaini ditzaketen hornitzaileen **eskaintza** ez ezagutzea ere posible da. Zentzu horretan, erakundeek uste dute beharrezkoa dela “antena digital” bat izatea, aztertzeko edo zaintzarako sistema gisa funtzionatuko duena, erakundeek eskura dagoen aukera sortaren gaineko ikuspegi argiagoa izaten laguntzeko.

Era berean, eraldaketa digitaleko prozesu bat martxan jartzeko **eman beharreko pausoen gaineko informazioa** izatearen beharra ere aipatzen da: nondik hasi, zer konpetentzia digital diren beharrezkoak, erakundeek zer baliabide dituzte eskuragarri, erakundeek zer behar identifikatzen dituzten teknologiak txertatzeari dagokionez, etab. Horrek aukera emango luke eraldaketa digitaleko prozesu bati ekiteko bide-horri bat ezartzeko, balio-katea berrantolatu eta teknologiak gehitzen joatea ahalbidetuko lukeena; eta, hala, eraldaketa digitaleko prozesu propioa garatzeko aukera emango luke, helburu argi batekin.

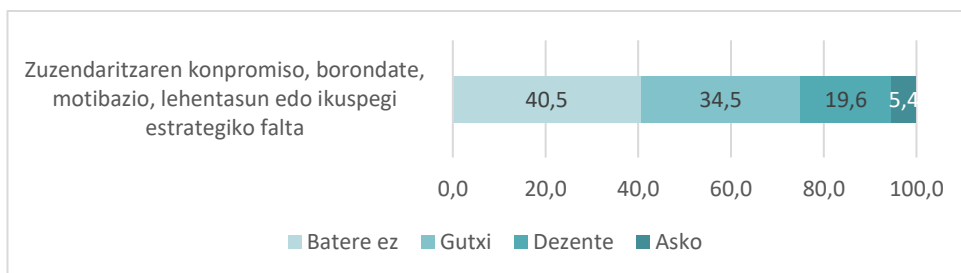
4. Konpromisorik edo ikuspegi estrategikorik ez izatea:

Aurrekoarekin lotuta, dauden aukerak edo eman beharreko pausoak ez ezagutzeaz gain, eraldaketa digitala eta erakundearen xedea konektatzen dituen apustu estrategiko bat eta hausnarketa bat ez egotea oztopo handi bat izan daiteke erakundeentzat. Eraldaketa digitalaren helburua zein den argitu behar da, prozesua zer beharretatik abiatuta landuko den eta zein den prozesu horren azken helburua.

4 erakundetik 1entzat, zuzendaritzaren (gobernu-organoak eta kudeaketa taldea) **konpromisoa, borondatea, motibazioa, lehentasuna edo ikuspegi estrategikoa ez izatea** zailtasun nahiko edo oso garrantzitsu da.

Horien artean, Arabako erakundeak (% 34,5), osasunaren arlokoak (% 40,9), aisialdiaren arlokoak (% 28,6) eta 10.001€ eta 60.000€ arteko aurrekontua dutenak (% 40) nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA ZUZENDARITZAREN KONPROMISO EDO IKUSPEGI ESTRATEGIKO FALTAREN GAI NEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Erakundeek % 40,5entzat zailtasun horrek ez du garrantzi handirik; baliteke erakunde horietan zuzendaritzak konpromisoa edo ikuspegi estrategikoa izatea, edo erakundeak eraldaketa digitalak garrantzirik ez izatea, edo

garrantzi txikia izatea. Erakundeek aipatu dutenez, batzuek oso epe motzeko ikuspegiak edo estrategiak dituzte, zerbitzuei erantzutearekin lotutakoak, eta horrek galarazi egiten du eraldaketa digitala. Era berean, eraldaketa digitalak izan dezakeen kostu estraren gaineko aurreiritzi bat egon daitekeela ere aipatu dute, denbora, baliabideak, etab. esleitu behar zaizkiolako eraldaketa digitalari, eta aurreiritzi horrek apustu estrategikoari eragin diezaioke.

Gogoratu erakundeen % 24,7k bakarrik dutela formalizatutako estrategia digitala, edo egiten dituztela horrekin lotutako ekintzak. Horrek esan nahi du 4 erakundetik 3k ez duela gai horren gaineko inolako planik edo ekintzarik, eraldaketa digitala bultzatzeko edo lehenesteko. Dena den, plana dutenen edo ekintzak egiten dituztenen artean, erabakiak zuzendaritza-taldeek hartzen dituztela adierazi dute % 75,6k, gutxienez zati batean; eta erabakiak gobernu-organoetan hartzen dituztela adierazi dute % 68,3k.

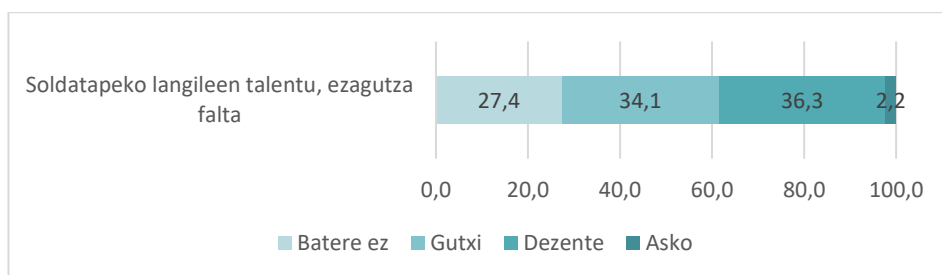
Era berean, gogoratzekoa da lidergo digitala ezartzea edo erreferentziazko pertsonak izatea dela eraldaketa digitalaren alde egiten den apustu estrategikoaren beste elementu garrantzitsu bat. Gai teknologikoez arduratzen den pertsonaren bat dute erakundeek % 53, erakundekoa edo kanpokoa. Hau da, 2 erakundetik ia 1ean gai teknologikoen ardura ez dago formalizatuta.

5. Trebakuntza falta

Datuek adierazten dutenez, erakundeen % 38,5ek adierazi dute eraldaketa digitaleko prozesu bat martxan jartzeko zailtasun nahiko edo oso garrantzitsua dela soldatapeko langileen **talentu edo ezagutza falta**.

Batez ere, osasunaren arloko erakundeak (% 50), gizarte-zerbitzuen arlokoak (% 53,3), aisialdikoak (% 57,1) eta 60.000 €-tik gorako aurrekontua dutenak dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA SOLDATAPEKO LANGILEEN EZAGUTZA FALTAREN GAI NEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Erakundeen % 27,4rentzat hori ez da zailtasun bat. Hala ere, erakundeek, orokorrean, uste dute beharrezkoa dela erakundeetako pertsonen **teknologiaren gainean dituzten ezagutzak zabaltzea** eta erakundeetako lanaren eguneroko testuinguruetan tresna digitalak erraztasunez erabili ahal izateko trebatzea. Ezagutzak eguneratzea ahalbidetuko duen **prestakuntza** jarraitua eskaintzeko beharra aipatzen da, baita prestakuntza espezifiko ere, programa edo tresna digital oso espezializatuak erabili behar diren kasuetan.

Gogoratzekoa da erakundeetako pertsonen konpetentzia digitalei dagokienez asko dagoela hobetzeko. Erakundeen % 50ek adierazi dute komunikazio arloko soldatapeko langileek konpetentzia aurreratuak dituztela, baina ehuneko hori askoz baxuagoa da erakundeetako beste lan arlo batzuei dagokienez (esku-hartzea, administrazioa eta kudeaketa).

Erakundeko pertsonen konpetentzia digitalak hobetzeko erakundeek aipatzen dituzten gaien artean, hauek dira nabarmenenak:

- Prestakuntza: tresna digitalei buruzko prestakuntza jarraitua; barne-koordinazioa eta esku-hartze sozioedukatiboa hobetzeko tresna horien erabilera partekatuari buruzkoa; komunikazio-tresnei buruzkoa; edo hartzaileen arteko arrakala digitalari aurreko egiteko moduari buruzkoa, beste batzuen artean. Agerikoa dirudi gaikuntzak lotuta egon behar duela, kasu bakoitzean, erakunde bakoitzaren jarduerarekin.
- Informazioaren eta datuen digitalizazioa. Horretarako, eskuragarri dauden tresnen, sistematizatzeko mekanismoen, erakundeko pertsonen trebezien... gaineko ezagutza handitu behar da.
- Erakundeko pertsonen arteko arrakala digitalaren (generoarekin, belaunaldiekin... lotuta) azterketa, hartu beharreko erabakietan hobeto asmatzeko.

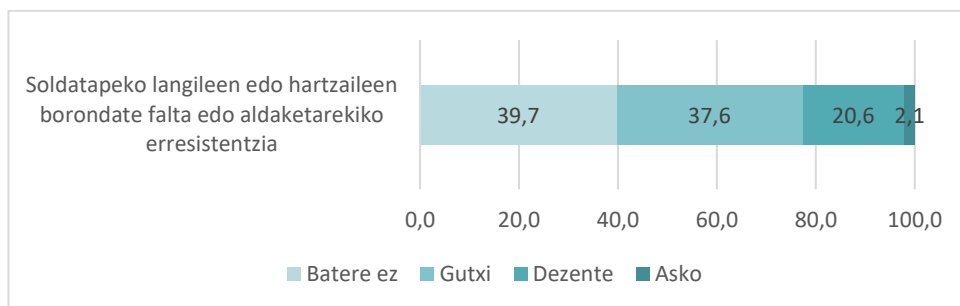
Gainera, horretarako baliabide ekonomikoak behar direla adierazi dute erakundeek. Doako baliabideak eta baliabide libreak egon arren, nolabaiteko inbertsioa egitea eskatzen du prestakuntzan, teknologia digitaletan eta erabileraren gaineko azterketetan inbertitzeak, eta aukera horiek ezagutzeko eta erakundearen jardueraren arabera erabaki hobeak hartzeko aholkularitza jasotzeak (programa eta aplikazio asko daudelako).

6. Erresistentzia erakundeko pertsonen artean

Erakundeen % 27,7k adierazi dute zailtasun nahiko edo oso esanguratsua dela **soldatapeko langileen edo hartzaileen borondate falta edo aldaketarekiko erresistentzia**.

Horien artean, Arabako erakundeak (% 28,6), osasunaren arlokoak (% 28), enpleguaren arlokoak (% 33,3), aisialdiaren arlokoak (% 33,3) eta 300.001€ eta 1.500.000€ arteko aurrekontua dutenak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA SOLDATAPEKO LANGILEEN EDO HARTZAILEEN BORONDATE FALTAREN EDO ERRESISTENTZIAREN GAI NEAN EGITEN DUTEN BALORAZIOAREN ARABERA, ERALDAKETA DIGITALERAKO ZAILTASUN GISA (%)



Erakundeen arabera, **hartzaile** askok arrakala digitalari egin behar diote aurre, eta, funtsean, horregatik agertzen dute aldaketarekiko **erresistentzia**. Erakundeek enfasi handia jartzen dute gai honetan; izan ere, asko eragiten du oinarri teknologikoko proiektuak martxan jartzeko eta garatzeko orduan. Gogoratu erakundeen % 55,4k adierazi dutela haien hartzaileek oinarritzko maila dutela konpetentzia digitaletan.

Soldatapeko langileen artean erresistentzia edo borondate falta hori eragin dezaketen hainbat **jarrera** identifikatzen dituzte erakundeek. Batetik, pertsona batzuen ustez teknologia ezin du aurrez-aurrekoa ordezkatu (bereziki, esku-hartze prozesuetan). Ondorioz, teknologia digitalak txertatzeko orduan ez dira aukera guztiak baliatzen ari, aurrez-aurrekoa "ordezkatu" beharrik gabe. Teknologia horiek izan dezaketen erabilgarritasuna bistaratzeak erraztu egin dezake erresistentzia hori murrizten joatea. Bestetik, pertsona batzuk larritu egiten dira aldaketa teknologikoen abiaduraren aurrean, eta zaila ikusten dute ezagutzaren,

prestakuntzaren eta konpetentziak eskuratzearen erritmo horretara egokitzea. Horrekin lotuta, erakundeek nabarmendu dute belaunaldiarekin lotutako faktoreak paper garrantzitsua duela, eta soldatapeko pertsona gazteen belaunaldiak traktore gisa funtziona dezakeela, ohituagoak daudelako egunerokoan teknologiak erabiltzera.

7. Zailtasunak proiektu teknologikoak aplikatzeko orduan

“Mundu teknologikoa” eta “arlo sozialaren mundua” (pertsonetan eta haiei zuzendutako zerbitzuetan oinarritua) behar adina konektatuta ez daudenean, zailtasunak ager daitezke proiektu teknologikoen aplikazio sozialean. EHSSko erakundeek jarduera motaren ondorioz, eta haien zerbitzuak eta jarduerak pertsona ardatz hartuta bideratzen dituztelako, zaila izaten da proiektu teknologiko batzuk zerbitzu eta jarduera horien hartzaileen ezberdintasunetara eta berezitasunetara egokitzea, eta aplikagarritasuna galtzen dute.

Hartzaileen behar espezifikoak ezagutzeak proiektu teknologikoen ikuspegia hobeto bideratzen lagunduko luke. Horretarako, erakundeek ustez beharrezkoa da erakundeak eta hartzaileak eurak diseinu eta garapen teknologikoen prozesuetan inplikatzeko. Hartzaileekin kontraste-taldeak edo pre-testak egiteaz harago, hartzaileak hasieratik inplikatzeko eta ko-kreazio prozesu bat izateak lagundu egingo luke proiektu teknologikoak modu zehatzean bideratzeko orduan, eta aplikagarritasuna areagotuko litzateke.

Dena den, proiektu teknologiko-sozialean diziplina anitzeko lantaldeak sortzeak ere izango litzateke zailtasunak; lantalde horietan EHSSren ezagutza propioak eta ezagutza teknologikoak konbinatuko lirateke. Garapena zaildu dezaketen oztopoak izan daitezke lengoia komun bat partekatzea, teknologia digitalen baldintzatzaileak eta eskaintzen dituzten aukerak ulertzea, hartzaileen beharrak ulertzea, arreta pertsonalizatzea, etab. Nolanahi ere, erakundeek ustez beharrezkoa da oztopo horiei aurre egitea, teknologien ikuspegi soziala eta aplikagarritasuna hobetzeko.

Kontuan izan behar da posible dela proiektu teknologiko-sozial batzuk, azkenean, ez aplikatzea, teknologia ez dagoelako helduta eta denbora gehiago behar delako probak egiteko eta garatzeko, hobekuntza teknikoak garatzeko inbertsio ekonomiko handiagoa behar delako, etab.

8. Zailtasunak barne-kudeaketan

Datu-baseak sistematizatuta eta eguneratuta izateko behar den denborak, edo barne-komunikaziorako tresnak garatu eta erakundeetako pertsonen artean tresna horien erabilera erraza eta ohikoa izan dadin lortzeko behar den denborak talka egiten dute askotan erakundeek jardueraren ohiko erritmoarekin, eta horretara bidera daitezkeen baliabideekin (denbora eta pertsonak).

Tresna teknologiko berriak garatzeko, erakundeko lan-prozesuetan txertatzeko eta haien erabilera ohikoa bihurtzeko denbora eta dedikazioa behar dira, eta erakunde askok ezin diote horri aurre egin, izan haien esfortzu guztiak haien jarduera garatzeko eta eguneroko beharrei erantzuteko erabiltzen dituztelako, izan baliabide mugatuak dituztelako.

9. Hartzaileen arteko arrakala digitala:

EHSSko erakundeek hartzaileak mendekotasun-, bazterketa- edo babesgabetasun-egoeran edo -arriskuan daude, desgaitasunen bat dute, edo beste era bateko zaurgarritasunen bati aurre egiten diote. Teknologia digitalak eskuratzeko eta erabiltzeko duten aukerak agerian uzten du, gainera, arrakala digitaleri aurre egin behar dietela; kasu batzuetan, arrakala digital ugari. Hartzaile askorentzat luxuzko objektuak, “urruneko”

elementuak edo elementu “arraroak” dira teknologiak; haientzat ez dira ohikoak edo egunerokoak, ez dakitelako erabiltzen edo ez dituztelako sarritan erabiltzen; eta pertsona horien ustez, teknologiek haien zaurgarritasun-egoera areagotu dezakete.

Hau oztopo gehigarri bat izan daiteke erakundeentzat, haien hartzaileei zuzendutako zerbitzuetan edo jardueretan eraldaketa digitaleko prozesuak hasten dituztenetan. Baina nabarmentzekoa da hartzaileek haien konpetentzia digitalak hobetzeko motibazioa erakusten dutenean, hartzaileak eurak ere traktoreak izan daitezkeela.

Aipatu bezala, erakundeen % 55,4k adierazi dute haien hartzaileek oinarrizko konpetentzia digitalak dituztela. Hartzaileen konpetentzia digitalak hobetzeko, erakundeen ustez, hartzaileen kolektibo bakoitzaren arrakala digitala identifikatu behar da, batez ere; eta, hortik abiatuta, beharrezko prestakuntza bideratu (informazioa bilatzea, online izapideak, ofimatikako tresnak, Interneteko segurtasuna, etab.), eta gailu eta tresna digitaletarako sarbidea erraztu. Halaber, datuen arabera, erakundeen % 11,6k bakarrik egin dute hartzaileen arrakala digitalaren gaineko azterketaren bat, haiek sarbidearekin, alfabetatzearekin eta erabilerarekin lotuta izan ditzaketen beharrak modu argian identifikatuta izateko.

10. Beste erakunde eta eragile batzuekin elkartzeko espazio falta

Beste erakunde eta eragile batzuekin batera lan egiteak bultzatu egiten ditu EHSSko erakundeen eraldaketa digitaleko prozesuak, baina elkartzeko espazio faltaren ondorioz, kontaktuez eta banakako proiektuez harago, ez dira EHSSko erakunde gehiagok parte har lezaketen elkarlanerako aukera zabalagoak sortzen ari.

Datuek erakusten dutenez, erakundeen % 16,7k baino ez dute beste erakunde edo eragile sozial batzuekin lan egiten produktu edo zerbitzu teknologikoak –hartzaileei zuzenduak edo erakundearen barne-kudeaketara zuzenduak– garatzeko orduan.

Erakundeen esanetan, teknologiaren arloan ia ez dute kontakturik beste erakunde batzuekin. Hala ere, kontaktu hori izatea pizgarri handia izan daiteke eraldaketa digitaleko prozesuei modu bateratuan aurre egiteko. Halaber, erakundeek adierazi dute mundu teknologikoak oso gutxi ezagutzen duela EHSS eta erakundeen jardura; horrek galarazi egiten du behar edo arazo sozialei erantzun teknologikoak ematera bideratutako lankidetza gehiago garatu ahal izatea.

Elementu horien ondorioz, ez da informaziorik eta lankidetzarako espaziorik partekatzen, eta horrek informazio- eta ezagutza-siloak sor ditzake. Silo horiek indibidualizatu egiten dituzte proiektu teknologiko-sozialak, eta ez dute laguntzen egitasmoak kolaboratiboagoak izan daitezen eta eragile gehiagoren partaidetza izan dezaten.

11. Aldaketa teknologikoen abiadura

Aldaketa teknologikoen abiadura, hau da, berrikuntza teknologikoen erritmo azkarra, zailtasun bat da erakundeentzat. Aldaketa horien berri izateko eta berrikuntzen gaineko informazioa jasotzeko, erakundeek denbora eskaini behar diote gailuen, aplikazioen edo programen berritasunei dagokienez egunean egoteari, eta aukeren artean “mugitzen” jakin behar dute, kasu bakoitzerako esanguratsuenak direnak identifikatzeko. Teknologia horien bilakaerarekin konektatuta egoteko borondate eta dedikazio argia izan behar direla aipatu dute erakundeek.

EHSSn ez dago erakundeei haien eskura dauden baliabide teknologikoen aukera ezagutzera ematen dieten eta berrikuntza teknologikoak gertatu ahala eguneratzen den gidariki ere.

5.4. Diagnostikoaren ondorio nagusiak

Datuek erakusten dutenez, eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean pauso garrantzitsuak eman ditu EHSSk, teknologia digitala txertatzeari dagokionez. Baina, hainbat gaitan, hobetzeko asko du EHSSk; gai batzuk oinarritzkoak dira, azpiegiturekin eta konektagarritasunarekin lotuak, eta beste batzuek tresna aurreratuagoekin eta berrikuntza teknologikoekin dute zerikusia.

Halaber, datuen arabera, lantzen ari direnaren arabera, erakundeak eraldaketa digitaleko prozesuen momentu ezberdinetan egon daitezke, eta ibilbide ezberdinak egin ditzakete, honakoei dagokienez: teknologiak txertatzea, lan eremuetan aplikatzea, edo eraldaketa digitaleko prozesuak errazten dituzten elementuen garapena edo topatzen dituzten zailtasunak.

Gailu teknologikoak eta haien erabilera nahiko zabalduta daude erakundeen artean, bereziki, enpleguaren eta gizarte-zerbitzuen arloko erakundeen artean, eta aurrekontu oso altuak dituztenen artean. Hala ere, EHSSko erakundeen konektagarritasuna hobetzekoa da (erakundeen % 14k oraindik ez dute konexiorik), batez ere, aurrekontu baxuak dituzten erakundeen artean. Segurtasun-neurriekin zerikusia duen oro ere hobetu daiteke erakunde horietan.

Erakundeen ohiko jardueran nahiko hedatuta daude hainbat tresna, batez ere, posta elektronikoa; eta horrez gain, sare sozialak, webgune korporatiboa, urruneko sarbidea eta dei- eta ahots-aplikazioak. Beste tresna batzuen erabilera, berriz, oso mugatua da erakundeetan: datuen elkartruke automatizatua, wiki tresnak eta, batez ere, puntako teknologiak.

Datuek erakusten dutenez, gainera, teknologia digitalak presentzia handiagoa du erakundeen eremu eta lan-prozesu batzuetan. Teknologia digitala, batez ere, komunikazioko eta barne-kudeaketako lan arloetan dago txertatuta, guztiz edo partzialki. Funtsak lortzeko prozesuan, ordea, hobetzeko asko dago teknologia txertatzeari dagokionez.

Administrazioaren eta kudeaketaren arloko lan-prozesu espezifikoetan erabiltzen dituzte erakunde gehienek teknologia digitalak intentsitate handienez, baita barneko interes-taldeekiko komunikazioarekin zerikusia duten lan-prozesuetan ere. Baliabideak eskuratzeko prozesuan eta gizartean eragiteko orduan askoz gutxiago erabiltzen dira teknologia digitalak. Prozesu horietan oraindik hobetu daiteke teknologia digitalen erabilera maila.

Datuak arloaren, artatutako kontingentziaren eta bolumenaren arabera aztertuta, agerian geratu da erakundeen artean aldeak daudela, bai teknologia digitala txertatzeari dagokionez, bai teknologiaren erabilerari dagokionez. Erakundeen diru-sarreraren bolumenak, orokorrean, eragina du erakundeek laneko eremu eta prozesuetan teknologia digitala txertatzeko eta aplikatzeko duten gaitasunean. Dena den, lan-prozesuetan teknologia digitalak txertatzeari dagokionez, badirudi estrategia digital batekin lotutako ekintzak egitea edo estrategia digitala formalizatuta izatea dela erabakigarriena.

Webgunea eta sare sozialak tresna garrantzitsuak dira erakundeentzat, hainbat helburutarako. Sare sozialak, bereziki, komunikazio-tresna gisa finkatu dira. Webgune korporatiboa, batez ere, erakundearen irudia garatzeko, informazio interesgarria partekatzeko eta zerbitzuen eta jardueren berri emateko erabiltzen da. Sare sozialak, bereziki, helburu berdinetarako erabiltzen dira, baita gizartean eragiteko eta hartzaileekin harremanetan egoteko ere. Nabarmenezkoa da, erakundeen arteko aldeak kontuan hartuta, aisialdiko eta garapenerako nazioarteko lankidetzako erakundeek asko erabiltzen dituztela webgunea eta sare sozialak.

Datuak aztertuta, honako ondorioa atera daiteke: erakunde batzuk ez dira ohartzen egunerokoan tresna digitalak erabiltzeko beharrezkoa dela teknologia digitala dagoeneko txertatuta izatea edo eraldaketa digitaleko prozesu bat hasi izana. Hori erakusten du teknologia digitalaren txertatze mailen eta funtsak eskuratzeko, gizartean eragiteko edo barne-kudeaketarako teknologia digitalaren eta webgunearen/sare sozialen erabilera mailen arteko ezberdintasunak. Kontzeptuak gehiago zehaztu behar direla agerian uzten duen disonantzia kognitibo bat izan daiteke, eta teknologia digitala edo eraldaketa digitaleko prozesuak zer diren adierazten duten definizioak eta ikuspegiak partekatu eta adostu behar direla adierazten du.

