

udaltop

UDALETAKO  
EUSKARA  
ZERBITZUEN  
TOPAKETAK



IZENBURUA:

Eremu sozioekonomikoan eragiteko  
udal mailako plan prototipiko bat

EGILEA:

Juanjo Allur Dorronsoro- SIADECO

DATA:

2021/05/05



## Aurkibidea

Sarrera .....	3.
1. Jaurlaritzaren planak, udalek ere apustu instituzional bat egitea eskatzen du .....	4.
1.1. Jaurlaritzaren plana udalen begiradatik .....	4.
1.2. Handiak eta txikiak, multinazionalak eta tokikoak, denak dira inportanteak. Nork helduko dio arnaguneak diren herri txikietan herriko ostatuei zabalik eta euskaldun eusteko erronkari? .....	9.
1.3. Udalen apustu instituzionala: erdiko bidea .....	9.
2. Diskurtsoak findu beharra .....	141.
2.1. Alde handia dago euskararen alde egotetik euskararen alde egitera .....	11.
2.2. Inoizko profesionalik onenak eta euskaldunenak dauzkagu. Aprobetxa dezagun kapital hori .....	12.
2.3. Lagunarteko partidak jokatzearekin ez dugu konformatu behar .....	12.
2.4. Eragile sozioekonomikoekin, “hizkuntza eskubideez” edo “hizkuntza aukerez” aritu behar dugu? .....	12.
2.5. Lantegi eta establezimenduetako hizkuntza jokabidea ez da hain diferentea. “Bezeroetan zer ikusi, hura egin” .....	13.
3. Udalean eta eskolekin aritzetik, gizarte talde eta eragile sozioekonomikoekin aritzera .....	144.
3.1. Eremu sozioekonomikoa: gizarte integrazioa eta aniztasunarekin batera, euskara zerbitzuak garai berrietara egokitzea eskatzen duen erronka berri bat .....	14.
3.2. Bitartekariak eta bidelagunak, udal bertakoak nahiz eskualde mailakoak .....	14.
3.3. Hizkuntza gero eta gehiagoren artean euskarari tokia egin beharra .....	16.
3.4. Plana idazten hasi aurretik, lehentasunak, baliabideak eta nola kudeatuko den erabaki .....	16.
3.5. Berandu gabiltza: noiz hasiko da “Instalatu zure TicketBAI programa euskaraz!” kanpaina? .....	17.
4. Udal mailako plan bat diseinatzeko lehentasun irizpideak .....	148.
4.1. Beharrezkoena eta aldi berean eraginkorra denetik hasi .....	18.
4.2. Udalen plangintzan jaso beharreko egitekoei buruzko proposamen bat .....	24.



## Sarrera

---

Prototipo hitzak hainbat definizio ditu. Izan daiteke, ekoiztutako lehen moldearen adibide bat, izan daiteke nolakotasun baten prototipo perfektu eta eredugarria, edo probatan dagoen edozeri ere erreferentzia egin dakioke. Txosten hau ez da ezeren adibide, gutxiago berriz prototipo perfektua eta ez dago frogatua. Ez dakit prototipo bat den ere, Udaltop-eko antolatzaileek jarri zioten izenburua, noski aldatzeko aukera emanda, eta bertigo pixka batekin bada ere, bere horretan uztea erabaki nuen. Ezaugarrien aldetik, gizartearen alor jakin batean edo bestean zerbait aldatu edo hobetzeko helburua izaten duten prototipo sozialekin du loturarik gehien. Honakoak dira ezaugarri horiek: irekia da, beti hobetu daiteke eta edonork egin lezake ekarpen handiagoa; esperimental da, akatsak egitea onartu egin behar da, lan kolektiboa izan behar du eta lankidetzat publiko-pribatua bilatu behar da; mantsoa izan ohi da, benetako arazoa zein den diagnostikatu ahal izateko, eta konplexuak diren arazoaren aurrean azkarregi egindako interbentzioak saihesteko. Esperantzagarria izan behar du, oraindik eta gehiago pandemia garai hauetan; esperantza lanerako metodo gisa ezarri behar da, lortu nahi duzuna, imajinatzen hasten zaren une bertatik lortzen duzula ikusteko. Eta batez ere, afektiboa izan behar du, mundu ezberdinetatik datozen pertsonen elkar uler dezaten, bestearen tokian jartzeko ahalegina egin dadin, kolaboratzaile guztiek bat egiten duten espazioak sor daitezela, kasu honetan, udal euskara teknikariak, udal nahiz eskualde mailako enplegu eta ekonomia sustapeneko teknikariak, udalerrri eta eskualdez gaindiko herri erakundeak, eta bereziki, eremu pribatuko eragile sozioekonomikoak, handiak eta txikiak, kooperatiba direnak eta ez direnak, industrialak eta zerbitzuetakoak, ingurune euskaldunetan eta ez euskaldunetan kokatutakoak, euskararen beharra ikusten dutenak eta ez dutenak.

Eremu sozioekonomikoan eragiteko udal mailako plan bat diseinatzeko enkargurik ez dugu jaso SIADECO-n eta beraz ezin hemen aurkeztu. Hori esanda, Udaltop-etik ponentzia bat aurkezteko eskatu zigutenean sentitutako presioa arindu nahi dut. Edonola ere, SIADECOK badu eskarmentua lan munduaren hizkuntza normalizaziorako egitasmoetan eta eragile sozioekonomikoekin ere aritu da lanean, udaletakoekin eta eremu pribatukoekin, bai alor soziolinguistikoko proiektuetan bai alor sozioekonomikokoetan. Jarraian datorrena, beraz, ez da plan bat. Plan hori idazteko dago eta udal edota eskualde bakoitzak berea marraztu behar du gainera. Gogoeta honen helburua, udal euskara teknikariak lan mundua euskalduntzeko bidaia egitera animatzea da, bakoitzak dituen aukeren baitan; hori bai, honako gomendioarekin: ibilbidearen zati batzuk bakarrik bada ere, bakarkako deskubrimenduak egiteko erabiltzea, tokian tokiko lan munduko eragileekin aurrez aurre aritzea, zailtasunak eta aukerak atzematen, enpatia sortzen. Zailtasunak zailtasun, abenturazko bidaia bat egiteko gonbitea da.



# 1. Jaurlaritzaren planak udalek ere apustu instituzional bat egitea eskatzen du

Instituzioetatik eta gizartetik, alde guztietatik bultzatu beharra dago erronka honi beste dimentsio bat emateko.

## 1.1. Jaurlaritzaren plana udalen begiradatik

### Eragileak

Lidergo papera Eusko Jaurlaritzaren berarena izanda, beste erakunde publikoak ere planaren eragileak dira - hala nola, aldundiak, udalak eta UEMA – eta elkarlan baten beharra aurreikusten da plan horretarako. Jaurlaritzaren kasuan, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza eta Eusko Jaurlaritzako beste sailak ere badaude eragileen zerrendan. Beste herri erakundeetan ez da zehaztapen hori egiten, baina Jaurlaritzan bezalaxe, besteetan ere euskarakoak ez diren atalak kontuan hartu beharko dira. Honi garrantzia emango diot nire ponentzian zehar, udalen begiradatik, hau da, udalek bete behar duten funtzioa proposatzera hurbildu nahirik, eta udal nahiz eskualde mailan, enplegu eta garapen sozioekonomikoaren arloetan aliatuak izatearen garrantziaz jabetuta. Plana eraginkorra izateko, ongi koordinatzeaz gain, inportantea baita eragile bakoitzari zer dagokion ahalik eta zehaztasun handienarekin definitu eta ahalik eta adostasun zabalarenarekin erabakitzea, eta euskalgintza sektorean, are eta inportanteagoa eta beharrezkoagoa.

EAEko toki, lurralde eta erkidego mailako herri erakundeez aparte, eragileen beste hiru multzo nagusi ageri dira planean: lehen multzoa, eragin beharreko eremukoak direnek osatzen dute: enpresek, sindikatuak eta langileak. Bigarrena: bitarteko eragileak (aholkularitzak eta euskalgintzako gainerako eragileak); eta hirugarrena, azken erabiltzaile eta eragileak, hau da, bezero edota herritarrek, bai kontsumitzaile elkarten bitartez, baita euskalgintzako elkarten bitartez ere).

