

HIZNET – Hizkuntza Plangintza Graduondokoa
2015-2016 ikasturtea.
Sakontze egitasmoa.

Amaia Ugartemendia Bizkarrondo

Tutorea: Pello Jauregi Etxaniz



[OGASUN ETA FINANTZA SAILEAN HIZKUNTZA OHITURAK
ALDATZEKO EREDU PROPIO BATI BURUZKO HAUSNARKETA]

Ogasun eta Finantza saileko lankideei, Hizneteko irakasleei, Elhuyarreko aholkulariei, Emuneko aholkulariei, Elias, Naroa, Enaitz, Zuen laguntza garrantzitsua izan delako.

Eskerrik asko.

Edukia

1.	Laburpena.....	4
2.	Sarrera	5
3.	Egitasmoaren helburua	7
4.	Aurrekariak: Nondik gatozen.....	11
4.1.	Euskararen legedia Espainiako eta Frantziako estatuetan	11
4.2.	Euskararen Legedia Euskal Autonomia Erkidegoan.....	12
4.3.	Plangintzaldiak.....	13
5.	Marko teorikoa.....	16
5.1.	Erabilera eragiten duten faktoreak	17
5.1.1.	Gizartearen dimentsio-makrosoziala	18
5.1.2.	Gizartearen dimentsio mikrosoziala	18
5.1.3.	Norbanakoa	18
5.2.	Plangintza eredu propioa sortu ikuspegi estrategikoa baliatuz	19
6.	Marko praktikoa: Ogasun eta Finantza Saileko Erabilera plana	25
6.1.	Egitasmoaren lan eremua.....	25
6.2.	Ogasun eta Finantza Saileko Erabilera plana.....	30
6.2.1.	Sarrera	30
6.2.2.	Planaren diseinuaren oinarriak zehaztu	31
6.2.3.	Diagnostikoa egin	32
6.2.4.	Egitura sortu	34
6.2.5.	Derrigortasun datak ezartzeko proposamenak landu	34
7.	Tarteko ebaluazioa	45
7.1.	Tarteko ebaluaziotik ateratako ondorio nagusiak.....	48
8.	2016-2017ko kudeaketa plana	50
9.	Ondorioak	54
10.	Etorkizuneko erronkak eta norabidea	59
11.	Bibliografia.....	63

1. Laburpena

Pello Jauregiri entzun nion behin: *“kontzientzia linguistikoa hedatzea ezinezko helburua da. Kontzientzia linguistikoa, gizarte batean, oso jende gutxik dauka; eta daukan jende horrek ere, oso dosi txikian. Ez da posible hizkuntzarekiko kontzientzia herritar guztiengana zabaltzea, horretara indar guztia jarrita ere, ez behintzat, arrazoia erabilita.*

Beharrezkoa da, bai, nukleo bat, egoera aldatzeko gogoia daukan jende multzo bat, bultzatzailea, urratzailea izango dena; baina, jakin beharko dugu nukleo hori, beti, talde txiki bat izango dela. Hortik aurrera, errealitate hori onartuta, beste bide batzuk erabili beharko ditugu euskararen erabilera zabaltzeko nahi dugunok.”

Badira urte batzuk, Ogasun eta Finantza Sailean euskarari bere lekua egiteko ahaleginean hasi ginela. Ahalegin ugari eginagatik, euskarak ez du dagokion lekua bilatzen, agian, arrazoi bidez saiatu garelako kontzientzia linguistikoa hedatzen, xede-taldea zedarritu gabe, helburuak argi izan gabe, eta jendearen pertzeptzioa kontuan izan gabe. Ezagutzak berarekin erabilera ekarriko zuela pentsatu genuen, Kontuan hartu gabe, hitzetatik eta arrazoietatik ez dela kontzientzia linguistikorik sortzen, baizik eta emozioetatik sortzen dela hizkuntzarekiko atxikimendua. Egun, gizarte parametroak aldatu egin zaizkigu, eta jada ez dugu euskara arriskuan ikusten, ondorioz, euskara momentuko baldintzen arabera erabiltzen dugu. Eta baldintza horiek aztertzea ezinbestekoa dugu, egungo egoera gainditu nahi badugu eta euskarari bide berriak ireki nahi badizkiogu. Zentzu honetan, lau alderdi ezinbestekotzat joko ditugu:

- Aldaketa bultzatuko duen nukleo urratzailea
- Egoerara egokituko den jende multzoa
- Neurri soziologiko adostuak
- Babes soziala

Lan honetan, sailaren barruan euskarak dagokion lekua har dezan, bultzatutako prozesu baten berri eman nahi dut, baita, prozesu hori erakundearen kulturen txertatzeko egindako ahaleginaren berri ere; beti ere, aurretik aipatutako ideia horiek aurkeztutako egitasmoaren oinarri nagusia izan direla aitortuta.

2. Sarrera

Gaur egun, euskara normalizatzeko ditugun bi erronka nagusien artean, lan mundua eta Administrazioa (Administrazio Orokorra eta Herri-Administrazioak) aipatuko nituzke. Joan zen mendeko azken hamarkadetan aurrerakada handiak izan ziren zenbait arlotan, batez ere irakaskuntzan, kulturen eta komunikabideetan. Zalantzarik gabe, lan handia dago egiteko oraindik aipatutako arloetan, lortutakoari eusteko eta aurrera egiteko; baina, are handiagoa da esparru sozioekonomikoan eginkizun duguna: lan munduan eta Administrazioan.

Alabaina, ziur nago euskararen lekua beste bat izango dela etorkizunean, orain oinarriak sendotzen, ohitura, eta lan egiteko sistema egoki bat erakundean txertatzen badugu. Helburua, orain arte lortutakotik eta lortzeke ditugunetatik ikasi eta sinergia berriak sortzen ahalegintzea; horretarako guztion konpromisoa eta ekimena beharko dugu, hizkuntza-ohituren aldaketa ez baita berez etorriko den zerbait, ez da euskara teknikariaren lanaren fruitua bakarrik izango, ez da borondatean bakarrik oinarritzen den zerbaiten ondorio izango borondatetik abiatu behar badugu ere, ezta indarrez derrigortutako zerbaiten ondorio ere, baizik eta, erakundearen baitan sortu beharreko egoeraren ondorio eta norberaren baitan hartu beharreko konpromisoaren ondorio. Gai izan behar dugu gure zerbitzuak kalitatez eskaintzeko eta gainera, kalitate hori euskaraz bermatzeko, herritarrei euren hizkuntza eskubideak errespetatu nahi badizkiogu behintzat. Pello Jauregik bere ikuspegitik (soziolinguistikaz haratago doan eremu psiko-sozialaren ekarpenetik) ederki adierazten duen moduan:

“Motibazio pertsonal sendoan oinarritutako erabilera planak bide motzekoak dira. Burua neurri sozialetan jarri behar dugu euskararen erabilera ezinbestekoa bilakatzeko” (Argia 2015/09/11)

Ez gabiltza eremu erraz batean, aurretik hainbat ekimen eginagatik, nekez jotzen dugu aurrera; arrazoiak asko, nagusiena, jendeak ezagutzaren aldeko apustua eginagatik, erabilerarako pausua kosta egiten zaiola, agian, ez duelako beharrezko ikusten, ezagutza akademikoa nagusiki gaztelaraz burutu duelako, urteetako nekea, kalitatearen beldurra... hizkuntza-ohiturak aldatzea zaildu egiten da horrelako eremu batean. Gaztelera nagusi den eremu honetan, goldea sartzeko, tentuz jokatu behar dugu, faktore asko baitaude tarteko (politikoak, ekonomikoak, sozialak, indibidualak, eskubideak, erantzukizuna, legeria...); hala ere, pixkanaka-pixkanaka euskararen balio erantsiaz jabetzen joan behar dugu, zuzendaritzetatik hasita. Euskarak gure lan jardunaren kalitatea hobetzen du, gure identitatea sendotzen, gure inguruarekiko errespetua bermatzen eta azkenik munduko aniztasuna aberasten. Ezin ahortzi soilik Administrazio Orokor honek eskaini dezakeela, Herri-erakunde eta Foru Aldundiekin batera euskaraz harremantzeko aukera eta aukera hori da munduari eskaini diezaiokegun aberastasunetako bat.

Ezin ahaztu ere, gure gizartea gero eta eleaniztunagoa dela, eta horrek hizkuntza-kudeaketaren erronkaren aurrean jartzen gaitu. Bai erakunde mailan, baita lan-talde eta pertsonen mailan ere.

Bestalde, badut inpresioa euskaraz borondatez jardun duten horiek euren lana bikoiztu egin dutela eta ez zaiela behar besteko errekonozimendurik eman, eta horixe da, lehendabiziko urratsa, egindako ahaleginak errekonozitu eta borondatezko ahalegin hutsean gera ez dadin zerbait sendoagoa eta errotuagoa eskaini. Erakundeak hizkuntza kudeaketen garrantziaz jabetu behar du eta jabetu bakarrik ez, gai horrekiko dagokion erantzukizuna hartu: beharrezkoa da erakundearen baitan hizkuntza kudeaketaren garrantziaz jabetzea eta jardun eredu propio bat sortzea zuzendaritza osoaren inplikazioarekin.

Erakundeak bere egin behar du euskara plana, eta garai zailak badira ere (Ogasuna, Finantza, enplegua, Hezkuntza, Kultura...) inoiz baino beharrezkoagoa dugu KOMUNIKAZIO egokia bideratzea, erakundea osatzen duten elementu guztien artean, eta orain arte egindako esfortzu handi horri irtenbidea ematea. Administrazioaren historian, EZAGUTZA mailarik altuena dugun garaia da, aprobetxa dezagun, ez gaitezen lokartu, ez diezaiozun besteari utzi, gutariko bakoitzak eman dezakeena, bakoitzak bere eremuan eskain dezala aurrera egiteko behar den aletxoa. Eskubideak, erantzukizunak, erantzunkidetasunak baitira edozein ohitura-aldaketaren oinarri sendoa.

Har ditzagun beharrezko konpromisoak aurrera egiteko, ez bakarrik hitzez, baizik eta ekintzez. Har dezagun konpromisoa euskaraz egiteko eta bilaka dezagun euskara erakundearen eta sailaren eginkizunen ardatz. Gure nahia euskarak Administrazioan dagokion lekua hartzea bada, behintzat.

3. Egitasmoaren helburua

Ogasun eta Finantza Sailaren hizkuntza-ohituretan eragiteko esperientzia baten berri ematea da, eta bide batez, hipotesi nagusi hau defendatzea: edozein erabilera planek beharrian sozial bat duela ardatz eta edozein planen helburu nagusia horixe dela, borondatek haratago doan ingurune baten eraginez, erabiltzaileak euskararen hizkuntza hautua egiteko beharrezko baldintzak sortzea, hizkuntzari legitimitatea emanez eta hizkuntza horren erabilerari legitimitatea emanez.

Edozein hizkuntzen mendekotasun prozesua aldatzeko hainbat mailatan jardun beharko da (hezkuntza, erakundea, legedia, metododologia...) eta horietatik guztietatik banakoaren maila ere azpimarratu beharko da; baina; norbanakoa beti elkarrekintzaren ardatz moduan; izan ere, hizkuntza-mendekotasunari beste edozein mendekotasun jarrerari ematen zaion trataera bera eman beharko zaio, eta hori aldatzeko beharrezko baldintzak ezarri. Ez dugu ahortzi behar, ordea, ez dela hori mailarik erabakigarriena eta aldaketa garrantzitsuak eragiteko garaian, ezinbestekoak direla gizarte-, lege- eta erakunde-mailako ekintzak. Eta hizkuntza politika orok hartzun iragazkitik igaro beharko duela azkenik. Erabiltzaileak direlako komunikazio-egoerei aurre egiten diotenak, eta erabiliko duten hizkuntza aukeratuko dutenak.

Garbi dago, beraz, hizkuntzen bezeroak herritar guztiak direla, batzuk errealak, beste batzuk potentzialak, eta beste batzuk ez dira bezero izango. Euskararen munduak erantzun sendoa eman behar dio galdera honi: zergatik eta zertarako egin behar dut nik euskaraz?

Galdera honi erantzuteko jakin beharko dugu, zeintzuk diren erakundearen beharrak, langileen beharrak eta nahiak eta horietara egokitu. Jakin beharko dugu jendeak zergatik egiten duen edo ez euskaraz, eta zer suposatzen dion horrek, jakin beharko dugu zer iritzi duten euskararen munduari buruz eta eskaintzen zaienari buruz. Jakin beharko dugu nolako harremanak ditugun gure hartzaileekin, zer parte hartze-kuota, eta zer bilakaera daramagun, hazkundea, egonkortzea ala jaitsiera. Zer abantaila konpetitibo ditugun eta zein den gure diferentziazioa. Besteekin zer nolako harremanak ditugun galdetzera eramaten gaitu honek, zer egin dezaket parte hartzaileak irabazteko, herritar gehiago hurbiltzeko, zergatik ez dut erabiltzailerik irabazten?.. galdera hauen guztien erdigunean HAUTAPENA dago. Soziolinguistikaren ikuspegitik hau guztia oso interesgarria da, soziolinguistikaren iker-eremuetako bat horixe baita, hain zuzen ere: zergatik aukeratzen duten pertsonak eta taldeek hizkuntza bat beste bat baino gehiago. Gizarte-psikologiaren ikuspegitik ere, gai ikaragarri interesgarria: arau-sozialen garrantzia norbanakoaren portaeran eta taldearen eragina portaera horiek berenganatzerakoan.

Baina zeri egiten diogu erreferentzia arau sozialak aipatzen ditugunean? Arau sozialak, Txerra Rodriguezek bere blogean ederki asko definitzen ditu (2016-05-12) eta definitzeaz gain hizkuntza-ohitura aldaketarako esperantzaren bidea irekitzen digu:

“Arau-sozialak jendartean dauden arau inplizituak dira, idatzi bakoak. Arau horiek (beste edozein arauen antzera) zigorrak eta sariak ekarri behar dituzte. Hau da, talde bateko kideek besteengandik portaera bat espero dute, eta portaera hori gertatzen ez bada, zigorrak aplikatuko dituzte. Baina, ez hori bakarrik. Arauak sariak ere dakartza portaera errepikatzen dutenentzako. Egile batzuek, ostera, esaten dute arauak ez dutela kanpoko zigorrik behar eraginkorrek izateko. Izan ere, batzuetan arauak ez betetzeak guregan emozio negatiboak eragin ditzake eta horrek araua betetzera ere eramaten gaitu. Kasu horretan, zigorra barnekoa litzateke, subjektiboa.

Arau horiek haragituta ditugu, gorputzetan zizelkatuta, gu konturatu ala ez. Eta, horregatik, horiek aldatzea gertatzen zaigu hain zaila. Baina arau sozialak eraikuntza kultural eta sinbolikoak dira. Beraz, aldatu daitezke, eraikiak diren heinean. Deseraiki eta berriak eraiki daitezke, zaila izan arren”

Beraz, horixe dugu egitasmo honen helburu eta erronka nagusia: Ogasun eta Finantza saileko hizkuntza-ohiturak aldatzeko beharrezko diren baldintzak sorraraztea plangintza eta metodologia propio baten bitartez eta elkarrekintza komunikatiboen ikuspegi kolektiboa aintzat hartuz. Azken finean, ERALDAKETAREN bila gabiltza, egoera berri baten bila, zeinetan euskarak dagokion lekua hartuko duen Sailaren eta Administrazio Orokorren baitan.

Badakigu aldaketa guztiek, beraiekin hainbat erresistentzia dakartzatela, eta horiei aurre egiten ere ikasi beharko dugu, pazientziatz. Egoera horiek sortzen duten ezinegonari, aurre egiten ikasi beharko dugu, izan ere, euskaraz adieraztearen lanari heldu beharko diogu, baita solaskideak hala egiten ez duen kasuetan ere. Horrek, ezinegona sortzen du eta ikasi beharko dugu egoera hori ezinegona sentitu gabe aurrera egiteko baliabideak lortzen eta eskaintzen.