Konpetentzia eta formazio espezifikoaz gain, eraldaketa digitaleko prozesuei ekin ahal izateko funtsezkoak dira faktore hauek: teknologia digitalaren eta eraldaketa digitaleko prozesuak hastearen garrantziari buruzko hausnarketa; gaian erreferenteak diren eta lidergo digitala gauzatu dezaketen pertsonak identifikatzea; erakundearen egoera aztertzea; eta planifikatutako ekintzak garatzea.

Noski, erakundeentzat baldintzatzaile erabakigarriak dira inbertsioa, baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak izatea, denbora eta finantzaketa-iturri egonkorak izatea. Gailu teknologikoak eta programak erosteko, konpetentzia digitalen gaineko prestakuntza jasotzeko eta abarretarako baliabideak bideratzea erraztu edo oztopatu dezakete aipatutako faktore horiek.

Halaber, nabarmentzekoa da erabakigarriak izan daitezkeela kanpoko beste faktore batzuk, hala nola beste erakunde eta eragile batzuekiko aliantzak eta elkarlana.

Amaitzeko, garrantzitsua da kontuan izatea hartzaileen arrakala digitala faktore baldintzatzailea izateaz gain, EHSSk ezinbestean aurre egin beharreko arazo bat dela eraldaketa digitalaren eta eraldaketa sozialaren bidean aurrera egiteko, 6.4. eta 6.7. ataletan azalduko dugun moduan.

6. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk bizi duen egoeraren gainean hausnartzeko elementuak

Ikasketan zehar, EHSSko erakundeak eta kontsultatutako beste eragile batzuk gogoetak helarazten joan dira. Diagnostikoaz harago, funtsezkoa da gogoeta horiek jasotzea, EHSSk eraldaketa digitalaren aurrean duen egoeraren gaineko ikuspegia osatzeko.

Ekonomia eta gizartea eraldatzen ari dira teknologia digitalak. Eraldaketa horren hasieraren lekukoak izaten ari gara, eta, teknologiak garatzen doazen heinean, eraldaketa horren irismen soziala eta ekonomikoa hazi egingo dela aurreikus daiteke, eta hazkunde horrek erronka eta arazo sozialei aurre egiteko aukera eta soluzio ugari ekarriko dituela.

Dena den, ez dira ahaztu behar eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSk mahai gainean jartzen dituen eztabaida batzuekin lotura estua duten funtsezko alderdi batzuk. Eraldaketa digitaleko prozesuek EHSSn sor ditzaketen arrisku batzuen jakitun dira erakundeak. Eraldaketa digitala EHSSren balioen eta nortasunaren arabera bideratzeko eta eraldaketa sozialaren zerbitzura egoteko landu beharko liratekeen ezinbesteko eztabaida batzuk ere jartzen ditu mahaiaren gainean.

Covid-19aren pandemiak eta hari aurre egiteko hartutako neurrien ondorioek (konfinamenduak, distantzia soziala, telelana, etab.) gizartearen, politikaren eta ekonomiaren arreta-gunean jarri ditu teknologia digitalak. Eta EHSS ez da hortik kanpo geratu.

Gai horiek guztiak lantzeko, lehenik, erakundeen errealitate zehatzean kokatu behar da eraldaketa digitala, eta eraldaketa digitaleko prozesuen ibilbideak eta eraldaketa digitalaren papera ulertu behar dira.

6.1. Nola hasten dira eraldaketa digitaleko prozesuak erakundeetan?

Eraldaketa digitala prozesu edo bilakaera bat da, hortaz, EHSSko erakundeek **ibilbide ezberdinak** dituzte. Ibilbide batzuk oso hasierako fasean daude, eta egunerokoan tresna teknologikoak erabiltzera mugatzen dira. Beste batzuek, erakundeko arlo edo eremu batzuetan garapen gehiago txertatzeko pauso batzuk eman dituzte. Beste ibilbide batzuk, berriz, garatuago daude eta barne hartzen dituzte puntako teknologia batzuen erabilera, laneko prozesuak berrituz planteatzea edo proiektu teknologiko-sozial garrantzitsuak garatzea. Nolanahi ere, garrantzitsua da azpimarratzea EHSSko erakundeak ez direla zerotik hasten haien eraldaketa digitaleko prozesuan.

Diagnostikoak adierazten duen moduan, erakundeek urteak daramatzate teknologia digitalak txertatzen eta denbora da ohikoan gailu eta tresna digitalak erabiltzen dituztela, hala nola posta elektronikoa, sare sozialak edo smartphoneak. Ohiko erabilera horiek aurrerapauso txiki bat dira haien eraldaketa digitaleko prozesuan, eta hazten joan daitezkeen ezagutza eta trebetasunak sortu dituzte. Gailu gehiago, erabilera berriak eta trebetasun berriak ere gehi daitezke ("kapa digital" gehiago).

Aurrerago teknologia digital espezifikoagoak txertatzen dira, proiektu zehatzen bidez. Beharrak identifikatzen dira, proposamen argi bat egiten da, helburuak ezartzen dira eta teknologia digitalek eskain dezaketen funtzionaltasuna erakusten duen lan-plan bat egiten da. Beharrezko konpetentziak eta prestakuntza ere identifikatu daitezke momentu horretan, eta lan prozesua berriz planteatu daiteke, teknologia horien erabilerarekin.

Eraldaketa digitaleko ibilbide luzeagoa duten erakundeek adierazi dutenez, ibilbidea aurreratuago dagoenean eraldaketa digitala bultzatzeaz eta zuzentzeaz arduratuko den pertsona bat identifikatzen da, estrategia digital bat martxan jartzea posible denean planifikatutako ekintzak garatuko dituen.

Aurrekontu ertaina edo txikia duten enpresen kasuan eta soldatapeko langilerik ez duten edo soldatapeko langile gutxi dituzten enpresen kasuan, haien ohiko jarduerari eman beharreko erantzun azkarrak markatzen du teknologia digitalak txertatzearekin lotutako ibilbidea. Badirudi, askotan, behar bati erantzuteko txertatzen dutela teknologia, erantzun erreaktibo gisa, eta ez direla abiatzean aurrez definitutako planteamendu batetik. Erakunde horien lehentasuna eta ikuspegia egunerokoan oinarritzen da, ohiko jardueran, eta baliabide mugatuak izaten dituzte, bai ekonomikoak, bai pertsonekin eta denborarekin lotutakoak.

Ibilbide aurreratua duten erakunde batzuen arabera, garrantzitsua da eraldaketa digitaleko prozesu bat hastea ahalbidetzen duen kanpoko eragile bat izatea. Beste sektore batzuetako (enpresa, administrazio publikoa) esperientziak “inportatuz” has daitezke prozesu horiek. Edo tresna digital ezberdinen potentzialtasunaren gaineko ezagutza duten eragileekin duten harremanagatik has daitezke ibilbideak; eragile horiei helaraz diezazkiekete zalantzak, beharrak, etab. Hori da prestakuntza-zentroen, unibertsitateen, teknologia- eta ikerketa-zentroen eta hornikuntza-enpresa teknologikoen kasua. Eragile sozial horiekin elkarlana hasteak edo proiektu kolektiboetan parte hartzeak aukera ematen du ezagutza partekatzeko, beharrak modu bateratuan identifikatzeko eta behar edo arazo sozialei erantzuteko moduen gainean lan egiteko.

Agerikoa da, era berean, erakundeen erritmoak asko baldintzatzen duela EHSSko eraldaketa digitalaren erritmoa. Batetik, beharrak egokitze-prozesuen aurretik daudelako, eta, ondorioz, erantzunak erreaktiboak izaten dira orokorrean. Bestetik, nolabaiteko “distantzia” bat ezarri delako teknologia berriek EHSSko erakundeei eman diezaieketenari dagokionez. Ondorioz, ez zaio behar besteko balioa ematen teknologiak jardueraren garapenari egin diezaiokeen ekarpenari eta erakundearen barruan berrikuntzak eta aldaketak gauzatzeko teknologiak motor gisa duen funtzioari.

Laneko eremuetan eta prozesuetan modu progresiboan teknologia digitalak txertatzeak eta aplikatzeak **ikaskuntza** garrantzitsuak ekarri ditu, eta ikaskuntza horiek nabarmentzen dira ibilbide horietan zehar.

Esku-hartzean, analisisan, kudeaketan eta komunikazioan teknologia txertatu duten erakundeek aipatzen dutenez, haien gaitasuna nabarmen hobetu da hauei dagokienez: azterketak egitea, hausnartzea, ebaluatzea, eta hautemandako beharrei eta identifikatutako erronkei egokitutako erantzunak ematea.

Alderdi bakarra ez izan arren, teknologia digitalak komunikazioan duen garrantzia nabarmentzen dute, bereziki (presentzia Interneten, sare sozialetan, etab.). Izan ere, erakundeentzat alderdi garrantzitsua da komunikazioa, ikusgarritasuna lortzeko. Komunikazioa oinarri sozialarekin; komunikazioa hiritarrekin, oro har; eta komunikazioa beharrak edo proiektuak partekatzen dituzten erakundeekin.

Zerbitzuetan edo barne-kudeaketan berrikuntzak txertatzea eta elkarlana garatzea ere aukera oso positibotzat hartzen dira. Erakundeek gehien estimatzen duten funtzionalitateetako bat erakundeek eskura duten eta sortzen dute informazioa datu bilakatzea da. Izan ere, informazioa eskuragarriago eta antolatuago izatea ahalbidetzen du horrek, eta errazagoa bihurtzen da informazio hori aztertzea, partekatzea eta aplikatzea.

Erakundeek aitortzen dutenez, orokorrean, teknologia digitala txertatzeak hobetu egiten du erakundearen dinamika propioa eta teknologia digitalak oso ohikoak diren testuinguru sozial batean kokatzen ditu erakundeak, gero eta digitalizatuago dagoen testuinguru sozial eta ekonomiko batean. EHSSko erakundeak lantzen ari diren eraldaketa sozialak eraldaketa digitalarekin lotuta egon behar duela nabarmentzen dute, ezin dela alde batera utzi.

Eraldaketa soziala eta digitala bat etortzeko, erakundeen prozesuen gainean hausnartu behar da: nola hobetu daitezkeen teknologiarik esker, teknologiak eskaintzen dituen aukerak nola aberastu ditzaketen laneko prozedurak, “geruza digital” bat txertatzeak nola sustatu ditzakeen aldaketak eta hobekuntzak lan-prozesuetan eta hartzaileei zuzendutako jardueran.

Kontuan izan behar dira bi alderdi garrantzitsu. Batetik, aipatu dugun moduan, eraldaketa digitala prozesu bat da, eta, ondorioz, erakundeek ibilbide desberdinak egin ditzakete, eta momentu edo fase oso desberdinetan egon daitezke. Ezin dira EHSSko erakundeen eraldaketa digitaleko prozesuak homegeneizatu, eta ezin da ahaztu erakundeak oso anitzak direla jarduera eremuari, soldatapeko langileen eta/edo boluntarioen kopuruari edo baliabide ekonomikoei dagokienez, beste gauza batzuen artean.

Bestetik, eraldaketa digitala erakundeetako eremu ezberdinetan egon eta aplikatu daiteke, eta teknologia digital ezberdinak har ditzake barne; hala, sortzen diren praktika eta funtzionalitate digitalak anitzak izan daitezke. Erakunde bakoitzean interesgarriak izan daitezkeen garapen zehatzen jakitun izatea baliagarria izan daiteke eraldaketa digitaleko prozesuan asmatzeko. Teknologia digitalen potentziala aprobetxatzeari “esker” prozesuak berriro diseinatzea da garrantzitsuena, horrek arrisku batzuk ekar ditzakeela kontuan hartuz.

6.2. Zer paper du eraldaketa digitalak EHSSn? Zer garrantzi du?

Eraldaketa digitalaren papera asko baldintza dezake erakunde bakoitzaren ibilbideak, dagoeneko hasitakoak zein egiteko dagoenak; eta ematen zaion garrantziak ere bai, erakundearen erronka gisa lehenetsiz, erakundeko pertsonen artean gogoeta eginez, baliabideak esleituz, etab.

Erakundeen ustez, orokorrean, EHSSko erakundeen berrikuntza-prozesuetan paper garrantzitsua izaten ari da teknologia digitala. Kasu batzuetan oso garrantzitsua dela nabarmendu dute, iraultzailea ere bai, teknologia digitalak hainbat gaitan eskaintzen dituen aukerengatik, hala nola kudeaketan edo komunikazioan. Eta berrikuntza metodologikoko, berrikuntza sozialeko... prozesuak ekar ditzake. Gaur egun funtsezko gaia dela eta ezin dela albo batera utzi nabarmentzen dute; izan ere, erakundeak haien ingurunearekin erlazionatzen diren moduaren berezko zatia dira teknologia digitalak. Bizirauteari dagokionez ere ematen zaie balioa. Gero eta digitalagoak diren gizarte eta ekonomia batean, EHSSk ezin du atzean geratu eta bat egin behar du bilakaera horrekin. Dena den, erakunde askotan hasi besterik ez da egin, oraindik ez da garatu, eta hondarreko gaia da; izan ere, ez dute fokua gai horretan jarri eta ez dituzte kontuan hartzen teknologia digitalak eskain ditzakeen aukerak.

Jasotako datuen arabera, 1etik 10erako eskalan, non 1ek esan nahi duen ez dela batere garrantzitsua eta 10ek esan nahi duen guztiz garrantzitsua dela, erakundeentzat, batez beste, 6,2 puntuko **garrantzia** du eraldaketa digitalak erakundeko jarduera garatzeko. Esanguratsua da erakundeen % 56,6rentzat eraldaketa digitalak 7 puntutik gorako garrantzia (1etik 10erako eskalan) duela erakundearen jarduera garatzeko.

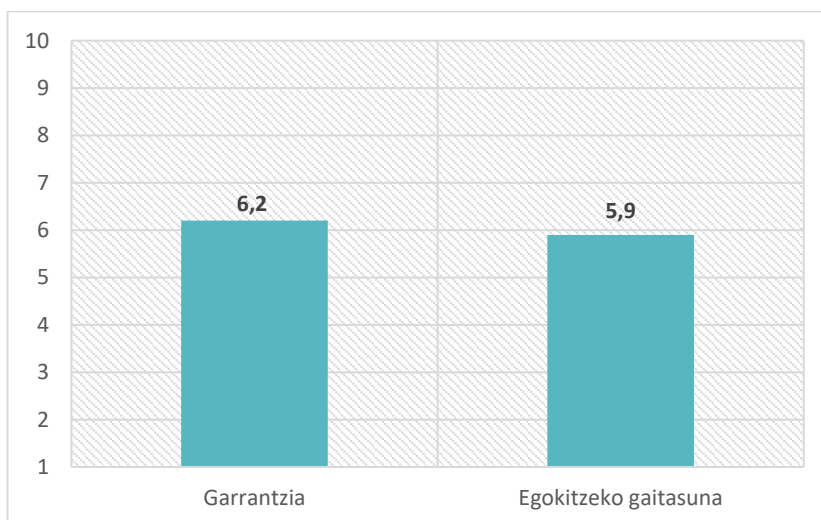
Garrantziari dagozkion datuak lurralde historikoaren, jarduera eremuaren edo diru-sarreraren bolumenaren arabera aztertuz gero, ikus daiteke eraldaketa digitalaren garrantzia handiagoa dela Bizkaian, gizarte-zerbitzuen eta aisialdiaren arloko erakundeetan, eta aurrekontu altua duten erakundeetan.

Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean **egokitze**³⁷ duten gaitasuna ere baloratu dute erakundeek. Batez beste, 1etik 10erako eskalan (non 1ek esan nahi duen ez dagoela batere egokituta eta 10ek guztiz egokituta dagoela), erakundeek 5,9ko balorazioa eman diote haien egokitze gaitasunari. Eraldaketa digitalaren erronkara egokitze erakundeek duten hobetzeko marjina adieraz dezake datu honek.

Esanguratsua da erakundeen % 44,3rentzat erakundeak eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean duen egokitze gaitasuna 7 puntutik gora kokatzen dela, 1-10 eskalan (non batek esan nahi duen ez dagoela batere egokituta, eta 10ek guztiz egokituta dagoela).

Eraldaketa digitalera egokitze gaitasunari dagokionez, Bizkaiko erakundeak, osasunaren arlokoak, aisialdiaren arlokoak, gizarte-zerbitzuen arlokoak eta aurrekontu altua dutenak nabarmentzen dira.

ERAKUNDEEN BANAKETA, ERALDAKETA DIGITALAREN GARRANTZIARI EMATEN DIOTEN BALIOAREN ETA HARI EGOKITZEKO GAITASUNAREN ARABERA (%)



Datu hauek modu bateratuan aztertuta, ikus daiteke apur bat handiagoa dela erakundeek eraldaketa digitalari ematen dioten garrantzia, hari egokitze duten gaitasuna baino.

Eraldaketa digitalaren garrantzia gero eta handiagoa izan arren, eta gero eta erakunde gehiagok izan arren geruza digital txiki bat txertatzeko asmoa, erakundeek nabarmentzen dute haientzat ez dela lehentasunezko gai bat. Orokorrean, teknologia digitala txertatzea tresna edo gailu bat txertatzea baino ez dela uste dute (ordenagailuak, webak...). Ikuspuntu utilitarista dute, ia, eta ez dira ohartzen teknologiak berak laneko prozesua berriro diseinatzeko eta aldatzeko izan dezakeen potentzialtasunaz. Batzuetan ez da erakundearen garapenerako zeharkako alderditzat hartzen, baizik eta erabilgarritasunarekin lotutako ekarpen puntualtzat. Horrek galarazi egiten du geruza digital bat txertatzeak egin dezakeen ekarpenaren balioa ezagutzea eraginkortasunari, zehaztasunari, erabakiak hartzeko prozesuari... dagokienez.

³⁷ Eraldaketa digitalera egokitze erakunde bakoitzak (galdetegia bete duen pertsonak) duen gaitasunaren gaineko balorazio eta pertzepzio subjektiboa jasotzen dituen galdera batetik lortzen da datu hau.

Agerikoa da EHSSn oraindik ez dela teknologia digitalaren erabileraren gaineko **hausnarketa** sakonik eta partekaturik egin. Beharrezkoa da honakoen inguruko hausnarketa sortzea: egoera zehatza, zer potentzialtasun dituzten teknologia digitalek erakundeentzat, erakundeen beharrak, eraldaketa digitaleko prozesuek zer helburu estrategikori erantzun behar dioten, prozesuak har ditzakeen norabide ezberdinak, landu daitezkeen eztabaidak, zer ezagutza sortu eta gizarteratu daitekeen, etab.

Hirugarren sektorean ezin da ulertu balioa sortzen duen (kostuak murrizten, prozesuak hobetzen edo eraginkortasuna irabazten delako) ideia bat sortzea edo ezartzea bakarrik dela eraldaketa digitala. “Ekuazioak” barne hartu behar du, derrigorrean, sektoreak berezkoa duen “osagai” bat: hartzaileak. Eta horrekin lotuta, bat etorri behar du erakundearen xedearekin, eta hura bete.

Pertsonen zerbitzura egon ezean edo sozialki berrikuntzarik ekartzen ez badu, eraldaketa digitalak, bere horretan, ez du zentzurik. Teknlogiek pertsonen zerbitzura egon behar dute, lagundu eta erraztu egin behar dute (zehaztasunari, funtzionaltasunari, eraginkortasunari... dagokienez), eta hartzaileei laguntzeko eta haiekin esku hartzeko “giza gaitasuna” areagotzea ahalbidetu behar dute. Bestela, kanpoko tresnak txertatzera muga daiteke eraldaketa digitala, tresna horiek erakundearen helburuen aurretik jarrita, eta, azkenean, digitalaren tirania sortzen da.

6.3. Zer onura eta aukera eskaintzen dituzte eraldaketa digitaleko prozesuek?

Eraldaketa digitalak EHSSn sor ditzakeen onurak lotuta daude erakundeen barneko bizitzarekin eta haien jarduerarekin, batez ere, zerbitzuak ematearekin, baina baita beste funtzio sozial batzuekin ere, hala nola gizartean eragitearekin. Zer eremutan aplika daitezke teknologia digitalak? Zer aukera ekartzen dituzte? Erakunde bakoitzaren jardueraren arabera eta teknologiak ezartzeko ahalegina egiten duen arloaren edo arloen arabera, aukerak ezberdinak izan daitezke.

Teknlogiek dituzten potentzialtasun ugarien artean, bereziki, bi nabarmentzen dira, erakundeei eman diezazkiekeen aukerengatik. Alde batetik, teknlogiek lan-prozesuetan eskaintzen duten eraginkortasuna eta zehaztasuna lagungarriak dira datuak sistematizatzeko eta arauak eta prozedurak automatizatzeko. Hala, azkartu egiten dira prozesuak, erabakiak hartzea errazten da, trazabilitatea hobetzen da, etab. Bestetik, posible da teknologia erreplikatzeko eta besterentzea; horri esker, modu kolektiboan inberti daiteke proiektu teknologikoetan, ondoren erakunde bakoitzaren errealitatera egokitzeko edo “pertsonalizatzeko”. Prozesuen mapak erakunde batetik bestera pasatu daitezke, eta, hala, ez da beharrezkoa erakunde bakoitzak implementatu beharreko prozesuak aztertzea. Gainera, esperientzia batzuk kopiatu egin daitezke.

Hori kontuan izanda, eta laburpen gisa, hauek izan daitezke eraldaketa digitalak erakundeei ekar diezazkiekeen onura eta aukera nagusiak:

ONURAK ETA AUKERAK	
➡	Informazioaren eta datuen sistematizazioa esku-hartze prozesuetan
➡	Datuen sistematizazioa administrazioan, kudeaketan eta lan-prozesuetan
➡	Barneko komunikazioa eta koordinazioa
➡	Zerbitzuen kalitatea: pertsonak ardatz dituen arreta
➡	Berrikuntza zerbitzuetan, jardueretan eta lan-prozesuetan
➡	Ikusgarritasuna, eragina eta kanpoko komunikazioa
➡	Gardentasuna eta inpaktua
➡	Funtsak lortzeko formula berriak
➡	Ikerketa arloko aurrerapenak eta ezagutza gizarteratzea
➡	Lankidetzeta eta sareko lana
➡	Hartzaileentzako aukerak

Informazioaren eta datuen sistematizazioa esku-hartze prozesuetan

Erakundeek nabarmentzen dutenez, garrantzitsua da garatzen dituzten jardueren erregistro eguneratua izatea, honakoei dagokienez: erakundeek eskaintzen dituzten zerbitzuen eta jardueren ohiko funtzionamendua; hartzaileen egoera; gerta dakizkiekeen jazoerak; esku-hartzeko espazioetan gertatzen diren jazoerak edo gertakariak (gatazka-egoerak, larrialdi-egoerak, informazio-eskaerak, egoeraren gaineko txostenak...).

Teknologia aukera ematen dute informazio hori sistematizatzeko, eguneratuta edukitzeko eta zerbitzuak, proiektuak, jarduerak, etab. ebaluatzeko edo erabakiak hartzeko. Era berean, informazioa paperetik datu-sistema digital batera pasatzeko aukera ematen dute, partekatu, eguneratu... ahal izateko. Eta profesionalaren buruan baino ez dagoen informazioa lantaldeetan partekatze modua ere ematen dute.

Datuen sistematizazioa administrazioan, kudeaketan eta lan-prozesuetan

Datuak sistematizatzeko potentzial handia du lan administratiboetan ere; izan ere, arauak automatizatzeko aukera ematen du teknologia digitalak eta, hala, azkartu egiten dira kudeaketako eta administrazioako prozesuak. Automatizazio horrek eragin positiboa izan dezake lan-prozesuen trazabilitatean edo jarraipenean.

Teknologia digitalek ahalbidetzen duten datuen sistematizazioak eta arauen automatizazioak hobetu eta azkartu egiten dituzte lan-fluxuak: denbora eta eraginkortasuna irabazten dira, eta arazoaren ebazpena hobetzen da. Ondorioz, kostuak aurrezteko ere ekar dezake. Onura horiek bereziki nabarmenak dira erakundeetako arlo batzuetan, hala nola administrazioan edo laneko kudeaketan.

Barneko komunikazioa eta koordinazioa

Komunikaziorako tresna digitalek mesede egin diezaioke erakundearen barruko komunikazioari, lantaldeen arteko komunikazioari eta zerbitzuen edo programen arteko komunikazioari. Aurrez aurreko harremanez gain, erlazionatzeko eta komunikatzeko kanal berriak irekitzen dituzte tresna digitalek, hala nola bat-bateko mezularitzak, barneko sare sozialek edo bideo-deietarako aplikazioek. Pertsonen artean informazioa partekatze eta lantaldeak hobeto koordinatzeko arobetxa daitezke kanal horiek.

Tresna horiek oso garrantzitsuak izan dira Covid-19aren pandemian zehar. Izan ere, erakundeetako barne-komunikazioa mantentzeko modua eman dute: bilerak online formatuan egiten hasi dira, etab.