Eusko Jaurlaritzaren Planaren ERAGILEAK	
Eragile instituzionalak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eusko Jaurlaritzaren (lidergotza):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• HPS</li> <li>• Beste sailak</li> </ul> </li> <li>– Aldundiak</li> <li>– Udalak</li> <li>– UEMA</li> </ul>
Eragileen beste 3 multzoak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eragin beharreko eremukoak: enpresak, sindikatuak eta langileak</li> <li>2. Bitarteko eragileak: aholkularitzak eta euskalgintzako gainerako eragileak</li> <li>3. Azken erabiltzaileak: bezero, kontsumitzaile eta herritarrek</li> </ol>



**Udalen funtzioetara lehen hurbilpen bat**

Zortzi tresna edo baliabide mota erabili edota garatuz egingo du planak bere bidea: legedia, dirulaguntzak, hizkuntza baliabideak, hizkuntza kudeaketarako tresnak, ziurtagiriak eta aitortzak, komunikazioa eta sentsibilizazioa, sareak eta foroak eta ikerketak. Udalen lana planifikatzerakoan, lehen, bigarren eta hirugarren mailako lehentasunen arabera saillkapen bat proposatzen da jarraian:

- **Lehen mailakoak:** komunikazioa eta sentsibilizazioa, dirulaguntzak eta koordinazio sareak eta foroak (udal-erri nahiz eskualde mailakoak).
- **Bigarren mailakoak:** legedia, ez garapena baizik eta bere aplikazioaren zabalpena eta jarraipena. Bigarren mailako beste bi tresnak, ikerketa eta ziurtagiri edo aitortzak, hauek ere, udal-erri nahiz eskualde mailakoak, erkidego edo nazio izaerako ziurtagiri ofizialez gain, sektore jakin batzuetan, tokian tokiko beste aitortza mota batzuk egitea lagungarriago izan daitekeelako.
- **Hirugarren mailakoak:** hizkuntza baliabideak eta hizkuntza kudeaketarako tresnak, ez garapena, haien erabilera baizik.

Udalen FUNTZIOETARA lehen hurbilpen bat	
Lehen mailakoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komunikazioa eta sentsibilizazioa</li> <li>– dirulaguntzak</li> <li>– koordinazio sareak eta foroak (udal-erri nahiz eskualde mailakoak).</li> </ul>
Bigarren mailakoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– legedia, ez garapena baizik eta bere aplikazioaren zabalpena eta jarraipena.</li> <li>– Ikerketa</li> <li>– ziurtagiri edo aitortzak, erkidego edo nazio izaerako ziurtagiri ofizialez gain, sektore jakin batzuetan, tokian tokiko beste aitortza mota batzuk egitea lagungarriago</li> </ul>
Hirugarren mailakoak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hizkuntza baliabideak eta hizkuntza kudeaketarako tresnak, ez garapena, haien erabilera baizik.</li> </ul>



Proposatutako aurreko sailkapen horren arabera, eremu sozioekonomikoarekiko udalek bete beharreko funtzio nagusienerako hona aurrerapen bat, gero sakonduko baita honetan: komunikazioa eta sentsibilizazioa, ez hori bakarrik, hizkuntza kudeaketarako tresnak eta laguntzak eskaintzea ere inportantea baita. Baina, horren aurretik, komunikazio, sentsibilizazio, eta batez ere, dinamizazio lana. Bertatik bertara, zenbat eta pertsonalatuagoa hobea. Nori zuzendua? tokian tokiko hiru eragile multzoei, eragin beharreko eremu sozioekonomikoko enpresa eta establezimenduak, bitarteko eragileak, hau da, garapen agentziak eta sozioekonomia arloko bestelako elkarte publiko edo semipublikoak eta azken hartzaileak, bezeroak eta herritarrak.

### **Udalen tokia Jaurlaritzaren planaren arlo giltzarrietako bakoitzean**

#### 1. Hizkuntza paisaia eta ingurune digitala:

Jaurlaritzak hartzen du bere gain udalerriz gaindiko inplantazioa duten enpresa eta merkataritza-kate handiekin hitzarmenak sinatu eta jarraipena egitea. Administrazio guztiek elkarrekin, dirulaguntza politikak eraginkorrako izateko planteamendu bat egin ostean, udalek orain arte bezala jarraitu behar dute, dagokien eremuko lantegi eta establezimenduekin lanean eta hizkuntza paisaia euskalduntzeko dirulaguntzak ematen.

#### 2. Zerbitzu eta arreta hizkuntza:

Tamaina txikiko saltoki eta zerbitzu enprekin lan egiteko egokiagoa izango den aitortza sistema sortuko dute HPSk eta Bai Euskarari elkarteak. Udalek, euskara planik ez duten merkatariekin, euskara zerbitzu hizkuntza izateko baldintzak betetzen dituztenekin lan egitea proposatzen du planak. Uste dut proiektu interesgarria izan daitekeela, batez ere udalerrri ertain eta hiriburuetan, euskararen erabilera aktibatzeko.

Bezeroen eskubideak jakinarazi eta bermatzeko ardurak, Elebide eta Jaurlaritzaren esku utziko nituzke eta planean ere hala jasoa dago. Nik uste, udalek tokian tokiko merkataritza txikiekin lan egin behar dutela, lagunduz, ez haiek estutuz. Jaurlaritzak estutu ditzala merkataritza kate handiak eta finantza erakundeak. Hizkuntza eskubideen urraketak ere, udalerriz gaindiko erakundeetatik bideratuko dira, Elebide, Kontsumobide, Behatokia, eta abar.

#### 3. Komunikazio gaitasuna:

Bezeroekin jendaurrean lan egiten duten langileen trebakuntzari ematen dio planak lehentasuna eta neurrira diseinatutako ikastaroak eskaintzea proposatzen da. Jaurlaritzak HABEren bitartez programa egokitu horiek diseinatzea aurreikusten da eta udalek, euskaltegiekin batera, ikasleen kaptazio lana egin beharko dute. Lan zaila, bai behinik behin ikastaroen baldintzak malgutzen ez badira eta dendari eta ostalarientzat akzesibleagoak egiten ez badira, diruz, ordutegiz eta iraupenez. Bezeroekin harremana dutenei zuzendutako material didaktikoak sortu eta zabaltea ere aurreikusten da: sortu, HABE, aldundiak eta udalek elkarlanean; zabaldu, udalek, herriz herri. Lehendik dendari txikientzat sortuak dauden formazio plataformak hizkuntza trebakuntzarako ere erabiltzea ipinita dago planean.



Enpresetan euskarari lan hizkuntza gisa bultzada berri bat emateko, lantegietako langileei zuzendutako komunikazio gaitasuna hobetzeko programekin jarraituko da, planak jasotzen duenaren arabera, orain arte baino diru gehiagorekin. Arlo honetan, udaletatik, tokikoak diren tamaina handiko enpresei begira lan egin beharko litzateke batik bat.

Lanbide heziketa eta unibertsitate mailako ikasketak euskalduntzearena HPSk hartzen du bere gain.

#### 4. Gizartearen aktibazioa:

Zerbitzuei begira, euskararen eskaera soziala indartzea, bezeroek euskararekiko jarrera aktiboa hartzea, saltokietan lehen hitza euskaraz egin dezaten sustatzea, egiteko oso inportantea dela iruditzen zait, komunikazioan eta sormenean, asko eta ondo inbertitu beharreko esparru bat. Bezeroak eskatzen badu, lehenago edo beranduago, dendaria jarriko delako euskarara, lehenik jarreraz, gero jokabidez. Honek apustu kolektiboa izan behar du, herri administrazio guztiak eta instituzioez gain, eragile sozialak ere. Udalek badute beraz honetan, zer esana eta zer egina.

Enpresei zuzendutako sentiberatze kanpainak egitea da planaren lan lerroetako bat. "Enpresek zerbitzua euskaraz ematea lehiakortasun faktoretzat hartu behar dutela, bezeroari balio erantsi bat ematen zaiolako eta langileen kohesioan eta enpresen erakargarritasuna hobetzen laguntzen duelako", argumentu hori askotan erabili izan da eta ez dakit zenbateraino den eraginkorra modu orokorrean erabilita. Ez dut esango hala ez denik, baina enpresa gizon edo emakume, gerente edo zuzendari baten tokian jarrita, enpresa lehiakorragoa izateko eta langileak motibatua egoteko, euskara baino lehenagokoa den urgentziarik ez al da enpresa batean egongo? makina bat bai! Gainera, arlo honetan sentiberatze kanpainak ez baino, tokian tokiko ikerketak egin behar direla uste dut, hori hala zenbateraino den frogatzeko, enpresei hortan inbertitzea errentagarria zaien edo ez ikusarazteko. Behin hori eginda, estrategikoak diren eremu eta sektoreetarako diskurtso egokiak eraikitzearena, nik uste Jaurlearitzaren planean ongi planteatua dagoela lehentasunak markatzerakoan: merkataritza eta zerbitzu enpresak erdaldunenak diren zonaldeetan eta enpresa industrialak zonalde euskaldunenetan. Edonola ere, udalerriz gairik eragileen ardurapean geratuko litzateke zeregin hau.

Planaren beste helburu estrategikoetako bat da, sektore arteko foroak bultzatzea, entitateak euskararekiko aktibatzea iristeko, praktika onen eta pilotaje proiektuen bitartez. Foro horiek sektoreen arabekoak izango lirateke, udalerriz gairik entitateen koordinaziopean, merkataritza arlokoetan hiriburuetako udalek inplikatu beharko luke, industriakoetan berriz, eskualde industrialetako udalek.



5. Lan hizkuntza:

Enpresetako Euskara Planei jarraipena ematea da planak jasotzen duena, egokituz, indar eta diru gehiagorekin, euskararen adarrekoak bakarrik ez, ekonomiaren adarrekoak diren erakundeak ere inplikatur, hasi Jaurlaritza bertatik, garapen agentzia, merkataritza elkarte eta industriaren promoziorako elkarteetara. Enpresa handietatik txiki eta ertainetara eman nahi da saltoa. Horrez gain, euskararen aldekotasun txikiagoa topatuko denetara ere jauzi egin beharra dagoela uste dut nik. LanHitz dirulaguntza programa berrikusi eta enpresetako euskara planetarako dirulaguntza politika bateratu bat adostu beharra ikusten da, udalak ere tartean direla.