Baina nola aldatzen dira arauak? Nork aldarazi ahal ditu horiek? Erantzun zehatzik ez dago; baina, berriro ere Txerra Rodriguezi bere blogean irakurritakoak ekarriko ditut, oso interesgarriak iruditut baitzaizkit eta aintzakotzat hartzekoak:

“Han eta hemen erantzun batzuk topatu ditut. Gehien konbentzitu nauena dakart. Serge Moscoviciaren arabera, arau sozialak aldatu ditzaketenak gutxiengo aktiboak dira. Eta zelan definitzen ditu berak gutxiengo aktiboak?

Hiru ezaugarri behar ditu talde batek gutxiengo aktibo lege hartu ahal izateko: indarrean dauden arauen kontrako taldea izatea, bere buruaren kontzientzia izatea eta barne antolaketa izatea. Hala ere, hiru elementu horiek izanda ere, horrek ez dakar berez arauak aldatzeko aski indar izatea. Arauak eraldatzeko, gutxiengo horiek hiru kontu hartu behar dituzte aintzat: lehenik, pentsatzen denaren eta kanpoko zeinuen arteko erlazioaz kontziente izan behar dute, eta koherente izan, ahal den neurrian; bigarrenik, mezuaren jasotzaileak ez nahasteko, seinale sistematiko eta trinkoak erabili behar dituzte (hitz eta ekintza ezberdinekin berdina errepikatzea, ez ateratzea aurrez finkatutako portaeretatik...); eta, azkenik, saiatu behar dute ‘gatazkak’ irauten duen bitartean hitzen eta ekintzen esangura ez aldatzen.

Baina, ez hori bakarrik. Horrez gain, portaera horien estiloa ere bada garrantzitsua. Bost estilo nagusi bereizten ditu Moscovici (esfortzua, autonomia, zurruntasuna, ekitatea eta trinkotzea), eta luze joko luke bakoitzaren ezaugarriei zehatz-mehatz erreparatzea. Bere

ustez, estilorik eraginkorrena trinkotzea litzateke (eta hemen neure buru madarikuak Txepetx eta haren teoriak irudikatu ditu). Hala ere, berak dio garrantzitsuagoa dela estilo bat aukeratu eta horri estu lotzea, gertatzen dena gertatzen dela.

Eta orain galdera batera: euskaldunok gutxiengo aktibo al gara? Erantzuna baiezkoa balitz, zein litzateke aukeratu dugun estiloa? Zein litzateke jendarteari behin eta berriro errepikatzen diogun mezua eta portaera? Erantzuna ezezkoa balitz, zer egin beharko genuke gutxiengo aktibo bihurtzeko? Zer portaera, mezu eta estilo hartu beharko genuke? Berariazko lana egin beharko genuke arau sozial horiek ikusgarri egiteko eta horiek itzulipurdikatzeko beharrezkoa dena jendarteari helarazteko?"

Galdera hauei eta gehiagori erantzuteko ahalegina egin nahi du Ogasun eta Finantza Sailean V. Plangintzako Erabilera planak eta Kudeaketa planak, atalez atal eraldaketarako giro hori sortu, parte-hartzaile aktiboak bilatu, diskurtso egoki bat garatu, arau-sozial eraginkorrak bideratu, portaerak aldatu, eta azkenik euskara hizkuntza bizia bilakatu.

Helburu eta erronka horietan bidelagun, Elhuyar eta Emun kooperatibako aholkulariak eta Soziolinguistika Klusterra (Hiznet graduondokoko irakasle guztiak). Hemen irakurriko dituzuen eta ikusiko duzuen esperientziaren oinarria haiekin landutakoaren ondorio baita.

Mila esker, nola ez, Ogasun eta Finantza saileko eragileei (Hasi zuzendaritzatik eta bukatu ataleko langile bakoitzarekin) saiakera hau aurrera ateratzen laguntzen duzuen bakoitzari, denok baitakigu ohiturak aldatzea zein lan eskerga den, zein zaila den erosotasun eremua utzi, deserosotasunean sartu, eta egoera berri bati ekin, are gehiago hizkuntza kontuetan eta are gehiago, hizkuntza horrek funtzio eta esparru berriak hartu behar dituenean, beraz, mila esker, Euskararen ametsa, errealitate bihurtzen ahalegintzen ari zareten guztioi, egitasmo honek zuotako bakoitzak egindako ahaleginaren errekonozimendua eta esker ona ere izan nahi du. Ezinezkoa da erabilera planik aurrera ateratzea, parte-hartzaile aktiborik ez badago. Ez dago ohitura aldatzerik, horretarako prest dagoen eragilerik ez badago. Plangintzak, metodologiak, teknikariak alferrikakoak ditugu, hizkuntza-ohituren aldaketarako gogorik, nahirik eta desirarik ez badago. Beraz, zuontzat, guztiontzat:

Euskararen eguna



Harriak uretan
bat, bi, lau, bost.
Batzuek plist! Besteek plast!
Eta azkenekoak plost!
Hitzak uretara
bost, lau, bi, bat.
Batzuek plist! Besteek plost!
Eta azkenekoak plast!
Harriak ur azpira,
ez dira ageri,
baina hitzek
badakite igeri.
Zertan izan harri?
Hizketan
eman diezaioGUN elkarri
gure bihotzaren berri. (Antton Kazabon)

(Iturria: 2014ko abenduaren 3an sailerako egin genuen bideoa ataltxo hau)

4. Aurrekariak: Nondik gatozen

4.1. Euskararen legedia Espainiako eta Frantziako estatuetan

Euskara euskaldunek hitz egiten duten hizkuntza da; Euskal Herrian hitz egiten dena. Ikuspegi geografikotik, bi lurralde hartzen ditu euskarak Pirinioak tarteko (hegoaldekoa eta Iparraldekoa). Ikuspegi politikotik, ere, bi estatutan banatzen da Euskal Herria: Frantzia eta Espainia.

Euskarak bizi duen egoera oso latza da, baina jende asko lanean dabil egoera hau hobetzeko asmoz. Espainian ofizialkidea da lurralde batzuetan. Frantzian, ordea, inon ez. Dena den, ofizialtasunaren aitortza oso berria da Hegoaldean ere. Gerra Zibilaren aurretik eman ziren lehen urratsak, Bigarren Errepublikaren garaian. Baina diktaduraren eten luzearen ondoren baino, ez du euskarak hizkuntza ofizialaren estatusa eskuratu. Hori bai, esan berri dugunez, estatus hori ez zaio aitortzen Euskal Herri osoan.

XX. mendearen erdialdetik aurrera hasi da indartzen euskara hegoaldean, batez ere, jende ugari egindako lanari esker, baina baita 1978ko Konstituzioan euskarari egindako aitortzari esker. Izan ere, Konstituzioaren hirugarren artikuluan jasotzen da euskarak izaera ofiziala izango duela gaztelaniarekin batera, beste zenbait erkidegotako hizkuntzak bezalaxe; hori bai, bakoitza bere esparru geopolitikoan. Artikulu horretan azpimarratzen da gaztelera hizkuntza ofiziala dela; baina, badirela beste hizkuntza batzuk autonomia erkidegoetan, eta Espainian dauden hizkuntzen aniztasuna, guztion kultur ondarea dela. Beraz, artikulu honen magalean aurrerapauso handiak eman ziren.

Horrela bada, 1980ko hamarkadatik aurrera euskarak Euskal Autonomia Erkidegoko erakundeen erabateko onespina jaso zuen. Gernikako Estatutuak euskara Euskadiren berezko hizkuntza izendatu eta gaztelaniarekin batera ofiziala egin zuen Araba, Bizkaia eta Gipuzkoan. Nafarroan, aldiz, egoera oso bestelako da: euskarak ofizialtasuna lortu du, baina, ez lurralde osoan. Egoera hau oztopo nabarmena delarik euskararentzat.

Ipar Euskal Herrian, bestalde, Frantziako estatu osoan bezalaxe, hizkuntza ofizial bakarra frantsesa da, eta euskarak ez du onarpen instituzionalik. 1992ko ekainaren 25eko 92/554 Konstituzio Legearen bidez, ohar bat erantsi zaio 1958ko urriaren 4ko Konstituzioaren testuari; horren bitartez ezartzen da Errepublikako hizkuntza frantsesa dela. Bistakoa da euskarak egoera okerragoa duela Iparraldean Hegoaldean baino.

Espainian 1936 urtean lortu zuen euskarak ofizialtasuna lehenengoz; hau da, gerra zibilaren erdian (Lehen Eusko Jaurkitza sortu zen Jose Antonio Agirre lehendakariaren buru izanik); baina, oso epe laburra eta gatazkatsua izan zen eta lortutako ofizialtasunak ez zuen zuzeneko eraginik izan honen erabileran.

1978an Demokrazia Espainian ezartzearekin batera euskararen lehenengo legeak agertu ziren. EAEn 1982 urtean azaroaren 24ko 10/1982 Oinarrizko Legea ematen da Euskararen

erabilpena arautzekoa eta Nafarroan, aldiz, Nafarroako Foru Eraentzea Berrezarri eta Hobetzeari buruzko Legea 1982 urtekoa da.

Laburbilduz, gaur egun euskararen lurraldean hiru administrazio nagusi daude (EAE, Nafarroa eta Frantziakoa) eta lege-esparru ezberdinak ditu hizkuntzak ez bakarrik lurralde bakoitzean; izan ere, Nafarroan, eremuaren arabera, hizkuntzaren estatusa aldatu egiten baita. Gauzak horrela, administrazio bakoitzak hizkuntza-politika ezberdinak ditu eta euskararen sustapenari eta erabilerari trataera desberdina ematen zaio.

Egitasmo honetan, Euskal Autonomia Erkidegoko legedia hartuko dugu aintzakotzat, izan ere, horixe baita gure lan eremuari eragingo diona.

4.2. Euskararen Legedia Euskal Autonomia Erkidegoan

Euskal Autonomia Erkidegoan (Gipuzkoa, Araba eta Bizkaian) Euskal Herriko Autonomia Estatutuko seigarren artikulua kontutan hartu behar da. Artikulu honen bitartez Euskararen balio ofiziala onartzen da gaztelerarekin batera; euskara ezagutzeko eta erabiltzeko eskubidea aldarrikatuz. Era berean, euskararen erabilpena bermatzeko obligazioa ezartzen die Administrazio publikoei.

1982 urtean azaroaren 24ko 10/1982 Oinarrizko Legea ematen da Euskararen erabilpena arautzekoa. Beraz, lege honen bitartez, estatutuak bere seigarren artikuluan ezarritako obligazioa betetzen da. Gainera, badaude kontuan hartu beharreko beste hainbat dekretu:

1. **6/1989 LEGEA**, uztailaren 6koa, Euskal Funtzio Publikoari buruzko Legearen 6. Idazpurua, Hizkuntza Normalizazioa arautzen duena
2. **86/1997 Dekretua** administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duena
3. **64/2008 DEKRETUA**, apirilaren 8koa, euskararen ezagutza egiaztatzen duten titulu eta ziurtagirien arteko baliokidetzak finkatu eta Hizkuntzen Europako Erreferentzia Marko Bateratura egokitzeak
4. **48/2009 DEKRETUA**, otsailaren 24koa, euskararen ezagutza egiaztatzen duten titulu eta ziurtagirien arteko baliokidetzak finkatu eta Hizkuntzen Europako Erreferentzia Marko Bateratura egokitzeak Dekretua aldatzen duena
5. **83/2010 Dekretua**, martxoaren 9koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren eta haren erakunde autonomoen zerbitzura diharduten funtzionarioen lan-baldintzak arautzen dituen akordioa onartzekoa

Beraz, EAEko herri administrazioetako hizkuntza ofizialak bi dira: euskara eta gaztelania. Azaroaren 24ko 10/1982 Euskararen erabilera normalizatzeko oinarrizko legearen arabera, herritarrek aitortuta dute EAEn kokaturiko herri administrazioekin euskaraz nahiz gaztelaniaz jarduteko eskubidea, eta herri administrazioa behartuta dago herritarrak aukeratutako hizkuntzan jardutera, bai herritarra artatzerakoan, bai herritarrak parte hartzen duen espediente eta prozedurak burutzerakoan.

Halaber, Euskal Funtzio Publikoari buruzko uztailaren 6ko 6/1989 Legeak administrazioak hizkuntzaren alorrean garatu beharreko betebeharrak horiek garatu zituen. Urte batzuk geroago, apirilaren 15eko 86/1997 Dekretuaren 1. artikuluan zera irakur zitekeen: *“EAEn dauden herri administrazioekin euskaraz jarduteko eskubide osoa du herritarrak eta, beraz,*

eskubide hori bete dadin, herri aginteez, nork bere esparruan, euskara zerbitzu- zein lan hizkuntza modura normaltasunez erabiltzeko hartu beharreko erabaki guztiak hartuko dituzte”. Euskara zerbitzu hizkuntza eta lan hizkuntza gisa erabili ahal izateko neurri eraginkorrak behar ziren, eta horixe da hain zuzen ere, herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko planen helburu nagusia.

4.3. Plangintzaldiak

Apirilaren 15eko 86/1997 Dekretuak entitate bakoitzak euskararen erabilera normalizatzeko plana onartu eta gauzatu beharko duela ezarri zuen, eta plangintzaldi horiek bost urteko iraupena izan behar dutela.

V. plangintzaldian gaude orain, eta ezin uka daiteke orain arteko plangintzaldietan hamaika pauso eman direla helburu hori lortze aldera; hizkuntza-eskakizunen sistemarekin, esate baterako, langileen euskara gaitasuna hobetzea lortu da. Egun, langile horiek euskara zerbitzu hizkuntza ez ezik lan hizkuntza gisa erabiltzeko gai direla esan genezake. Euskararen erabilera da orain erronka, zerbitzu hizkuntza izatetik lan hizkuntza ere izateko benetako pausoa ematea. Atzera begiratu eta honako hau litzateke plangintzaldien ibilbidea gure administrazioetan:

Lehenengo plangintzaldian (1990-1995) hizkuntza-gaitasuna areagotzea izan zen helburu nagusia; langileek beren lan eginkizunak euskaraz betetzeko ezagutza-maila egokia lortzea eta arian-arian bi hizkuntza ofizialetan jarduteko gaitzea. Horretarako, hizkuntza eskakizunak eta derrigortasun datak ezarri ziren. Robert L. Cooper-ek *“hizkuntza jabekuntzaren plangintza”* bezala definitu zuen plangintza mota hau: *“actividades organizadas para promover el aprendizaje de la lengua”* (Cooper,1997: 187). Jomuga, hortaz, lan-jardunetarako beharrezkotzat diren trebetasun zehatzak eskuratzea litzateke. Ez da gutxi alor horretan lortutakoa.

Bigarren plangintzaldian (1997-2002), aldiz, ezagutzatik erabilerara jauzi egiteko beharra antzeman zen. EAEko Herri Administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duen apirilaren 15eko 86/1997 Dekretua oinarritzat hartuta, euskararen erabilera areagotzeko neurri osagarriak hartu beharra azpimarratu zen. Besteak beste, erakundeetan plana onartu beharra ezarri zuen eta horren gutxieneko edukiak zeintzuk izan behar ziren finkatu zuen.

Hirugarren plangintzaldiak (2003-2007) erabileraren aldeko apustua egiten jarraitu beharra zegoela erakutsi zuen. Behin aurreko plangintzaldia bukatuta, egindakoaren balorazioak agerian utzi zuen euskararen ezagutza handia izanik, erabilera urria izaten jarraitzen zuela. AEBEmet metodologian oinarritutako plana izan zen; lehentasunak ezarri ziren, helburuak zehaztu, erabilera normalizatzeko neurriak proposatu eta emaitzak ebaluatzeko bideak eman ziren. Beste behar batzuk ere antzeman ziren, besteak beste: euskararen erabilera normalizatzeko erabiltzen zen diskurtsoa berritzea, komunikazio plan egoki bat egitea, erakunde gutzietan hizkuntza irizpideak zehaztea eta erabilera planen jarraipena hobetzea.