Zerbitzuen kalitatea: pertsonak ardatz dituen arreta

Pertsonak erdigunean jartzen dituen arreta eman ahal izateko laguntza eskain dezake teknologiak, tresna eta baliabide gehiagorekin. Eta, hala, eskaintako zerbitzuen kalitatea areagotzen lagun dezake.

Gainera, informazioa sistematizatzea lagungarria izan daiteke profesionalentzat, ebaluaziorako eta eskaintako laguntza pertsonalizatza bideratutako erabakiak hartzeko, hartzaileen ezaugarrietara eta beharretara egokituta. Horren adibide izan daitezke etxebizitzetako domotizazio-proiektuak. Mendekotasuna-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonen edo desgaitasunen bat duten pertsonen laguntza espezifikoa eta pertsonalizatuak eskain diezazkieke proiektu horiek.

Berrikuntza zerbitzuetan, jardueretan eta lan-prozesuetan

Pandemian zehar haien jarduerarekin jarraitzeko modua eman die teknologia digitalak erakundeei (bereziki, konfinamenduak iraun zuen asteetan). Telelana egin ahal izan dute, eta lan-prozesuetan eta zerbitzuak eskaintzeko moduetan berrikuntzak txertatu ahal izan dituzte.

Hauek dira telelana erraztu duten tresnetako batzuk: bideo-deietarako tresnen bidezko bilerak, urruneko sarbidea partekatutako fitxategietara, fitxategiak hodeian gordetzea, etab.

Gainera, tresnetan berrikuntzan txertatzen saiatu dira, zerbitzuak eskaintzen eta jarduera garatzen jarraitu ahal izateko. Adibidez, prestakuntzan berrikuntzak txertatu dituzte, eta online ikastaroak eta tailerrak eskaini dituzte. Komunikazio-tresna digitalen bidezko laguntza ematea izan da beste berrikuntza bat. Kasu batzuetan, hartzaileekiko eta/edo haien familiekiko komunikazioa azkarragoa eta pertsonalizatuagoa izatea ahalbidetu du horrek. Halaber, deslokalizatutako esku-hartze prozesuetan muga espazialak gainditzea ahalbidetu dute teknologiek.

Ikusgarritasuna, eragina eta kanpoko komunikazioa

Erakundeei haien interes-taldeekin eta, oro har, gizartearekin zuzenean komunikatzeko modua ematen diete komunikazio-tresna digitalek. Haien jarduera eta hartzaileen errealitatea ezagutzera emateko, dagoeneko, komunikabideekin harremana izatea ez da hain beharrezkoa; hori igartzen dute erakundeek.

Zerbitzuek eurek garatzen duten jarduera hartzaileei eta publiko zabalarik komunikatzeko aukera ematen dute tresna horiek, eta komunikazio horrek irismen handiagoa izatea ahalbidetzen dute.

Komunikazio-tresna digitalek gizartean eragiteko modua ere ematen dute, adibidez, sentsibilizazio-kanpainen edo salaketan bidez. Oso modu zuzenean eragiteko aukera ematen dute, mezuen hedapena eta inpaktua erraz

ditzakeen lengoaia oso bisuala erabilita, eta eragina areagotuz. Gainera, tresna digitalez inguratuta hazi diren eta egunerokoan tresna digitalak erabiltzen dituzten gazteengana modu eraginkorrean iristeko modu bat ere bada.

Gardentasuna eta inpaktua

Kanpoko komunikazioarekin eta jardueraren bistaratzearekin lotuta, gardenagoak eta irisgarriagoak izateko modua ematen diete komunikazio-tresna digitalek erakundeei. Haien xedea, balioak, garatzen duten jardueraren irismena, jardueraren memoriak, emaitzen kontuak, etab. ezagutzera eman ditzakete erakundeek, bai haien oinarri soziala osatzen duten pertsonen artean, bai publiko sozial zabalago batean.

Finantzaketa propiorako funtsak eskuratzeko formula berriak

Azken urteetan ugaritu egin dira tresna digitalen bidez funtsak eskuratzeko soluzio berritzaileak. Horretan sartu diren erakundeek *crowdfundingean* edo bizum bidezko dohaintza partikularretan topatu dute funtsak eskuratzeko modu nahiko erraza, eta horrek haien finantzaketa propioa areagotzen lagundu die.

EHSSko erakundeentzat erronka bat da finantzaketa-iturriak dibertsifikatzea, eta tresna digitalen bidez formula berri hauek arakatzea pizgarri bat izan daiteke finantzaketa-iturri propioak areagotzen joateko.

Ikerketa arloko aurrerapenak eta ezagutza gizarteratzea

Datuak eta informazioa sistematizatzeko aukera ematen dute teknologiek, eta horrek ezagutza sortzeko modua eman diezaieke erakundeei, esate baterako, ikerketa-proiektuen bidez datu horiek aztertuta, hartzaileen arazoak eta ezaugarriak aztertuta, haien errealitatea sakonago ezagututa, etab.

Gainera, komunikazio-tresna digitalek informazioa helarazteko eta partekatzeko modua ematen dute, oso modu erraz eta intuitiboan; eta erakundeetan sortutako ezagutza gizarteratzeko modua ere ematen dute.

Lankidetza eta sareko lana

Komunikazio-tresna digitalek aukera ematen diete erakundeei haien artean eta beste eragile sozial batzuekin harremanetan egoteko, eta horrek aukera ematen die lankidetza posibleei ekiteko, ezagutza partekatzeko, etab. EHSSren berezko ezaugarria den eta, berez, balioa sortzen duen sareko lana piztu egin daiteke koordinaziorako, komunikaziorako edo edukiak partekatzeko tresna digitalei esker.

Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean, lankidetza eta aliantzak funtsezko faktoreak dira EHSSko erakundeek aurrera egiteko. Sektorearen barneko lankidetzak aukera ematen die antzeko erakundeei edo eraldaketa digitaleko prozesuaren une berean dauden erakundeei haien ibilbidea eta esperientziak partekatzeko, ezagutza partekatzeko, eta, are, nolabaiteko komunitate-sentimendua sortzeko. Hori erabakigarria izan daiteke, adibidez, eraldaketa digitaleko prozesuei modu indibidualean ekiteko zailtasunak izan ditzaketen erakunde txiki eta ertainentzat, baina lankidetzan izanik prozesu horiek hasteko gai izango liratekeenentzat.

EHSSko erakundeentzat aukera bikaina izan daiteke beste eragile sozial batzuekin batera lan egitea. Izan ere, teknologiaren gaineko ezagutza handiagoa duten beste eragile batzuekin konektatzean, ikaskuntzak barnera

ditzakete haien erakundeetan. Gainera, EHSSko erakundeek errealtate sozialaren gainean duten ezagutza espezifikoa beste eragile batzuei gerturatzeko modua ere bada.

Hartzaileentzako aukerak:

Prestakuntzaren bidez, hartzaileen konpetentzia digitalak hobe ditzakete erakundeek. Gainera, erakundeek gailu teknologikoen eskuragarritasuna hobe dezakete, baliabideak ezagutzera eman ditzakete eta erabilera teknologikoak progresiboki txertatzen joan daitezke (bideo-deiak, blogak, lan-aukeren online bilaketa, etab.). Hala, hartzaileek bizi dituzten arrakala digital posibleak gutxitzen lagun dezakete erakundeek.

Bestetik, hartzaileen prestakuntza-prozesuak erraztu eta prozesu horien iraupena murriztu ditzakete hainbat teknologiak, hala nola online plataformek edo bideo-jokoek (serious games). Hala, esaterako, hartzaile horiek lan-merkatuan txertatzea erraz daiteke.

Gainera, hartzaileak online elkartzeko espazioak sor ditzakete komunikazio-tresna digitalen, hartzaileak haien artean harremanetan egon ahal izateko, talde-dinamikak sortzeko, etab.

Halaber, domotika eta puntako teknologiak lagungarriak izan daitezke erronka sozialak bilatu eta haiei erantzuteko, hala nola bitzita independentea izateari, bakardadeari edo kronikotasunari (6.6. atalean azalduko dugun moduan).

6.4. Zer arrisku ekar ditzake EHSSko eraldaketa digitalak? Zer kezka daude horren inguruan?

Eraldaketa digitaleko prozesuek ekartzen dituzten aukera batzuk identifikatzeaz gain, kezka batzuk ere badituzte horien inguruan erakundeek. Arriskutzat hartzen dituzte kezka horiek, eta aintzat hartu behar dira. Laburtuz, hauek izan daitezke eraldaketa digitalak EHSSko erakundeei ekar diezazkiekeen arrisku nagusiak:

ARRISKUAK	
➡	Bat ez datozen profil profesionalak
➡	Pribatutasuna, babesa eta segurtasuna datuen kudeaketan
➡	Mezuak sinplifikatzea eta komunikazioan zarata egitea
➡	Harremanei eragitea
➡	Azelerazioa eta saturazioa
➡	Tartean sartzea eta erabilera desegokiak
➡	Informazio- eta ezagutza-siloak
➡	EHSSren polarizazioa eta eraldaketa digitalaren desfasea
➡	Arrakala digitala eta zaugarritasuna
➡	Begirada sozialik gabeko teknologiak

Bat ez datozen profil profesionalak

Erakundeetan teknologia digitalak txertatu ahala profil profesional batzuk lekuz kanpo geratuko diren kezka dute erakundeek. Hori bereziki esanguratsua da haien lantaldeetan soldatapeko langileak dituzten erakundeen artean.

Gerta daiteke pertsona batzuek konpetentzia digital aurreratuek edo eskatutako mailari egokitutako konpetentzia digitalak eskuratu ezina, edo pertsona batzuek tresna digitalak erabiltzearen gaineko mesfidantza izatea, edo erakundeek behar dituzten profil berrietara ez egokitzea. Hori dela eta, gerta daitezkeen desadostasun horiek kudeatzeko moduaren gaineko eta profesional horiek “lekuz kanpo” ez geratzeko formulak bilatzeko kezka agertzen dute erakundeek.

Pribatutasuna, babesa eta segurtasuna datuen kudeaketan

Erakundeek kudeatzen duten informazioaren eta datuen bolumena ikaragarria da, bereziki, hartzaileen ingurukoa. Ondorioz, erakundeek kezka dute datu horien segurtasunaren eta babesaren inguruan, zaindu beharreko eskubide digitalak bermatu ahal izateko. Datuen pribatutasuna bermatu behar dute erakundeek, beste helburu batzuetarako erabiltzea galarazi behar dute, eta behar ez den moduan partekatzea saihestu behar dute.

Zentzu horretan, gogoratu beharrekoa da 2016ko apirilaren 27ko Europako Parlamentuaren eta Kontseiluaren 2016/679 Erregelamenduak (EB) pertsona fisikoak babesteko marko bat ezartzen duela, datu pertsonalen tratamenduari eta datu horien zirkulazio libreaki dagokienez. Erakundeek datuen babesa eta segurtasuna lantzeko bide bat da erregelamendu hori betetzea eta hartara egokitzea.

Dena den, kanpoko erasoek ere kezkatzen dituzte erakundeak, hala nola datuak gordetzeko sistemak edo erabilitako tresna digitalak (adibidez, komunikazioak) kalte ditzaketen hackeok edo troleok. Hortaz, IKT segurtasun-sistemen gainean lan egin behar dela aipatzen dute.

Mezuak sinplifikatzea eta komunikazioan zarata egitea

Komunikazioaren arloan, komunikazio-tresna digitalek eskaintzen dituzten aukerek baldintzatuta, mezuak sinplifikatu egin dira, bereziki Facebooken edo Twitterren antzeko sare sozialetan. Horrek mezuak sinpleegiak izateko arriskua ekar diezake erakundeei. Erakundeek ohartarazi dutenez, sare sozial horiek ahalbidetzen dutena baino mezu luzeagoak behar dira hartzaileen gainean komunikatzeko, haien egoera eta egiten den salaketa xehetasun handiagoz azaldu ahal izateko, etab.

Era berean, erakundeen arabera, ikuspuntu zabalago batetik, Interneten bidezko mezuak hainbeste ugaritzeak informazio faltsuak hedatzea ekar dezake, zurrumurruak ugaritzea, etab. Eta, hala, “komunikazioan zarata” sortzea, edo, are, “infoxikazioa”. Fenomeno horiek zaildu egiten dute erakundeek sare sozialen bidez gauzatu dezaketen eragin soziala, salaketa edo sentsibilizazioa.

Harremanei eragitea

Teknologia digitalek erakundeen jarduerarekin lotutako harremanei eragitearen gaineko kezka dago erakundeen artean, bereziki, laguntza ematean. Laguntza-prozesuak, funtsean, profesionalen eta hartzaileen arteko harremanean oinarritzen dira, bi aldeek arteko kontaktuan, harremana erraza izan dadin “klima” egoki

bat sortzean, eta modu berezian zaintzen dira hartzaileen zati afektiboa eta parte-hartzea. Gainera, harremanen zatia EHSSren nortasunaren adierazle bat da erakundeentzat.

Tresna digitalen erabilerak profesionalen eta hartzaileen arteko harreman afektiboa eta gertuko harremana kaltetzeak kezkatzen ditu erakundeak, eta, ondorioz, harreman horren “berotasuna” eta “gertutasuna” galtzeak. Dena den, badakite tresna digitalek aukerak irekitzen dizkietela laguntza-prozesuan, eta aukera horiek agerian geratu direla pandemian zehar: hartzaileekin harremanetan jarraitzea ahalbidetu dute tresna horiek, batez ere, komunikazioarekin lotutakoek.

Zentzu horretan, hartzaileen profilak ondo bereizi behar direla aipatzen dute erakundeek, teknologia digitala eta esku-hartze sozialerako modua egokitu ahal izateko; eta, hala, laguntza birtuala (edo erdi-birtuala) egokitu ahal izateko, eskura dituzten gailuen, Internetarako konexioaren, konpetentzia digitalen eta abarren arabera.

Azelerazioa eta saturazioa

5.3.2. atalean adierazi dugun moduan, aurrerapen eta berrikuntza teknologikoak oso erritmo azkarrean ari dira gertatzen. Horrek “saturazioa” eragin dezake erakundeen artean, egunean egoteko eta erritmo bizi horretara egokitzeko izan dezaketen zailtasunarengatik, eta etengabe berrikuntza teknologikoetan inbertitu beharraren sentsazioa izan dezaketelako.

Erritmo azeleratu horren ondorioz, erakundeak kezkatuta daude eraldaketa digitaleko prozesu batzuk azeleratzeko arriskua izan dezaketelakoan, eta horrek ekintza batzuk oso azkar inplementatu beharra ekar dezakeelako. Kezkatuta daude, uste dutelako arriskutsua dela azkarregi aurrera egiten saiatzea, hau da, eman beharreko pausoak prestakuntzaren eta laguntzaren bidez finkatu gabe aurrera egiten saiatzea. Gainera, eraldaketa digitaleko prozesuetan erritmo azkarra ezartzeak erakundeko pertsonak “beldurtzea” ekar dezake, prestakuntza behar dutelako, tresnetara egokitu behar dutelako, etab. Eta horrek erresistentziak sor ditzake prozesu horien aurrean.

Tartean sartzea eta erabilera desegokiak

Erakundeek kezka adierazi dutenez, erakundeetako pertsonak hiperkonektatuta egotea ekar dezake komunikazio-tresna digitalak gero eta gehiago erabiltzeak eta telelanaren aukera gero eta hedatuago egoteak. Eta, ondorioz, gerta daiteke lana pertsonen bizitza pertsonalaren erdian sartzea. Erabilera-arau argiak ezarri ezean, lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko mugak gero eta lausoagoak izatea eragiten du etengabe konektatuta dauden gailuak izateak (email korporatiboa telefono mugikorrean, etab.). Muga horiek orduan eta lausoagoak dira etxetik lan egitean eta lanerako espazioak eta espazio pertsonalak bereizten ez direnean.

Teknologia modu desegokian erabiltzeak “mendekotasuna” eragin dezake pertsona batzuen artean, eta hiperkonektagarritasuna lotuta dago horrekin. Horrek kezka sortzen du erakundeen artean, hartzaileen kolektibo batzuei dagokienez (haurrak, gazteak...). Hartzaileak eduki desegokietara sartzeak edo ziberjazarpena jasateko aukera izateak ere kezkatzen ditu erakundeak. Kasu horietan, alfabetatze digitala lagungarria izaten daiteke Interneten modu seguruan mugitzen ikasteko edo arriskuak identifikatzeko, eta, hortaz, prebenitzeko.

Informazio-siloak

Proiektu teknologiko-sozialak garatzen urteak daramatzaten eta, hortaz, eraldaketa-prozesuetan aurrerapauso handienak eman dituzten erakundeek izan ditzaketen ezagutzak beste erakunde batzuekin

partekatu ezean eta EHSSn modu bateratuan landu ezean, “informazio-siloak” bilaka daitezke. 5.3.1. atalean adierazi bezala, erakundeen artean eta beste eragile sozial batzuekin batera lankidetzak eta aliantzak sortzea funtsezko faktorea da eraldaketa digitaleko prozesuei laguntzeko. Elkartzeko espazioak eta elkarlana sortzeko ahaleginik egin ezean, handiagoa da informazio-siloak sortzeko arriskua.

Arazo sozialei modu zabalagoan aurre egitea eta soluzio integratuak eta kolaboratiboak bilatzea ahalbidetu dezake proiektu teknologiko-sozialak garatzean sortzen den ezagutza partekatzeak. Gainera, EHSSk eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean duen estrategia eraikitzen lagun dezake ezagutza partekatzeko apustu komun bat egiteak, sektorearen ikuspegi osoa kontuan hartua.

EHSSren polarizazioa eta eraldaketa digitalaren desfasea

Esan bezala, erakunde batzuek erraztasun handiagoak dituzte eraldaketa digitaleko prozesuetan barneratzeko, haien bolumen ekonomikoaren eta jardueraren ondorioz, dagoeneko erabili dituztelako teknologiak proiektu batzuetan, dagoeneko erakundeak gai digitalez arduratzen den pertsona bat dutelako, dagoeneko eraldaketa digitalerako plan bat dutelako edo harekin lotutako ekintzak egiten dituztelako, etab.

Dena den, erakunde batzuk ez datoz bat profil horrekin, eta horrek kezka eragiten du. Izan ere, haien egoeraren ondorioz, zailtasun handiak izan ditzakete eraldaketa digitaleko prozesu bati ekiteko. Bereziki, erakunde txikiak edo ertainak dira, edo lantaldean boluntarioak baino ez dituzten erakundeak.

EHSSko eraldaketa digitaleko prozesuekin lotuta egon daitezkeen abiadura ezberdinek kezka sortzen dute, erakundeak polarizatzea gerta daitekeelako. Erakundeen eraldaketa digitaleko prozesuen erritmoen arteko aldeak handiak badira, erakunde aurreratuenak urrundu egiten dira, eta beste erakunde askok ezin izaten dute eraldaketa digitaleko prozesuaren lehen pausoak ematen hasi ere egin.

Kasu honetan ere, polarizazio-arrisku posiblea aritzen lagunduko luke sektoreak eraldaketa digitalarekin lotutako estrategia bat izateak, EHSS osatzen duten erakundeen arteko aniztasuna, aukerak eta erronkari aurre egiteko dituzten baldintzak kontuan hartuko dituen estrategia bat.

Arrakala digitala eta zaugarritasuna

Alfabetatze digitalarekin edo eskuragarritasunarekin lotutako arazoak medio, erakundeetako hartzailen kolektibo batzuek ez dituzte eskura gailu teknologikoak edo Internet, edo ez dute gailu horiek erabiltzeko konpetentzia digitalik.

Arrakala digitalak areagotu egin dezake hartzailen kolektibo batzuen zaugarritasuna, eta horrek asko kezkatzen ditu erakundeak. 7.7. atalean azalduko dugun moduan, hartzailen arrakala soziala areagotzea eragin dezakete eskuragarritasunarekin, alfabetatzearekin eta erabilerarekin lotutako arrakala digitalek, eta horiekin lotutako beste arrakala digital batzuek.

Erakundeek badakite hori, eta ohartzen dira aurrean duten erronka garrantzitsuenetako bat dela hau, pandemiak argi eta garbi erakutsi duen moduan. Erronka horri aurre egiteko gakoa izan daiteke hartzailen profil ezberdinek teknologia digitalak barneratzeko ibilbideak sortzeko gai izatea, haien arrakala digitalak kontuan izanda, gutxienez, ez daitezen oinarritzko eta funtsezko erabileretatik kanpo geratu (osasun-sistemarako sarbidea, enplegua eskuratzeko zerbitzuetarako sarbidea, izapideak administrazio publikoarekin, etab.).

Begirada sozialik gabeko teknologiak

Garatzen ari diren teknologia digital batzuek ez dute fokua hartzaileen errealtatean eta behar zehatzetan jartzen, eta erakundeek artean kezka sortzen du horrek; EHSSko erakundeek ezagutza espezifikoak dute horren gainean. Proiektu teknologiko-sozialetan funtsezko osagaia edo alderdia da begirada soziala, eta kontuan hartu beharko litzateke diseinuaren lehen faseetatik hasita.

Kezkagarria da aurrera egiten jarraitzea, erakundeek aurrerapenak kontrastatzeko modurik izan gabe, aldaketak proposatu edo txertatzeko modurik izan gabe, garapen teknologikoen hasieratik behar sozialak mahai gainean jarri gabe, aplikazio sozial batera egokitzeko modurik izan gabe, hartzaileen ikuspuntua kontuan izan gabe, etab.

Erakundeek helarazi dutenez, komenigarria izango litzateke proiektu teknologiko-sozialek apustu handiagoa egitea pertsonen errealtate ezberdinetara egokitzeko (trebetasun ezberdinak, gaitasun ezberdinak, etab.), eta teknologia digitalak gehiago pertsonalizatzea. Zentzu horretan, erabiltzailean oinarritutako diseinua funtsezko apustua da, eta tresna digitalen diseinuan erabiltzailea aintzat hartzeko modua ematen du, erabiltzaileen esperientzia hobea izan dadin.

6.5. Covid-19a ispilu gisa. Zer erakutsi du pandemiaren harira bizi izandako egoerak?

Landa-lanaren prozesuan zehar, EHSSko erakundeek etengabe hausnartu dute Covid-19aren krisiak haien teknologikoa digitaletikiko ikuspegian izan duen eraginaren gainean. Pandemiak erakundeek agendan kokatu du eraldaketa digitalaren erronka, eta teknologia eta tresna digitalak txertatzea lehentasun bat izan da erakunde askorentzat, jarduera mantentze aldera; bereziki, 2020ko konfinamendu-asteetan zehar.

Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokiak 2020ko udaberrian egindako *Covid-19aren eragina EHSSko erakundeetan*³⁸ txostenean nabarmentzen zuenez, erakundeek % 83,3k aldatu edo berriro bideratu behar izan zituzten haien zerbitzuak edo jarduerak; kasu askotan, online formatura pasatu behar izan zituzten, edo mugikorraren bidez eman behar izan zuten laguntza. Jarduera kudeatzeko zailtasunak izaten ari zirela adierazi zuten erakundeek % 69k, lan-baldintzak aldatu egin zirelako; beste zailtasun batzuen artean, telelanera pasatzea, konpetentzia digitalen gabezia, telelanean aritzeko esperientziarik ez izatea edo ekipamenduen edo beste tresna batzuen gabezia nabarmendu zituzten.

Datu horien arabera, Covid-19aren krisiaren eraginez, erakundeek tresna digitalen, telelanaren, etab. bidez garatu behar izan dute haien jarduera, kasu askotan. Erakundeek balorazio ezberdinak egiten dituzte egokitzapen horren gainean.

Erakunde askok modu eraginkorrean erreakzionatu ahal izan zuten haien barnean, telelanarekin lotutako soluzioak jarri zituzten mahai gainean, eta azkar eta modu eraginkorrean egokitu ziren; izan ere, hori ahalbidetzen zuten tresna informatikoak zituzten ordurako, baita telelanarekin lotutako aurretiazko dinamikak ere. Beste erakunde batzuek, ordea, zailtasun asko izan zituzten. Izan ere, ez zuten ekipamendu informatiko

³⁸ Hemen eskura daiteke: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe_COVID_19_eusk.pdf

mugikorrik, ez zekiten tresnak erabiltzen (hodeian lan egiteko, urruneko sarbiderako, elkarlanerako... tresnak) edo haien webguneak eta komunikazio- eta kudeaketa-sistemak ez ziren oso eskuragarriak edo erabilerrazak.

Erakundeek nabarmendu dutenez, zailtasunak nabarmenagoak izan dira aurrez aurrekoan eta profesionalen eta hartzaileen arteko esku-hartze zuzenean oinarritutako esku-hartze zerbitzuetan. Eskuragarritasunarekin edo alfabetatzearekin lotutako arrakala digital sakona duten kolektibo jakin batzuentzako jarduerak eta zerbitzuak egokitzea ere zailagoa izan da.