Udalei baino, erkidego mailako erakundeei gehiago dagozkienak dira lan hizkuntzaren azpi atalak jasotzen dituen gainerako proiektu eta ekimenak: Kudeaketa Aurreratuaren ikuspegia enpresetako hizkuntza kudeaketan txertatzeko metodologiak garatzea, euskara lan hizkuntza izateko jarraibideak lantzea, praktika onak partekatzeko sareak indartzea, ikasketa dualetan euskararen erabilera zabaltzea edota merkatuko zertifikazio edo ebaluazio sistema estandarizatuetan hizkuntzen kudeaketaren alderdia ere txertatzea.

UDALEN TOKIA JAURLARITZAREN PLANAREN ARLO GILTZARRIETAKO BAKOITZEAN	
1. Hizkuntza paisaia eta ingurune digitala	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirulaguntza politikak errebisatu</li> <li>– Hizkuntza paisaia eta ingurune digitala euskalduntzeko orain arteko lanarekin jarraitu</li> </ul>
2. Zerbitzu eta arreta hizkuntza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tamaina txikiko saltoki eta zerbitzuetara egokitutako aitortza sistema berri bat (HPS eta Bai Euskarari Elkartek)</li> <li>– Udaletatik zer: euskara planik izan gabe, euskara zerbitzu hizkuntza izateko baldintzak betetzen dituzten saltoki txikiei begirako lana</li> <li>– Bezeroen eskubideak: udaletatik, eskubide horiek bermatu daitezzen, tokiko eragile txikiei lagundu</li> </ul>
3. Komunikazio gaitasuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jaurlaritza – HABE eta udalerriz gaindiko beste erakundeek: bezeroekin lan egiten duten langileen hizkuntza trebakuntzarako ikastaro espezifikoen eskaintza egokitu, material didaktikoak sortu eta enpresetako langileen hizkuntza gaitasuna hobetzeko, orain arte baino baliabide gehiago.</li> <li>– Udalek eta euskaltegiek: euskara ikasleen “kaptazioa” eta material didaktikoen zabalpena</li> </ul>
4. Gizartearen aktibazioa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eragile instituzional eta sozial guztien zeregina, baita tokikoena ere: gizarte aktibazioa. Euskararen eskaera soziala sustatzea, bezeroek euskararekiko jarrera aktiboa erakustea, dendariak lehen hitz euskaraz egitea...</li> <li>– Diskurtsoak errebisatu beharra: udalerriz gaindikoa den lanketa bat, ondoren, tokian tokiko aplikazioa egiteko</li> <li>– Praktika honen eta pilotaje proiektuen udalerriz gaindiko sektore foroak: zerbitzuen sektorean hiriburuetako udalak; industria sektoreetakoetan, eskualde industrialetako udalak</li> </ul>
5. Lan hizkuntza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Metodologia: Euskara Planak</li> <li>– Indar eta baliabide gehiago (LanHitz dirulaguntza programa)</li> <li>– Enpresa ertain eta txikietara ere zabaldu</li> <li>– Udalek zer: euskara planetarako dirulaguntza politikak bateratu</li> <li>– Udalerriz gaindiko erakundeei dagozkien beste ekimen batzuk</li> </ul>





## 1.2. Handiak eta txikiak, multinazionalak eta tokikoak, denak dira inportanteak. Nork helduko dio arnasmuneak diren herri txikietan herriko ostatuei zabalik eta euskaldun eusteko erronkari?

Jaurlaritzak agindu du herri erakunde ezberdinen arteko koordinazio lan bat egingo duela, esan du ere eragile sozioekonomiko handienak euskararekiko aktibatzeko ardura hartzen duela, baina tokian tokiko eragileekin lan egiten, udalek eta tokiko gizarte eragileek jarraitu beharko dute. Tokian tokiko aukerak eta beharrak aztertu behar dira, herri bakoitzak zein lehentasun dituen ikusi eta neurriko soluzioak emateko. Nork helduko dio arnasmuneak diren herri txikietan herriko ostatuei zabalik eta euskaldun eusteko erronkari? Udalek, UEMAK, eskualde mailako garapen agentziek? aztertu beharko da hori nola egin eta gisa honetako erronkak, asko eta diferenteak izango dira herri batetik bestera. Jaurlaritzak eta aldundiek lagundu dezakete baina tokiko beharrei tokiko soluzioak ipintzeko ekimena, udalena eta tokiko eragileena izan behar du.

Jaurlaritzak plan honekin udalak eta tokiko gizarte eragileak enplazatzen ditu, sozioekonomia arloan fokoa jartzera, lan munduan euskara sustatzea, udalentsat ere lehentasunezkoa izatea, hori bai dagokien eremuan eta dagozkien zereginetan. Herri erakunde guztiak batera, norabide berean, bakoitza, tokatzen zaion horretan arituz, gutxienez erki-dego mailako apustu instituzional bat egitea, eta baita udalek ere.

Udalen tokian jarrita, neurrikoa izan behar du ordea apustu horrek, baliabide mugatuak dituzte, udal batetik bestera egoerak asko aldatzen dira eta dimentsio diferenteko udal euskara zerbitzuak dituzte. Horrek guztiak, udal edo gutxienez eskualde bakoitzak euskara eremu sozioekonomikoan sustatzeko plan bat egitea eskatzen du, lehentasunak aztertu eta noraino iritsi nahi den erabakitzea, plan hori, bideragarria eta eraginkorra izan dadin.

## 1.3. Udalen apustu instituzionala: erdiko bidea

Udal euskara zerbitzuetan aldeak dauden bezala, bai baliabideetan bai antolaketa ereduetan, egitura sozioekonomikoa ere ikaragarri aldatzen da herri batetik bestera. Udalerri handienetan eta hiriguneetan zerbitzuek dute pisu handiena; herri ertain eta txikietan, industria lantegi asko edota handiak dituzte batzuk, beste batzuek ez. Errealitate soziolinguistikoa ere zeharo diferentea da. Sektorea eta egoera soziolinguistikoa gurutzatuta, zerbitzu hizkuntzan eragitea lan hizkuntzan eragitearen aurretik jarri beharko da kasu batzuetan, aldiz, kanpora esportatzen duten ingurune euskaldunenetan kokatutako enpresa industrialetan, lan hizkuntzak izan behar du jomuga. Non eta nola eragin aztertu behar du udalerri eta eskualde bakoitzak. Molde berak ez du balio toki guztietarako. Irizpide orokor batzuk eman daitezke baina gero udal bakoitzak bere plan propioa diseinatu behar du. Irizpideak ponentziaren azken atalerako utziko ditut. Baliabideen eraginkortasuna bilatu behar da eta horretarako, erdiko bideen aldeko apustua egingo nuke:



- Sektoreak eta metodologiak: EME edo Erreferentzia Marko Estandarraren metodologia erabiliz enpresa gutxi batzuetan Euskara Planak egitearen eta dendetako erroterluak euskaratzeko dirulaguntzei buruzko informazioa webgunearen bitartez ematearen artean, erdibideko soluzioak ere bilatu behar direla uste dut. Jarraitu noski, enpresen kudeaketa planetan hizkuntzen kudeaketari eta euskarari tokia egiteko ahaleaginean, baina kudeaketa planik ez duten mikroenpresa eta zerbitzu establezimendu asko dauzkagu gure herrietan eta agian beste bidezidor batzuk sortu behar ditugu horiengana ere iristeko.
- Eremu sozioekonomikoan eragiteko euskara planen udal kudeaketa: udalek Jaurlaritzaren plan hau iritsi aurretik ere baliabideak jartzen dituzte lan mundua euskalduntzeko; dirua jartzen dute batik bat, ez euskara zerbitzuetako teknikari eta kudeatzaileen lana. Dirua aholkularitza enpresak kontratatzeke edo euskara elkar-teekin dituzten hitzarmenak ordaintzeko. Udal euskara zerbitzuetako langileak bulegoko lan administratiboe-tatik arindu eta, kalera, establezimenduetara, enpresetara gehiago atera behar dute. Kudeaketa eredu mis-toen aldeko apustua egingo nuke. Tamaina jakin batetik gorako udalerrietan, hizkuntza prozesuetako teknikari balioaniztunak udal langileak ere izan daitezke. Udal euskara zerbitzuetako plantilletan egokitzapenik behar den edota udal euskara aurrekontuen eremukako banaketa errebisatzeko ere baliatuko nuke abagune hau.