Laugarren plangintzaldia (2008-2012): Xede nagusia Administrazio Orokorrean hizkuntzen berdintasunera jotzea izan zen, hau da, euskara ere lanerako hizkuntza “normala” bilakatzea, euskarazko sortze-lana areagotuta. Plangintza mota honi *“Plangintza funtzionala”* deitzen

dio Robert L. Cooperrek: *“actividades deliberadas encaminadas a influir en la distribución de las lenguas en la actividad”* (Cooper, 1997:122, 146). Funtzio komunikatibo batzuk gaztelania hutsez betetzetik euskarara ere irekitzea zen helburua. Berrikuntzen artean, hauexek: erabilera planen eraginpean zeuden langile kopurua zabaltzea, eta horiek gutxienez funtzio komunikatiboren bat egin behar izatea euskaraz; hau da, euskara ere lan hizkuntza izatea. Bestalde, Hizkuntza Ofizialen Erabilerarako Irizpideak banan-banan garatu ziren.

V. plangintzaldia (2013-2017): Xede nagusia, Euskara eta gaztelania izanik hizkuntza ofizialak, herritarrek beraiek aukeratutako hizkuntzan artatzea, herritarren hizkuntza eskubideak betetzea, eta, beraz, aipatutako ofizialtasuna gauzatzeko euskara zerbitzu hizkuntza eta lan hizkuntza gisa erabiltzea. Planak 4 helburu nagusi eta hiru zehar lerro finkatzen ditu:

1. helburua	2. helburua	3. helburua	4. helburua
Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzea Eusko Jaurlaritzarekiko eta erakunde autonomiadunekiko harremanetan, bereziki zuzeneko arretako eta jendaurreko zerbitzuetan	Euskara lan hizkuntza izateko aurrerapausoak egitea, euskaraz gero eta gehiago sortuz	Herri administrazioen arteko harremanetan euskara gehiago erabiltzea	Erakunde-ordezkarien lidergoa indartzea euskararen normalizazio prozesua erakunde bakoitzaren ohiko jardunean txertatzeko
Zehar lerroak			
Hizkuntza Ofizialak Erabiltzeko Irizpideak Hizkuntza-gaitasuna handitzea Euskararekiko atxikimendua areagotzea			

V. plangintzaldiaren abiapuntua IV. plangintzaldiaren amaierako ebaluazioak emandako informazioa da. Balorazio horren arabera, hobetu beharreko kontuetako batzuk V. plangintzaldi honek jasoko ditu:

- Erabilera planaren kudeaketari dagokionez, zeharkakotasun falta antzeman zen, euskara planak euskara zerbitzuaren barruan geratzen baitziren. Erabilera plan horiek gainera, ez zuten jarraipenik. V. plangintzaldiko helburu nagusienetarikoa bat, beraz, euskara plana erakundetzea eta sail guztietara zabaltzea izan da.
- Euskararen ezagutzari dagokionez, balorazioek zera erakutsi zuen: erabilera ezak ezaguera murrizten duela. Hori dela eta V. plangintzako ardura nagusia, lan hizkuntzari dagokionez, arnaguneetan (atal elebidun zein euskarazko ataletan) esku hartzeak martxan jartzea da.

- IV. plangintzaldiko balorazioak gabeziak antzeman zituen kanpo irudian, besteak beste, behin behineko iragarkietan edo web-orrietan.
- Hizkuntza irizpideak erakunde guztietan ezarri eta behar bezala komunikatzeko beharra antzeman zen, baita hauen betetze mailari buruzko jarraipena egiteko prozedura zehaztu beharra ere.
- Lidergoaren alorrean, arduradunen inplikazioa eta HPSren gidaritza indartu beharra aurreikusi zen.

Laburbilduz, V. plangintzaldi honek (aurreko plangintzaldiekin erkatuz) zerbaitetan asmatu nahi badu, egikaritzan da; egiteko modu berri baten oinarriak ezarri nahi ditu, aurreko esperientzietako akatsetatik ikasi eta inplementazio metodologia berri bat ezarri, hobeto kuantifikatu eta kalifikatu daitekeena, euskararen erabilera sinergia berri bat sortuko duena eta azken helburutzat euskara plana erakundetzea izango duena. Hau guztia, nola ez, ezagutza eta erabilera zabaltzearekin batera.

Egia da, helburuetan ez dagoela berrikuntza handirik, edukiak antzeko samarrak ote diren susmoa hartu dio jendeak, baina, esango nuke V. plangintzaldi honen erronka nagusia erakundearen kultura eragitea dela eta aldaketa bultzatuko duen babes soziala bilatzean. Lan egiteko ikuspegi berri bat bultzatu nahi da, ikuspegi metodologiko berri bat ezarri, euskara teknikariaren orain arteko egiteko moduak aldatu eta langileen eta zuzendaritzen partaidetza bilatu. Inplementazio modu honek inertzia batzuekin apurtu nahi du sinergia berria sortzeko, ilusioa berreskuratzeko eta konturarazteko euskara ez dela batzuen konpromisoa soilik, guztion ekarpena dela beharrezkoa, gauden tokian gaudela eta dugun ezagutza dugula; beraz, euskarak bere lekua hartu nahi badu Administrazioan, ez soilik harrera hizkuntza moduan, baita lan hizkuntza moduan ere, guztion ekimena eta ekarpena beharko du. Bakoitzak gure eremutik, batzuk ikuspegi makrotik, beste batzuk ikuspegi mikrotik, baina guztiok helburu berera bideraturik: euskaraz egiteko konpromisoa hartuta.

Beraz, V. erabilera planaren helburu estrategikoek (euskara zerbitzu hizkuntza eta euskara lan hizkuntza) zein horiek lortzera bideratutako kudeaketa planek, honako oinarri hauek beharko dituzte kontutan:



5. Marko teorikoa

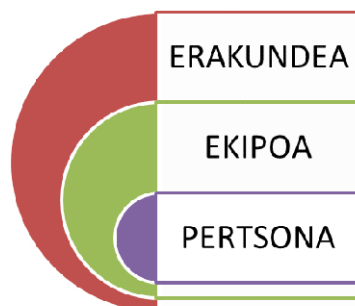
Lan honen bigarren zatian, euskarari erakundean dagokion lekua emateko esperientzia baten azalpena egingo dut. Leku egokia bilatzeko, arreta berezia jarri dugu erakundeko kultura ezagutzeko prozesuan. Metodologia bat sortu beharra dugu, ohitura batzuk aldatu beharra dugu. Ez da lan erraza, erakundeak sinestu behar du egingarria dela, langileok sinatu behar dugu egingarria dela, ardura ez da soilik teknikariarengan gelditu behar, zirkuluak sortu behar ditugu, lidergoak identifikatu eta guztion artean egoera irauli. Talde-lana ezinbestekoa da, bakoitzak bere mailan, zuzendariak, arlo-buruak eta langileak.

V. plangintzaldi honetan zerbaitetan ahalegintzen ari bagara, zirkuluak eta zirkuluen arteko harremanak indartzen da. Izan ere, egitasmo honek frogatu nahi duen moduan, norbanakoan oinarritutako hizkuntza plangintzak bere prozesua motz du. Erabakiak hartu eta erakundean txertatzea lortzen ez badugu, alperrik gabiltza. Euskara erabiltzera bultzatuko duen giro bat sortzera jo behar dugu, adostutako arua sozial esplizituak lortu, euskararen erabilera zilegi bilakatuko dutenak, eta babes sozial bat izango dutenak. Beraz hiru mailatan lan egin beharko dugu:

Erakunde mailan- Erakundea duen kulturaren arabera plangintza eskaini beharko dugu. Administrazioaren kultura kultura hierarkiakoa da, ondorioz, lidergoaren lanketak, garrantzia handia hartzen du. Gure esku-hartzeetan garbi ikusi da hori. Hiru maila bereiziko genituzke: zuzendaritzak, atal buruak eta langileak (teknikari, erdi teknikari, administrari, administrari languntzaile...). Hierarkikotasun honetan ezin ahaztu azken hitza zuzendariarena izango dela.

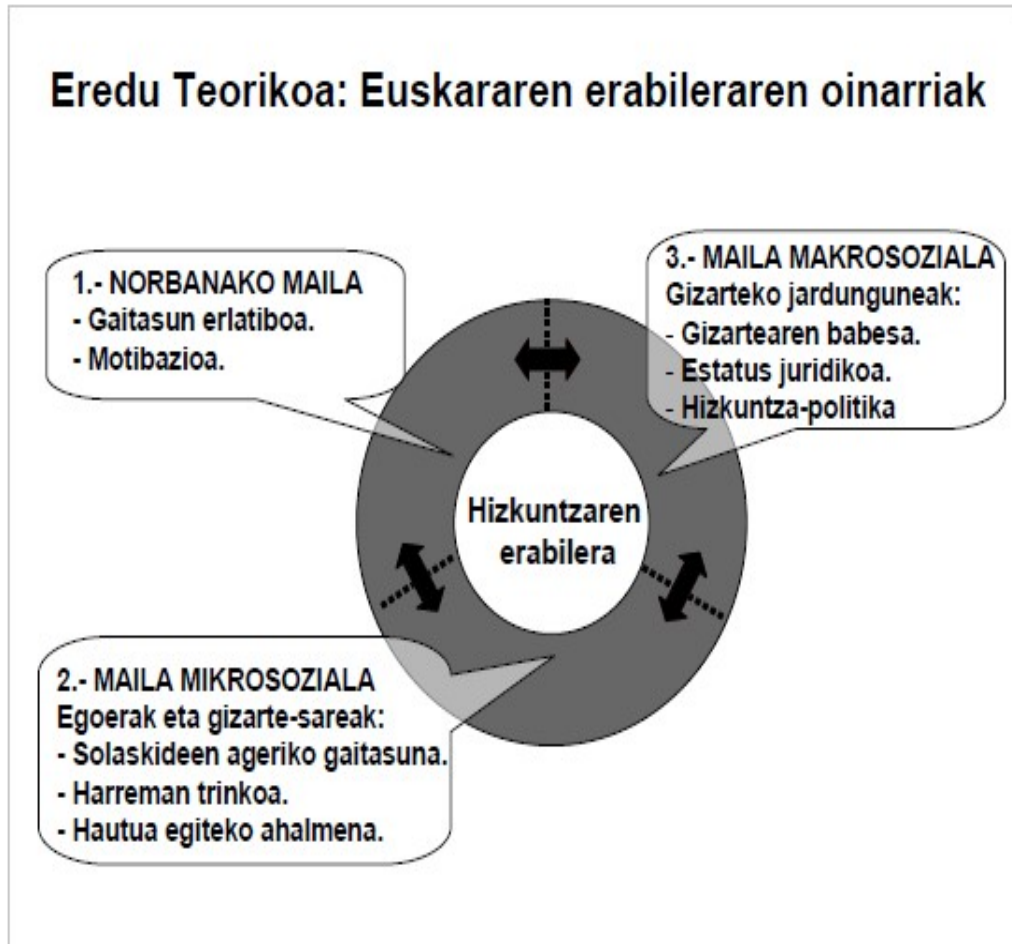
Talde-mailan: Ahozko hizkuntza tresna kolektiboa izanik, taldeari behar duen garrantzia eman behar zaio. Hortaz, talde dinamikak irakurtzea ezinbestekoa iruditzen zait. Bertan ematen diren rol ezberdinak, talde horren hizkuntza harremanak baldintzatzen ditu. Taldekideetako bat edo batzuk aldatuz, edo egoera aldatuz gero rol horiek alda daitezke.

Pertsona: Sistema batean txertatzen denez, koherentzia bila arituko da, jokabidea aldatzeko egoera soziala aldatzea ezinbestekoa izango da. Honek egokitzea joko baitu.



5.1. Erabileran eragiten duten faktoreak

Egoera elebidun edo eleanitz batean, hizkuntza bat erabilia izan dadin nolako bermeak behar diren azaltzen duen eredu bat baliatuko dugu (Martinez de Luna, Suberbiola eta Basurto; 2009:163-195)



Horrela bada, egoera elebidun edo eleanitz batean hizkuntzetako bat erabilia izan dadin hiru mailatan sailkatuko ditugu:

- Bi sozialak: mikrosoziala (egoerak eta gizarte sareak, solaskideen ageriko gaitasuna, harreman trinkoak, hautua egiteko ahalmena) eta makrosoziala bestea (gizartearen babesa, Estatus juridikoa eta hizkuntza politika)
- Bestea indibiduala. (Motibazioa, gaitasun erlatiboa)

Hiru dimentsio horiek elkarri eragiten diote, continuum bat osatuz, hizkuntzaren askotariko izaeratik abiatuz, ikuspegi holistikoa eskaintzen dute.

Hiru maila horietako edukien baldintzak zer ikusi zuzena izango dute plangintza funtzional eta jabekuntzarekin.

5.1.1. Gizartearen dimentsio-makrosoziala

Fishmanek definitu zituen gizarteko jardun-gunez ari gara. Nolako baldintzak hizkuntza baten maila makrosozioaletako jardun-guneetan, halako aukerak hizkuntza hori erabilia izan dadin. Hiru osagai hartuko ditugu kontuan: gizartearen babesa, estatus juridikoa, hizkuntza politika.

Hizkuntza batek jai du ez badu babesik bere hiztun komunitatearen aldetik. Zentzu honetan adostasunean oinarritutako helburu egingarriak planteatu behar ditu, egoera soziolinguistiko anitzera egokitutakoak eta herritarren babesak lagunduta.

Legeak hizkuntza bati estatus osoa aitortu dezakeen eta hizkuntzari lagun diezaiokeen arren, gizartearen sektore zabal batek saiheuts edo oztopa dezake hizkuntza hori baliatzea, Beraz, eremu-politiko-administratibo jakin batean hizkuntzek duten estatus juridikoak ahalbidetu edo oztopa ditzake hizkuntza-politika eta –plangintza.

5.1.2. Gizartearen dimentsio mikrosoziala

Hurbileko komunitatearen eta norbanakoaren sostengua nahikoa izan daitezke hizkuntzak iraun dezan, dimentsio makro-sozialeko baldintzak aldekoak ez badira ere. (Erize, 1997:24,36)

Gizarte egoeratako harreman-sareek hiru baldintza bete behar dituzte: solaskideen hizkuntza-gaitasuna, harremanen trinkotasuna eta hiztunak hizkuntza-hautua egiteko ahalmena izatea.

Kike Amonarrizek ere beharrezko ikusten du beste baldintza batzuk betetzea: Harreman sare horietan hizkuntza bera partekatzen duten pertsonak egotea, hiztunak beste hiztun horiek hizkuntza horretan hizkuntza horretako hiztun gisa identifikatzea, alegia, hizkuntza horretan aritzeko gai direla jakitea, taldea beharrezkoa izango da, taldeko kide gehienek hizkuntza horretan aritzeko gai izatea .

Hizkuntza hautua egiteko ahalmena, hizkuntza hautua, neurri handi batean, botere harremanen arabera izango da. Lidergoak garrantzi handia hartzen du puntu honetan edozein egoeretan lidergoa duten pertsona edo taldeek markatzen dute hizkuntza hautua.

5.1.3. Norbanakoa

Gutxieneko maila bat izatea bermatu behar da. Baita motibazio maila bat ere.