Erakundeetako beste lan-prozesu batzuen kasuan, errazagoa izan da pandemiaren eraginez online formatura egokitzea: administrazioa eta kudeaketa, dokumentazioa, prestakuntza, komunikazio-lana, bilerak eta batzarrak, etab.

Badirudi pandemiaren ondorioz derrigorrez egin behar izan diren aldaketa askok jarraipena izan dezaketela erakundeen artean, eraginkorrak direla erakutsi dutelako; adibidez, online bilerak, telelana, online prestakuntza, etab. Nolanahi ere, bistakoa da erakundeetako profesionalen artean prestakuntza digital handiagoa behar dela.

Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokiaren aipatutako ikerketak nabarmentzen duenez, erakundeek % 66,3k adierazi zuten haien hartzaileek arrakala digitalarekin lotutako zailtasunak zituztela, ordenagailurik edo Internetarako konexiorik ez izateagatik, edo alfabetatze digitalarekin lotutako trebetasunik ez izateagatik. Arazo horien ondorioz, informazio falta, komunikaziorako zailtasunak, online prestakuntza jasotzeko zailtasunak... ari ziren gertatzen.

Zentzu horretan, hartzaileen kolektibo zaurgarriek zailtasun asko izan dituzte gailuak eta konexioa eskuratzeko. Hezkuntza, osasun-arreta, lana edo harreman sozialak eskuratzeko Internetarako konexioa izan beharra luxu bat da pertsona askorentzat, haien eskura ez dagoen luxu bat: ordenagailu bakarra duten eta eskola-jarraipenerako hura txandaka erabiltzen duten familiak, Internetara datu mugatuak dituen telefono mugikor baten bidez bakarrik sar daitezkeen familiak, bideo-deiak egiten ez jakiteagatik edo horretarako balio duen telefonorik ez izateagatik bakardadea jasan duten adineko pertsonak, etab.

Orokorrean, EHSSko erakundeek teknologia digitalekiko zuten ikuspegia aldatu egin da Covid-19aren krisiaren eraginez. Pandemiak azeleratu egin du eraldaketa digitaleko prozesua, eta erakundeek “birpentsatu” eta baloratu egin behar izan dute eraldaketa digitalaren garrantzia. Eraldaketaz hitz egiten da, teknologia soziala izan daitekeela eta hala izan behar duela ulertzen duen ikuspegi batez. Teknologian oinarrituta zer esku-hartze eta hausnarketa estrategiko egin daitezkeen ulertzeak, eta pandemiaren une latzenetan bizitako esperientziaren bidez ikusi izanak, lehena eta oraina markatu ditu. Erakundeek euren igarri dutenez, erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko aukera bat da egoera hau, eta aprobeitxatu egin behar da. Era berean, EHSStik hausnarketa eta apustu bateratu bat egiteko aukera ere bada.

6.6. Zer paper izan dezake teknologia digitalak erronka sozialei aurre egiteko orduan?

Teknologia digitala aliatu garrantzitsua izan daiteke erronka sozialei aurre egiteko orduan, EHSSko erakundeek beste eragile sozial batzuekin batera martxan jarri dituzten proiektu teknologiko-sozialek erakusten duten moduan.

Teknologia digitalak EHSSko erakundeetan izan behar duen lekuari dagokionez, ezin da espero teknologiak bere kabuz erronka sozialak konpontzea, baina ez da ahaztu behar erronka horiei aurre egiteko teknologiak duen funtzionaltasuna. Zentzu horretan, teknologia digitalek erronkei erantzuteko EHSSn zer leku duten ulertu ahal izateko, saihestu egin behar dira jarrera *teknofilo* eta *teknofoboak* (esparru teorikoan aipatu bezala, 2.3.1. atalean).

Proiektu teknologiko-sozialetatik abiatuta landu daitezkeen (eta kasu batzuetan lantzen ari dira) erronka nagusietako batzuk dira hauek: bizi-kalitatea (zaintza, kronikotasuna, hauskortasuna, zahartzea eta desgaitasuna barne), bizitza autonomia edo independentea, inklusio soziala eta bakardadea.

Hartzaileen kolektibo askoren **zaintzari** eta **bizi-kalitateari** lagun diezaieke teknologiak, eta hainbat eremutan aplikatu daiteke hori: desgaitasuna, zahartzaroa, hauskortasuna, kronikotasuna, mendekotasuna edo zaintza, orokorrean. Hauek dira EHSSko erakundeak lantzen ari diren adibideetako batzuk: domotika eta robotika arloko garapenak; adinekoen motorizazioa, haien mugikortasuna hobetzeko; adineko pertsonen edo gaixoen jarraipena egiteko eta zaintzeko monitorizazioa; prebalentzien azterketa eta hauskortasunaren neurketa; memoria galdu duten pertsonen errealitate birtuala erabiltzea; bideo-jokoen, errealitate birtualaren edo errealitate areagotuen aplikazio terapeutikoa.

Hainbat kolektibok **bizitza independentea** izatea erronka sozial bat da, eta teknologiak funtsezko papera du horretan, laguntzari, irisgarritasunari eta autonomiari dagokienez. Nahiko ohikoak diren gauzak ahalbideratzen ditu teknologiak, hala nola Interneten bidez kudeaketak, erosketak... egitea. Beste gauza batzuetarako, berriz, tresna konplexuagoak behar izaten dira: ahots bidezko aginduak, sentsoreak, gailu informatikoen egokitzapena edo domotika. Teknologia horietako batzuk garatzen ari dira dagoeneko, eta kostua merkatuz gero, modu orokorragoan erabiltzeko modua egongo litzateke, pertsonen haien egunerokoan segurtasuna eta autonomia emateko. Horrekin lotuta, beharrezkoa dirudi hartzaileei teknologien erabileraren gaineko prestakuntza ematea, haien egunerokoan txerta ditzaten eta modu naturalean erabili ditzaten, haien bizitzarekiko kontrola, autonomia eta aukeratzeko gaitasuna galdu gabe. Domotikaren kasuan, esaterako, desgaitasun fisikoa duten pertsonen egokitutako etxebizitzetan ahots bidezko domotika jarri dute, aplikazio baten bidez erabilera gehiago errazteko. Gainera, arreta birtuala gailuek aukera ematen dute Internetera konektatutako gainerako gailuak ere maneiatzeko, eta, hala, etxebizitza adimendun gisa funtzionatzen du.

Inklusio sozialari dagokion erronka sozialaren kasuan ere, aliatu garrantzitsuak izan daitezke tresna digitalak. Esaterako, esku-hartze prozesuetako harremanekin lotuta, aurrez aurreko harremanez harago pertsonen laguntzeko aukera ematen diete komunikazio-tresna digitalek erakundeei. Eta pertsonen haien komunitatearekiko eta ingurunearekiko duten konexioa areagotzen ere laguntzen dute. Gero eta prozedura eta izapide (administrazioarekin, etab.) gehiago egiten dira telematikoki, baita sistema publikoetarako sarbidea ere (osasungintza, hezkuntza, etab.). Ondorioz, ezinbestekoa da pertsonen prozedura telematikoki horiek egiteko behar dituzten gailuak eta konexioa errazteko lan egitea. Migratzaileen kasuan, komunikazio-tresna digitalek aukera ematen diete haien familiekin harremanetan egoteko; gainera, tokiko informazio interesgarria eskuratzeko aukera ematen diete. Prestakuntzari eta enplegua eskuratzeari dagokienez, lan-merkatura sartzeko zailtasunak dituzten pertsonen enplegarritasuna areagotzen lagun dezakete prestakuntzak eta kompetentzia digitalen garapenak.

Bakardadea da pandemiaren ondorioz larriagotu den beste arazoetako bat, eta teknologia digitalen papera erabakigarria izan daiteke. Adineko pertsonen kasuan, esaterako, konfinamenduan eta pandemiaren ondorengo hila batean zehar, mugikorra funtsezkoa izan da “munduarekin konektatua” egoteko: haien familiartekoekin eta lagunekin harremanetan egoteko modua eman die, eta aisialdirako (musika entzuteko) eta informazioa eskuratzeko tresna bilakatu da.

6.7. Zer eztabaida landu behar dira EHSS gero eta digitalagoak diren ekonomia eta gizarte batera egokitzeko orduan?

Hausnarketarako esparru zabalagoetan gertatzen den moduan, teknologia digitalak eta haren erabilerek alderdi sozial batzuei buruzko eztabaidak sortzen dituzte EHSSko erakundeek eta beste eragile esanguratsu batzuen artean.

Alderdi horiek, batez ere, erakundeek hartzaileekin dute zerikusia, eta sortutako eztabaida batzuk sakon eta modu kritikoan lantzea komeni da, gero eta digitalizatuagoa dagoen testuinguru honetan.

Gero eta digitalagoa den gizartearen **garapen inklusiboa** da erakundeek mahai gainean jartzen duten eztabaida nagusietako bat. Zer egin daiteke talde sozial guztiek erabil ditzaten teknologia digitalak? Nola egin behar zaie aurre egungo arrakala digitalei, eta nola landu behar dira murriztu daitezkeen? Nola txerta daitezke zaugarritasun-egoeran dauden pertsonen egoera hobeto dezaketena tresna digitalak? Teknologien garapenaren gaineko hausnarketaren oinarritzko osagaia izan behar du **begirada etikoak**, aurrera egiten laguntzeko, eta teknologien garapenak izan ditzakeen arriskuez hausnartzeko.

EHSSko erakundeetan ez dira asko txertatu puntako teknologiak, baina Adimen Artifiziala edo robotika erabiltzeak izan ditzakeen arriskuen gaineko eztabaida mahai gainean dago dagoeneko. Hauek dira egiten dituzten galderetako batzuk, zeinak oso garrantzitsuak izan daitezkeen datoen urteetan: zer eragin izango dute Adimen Artifizialeko erabaki automatikoko sistemek, nori zehaztuko diu erabaki horiek eta nola, zer eskain dezakete robotek pertsonen zaintzan eta zer eragin izan dezakete, edo zer baliotan oinarritu behar dira puntako teknologien garapenak.

Haien jarduerak zaugarritasun-egoeran dauden pertsonen kolektiboak zuzentzen dizkieten erakundeek kasuan, hartzaileen arteko **arrakala digitalei** aurre egiteak kezka handia sortzen du. Beharrezkoa da EHSSko erakundeetako hartzaileak gero eta digitalagoa den gizarte honetatik deskonektatuta ez geratzea. Zentzu horretan, hiru kezka nagusi dituzte: trebakuntza (alfabetatze digitala), eskuragarritasuna (gailu informatikoak, Interneteko konexioa, etab.) eta erabilera (trebetasun teknologikoak, eguneroko erabilera egokitua, etab.).

Eskuragarritasunari dagokionez, Interneteko konexioa eta gailu informatiko bat (mugikorra, tableta) izatea pertsona guztiei bermatu beharreko oinarritzko eskubidetzat hartzea eskatzen dute, etxebizitza bat izateko eskubidearen eta beste eskubide sozial batzuen kasuan bezala. Are gehiago orain, non harreman sozial batzuk gailu teknologikoen bidez mantentzen diren, eta administrazio publikoarekin edo banku-entitateekin egin beharreko prozedura eta izapide asko online plataformen bidez egin behar diren, derrigorrean. Pertsona guztiek tresna teknologikoak erabiltzeko modua izan dezaten oinarritzko konpetentzia digitalak bermatzeaz gain, erabilerarekin lotuta, beharrezkoa ikusten da gailuak eta programak egokitzea, pertsona guztientzako inklusiboak izan daitezkeen; horretarako, esaterako, irakurketa erraza txerta daiteke.

Konpetentziekin, eskuragarritasunarekin edo erabilerarekin lotutako arrakala digitalak, gainera, beste arrakala sozial batzuekin “nahastu” ohi dira, eta areagotu egiten dituzte arrakala sozial horiek. Eskuragarritasunarekin lotutako arrakalak zerikusi handia izaten du wifi konexioa edo Interneteko konexioa izateko edo gailu informatikoak erosteko baliabide faltarekin. Eskuragarritasun-arrakalarekin lotuta, NANik edo lan-kontraturik ez duten pertsonak mugak izaten dituzte gailu elektronikoak erosteko edo Internetarako konexioa kontratatzeko. Eta hori eskola-arrakala bihurtu daiteke baldin eta eskuragarritasun-arrakalaren ondorioz ezin badituzte online eskolak egunero jarraitu, adibidez.

Lana eskuratzearekin lotuta, komunikazio-tresna digitalak funtsezkoak dira enplegua bilatzeko prozesuetan eta enplegurako prestakuntza-prozesuetan. Eskuragarritasuna eta gutxieneko konpetentzia digital batzuk

bermatzeak areagotu egin dezakete tresna horien erabilera, lan-inklusioa bezalako helburuetarako. Batzuetan, hartzaileek ez dute izaten prestakuntza-prozesu horiek egiteko edo enplegua bilatzeko gailu informatiko erosorik, eta mugikorra erabili behar izaten dute, datu mugikor mugatuekin.

Arrakala digitala hizkuntza-arrakalarekin ere “nahastu” daiteke. Hori gertatzen zaie informazio administratiboa eskuratzeko edo prozedura administratiboak online egiteko zailtasunak dituzten migratzaileei.

Halaber, gerta daiteke alfabetatze- eta erabilera-arrakalak belaunaldien arteko arrakalarekin nahastea. Hori gertatzen zaie desgaitasuna duten pertsonen familia batzuei, haien adinagatik ez dutelako haien egunerokoan tresna digitalik sartu edo ez dutelako tresna horiek erabiltzeko behar den konpetentzia digitalik garatu.

Horrekin lotuta, teknologien **diseinu sozialaren** gaineko eztabaida ere jarri dute mahai gainean. Arlo teknologikoak eta sozialak harremanetan egon behar dute, begirada soziala duten proposamenak eta teknologia aplikatuak sortzeko, erakundeei, eta, batez ere, hartzaileei haien eguneroko jardueran lagunduko dietenak. Teknologia digitalen diseinuan eta garapenean alderdi “soziala” txertatzeak aukera ematen du fokua teknologia horien aplikagarritasun sozialean jartzeko. Horretan, funtsezkoa izan daiteke EHSSko erakundeen papera, aholkularitza eskaintzeko eta begirada sozial hori txertatzen dela bermatzeko. Hartzaileak ere prozesuaren parte izan beharko lirateke, nolabait; batez ere, hartzaile horiek teknologiaren azken hartzaileak izan behar dutenean.

Dagoeneko arriskuen artean gehitu dugun arren, erakundeen ustez ezin da saihestu **datuen gobernantzaren** gaineko eztabaida. Datuen pribatutasunarekin eta babesarekin lotutako gaiek kezkatzen dituzte; Datuak Babesteko Erregelamendu Orokorrearekin lotuta daude betekizun horiek. EHSSko erakundeen esku artean izaten dituzten datuak bereziki delikatuak izaten dira. Izan ere, kasu askotan, hartzaileen bizitzetako alderdi intimoei egiten diete erreferentzia. Erakundeentzat eta EHSSrentzat beharrezko lan-lerroa da gai honen inguruko posizionamendu argia izatea, eta datuen elkarreragingarritasuna, kontrolerako mekanismoak, datuen irekiera eta erabilera, etab. lantzea, pertsonen eskubideak bermatzen dituen datuen gobernantza-politika baten bidez.

EHSSren kasuan, zehazki, agerikoa da **“digitalizazioaren bataila galtzearen”** gaineko kezka; erakundeak gero eta digitalagoak diren gizarte eta ekonomia honetatik deskonektatuta geratzeak kezkatzen ditu. Jakina da aldaketa teknologikoen abiadura oso bizkorra dela eta saihestu egin behar dela gehiegizko teknologizazioak digitalaren tirania eragitea. Dena den, nolabait, ahalegina egin behar da gizartearen garapen digitalaren parte izateko eta dinamika sozial horiekin lerrokatuta egoteko.

7. Erronkak eta orientabideak

Erakundeek osatutako inkestako datu kuantitatiboetan eta ikerketa-prozesuan zehar izandako elkarriketetan eta eztabaida-taldeetan jasotako informazioan oinarritu zen ondorengo orrialdeetako erronken eta orientabideen lehen bertsioa. Ondoren, erronkak eta orientabideak berrikusi, osatu eta lehenetsi zituzten horretarako berariaz antolatutako mintegi batean. EHSSko erakundeek eta sareek, administrazio publikoak, ikerketa zentroek, garapen teknologikoko zentroek eta erakunde adituek parte hartu zuten mintegi horretan. Hortaz, ikerketa-prozesuan parte hartu duten eragileen ikuspegiak eta jarrerak erakusten dituzte hemen agertzen diren baieztapen eta iritzi ezberdinek.

Hamabost erronka identifikatu dira guztira, eta hiru orientabide estrategiko handiren inguruan multzokatu dira. EHSSren eraldaketa digitala erraz dezaketen hiru alderdi ezberdin nabarmentzen dituzte orientabide estrategiko horiek: teknologia sozialak eta haien aplikagarritasuna, erakundeen baldintzak, eta erakundeen arteko eta beste eragile sozial batzuekiko lankidetzak.

EHSSk eraldaketa digitalaren inguruan egindako lehen hurbilketa osatzen dute orientabide eta erronka horiek. Sektoreak gai honen inguruan hausnartzeko eta/edo estrategia bat garatzeko abiapuntua eta erreferentzia posiblea dira, berez. Hori dela eta, helburu espezifiko batzuk jasotzen dituzte erronkek, orientagarri gisa. Dena den, etorkizuneko hausnarketetan beste helburu batzuk har daitezke kontuan, edo hemen proposatutakoak molda daitezke.

Eraldaketa digitalaren bidean aurrera egiteko sektore publikoak bultzatutako ikuspegi eta egitasmoekin lotuta daude erronka eta helburu horiek, eta horien barnean kokatzen dira. Esaterako, Europako Batzordeak eraldaketa digitalari aurre egiteko 2020an argitaratutako *Shaping Europe's Digital Future*³⁹ estrategiarekin edo Euskadi 2020 Agenda Digitalarekin⁴⁰. Halaber, lotuta daude 2014-2015eko *Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko Liburu Zurian*⁴¹ jasotako orientabide batzuekin, bereziki, 6. erronkako 7.⁴² eta 9.⁴³ orientabideekin.

³⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

⁴⁰ https://www.euskadi.eus/eusko-jaurilaritza/-/plana_programa_proiektua/46-euskadiko-2020ko-agenda-digitala/

⁴¹ https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/LIBRO-BLANCO_eus_2.pdf

⁴² Pertsona espezializatuak sartzea zenbait alorretan: baliabideen bilaketa, komunikazioa, IKTen eta sare sozialen erabilera (190. or.).

⁴³ Esperientzien trukea sustatzea alor hauetan: kudeaketa, kalitatea, eraginkortasuna, etab. (190. or.).

7.1. Orientabideen, erronken eta helburuen laburpena

Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek haien eraldaketa digitaleko prozesuan aurrera egiteko gainditu beharreko 15 erronka proposatu dira. Erronka horiek helburu anitzak hartzen dituzte barne, eta hiru orientabide estrategiko handitan multzokatzen dira:

1. ORIENTABIDEA Gero eta digitalizatuagoa dagoen gizarteko **erronka sozialei aurre egiteko, irtenbide teknologikoen aldeko apustua egitea.**
2. ORIENTABIDEA **EHSSko erakundeek** eraldaketa digitalari aurre egiteko dituzten **baldintzak hobetzea**, eta, hala, erronka sozialei erantzun ahal izatea.
3. ORIENTABIDEA **Erakundeen arteko eta eragile sozialen arteko beharrezko lankidetza sustatzea**, erronka sozialei erantzuteko eta eraldaketa sozialaren bidean aurrera egiteko.

Ondorengo koadroan, orientabide estrategikoak eta haiei lotutako erronka eta helburu ezberdinak ageri dira.

Orientabide estrategikoa	RETO	HELBURUAK
1. Gero eta digitalizatuago dagoen gizarteko erronka sozialei aurre egiteko, irtenbide teknologikoen aldeko apustua egitea.	1. Tresna ezberdinek erronka sozialei aurre egiteko dituzten ahalmenak ezagutzea.	1,1. Proiektu sozialetan aplika daitezkeen teknologia eta tresna ezberdinen gaineko informazioa jasotzea eta sistematizatzea. 1,2. Erronka sozialei erantzuten dieten proiektuetan tresna horiek aplika daitezkeen aztertzea.
	2. Proiektu digitalen bidez landu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.	2,1. Teknologiak erronka sozial ezberdinen aurrean duen ahalmena ezagutzea.
	3. Teknologien diseinu sozialaren aldeko apustua egitea.	3,1. Pertsona erdigunean jartzen duen ikuspegia txertatzea garapen teknologikoan. 3,2. Diseinu teknologikoko prozesuetan hartzaileak ere barneratzea. 3,3. Teknologien diseinu soziala gidatzen duten teknologo sozialen profil hibridoak arakatzea.
	4. Arrakala digitalei (ugariak) aurre egitea.	4,1. Sarbide digitala bermatzea, eskubide sozial gisa. 4,2. Erabiltzaileei prestakuntza ematea, alfabetatzearen arrakalari aurre egiteko. 4,3. Konpetentzia digitalen gaineko prestakuntza eskaintzea, hartzaileen beharretara egokituta. 4,4. Software libreko eta kode irekiko teknologiek ekar ditzaketen aukerak arakatzea, kostu altua duten beste teknologia batzuen ordezkotza gisa, hala, sarbiderako arrakala digitalari aurre egin ahal izateko.

Norabide estrategikoa	RETO	HELBURUAK
2. EHSSko erakundeek eraldaketa digitalari aurre egiteko dituzten baldintzak hobetzea, eta, hala, erronka sozialei erantzun ahal izatea	5. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean erakundeek eta EHSSk, orokorrean, duten egoera ezagutzea.	5,1. Sektorearen eta erakundearen egoeraren gaineko diagnostikoak egitea, argazki bat lortu ahal izateko, eta, handik abiatuta, beharrak identifikatu eta erabakiak hartzeko. 5,2. Eraldaketa digitalak EHSSko erakundeetan izan ditzakeen ibilbide ezberdinak ulertzea.
	6. Eraldaketa digitalaren gaineko ikuspegi estrategikoa erakundeetan txertatzea.	6,1. Erakundeetako zuzendaritzen eta gobernuen konpromisoa lortzea, eraldaketa digitala apustu estrategiko gisa txerta dezaten. 6,2. EHSSko erakundeetako eraldaketa digitalaren gaineko hausnarketa estrategikoa egitea. 6,3. Eraldaketa digitalean aurrera egitea eta hura sendotzea ahalbidetzen duten laguntzak bilatzea. 6,4. Erakundearen eraldaketa digitalaren lidergoa identifikatzea.
	7. Erakundeetan eraldaketa digitaleko planak edo ekintzak txertatzea.	7,1. Erakundearen eraldaketa digitaleko plan bat edo horrekin lotutako ekintzak diseinatzea.
	8. Tresna ezberdinek erakundearen jarduerarako dituzten ahalmenak ezagutzea.	8,1. Erakundearen jardueran aplika daitezkeen teknologia eta tresna ezberdinen gaineko informazioa jasotzea eta sistematizatzea. 8,2. Balio-kateak berrantolatzea. 8,3. Erraz txerta daitezkeen eta ohiko erabilera duten tresnekin hastea. 8,4. Laguntza teknologikoa bilatzea.
	9. Erakundeetako profil ezberdinetako pertsonen konpetentzia digitalak hobetzea.	9,1. Planifikatutako (ez erreaktiboa) prestakuntza azkarra eta eraginkorra eskaintzea, lantaldeko profilei egokituta. 9,2. Erakundeetan ezagutza soziala eta teknologikoa konbinatzen dituzten profil hibridoak edo balioaniztunak txertatzea.
	10. Erakundeetako pertsonen teknologia digitalaren aurrean jartzen dituzten erresistentziei aurre egitea.	10,1. Erakundeko pertsonen tresna digitalen gainean duten pertzepzioa lantzea
	11. Datuen sistematizazioaren bidez, erakundeetan ezagutza sortzea.	11,1. Informazioaren gobernantza- politika bat ezartzea, pribatutasun-politika eta segurtasun-politika egokiekin konbinatuta. 11,2. Jarduera erregistratu eta neurtzea.

	12. Erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko baliabideak areagotzea.	11,3. Informazioa datutan monitorizatzea eta sistematizatzea.
		11,4. Datuak aztertuta, eragina ebaluatzea.
		11,5. Erakundearen koordinazioan hobetu beharreko arloak identifikatzea.
		12,1. Beste finantzaketa-bide batzuetara jotzea.
		12,2. Administrazio publikoak EHSSko eraldaketa digitaleko prozesuei laguntza ematea sustatzea.