## 2. Diskurtsoak findu beharra

---

### 2.1. Alde handia dago euskararen alde egotetik euskararen alde egitera

Gizartearen zatirik zabalenean euskarak badu onarpen sozial bat, aldekotasun bat, baina ez behar besteko zentralitatearik, gizarteak oro har beste lehentasun batzuk ditu. Onarpen sozial hori izatea garrantzitsua da eta asko erraztuko du adostasun politikoak lortzen, baita lan mundua euskalduntzeko apustu instituzionala egiteko ere. Hezkuntza sistema osoa euskalduntzeko azken hamarkadetan egindako ahaleginari esker, inoizko euskaldun kopururik altuena daukagu, jatorri erdaldunekoak dira asko, eta gero eta gehiago izango dira, ingurune erdaldunetan bizi dira asko, harreman ez formaleko harremanetan erdaraz bizi dira nagusiki (aisia, familia, hedabideen kontsumoa, eta abar), euskararekin izan duten lotura eta esperientzia bakarra eskolako izan da, eta galera handia litzateke, euskaldun guzti horiek, gutxienez, eskola ez den bigarren eremu batean, formala bada ere, lan munduan alegia, euskara erabiltzeko aukerarik edota beharrik ez izatea. Tipologia horretako euskaldunak asko direla eta gero eta gehiago izango direla jakinda, euskarak bizitzako gutxienez bi funtzio betetzeko balio izatea, garapen bide zoragarria litzateke euskararentzat, nahiz eta eremu ez formala ere inportantea izan.

Horrela, hezkuntza sistema euskalduntzen euskal administrazioek egindako inbertsio guztiak, lan mundua euskalduntzea eskatzen du orain, eta euskarak onarpen sozial zabal bat duelako, baliagarria da diskurtso hori, euskararen normalizazioa helburu duten instituzio eta euskalgintzako eragile sozialentzat, balio lezake erabaki politikoak hartzeko eta eremu sozioekonomikoaren euskalduntzerako baliabide publiko gehiago jartzeko, eta hori ere behar da, baina ez da nahikoa. Euskararen alde egotetik euskararen alde egitera salto handia dago eta eremu sozioekonomikoan ere jokatzen duen hori nagusitzen da: administrazio publikoak euskara sustatzeko ahalegina, hezkuntzan bakarrik ez lan munduan ere egin behar duela, hala irizten diote eragile sozioekonomikoek ere, baina hain ekintzaileak izanda, oro har, ez dago beraienetik sortutako ekimen propiorik, ahalegin hori administrazioaren bizkar uzten dute. Enpresaren irudia eta lehia-kortasuna beti izango dira ardatz klabeak edozein enpresatan eta euskara klabe horietan kokatu behar da, tokia egin behar zaio, lehentasun izatera iritsi behar du, pentsaera enpresarial, industrial eta komertzialetik.



## **2.2. Inoizko profesionalik onenak eta euskaldunenak dauzkagu. Aprobetxa dezagun kapital hori**

Uste dut beraz diskurtsoetan sakondu beharra dagoela. Dударik ez dago lurralde honetan euskarak lan mundua behar duela eta hori ikusarazteko diskurtsoa eraikia dago; ez ordea, edo ez behar beste, lan munduak euskara behar duela; bai euskara-jendearentzat, ez hainbeste euskaratik bizi ez den jendearentzat. Diskurtso horiek findu beharra dago, euskara, euskararen industriatik euskal industriara zabaltzeko. Pertsonak enpresen kapital inportanteena badira, eta hala dira, kapital gero eta euskaldunagoa da, inoizko profesionalik onenak eta euskaldunenak dauzkagu, euskaraz lan egiteko prestatuak asko, eta gero eta gehiago, euskaraz lan eginda errendimendu hobea ematen dutenak. Aprobetxa dezagun kapital hori. Sor ditzagun ekosistema egokiak, hori hala dela frogatu eta enpresarentzat onuragarri eta balioko bihurtzeko.

## **2.3. Lagunarteko partidak jokatzearekin ez dugu konformatu behar**

Euskararen industria bat badago, eta ez garrantzia txikikoa. Askok aurreratu da azken 20 urteotan, lan mundua euskalduntzeko metodologietan, hizkuntzaren corpusean, euskarazko kultur produktu eta hedabideetan, euskaratik sortutako hizkuntza teknologietan eta abar. Industria horrek funtzionatzen du eta horregatik atera da aurrera. Baina administrazio publikoarentzat lan egiteaz gain, eta administrazio publikoak eremu sozioekonomikoa euskalduntzeko diru publiko gehiago jartzeko presioa egiteaz gain, euskararen industria horrentzat jomuga izan behar du merkatu errealean lehiatzea. Euskararen merkatua mugatua da, euskarak babes instituzionala behar du eta derrigorrezkotasunerantz biderik egiten ez bada, ezinezkoa da euskararen merkatu hori zabaltzea. Bai, hori hala da hein batean baina hasi gaitzen entrenatzen beste joko zelai batzuetan ere lehiakorrak izateko; horrek, eragile sozioekonomikoei begira diskurtsoak fintzea ekarriko du. Lagunarteko partidak jokatzearekin ez dugu konformatu behar.

## **2.4. Eragile sozioekonomikoekin, “hizkuntza eskubideez” edo “hizkuntza aukerez” aritu behar dugu?**

Findu bakarrik ez, diskurtsoak egokitu beharra ere badagoela esango nuke, eta adibide bat ipiniko dut. Eremu sozioekonomiko pribatura zuzentzean, uste dut eraginkorrak izango garela eta hobeto asmatuko dugula, hizkuntza eskubideez baino, hizkuntza aukerez edo hizkuntzen kudeaketaz mintzatzen bagara. EAEko administrazio publikoak bai, badu betebeharrak, hizkuntza eskubideena, baina eremu pribatuan, gaur gaurkoz, eskubide eta betebeharretan oinarritutako hizkuntza politika eraginkorrik ez da ezarri. Administrazio moldeak eremu pribatu eta sozioekonomikorako ez du balio, molde ezberdin gehiago behar dira, askoz ere heterogeneoagoa eta konplexuagoa da errealitatea.



## **2.5. Lantegi eta establezimenduetako hizkuntza jokabidea ez da hain diferentea. “Bezeroetan zer ikusi, hura egin”**

Lan munduak, administrazioaren euskalduntzeak dituen osasun arazo berdin batzuk ere baditu, baina tratamendu ezberdinak eskatzen ditu. Ikasketa guztiak euskaraz egin arren, jatorrizko hizkuntza erdara eta etxeko eta kaleko bizimodua erdarazkoa duten euskaldunek, zailtasun gehiago dute lana euskaraz egiteko, bai administrazio publikoan lan egiten dutenek bai eremu pribatuan lan egiten dutenek.

Bestalde, lan mundua ezin dugu modu isolatuan ikusi, bezero eta herritarrak eskatzen duenera azkar egokitzeko gaitasuna du, administrazioa baino handiagoa. Erkidego mailan EUSTATEk azkena egindako Lan Merkatuko Erroldako datuen arabera, biztanleria okupatuaren %42 da euskalduna eta %12 ia euskalduna eta biztanleria okupatu horren %15ak beti edo gehienetan euskara erabiltzen du lanean eta beste %15ak, euskara, gaztelania bezainbeste erabiltzen du. Noski badago aldea ezagutzatik erabilerara baina ez eguneroko bizimoduan, etxean, aisialdian, hedabideen kontsumoan eta abar dagoena baino askoz ere handiagoa.



### 3. Udalean eta eskolekin aritzetik, gizarte talde eta eragile sozioekonomikoekin aritzera

---

#### 3.1. Eremu sozioekonomikoa: gizarte integrazioa eta aniztasunarekin batera, euskara zerbitzuak garai berrietara egokitzea eskatzen duen erronka berri bat

Herri euskaldunenetako udalek euskaraz funtzionatzen dute jada eta ez hain euskaldunetan administrazioa euskalduntzeko planak eta metodologiak ezarrita daude. Administrazioan belaunaldi aldaketa bat dator eta gazteak euskararekin datoz; ingurunearen arabera ez dute automatikoki euskaraz lan egiten, ados, eta oraindik lan asko dago egin beharra administrazioa euskalduntzen, bai baina horretarako makinaria martxan jarrita dago eta lan mundua euskalduntzeko makina asmatu behar dugu orain. Hezkuntza sisteman ere badago zer hobetua, baita hizkuntzaren ikuspegitik ere, baina hori Jaurkitzari dagokio. Jarri gaitzen beraz gure herrietako lantegi, merkataritza zentro, denda txiki, taberna eta kirola egiteko zentro pribatuei begira. Bulegoko lanetik kalera ateratzea eskatzen du horrek, eragileekin egotea; gizarte integrazioa eta aniztasunaren gaiak eskatzen duen bezalaxe.

Administrazioaren digitalizazioa, administrazioaren prozeduren sinplifikazioa, itzulpen beharrak, sistemak eta politikak aldatzea, eta orain, lan mundua euskalduntzea lehentasunezko izateak, euskara zerbitzuen egiteko eta antolaketan eragingo du edo eragin beharko luke behintzat. Entitate pribatuetako hizkuntza kudeatzailearen figura, udal langilea izatearen abantailak, eta kontraesanak, denak mahai gainean jarri, aztertu eta erabakiak hartzeko unea da. Egituraketa berri horretan, udalari eta eskualde ikuspegia ere kontuan hartu beharko da eta esaten erraza baina praktikara eramatea zaila den beste erronka bat ere gehitu behar da, eragile instituzional eta sozialen arteko elkarlana. Eta hori nahikoa ez eta, enplegu eta ekonomiaren adarreko langileekin lantaldeak osatu beharra, udal bertakoekin eta mankomunitate edo garapen agentziakoekin.