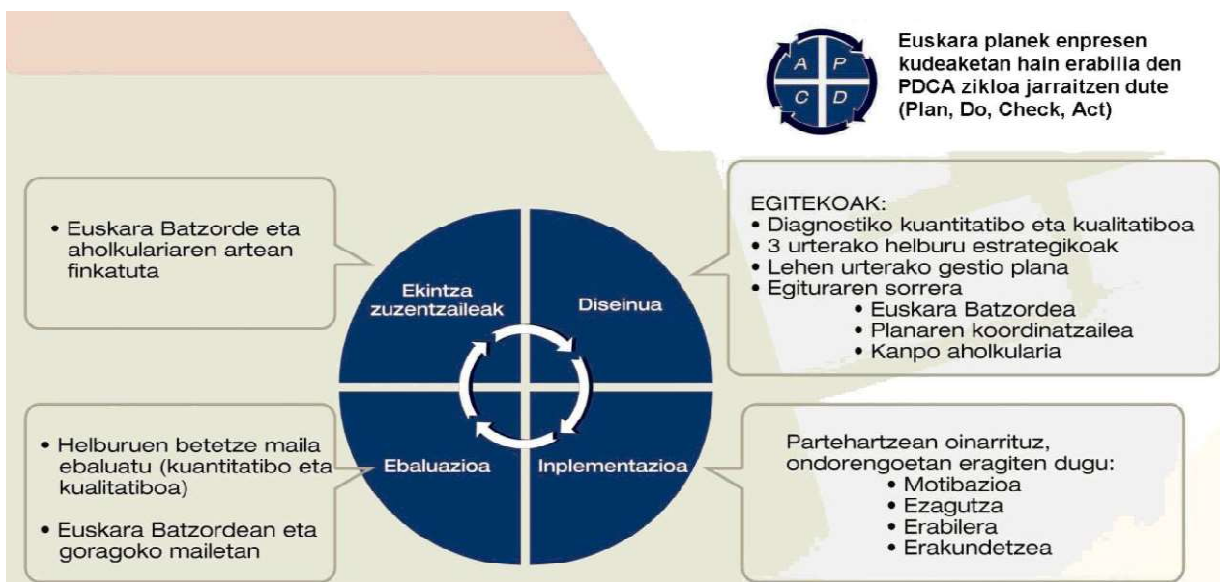
Guzti hauek Ogasun eta Finantza saileko Erabilera planean kontuan hartuko beharreko faktoreak izango dira. Erabilera planek baldintza sozialak hobetu beharko dituzte jendeak hizkuntzaren hautua ahalik eta modu naturalean egin dezan. Beraz, plangintzaren helburu nagusia euskara bultzatzeko behar den ingurunea atontzea eta bultzatzea izango da, parte hartzaileen adostasunaz neurriak hartu eta egunerokotasunean txertatu. Norbanakoan eragin nahi bada, ezin ahanzi hizkuntza ekintza soziala dela, komunikazio ekintza, eta gure

indarra eta ahaleginak giro hori sortzera bideratu beharko dugula, ez norbanakoa konbentzitzera. Ingurunean baldintza egokiak sortzera jo behar dugu, Ogasun eta Finantza Saileko eragile guztiak inplikatur.

5.2. Plangintza eredu propioa sortu ikuspegi estrategikoa baliatuz

V. Erabilera planaren ondorioz (2013-2017) sortutako kudeaketa planek lau helburu oinarritzko izango dituzte diseinatzeko garaian:

- Arnasguneak sortzea. Harreman sarea trinkotzeko helburuarekin. Euskarazko eta atal elebidunetan euskararen erabilera plana zehaztea. Xede taldea zedarritzea: urratzaileak detektatu, egokitzzaileak detektatu eta eragozleak kontuan hartu
- Oinarri bat ezartzea, erabilera planak gauzatzeko dinamika bat sortzea. PDCA zikloa: Definizioa, ezarpena, ebaluazioa, egokitzapena



- Planaren ziklo osoa egin ahal izateko euskarri eta tresnak proposatzea
- Norbanakoa- Hizkuntza hautua egin duen eragilea. Dena den, norbanakoaren hautuaren errespetotik abiatutako plana bada ere, gure motorra eta gure indarra ingurune baldintzak sortzera bideratuko ditugu

Plangintza estrategikoaren ikuspegiari jarraituz, edozein plangintzaren gakoa, bideratu nahi dugun egitasmoan, beti izango da nondik abiatzen garen eta zein ahalmen eta bitartekoekin jokatzeko dugun. Horren arabera, plangintzaren eragileak bere hautua egin eta behar dituen egokitzapenak txertatuz, aurrean duen errealitate eta asmoari ondoen erantzun dion eredu propio bat sortzen joango da, eta haren arrakasta neurtzen.

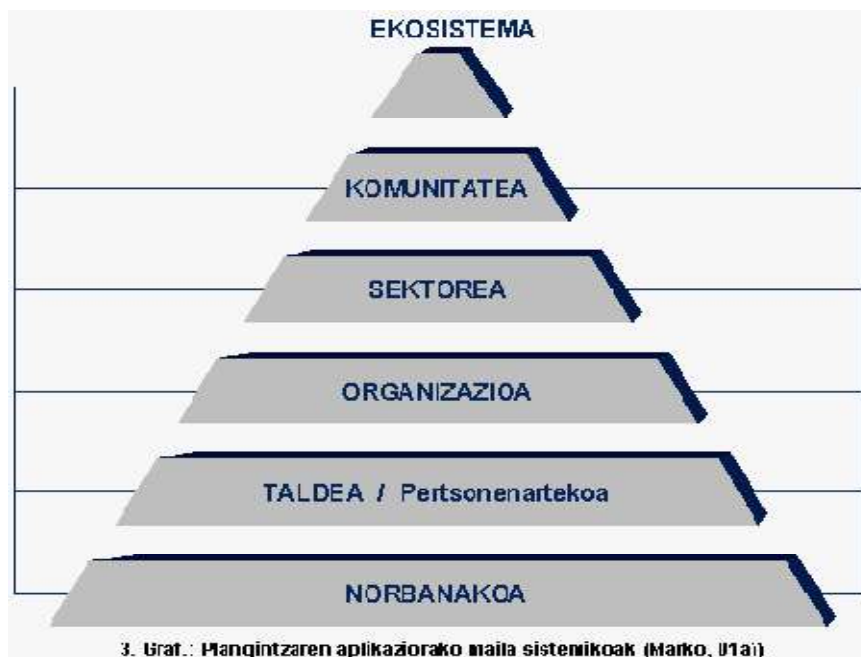
Kasu bakoitza ezberdina izango da eta ezaugarri bereziak izango ditu, horregatik gure hautua irekia izango da eta ezaugarri hauek izango ditu:

- Plangintzaren funtzioa **eraldaketa** izango da
- Plangintzaren abiapuntua **perspektiba sistemiko** eta **dinamikoa** izango da.
- Plangintzak pertsonen **inplikazioa** eta **protagonismoa** bultzatuko du
- Metodologia hausnarketa estrategikoaren ereduan oinarrituko da

Plangintzak eraldaketa bultzatzen duenez, hiru eragile mota txertatuko ditu:

- Sustatzaileak. Planteatutako eraldaketaren aldekoak Eragileak. Gutxiengo aktiboa. Urratzaileak
- Mugatzaileak-Planteatutako eraldaketaren aurka eragiten dutenak
- Egokitzaileak-. Ingurune sozialaren arabera jotzen dutenak

Iñaki Markok horrela planteatzen du:



Plangintzaren prozesuan inplikaturako pertsonak ezin dute izan soilik plan tekniko baten objektu, plangintzaren subjektu aktibo bilakatu behar ditugu. Hasieratik komeni da beraz, planifikazioan, parte hartzea.

Dinamikoa denez, mugimendua sortarazten duenez, aurreikusi gabeko egoera asko suerta daitezke eta horiek planaren norabidea aldarazi dezakete, horregatik inplikaturako pertsonak bizi dituzten egoerak ongien kontrolatzen lagundu diezagukete.

Ikuspegi honetan pertsonak dira sistemen eta azpi-sistemen arteko katearen maila oinarritzakoa.

Laburbilduz, hauek lirateke edozein plangintzak diseinatzerakoan kontuan hartu beharrekoak:

Planifikazio denek osagai berdinak dituzte, baina osagai bakoitzaren ezaugarriek definitzen dute planifikazioren izaera. Planifikazioak xedeak definitzea esan nahi du, mekanismoak finkatzea, mekanismoak aplikatzea, ekintzak burutzea eta ekintzen emaitzak ezagutzea eta baloratzea.

Aukera zabal honen baitan, bereziki plangintzaren perspektiba sistemikoari erreparatuko diogu. Perspektiba sistemikoak zera adierazten du: Sistema bateko elementuak elkarren artean erlazionatuta daudela eta elkarri eragiten diotela.

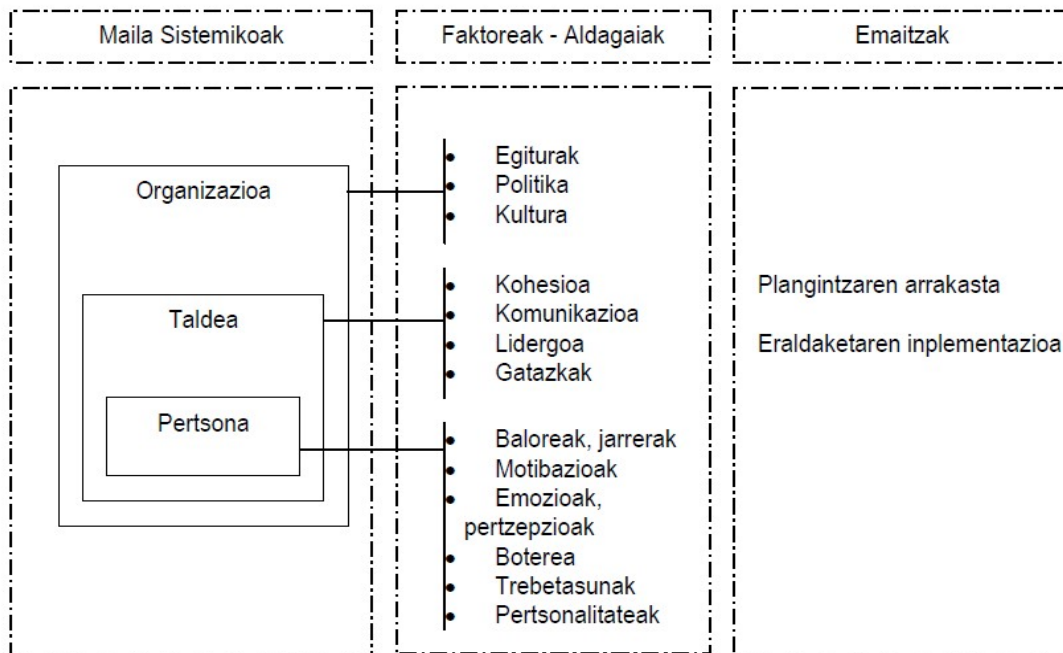
Ikuspegi sistemikoak errealitatea bere osotasunean jaso nahi du, fenomeno eta elementu desberdinak identifikatuz, eta jasotzen diren loturak, interakzioak, joerak eta beste bisualizatuz. Sistema aipatzerakoan elkarrekiko interakzioan dauden atalen multzo konplexua adierazi nahi da. Sistema bakoitzean azpisisistema daude, atal desberdinak daude eta hauek beste azpisisistema baten parte izan daitezke.

Ikuspegi sistemikoaren arabera, problematikaren zergatiak anitzak izan daitezke, ez dago arazo konplexuen irakurketa bakarra; horregatik plangintza nola hasiko den eta nola bideratuko dugun jakingo dugu; baina, amaiera ez du zertan izan guk espero bezalakoa. Izan ere, perspektiba sistemikoa, erabat dinamikoa baita. Horregatik guztiagatik, sistemako aldagai ezberdinen dinamikotasunera egokitzen ikasi behar dugu.

Pertsonak dira elementu guztien artean garrantzitsuenak, planteamendu tekniko-linealak bazterreratuta, pertsonak bilakatzen dira protagonista, plangintzaren subjektu aktiboak direlako, eta edozein aldaketaren aurrean moldatzen direlako (plangintzaren abiapuntu eta helburu). Gakoa, pertsonak egiten duten ahalegina da, bakarka eta beste pertsonekin elkarrekintzan. Gure egitasmoan, ordea, pertsonengan baino pertsonen arteko elkarrekintza horretan jarriko dugu indarra, egia da, hautua pertsonak egiten dutela, baina, hautu hori ezin dugu ahanzi ingurune sozial batek baldintzaturik egiten dela. Gure eraldaketaren ardatza, beraz, pertsonak baino, taldeak izango dira.

Perspektiba sistemikoan tenpoen bateratzea ematen da, prestaketa eta gauzatzea bateratu egiten dira, prestatzerakoan dinamikak martxan jartzen direlako eta horrekin batera mugimendu eta aldaketak ematen direlako. Gerta daiteke, mugimendu horiek sistemaren baitan aurreikusi gabeko egoera ez kontrolatuak ekartzea. Horiek guztiek, planaren norabidea aldarazi dezakete, eta pertsonak izango dira aldaketa horiek hobekien kudeatzen asmatuko dutenak, horregatik bultzatzen da parte hartze iraunkorra perspektiba honetan eta horregatik ere esaten da dinamikoa dela.

Prozesuaren ikuspuntutik pertsonen elkarrekintza dira beti ardatza eta oinarria, bai prozesuaren hasieran, prozesuan zehar eta prozesuaren amaieran. Prozesuan zehar, ekipo lana, formazioa, lidergoa eta sentimenduek izango dute garrantzia eta amaieran, aldaketak sisteman ongi txertatzeko egiturak, politika prozedurak eta kultura (ikusitako irudia)



Esandakoa prozesuaren sekuentzializazioari aplikatzen badiogu, zeintzuk lirateke une bakoitzean kontuan hartu eta landu beharreko aldagai nagusiak? Gure ustez, hasierako unean, eragile izateko 'boterea'ren eta 'liderazgo'aren ahalmenak dira faktore nagusiak. Prozesuan zehar, 'ekipo-lana', 'formazioa', 'lidergoa' eta

Edozein plangintzaren gakoa beti izango da nondik abiatzen garen, zeri erantzun behar diogun eta zein ahalmen eta bitartekorekin jokatu dugun. Horren arabera, plangintzaren eragileak bere hautua egin beharko du eta behar dituen egokitzapenak egin beharko dizkio aurrean duen errealitateari eta asmoari erantzuteko. Beraz plangintzaren funtzioa eraldaketa sustatzea izango da, abiapuntua perspektiba sistemiko eta dinamiko, inplikatuak subjektu aktibo bilakatu beharko ditu eta metodologia hausnarketa estrategikoan oinarrituko da.

Edozein plangintzak eraldaketa prozesu bat bideratu nahi izaten du; kontuan izan behar dugu horrelako prozesuetan beti hiru eragile topatuko ditugula: sustatzaileak edo eraldaketaren alde daudenak, egokitzaileak inguruko baldintzetara egokitzen direnak eta mugatzaileak aurka daudenak.

Eraldaketak sistema mugitzen du eta bereziki hiru etapa bereizten dira:

- 1) Deskristalizazioa. Sistema batek nahita ala nahigabe, bere pertzepzioak, ohiturak zalantzan jartzen hasten da, eta beste aukera batzuk aurreikusten hasten da.
- 2) Mugimendua. Sistemak posibilitate berriak aztertuko ditu ingurunera begiratu eta alternatibak aukeratuko ditu, Azterketa hori bilaketa bidez edo identifikazio bidez egingo du.

3) Berkristalizazioa-. Portaera berria sistema baitan barneratu eta integratuko da eta sistemaren azpisisistemekin harmonizatuko da, txokeak eta disonantziak gaindituz, sistemak portaera berria onartzen ez badu hauek desagertu egingo dira.

Aldaketak sistemaren oreka haustea suposatzen du eta ondorioz erreakzio batzuk suertatzen dira, oreka mantentzearen alde eta mugimenduaren aurka, eraldaketarekiko erresistentzia: Collerettek hiru kategorietan sailkatzen ditu:

- 1) Pertsonalitatearekin lotutakoan (ohitura, beldurak, erosotasuna, identifikazioa...)
- 2) Gizarte-sistemarekin lotutakoak (sistemaren koherentzia, kulturalki finkatutako arauak eta eskuratutako eskubideak, interesak...)
- 3) Aldaketaren egikaritzarekin lotutakoak: (pertsonekiko errespetua, aldaketa integratzeko ezarritako denbora eta bitartekoak, aldaketaren eragilearen sinesgarritasuna...)