Orientabide estrategikoa	RETO	HELBURUAK
3. Erakundeen arteko eta eragile sozialen arteko beharrezko lankidetzaren sustatzea, erronka sozialei erantzuteko.	13. EHSSn ezagutza-sare bat eraikitzea, ikaskuntza-komunitate gisa eraiki daitekeena.	13,1. EHSSko erreferentziazko pertsonak identifikatzea, sarearen liderrak izan daitezten.
		13,2. Ezagutza partekatzeko, helarazteko eta dibulgatzeko espazioak eta bitartekoak sortzea.
		13,3. Erakundeen arteko sinergiak sortzea, sareak eta aliantzak bultzatuta.
	14. Sektore gisa posizionamendu bat garatzea (sarea sortzetik abiatuta).	14,1. EHSSk eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean duen postura argi azaltzea.
		15,1. Beste eragile sozial batzuekin (administrazioa, teknologia-zentroak, teknologia-enpresak...) elkartzeko espazioak sortzea, sareak sortzeko.
	15. Eragile anitzeko berrikuntza-sistema bat sortzea.	15,2. Ezagutzaren eta zaintzaren gaineko eragile anitzeko espazio bat sortzea.
		15,3. Administrazio publikoek EHSSrentzako I+G+b politika bat sustatzea.

7.2. Erronkak lehenestea

Orientabideak eta erronkak berrikusteko antolatutako mintegian zehar erronkak lehenetsi ziren, EHSSk zer ordenatan aurre egin behar dien zehazteko. Jarraian lehentasun horiek agertzen dira, mailakatuta⁴⁴, eta erronka bakoitza deskribatzen da.

LEHENTASUNA	ERRONKA	ORIENTAZIOA
ALTUA	9. Erakundeetako profil ezberdinetako pertsonen konpetentzia digitalak hobetzea.	2. erronka
ALTUA	4. Arrakala digitalei (ugariak) aurre egitea.	1. erronka
ALTUA	13. EHSSn ezagutza-sare bat eraikitzea, ikaskuntza-komunitate gisa eraiki daitekeena.	3. erronka
ERTAINA	12. Erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko baliabideak areagotzea.	2. erronka
ERTAINA	5. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean erakundeek eta EHSSk, orokorrean, duten egoera ezagutzea.	2. erronka
ERTAINA	15. Eragile anitzeko berrikuntza-sistema bat sortzea.	3. erronka
ERTAINA	6. Eraldaketa digitalaren gaineko ikuspegi estrategikoa erakundeetan txertatzea.	2. erronka
ERTAINA	2. Proiektu digitalen bidez landu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.	1. erronka
ERTAINA	10. Erakundeetako pertsonen teknologia digitalaren aurrean jartzen dituzten erresistentziei aurre egitea.	2. erronka
ERTAINA	7. Erakundeetan eraldaketa digitaleko planak edo ekintzak txertatzea.	2. erronka
BAXUA	14. Sektore gisa posizionamendu bat garatzea (sarea sortzetik abiatuta).	3. erronka
BAXUA	11. Datuen sistematizazioaren bidez, erakundeetan ezagutza sortzea.	2. erronka
BAXUA	1. Tresna ezberdinek erronka sozialei aurre egiteko dituzten ahalmenak ezagutzea.	1. erronka
BAXUA	8. Tresna ezberdinek erakundeen jarduerarako dituzten ahalmenak ezagutzea.	2. erronka
BAXUA	3. Teknologien diseinu sozialaren aldeko apustua egitea.	1. erronka

⁴⁴ Lehentasun-prozesuan parte hartu zuten pertsonen egindako aukeraketaren arabera sailkatu dira mailak.

7.3. Hobetzeko orientabideen deskribapena eta proposatutako erronkak

1. orientabidea Teknologia sozialen alde egitea

1. ORIENTABIDEA. Gero eta digitalizatuagoa dagoen gizarteko **erronka sozialei aurre egiteko, irtenbide teknologikoen aldeko apustua egitea.**

Orientabide honen barruan lau erronka hauek daude:

1. Tresna ezberdinek erronka sozialei aurre egiteko dituzten ahalmenak ezagutzea.
2. Proiektu digitalen bidez landu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.
3. Teknologien diseinu sozialaren aldeko apustua egitea.
4. Arrakala digitalei (ugariak) aurre egitea.

1. erronka. Tresna ezberdinek erronka sozialei aurre egiteko dituzten ahalmenak ezagutzea.

1. helburua. Proiektu sozialetan aplikatu daitezkeen teknologia eta tresna ezberdinen gaineko informazioa jasotzea eta sistematizatzea.

EHSSko erakunde gehienek adierazi dute ez dituztela haien eskura dauden teknologiak ezagutzen, ezta aurrean dituzten erronka sozialetan teknologia horiek nola aplikatu ditzaketen ere.

Hala ere, teknologia ugari daudela eta sektore teknologikoa oso aldakorra dela kontuan hartuta, komenigarriagoa da katalogo murriztua baino praktikoa baten gaineko ezagutza izatea.

Bestetik, tresna eta gailu teknologikoak ezagutzea beharrezkoa da, baina ez da nahikoa. Teknologiaren sektoreko joeren eta berrikuntzen gaineko informazioa izatea ere beharrezkoa da. Horretarako, beharrezkoa da **zaintza-sistema** bat edo behatoki bat izatea, hirugarren sektore sozialari informazio hori emateko.

Horretarako, ezinbestean, harremanen sare egonkor bat sortu behar da sektorearen eta teknologiaren arloko edo gertuko beste eragile batzuen artean. Soluzio teknologikoak bilatu behar dira, eta, hala, hirugarren sektore sozialak behar eta erronka sozialak identifikatzeko egiten duen lana osatu (ikus 15. erronka).

2. helburua. Erronka sozialei erantzuten dieten proiektuetan tresna horiek aplikatu daitezkeen aztertzea.

Garatutako teknologiaren zati bat ez dago arazo sozialei erantzuteko diseinatuta, ezta horretara zuzenduta ere. Dena den, beste ikuspegi batzuetatik aztertuta, teknologia horiek helburu edo erabilera sozialetan aplikatu daitezkeela ikus daiteke.

Adibidez, gaixotasun mentalak dituzten pertsonengan estresa identifikatzeko erabil daiteke aurpegia ezagutzeko teknologia. Exoeskeletoen edo ikusmen artifizialaren erabilerrari esker, murrizten ari da lanpostuen eta desgaitasuna duten pertsonen gaitasunen eta mugen arteko aldea. Hala, pertsona horien lan-aukerak mantentzea ahalbidetzen da, gero eta lehiakorragoak eta zorrotzagoak diren merkatuetan.

Hori dela eta, teknologia horiek helburu sozialekin lotu beharko lirateke, eta helburu sozial horietan aplikatzeko aukerak eta moduak aztertu beharko lirateke. Zentzu horretan, aurreko helburuan azaldu moduan,

ezinbestekoa da EHSSren, hornitzaileen, ikerketa-zentroen eta abarren arteko elkarguneak eta elkarrizketarako espazioak sortzea (ikus 15. erronka), honakoak ahalbidetzeko: teknologien aplikagarritasuna aztertzea, irizpide sozialak sortzea eta teknologien garapenean txertatzea, eta teknologiekiko aurreiritziei aurre egiten laguntzeko informazioa sortu eta komunikatzea.

2. erronka. Proiektu digitalen bidez landu daitezkeen erronka sozialak identifikatzea.

Esku-hartze sozialaren ikuspegitik, hartzaileen bizitzako egoera ezberdinei aurre egiteko oso erabilgarriak direla erakutsi dute teknologiek. Erabilgarritasun hori agerikoa izan da pandemian zehar. Bakartze sozialaren edo nahi gabeko bakardadearen gisako erronka sozialen aurrean, teknologiak oso tresna garrantzitsuak izan dira eta izan daitezke.

Zahartzaroarekin edo desgaitasuna duten pertsonen bizitza autonomoarekin lotutako erronkei arreta handia eskaini zaie azken urteetan, eta erakundeen eta teknologia arloko zentro edo enpresen arteko proiektu zehatzen bidez landu dira.

Pixkanaka, proiektu teknologiko-sozialen bidez landu daitezkeen beste erronka sozial batzuk zehazten ari dira, hala nola kronikotasuna, zaintza edo lankidetzak.

Teknologia digitalek gaitasun handia dute pertsonen eta kolektiboen ezaugarrien arabera pertsonalizatzeko eta horietara egokitzeko. Horrek erraztu egiten du erronka sozialei teknologia digitalen bidez aurre egitea, adibidez, zaintzaren edo bizitza autonomoaren sustapenaren arloan. Hala, pertsona ardatz duen arreta areagotzen da.

Hori dela eta, aurreko erronkarekin lotuta, beharrezkoa da EHSSko erakundeen hartzaileen arazoen aurrean teknologiek dituzten gaitasunak aztertzea. Horregatik, honako helburua proposatzen da:

1. helburua: Teknologiak erronka sozial ezberdinen aurrean duen ahalmena ezagutzea.

Erronka sozial ugari erantzun egokiak emateko aukera ematen dute teknologiek, eta horretan dihardute. Horren adibide bat da “giza laguntza” mugatuagoa den arloetan teknologia digitalen duten potentziala, esaterako, kolektibo ezberdinen bizitza autonomoaren edo nahi gabeko bakardadearen erronken aurrean. EHSSk zailtasunak ditu erronka horiei aurre egiteko, eta teknologiek paper garrantzitsua izan dezakete.

Bestetik, teknologia digitalen papera funtsezkoa izan daiteke erronka sozialei aurre egiteko aukerak sortzeari dagokionez, hala nola kolektibo batzuen lan-munduratzearrekin edo berdintasunarekin lotuta, batzuk nabarmentzearren.

3. erronka. Teknologien diseinu sozialaren aldeko apustua egitea.

1. helburua: Pertsona erdigunean jartzen duen ikuspegia txertatzea garapen teknologikoan.

Kolektibo ezberdinen erronkei eta arazoei aplikatu dakizkien teknologiak garatzean, pertsona erdigunean jartzen duen ikuspegia txertatu behar da, teknologia horiek pertsona horien eta haien errealitateen ezaugarrietara egokitzeko.

Halaber, beharrezkoa da garapen teknologikoaren arloan ebaluazioaren kultura bultzatzea. Batzuetan aurrez modu egokian ebaluatu gabeko oinarri teknologikoko soluzioak ezartzen dira erabiltzaileen bizi kalitatean izan dezaketen eragina ezagutzeko.

2. helburua: Diseinu teknologikoko prozesuetan hartzaileak ere barneratzea.

Pertsonak eurak teknologiak diseinatzeko prozesuan barneratzea izan daiteke aurreko helburuan aurrera egiteko modu bat, eta ez soilik teknologiak probatzeko fasean bakarrik. Zentzu horretan, beharrezkoa da hartzaileen egoera ondoen ezagutzen dutenak hartzaileak eurak direla onartzea. Horrek gaitasuna ematen die diseinuan parte hartzeko eta ekarpenak egiteko.

3. helburua: Teknologien diseinu soziala gidatzen duten teknologo sozialen profil hibridoak arakatzea.

Dena den, tresna teknologikoen diseinuan hartzaileen ikuspuntua txertatzeak ez dio erabilgarritasunari bakarrik eragiten. Halaber, helburu horiek lortzeko, teknologiaz haragoko ikuspuntua duten beste eragile batzuekin ere egin beharko litzateke lan diseinu-prozesuan.

Teknologien diseinuan profil profesional hibridoak txertatzeak aplikagarritasuna areagotu dezake, eta teknologiaren diseinua eta potentziala lotu ditzake. Antropologia sozialeko, soziologiako edo beste diziplina batzuetako profil profesionalak izan daitezke, esaterako. Ildo berekoa da teknologo sozialaren profila, zeinak ezagutza teknologikoa eta begirada soziala konbinatzen dituen. Duela urte batzuk profil hori sustatzen saiatu ziren.

Askotan elkarrengandik bereizita egoten diren bi errealitate lotzeko modu bat da hau: teknologia eta arazo sozialak. Nolanahi ere, teknologiak ikuspegi sozialek diseinatzeko, hartzaileekin, herritarrekin eta erakunde sozialekin lankidetzarako eta kokreaziorako egiturak sortzeko gaitasuna izan behar da, baita ikuspegi soziala duten teknologoekin, ikerlariekin eta garatzaile teknologikoekin ere. Soluzioak modu errazagoan, eraginkorragoan eta eskuragarriagoan garatzeko aukera emango dute egitura horiek.

Adinberriren lana da horren adibide bat. Zahartzaroaren eremuan berrikuntza-ekosistema bat sortzea sustatzen ari da Adinberri (ikus 15. erroka), hirugarren sektoreko erakundeak eta herritarrak garapen teknologiko konplexuak edo ez hain konplexuak lantzen ari diren beste eragile batzuekin konektatzeko. Espazio birtual batean elkarrengana hurbiltzeko modua izatea da helburua.

Baina arlo teknologikoaren eta sozialaren arteko konexioa beste bitarteko batzuen bidez ere susta daiteke, esaterako, gai hau arlo sozialeko ikasketen **prestakuntza-eskaintzan** txertatuta.

4. erroka. Arrakala digitalei (ugariak) aurre egitea.

EHSSko erakundeen jardueraren hartzaileen kolektiboek arrakala digital anitzei egin behar izaten diete aurre, batzuetan aldi berean. Hartzaileen kolektibo ezberdinek bizi ditzaketen arrakala digital ezberdinak ulertzean datza erroka, modu eraginkorrean aurre egin ahal izateko.

Orokorrean, eskuragarritasunarekin eta erabilerarekin lotutako arrakala digitalak bereizten dira, eta alfabetatze-arrakala ere gehi dakieke horiei.

Hala, honako helburuak proposatzen dira:

1. helburua: Eskuragarritasun digitala bermatzea, eskubide sozial gisa.

Eskuragarritasunarekin lotutako arrakala digitalari aurre egitea, eta, horretarako, gailu teknologikoen eta konexioaren (datuak, WIFE sareak, etab.) eskuragarritasuna bermatzea, beste eskubide sozial baten gisa.

2. helburua: Erabiltzaileei prestakuntza ematea, alfabetatze-arrakalari aurre egiteko.

Alfabetatzearekin eta konpetentzia digitalekin lotutako erronkari aurre egiteko lan-lerroak diseinatzen eta garatzen ari da Europar Batasuna, Digital Education Action Plan⁴⁵ planaren baitan. Oinarrizko konpetentzia digitalak definitzea da helburua, eguneroko bizitzarako zein lanerako behar direnak.

3. helburua: Konpetentzia digitalen gaineo prestakuntza eskaintzea, hartzailen beharretara egokituta.

Erabilerarekin lotutako arrakala digitala harekin lotutako beste arrakala digital batzuekin batera landu behar da, modu osagarrian: genero-arrakala, hizkuntza-arrakala, etab.

4. helburua: Software libreko eta kode irekiko teknologiek ekar ditzaketen aukerak arakatzea, kostu altua duten beste teknologia batzuen ordezkari gisa, hala, sarbiderako arrakala digitalari aurre egin ahal izateko.

Ordainpeko teknologiek, merkatuko produktuak diren heinean, desberdintasunak sortzen dituzte horiek eskuratzeko aukerei dagokienez. Hortaz, ordainpeko teknologiek sortzen dituzten arrakala batzuei erantzuteko modua izango litzateke software libreko edo kode irekiko teknologien aldeko apustua egitea.

2. orientabidea. EHSSko erakundeek baldintzak hobetzea

2. ORIENTABIDEA: EHSSko erakundeek eraldaketa digitalari aurre egiteko dituzten baldintzak hobetzea, eta, hala, erronka sozialei erantzun ahal izatea.

5. erronka. Eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean erakundeek eta EHSSk, orokorrean, duten egoera ezagutzea.

Eraldaketa digitalaren kontzeptuaren definizio partekatu bat izatea eta eraldaketa digitalak Hirugarren Sektore Sozialari ekar dakiokeenaren gaineo hausnarketa bateratu bat egitea (ikus 14. erronka) izan daiteke aurretiazko pauso bat.

Gainera, eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean EHSSren baldintzak hobetzeko, EHSSren aniztasuna ezagutu eta kontuan hartu behar da (arloan, tamainari eta/edo jarduerari dagokionez), eta aniztasun horrek eraldaketa digitaleko prozesuei eragiten dietela ulertu behar da. Erakundeetako eremu batzuetan edo besteetan aplikatzen dira teknologia digitalak, teknologia mota batzuk edo besteak erabiltzen dira, etab.

1. helburua: Sektorearen eta erakundeek egoeraren gaineo diagnostikoak egitea, argazki bat lortu ahal izateko, eta, handik abiatuta, beharrak identifikatu eta erabakiak hartzeko.

2. helburua: Eraldaketa digitalak EHSSko erakundeetan izan ditzakeen ibilbide ezberdinak ulertzea.

6. erronka. Eraldaketa digitalaren gaineo ikuspegi estrategikoa erakundeetan txertatzea

1. helburua: Erakundeetako zuzendaritzen eta gobernu-organismoen konpromisoa lortzea, eraldaketa digitala apustu estrategiko gisa txerta dezaten.

Erakundeek eraldaketa digitala egiteko ezinbestekoa da erakundeetako zuzendaritza- eta gobernu-organismoen konpromisoa.

⁴⁵ https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en

2. helburua: EHSSko erakundeetako eraldaketa digitalaren gaineko hausnarketa estrategikoa egitea.

Konpromiso hori hartu ondoren, beharrezkoa da hausnarketa bat egitea. Eraldaketa digitalaren helburuari erantzutea eta helburu hori erakundearen xede propioarekin lotzea izan behar du hausnarketaren helburuak. Halaber, erakundearen jardueran geruza teknologiko bat nola txertatu ulertzea ahalbidetuko duen barne-eraldaketa bat ekarri beharko luke hausnarketa horrek.

3. helburua: Eraldaketa digitalean aurrera egitea eta hura sendotzea ahalbidetzen duten laguntzak bilatzea.

Adibidez, boluntario kualifikatuen bidez edo beste erakunde eta eragile batzuekiko akordio profesionalen bidez.

4. helburua: Erakundean eraldaketa digitalaren lidergoa identifikatzea.

Azkenik, erakundeko eraldaketa digitalerako “olio-orbana” estrategia erabil daiteke, lehenik eta behin teknologiaren gaineko interesa duten pertsona inplikatu. Pertsona horiek nolabaiteko **lidergoa** osatu dezakete, edo, gutxienez, erreferenteak bihurtu daitezke. Haien arrastatze-gaitasunaren ondorioz, erakundeko beste pertsona batzuk ere erakar ditzakete, eta, hala, kultura aldatzen lagun dezakete.

Prozesu hauek proiektu-pilotuen bidez hastea komeni izaten da, eta aurrez prestakuntza jaso duten pertsonen hartzea proiektu-pilotu horien lidergoa. Dena den, kontuan izan behar da lidergo eta proiektu horiek ez dituztela tenkatu behar erakundeetako jarduerara eta baliabideak.

7. erronka. Erakundeetan eraldaketa digitaleko planak edo ekintzak txertatzea

1. helburua: Erakundean eraldaketa digitaleko plan bat edo horrekin lotutako ekintzak diseinatzea.

Aurrez, honakoa ulertu behar da: eraldaketa digitala ez da soilik erakundean aurrez egiten zen berdina egiten jarraitzeko tresna teknologikoak erabiltzea; ezinbestekoa da erakundearen funtzionamendua berriro planteatzea.

Horrelako prozesu batean, erakundearen kulturaren hainbat aldetari aurre egitea izaten da erronka, eta aintzat hartu behar izaten da eraldaketa digitala dela erakundeen errealitate eta lengoaiara egokitu behar duena, eta ez alderantziz. Erakundeetako kudeaketa-prozesuak edo zerbitzuak hobetzeko helburuz txertatzen dira tresna teknologikoak, eta ez norabide argirik izan gabe digitalizazio-prozesu bat hasteko.

Bestetik, aurrez aipatu dugun moduan, EHSSko erakundeen errealitatea ez da homogeneoa. Hortaz, sektorean teknologiak txertatzeko prozesuak aniztasun horretara egokitu behar du.

Gainera, eraldaketa digitaleko prozesu bat ez da hutsetik hasten; dagoeneko erakundean dagoen ezagutza aprobetxatzen da, eta geruza digital bat gehitzen zaio. Nolanahi ere, prozesu horri aurre egiteko, gutxienez, pauso hauek eman behar dira:

a. Eraldaketa digitala erakundeko zer arlotan garatu daitekeen identifikatzea, eta hautemandako beharretan eta teknologia txertatzeko prozesuan espero diren erantzunetan sakontzea.

b. Eraldaketa digitala proiektu zehatzetan txertatzea.

Prozesuen digitalizazioa proiektu edo kasu erreale baten inguruan egin behar da. Hortaz, hasieran, proiektu baten gisa uler daiteke eraldaketa digitala, eta ez kontzeptu orokor gisa.

c. Epe motzeko beharrak identifikatzea.

Eraldaketa digitalari aurre egiteko biderik seguruena epe motzeko beharretan zentratzea da, eta, aurreko puntuarekin lotuta, proiektu pilotuen bidez bideratzea.

d. Aplikagarritasuna bilatzea.

e. Laguntza bilatzea.

Beharrezko baliabide materialak, giza baliabideak, esperientzia eta ezagutza izan ezean, gabezia horiek konpentsa ditzaketen bazkideak identifikatu behar dira (enpresa teknologikoak, ikerketa-zentroak, etab.).

f. Prozesua eskalagarria izatea.

Proiektuek eskalagarriak izan behar dute. Hau da, aukera eman behar dute lehenengo pertsona gutxi batzuei zuzentzeko, eta gero, funtzionatzen dutela frogatuz gero, askoz pertsonari gehiagori zabaltzeko. Prototipoak garatzea izan daiteke horretarako modu apropos bat.

g. Prozesua jasangarria izatea.

Proiektuen kostuaren eta onuren arteko erlazioak orekatua izan behar du. Garapen teknologikoak partekatuz eta garapen teknologiko horiek kasu bakoitzean modu desberdin batean aplikatuz erantzun daitezkeen kasuak batzea da jasangarritasuna lortzeko modu bat.

h. Erakundeen barruan eraldaketa digitalerako lantaldeak sustatzea eta osatzea.

Sarritan, baliabide kualifikatuen gabezia izaten da eraldaketa digitaleko prozesuetan agertzen den lehen oztopoa. Zentzu horretan, garrantzitsua da teknologiaren arloan ibilbidea eta esperientzia dituen norbait sartzea prozesuan. Horregatik, ezaugarri horiek dituzten profil profesionalak lortzeko gaitasuna areagotzea ahalbidetzen duen estrategia bat garatzea omeni da. Hainbat modu daude hori lortzeko. Horietako bat, ikerketa-partzuergoetako presentzia sustatzea izan daiteke.

Beste modu bat, boluntarioen bidez edo profesional kualifikatuekin egindako akordioen bidez laguntza bilatzea da. Halaber, posible izango litzateke aurreko ereduak kopiatzea, adibidez, kalitate-sistemen arloan garatutako EFQM. Eredu horretan laguntza-egiturak sortu zituzten, eta kalitate-sistemak txertatzeko orduan erakundeei ziurtagiriak emateko eta laguntzeko gaitasuna zuten pertsonak sartu zituzten egitura horietan. Edo eraldaketaren arloan prestakuntza duten gazteak sartzeko beka-programak garatu daitezke, gazte horiek erakundeei prozesu honetan laguntzeko.

8. erronka. Tresna ezberdinek erakundeen jarduerarako dituzten ahalmenak ezagutzea.

1. helburua: Erakundearen jardueran aplika daitezkeen teknologia eta tresna ezberdinen gaineko informazioa jasotzea eta sistematizatzea.

Haien lan-prozesuetan teknologiak txertatu nahi dituzten EHSSko erakundeetan sortutako arazo asko teknologiak ez ezagutzearen ondorioz sortzen dira. Hortaz, beharrezkoa da teknologiak ezagutzea; izan ere, teknologia horietako batzuk tresna irekiak eta berrerabilgarriak dira.

Dena den, teknologia ugari daude eskura. Hortaz, garrantzitsua da ezagutza hori multzo txiki, onargarri, praktikoa eta eskuragarri batera mugatzea. Horretarako, lehenago aipatu dugun moduan (ikus 1. erronka), tresnen gaineko informazioa izateaz gain, arlo honetako joeren eta bilakaera posibleen gaineko informazioa izatea ere komeni da. Hortaz, EHSSrentzat oso erabilgarria izango litzateke zaintza-sistema bat izatea, edo, are hobe, behatoki bat (ikus 13. eta 15. erronkak).

Halaber, garrantzitsua da dagoeneko garatzen ari diren baina ezezagunak diren soluzioen gaineko informazioa izatea, beste erakunde batzuen esperientzietatik ikasteko. Azken finean, zer soluzio teknologiko dauden eta erakundeetan nola aplika daitezkeen ezagutzea da kontua.

2. helburua: Balio-kateak berrantolatzea.