#### 3.2. Bitartekariak eta bidelagunak, udal bertakoak nahiz eskualde mailakoak

Baina nola egin udal euskara zerbitzu batetik abiatuta, enpresak konkistatzeko bidea? Nola lortuko dugu guri toki bat egitea, euskararen gainean edo hizkuntzen kudeaketaz aritzeko? Diskurtso berak, zerbitzu katalogo bakar batek ez du enpresa guztietarako balio.

Babes instituzionala beti da garrantzitsua; euskara zinegotzia eta alkatea ere gurekin badatoz, primeran, eta alderdi politiko ezberdinekoak badira, oraindik eta hobeto. Babes instituzional eta politiko horrek ordea, osagarri behar ditu ezagutza eta harreman teknikoak.



### **Bi adarreko ezagutza teknikoa**

Euskararen adarrekoen ezagutza alde batetik, euskara zerbitzuetako teknikariena eta organizazioen hizkuntza kudeaketan espezialistak direnena eta ekonomiaren adarrekoena bestetik; tokiko enplegua sustatu, ekintzailletza bultzatu eta tokiko enpresen lehiakortasuna hobetzeko proiektuak aurrera ateratzeko, udalerrri bertako eta eskualdeko enprekin zuzenean lanean ari diren teknikari eta kudeatzaileena. Azken adar honetakoek, enpresa bakoitzaren kudeaketaren elementu klabeak buruzko informazioa daukate: bezeroak, pertsonak, berrikuntza maila, gizarte baloreak, estrategia eta emaitzak. Enpresa bakoitzari zer eskaini eta nola komunikatu, neurritik egindako lanketa baten emaitza izan behar du. Ekonomiaren adarrekoak geureganatu behar ditugu lehenbizi, haiek dutelako enpresen informazioa, haiek dituztelako kontaktuak enpresetan eta haiek lagun diezaguketelako, inplikatzeko badira, enpresetako ateak irekitzen.

### **Harreman teknikoa**

Langileen asebetetzea, gizarte erantzukizuna edota berrikuntza sozialaren uhinean dauden enpresak zein diren jakitea oso ondo datorkigu, euskara plan bat martxan jartzeko baliabideak non inbertitu jakiteko; ezaugarri horietako enprekin lan egitea eraginkorragoa izango da, konbentzitzen lan gutxiago izango dugu, hizkuntzaren kudeaketa enpresaren kudeaketa sisteman integratuko da, jarraipena egingo zaio eta emaitza hobekiak lortuko dira.

### **Eskualde mailako garapen agentziak zertan ari diren jakin, hori bai, udalerrri bakoitzaren egoera eta beharrak zein diren kontuan hartuta**

Guzti horregatik inportantea da tokiko garapeneko teknikariek, merkataritza edota turismokoekin harreman bideak irekitzea, haiek zertan ari diren jakin, gu zertan ari garen partekatu eta elkarrekin zer egin genezakeen ikusarazteko. Entrenatu egin behar dugu konkistatu beharreko eragile sozioekonomikoekin enpatizatzeke, euskara planen saltzaile onak izateaz gain, enpresa bakoitzaren egoera eta beharrekin konektatzeko gaitasun gero eta handiagoa izateko. Garapen agentzien jardura esparru eta funtzio ohikoenak hauek dira:

- Jardura esparruak: enplegua, ekintzailletza, enpresa, tokiko merkataritza, turismoa eta sektore sortu berri edo estrategikoen sustapena
- Funtzioak: pertsonen garapena organizazioetan, berrikuntza teknologikoa, gizarte berrikuntza, enpresen lehiakortasuna, garapen jasangarria, tokian tokiko garapen estrategia eta gobernantza ereduak, hau da, sistema bereko eragile guztien arteko kudeaketa.

Edonola ere, eskualde berean, udalerrri guztien beharrak eta aukerak ez dira berdinak, handienak eta txikienak, euskaldun direnenak eta erdaldunago direnenak, eta inportantea da eskualde mailako egitura eta erabakien aurrean, herri bakoitzak bere lehentasunak zein diren erabakitzeko autonomia izatea. Bestalde, eremu sozioekonomiko eragile ezberdin guztiak protagonista sentiarazi behar dira, enpresa jabeak eta langileak, kooperatibistak, enpresarien elkarteak eta sindikatuak, enpresa handiak eta autonomoak.



### Euskararen zeharlerrotasunean sakontzeko

Diru publikoarekin finantzatzen diren garapen agentzia eta eragile sozioekonomikoentzat euskara zeharlerrokoa izatea bermatu behar da. Ez da nahikoa haien zerbitzu hizkuntza, edota onenean, lan hizkuntza ere euskara izatea; haiek euskara zerbitzuen aliatuak izan behar dute, garapen soziala, ekonomikoa eta linguistikoa elkar topatzen diren estrategiatan kolaboratu behar dute.

### **3.3. Hizkuntza gero eta gehiagoren artean euskarari tokia egin beharra**

Enpresa eta establezimendu txikiek, oro har, ez dute langileak euskalduntzeko ez baliabiderik ez denborarik. Baliabideena konpondu daiteke, baina denborarena ez, ez behintzat administrazio publikoan eta hezkuntza sisteman bertako langileak euskalduntzeko azken urteetan jarraitutako estrategiarekin. Enpresek, gaztelaniaz, ingelesez eta euskaraz ere formatuak dauden langile gero eta gehiago dituzte gaur egun. Langileen hizkuntza gaitasunean inbertitu beharra ikusten dutenean, enpresa industrial askok, atzerriko merkatuei begira egiten dute eta turismotik bizi diren erkidegoko hiriguneetako saltokientzat, frantsesa ere hizkuntza gero eta inportanteagoa da. Industria, oso sektore garrantzitsua da euskal ekonomiarentzat; nazioartean zenbat eta lehiakorragoa izan, orduan eta beharrezkoago izango da enpresentzat hizkuntzen kudeaketa egokia. Kanpoko merkatuetan lehiakorra izan beharra ez da euskararentzat mehatxua, euskara bada langileentzat lan egiteko hizkuntzarik motibagarriena edota probetxuzkoena, hau da, erdararen parean, ahalegin txikiagoarekin eraginkortasun komunikatibo handiagoa lortzeko balio duena. Egoera kezagarriagoa da aldiz, bai euskal ekonomiarentzat eta baita euskararentzat ere, euskal enpresak nazioarteko kapitalen eskuetan geratzen direnean.

### **3.4. Plana idazten hasi aurretik, lehenetsunak, baliabideak eta nola kudeatuko den erabaki**

Ez gara helduko guztietan eta denean eragitera, ez behintzat eraginkortasunez. Lan mundua euskalduntzeko apustu instituzionala egiteak, euskara zerbitzuen baliabideen antolaketan eta ESEP- Euskara Sustatzeko Ekintza Planean, eremu sozioekonomikoari arreta gehiago jartzea edota dimentsio handiagoa ematea ekarri beharko luke; ordea, indarrak ondo neurtu behar dira eta zer zeren aurretik jarri ondo pentsatu. Baliabide publikoen erabilera eraginkorra, beti da garrantzitsua, eta are eta garrantzitsuagoa, lan munduko eragile sozioekonomikoen konfiantza eta sinesgarritasuna irabazi nahi baditugu. "Gastua" eta "inbertsioa", oso ongi desberdintzen diren bi kontzeptu diferente dira ekonomia eta enpresen arloan. Laneko arriskuen prebentzioaren arloan, non legez enpresa guztiak plan bat edukitzera behartuak dauden, ondo inbertitutako dirua da sektore eta ezaugarri jakin batzuetako enpresentzat, eraikuntza sektorean esaterako; alferrikako gastuak suposatzen dizkietela pertzibitzen dute berriz, beste sektore batzuetan ari diren enpresa txikiek. Enpresetatik eta herri administrazioetatik euskara lan munduan sustatzeko egindako ahalegina, dirua eta denbora, inbertsio gisa ikustea eta inbertsio izatea nahiko genuke.

Udal bakoitzak bere plan propioa izan behar du, gizartearekiko eta eragile sozioekonomikoekiko helburu eta konpromiso argiekin. Plana udalerrri nahiz eskualde mailako egituretatik kudeatutakoa izan daiteke, baina errealista izan behar du, idatzi ondoren, martxan jartzeko ziurtasun batekin eta udalek egindako inbertsioa, enpresek eta gizarteak errentabilizatu ahal izateko garantia batekin. Zorroztasuna eskatu behar diogu gure buruari; handiak edo txikiak iruditu, lortuko ditugun helburuak izango dituela gure planak ziurtatu behar dugu.





### Eragin beharreko sektore eta entitateen ezaugarriak lehenetsi

Zer lehenetsi eta zein estrategia jarraitu, oinarrizkoa bada ere, gutxienero lanketa bat egin behar da plangintza zehatza idazteko erabakia hartu aurretik; zein sektore, zein ezaugarri eta egoera soziolinguistikotako entitateetan eragin nahi den, zertan, zein metodologia erabilita, eta abar.