Honek guztiak prozesuan zehar kontuan hartu beharreko aldagaiak hausnartzera garamatza, hots, talde-lanaren garrantziaz, formazioaren beharraz, lidergoaz eta sentimenduez (balore zein emozio). Edozein plangintzek lau galdera hauei erantzuten jakin beharko luke: non gaude(diagnostikoa)? zer lortu nahi dugu edo non egon nahi dugu (planifikatu)? nola lortuko dugu (planifikatu eta egikaritu)? eta nola konturatuko gara lortzen ari garen edo ez (ebaluazioa)?. Prozesua edonork bultza dezake, baldin eta boterea eta ahalmena baditu, ekintzak programaren norabidean egokitu behar dira, egoeraren aktore guztiak kontuan hartu behar dira, interes kontrajarriak kudeatu beharko ditu eta asmoak babestuko dituen eta ekintzak burutzen eta aurkako indarrak neutralizatzen lagunduko duen sustengu-talde bat beharko du, baldintzak sortu beharko ditu hasierako egoeratik desideratutako egoerara iristeko. Planifikatzaileak ere egoeraren barruan egon beharko du eta parte-aktibo izan beharko du. Erronka nagusia parte-hartzea izango da eta arazo nagusiak identifikatu eta soluzio posibleak eskaini.

Amaitzeko esan dezakegu planifikazioari buruzko ikusmolde eta eskola ezberdinak daudela, baina ezberdintasunak ezberdintasun, denek ondorengo egitura logiko formala jarraitzen dutela:

1. Aldatu nahi den egoeraren diagnostikoa
2. Ekintzaren planifikazioa
3. Ekintzaren egikaritzea
4. Ekintzaren ebaluaketa

Egitura honek ez du zertan kronologikoa izan, edo fase baten amaierak ez du zertan hurrengoaren hasiera adierazi. Lotuak daude eta elkarri eraginez eta sarritan batera eman daitezke.

Planifikazioa egin behar den erakundearen arabera, planifikazioa edo programazioa egiten laguntzeko eskola desberdinetara joko dugu gure beharren arabera: misioa landu, baloreak, diagnostikoa, Tresna desberdinak aurkituko ditugu, adibidez diagnostikorako Goodsteniek aipatzen dituenak: auditoria AMIA bidez, zuloen analisia, arriskuen planifikazioa, ...Esku-hartze estrategikorako erabilitako ereduaren araberrako metodologia aukeratuko dugu.

Diagnostiko egokia ezinbesteko abiapuntua da ondoren emango diren pausoen oinarri izango baita. Udaletako Euskara Plan Estrategikoetan adibidez, ESEP markoa (Euskara Sustatzeko Ekintza Plana) hartzen da diagnostikorako oinarri. Markoa 3 helburu estrategikotan (jabekuntza, erabilera eta elikadura) eta bi zehar lerrotan (motibazioa eta zabalkundea). Eta hauetako bakoitza beste hainbat sailetan.

Markoaren oinarri horiek diagnostikoa abiatzeko abiapuntua ematen dute. Ondoren, diagnostiko objektiboa eta subjektiboari ekin behar zaio. Hau da, herri mailako, eskualde mailako, herriko sektore edo arlo mailako... datuak jaso, prozesatu eta irakurri behar dira. Ondoren, diagnostiko subjektiboari heldu behar izaten zaio. Herritarren parte hartzea ezinbestekoa da. Arlo, izaera, adin, genero, politika ikuskera, sektore, jarrera... ezberdineko jendearen parte hartzeak diagnostikoaren emaitza aberastu eta norabide egokia emango diete etorriko diren hurrengo pausoei (planifikazioa, egikaritzea eta ebaluaketa). Bi iturri horietatik jasotako informazio behar bezala aztertu, galbahetu eta prozesatu ondoren AMIA (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak) matrizean jaso behar da. Prozesu hau guztia bideratzeko epe luzeko lanketa behar du. Prozesua osoa bideratu bitartean parte hartzeak, talde lanak, feedback-ak... bezalako aldagaiek arreta berezia behar dute. Hori horrela, abiapuntu eta prozesu osoaren helburu diren pertsonak erdigunean kokatu ezean, egindako lanak ez du eraginkortasun nahikorik izango.

Bukatzeko, bi alderdi horiek dira Ogasun eta Finantza saileko ohitura-aldaketan eragiteko hartutako premisak. Batetik, ikuspuntu kolektiboari begira egon arren, esku-hartzearen subjektua ez da egitura makrosoziologikoan jarriko, baizik eta egitura mikrosoziologikoan, berezko taldeetan sortzen diren harremanetan eragiterik badugun ikustea da plangintzaren helburua, eta bestetik, erakundean txertatzeko ahaleginean aukeratu den metodologia ikuspegi estrategiko bat izango duela.

6. Marko praktikoa: Ogasun eta Finantza Saileko Erabilera plana

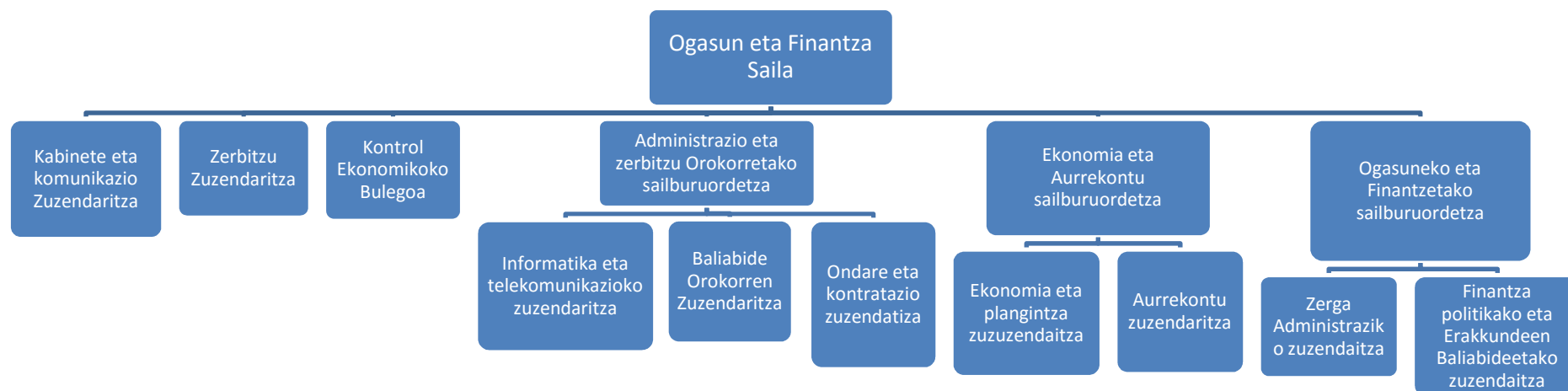
6.1. Egitasmoaren lan eremua

Egun ezagutzen dugun Ogasun eta Finantza Sailaren egituraketa ulertzeko hiru dekretu hartu beharko ditugu kontutan:

1. 15/1991 Dekretua, otsailaren 6koa, Autonomia Elkartearen Administraziooko Sailen egituren berrantolaketa eta bertako sailen arteko eskuduntza-izendapen berriak izendatzen dituen
2. 177/1998 Dekretua, uztailaren 18koa eta otsailaren 16ko 39/1988 Dekretuetako erabakiak, Ogasun eta Finantza Sailaren egitura eta egitekoak ezartzen dituen

Egitura eta egiteko horiek hiru sailburuordetzetan artikulatzen dira eta 9 zuzendaritzetan, Guztira 363 langilez osatutako plantilla dugu Ogasuneko, 49 ataletan banatuak. Plangintzaren hasieran, 381 langile genituen, baina berrantolaketa baten ondorioz, batz bestea, 363 langilerekin geratu gara.

Sail honen egoitza nagusia, Eusko Jaurlaritzak Gasteizko Lakua auzoan duen bulegoetan dago, baina Euskal Autonomia Erkidegoko lurralde bakoitzeko hiriburuetan ere lurralde ordezkaritza ditugu (Donostia eta Bilbo). Ordezkaritza hauek langile kopuru txikia dute



Sail honi beste erakunde bat atxikitzen zaio: Lehiaren Euskal Agintaritza

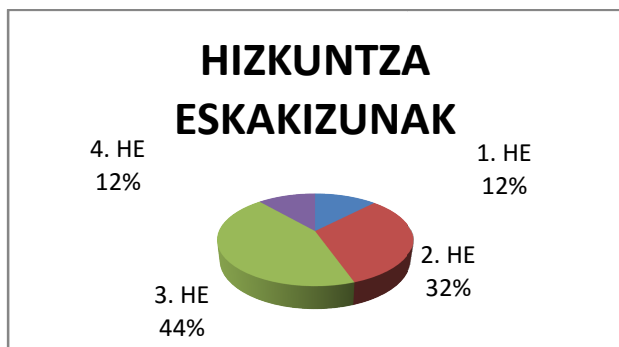
Egitasmo honek ere Ogasun eta Finantza Sailaren Erabilera plana aztertzeko balioko digu. Esan behar dut plan hau V. plangintzaldian ezarritakoari jarraiki diseinatu dela eta bertan azaldu ditugun helburu eta zehar-lerroak lortzera bideratutako plana dela.

Indarrean dagoen legeria ez ezik, Euskal Autonomia Erkidegoko egoera soziolinguistikoari erreparatuz gero, Administrazioetako jardunean bi hizkuntza ofizialak normaltasunez erabili beharko genituzke, batetik, herritarren hizkuntza eskubideak bermatzeko (Zerbitzu hizkuntza) eta bestetik, Lan munduan euskararen erabilera areagotu behar dugulako (Lan hizkuntza).

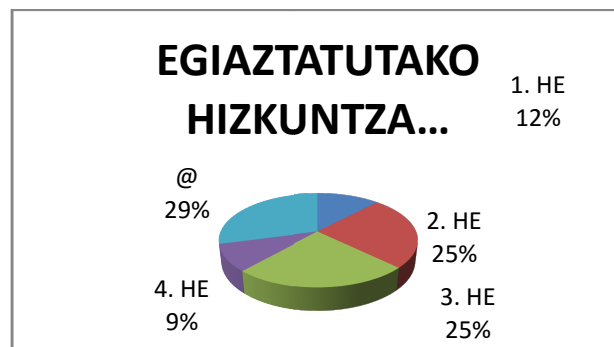
Aurreko plangintzaldietan egindako lanari esker Herri Administrazioetako % 64,74 langilek egiaztatuta du jada hizkuntza eskakizunen bat, beraz, badute zenbait lan euskaraz egiteko gaitasuna. Gaitasuna izan arren, ordea, beste zenbait faktore direla medio, Gaztelania da Administrazioaren lan hizkuntza nagusia eta zenbaitetan bakarra.

Ogasun eta Finantza Sailean erabilera ilun ikusten dugu, indar handia jarri da ezagutzan eta hartutako neurriekin lortu da ezagutzaren alorrean urratsak ematea. Hona hemen ezagutzaren eta erabileraren gaineko hainbat datu:

1. Lanpostuei ezarritako hizkuntza eskakizunak:



2. Langileak egiaztatutako hizkuntza eskakizunak:



Erabilera datuak

IGORRITAKO IDATZIZKO KOMUNIKAZIOAK			
	euskaraz	gaztelaniaz	elebietan
herritarrak	3	48	49
beste administrazioak	2	48	50
KOMUNIKAZIOEN SORTZE HIZKUNTZA			
euskaraz	0		
gaztelaniaz	60		
IDATZIZKO BARNE HARREMANAK			
	euskaraz	gaztelaniaz	elebietan
ofizialak	20	75	5
BERARIAZKO APLIKAZIO ETA PREGRAMA INFORMATIKOAK			
Aplikazioak guztira (kop.)	39		
Euskaraz erabilgarri daudenak (kop.)	19		
INTERNET ETA INTRANET SAREAK ETA WEB ORRIAK			
	euskaraz		
internet sareak	100		
web orriko edukiak	100		
ERAKUNDE BARRUKO HIZKUNTZA PAISAIA			
	euskaraz	gaztelaniaz	elebietan
errotulu eta noizbehinkako oharra	0	10	90
paper-gauzak	0	0	100
tresneria	0	100	0
IRAGARKIAK, PUBLIZITATEA ETA KANPAINAK			
	euskaraz	gaztelaniaz	elebietan
prentsa oharra	0	0	100
iragarkiak	0	0	100
publizitate kanpainak	0	0	100
megafonia	0	0	100

Ondorioak

Datu hauetan oinarrituz, baikor egoteko moduan gaudela esan dezakegu, Administrazioaren historian ezagutza mailarik altuena dugulako. Hala ere, garai arriskutsua ere badugu, ezagutza hori erabilera bideratzen ez badugu. Metodologia bat sortu beharra dugu, ohitura batzuk aldatu beharra dugu. Eta berriro diot, zerbaitetan ahalegintzen ari bagara, V. plangintzaldi honetan, zirkuluak eta zirkuluen arteko harremanak indartzen izan da, izan ere, egitasmo honek frogatu nahi duen moduan, norbanakoan oinarritutako hizkuntza normalkuntzak bere prozesua motz du. Erabakiak hartu eta erakundean txertatzea lortzen ez badugu, alperrik gabiltza.

Azpimarratu nahi dut ideia hau: Une honetan Ogasun eta Finantza Sailean inoiz egon den EZAGUTZA mailarik altuena dugun garaia da, hala ere, ezagutza hori ez da erabilera datuetan islatzen, tarteko ebaluazioak eman digu horren froga. Garai garrantzitsua, beraz, erabilera indartzeko, hori lortu ezean, alferrikakoa izango da egindako lan eskerga. Euskaraz egiteko konpromisoa hartu eta Euskara erakundearen ardatz bilakatu behar dugu. Horretarako, ezinbestekoa da hizkuntza erabileraren legitimazioa bilatzea, arau sozialak aldatzea eta lidergoaren eredugarritasuna bilatzea.

Beharrezko ikusten dut erabilera plana eta hizkuntza-ohituretan eragiteko, saileko esparru ezberdinetara iristeko KONFIANTZA hori, zuzendari, arlo- buru, langileengana iristeko; izan ere, erabilera planak, zerbait dinamikoa behar du izan arrakastatsua izatea nahi badugu. Zerbitzu bakoitzak dauzkan beharrak identifikatu behar ditugu, lidergoak identifikatu behar ditugu, atalak aukeratu (euskaldun zein elebidun) atalak duen ezagutzaren arabera esku-hartzeak eskaintzeko eta azkenik adierazleak neurtzeko.

6.2. Ogasun eta Finantza Saileko Erabilera plana

6.2.1. Sarrera

Bertan aplikatzen ahalegindu garen metodologiak oinarri hauek ditu: (Elortza eta al. 1993)

- Helburu estrategiko nagusia: Euskararen erabilera bultzatzea-. Horretarako motibazioa eta ezagutza bultzatu beharko ditugu, baina beti ere azkeneko helburu hori lortzeko asmoarekin. Planaren oinarrian euskaldunak egongo dira, hizkuntzaren erabilera bultzatzeko ezagutza ezinbesteko faktorea dugulako. Euskalduntzat hartuko ditugu gaitasun erlatibo minimoa dutenak: ulermena.
- Helburu lorgarriak eta mailakatuak jartzen ahaleginduko gara. Lehentasunak jartzen ahaleginduko gara, hasi errazenetik eta zailenera, eta eraginik handiena dutenetik hasita. Euskara normalizatzeko egiten diren lanak eta lortzen diren helburuak sistematikoki neurtu eta ebaluatzen joan beharko dugu, jakiteko zenbateraino dihardugun aurrera egiten eta erabiltzen ditugun teknikak zenbateraino diren eraginkorrak.
- Eragileen Adostasuna beharko dugu. Gutxieneko adostasunik ezean, ezin baitzaio horrelako prozesu bati ekin. Hasieran gutxieneko adostasuna bermatzearekin nahikoa da, izan ere, plana aurrera doan heinean motibazio lana egin beharko da, eta ahaleginak egin behar dira gero eta adostasun eta inplikazio handiagoa egon dadin. Honek eskatuko du gutxiengo aktibo bat izatea sailean, sustatzaile edo urratzaileak izango direnak, egoera aldatu nahi dutenak. Horiek beste batzuk erakarriko dituzte, gehienon joera naturala euren aldera erakarriz: euskararen aldera. Jendeak duen egokitze joera naturala aprobetxatuz eta euren aldera baliatuz, mekanismo soziologiko adostuak bilatuko ditugu.
- Komunikazio zirkuluak sortzea (Arnasguneak): erabilera areagotzeko talde eragileak, planaren garapenean erakundearen partaidetza bermatzeko xedearekin.