Erakundearen balio-kateak ulertzea eta antolatzea zeregin garrantzitsua izan daiteke geruza teknologikoak non txerta daitezkeen ikusteko. Betiere, teknologia horiek zertan erabili nahi diren eta haietatik zer lortu nahi den jakitea ahalbidetuko duen estrategia baten menpe egon behar du horrek.

3. helburua: Erraz txerta daitezkeen eta ohiko erabilera duten tresnekin hastea.

Erakundeetan hedatuta dauden tresnekin hastea izan daiteke estrategia egoki bat, eta haien erabilera pixkanaka ezartzea eta dibertsifikatzea.

4. helburua: Laguntza teknologikoa bilatzea.

Aurreko erronketan adierazi bezala (ikus 7. eta 3. erronkak, adibidez), pertsona eta erakunde adituen (aholkulari teknologikoak, adibidez) laguntza bilatzea komeni da, eskura dauden tresnen eta haien aplikazioen gaineko aholkularitza jasotzeko. Zentzu horretan, proiektu teknologikoak garatzeko lankidetzak edo beste formula batzuk bilatzea izan daiteke aukera bat (ikus 6. erronka, 3. helburua)⁴⁶.

Baliabide teknologikoen katalogoak prestatzea edo pertsonen haien erabileraren gaineko prestakuntza ematea da teknologiak eskuragarri jartzeko beste modu bat; teknologien zerrenda jasoko lukete katalogo horiek, haien aplikazioekin batera.

9. erronka. Erakundeetako profil ezberdinetako pertsonen konpetentzia digitalak hobetzea.

1. helburua: Planifikatutako (ez erreaktiboa) prestakuntza azkarra eta eraginkorra eskaintzea, lantaldeko profilei egokituta.

Soldatapeko langileen eta boluntarioen gaikuntza digitalaren maila hobetzea da EHSSren funtsezko erronketako bat⁴⁷. Horretarako, beharrezkoa da prestakuntza plangintza baten barruan egotea, hau da, helburu jakin batzuetara bideratuta egotea.

Garrantzitsua da gaikuntza eskaintzen duten zerbitzuetan sostengatzea ere. Eusko Jaurlaritzak enpresei eta erakundeei zuzendutako gaikuntza-programak eskaintzen ditu Garapen Ekonomiko, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailaren bidez, adibidez, Ikanos programa⁴⁸ edo barnetegi teknologikoen programa⁴⁹. Administrazio publikoa aliatu bikaina izan daiteke EHSSren prestakuntza teknologikoaren plangintzaren lidergo eramateko orduan.

Prestakuntza-planek egoera sistemikoak arindu behar dituzte. Adibidez, arlo sozialeko graduatan (gizarte-hezkuntza, gizarte-lana, etab.) eskaintzen duten prestakuntzak ez du erreferentzia teknologikorik izaten, eta horrek urrundu egiten ditu lanbide mota horiek teknologiatik.

⁴⁶ Kataluniako Servei d'Enginyers Voluntaris (Ingeniari Boluntarioen Zerbitzua) izan daiteke gure erkidegoz kanpoko adibide bat. Ingeniaritzaren arloko ezagutza eta esperientzia teknikoa eskaintzen dizkie zerbitzu horrek Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeei.

⁴⁷ Ildo horretatik, konpetentzia digitalen esparru bat garatzen eta zehazten ari da Europako Batzordea.

⁴⁸ <https://ikanos.eus/>

⁴⁹ <https://www.spri.eus/euskadinnova/es/enpresa-digitala/barnetegi-tecnologico/index.aspx>

Prestakuntzak aurre egin beharko lioke gabezia horri, eta aurrerapausoak eman beharko lituzke profil hibridoak prestatzeko bidean: arlo sozialeko prestakuntza eta ezagutza teknologikoak dituzten pertsonak.

2. helburua: Erakundeetan ezagutza soziala eta teknologikoa konbinatzen dituzten profil hibridoak edo balioaniztunak txertatzea (ikus 3.erroka, 3. helburua).

Aurrekoaren ildotik, posible da erakundean teknologia arloko prestakuntza⁵⁰ duten baina arlo sozialeko ezagutzak eta sentsibiltateak dituzten profil hibridoak sartzea ere. Bi profil motak izan daitezke beharrezkoak eraldaketa digitaleko prozesuetan.

Arlo sozialean oso zaila da horrelako profil hibridoak topatzea (adibidez, esku-hartze sozialaren gaineko ezagutza duten informatika-teknikariak edo sistemen ingeniariak). Beste arlo batzuetan, ordea, gertatzen da hori, hala nola osasungintzan edo hezkuntzan.

Hainbat estrategiaren bidez lor daiteke horrelako profilak txertatzea. Teknologia arloko prestakuntza duten pertsonentzako beka-sistema bat sustatzea izan daiteke estrategia horietako bat, azaldu dugun moduan (ikus 7. erroka); edo laguntza-sistemak sortzea, EFQM ereduaren kasuan bezala, tresna teknologikoak txertatzeko prozesuan erakundeei laguntzeko eta ziurtagiriak emateko gaitasuna duten pertsonekin harremanetan egotea ahalbidetzeko.

10. erroka. Erakundeetako pertsonen teknologia digitalaren aurrean jartzen dituzten erresistentziei aurre egitea.

Konpetentzia digitzalek gain, erakundeetako pertsonen teknologien aurrean dituzten jarrera eta erresistentziak erabakigarriak izan daitezke erakundeetan teknologia txertatzeko eta eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko. Hori dela eta, beharrezkoa da kontu honi aurre egitea, ikasketa-prozesuak ez daitezen diseinatu beldurrean edo mesfidantzan oinarrituta, baizik eta jakin-minean eta konfiantzan oinarrituta.

1. helburua: Erakundeko pertsonen tresna digitalen gainean duten pertzepzioa lantzea

Beste arlo edo testuinguru batzuetan bezala, konpetentzia digitalak eskuratzea eta tresna teknologikoak erabiltzen ikastea “erosotasun eremutik” ateratzea da pertsona askorentzat; ahalegina egin behar dute trebetasunak eskuratu eta trebetasun horiek barneratzeko. Horregatik da garrantzitsua teknologiaren aldeko motibazioa eta jarrera sustatzea:

- teknologiak “gerturatzea”, eta haiekiko aurreiritziak ezabatzea;
- teknologiak “lagunkoiak” eta intuitiboak izatea;
- haien praktikotasuna eta erabilgarritasuna bistaratzea;
- beharrezkoa bada, tresna teknologikoekiko elkarrenergina errazteko laguntza bilatzea.

11. erroka. Datuen sistematizazioaren bidez, erakundeetan ezagutza sortzea.

Ez dago politika argirik esku-hartze prozesuetako datuen ustiatetari dagokionez; izan ere, erakunde gehienak ez dira paperetik datura pasa. Beharrezkoa da egoera honi buelta emateko lan egitea. Izan ere, datuak erregistratzeak eta neurtzeak aukera emango luke eragina hobeto ezagutzeko eta esku-hartzeari oinarri sendoagoa emateko, ebidentziak sortuz; eta, aldi berean, esku-hartze proiektuei eurei balioa emateko balioko luke.

⁵⁰ Adibidez, Mondragon Unibertsitateak bultzatutako Business Data Analytics graduiko ikasleak izan daitezke prestakuntza akademikoa jaso duten eta erakunde sozialetan sar daitezkeen profil berrien adibide bat.

Hori dela eta, honako helburuak proposatzen dira:

- 1. helburua: Informazioaren gobernantza- politika bat ezartzea, pribatutasun-politika eta segurtasun-politika egokiekin konbinatuta.**
- 2. helburua: Jarduera erregistratu eta neurtzea.**
- 3. helburua: Informazioa datutan monitorizatzea eta sistematizatzea.**
- 4. helburua: Datuak aztertuta, eragina ebaluatzea.**
- 5. helburua: Erakundearen koordinazioan hobetu beharreko arloak identifikatzea.**

12. erronka. Erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak hasteko baliabideak areagotzea

1. helburua: Beste finantzaketa-bide batzuetara jotzea.

Zaila da arlo sozialeko ikerketak egiteko funtsak eskuratzea. Finantzaketa oso baxua du arlo sozialak beste arlo batzuekin alderatuta, hala nola osasun arloarekin edo industriarekin.

Egoera hau arintzeko, giltzarria da berrikuntza sozial handia egiten duten erakunde eta enpresa sozialei berrikuntzarako finantzaketa-lerro berrietarako bidea irekitzea, ez soilik erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituztenei. Hortaz, administrazioek paper garrantzitsua izan dezakete EHSSko berrikuntza teknologikoari laguntzeko orduan.

2. helburua: Administrazio publikoak EHSSko eraldaketa digitaleko prozesuei laguntza ematea sustatzea.

Hain zuzen ere, administrazio publikoa eragile giltzarria izan daiteke hirugarren sektore sozialaren eraldaketa digitalerako, haien eskura laguntza-baliabide (aholkularitza, prestakuntza, azpiegiturak, etab.) edo finantzaketarako baliabide gehiago jarrita.

Zentzu horretan, administrazio publikoak erakundeetan eraldaketa digitaleko prozesuak garatzeko laguntza espezifikoak deialdiak bultzatzea izan daiteke adibide bat.

3. orientabidea. Erakundeen arteko eta eragile sozialen arteko lankidetzak sustatzea

3. ORIENTABIDEA: Erakundeen arteko eta eragile sozialen arteko beharrezko lankidetzak sustatzea, erronka sozialei erantzuteko eta eraldaketa sozialaren bidean aurrera egiteko

13. erronka. EHSSn ezagutza-sare bat eraikitzea, ikaskuntza-komunitate gisa eraiki daitekeena.

EHSSn ezagutza-sare bat sortzeko aukera pauso garrantzitsua izan daiteke sektoreak aurrean dituen erronkei erantzuna ematen laguntzeko: bizi-kalitatea hobetzea, autonomia pertsonala sustatzea, etab.

1. helburua: EHSSko erreferentziatzeko pertsonak identifikatzea, sarearen liderrak izan daitezen.

Horretarako, lantalde motor gisa funtzionatuko duen batzorde bat osa daiteke erakundeen eta/edo sareen artean. Sare hori osatzeko eta zuzentzeko interesa eta sektorearen ikuspegi estrategiko bat sortzeko interesa duten eragileak erakartzea izango litzateke batzorde horren helburua.

2. helburua: Ezagutza partekatzeko, helarazteko eta dibulgatzeko espazioak eta bitartekoak sortzea.

Hauek izan daitezke ezagutza helarazteko eta dibulгатzeko espazioen eta bitartekoen adibide batzuk:

- a. Tresna teknologikoen eta haien erabileren gaineko gidak eta katalogoak egitea, eta aldaketen eta sektorearen aldakortasunaren arabera berritzea. Horrelako produktuen edukiek kontuan izan behar dute sektorearen aniztasuna, eta, bereziki, elkarte txiki eta ertain askoren egoera. Hortaz, errealitate mota guztietara egokitze eta besterentzeko modukoak izan behar dute.
- b. Hirugarren Sektore Sozialeko edozein motatako erakundetara besterentzeko moduko prozesuen mapa komun bat diseinatzea.
- c. Elkartzeko espazioak sortzea, teknologien diseinu sozialaren arloan ematen ari diren aurrerapenak eta jardunbide egokiak ezagutzera emateko (azokak, foroak, etab.). Edo dagoeneko existitzen diren espazioak hobetzea, esaterako, Begiztek. Teknologia soziala sustatzen duen APTEs elkarteak bultzatutako espazioa da Begiztek, eta erakunde ezberdinen ezagutza eta esperientziak partekatzea du helburu. Sektoreko erakunde ezberdinek garatutako oinarri teknologikoko proiektuak ezagutzera emateko ere balio lezakete horrelako espazioek.
- d. Eraldaketa digitalaren gaineko ezagutza sortzea eta dibulгатzea, esaterako, honakoen bidez: erakundeen interesekoak diren artikulua prestatzea, edo EAEko zein beste lurralde batzuetako esperientziak zabaltzeko eta partekatzeko jardunaldi teknikoak antolatzea, bereziki, Europar arlo honetan ematen ari diren esperientziak eta orientabideak.

Horrek modua eman lezake teknologia garatuago duten erakundeen ideiak arlo horretan hasi berriak diren erakundeei helarazteko.

3. helburua: Erakundeen arteko sinergiak sortzea, sareak eta aliantzak bultzatuta.

Proiektu partekatuak bultzatzeko balio lezakete sare eta aliantza horiek. Erakundeen partzuergoak formula interesgarriak izan daitezke, posible denean, elkarte txiki eta ertainei bertan sartzeko aukera emanaz. Horretan paper garrantzitsua izan dezakete sareek.

Bestetik, erakunde ezberdinen kasuistika komunak bateratzea ahalbidetu dezakete sare eta aliantza horiek, erantzun partekatua emateko; esaterako, kasu bakoitzean modu ezberdin batean aplika daitezkeen soluzio teknologikoak garatuta.

Gaur egun, nabarmentzekoa da Innobasque eta Sareen Sarea berrikuntza arloko sareen eta aliantzen sorrera sustatzen ari direla.

14. erronka. Sektore gisa posizionamendu bat garatzea (sarea sortzetik abiatuta)

1. helburua: EHSSk eraldaketa digitalaren erronkaren aurrean duen postura argi azaltzea.

Teknologia gero eta gehiago ari da sartzen egungo gizartean eta ekonomian, eta horrek eztabaida ugari sortu edo eragin ditu; EHSS ez da eztabaida horietan parte hartzen ari (robotizazioari buruzko eztabaida, informazioaren gobernantzari buruzkoa, eraldaketa digitaleko prozesuen finantzaketari buruzkoa, software ez komertzialaren erabilerari buruzkoa...).

HSS oso heterogeneoa da; baliabide gutxi dituzten erakunde txikiak zein erakunde handiak daude, baita digitalizazio-prozesuetan aurre aurrean dauden erakundeak ere. Hala, sektore gisa, jarrera orokor, bakar eta partekatua eraiki behar da eztabaida horien aurrean, baita beste eragile batzuekiko harremanetan ere. Beste gauza batzuen artean, HSSk gizartearen digitalizazioaren ondorioz sortutako egoerei aurre hartzea ahalbidetuko luke posizionamendu bat izateak, eta HSSk gizartean eragiteko duen gaitasuna hobetuko luke.

Bide ezberdinetatik landu daiteke posizionamendu hori. Batetik, elkarrizketa-mahaiek, adibidez, Elkarrizketa Zibileko Mahaiek, gai horien gaineko eztabaidak eta hausnarketak jaso ditzakete.

Bestetik, eraldaketa digitalak HSSn duen helburuaren gaineko hausnarketa estrategiko bat jasotzen duen sektoreko estrategia bat sortu beharko litzateke, eta gai hau Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala Sustatzeko Estrategian txertatu beharko litzateke.

15. erronka. Eragile anitzeko berrikuntza-ekosistema bat sortzea.

1. helburua: Beste eragile sozial batzuekin (administrazioa, teknologia-zentroak, teknologia-enpresak...) elkartzeko espazioak sortzea, sareak sortzeko.

Elkartzeko eta partekatze espazio hauek erraztu egin dezakete hirugarren sektore sozialean berrikuntza teknologikoko prozesuak sortzea edo azeleratzea. Halaber, ikerketa- eta berrikuntza-proiektuetara sartzeko partner posibleak topatzeko modua eman dezakete.

Dagoeneko bultzatu dituzte horrelako espazio batzuk⁵¹ (Begiztek, lehenago aipatu duguna, ezaugarri hauek dituen espazioa da). Hortaz, erabilgarria izango litzateke HSSko erakundeek eta beste eragile batzuen arteko harreman eta lankidetzak horiek aprobetxatzea.

Gainera, beste eragile batzuekin sareak sortzea sustatzeko abiapuntu bat izan daitezke dagoeneko existitzen diren beste espazio formal batzuk, adibidez, Euskadiko Elkarrizketa Zibileko Mahaia.

Puntu honetan, administrazio publikoak paper garrantzitsua izan dezake horrelako espazioak bultzatzeko orduan, enpresen arloan dagoeneko egiten duen bezala.

2. helburua: Ezagutzaren eta zaintzaren gaineko eragile anitzeko espazio bat sortzea.

Horrelako espazio bat lotuta dago 1. eta 8. erronkan azaldutakoarekin, eta funtsezko mekanismoa izan daiteke ingurune teknologiko aldakor batean, non funtsezkoa den etengabeko ezagutza izatea, eta non, kasu gehienetan, HSSko erakundeek eurek ez duten gaitasunik berrietasunen eta haien aplikazio-aukeren berri izateko.

Helburu hauek izango lituzke, gutxienez:

- Ematen ari diren aurrerapen teknologikoak ezagutzera ematea.
- Ezarpen teknologikoarekin lotutako esperientzia zehatzak eta errealak ezagutzera ematea.
- EHSSko erakundeetan izan dezaketen aplikagarritasuna aztertzea.

3. helburua: Administrazio publikoek EHSSrentzako I+G+b politika bat sustatzea.

Beharrezkoa da sektoreko ikerketaren eragina eta dimentsioa handitzea. Horretarako, administrazio publikoak HSSri espezifikoki zuzendutako berrikuntza-politika bat bultzatzea komeni da, ez soilik baliabide ekonomikoak eskuragarri jarrita, esaterako, SPRIren egitasmoetan arlo soziala txertatuta, baizik eta beste eragile batzuekin konektatzeko espazioen alde eginez edo sortuz, sareak eta aliantzak osatzeko, eta, hala, proiektu partekatuak martxan jartzeko.

Lehen aipatu bezala, Adinberri da administrazio publikoak (Gipuzkoako Foru Aldundiak) bultzatutako espazioen adibideetako bat. Bertan, HSSko erakundeak eta ikerketa- eta garapen-zentroak berrikuntza teknologikoko proiektuetan batu daitezke; kasu honetan, zahartzaroaren erronkari aplikatutako proiektuetan.

⁵¹ Enpresa arloko adibide bat TransDI Foroa (2017) da, GAIak sustatua. Enpresa txiki eta ertainek eraldaketa digitalerako bidean garatutako soluzioak eta jardunbide egokiak partekatze foroa da.

Baina administrazioaren bultzadak EHSSren laguntza behar du. Hori dela eta, Eusko Jaurlaritzak eta Sareen Sareak Euskadiko Elkarrizketa Zibileko Mahaiaren bidez duten elkarrizketarako espazioa esanguratsua izan daiteke. Adibidez, Euskadiko Hirugarren Sektore Soziala Sustatzeko Estrategiaren barruan eraldaketa digitala txertatu dezakete, sektorean landu beharreko gai gisa, aurreko erronkan aipatu dugun moduan. Sektorean berrikuntza teknologikoan oinarritutako politika garatzea bultzatu dezakeen faktore bat izan daiteke Innobasqueren eta Sareen Sarearen arteko harremana ere.

8. Bibliografia

Albauges, J. (2016ko martxoaren 12a). La transformación digital del tercer sector [blogeko sarrera]. Hemendik hartuta: <http://www.tecnologia.org/?p=1465&lang=es>

Arrieta, E.; de Haro, F. eta Zafra, J.M. (2018). *Informe – Impacto digital en las fundaciones. Revolución digital en lo social*. Fundazioen Espainiako Elkarte. Hemendik hartuta: <http://disrupciondigital.fundaciones.org/AEF-informe-impacto-digital-fundaciones.pdf>

Bull, D.; Lumley, T.; Sabri, F. eta Bowler, R. (2015), TECH FOR COMMON GOOD: The case for a collective approach to digital transformation in the social sector. NPC. Hemendik hartuta: https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Tech-for-common-good_NPC_Jan16-update.pdf

Buckingham, David (ed.) (2008). *Youth, identity, and digital media*. Cambridge: MIT Press.

Canellas, S. (2010eko azaroaren 7a). 8 Beneficios De La Transformación Digital En El III Sector [Blogeko sarrera]. Hemendik hartuta: <http://www.sergiocanellas.com/transformacion-digital/8-beneficios-de-la-transformacion-digital-tercer-sector/>

Canto, A., López-Aróstegui, R. eta Romeo, Z. (2015). *Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko Liburu Zuria*. Bilbo: Bizkaiko Hirugarren Sektoreko Behatokia. Hemendik hartuta: http://www.3sbizkaia.org/wp-content/uploads/1823_1_LibroBlancoTSEuskadi2015.pdf

Caralt, E.; Carreras, I. eta Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Bartzelona: ESADE, Berrikuntza Sozialeko Institutua. Hemendik hartuta: <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

Colyvas, Jeanette A.; Powell, Walter W. (2006). Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior*, Volume 27, 305–353

DEP Institute (2017). *Les necessitats de les entitats del Tercer Sector Social de Catalunya en tecnologia mòbil, digitalització i TIC*. Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Hemendik hartuta: http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_final_necessitats_tic.pdf

Deloitte (2018). Digital Maturity Modelo. *Achieving digital maturity to drive growth*. Hemen eskuragarri: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

European Commission DG. Communications Networks, Content & Technology (2020). *Shaping the Digital Transformation in Europe*. Hemendik hartuta: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf

Tomillo Fundazioa (2021). *Voluntic. Estudio sobre el impacto del uso de las TIC en la acción voluntaria*. Hemendik hartuta: https://tomillo.org/wp-content/uploads/2021/02/VOLUNTIC_Estudio-sobre-el-impacto-del-uso-de-las-TIC-en-la-accion-voluntaria_Fundacion-Tomillo-1-1.pdf

ISDIGITAL Foundation (2019). *Hirugarren Sektorearen Barometroa*. Hemen eskuragarri: <https://www.isdifoundation.org/wp-content/uploads/2019/10/barometro-tercer-sector-por-fundacion-isdi-y-fundacion-botin.pdf>

Ling, Richard (2012). *Taken for grantedness. The embedding of mobile communication into society*. Cambridge: MIT Press.

Livingstone, Sonia (2007). On the material and the symbolic: Silverstone's double articulation of research traditions in new media studies. *New Media and Society*, 9. liburukia, 1. zk., 16-24

Non Profit for Tech (2018). *Informe Global Sobre Tecnología de ONG de 2018*. Hemendik hartuta: <http://techreport.ngo/es/>

Non Profit for Tech (2018). *Informe sobre tendencias globales de donación de 2018*. Hemendik hartuta: <https://givingreport.ngo/wp-content/uploads/2018-GivingReport-Spanish.pdf>

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia (2019). *Barometroa 2019. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen datu nagusiak*. Hemendik hartuta: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/BAR%C3%93METRO_txostena_2019_eus.pdf

Hirugarren Sektore Sozialaren Euskal Behatokia (2020). *Covid-19aren eragina Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeetan*. Hemendik hartuta: https://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/Informe_COVID_19_eusk.pdf

POAS (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Madril: Gizarte Ekintzako GKE-ren plataforma. Hemendik hartuta: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf

POAS (2021). *Brecha digital social y defensa de derecho humanos*. Madril: Gizarte Ekintzako GKE-ren plataforma. Hemendik hartuta: https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1614239950_brecha-digital-y-defensa-de-los-derechos-humanos-analisis-cuantitativo.pdf

Zubillaga, A. eta Peletier, C. (2020). *Ekonomia eta Gizarte Digitalak Euskal Autonomia Erkidegoan. DESI 2019*. Orkestra, Lehiakortasunerako Euskal Institutua, Deustu Fundazioa. Hemendik hartuta: <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/cuadernos-orkestra/200003-DESI-2019-castellano.pdf>

9. Eranskinak

9.1. Elkarrizketa sakonen gidoiak

Erakundeei egindako elkarrizketa

- Teknologiaren irismena, eraldaketa digitalaren txertatze maila erakundeetan eta sektorean, oro har.
 - **Teknologia txertatzearekin lotutako esperientziak.** Zer esperientzia duzue azken urteetan zuen erakundearen teknologia txertatzeari dagokionez?
 - Erakundeko zer eremutan (kudeaketa, esku-hartzea edo beste batzuk) egin duzue aurrera teknologia txertatzeko prozesuan, eta zer eremutan ez? Zer eremutan txertatzeko asmoa duzue, estrategia gisa?
 - **Prozesuaren deskribapena.** Nola txertatu da teknologia erakundearen? Zer modutan, zer prozesuren bidez? Egokitze-prozesua izan da, edo disrupzioa? Nola deskribatuko zenuke prozesu hori? Erakundeko pertsonak nola hartu dituzte prozesu horiek? Nola lagundu zaie?
 - **Eraldaketa digitalak sektorean duen papera.** Zuen ustez, orokorrean, zer paper ari da jokatzen teknologia EHSSko erakundearen berrikuntza-prozesuetan? Zer presentzia du gai horrek, eta zer mailatan daude **ezarrita eraldaketa digitaleko prozesuak** sektorean?
- Egindako ibilbidea, ikasketak eta erakundeetako eta sektoreko heldutasun teknologikoa.
 - **Mesede edo traba egiten duten elementuak**
 - Zure ustez, erakundearen eta EHSSren barneko eta kanpoko zer elementuk egiten diote mesede eraldaketa digitalari?
 - Zure ustez, erakundearen eta EHSSren barneko eta kanpoko zer elementuk egiten diote traba eraldaketa digitalari?
 - **Giltzarriak.** Zure ustez, zein dira teknologia berriak ezartzeko prozesuaren arrakastarako giltzarriak? Adibideak eman.
 - **Ikasketak.** Zer ikas dezakegu Euskadin eta beste lurralde batzuetan izandako esperientzietatik? Zein izan dira porrot nagusiak, eta zer ikasi duzue haietatik? Zure ustez, zer elementu izan ziren giltzarriak esperientziak porrot egin zezan?
- Erronka sozialak eta teknologia txertatzearen eraginak.
 - **Eragin sozialak**
 - Nola eragin die teknologia txertatzeak hartzaileei?
 - Eta erakundeei?
 - Eta gizarteari?
 - Zer aukera ekar diezake EHSSko erakundeei haien kudeaketako eta esku-hartzeko prozesuetan teknologia txertatzeak, eta zer onura lor dezakete?
 - **Erronka sozialak**
 - Zer erronka sozial (berriak edo dagoeneko ezagutzen ditugunak) uste dugu eralda daitezkeela teknologia digitalak txertatua?
 - Zer behar sozial dira presazkoenak eta teknologia gehien eralda ditzakeenak?
 - Erakundearen zer behar dira presazkoenak eta teknologia gehien eralda ditzakeenak?
 - Eta sektoreko zer behar?