### Baliabideak eta kudeatzeko moduak berrikusi

Non eta zertan eragin aurre lanketa bat egin eta gero, lan ekipo berriak sortu eta dinamizatzeko aukerarik udalak baduen ere aztergai ipini behar da, euskararen eta ekonomiaren adarretakoak, udalekoak eta eskualdekoak, euskara zerbitzukoak eta kanpoko aholkularizetakoak, eragile instituzionalak eta eragile sozialak eta lurralde nahiz erkidego mailako koordinazio guneetako parte-hartzea ere kontuan hartuta.

Baliabide humanoen disponibilitatea eta antolaketa-egituren oinarrizko definizioa behin eginda, baliabide ekonomiko eta materialen gutxienero aurreikuspenak egin behar dira, giza baliabideen antolaketan egin beharreko aldaketak egingarriak diren eta udalak baliabide ekonomikoetan dituen mugak zein diren aztertzeko.

## **3.5. Berandu gabiltza: noiz hasiko da “Instalatu zure TicketBAI programa euskaraz!” kanpaina?**

Adi egon behar da, euskararen aldekoak izan daitezkeen olatualdiak aprobetxatzeko, edo gutxienez, euskararen kontrakoak bihur daitezkeen enbateri aurre egiteko. Ingurunea oso aldakorra da enpresentzat eta abiadura bizkurtu egin da gainera globalizazioarekin eta digitalizazio prozesuekin. Hemen adibide argi bat: erkideko hiru lurraldeetan inplantatuko den TicketBAI egitasmoa. Zerga iruzurrari aurre egitea da Eusko Jaurlaritza eta hiru foru aldundiek jada martxan duten programa honen helburua. Jarduera ekonomikoren bat duten erkidegoko enpresa eta establezimendu guzti guztiek, software bat instalatu beharko dute eta erdaraz instalatuz gero, ez dago aukerarik tiketak eta fakturak euskaraz egiteko. Bostetik batekoa da euskaraz jar daitezkeen aplikazio homologatuen pisua, egoera minorizatuan dago euskara oraingoan ere, eta euskaraz jar daitezkeenetan ere, euskaraz instalatzeko hautua egin behar da. Horrelakoak gertatzen diren bitartean euskara zeharlerrokoa izateko egoeratik oso urrun gabiltza. Aplikazio hori ezartzeko derrigortasun datak ere jarrita daude, eta hor bai ez dagoela ihesbiderik, administrazio publikoko langileekin ez bezala, ogasunak faktura eta tiket guztien kontrol zuzena egin ahal izango duen sisteman sartu, edo negozioa itxi.

Aliatuak behar ditugu sektore ekonomiko guztietan eta herri administrazio guztietan, atzetik eta berandu ez ibiltzeko, prebentzio neurriak hartzeko, euskaraz diseinatu eta euskaraz instalatu daitezkeen aplikazioak, erdarazkoak baino hobeak eta merkeagoak izateko.



## 4. Udal mailako plan bat diseinatzeko lehentasun irizpideak

---

Zorroztasuna helburu, baliabide publikoen erabilera egokia egiteko betebeharra eta ikuskera, arlo honetan nola aplikatu daitezkeen jakin nahiko genuke. Ez dago ordea, egoera guztiei erantzuteko eredu estandarrik edota plan prototipikorik. Lehentasunak ezartzeko irizpideekin konformatu beharko dugu oraingoz. Bidea egin ahala eta informazio gehiagorekin, idatziko ditugu jarraibide zehatzagoak, egoera ezberdinak katalogatu eta tratamendu espezifikagoak planifikatzera iristeko. Hala ere, lehentasunak non jarri eta zein normalizazio estrategia jarraitu erabaki behar du udal bakoitzak, dagoen tokitik eta dituen aukeren baitan. Zein helburu eta zein normalizazio ekintza lehenetsi behar diren, udal bakoitzak bere analisi propioa egin behar du. Analisi hori egiterakoan zein irizpide kontuan har daitezkeen proposatzen da hemen eta honakoak dira: beharrezkotasuna eta eraginkortasuna.

### 4.1. Beharrezkoena eta aldi berean eraginkorra denetik hasi

Ez dugu ezer berririk deskubritu, beti betikoak baitira, baina bi kontzeptu horiek aplikatuz, udalen begiradatik lehentasunak zein izan daitezkeen proposatzen da atal honetan. Beharrezkotasunak eta eraginkortasunak bat egiten dutenean zalantza gutxi dago, beharrezkoena eta aldi berean eragiteko errazena eta emaitzak lortzeko aukerarik gehien dagoen hartatik hasi. Finean, efikazia eta efizientzia parametroak aplikatzeaz ari gara. Arazoa da ordea, askotan, beharrezkotasuna eta eraginkortasuna ez doazela elkarrekin, hizkuntza normalizazioaren ikuspegitik beharrezkoena den horretan eragitea, ez dela merkeena, ezta emaitzak lortzeko errazena ere, eta orduan zalantza gehiago sortzen da.

Hezkuntza sistemak euskaldundutako belaunaldi berri bat daukagu, hutsuneak hutsune, euskaraz dakiena. Hizkuntza normalizazioaren ikuspegitik, beharrezkoena, lanean euskara erabiltzeko motibazioa sortzea litzateke, sentiberatze kanpainak egitea. Hori ere egin behar da, baina uste dut bide eraginkorragoa dela lanean euskara erabiltzeko aukerak eta beharrak sortzea, erabiltzeko baldintzak aldekoak diren harreman eta pertsonetan zentratutako estrategiak erabiltzea.

#### Beharrezkoa eta aldi berean eraginkorra izan daitekeena

Eremu sozioekonomikoa oso zabala da eta sektore bakoitzak ez ezik (industria eta zerbitzuak) azpi sektore bakoitzak ere (merkataritza-kateak, tokiko merkataritza, ostalaritza eta abar) normalizazio ekintza, dirulaguntza lerro eta lan metodologia propioak eskatzen ditu. Ondorengo eragin arloak ordea orokorrak dira, lehentasun irizpide horiek sektore eta azpi sektore bakoitzera egokitu behar dira.



Beharrezkoa eta aldi berean eraginkorra zer izan daitekeen, proposamen bat egiten jarraian:

### 1. Euskaraz zerbitzatu daitekeenean, euskararen ahozko eskaera aktibatu:

#### Azalpena:

Bezeroei, erabiltzaile eta kontsumitzaile gisa, euskara erabiltzeko aukera eskaini, saltokian bertan, nahiz telefono harrera egiterakoan. Gauza desberdina da aukera eskaini eta euskaraz egitera animatu. Saltoki edota establezimendu bakoitzak erabaki behar du bere estrategia komunikatiboa. Bata zein bestea, aurrerapausoa da euskararentzat.

#### Zergatia:

- Beharrezkotasuna: euskararen ahozko erabilera indartzea, hornitzaile eta bezeroen arteko harreman komertzialetan.
- Eraginkortasuna: baldintzak aldekoak dira euskara erabiltzeko komunikazio gaitasunaren aldetik; hizkuntza ohiturak aldatzea bilatzen da, eta horretarako, hornitzaileak edo zerbitzua eman behar duenak, euskararen aldeko keinu bat egiten du, aukera eskaintzen du. Bezeroak erabakitzen du, eta euskaraz egiteko hautua egiten badu, hornitzaileak ikusi egiten du zein den euskararen garrantzia eta balioa bere negoziorentzat.

#### Lehentasunak:

- Baldintza linguistikoekiko: ahozko zerbitzua euskaraz eman dezaketenak eta batez ere ingurune erdaldunenetan kokatuta daudenak (2. gune soziolinguistikoa). Ingurune erdaldunetan bizi da euskaldun gehien, eta bestalde, ingurune erdaldunenetan kokatutako udalerrri handi eta hiriguneetara, inguruko herri euskaldunagoetako bezero asko ere badoaz. Horregatik lehenetsi dira ingurune erdaldunetan kokatuta egonik, euskaraz egin daitekeen entitateak.
- Sektoreekiko: merkataritza kate handiak; tokiko saltoki txikiak; ostalaritza; zerbitzu pertsonalak; finantza erakundeak; higiezin agentziak; bestelako zerbitzu profesionalak.
- Udalerrri tamainarekiko: ertainak (5 mila biztanlez gorakoak), handiak (20 mila biztanlez gorakoak) eta batez ere hiriguneak, udalerrri euskaldunagoetako bezeroak erakartzen dituztelako, asko euskaldunak.

### 2. Zerbitzua euskaraz (ere) ematea garrantzitsua dela ikusi bai, baina horretarako laguntza behar dutenei, baliabideak eskaini:

#### Azalpena:

Tamaina batetik gorako establezimendu eta lantegiek dute horretarako aukerarik gehien, baliabideak antolatu eta kudeatzea eskatzen duelako. Ingurune digitala euskalduntzea edota jendaurreko lanpostuetako langileak trebatzea izan daitezke normalizazio ekintzetako batzuk.



Zergatia:

- Beharrezkotasuna: zerbitzua euskaraz (ere) ematea garrantzitsua da enpresa berarentzat, beharrezkotasun bat ikusten du eskararekiko; enpresa, bere zerbitzuak euskaraz ere eman ahal izateko prestatu eta egokitu nahi du.
- Eraginkortasuna: enpresa edo establezimendua, euskararekin zerbitzu hobea eskaintzeko estrategia eta neurrietan inbertitzeko prest dago, errentabilizatu egin nahiko du inbertsio hori eta probetxuzkoak izango zaizkio jasotako laguntza publikoak ere.