6.2.2. Planaren diseinuaren oinarriak zehaztu

Planak zer-nolako ezaugarriak izatea nahi genuen irudikatu zen, gure ustez, hauek behar zituen:

- Borondatezkoa izatea, hots, aldatzeko nahia adieraztea
- Parte-hartzaileak
- Malguak
- Egokituak

Ondoren, urtez urteko Kudeaketa planaren diseinura pasatu ginen eta lau fase hartu ziren kontuan: Kudeaketa planean inplementazioan zer egingo zen prestatu eta lau zati izan ditu:

- 1) Diagnostikoa-. Egoera zein den aztertzeke
- 2) Kudeaketa plana diseinatu Helburuak eta ekintzak zehaztea: zer lortu nahi den eta nola egingo den jasotzen du
- 3) Inplementazioa-. Plana gauzatzeko fasea da
- 4) Ebaluazioa-. Etengabea, jarritako helburuak lortu diren ala ez aztertzeke eta lana behar den bezala egin den jakiteko. Ekintza zuzentzaileak proposatu: hutsuneak konpondu eta aurrera begirako ekintzak

Gutxi gora behera hauek jarraitu diren zikloak



6.2.3. Diagnostikoa egin

Hasiera batean 8 zuzendaritzetako analisi komunikatiboak egin ziren, Baliabide Orokorreko zuzendaritzako atal batekin batera (Artxibo eta Liburutegia), zuzendaritza honetako zati handi bat hurrengo saio baterako utzi zen. Lehiaren Euskal agentziaren diagnostikoa ere egin zen. Analisi komunikatiboaz gain, lanketa horren komunikazioa ere bideratu zen zuzendaritzaz zuzendaritza.

Analisi kuantitatiboa neurtzeko sistema:

Diagnostikoa egiteko banan banaka elkarrizketak egin zitzaizkien zuzendari, arlo-buru, zein langileei. Horretarako galdetegi bat pasatu zitzaien. Lan handia izan zen, denbora asko eman ziguna, hala ere, harremanak eraikitzeak balio izan zuen, eta galdetegian ez zeuden hainbat ideia jasotzeko ere balio izan zuen, hots askoz ere kualitatiboagoak diren kontuen berri izateko. Gutxiengo aktiboak zeintzuk izan zitezkeen detektatzeko balio izan zuen, eta horiek, gero batzorde eragilearen partaide izatera pasatzeko. Hainbat konpromiso hartzea ere lortu genuen, batez ere, prestakuntzari dagokionez. Galdetegian (ikus eranskinean) hainbat datu jaso ziren:

- Euskalduntze prozesuaren ingurukoak
- Idatzizko komunikazioaren ingurukoak
- Ahozko komunikazioaren ingurukoak
- Zein arazo ikusten zituzten euskaraz lan egin ahal izateko, eta nola irudikatzen zuten etorkizuna erakundearen barruan.

Jasotako datuen ustiaketa egin zen ondoren, zuzendaritzaz zuzendaritza:

- Zuzendaritzako kideen HE en inguruko datuak (lanpostuari, langileari eta betetze mailari dagozkionak). Datu hauen bitartez ezagutza maila erlatibo minimoa betetzen den edo ez ikusi, eta era berean, zerbitzuak trinkotu daitezkeen edo ez neurtzen da.
- Idatzizko komunikazioan sortze hizkuntzaren inguruan eta dituzten arazoen inguruan
- Euskaraz egiteko aukerak ikusten zituzten eta prest ote zeuden zerbait egiteko. Datu hauekin gutxiengo aktiboak detektatuz joan ginen.

Bide batez, analisi kualitatiboa jasotzeko nahikoa datu ere lortu genituen, Hortik gure AMIA matrizea sortu:

Ahuleziak	Mehatxuak
➤ Ogasun eta finantza Sailak ezin du edozein kalitate mailarekin argitaratu, horrek euskaraz sortzeko erreparoa ➤ Hizkuntza teknikoak presentzia handia du eta gehiena gazteleraz edo ingelesez dago ➤ Langile gehienek erraztasun handiagoa dute gazteleraz lan egiteko ➤ Dokumentu asko bi hizkuntzetan argitaratu behar dira, eta honek lan karga handia sortzen du, lan bikoitza egin behar baitute ➤ Txosten Luzeak eta grafikoek sortzen dituzten arazoak ➤ Harreman informaletan gazteleraz jarduteko ohitura ➤ Euskaraz lan egiteko aplikazioek hainbat gabezia dituzte ➤ Ezagutza falta ➤ Langile mugimendu handia	➤ Euskarazko eskaria txikia ➤ Lanposturako prestakuntzan, baxua euskarazko eskaintza eta eskaria ➤ Euskarazko prozedurak luzatu egiten dira ➤ Ikasteko ahalegina egin den arren, hizkuntza ez erabiltzeak atzeratzea ekarri dien frustrazioa ➤ Euskara ikasteak denbora luzea kentzen die, euren garapen profesionala mehatxa dezake
Indarguneak	Aukerak
➤ Euskaradunen dentsitatea ➤ Sentsibilizazioa herritarrek eta langileek dituzten hizkuntza eskubideen gainean ➤ Parte hartzeko jarrera	➤ Bi hizkuntzak bermatzeko jarrera ➤ Kontrako jarrera handirik ez ➤ Elhuyar, Emun aholkularitzaren laguntza ➤ Erakundearen laguntza

6.2.4. Egitura sortu

Batzorde kudeatzailea: Zuzendaritzak osatua. Erabilera plana gauzatzeko Kudeaketa plana aztertu eta oniritzia emango dion organoa. Urtean behin edo biko maiztasunez elkartuko dena.

Euskara Batzordea: Zuzendaritza bakoitzeko arduradun bat aukeratu zen. Hasiera batean hilabeteko maiztasunez elkartzeko ideia proposatu genuen, errealitateak ordea, maiztasun hori ez zela egokia erakutsi digu. Urtean lau bat saio antolatuz gero, kudeaketa planaren nondik norakoak azaltzeko, beharrezko lanak bideratzeko nahikoa dela pentsatzen dugu, bertako partaideak erretzeko arriskua baitago.

6.2.5. Derrigortasun datak ezartzeko proposamenak landu

Jaurlaritzaren Kontseiluak, 2013ko abenduaren 30ean egindako bilkuran V. plangintzaldirako (2013-2017) Eusko Jaurlaritzan euskararen erabilera normalizatzeko plan nagusia onartzeko erabakia hartu zuen. Plan hori urtarrilaren 24an argitaratu zen Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian.

Plan honek gogorarazten digu apirilaren 15eko 86/1997 Dekretuaren 11.1 artikulua dioenari jarraiki, zenbait lanposturi derrigortasun data ezarri behar zaiela: *«Administrazio bakoitzean eta plangintzaldi bakoitzean derrigor bete beharreko indizeak ezarriko du zein den derrigorrezko eskakizunen portzentajea, alegia, lanpostu-kopuru osoa aintzat hartuta, zenbat lanpostuk izan behar duten izendatuta derrigorrezko hizkuntza eskakizuna».*

Ogasun eta Finantza Sailaren egoera aztertu ondoren Derrigortasun Daten eta Hizkuntza eskakizunen betetze mailaren egoerari dagokionez -34 azpitik geundela konturatu ginen, ondorioz 99 lanpostuei DD data ezartzeko proposamena luzatu genuen V. plangintzaldian derrigor bete beharreko indizera iristeko. (%39,74). EAEko indize berria % 48,46koa da)

Lanpostuari Derrigortasun datak ezartzeko honako irizpide hauek hartu dira kontuan:

JENDEAURREKOTASUNA

V. plangintzaldiaren arabera jendaurreko zuzeneko arretako lanpostu guztietan derrigortasun data ezartzea bermatuko da. Irizpide hau da euskara zerbitzu hizkuntza gisa bermatzeko tresnari behinena, eta hizkuntza eskubideak eraginkortasun handiagoa betetzeko bidea.

Gure sailean idazkariak eta ikuskatzaileak ez dute derrigortasun datarik, baina, jendaurreko lanpostuak direnez, plangintzaldi honetan berori ezartzea proposatzen dugu.

ATALEN TRINKOTASUNA

V. plangintzaldiak dioenari jarraituz, Hizkuntza eskakizuna egiaztatu duten lanpostuen kopurua %60tik gorakoa duten administrazio ataletan derrigortasun data berriak ezartzea proposatzen dugu, betiere atalburuak dagokion hizkuntza eskakizuna edo baxuagoa egiaztaturik baldin badu. Modu horretan, izaera elebiduna izan dezaketen atalak izango ditugu gure sailean.

ETORKIZUNERAKO BERMEA

V. plangintzaldiak derrigortasun datak ezartzeko beste hiru irizpide aurkezten dizkigu, hirurak etorkizunerako berme gisa:

1. 2013-2017 plangintzaren barruan erretiratzear daudenei
2. Adinagatik salbuetsita daudenei (2013-2017 epealdian eta 86/97 Dekretuaren arabera)
3. Dagoeneko HE egiaztaturik daukaten langileen lanpostuak

Egoera honela geratu zitzaigun:

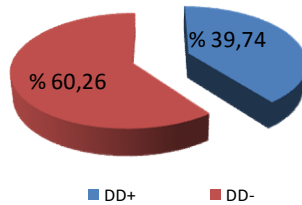
Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde automomoiadunetako
erabilera-planak



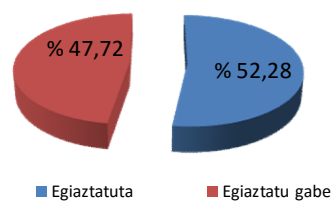
Lanpostuko zerrendak

- Sailaren egoera orokorra 2013ko azaroan:

Derrigortasun Datak



Hizkuntza Eskakizunak



Oharra: lanpostu kopurua guztira, 381

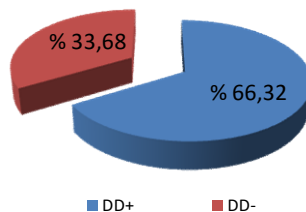
Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde automomoiadunetako
erabilera-planak



Lanpostuko zerrendak

- Sailerako proposamena:

Derrigortasun Datak



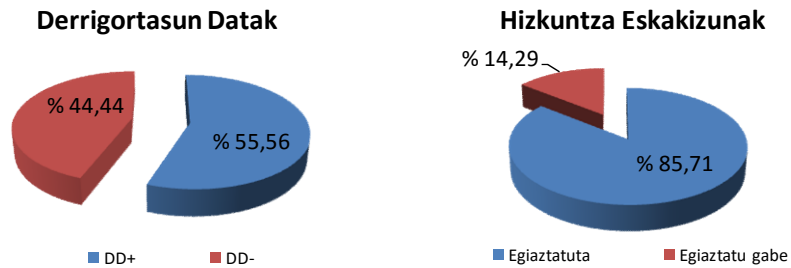
Derrigortasun Data kopurua:

IV. Plangintzaldian: 151 → % 39,74
V. Plangintzaldian: 101 → % 26,58

Oharra: lanpostu kopurua guztira, 381

Lanpostuko zerrendak

➤ Lehiaren Euskal Agintaritzaren egoera orokorra:



V. Plangintzaldian derrigortasun data langile bati

Oharra: langile-kopurua guztira, 8

6.3. Arnasguneak

Erabilera zaindu , bultzatu edo sendotu daitezkeen guneak dira. Gure plangintza estrategikoaren oinarri bilakatzen dira. Horrela, datuak kuantifikatu ondoren, atalak banatzeko aurreikuspena egin zen. Gure Saileko proposamena honako hau izan behar zuen ezagutza datuetan oinarrituko bagina soilik:

Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde automoiadunetako erabilera-planak	
--	---

Lanpostuko zerrendak

➤ Saileko egoera (proposamena): atalak

	ATALAK	PERTSONAK
EUSKARAZKO ATALAK	9	29
ATAL ELEBIDUNAK	11	102

Hala ere, Ogasun eta Finantza saileko errealitatea kontuan hartuta, ataletako hizkuntza eskakizuna aitortuta egon arren, erabilera proportzio berean garatu ez denez, bada, gaitasun nahikorik ez egotea gerta daiteke; hortaz, nahiago izan dugu prudentziaz jokatu eta banaketa honen aurrean eta azterketa komunikatiboen emaitzak kontuan hartuta, Ogasun eta Finantza Sailak atal banaketarik ez egitea, edo eta guztiak elebidun uztea eta Saileko zuzendaritza bakoitzean Komunikazioaren kaltetan joan gabe, euskaraz egin daitekeena euskaraz egitea eta subsidiaritate printzipioaren filosofia hedatzea (egin daitezkeen pausu txiki hori handia izan daiteke). Hala ere, banaketa hori aintzakotzat hartuko da esku-hartzeen lehentasuna planifikatzerakoan. Eta erabilera eremuak non egon daitezkeen zedarritzeko garaian.

Atalak Elebidun, edo euskarazko, izendatzeak esan nahi du bidean jartzen dela, hau da, helburu batzuk lortzeko abian jartzen dela. Eta, aldi berean, izendatzeak lehenestea ere esan nahi du, hau da, izendapena jasotzen duten atalek lehentasuna izango dutela beraietan esku hartzeko, lehentasuna izango dutela izendatu gabe uzten diren atalen aurrean.

Bi fase bereiztu behar dira:

- 1) Lehen fasea: izendatzea. Erabilera Planean ezarritako baldintzak betetzen dituzten atalak, denak, izendatu behar dira, edo elebidun, edo euskarazko. Horrenbestez, sail bakoitzak bere erabilera plana onartzen duenean, elebidun edo euskarazko izateko baldintzak betetzen dituzten atal guztiak izendatuko dituzte.

Elebidun, edo euskarazko, izendatutako atalek osatzen dute plangintzaldi honetan lehentasunezko jarduera eremua. Sailei dagokienez, beraz, atal horiek dira sail bakoitzak plangintzaldi honetan lehenetsi behar dituenak helburuak betetzeari dagokionez.

- 2) Bigarren fasea: ataletan izango den esku-hartzea planifikatzea. Sail bakoitzak antolatu, planifikatu egin behar du elebidun, edo euskarazko, izendatutako ataletan egingo duen esku-hartzea: atal bakoitza sailkatu egoeraren arabera, helburuak berehala lor ditzaketenak eta nekezago lortuko dituztenak bereiztu, epekatu, zein atal lehenetsi eta zein gerorako utzi, baliabideak aurreikusi, neurriak erabaki, etab.

Izendatzeko irizpideak:

Atal elebidunei dagokienez:

- Atala osatzen duten lanpostuetatik % 60tik gorakoek derrigortasun data izatea.
- Atalburu den langileak eta gainontzeko langileetatik %60tik gorakoek euren lanpostuaren hizkuntza eskakizuna egiaztatuta izatea, betiere atalburuak dagokion hizkuntza eskakizuna edo bat baxuagoa egiaztaturik baldin badu. Laugarren hizkuntza eskakizuna duten lanpostuetan, kontuan izango da langileak hirugarren hizkuntza eskakizuna egiaztatuta izatea.

Euskarazko atalei dagokienez:

- Atalburuak eta atala osatzen duten lanpostu guztiek edo ia guztiek diharduten lanpostuetan derrigortasun data izatea.
- Atalburu den langileak eta gainontzeko langile guztiek edo ia guztiek diharduten lanpostuaren hizkuntza eskakizuna egiaztatuta izatea. Laugarren hizkuntza eskakizuna duten lanpostuetan, kontuan izango da langileak hirugarren hizkuntza eskakizuna egiaztatuta izatea.
- Zeregin gehienak euskaraz betetzea, betiere herritarrek zerbitzu hizkuntza hautatzeko duten eskubidea urratu gabe.