- Teknologia zer neurritan eta nola izan daiteke giltzarria behar horiei erantzuteko?
- Teknologia txertatzearen gaineko hausnarketak eta eztabaidak.
 - **Dakartzan erronkak.** Zer erronka dakartza sektore erakundeetan teknologia sartzeak?
 - **Arriskuak.** Zer arrisku ditu eraldaketa digitalak? Nola aurre egin?
 - **Eragina.** Zer eragin izan dezake eraldaketa digitalak EHSSko erakundeetan?
 - **Hausnartzeko gaiak.** Zer gairen inguruan hausnartzea izango da beharrezkoa eta/edo zer eztabaida ari dira sortzen erakundeen lanean teknologia txertatzean?
- Sektorean eraldaketa digitalerako ekosistema aproposa sortzeko mapak eta giltzarriak.
 - **Eragile giltzarriak eta esperientziak.** Zer esperientzia, erreferentziazko jardunbide egoki, erakunde, instituzio, aditu, enpresa eta beste eragile sozial esanguratsu ezagutzen dituzu, eraldaketa digitalaren arloarekin lotuta? (Aipatu, gutxienez, hiru). Zure ustez, zein eragile dira giltzarriak Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialean eraldaketa digitalari laguntzeko? Badaude elkartzeko eta elkarrekin eraikitzeko espazioak? Zein?
 - EHSSn eraldaketa digitaleko prozesuak sustatzeko **orientabide estrategikoak eta jarduteko proposamenak.** Hobekuntza teknologikoarekin lotutako zer helburu ezar daitezke? Zer lehentasun eta itxaropen ditu EHSSk eraldaketa digitalari dagokionez? Zer jarduera sustatu beharko lirateke?
- Covid-19a ispilu gisa
 - Zer errealitate erakutsi digu Covid-19arekin bizitako egoerak, erakundeetako eta sektoreko eraldaketa digitalarekin lotuta? Zertaz ohartu gara? Zer aldatu da edo zer aldatuko da egoera honen ondoren?
- Eraldaketa digitalaren definizioa.
 - Zer esan nahi du zuretzat eraldaketa digitalak? Nola definituko zenuke?
 - Zer elementu hartzen ditu barne?
 - Erakundeekin lotutako zer alderdi hartzen ditu barne?
 - Zer teknologia hartzen ditu edo hartu beharko lituzke barne?

Elkarrizketak pertsona/erakunde adituei

- Teknologiaren irismena, eraldaketa digitalaren txertatze maila erakundeetan eta sektorean, oro har.
 - **Teknologia txertatzearekin lotutako esperientziak.** Zer esperientzia ezagutzen dituzue edo izan dituzue azken urteetan, sektoreko erakundeekin lankidetzan teknologia txertatzeari dagokionez? Erakundeko zer eremutan (kudeaketa, esku-hartzea edo beste batzuk) egin dute aurrera teknologia txertatzeko prozesuan, eta zer eremutan ez? Zer eremutan txertatzeko asmoa dute estrategia gisa?
 - **Egindako prozesuen balorazioa.** Nola baloratzen dituzue prozesu horiek, elkarrekin lan egin duzuen erakundeetan eraldaketa sozialak izan duen aurrerapenari dagokionez? Bilakaera ekarri dute, ala disrupzioa? Erakunde osora iritsi dira, prozesu isolatuak izan dira...? Erakundeko pertsonak nola hartu dituzte prozesu horiek? Nola lagundu zaie?
 - **Eraldaketa digitalak sektorean duen papera.** Zuen ustez, orokorrean, zer paper ari da jokatzen teknologia EHSSko erakundeen berrikuntza-prozesuetan? Zer presentzia du gai horrek, eta zer mailatan daude ezarrita eraldaketa digitaleko prozesuak sektorean?
- Egindako ibilbidea, ikasketak eta erakundeetako eta sektoreko heldutasun teknologikoa.
 - **Mesede edo traba egiten duten elementuak**
 - Zure ustez, erakundearen eta EHSSren barneko eta kanpoko zer elementuk egiten diote mesede eraldaketa digitalari?
 - Zure ustez, erakundearen eta EHSSren barneko eta kanpoko zer elementuk egiten diote traba eraldaketa digitalari?
 - **Giltzarriak.** Zure ustez, zein dira teknologia berriak ezartzeko prozesuen arrakastarako giltzarriak?
 - **Ikasketak.** Zer ikas dezakegu Euskadin eta beste lurralde batzuetan izandako esperientzietatik? Zein izan dira porrot nagusiak, eta zer ikasi duzue haietatik prozesuan parte hartu duzuen pertsonak zein erakundeak berak? Zein izan ziren porrota eragin zuten faktore erabakigarriak?
- Erronka sozialak eta teknologia txertatzearen eraginak.
 - **Eragin sozialak**
 - Nola eragin die teknologia txertatzeak hartzaileei?
 - Eta erakundeei?
 - Eta gizarteari?
 - Zer aukera ekar diezaike EHSSko erakundeei haien kudeaketako eta esku-hartzeko prozesuetan teknologia txertatzeak, eta zer onura lor dezakete?
 - **Erronka sozialak.** Teknologiai dagokionez, zer erronka sozial izan daitezke egokienak EHSSko erakundeek heltzeko?
- Teknologia txertatzearen gaineko hausnarketak eta eztabaidak.
 - **Dakartzan erronkak.** Zer erronka dakartza sektore erakundeetan teknologia sartzeak?
 - **Arriskuak.** Zer arrisku ditu eraldaketa digitalak EHSSko erakundeentzat? Nola aurre egin arrisku horiei?
 - **Hausnartzeko gaiak.** Zer gairen inguruan hausnartzea izango da beharrezkoa eta/edo zer eztabaida ari dira sortzen erakundeen lanean teknologia txertatzean?
- Sektorean eraldaketa digitalerako ekosistema aproposa sortzeko mapak eta giltzarriak.
 - **Eragile giltzarriak eta esperientziak.** Zer esperientzia, erreferentziazko jardunbide egoki, erakunde, instituzio, aditu, enpresa eta beste eragile sozial esanguratsu ezagutzen dituzu, eraldaketa digitalaren arloarekin lotuta? Zure ustez, zein eragile dira giltzarriak Euskadiko

Hirugarren Sektore Sozian eraldaketa digitalari laguntzeko? Badaude elkartzeko eta elkarrekin eraikitze espazioak? Zein?

- EHSSn eraldaketa digitaleko prozesuak sustatzeko **orientabide estrategikoak eta jarduteko proposamenak**. Hobekuntza teknologikoarekin lotutako zer helburu ezar daitezke? Zer lehentasun eta itxaropen ditu EHSSk eraldaketa digitalari dagokionez? Zer jardura sustatu beharko lirateke?
- Covid-19a ispilu gisa
 - Zer errealitate erakutsi digu Covid-19arekin bizitako egoerak, erakundeetako eta sektoreko eraldaketa digitalarekin lotuta? Zertaz ohartu gara? Zer aldatu da edo zer aldatuko da egoera honen ondoren?
- Eraldaketa digitalaren definizioa.
 - Zer esan nahi du zuretzat eraldaketa digitalak? Nola definituko zenuke?
 - Zer elementu hartzen ditu barne?
 - Erakundeekin lotutako zer alderdi hartzen ditu barne?
 - Zer teknologia hartzen ditu edo hartu beharko lituzke barne?

9.2. Galdetegia

EUSKADIKO HIRUGARREN SEKTORE SOZIALA ERALDAKETA DIGITALAREN ERRONKAREN AURREAN

Eraldaketa Digitalaren erronkaren aurrean Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek eta sareek bizi duten errealitatea ezagutzea da ikerketaren helburua. Galdetegi honen bidez egoeraren gaineko diagnostikoa egin nahi dugu, honakoak ezagutzeko: erakundeetako arlo ezberdinetan zer mailatan txertatu dituzten hainbat teknologia mota, teknologiak zer paper duen erakundeen berrikuntza-prozesuetan eta prozesuei eragin diezaieketen hainbat baldintzatzaile.

Galdetegiari erantzuteko erakundea ezagutu behar da. Hori dela eta, erakundearen ikuspegi osoa duen pertsona batek erantzutea gomendatzen dugu.

1. BLOKEA: IDENTIFIKAZIOA

ALDAGAIA	Zk.	GALDERA	ERANTZUN AUKERAK
Izena	1	Adierazi erakundearen izena	(irekia)
Lurralde historikoa	2	Zer lurralde historikotan dago zure erakundearen egoitza edo ordezkaritza nagusia?	Bizkaia Gipuzkoa Araba
Arloa	3	Zer arlotan jarduten da, batez ere, zure erakundea?	Osasuna Enplegua Gizarte-zerbitzuak Hezkuntza eta Aisialdia Garapenerako Nazioarteko Lankidetzak Sozial-transbertsala Beste batzuk
Kontingentzia	4	Zer kontingentziarekin du batez ere zerikusia zure erakundeko jarduerak?	Mendekotasun-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak Bazterkeria-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak Babesgabetasun-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak Desgaitasuna duten pertsonak Beste kolektibo zaurgarri batzuk
Zerbitzuak	5	Zure erakundeak erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzen ditu?	Bai, erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzen ditugu Ez ditugu erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzen, baina beste zerbitzu batzuk bai Ez dugu inolako zerbitzurik eskaintzen
Tamaina	6	Adieraziko al zenuke zure erakundeak azken urtean izan duen diru-sarreraren gutxi gorabeherako bolumena?	0 eta 10.000 € artean 10.001 eta 60.000€ artean 60.001 eta 300.000€ artean 300.001 eta 1.500.000€ artean 1.500.000 € baino gehiago
Soldatapekoak	7	Adierazi, gutxi gorabehera, zenbat soldatapeko langile dauden erakundean	0, ez dugu soldatapeko langilerik Soldatapeko 1 edo 2 langile Soldatapeko 3 eta 10 langile artean Soldatapeko 11 eta 50 langile artean Soldatapeko 51 eta 100 langile artean

		Soldatapeko 100 langile baino gehiago
8	Galdetegiari erantzun dion pertsona: Izena E-maila Telefonoa	

2. BLOKEA: TRESNA DIGITALEN ERABILERA

ALDAGAIA	Zk.	GALDERA	ERANTZUN AUKERAK
Gailuen erabilera	1	Zer mailatan erabiltzen dira erakundean honako gailu teknologikoak? - Mahaigaineko ordenagailua - Ordenagailu eramangarria, notebooka, netbooka - Tabletak - Smartphonea - Beste batzuk (zehaztu)	Batere ez Gutxi Dezente Asko
	2	Adierazi, gutxi gorabehera, erakundeko pertsonen zer ehunekok erabiltzen dituzten gailuak (mahaigaineko ordenagailua, eramangarria, tabletak, etab.) erakundeko jardura garatzeko: - Boluntarioak: - Soldatapeko langileak	% 0-24 % 25-49 % 50-74 % 75-100
Sare informatikoak	3	Zure erakundeak badu erakundeko sare informatikorik (LAN ⁵² tokiko sarea edo WAN ⁵³ sare hedatua)?	Bai Ez
Interneterako sarbidea	4	Zure erakundeak badu Interneterako sarbiderik?	Bai Ez
	5	Adierazi, gutxi gorabehera, erakundeko pertsonen zer ehunekok erabiltzen dituzten Interneterako sarbidea duten gailuak erakundearen helburuetarako (ordenagailuak, tabletak, smartphoneak... barne), gutxienez, astean behin: - Boluntarioak - Soldatapeko langileak	% 0-24 % 25-49 % 50-74 % 75-100
Interneteko konexio finkoa	6	Zure erakundeak badu Internetera sartzeko Banda Zabal Finkoaren bidezko konexiorik?	Bai Ez
Interneteko konexio mugikorra	7a	Zure erakundeak lantaldeen eskura jartzen ditu telefono-sare mugikorrak erabilita Interneteko konexio mugikorra izatea ahalbidetzen duten gailuak (ordenagailu mugikorrak edo beste gailu mugikor batzuk, hala nola mugikorrak, tabletak, etab.)?	Bai Ez
	7b	Erantzuna BAI bada, zer helbururekin ematen ditu gailu horiek? Hainbat aukera hauta ditzakezu	Telelana Bilerak Zuzeneko arreta Beste helburu bat (zehaztu)
Tresnen erabilera	8	Zure erakundeak normalean erabiltzen du...? - Posta elektronikoko korporatiboa - Webgune korporatiboa - Sare sozialak, erakundearen blogak edo mikroblogak (Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter...)	Ezer ez / Ez dugu Gutxi Dezente Oso pozik

⁵² Tokiko sarea edo LAN (*Local Area Network*, ingelesez) sarea eraikin berean edo elkarrengandik gertu dauden eraikinetan kokatutako ordenagailuen arteko komunikazio-sare bat da, erabiltzaileen artean datuak elkartrukatzeko eta baliabideak partekatzea ahalbidetzen duena.

⁵³ Sare zabalaren edo hedatuaren edo WAN (*Wide Area Network*, ingelesez) sarearen hedadura askoz handiagoa tokiko sareena edo LAN sareena baino. Hedadura horrek inplikazio teknologiko zabalak ditu, eta modu argian eragiten dio informazioa helarazten den abiadurari; abiadura askoz txikiagoa da azken hauetan.

		• Multimedia-edukia partekatzeko webguneak (Youtube, Flickr, SlideShare...) • Ezagutza partekatzeko tresnak, Wikietan oinarrituak (webgune mota bat dira Wikiak, eta boluntario ugariak editatzen dituzkete bertako orrialdeak, web-nabigatzaile baten bidez). • Intraneta (barne-erabilerarako webgunea) • Estraneta (Intranet baten luzapen babestua, kanpoko erabiltzaileentzat) • Datuen elkartruke automatizatua (XML, EDIFACT, ODETTE, TRADACOMS) • Erakundeko posta elektronikoaren sistemarako, dokumentuetarako eta aplikazioetarako urruneko sarbidea • Hodeiko zerbitzu informatikoak (cloud computing)⁵⁴ • Zerbitzu mugikorak (erakundeko jarduerarekin eta prozesuekin lotura duten aplikazio mugikorak) • Interneten bidez ahots edo bideo bidezko deiak egiteko aplikazioak, erakundeko helburuetarako (enpresasko Skype, WhatsApp/Whatsapp business, facetime, viber, hangouts, teams...)	
Webgune korporatiboa	9a	(Webgune korporatiboa gutxi, dezente edo asko erabiltzen baduzu): Adierazi zure webgune korporatiboa... • Web responsive ⁵⁵ edo mobile⁵⁶ den • sarbide unibertsala bermatzen duen (irakurketa errazterako aukerak, desgaitasun intelektuala) • pribatutasun-politikaren adierazpenik duen • erakundearen sare sozialetako profiletara bideratutako lotura edo estekarik duen	Bai Ez
	9b	(Webgune korporatiboa gutxi, dezente edo asko erabiltzen baduzu) Zenbat urte ditu, gutxi gorabehera, zure webgune korporatiboak?	Urtebete baino gutxiago 1-3 urte 3-5 urte 5-7 urte 7 urte baino gehiago
	9c	(Webgune korporatiboa gutxi, dezente edo asko erabiltzen baduzu): Zure webgune korporatiboan, zer maiztasunekin eguneratzen da... • Edukia • SEOa (Search Engine Optimization)	Egunero Astean behin Hilean behin Hiru hilean behin Sei hilean behin Urtean behin Ez da eguneratzen
	9d	(Webgune korporatiboa gutxi, dezente edo asko erabiltzen baduzu): Zure erakundeak egiten du web-analisirik (zuen webgune korporatiboarena)?	Bai Ez
Sare sozialen erabilera	10	Sare sozialak edo mikroblogak erabiltzen badituzu, zer maiztasunekin erabiltzen dituzu zure sare sozialetako edo mikroblogetako profilak (Facebook, Twitter, etab.)?	Egunean hainbat aldiz Egunean behin Astean hainbat egunetan Astean behin Hilean hainbat aldiz Hilean behin

⁵⁴ Informazioa Interneteko zerbitzarietan gordetzen da modu iraunkorrean eta cacheetara bidaltzen da. Hodeiko konputazioa Interneteko zerbitzarien bidez egiten da, eta zerbitzari horiek arduratzen dira edozein unetan egindako eskaerei erantzuten. Edozein lekutan kokatutako edozein gailu mugikor edo finkotatik Internetera konektatuta sar zaitezke zure informazioa edo zerbitzura. Hainbat ostatatze-hornitzailetatik zerbitzatzen dituzte erabiltzaileak; sarritan, mundu guztian zehar banatuta egoten dira hornitzaile horiek. Neurri honek kostuak murrizten ditu, jardueraren denbora hobetzea bermatzen du, eta webguneak gaizkile informatikoen aurrean erasoezinak izatea bermatzen du.

⁵⁵ Bistaratzeko den edozein gailutara egokitze gai den webgunea da *web responsive*. Webgunearen bertsioa bakarra da formatu guztietarako, pantaila guztietara egokitzen da eta proportzioak mantentzen ditu.

⁵⁶ Gailu mugikorretan bistaratzeko bertsio espezifiko bat duten webguneak dira web mobile.

			Maiztasun handiagoa
Informazioa kudeatzeko sistemak	11	Zure erakundeak erabiltzen du pakete informatiko espezifikorik edo aplikazio informatiko espezifikorik honakoetarako? - Erakundeko baliabideak planifikatzeko (adibidez, ERP-Enterprise Resource Planning), erakundeko arlo ezberdinetako informazioa partekatze aldera. - Erakundeko hartzaileen informazioa kudeatzeko. - Erakundeko bazkideen informazioa kudeatzeko (adibidez, CRM-Customer Relationship Management). - Erakundeko baliabide ekonomikoak kudeatzeko. - Barneko lankidetzarako eta komunikaziorako. - Hornitzaileen gaineko informazioa kudeatzeko (adibidez, SCM-Supply Chain Management). - Erakundeko pertsonak erakundeko giza baliabideetako zerbitzuetara sartzeko (lan-eskaintzak ikusteko, oporrak eskatzeko, nominak ikusteko edo deskargatzeko, etab.)	Bai (zehaztu) Ez
IKT segurtasuna	12	Nork egiten ditu zure erakundean IKT segurtasunarekin ⁵⁷ lotutako jarduerak? Adibideak: (segurtasuna aztertzea, IKT segurtasunaren gaineko prestakuntza, IKT segurtasunarekin lotutako jazoerak konpontzea, etab.).	Erakundeko pertsonak Kanpoko hornitzaileak Ez da IKT segurtasunarekin lotutako jarduerarik egiten
Beste teknologia digital batzuen erabilera	13	Erakundeak erabiltzen du honako teknologiaren bat? - Errealitate birtuala eta/edo errealitate areagotua - Robotak⁵⁸ - Big Data (big data analisia barne)⁵⁹ - Adimen Artifiziala (Machine Learning barne⁶⁰) - Gauzen internet⁶¹ - Blockchain⁶²	Bai, erakundearen barneko prozesuetarako Bai, hartzaileentzako produktu eta zerbitzuetan Ez
	13b	Aurrekoren batean BAI erantzun baduzu: adierazi, mesedez, zer esperientzia konkretu jarri diren martxan teknologia horrekin:	(irekia)

3. BLOKEA: PRAKTIKA DIGITALAK

ALDAGAIA	Zk.	GALDERA	ERANTZUN AUKERAK
Eraldaketa Digitalen erabilera lan-prozesuetan	1	Erakundeak teknologia erabiltzen du hauetarako? Barneko interes-taldeak informatzeko eta haiekin komunikatzeko (bazkideak, gobernu-organoak...)	Batere pozik ez Gutxi Dezente Oso pozik

⁵⁷ Datuen eta sistemen segurtasuna, egiazkotasuna, eskuragarritasuna eta konfidentzialtasuna ziurtatze aldera IKT sistemei aplikatzen zaizkien neurriak, kontrolak eta prozedurak dira.

⁵⁸ Aplikatzen diren asmoaren arabera, robotak industrialak edo zerbitzuetakoak izan daitezke. Robot industrial bat erabilera anitzeko manipulatzaile bat da, automatikoki kontrolatzen dena, hiru ardatzetan edo gehiagotan programa daitekeena, eta finkoa edo mugikorra izan daiteke; industria arloko automatizazio-prozesuetan erabiltzen dira. Zerbitzuko robotek nolabaiteko autonomia dute, eta pertsonekin, objektuekin edo beste gailu batzuekin elkarrekin beharra eskatzen duten ingurune konplexu eta dinamikoetan funtziona dezakete; ez dira erabiltzen industriako automatizazio-prozesuetan.

⁵⁹ Jarduera elektronikoen eta makinatik makinarako komunikazioen bidez sortutako datu-kopuru handia da Big Data edo Makrodatuak. Makrodatu horiek jasotako informazioa aztertze teknika, teknologia eta software-tresnak erabiltzeari esaten zaio Big Dataren edo makrodatuen analisia.

⁶⁰ Adimen artifizialaren adar bat da machine learning, eta ordenagailuek ikaztea ahalbidetzen duten teknika garatzea da haren helburua, eginkizunak modu autonomoan egin ditzaten, programatu beharrekin gabe.

⁶¹ Gauzen internet edo Internet of Things elkarren artean konektatutako gailuek edo sistemek osatzen dute; sarri, gailu edo sistema "adimendunak" ere deitzen zaie. Gailu edo sistema horiek datuak jaso eta elkartrukutzen dituzte, eta urrunetik monitorizatu edo kontrola daitezke, interneten bidez (Adibideak: termostato eta lanpara adimendunak, irati-frekuentziaren bidezko identifikadoreak (RFID), mugimendu-sentsoreak edo ibilgailuen monitorizazioa, etab.).

⁶² Salerosketa-eragiketak edo beste edozein trantsakzio erregistratzeko liburu baten gisa funtzionatzen duen datu-base partekatua da Blockchain (edo blokeen katea) (bitcoinaren funtzionamenduaren oinarri teknologikoa da). Ohar multzo bat da. Ohar horiek online partekatutako datu-base batean daude, eta eragiketak, zenbatekoak, datak eta partaideak erregistratzen dira bertan, kodeen bidez. Gako kriptografikoak erabiltzen direnez, eta ordenagailu askotan (pertsonak) zehar banatuta egoten direnez, abantailak dituzte manipulazioen eta iruzurren aurreko segurtasunari dagokionez.