Lehentasunak: eremu euskaldunetan zein erdaldunetan kokatutako jarduerak izan daitezke, partikularrentzat nahiz administrazio publikoarentzat lan egiten dutenak, bezeroak, partikularrak edota enpresak dituztenak. Sektoreei dagokienean, atzerriko merkatuetan lehiatzen dutenek baino lehentasun handiagoa dute euskararen lurraldekoak diren merkatuetarako lan egiten dutenek; zerbitzu enpresak, industriako lantegiak baino gehiago.

### 3. Zeharkako aktibazio soziala, gizarte mailakoa:

Azalpena:

Saltokian edo zerbitzua eskaintzen den tokian bertan bezeroari euskara erabiltzeko aukera eskaintzeaz gain, udalek eta tokian tokiko gizarte eragileek, gizarte aktibaziorako urratsak egiten jarraitu behar dute.

Zergatia:

- Beharrezkotasuna: herritarrek eta bezeroek erosketak euskaraz egiteko jarrera aktiboa hartu eta jokabidea erakustea, giltzarria da zerbitzu enpresen euskalduntze prozesuan.
- Eraginkortasuna: egiten diren urratsak ondo emandakoak izatea inportantea da gutxieneko eraginkortasun bat bermatzeko; ez baita gauza bera euskararen alde egotea eta euskararen alde egitea; eta ez baita erraza hizkuntza jokabideak aldaraztea.

Lehentasunak: eremu euskaldunetako herritarrak, zerbitzuak eskaintzen dituzten establezimenduetako langile gehienak euskaldunak izanik, zerbitzu horien erabiltzaile gisa, euskara erabiltzeko hautua egin dezaten; baita erdaldunagoak diren hiriguneetara doazenean ere, euskararekiko “desaktibatu” ez daitezen.



#### 4. Langile euskaldunak, lana euskaraz egiteko ahaldundu, lana euskaraz egiteko baldintzak sortu:

##### Azalpena:

Euskara laneko hizkuntza izatea da helburua, ahoz nahiz idatziz. Euskaraz era naturalean funtzionatzera iristeko arnaguneak eta baldintzak sortzea. Euskaraz lan egiteko gaitasun osoa eta aldeko jarrera duten belaunaldi gazteei, horretarako aukera eskaini; euskaraz lan egitea, enpresan ondo ikusia dagoela sentitzeko klima sortzea.

##### Zergatia:

- Beharrezkotasuna: lan hizkuntza euskara izatea, horixe da euskararentzat beharrezkoena.
- Eraginkortasuna: ez dago langileen trebakuntzan inbertitu beharrik, euskararekin datoz; bestalde, lana euskaraz egitea erosoagoa bada langilearentzat eta gainera motibagarria, enpresaren ikuspegitik ere eraginkortasuna ziurtatuta dago.

Lehentasunak: eremu euskaldunenetan kokatutako enpresa ertain eta handiak (50 langiletik gorakoak). Tamainarengatik, industria arlokoak batik bat, bertako merkatuak bakarrik ez, atzerriko merkatuetarako ere lan egiten dutenak.

#### **Bai beharrezkoa ez hain eraginkorra**

#### 5. Paisaia linguistikoa, ingurune digitala eta teknologia berriak:

##### Azalpena:

Merkataritza, ostalaritza, bestelako zerbitzu establezimenduek eta zenbait lantegik ere, berebiziko eragina eta inpaktua dute herri eta hiriguneeen paisaia linguistikoan. Udalek jarraitu egin behar dute hizkuntza paisaia euskalduntzen, zailtasunak handiak badira ere. Azalera handien hedapena alde batera utzita, tokikoa kontsideratutako merkataritza eta ostalaritzak beste ezaugarri batzuk ere baditu orain; merkataritza frankizia handien presentzia, asiar jatorriko saltokien ugaritzea, ostalaritzako langileen prekarizazioa eta abar.

Administrazioa, gizartea, aisialdia eta, nola ez, lan munduaren digitalizazioa da beste fenomeno geldiezin bat. Beste paisaia bat da hori, jende gero eta gehiagok ikusi, erabili eta kontsumitzen duena. Digitalizazioak jada ekarri du iraultza moduko bat zerbitzuen sektorerara; Inditex taldea saltokiak ixten ari da eta online bidezko salmentara jarri da buru belarri. Finantza erakundeak bulegoak ixten ari dira, digitalizazioak lagunduta, gastuak murrizteko bidea ezinbestekoa zaiolako. Eta horrelako beste zenbat adibide.

Hirugarrenik, teknologia berrien garapena eta zabalpena da lan munduko ekoizpen prozesuetan ez ezik, harreman komertzial eta komunikazio prozesuetan eragin gero eta handiagoa duen gertaera bat. Internet eta puntako teknologiak baliatuz, "4.0 industria" deituriko laugarren industria iraultza ari da gertatzen. TicketBAI programarekin gertatu bezala, euskarak ez du atzera geratu behar.



Zergatia:

- Beharrezkotasuna: paisaia linguistikoan euskarak presentzia izatea, eta batez ere, ingurune digitalean eta teknologia berrietan euskarak toki propio bat izatea estrategikoa da hizkuntza normalkuntzaren ikuspegitik.
- Eraginkortasuna: oso ezberdina izan daiteke, sektorea, entitate mota eta langile nahiz bezeroen ezaugarri soziolinguistikoaren arabera. Euskarari presentzia emateko bakarrik bada, eraginkortasuna apala izango da. Presentziaz gain, egindako ahaleginak, zerbitzu edota lan hizkuntza euskara izateko ere balio izan badu, eraginkortasun handiko inbertsioa izan da.

Lehentasunak: Euskarak balio bereizgarria lortu lezakeen espazioak eta garapen bideak zein diren aztertu behar da, hizkuntza paisaian, eremu digitalean eta teknologia berrietan, non eta nola posizionatu, erabaki estrategiko zuzenak hartzeko; euskarak eremu horietan, behar duen izaera estrategikoa lortzeko; horretarako, hobe denean bigarren hizkuntza izatea baino, toki gutxiagotan badago ere, dagoen horietan lehen hizkuntza izatea.

**6. Bezeroekin jendaurrean lan egiten duten langileen hizkuntza trebakuntza:**

Azalpena:

Lantegi eta establezimendu txikietako langileei ere eskaini behar zaie ikastaro egokituak jasotzeko aukera. Lehentasuna, euskararen gutxieneko ezagutza bat izanda, bezeroekin euskara erabiltzeko urratsa egin nahi dutenek izango lukete. Enpresa ertain eta handietan, erraztasun gehiago dago euskara klaseak lantegian bertan emateko eta langileentzat baldintzak aldekoagoak dira. Udalek, euskaltegiekin batera, jarraitu egin behar dute ikastaro espezifikoaren eskaintza egiten; horretarako, Eusko Jaurlaritzaren HABE eta aldundien babesa beharko da. Zerbitzua euskaraz emateko gaitasuna lortzea da Eusko Jaurlaritzaren planak ere langileen trebakuntzarekiko jasotako helburuetako bat. Establezimendu txikietako langileen ordutegi arazoak eta euskara taldeak osatzeko dauden arazoak ikusita, malguagoa den ikastaro eskaintza baten beharra dago. Material didaktikoen lanketa eta zabalkundea ere garrantzitsua da.

Zergatia:

- Beharrezkotasuna: jatorriz euskaldunak ez diren langileen artean asko dira, ahoz nahiz idatziz, zerbitzua emateko gaitasun komunikatibo nahikorik izan ez eta trebakuntza beharra sentitzen dutenak. Eskura jarri behar zaizkie aukerak, ahalik eta irisgarrienak.
- Eraginkortasuna: Ahalegin handia egitea eskatzen du, ikastaroen finantzaketan, taldeak osatzen, eta abar; aldiz, helburuak lortzeko segurantzirik ez dago. Helburua, langile horiek zerbitzua euskaraz ematea baita, eta horretara heltzeko, faktore askok izan behar dute aldekoak. Hala ere, herri erakunde ezberdinei badagokie honetan inbertitzea: trebakuntza ikastaro espezifiko berriak diseinatu, establezimenduetako arduradun eta langileei eskaini, taldeak antolatu eta jarraipen lana egitea.



Lehentasunak:

- Baldintza linguistikoekiko: euskararen oinarriko maila batekin, zerbitzua euskaraz emateko errefortzu ikas-taroak behar dituztenak, ahozkoan edota idatzizkoan trebatzeko. Edozein gune soziolinguistikotan kokatu-tako zerbitzu establezimenduetako langileak izan daitezke, ingurune euskaldun nahiz erdaldunetakoak.
- Sektoreekiko: batez ere azken kontsumitzailearekin harreman zuzena duten sektoreetako establezimendu txikiak; tokiko merkataritzako denda txikiak; ostalaritza zerbitzuak, zerbitzu pertsonalak, higiezin agentziak eta bestelako zerbitzu profesionalak.
- Udallerri tamainarekiko: guztiak; txikiak, ertainak eta handiak. Txikietan, eskualde mailako antolaketa egin ahal izateko baliabideak aurreikusi beharko dira.