Atalak elebidun edo euskarazko atal izendatzeak baditu bere ondorioak. Erabilera planaren bi helburu nagusiekin loturik daudenak: euskara zerbitzu hizkuntza moduan bermatzea edo eta lan hizkuntza moduan.

Atalak oso egoera desberdinetan daude. Askotan esaten den bezala, bakoitza mundu bat da eta kasuan-kasuan aztertu eta ikusi behar da nola jokatu.

Edozelan ere, bi maila bereiztu daitezke, batetik, orokorra; eta bestetik, kasu bakoitzean kontuan hartu beharrekoa.

Irizpide orokor modura, elebidun izendatzearen ondorio nagusia da atal horrek euskara zerbitzu hizkuntza gisa bermatu beharko duela, eta zereginak arian-arian euskaraz zein gaztelaniaz, batean zein bestean, bete daitezen ahalegina egingo duela. Eta euskarazko izendatzeak dakar atalak zerbitzu hizkuntza bermatzeaz gain, euskara lan hizkuntza izango duela, eta, horretarako, bere eginkizunak batez ere euskaraz burutuko dituela.

Horiek dira, beraz, orokorrean lortu beharko liratekeen helburuak. kasu batzuetan erraz lortu ahal izango dira helburuok, baina, beste kasu batzuetan, esku-hartze luzeagoa eta landuagoa eskatuko dute.

Maila orokorretik jaitsita, atal bakoitzaren baitan erabaki beharko da zer den eta zertan gauzatzen den zerbitzu hizkuntza bermatzea, edota euskara lan hizkuntza izatea. Adibidez, ez da gauza bera zerbitzu hizkuntza bermatzea lege aholkularitza batean edo herritarrek joaten diren lurralde ordezkartzan. Edota, euskara ez da lan hizkuntza neurri berean izango Immigrazio Zuzendaritzan edo D ereduko ikastetxeekin lan egiten duen zerbitzu batean.

Beraz, ondorio orokorretatik haratago, erakunde bakoitzak erabaki behar ditu, bere egoera kontuan hartuta, izendapenak eskatzen dituen neurri zehatzak. Horretarako, adibidez, atalaren euskara gaitasuna eta atal horrekin harremanak dituztenen euskara gaitasuna aintzat hartu beharko dira ezinbestean. Hortik abiatuta, motibazio eta prestakuntza egokiarekin asmatu beharko da atalok hurbil daitezen ahalik eta gehien zehaztutako helburuetara.

Bestalde, plangintza honek kultura aldaketa bat dakar berarekin, eta ondorioz, pausuak poliki-poliki eta tantaka ematea egokiagoa deritzogu, erakundearen kultura aldaketa bat dakarrelako berarekin. Esku-hartzeek konpromisoak hartzea suposatzen dute, eragileak inplikatzeko eta adostutako konpromisoak aurrera ateratzea eta horien eraginkortasuna neurtzea.

Metodologikoki euskara plana erakundetzearekin batera, ezinbestekoa da, ezagutzatik erabilerara jorratu beharreko bidearen inguruan hausnartzea eta esku-hartzeen egituraketa finkatzea, zein baliabide eta tresna eskainiko ditugun, zein alor landu nahi ditugun interbentzioen bidez... eta interbentzioei zein ikuspegi eman nahi diogun. Esku-hartze hauetan garbi izan dugu, normalizazio prozesuaren eragilea ez dela gizabanakoa, taldea baizik. Hizkuntzazko jokaeraren izaera kolektiboa azpimarratu nahi izan dugu, eta ezagutzatik erabilerarako prozesua baino naturalagoa erabileratik ezagutzarako bidea dela eta hortik motibaziora. Eta puntu honetara iritsita, gure portaera ingurune sozialak baldintzatzen duela, ingurune horrek arau sozial batzuk

ezartzen dituela, guk inkontzienteki geureganatzen ditugunak, eta gure portaera eta jarrerak baldintzatzen dituztenak. Arau sozial horiek ikasi egiten ditugu, gure egokitzeko ahaleginean, beraz, baldintzak aldatuz gero, gure portaerak eta jarrerak ere aldatu egingo lirateke. Beraz, maila honetan izango dugu eragiteko aukerarik handiena, erabilera baldintzatzen duen faktorerik garrantzitsuenak: **gizartearen dimentsio mikrosozialean**.

6.4. Esku-hartzeak

Izendatutako ataletan Mikroplanak jarri beharko dira abian. Behin atalak identifikatu ditugula, hartuko genuke denbora tarte ertain bat, 10 langileko 4 aste, gutxi-asko, mikroplanak burutzeko.

Abiatu baino lehen, eragindako ataletan kargudunei eman beharko zaie izendapenaren berri. Era berean, eragindako atal osoa hartzen duen batzordea eratu beharko da, erakunde-arduradun, zerbitzuburu eta langile guztiekin; hain zuzen, proiektuaren faseak aurkezteko.

Lehenengo fasean, normalizazioko teknikariek jardun beharko dute bete-betean atal horien diagnosian. Horretarako, HPSk zenbait baliabide landu eta eskuratuko dizkie HNTei (azterketa komunikatiboaren azken ereduak, etab.).

Hurrengo fasean, benetako esku-hartzea ala interbentzioa gauzatuko da. Arestiko fasetik jaso ditugun datuak aztertu, komunikazio nagusiak identifikatu eta horietan eragiteko berezko HOEIak diseinatu beharko dira atal bakoitzarentzat, betiere, dagozkion helburuak betetze aldera. Atalen kasuan, helburuak bi multzotan bereizi daitezke: izendapen motagatikoak eta Plan Nagusiak ezarritakoak. Noski, berezko HOEI horien diseinua ataleko protagonistekin batera egiten saiatu beharko dugu, horrek erraztuko baitu gerora beroriek betearaztea. Seguru asko, puntu horretan atalkideen benetako euskara gaitasunak eta solaskide motak markatuko dute neurri handi batean irizpideon mailakatzea. Irizpideok bete ahal izateko, honako esparru hauetan ere erabakiak hartu beharko dira atal bakoitzarentzat: itzulpengintza, zuzenketa zerbitzua, euskalduntzea, berariazko prestakuntza, ELEBI programa...

Azkenik, hirugarren fasean, jarraipen eta ebaluazioen maiztasuna eta sistematika zehaztu beharko dira. Logikoa denez, eratutako atal mailako batzordeak bildu beharko dira mikroplanen bilakaera ikusteko, helburuen betetze maila, neurri zuzentzaileen ezarpena, langileen prestakuntza eta honen onurak planarekiko, itzulpengintza eta zuzenketa zerbitzuen erabilera, eta abar.

Horregatik da garrantzitsua Erabilera Planetan zehaztea ze hurrenkeraren arabera hartuko den esku izendatutako ataletan. Izan ere, atalen langile kopuruak, bete

beharreko helburuek eta abarrek erabateko garrantzia izango dute denboralizatzerakoan.

Adibidez, idatzizko komunikaziorako:



Ahozko komunikaziorako mintzagramak, mintzalaguna, edo Aldahitz moduko egitasmoak jarri ditugu martxan.

Esku-hartze hauetan abiatu dugun lanketan, lehenbiziko hiru helburuei erreparatu diegu nagusiki, zehar lerroak ahaztu gabe. Horiek lortze aldera, hiru interbentzio-mota aurreikusi ditugu, eta interbentzio horien bidez, besteak beste, honako alor hauek landu ditugu:

- Hizkuntza-irizpideak
- Herritarren hizkuntza-eskubideez gogoeta egingo dugu.
- Prestakuntza-premiak identifikatuko ditugu.
- Lan-lekuan euskara ikasten jarraitzeko baliabideak jorratuko ditugu.

- e) Hizkuntzen erabilerari buruzko gogoeta kolektiboak egingo ditugu.
- f) Langileak motibatzeke ahalegina egingo dugu.
- g) Helburu lorgarri eta neurgarriak jarriko ditugu
- h) Helburuen betetze-maila ebaluatuko dugu
- i) Giro atsegina eta konfiantzazkoa sortzeko ahalegina egingo dugu

Esku-hartze hauek V. plangintzaldiak ezarritako helburuak kontuan hartuta diseinatu dira:

1. helburua	2. helburua	3. helburua	4. helburua
Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzea Eusko Jaurlaritzarekiko eta erakunde autonomiadunekiko harremanetan, bereziki zuzeneko arretako eta jendaurreko zerbitzuetan	Euskara lan hizkuntza izateko aurrerapausoak egitea, euskaraz gero eta gehiago sortuz	Herri administrazioen arteko harremanetan euskara gehiago erabiltzea	Erakunde-ordezkarien lidergoa indartzea euskararen normalizazio prozesua erakunde bakoitzaren ohiko jardunean txertatzeko
Zehar lerroak			
Hizkuntza Ofizialak Erabiltzeko Irizpideak Hizkuntza-gaitasuna handitzea Euskararekiko atxikimendua areagotzea			

Hiru interbentzio nagusi planteatzen dira:

1. Interbentzio nagusi eta nahitaezkoak

Eragindako ataletako langile-multzo jakin batekin egingo dira eta prozedura planifikatu bati jarraituko diote, euren hizkuntza-ohiturak aldatzera bideratuak egongo dira eta jarraipen zehatza izango dute. Zerbitzu hizkuntza eta lan hizkuntzaren helburuak dira nagusienak.

2. Beharren arabera interbentzio arinagoak

Interbentzio hauen bidez, langile-multzo handiagoetara heltzen ahaleginduko gara, interbentzioak arinagoak izango dira, eta hau izango dute helburu: baliabideak eskaintzea, gogoeta eginaraztea eta euren hizkuntza-jokaerak aldatzea.

3. Komunikazio/motibazio ekimen orokorrak

Ekimen hauen bidez, langile guztiengana heltzen ahaleginduko gara eta izaera orokorra izango dute.

Hauek dira interbentzioak abiatzeko pauso nagusiak:

- Zuzendaritza bakoitzeko zuzendariak eragindako langileekin jarriko dira harremanetan, hiru mezu nagusi transmititzeko: a) Kudeaketa Plana abian jarriko dela, b) langileek halako ekintzetan parte hartuko dutela, eta c) HNTa/euskara-teknikaria haiekin harremanetan jarriko dela ekintza martxan jartzeko.
- Euskara lan edo zerbitzu hizkuntza izatera iristeko ekimenaren aurkezpenean, Zuzendaritzako zuzendariak eta ataleko buruak parte hartuko dute.
- Txosten honetan dago Ogasun eta Finantza saileko funtzionarioen ataletan euskara-teknikariak 2015. urtean martxan jarriko duen ekintza-plana. Plan horretan, hilabetez hilabete, zein langilerekin zer ekintza egingo den jasotzen da, eta, aldaketak egin badaitezke ere, horixe izango da gida edo orientazio-fitxa.
- HNTen/euskara-teknikarien ardura izango da ekintzei buruzko xehetasunak azaltzea, ekintzak martxan jartzea eta haien jarraipena egitea.

Esku-hartze horietan etorkizunera begira lortu nahi diren helburuak eta horietara heltzeko estrategia eta ekintzak planteatzen dira, eurekin adosturik:

Poliki-Poliki helburuak adostuz goaz. Bilera ezberdinetako deia eginez. Bilera hauek Motibazio eta sentsibilizazio lanetarako ere erabiltzen ditugu, modu atsegin baten bidez, hizkuntza inguruko hausnarketara bideratzen ditugu. Ahozko hizkuntza informala lantzeko esku-hartzeak ere proposatzen dizkiegu. Mintzagrama. Beste zenbait (Aldahitz) aipatu izan badugu ere, oraindik ez dugu lurra behar bezala prestatuta ikusten eta horrexegatik, beste mota batzuetako proposamenetara jo dugu: Mintzalaguna. Hala ere, lan egiteko modu hau tinkatzea kosta egiten zaigu, talde ikuspegi hori barneratzeko hainbat erresistentzia topatzen ditugu, horregatik nahiago izan dugu poliki eta presarik gabe eta epe luze batera begira jartzea, parte hartze horretan indarra jartzen ari gara. Bilera maiztasunak erabakitzen. Bidearekin asmatu dela uste dut, hala ere, mesfidati agertzen dira lan horrek zer suposatuko dien ez baitute argi ikusten, eta gu ere, lan honek har dezakeen enbergadura ez dugu ondo neurtzen. Hala ere poliki-poliki bagoaz ekinean. Helburu orokorretatik abiatu eta helburu zehatzak eta euren jarraipenerako adierazleak zehaztuz.

Helburu Orokorrak	Helburu zehatzak	Adierazlea
Idatzizko harremanetan Euskararen erabilera gehitu	Idatzizko harremanetan euskaraz lan egiteko langileen gaitasuna lortu	Itzultzen edo zuzentzen diren dokumentuen portzentajea
Ahozko harremanetan euskararen erabilera gehitu	Ahozko kanpo harremanetan euskararen erabilera ziurtatu	Euskarazko harrera telefonoan Euskarazko harrera leihatilan
	Ahozko barne harremanetan euskararen erabilera gehitu	Erdararaz egiten diren bileren portzentajea
Irudi korporatiboan Euskararen erabilera gehitu	Idazki elebidunetan euskara nabarmentzeko irizpideak betetzen direla ziurtatu	Euskara behar bezala nabarmendu gabe bidaltzen diren idazkien portzentajea
	Euskarazko baliabide informatikoetan euskararen erabilera gehitu	Euskaraz erabilgarri dauden aplikazioak Euskarazko aplikazioetan erabiltzaileak
	Kontratazioetan hizkuntza irizpideei buruzko akordioa betetzen dela bermatu	Irizpideen txertatze maila Esleipenean irizpideak kontuan izan dira Irizpideen betetze maila
	Web orrian euskararen presentzia eta kalitatea ziurtatu	Web orriko edukien kalitate maila

Esku-hartze hauetan guztietan normalizazio prozesuaren eragiletzat taldea hartzen da, eta erabileratik ezagutzarako bidea jorratzen da.

7. Tarteko ebaluazioa

Azterketa komunikatiboak denbora luzea eman zigunez, jendea ez gogaitzeko, lagin konkretuak hartzera jo genuen, horrela, Zerbitzu hizkuntzaren inguruko datuak jasotzeko, arlo arduradunei eta goi-idazkariei bidali zitzaien galdetegia, eta astebetez, deiak jasotzeko eskatu.