		- Kanpoko interes-taldeak informatzeko eta haiekin komunikatzeko (finantzatzaileak, komunitatea, etab.) - Erakundearen barne-bizitza dinamizatzeko - Zerbitzuen eta jardueren datuak kudeatzeko - Pertsonen datuak kudeatzeko (hartzaileak, bazkideak, etab.) - Baliabide ekonomikoak kudeatzeko - Esku-hartze prozesuak kudeatzeko - Administrazio- eta kudeaketa-prozesuak kudeatzeko - Hainbat motatako baliabideak eskuratzeko - Gizartean eragiteko	
Komunikazioa	2	Erakundeko komunikazio-jarduera hauek garatzeko, normalean, webgune korporatiboa eta/edo sare sozialak erabiltzen dira? - Erakundearen irudia garatzeko - Interes-taldee, komunikabideei... zerbitzuen, jardueren eta abarren berri emateko - Gizartean eragiteko, sentsibilizatzeko, salatze, etab. - Hartzaileekin harremanetan egoteko - Oinarri sozialarekin harremanetan egoteko - Beste erakunde eta/edo eragile sozial batzuekin lan egiteko - Langileak aukeratzeko - Informazio interesgarria partekatzeko - Erakundearen barruan ikuspuntuak, iritziak edo ezagutza partekatzeko - Beste erakunde batzuekin ikuspuntuak, iritziak edo ezagutza partekatzeko - Funtsak eskuratzeko	(erantzun aniztuna) - Webgune korporatiboa - Sare sozialak
Aktibismoa	2b	Sentsibilizatzeko, salatze edo eskubideak sustatzeko bitarteko digitalak erabili badituzue (webgune korporatiboa, sare sozialak, etab.): bitarteko digitalen bidez (webgune korporatiboa, sare sozialak, etab.) egindako sentsibilizazioari, salaketari edo eskubideen sustapenari dagokienez: - Zer maiztasunekin erabiltzen dituzue bitarteko digitalak eragiteko kanpainak edo ekintzak egiteko? - Zer maiztasunekin egiten dituzue soilik edo gehienbat formatu digitala duten kanpainak?	Inoiz ez Batuetan Dezentetan Beti
Baliabideak eskuratzeko	2c	Funtsak edo baliabideak eskuratzeko bitarteko digitalak erabili badira: bitarteko digitalen bidez (webgune korporatiboa, sare sozialak, etab.) eskuratutako funtsei edo baliabideei dagokienez Azken urtean: Eskuratutako baliabideen (finantzaketa propioa) bolumen ekonomikoaren zer ehuneko eskuratu da bitarteko digitalen bidez?	irekia
	2d	Funtsak edo baliabideak eskuratzeko bitarteko digitalak erabili badira. Zer plataforma erabili duzue funtsak eskuratzeko?	irekia
Marketin eta publizitate digitala	3	Zure erakundeak marketin digitala erabiltzen du?	Bai, normalean Bai, noizbehinka Bai, baina oso gutxitan Ez, baina epe motzean edo ertainean erabiltzea aurreikusten dugu Ez, eta ez dugu aurreikusten momentuz
	4	Erakundeak egiten du gasturik online publizitatean?	Bai Ez

	4b	Erantzuna BAI bada, mesedez, adierazi erakundearen diru-sarreraren guztizkoaren zer ehuneko dagokion online publizitateko gastuari.	
Hartzaileentzako produktuak eta zerbitzuak	5	Zer ekintza egiten ditu erakundeak hartzaileekin lotuta? • Irisgarritasuna errazteko diseinu digital inklusiboa • Ingurune digital batean ikusten, irakurtzen, entzuten, idazten, telefonoz deitzen... laguntzeko produktuak (informazio jaso, prozesatu, ekoitzi, bidali) • Alfabetatze digitalerako ekintzak • IKTak eta konexioa (wifia, etab.) modu librean eta dohainik erabiltzeko espazioak eskaintzea • Baliabide teknologikoen gidak • Gailu mugikorretarako erabilera sozialeko aplikazioak sustatzea (eraso sexisten prebentzioa, eguneroko bizimoduko jardueretan autonomia sustatzea, etab.) • Oinarri teknologikoko arreta soziala, interneten eta gailu mugikorretako aplikazioen bidez • Oinarri teknologikoko arreta, gizarte eta lan arlokoa, interneten eta gailu mugikorretako aplikazioen bidez • Oinarri teknologikoko arreta soziosanitarioa interneten eta gailu mugikorretako aplikazioen bidez • Oinarri robotikoko arreta (soziala, soziosanitarioa...) (tratamendu kognitiborako edo kolektibo ezberdinei laguntza emozionala emateko, bizitza autonomia izaten laguntzeko... robotak) • Teknologia digitalaren bidez bizi-kalitatea ebaluatzea • Baliabide sozialean domotika erabiltzea (ostatatze-zerbitzuak eta egoitzak, eguneko zentroak) • Gamifikazioa, bideo-jokoak helburu sozialekin erabiltzea (sentsibilizazioa, etab.) • Behar edo arazo sozialak identifikatzea, teknologia digitalaren bidez ebazteko (big data, adimen artifiziala, machine learning, etab.) • Beste ekintza batzuk (zehaztu)	Bai Ez
	5c	Aurrekoren batean BAI erantzun baduzu: adierazi, mesedez, zer esperientzia konketu jarri diren martxan aipaturako ekintzetan	(irekia)
Esku-hartze prozesuen kudeaketa	6	Erakundeak erabiltzen du sistema digitalik zerbitzuak emateko orduan beste erakunde batzuekin informazioa partekatzeke?	Bai Ez dugu erabiltzen Ez dugu zerbitzurik ematen
	6b	Erantzuna baiezkoa bada, mesedez, adierazi zer sistema digital erabiltzen duzun	
	7	Erakundeak erabiltzen du sistema digitalik erantzukizun publikoko zerbitzuak ematean administrazio publikoarekin informazioa partekatzeke?	Bai Ez dugu erabiltzen Ez dugu erantzukizun publikoko zerbitzurik ematen
	7b	Erantzuna baiezkoa bada, mesedez, adierazi zer sistema digital erabiltzen duzun	
Lankidetzak	8	Beste eragile batzuekin batera lan egin duzue oinarri teknologiko digitaleko produktuak edo zerbitzuak garatzeko orduan?	Bai, hartzaileentzako produktu edo zerbitzuetarako Bai, erakundearen barne-kudeaketarako Ez
	8b	Erantzuna BAI bada: zer eragile sozialekin batera lan egin duzue?	(Erantzun aniztuna) EHSSko beste erakunde batzuekin Enpresekin

		Teknologia-zentroekin Administrazio publikoarekin Unibertsitateekin Beste batzuk (zehaztu)
8c	Beste eragile sozial batzuekin batera lan egin baduzue, zer proiektutan?	(Irekia)
11	Erakundeak plataforma digital kolektiboren batean parte hartzen du, beste erakunde edo eragile sozial batzuekin batera (enpresak, unibertsitateak, administrazio publikoa, etab.)?	Bai Ez
11b	Mesedez, adierazi zer plataforma digital kolektibotan parte hartzen duen	

4. BLOKEA: BALDINTZATZAILEAK

ALDAGAIA	Zk.	GALDERA	ERANTZUN AUKERAK
Estrategia digitala	1	Erakundeak badu estrategia digitalik?	Bai, formalizatuta (A) Formalizatu gabea, baina horrekin lotutako ekintzak egiten ditugu (B) Ez dugu, baina epe motzean/ertainean ezartzea edo horri lotutako ekintzak egitea aurreikusten dugu (C) Ez, eta momentuz ez dugu aurreikusten (D)
	2	Erakundeak egin du nolabaiteko analisiren bat honako hauen gainean? - Tresna digitalen erabilera maila erakundean - Arrakala digitala boluntarioen artean - Arrakala digitala soldatapeko pertsonen artean - Arrakala digitala hartzaileen artean	Bai Ez, baina egitea aurreikusten dugu Ez, eta momentuz ez dugu aurreikusten
Estrategia Digitalari buruzko erabakiak	3a	1. galderan A edo B erantzun baduzu, erakundeko zer espaziotan hartzen dira estrategia digitalaren edo horrekin lotutako ekintzen gaineko erabakiak? - Gobernu-organoetan - Zuzendaritza-taldeetan - Bitarteko arduradunek - Lantaldeetan	Bai Ez
	3b,c	1. galderan A edo B erantzun baduzu, zer elementu ari dira kontuan hartzen erakundeko estrategia digitala edo horrekin lotutako ekintzak garatzeko? - Hartzaileak - Gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna - Erakundearen xedea - Kanpo-komunikazioa - Ikuspegi inklusiboa (desgaitasuna duten pertsonak) - Marketin digitala - Beste batzuk (zehaztu)	Batere pozik ez Gutxi Dezente Oso pozik
Eraldaketa digitalaren gaineko aurreikuspena	4	Honako arloren batean teknologia digitala txertatzea aurreikusten du erakundeak? - Komunikazioa - Funtsak eskuratzea - Eragina - Hartzaileentzako produktuak eta zerbitzuak	Gutiz txertatuta dugu dagoeneko Partzialki txertatuta dugu dagoeneko Ez dugu txertatuta, baina aurreikusten dugu Ez dugu txertatzeko aurreikuspenik

		• Barne-kudeaketa • Erakundeen arteko lankidetzatza	
IKT profil espezifikoa	5	Erakundeak badu gai digitalekin lotutako kontuez arduratzen den pertsonarik edo gai horretan espezializatutako langilerik?	Bai, erakundekoa Bai, kanpoko hornitzaile bat Ez
	5b	Baiezkoa erantzun baduzu: Zenbat pertsona? Horietatik zenbat dira emakumeak?	(irekia)
	6	Badago erakundearen sare sozialez arduratzen den pertsonarik, modu eksklusiboan edo haren zereginen baitan dagoelako?	Bai Ez
	6b	Eta pertsona hori edo horietakoren bat emakumea da?	Bai Ez
IKT prestakuntza	7	Azken urtean zehar, zure erakundeak eskaini du honakoek IKTen gainean dituzten ezagutzak garatzeko edo hobetzeko prestakuntza-jarduerarik? • Boluntarioak • Soldatapeko langileak • Hartzaileak	Bai Ez
	7b	Zer ehunekok parte hartu zuten prestakuntza-jarduera horietan? Adierazi gizonen eta emakumeen ehunekoa ere: • Boluntarioak • Soldatapeko langileak • Hartzaileak	Guztira (adierazi %) Gizonak (adierazi %) Emakumeak (adierazi %)
	7c	Zer gairi buruz eskaini zen prestakuntza?	(irekia)
Datuen babesa	8	Datuen babesarekin lotuta, erakundeak egin du datuak babesteko 2016/679 Erregelamendura (EB) egokitzeko prozesurik?	Guztiz barneratuta dugu dagoeneko Partzialki egokituta dugu dagoeneko Ez dugu egokituta, baina aurreikusten dugu Ez dugu egokitzeko aurreikuspenik/erregelamendu horrek ez digu eragiten
Konpetentzia digitalak	9	Baloratu erakundeko pertsonen konpetentzia digitalen maila: Zure erakundeak honako talderen bat izan ezean, erantzuna hutsik utz dezakezu: • Gobernu-organoak • Boluntarioak • Administrazio edo kudeaketa arloko soldatapeko langileak • Komunikazio arloko soldatapeko langileak • Esku-hartze prozesuetako soldatapeko langileak • Beste jarduera batzuetako soldatapeko langileak • Ardura-postuetako eta/edo zuzendaritzako pertsonak	Oinarritzkoa Ertaina Aurreratua
	10	Zertan eragin behar da erakundeko pertsonen konpetentzia digitalak hobetzeko (prestakuntza, generoarekin edo adinarekin lotutako arrakala digitala, etab.)?	irekia
Hartzaileen konpetentzia digitalak	11	Eta nola baloratuko zenuke zure erakundeko hartzaileen konpetentzia digitalen maila?	Oinarritzkoa Ertaina Aurreratua

	12	Zertan eragin behar da hartzaileen kompetentzia digitalak hobetzeko (prestakuntza, generoarekin edo adinarekin lotutako arrakala digitala, etab.)?	Irekia
Telelana	13a,b,c	Telelanari dagokionez, adierazi erakundeko pertsonen zer ehunekok...: - egiten zuen telelana normalean, Covid-19aren krisiaren aurretik. - egin zuen telelana Covid-19aren krisiaren ondorioz ezarritako konfinamenduan zehar. - egiten duen telelana gaur egun.	Guztira (%) Gizonak (%) Emakumeak (%)
Covid-19aren eragina	14	Covid-19aren krisiaren aurrean, nola baloratzten duzu zure erakundeak izan duen gaitasuna telelanera egokitze, jarduerak eta zerbitzuak formatu digitalera egokitze, bitarteko digitalen bidez laguntza emateko, etab.?	Irekia
Finantzaketa	15	Erakundean nola finantzatzen dira normalean teknologiarekin lotutako kontuak (gailuak, softwarea, prestakuntza, proiektuak...)? Nahi adina aukera hauta ditzakezu.	Finantzaketa propioa Finantzaketa pribatua Finantzaketa publikoa (zehaztu mota eta jatorria)
Inbertsioa	16	Azken urtean, zenbat inbertitu du erakundeak gai hauetan? Adierazi erakundearen diru-sarreraren guztizkoaren gaineko ehunekoa - IKT ondasunak (ordenagailuak eta ekipamendu periferikoa, etab.) - Softwarea - IKT zerbitzuak eta aholkularitza, telekomunikazio-zerbitzuak, etab. - Teknologiaren arloko beste gastu batzuk	irekia
Zailtasunak	17	Zein dira zailtasun ohikoenak zure erakunde sozialean eraldaketa digitaleko prozesuak martxan jartzeko orduan? Adierazi honakoen garrantzi maila: - Zuzendaritzaren (gobernu-arganoa eta kudeaketa-taldea) konpromiso, borondate, motibazio, lehentasun edo ikuspegi estrategiko falta - Soldatapeko langileen edo hartzaileen borondate falta edo aldatetarekiko erresistentzia. - Azpiegiturarik eza. - Soldatapeko langileen talentu, ezagutza falta. - Baliabiderik eza. - Ezagutzarik eza (onurei buruz, eman beharreko pausoei buruz...) - Beste zailtasun batzuk (zehaztu)	Batere pozik ez Gutxi Dezente Oso pozik
Eraldaketa Digitalaren garrantzia	18	Zer garrantzi maila du Eraldaketa Digitalak zure erakundearen jarduera garatzeko? Baloratu garrantzi maila, kontuan izanda 1ek "batere garrantzitsua ez" esan nahi duela, eta 10ek "guztiz garrantzitsua"	1-10 eskala (non 1ek "batere garrantzitsua ez" esan nahi duen, eta 10ek "guztiz garrantzitsua")
Eraldaketa Digitalaren egoera	29	Nola baloratzten duzu zure erakundeak Eraldaketa Digitalaren erronkaren aurrean duen egokitze gaitasuna? Baloratu egokitze gaitasuna, kontuan izanda 1ek "batere egokitu gabe" esan nahi duela, eta 10ek "guztiz egokituta"	1-10 eskala (non 1ek "batere egokitu gabe" esan nahi duen, eta 10ek "guztiz egokituta")
Eraldaketa digitala eta berrikuntza	20	Zure ustez zer paper ari da jokatzen teknologia EHSSko erakundearen berrikuntza-prozesuetan?	(irekia)

9.3. Laginaren deskribapena

1. TAULA: PARTE HARTU DUTEN ERAKUNDEEN EGOITZA NAGUSIA DAGOEN LURRALDE HISTORIKOA. %

LURRALDE HISTORIKOA	%	Kopurua	2019ko barometroa (%)
Araba	17,4	35	14,3
Bizkaia	53,2	107	57
Gipuzkoa	29,4	59	28,7
Guztira	100	201	100

2. TABLA: PARTE HARTU DUTEN ERAKUNDEEN JARDUN-ESPARRUA. %

Jarduera-esparrua	%	Kopurua	2019ko barometroa (%)
Osasuna	15,4	17	9,3
Enplegua	6,5	13	3,8
Gizarte-zerbitzuak	27,9	56	23,3
Aisialdia	7,5	15	12,1
Garapenerako Nazioarteko Lankidetzak	15,4	31	13,3
Sozial-transbertsala	26,9	54	36,5
Beste batzuk	0,5	1	1,6
Guztira	100,0	201	100,0

3. TAULA: PARTE HARTU DUTEN ERAKUNDEEK ARTATUTAKO KONTINGENTZIA. %

ARTATUTAKO KONTINGENTZIA	%	Kopurua	2019ko barometroa (%)
Mendekotasun-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak	6	12	3,6
Bazterkeria-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak	28,9	58	22,6
Babesgabetasun-egoeran edo arriskuan dauden pertsonak	3	6	5,4
Desgaitasuna duten pertsonak	17,9	36	15,1
Beste kolektibo zaurgarri batzuk	44,3	89	53,2
Guztira	100,0	201	100,0

4. TAULA: PARTE HARTU DUTEN ERAKUNDEEN BOLUMEN EKONOMIKOA. %

BOLUMEN EKONOMIKOA	%	Kopurua	2019ko barometroa (%)
0 eta 10.000€ artean	22,4	45	31,7
10.001 eta 60.000€ artean	20,9	42	24,4
60.001 eta 300.000€ artean	24,4	49	24
300.001 eta 1.500.000€ artean	16,4	33	12,4
1.500.000 € baino gehiago	11,9	24	7,6
ED/EDE	4	8	
Guztira	100,0	201	100,0

9.4. Eztabaida-taldeen gidoiak

Eztabaida-taldeak EHSSko erakundeekin eta beste eragile batzuekin

Aurkezpena (15')

lkerketaren, parte-hartzaileen eta eskura dauden datuen aurkezpena.

Lehenengo blokea: teknologien potentziala (15')

Honako galderaren inguruko hausnarketa partekatua:

- Zer paper izan dezake teknologia digitalak erronka sozialei aurre egiteko orduan? Zer potentzial du honako erronkei dagokienez: zahartzaroa, bizi-kalitatea, inklusio soziala, bizitza independentea, etab.

Bigarren blokea: aukerak eta arriskuak (30')

Honako galderen inguruko hausnarketa partekatua, bi momentu ezberdinetan:

- Zuen esperientzia partikularren arabera, prozesuetan edo zerbitzuetan teknologiak txertatzeak zer eragin izan du edo ari da izaten zuren erakundeen eta hartzaileen arazoak edo zailtasunak hobetzeko edo ebazteko orduan? Eta, teknologiak txertatzearen eraginez, erakundeentzako edo hartzaileentzako zer arriskuri egin behar izan diozue aurre edo ari zarete aurre egiten? Orokorrean, zer aukera eta zer arazo edo zailtasun ekarri edo sortu dizkizue?
- Parte-hartzaile guztiei entzunda, zer aukera eta onura sortu edo ekar litzake Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeentzako prozesu eta zerbitzuetan teknologiak txertatzeak? Halaber, zer arrisku izango dituzte edo izan litzakete prozesu eta zerbitzu giltzarrietan tresna teknologikoak txertatu nahi dituzten edo txertatzen ari diren HSSko erakundeek?

Hirugarren blokea: arrakasta-faktoreak eta zailtasunak (30')

Honako galderen inguruko hausnarketa partekatua, bi momentu ezberdinetan:

- Zuen esperientzia partikularren arabera, barruko eta kanpoko zer faktorek erraztu edo zaildu dute zuen erakundeko prozesuetan edo zerbitzuetan tresna teknologikoak txertatzea?
- Parte-hartzaile guztiei entzunda, barruko eta kanpoko zer faktorek erraztu edo zaildu dezakete EHSSko erakundeen prozesu eta zerbitzu giltzarrietan tresna teknologikoak txertatzea?

Laugarren blokea: teknologien eta baliabideen mapa (20')

Bloke honek bi zati ditu:

- Teknologien mapa (10'). HSSn aplikatu daitezkeen teknologien eta esperientzia batzuen mapa baten aurkezpen laburra. Mapa osatzen saiatuko da taldea, eta haien esperientzia, ezagutza eta ikasketa partikularretan oinarrituta, HSSko erakundeetan egokien aplikatu daitezkeen teknologia motak zehazten

saiatuko dira, eta erakunde sozial batzuek bultzatutako zer esperientzia izan daitezkeen interesgarriak EHSSko gainerako erakundeentzat zehazten ere saiatuko dira.

- Baliabideen mapa (10'). EHSSko erakundeen eskura dauden baliabide finantzarioen eta laguntza-baliabideen mapa baten aurkezpen laburra. Haien esperientzia partikularrean oinarrituta, honakoak zuzentzen eta osatzen saiatuko dira taldekideak: ezagutzak eta ikasketak, azaldutako baliabide ezberdinak, eskaintzen dituzten aukerak, eta haiek eskuratzeko erabiltzeak eta garatzeak ekar ditzakeen zailtasunak.

Itxiera (10')

Idea nagusiak partekatzea eta agurra.

Eztabaida-taldea EHSSko erakundeentzako hartzaileekin

Aurkezpena (5')

- Azterlanaren aurkezpena (2').
- Saioaren helburuak eta egitura, eta dinamikaren garapena (2').
- Parte-hartzaileak aurkezteko erronda (2')

Lehenengo blokea: aukerak/onurak (30')

- Zer teknologia zehatz txertatu dituzue zuen egunerokoan, kide zareten erakundeari esker? Nolako izan da teknologia horiek erabiltzen ikasteko prozesua?
- Zuen bizitzako zer une konkretutan erabiltzen dituzue teknologia horiek, eta zer neurritan uste duzue lagundu dutela zuen egoera pertsonala eta/edo zuen familiartekoen, gertuko... egoera hobetzen? Lehen ez zenituen zer aukera ekarri dizkizu teknologia horiek erabiltzeak?
- Parte-hartzaile guztiei entzunda, gaur egun, zer alderditan uste duzue teknologiak ezingo lizuekeela inolako soluziorik edo hobekuntzarik eskaini?

Bigarren blokea: arriskuak, arazoak, nahi gabeko egoerak (30')

- Zuen egoera partikularretan teknologiak aplikatzeak dituen alderdi positiboak ikusita, teknologiak txertatzeak ekarri du ezusteko arazorik edo, orokorrean, nahi gabeko alderdirik? Teknologia horiek erabiltzeko orduan, izan duzue uneren batean esperientzia negatiborik? Hala bada, zeren ondorioz izan dela uste duzue?
- Ezagutzen duzue antzeko arazoak izan dituen beste pertsonarik?

Hirugarren blokea: arrakasta-faktoreak eta zailtasunak (30')

- Zer faktore pertsonalek edo beste faktorek erraztu dute teknologia hauek zuen eguneroko bizitzan txertatzea?
- Zer faktore pertsonalek edo beste faktorek zaildu dute teknologia hauek zuen eguneroko bizitzan txertatzea?

Itxiera (5')

Bloke ezberdinetan agertutako ideia nagusiak partekatzea.

Ikasketan eman beharreko hurrengo pausoen azalpena (mintegia).

Parte-hartzaileen agurra.

9.5. Mintegiaren gidoia

I. BLOKEA: ONGIETORRIA ETA DIAGNOSTIKOAREN AURKEZPENA (30 min)

Helburua: saioa testuinguruan kokatzea eta diagnostikoaren atariko emaitzak partekatzea.

1. Ongietorria, taldearen aurkezpena, testuinguruan kokatzea eta mintegiaren helburuak (3')
2. Parte-hartzaileen aurkezpena (2')
3. Saioaren egituraren eta alderdi teknikoaren aurkezpena (hitzaren erabilera, txataren erabilera, mikrofono itzaliak, saioa grabatzeko baimena) (3')
4. **Diagnostikoaren aurkezpena** (15')
5. Diagnostikoaren gaineko **iritzien** erronda (5')
6. Hurrengo blokearen eta erronkak multzokatzeko erabili ditugun hiru orientabideen aurkezpena, eta parte-hartzaileak areto ezberdinetara pasatzea (2')

II. BLOKEA: TALDEKO LANA ORIENTABIDEEN ETA ERRONKEN GAINEAN (45 min)

Helburua: orientabideak eta erronkak osatzea eta/edo balioztatzea.

1. Lehenengo erronda, aretoa (15')
2. Bigarren erronda, aretoa (15')
3. Hirugarren erronda, aretoa (15')

Ohar metodologikoak: erronda bakoitzaren egitura.

- a. *Orientabidearen eta erronken **aurkezpena**, dinamizatzailer bakoitzaren eskutik.*
- b. ***Iritzien erronda.** Hemen islatuta ez dauden helburu/jarduera edo erronka garrantzitsuak falta direla uste duzue? Nola zehaztuko edo zuzenduko genituzke jasotako erronkak, helburuak eta jarduerak?*
- c. *Lehenengo errondaren ondoren, aurreko errondetan egindako edo gehitutako iruzkinak eta aldaketak azalduko ditu dinamizatzailer bakoitzak.*

ATSEDENA (10 min)

III. BLOKEA: ERRONKAK LEHENESTEA ETA TALDEKO HAUSNARKETA (60 min)

Helburua: erronkak lehenestea eta haiek martxan jartzeko aholkuak ezartzea.

1. **Osokoa:** hiru dimentsioen/orientabideen gaineko eztabaidetako emaitzen aurkezpena (15')
2. **Iritzien erronda,** emaitzen aurkezpenari buruz (10')
3. **Erronkak lehenestea:** parte-hartzaile bakoitzak lehenetsi beharko liratekeen hiru erronkak aukeratzea (5')
4. Lehenetasunen emaitzari buruzko **eztabaida:** emaitzak aipatu, eta jarraian azalduko dugun hausnarketa-lanaren berri eman (30')
 - a. **Nork bultzatu beharko lituzke erronka horiek?** (10')
 - b. **Nola bultzatu beharko lituzke/lituzkete erronka horiek?** (10')
 - c. **Zer behar du/dute erronka horiek bultzatzeko?** (10')

ITXIERA ETA AGURRA

1. Erronda: Zer daramazue saio honetatik, hitz batean?
2. Diagnostikoa amaitzeko eman beharreko pausoak.
3. Eskerrak eta agurra.