**7. Arnasguneetan, herritarrengan eragin linguistiko handia duten zerbitzuetan euskara erabili ahal izateko irtenbideak aurkitu:**

Azalpena:

Arnasgune diren herri txikiek, badituzte beste arazo batzuk ere arnasgune izaten jarraitzeko, baina eremu sozioekonomikoari dagokionean, ostalaritza eta denda zerbitzurik gabe gelditzea edota gelditzen diren zerbitzu gutxi horietan euskara erabiltzeko aukerarik ez izatea dira arazo handienak. Ez du irtenbide erraza arazo honek, eta ziur aski ezta merkea ere, baina instituzio ezberdinen artean eta gutxienez eskualde mailan lan egitea eskatzen du.

Zergatia:

- Beharrezkotasuna: zerbitzu horiek bizia ematen die herri txikiei, zerbitzu horien bueltan biltzen dira herritarrak eta funtzio inportantea betetzen dute.
- Eraginkortasuna: ahalegin handia eskatzen duten interbentzioak izango dira, zerbitzu gutxi batzuetan eragiteko; hori horrela planteatuta, eraginkortasun txikia. Baina zerbitzu horiek erdalduntzen badira eta arnasguneak diren herrietan zer nolako inpaktu linguistikoa eragiten duten kontuan hartzen bada, handia den arazo bati irtenbidea emango litzaioke eta orduan eraginkortasuna ez litzateke txikia izango.

Lehentasunak: herri txiki eta euskaldunetan kokatutako zerbitzu txikiak.



LEHENTASUN IRIZPIDEA: BEHARREZKOENA ETA ALDI BEREAN ERAGINKORRENA DENETIK HASI	
Beharrezkoa eta eraginkorra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Euskaraz zerbitzatu daitekeenean, euskararen ahozko eskaera aktibatu</li> <li>2. Zerbitzua euskaraz (ere) ematea garrantzitsua dela ikusi bai, baina horretarako laguntza behar dutenei, baliabideak eskaini</li> <li>3. Zeharkako aktibazio soziala, gizarte mailakoa</li> <li>4. Langile euskaldunak, lana euskaraz egiteko ahaldundu, lana euskaraz egiteko baldintzak sortu</li> </ol>
Bai beharrezkoa, ez hain eraginkorra	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Paisaia linguistikoa, ingurune digitala eta teknologia berriak</li> <li>6. Bezeroekin jendaurrean lan egiten duten langileen hizkuntza trebakuntza</li> <li>7. Arnasguneetan, herritarrengan eragin linguistiko handia duten zerbitzuetan euskara erabili ahal izateko irtenbideak aurkitu</li> </ol>

## 4.2. Udalen plangintzan jaso beharreko egitekoei buruzko proposamen bat

Amaitzeko, eremu sozioekonomikoan eragiteko plan bat diseinatzeari begira, udal batek zein egiteko aurreikusi eta planifikatu beharko lituzkeen proposatzen da. Bakoitzak berean pentsatu behar du, bere egoera eta baliabideen baitan. Plan horrek ez ditu jarraian zerrendatutako egiteko guztiak jaso behar eta ondoren zerrendatu gabekoak ere izan daitezke plan horretan inportanteak. Udalerrri nahiz eskualde mailan egin daiteke plana diseinatzeko ariketa, eta ez ahaztu, ekonomia adarrekoak kontuan hartuta.

### Udalerriz gaindiko formakuntza, koordinazio eta ikerketa guneeetako parte-hartzea (instituzio arteko elkarlana):

1. Dirulaguntza politikak berraztertu (hizkuntza paisaia, ingurune digitala eta euskara planak)
2. Udalerriz gaindiko formakuntza planetan parte hartu:
  - Eremu sozioekonomikoan eragiteko planen kudeaketa.
  - Entitate pribatuetako hizkuntza prozesuetako teknikari balioaniztunak
3. Diskurtsoak landu eta eraiki, entitateen egoerak kontuan izanda eta pertsonekin enpatizatzekeko estrategiak erabilia
4. Jaurlaritzaren ardurapekoak diren merkataritza kate, finantza erakunde eta bestelako eragile sozioekonomiko handien jarraipena egin

### Sozioekonomia alorreko eragileekiko elkarlana (ekipoak sortu eta entrenatu):

5. Udalerrri nahiz eskualde mailako eragile sozioekonomikoen mapa osatu (zein dira, zertan ari dira eta norekin)
6. Aliantzak lortu eta elkarlan guneak sortu udal eta eskualde mailako sozioekonomia arloko egitura publikoekin (adar ekonomikokoekin)
7. Eskualdeko eragile sozioekonomikoen elkarlana dimentsionatu (ez beste lan mahai bat)



**Aurreproiektua idatzi (plana dimentsionatu):**

8. Prospekzio lana. Helburua izango da, euskararekiko beharrezkotasun handiena duten edota ikus dezaketen eta euskararen erabilera sustatzeko baldintza aldekoenak dituzten lantegi eta establezimenduak identifikatu eta kuantifikatzea (lehen hurbilpen bat).
9. Plana nola kudeatuko den definitu. Helburua izango da, lehenik, udal euskara zerbitzuak dituen baliabide pertsonalekin zein funtzio beteko diren eta zein lan egingo diren aurreikustea. Bigarrenik, udal nahiz eskualde mailako egitura publikoetako kudeatzaile eta teknikariekiko elkarlana nola aurrera eramango den zehaztea. Eta hirugarrenik, udalez kanpoko elkarte eta enpresen egitekoak definitzea, euskalgintzako gizarte eragileak eta aholkularitza enpresenak.

**Eremu sozioekonomikorako udal edota eskualde mailako plana diseinatu (lortu beharreko helburuak eta erabili beharreko baliabideak):**

10. Non eragin: sektoreak (merkataritza, ostalaritza, zerbitzu pertsonalak, zerbitzu profesionalak, manufaktura industria...), sektore horien ezaugarri sozioekonomikoak (tamaina, bezero motak...), eremuak (herri guneak, industria guneak, parke teknologikoak...) eta lehenetsi diren lantegi edota zerbitzuen ezaugarriak eta ingurune soziolinguistikoa.
11. Zenbatengan eragin: zenbat lantegi eta establezimendutara zabalduko den plana epealdi bakoitzean.
12. Zertan eragin: euskarazko eskaeraren aktibazioan, zerbitzu hizkuntzan, lan hizkuntzan, ingurune digitalean...
13. Nola eragin: arlo sozioekonomikoko bitartekari edota aliatuen bitartez, herritarren aktibazioa bilatuz, dirulaguntza politikak, enpresei zuzendutako informazio eta sentsibilizazioa, langileentzako ikastaro espezifikokoak, langile euskaldunen ahalduntzea, euskara planak...
14. Nola antolatu: baliabide ekonomikoak, udalaren baliabide humanoak (euskara eta ekonomia adarretakoak), eskualde mailakoak, gizarte eragileak eta kanpoko aholkularitza zerbitzu espezializatuak
15. Nola ebaluatu: helburuen betetze mailaren jarraipenerako eta neurri zuzentzaileak hartzeko neurtu beharreko adierazle kuantitatibo eta kualitatiboak



UDAL MAILAKO PLANGINTZAN JASO BEHARREKO EGITEKOEZ PROPOSAMEN BAT	
1. UDALERRIZ GAINDIKO EGITASMOETAN PARTE HARTZEA	1.1. Dirulaguntza politikak berraztertu 1.2. Eremu sozioekonomikoan aritzeko formakuntza 1.3. Diskurtsoen lanketa 1.4. Eragile sozioekonomiko handien jarraipena
2. SOZIOEKONOMIA ALORREK ERAGILEEKIKO ELKARLANA	2.1. Eragile sozioekonomikoen mapa 2.2. Aliantzak lortu, elkarlanerako guneak sortu 2.3. Eskualde antolaketa definitu (ez beste lan mahai bat)
3. AURREPROIEKTUA IDATZI	3.1. Prospekzio lana 3.2. Plana nola martxan jarri eta kudeatuko den erabaki
4. PLANA IDATZI	4.1. Non eragin: lehentasuna duten sektoreak eta entitateen ezaugarriak 4.2. Zenbatengan eragin 4.3. Zertan eragin 4.4. Nola eragin 4.5. Nola antolatu 4.6. Nola ebaluatu

Edonola ere, plangintza batek, aurrez egindako diagnostiko batetik abiatu behar du. Plan bat diseinatzerakoan lehentasunak nola ezarri proposatu da hemen, “beharrezkoena” eta aldi berean “eraginkorra” denetik hasteko proposatuz. Udal bakoitzak bere diagnostikoa egin behar du eta aztertu, bere egoera eta bere begiradatik, zer den “beharrezkoena” eta zer den “eraginkorra”. Arlo honi lehentasuna eman eta plan egituratu baten aterkipean aritu nahi duenak ere, bere bidaia egin behar du, bere neurriko plan egingarria zein den erabaki. Espero dugu, estimulu hauek baliagarriak izatea zuen bidaia horretarako.