Lan hizkuntzaren inguruko datuak Ogasun Sailean dauden erregistro zerbitzuetatik jaso ditugu, (15 eguneko epean). Argitalpeneko datuak Argitalpen Zuzendariak bideratu zizkigun, Sare Sozial eta Web-orriko informazioa, agerraldi publikoak eta publizitatearen inguruko informazioa Kabinete eta komunikazio Zuzendaritzakoek, Lidergoaren inguruko informazioa Zerbitzu Zuzendaritzako zuzendariak eta azkenik, planaren inguruko balorazioa langile guztiei pasa zitzaien. Hauek dira, batz bestea, Ogasun Saileko ebaluazioaren datuak eta oro har, Eusko Jaurlaritza osoko batez besteko datu orokorrak:

OGASUNA ETA FINANTZAK

V. plangintzaldiko tarteko ebaluazioko EMAITZAK

HELBURUAK	GAL. ZENB.	ADIERAZLEAK	EMAITZAK		
			Eusk	Gazt	Ele biak
1. Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzea Eusko Jaurlaritzarekiko eta erakunde autonomiadunekiko harremanetan, bereziki arretako eta jendaurreko zerbitzuetan.	1,2,3,4,7,8,9,10,11,12, 13.3	Euskararen erabilera arreta eta jendaurreko zerbitzuetan (idatziz)	% 0	% 11,5	% 88,5
	Euskararen erabilera arreta eta jendaurreko zerbitzuetan (Ahoz)		Harrerako hizkuntza	% 10	
			Euskaraz hasi eta euskaraz jarraitutako elkarrizketak	% 10	
			2013	2014	2015
	Elebideko kexen kopurua		1	0	0
			Eusk	Gazt	Ele biak
Euskararen erabilera arreta eta jendaurreko zerbitzuetan (idatziz)	1,2,3	HIZKUNTZA PAISAIA	% 0	% 0	% 100
	4	ARGITALPENAK	% 0	% 24	% 76
	5,6	WEB ORRIAK ETA SARE SOZIALAK	% 90		
	7,8,9,10	PUBLIZITATEA	% 0	% 0	% 100
	11	TRAMITAZIO TELEMATIKOA	% 0	% 0	% 100
	12	HERRITARREI BIDALITAKO IDATZIZKOAK	% 0	% 44	% 56
	13.1	HERRITARREK BIDALITAKO IDATZIAK	% 13	% 87	
	13.3	HERRITARREK BIDALITAKO EUSKARAZKO IDATZIEI EMANDAKO ERANTZUNA			
Euskararen erabilera arreta eta jendaurreko zerbitzuetan (Ahoz)	14,16,19	HARRERA HIZKUNTZA	% 10		
	15,17	HERRITARRAK EUSKARAZ EGIN ETA ONDORENGO HARREMANAREN HIZKUNTZA	% 10		
	18	Erantzungailuak eta arreta-grabazioak			
			Eusk	Gazt	Ele biak
2. Euskara lan hizkuntza izateko aurrerapausoak egitea, euskaraz gero eta gehiago sortuz.	20	Euskaraz sortzen den dokumentazioaren indizea	% 18		
	30	Lan bileretako euskararen erabilera (ahoz)	% 5		
	21	Lan bileretako euskararen erabilera (idatziz)	% 2	% 53	% 45
Beste adierazle batzuk					
ERABILERA LAN HIZKUNTZAN	21,22	IDATZIZKOAK	% 4	% 46,5	% 50
	31,32	AHOZKOAK	% 18,3		
	29	PRESTAKUNTZA	% 12	% 88	% 0
	27	APLIKAZIO ETA PROGRAMA INFORMATIKOAK	% 36		
	23,24,25	BARRUKO HIZKUNTZA PAISAIA	% 0	% 25	% 75
	26.1	Intraneteko edukietan euskararen erabilera			

3. Herri administrazioen arteko harremanetan euskara gehiago erabiltzea.			Eusk	Gazt	Ele biak
	36-37	Administrazioen arteko harremanetako euskararen erabilera (Ahoz)	% 6,5		
	33,34,35	Administrazioen arteko harremanetako euskararen erabilera (idatziz)	% 3	% 75	% 23

4. Erakunde-ordezkarien lidergoa indartzea euskararen normalizazio prozesua erakunde bakoitzaren ohiko jardunean txertatzeko.			Asistentzia	
		Erakunde ordezkariak eta langileak helburu honi buruz egiten duten balorazioa	ez dago daturik	
	42.1	Erakunde-ordezkariek erabilera planeko batzordeetan izan duten asistentzia	% 47	

OGASUNA ETA FINANTZAK

V. plangintzaldiko tarteko ebaluazioko EMAITZAK

ZEHAR LERROAK	GAL. ZENB.	ADIERAZLEAK	EMAITZAK
V. plangintzaldi honetarako zehaztu diren Hizkuntza Ofizialak Erabiltzeko Irizpideak aplikatzea.	38	Zehaztu	% 100
	38	Jarraipena	EZ
	38	Betetze maila	

Langileen eta erakunde-ordezkarien hizkuntza gaitasuna handitzea, erabilera areagotzeko		Hizkuntza eskakizunen betetze maila	HPSk emango du
	39	Erakunde ordezkarien hizkuntza gaitasuna	% 46
	39	2.2. Erabiltzen du.	% 31

Langileak eta erakunde-ordezkariek euskararekiko atxikimendua areagotzea euskararen erabileran eragiteko.	41-42	Langileen eta erakunde-ordezkarien asistentzia eta parte-hartze aktiboa erabilera planeko ekimenetan	%51
---	-------	--	-----

BALORAZIOA ERABILERA PLANAREKIKO							
Adierazi langileen eta erakunde-ordezkarien erabilera planarekiko balorazioa	40	Oso Ona	Ona	Erdizkakoa	Txarra	Oso txarra	Ez daki/ez du ulertzen
		% 17	% 44	% 15	% 2	% 0	% 22
		% 93,33	% 241,56	% 82,35	% 11	% 0	% 120,8

7.1. Tarteko ebaluaziotik ateratako ondorio nagusiak

Eusko Jaurlaritzako datu orokorrak eta Ogasun eta Finantza Saileko datuak erkatuz gero, euskararen erabilera batez bestekoaren azpitik dagoela antzeman dugu. Horiei erreparatu diegu, hain zuzen, 2016-2017 plan estrategikoa egiteko eta arreta berezia eman diogu zerbitzu hizkuntzari.

1. Helburua: Herritarren hizkuntza eskubideak bermatzea, bereziki arretako eta jendaurreko zerbitzuetan

- Argitalpenak: sailean 2014an argitaratu ziren liburu edo liburuxken %76 elebietan zegoen eta %24 gaztelaniaz. Datu horiek aztertu behar ditugu, hartzailea nor den jakiteko eta ehuneko hori hobetu daitekeen erabakitzeke, eta noski, euskara hutsezko argitalpenak bultzatzea daitekeen ikusteko.
- Herritarrei bidalitako idatziak: gaztelaniaz hutsez bidaltzen dira %44, eta elebietan %56. Badugu zer hobetua esparru honetan. Euskara hutsean sortutakorik ez dugu topatu.
- Herritarrek bidalitako euskarazko idatziei emandako erantzunak: Datu hau jasotzerik ez dugu lortu.
- Harrera hizkuntza jendaurreko zerbitzuetan: %10ak bakarrik erabiltzen du euskara jendaurreko zerbitzuetan. Jendaurreko mapa osatu behar dugu, langile horiek euskaraz lan egiteko duten gaitasuna aztertu eta neurriak jarri ehuneko hori igotzeko (harrera-protokoloa zabaldu, prestakuntza eskaini, etab.). Ezagutza egon arren, sarritan telefonoa erabiltzen dute eta ez dute ziurtasunik elkarriketa jarraitzeko.
- Herritarren euskaraz egin eta ondorengo harremanaren hizkuntza: %10ean euskaraz jarraitzen dute elkarriketa. Honek, behar bada, harrerako langileek euskaraz hitz egiteko duten gaitasuna erakusten digu. Aurreko puntuan esan dugun bezala, lanpostu horien mapa osatu eta neurriak hartu beharko dira.

2. helburua: Euskara lan hizkuntza izateko aurrerapausoak egitea

- Euskaraz sortzen den dokumentazioaren indizea: %4 euskaraz, %46,5 gaztelaraz eta %50 elebietan. Oraindik txikia da euskararen presentzia, batez ere, txostenetan.
- Lan bileretako euskararen erabilera: Jaurlaritzaren batez bestekoaren azpitik gaude bai ahozko erabileran bai idatzizkoan ere.

- Egoera hori hobetzeko maiztasun jakin batekin egiten diren lan-bilera finkoak identifikatu eta euskaraz egin daitezkeen horietan eragin beharko dugu (esku-hartzea).
- Erabilera lan hizkuntzan:
 - Idatzizkoa: Jaurlaritzarekin alderatuz gero, nahiko datu baxuak
 - Sailean: %4 euskaraz, %46,5 gaztelaniaz eta %50 ele bietan.
 - Jaurlaritzan: %15,9 euskaraz, %49,9 gaztelaniaz eta %34,1 ele bietan.
 - Ahozkoa: euskararen erabilera %18,3koa da sailean eta %30,5 Jaurlaritzan.

Datu hauek hobetzeko esku-hartzeekin jarraituko dugu.

- Prestakuntza: euskarazko prestakuntza lehenetsi beharko litzateke, gutxienez, ikastaroa euskaraz egiteko gaitasuna duten langileen artean. Era berean, egokia litzateke euskaraz egindako ikastaroak salbuestea urtean ditugun ikastaro baimenetatik.
- Aplikazioak: Aplikazioen zerrenda eguneratu eta erabiltzen diren horiek euskaraz ere badauden egiaztatu behar dugu.
- Barruko hizkuntza paisaia: gehienbat behin-behineko oharretan jarri behar dugu arreta.

3. Helburua: Herri administrazioen arteko harremanetan euskara gehiago erabiltzea

Ahozko harremanetan euskara %6,5ean erabiltzen da (Jaurlaritzan %33) eta idatzizkoan %3 (Jaurlaritzan %26). Datu horiek hobetzeko esku-hartzeekin jarraituko dugu, baina Zuzendaritza guztietan helburu hau zabaldu behar dugu, zenbait udalek euskara hutsez komunikatzeko egin duten eskaerarekin batera.

4. Erakunde Ordezkariei lidergoari dagokionez, Euskararen Erabilera Planaren ardura guztiona dela ulertarazi behar dugu. Bestalde, Batzordea parte-hartzailea eta eraginkorragoa izatea nahiko genuke.

Planarekiko balorazioa: Saileko langileen eta erakunde-ordezkariei %17k oso ongi baloratu dute, %44k ongi, % 15ek erdizkakoa, %2k txarra. Badago esku-hartzeak soilik inguru batzuetan egin dugunaren ikuspegia.

Tarteko ebaluazio honek erakutsi zigun, oraindik planaren egituraketan eta komunikazioan asko dugula hobetzeko. Hala ere, hurrengo kudeaketa planaren oinarriak mugatzeko baliagarria izan da, baita esku-hartzeak tokian tokiko errealitatera egokitze bidea egin behar dugula ziurtatzeko. Taldeak bere egiten ditu, maila

sozialean hartutako konpromisoak. Honek ohituretan eragiteko aukera ematen digu. Taldeak erabakitzen du zer lortu nahi duen, non jarri nahi dituen mailak, zein ohituras aldatu nahi dituen, eta horrela taldea normalizazio prozesuaren ardatz izatera pasatzen da eta erabilerak ezagutzarako bidea irekitzen du.

8. 2016-2017ko kudeaketa plana

Orain arte aipatutako guztiak oso garrantzitsuak dira, datozen urteetan hartutako bidea ulertzeko eta etorkizuneko erronkak non kokatu behar ditugun zehazteko:

SAILA/ERAKUNDEA							
	HELBURUA	ADIERAZLEA	2015/05 ebaluazioa	2016/12		2017/12	
				Helburua	Egoera	Helburua	Egoera
SAILA/ERAKUNDEA	ZERBITZU- HIZKUNTZA	Hizkuntza-paisaia	% 100	%100		%100	
		Argitalpenak	% 76	% 76		% 80	
		Web-orria eta sare sozialak	% 90	% 90		% 95	
		Publizitatea	% 100	%100		%100	
		Tramitazio telematikoa	% 100	%100		%100	
		Herritarrei bidalitako idatziak	% 56	% 60		% 60	
		Herritarrek euskaraz bidalitakoei emandako erantzuna	-	%100		%100	
		Harrera hizkuntza	% 10	% 30		% 60	
		Herritarrek euskaraz egin eta ondorengo erantzuna	% 10	% 30		% 50	
	LAN-HIZKUNTZA	Euskaraz sortzen den dokumentazioaren indizea	% 18	% 25		% 40	
		Lan-bileretako euskararen erabilera ahoz	% 5	% 10		% 20	
		Lan-bileretako euskararen erabilera idatziz	% 2	% 8		% 10	
		Prestakuntza euskaraz	% 12	% 20		% 25	
		Aplikazio eta programa informatikoak	% 36	% 40		% 45	
		Barruko hizkuntza paisaia	% 75	%100		%100	
		Intraneteko edukietan euskararen erabilera	Tt. Ebal.				
	ADMIN. ARTEKO HARREMANAK	Administrazioen arteko harremanetan euskararen erabilera ahoz	% 7	% 15		% 25	

SAILA/ERAKUNDEA							
	HELBURUA	ADIERAZLEA	2015/05 ebaluzioa	2016/12		2017/12	
				Helburua	Egoera	Helburua	Egoera
		Administrazioen arteko harremanetan euskararen erabilera idatziz	% 26	% 35		% 40	
	LIDERGOA	Batzorde kudeatzailean parte hartu duten zuzendarien %	% 47	% 48		% 50	
		Ekimenetan parte hartu duten zuzendarien % eta langileak	% 51	% 55		% 60	
	BESTELAKOAK	Hizkuntza eskakizuna betetzen duten langileen indizea	% 52	% 54		% 55	
		Saileko lanpostuetan ezarritako Derrigortasun Daten indizea	% 63	% 63		% 63	

	ADIERAZLEAK	EKINTZAK	EPEA	ARDURADUNA	BETETZE-MAILA %
ZERBITZU-HIZKUNTZA	Argitalpen guztiak gutxienez euskara izatea	Erakundeko argitalpenak bideratzeko arduraduna identifikatzea	Ekaina	xxxxxxxxxx	100%
		Informazioa jasotzea	Ekaina	HNT	
		Irizpidea finkatzea	Urria	xxxxxxxxxx	
		Irizpideak jakinaraztea	Urria	xxxxxxxxxx	
		Urtean behin jarraipena egitea	Abendua	xxxxxxxxxx	
	Web-orrian argitaratutako guztia bi hizkuntzatan egotea	Weba editatzen dituzten pertsonak identifikatu	Maiatza	xxxxxxxxxx	10%
		Argitaratzeko prozedura aztertu	Maiatza	xxxxxxxxxxxxxx	10%
		Irizpidea betetzeko neurriak adostu eta arduradunak jakinarazi	Iraila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Urtean behin jarraipena egin	Abendua	HNT	
		Euskara lan hizkuntza izateko trebakuntza bideratu (trebakuntza taldeak)	Iraila	HNT	
	Sare sozialetan argitaratutako ekintza komunikatibo bakoitza euskaraz abiatzea	Sare sozialak editatzen dituzten pertsonak identifikatu	Iraila	xxxxxxxxxx	
		Argitaratzeko prozedura aztertu	Iraila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Irizpidea betetzeko neurriak adostu eta arduradunak jakinarazi	Iraila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Urtean behin argitaratutakoaren balantze-txostena osatu	Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
	Publizitate guztia gutxienez euskaraz egotea	Erakundeko publizitatea bideratzeko arduraduna identifikatzea	Iraila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Irizpidea finkatzea eta arduradunak jakinaraztea	Iraila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Publizitatearen erregistroan hizkuntza jasotzea	Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
		Urtean behin egindako publizitatearen datuak jasotzea	Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
	Tramitazio telematiko bidez iritsitako euskarazko eskaerei euskaraz erantzutea	Tramitazio telematikoekin arduratzen diren pertsonak identifikatzea	Uztaila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Egoeraren inguruko informazioa jaso	Uztaila	xxxxxxxxxxxxxx	
	Herritarrei bidalitako idatzi guztiak gutxienez euskaraz izatea	Idatziak gaztelania hutsez nondik bidaltzen dituzten identifikatu	Ekaina	2 erregistro arduradunak	
		Eskuartzeak planifikatu (trebakuntza taldeak)	Iraila	HNT	50%
		Erregistroko arduradunei datuak jasotzeko irizpideak jakinarazi	Ekaina	2 erregistro arduradunak	
		Seihilabeteen behin herritarrei bidalitako idatzien datuak jaso	Ekaina/Abendua	HNT	

	Herritarrek euskaraz bidalitakoei emandako erantzuna	Euskaraz sartutako dokumentuei zein hizkuntzatan erantzun zaien identifikatzeko aukera aztertu	Iraila	HNT	
	Jendaurreko ekitaldietan euskararen presentzia bermatu	Informazioa jaso eta komunikazio arduradunarekin gaia landu	Iraila	xxxxxxxxxx	
		Ekitaldien erregistroa egin	Iraila	xxxxxxxxxx	
		Segimendua egin ekitaldietan erabilitako euskara kopuruari	Abendua	HNT	
	Jendaurreko lanpostuetako langileek herritarrek eskatutako hizkuntzan erantzutea	Jendaurreko lanpostuetan ari diren langile guztiekin ekimen planifikatua abiarazi (mintza taldea)	Iraila	HNT	50%
		Irizpideak betearazi	Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
		Segimendua egin	Abendua	HNT	
	Telefonoa euskaraz erantzutea	Jendaurreko lanpostuetan ari diren langile guztiekin ekimen planifikatua abiarazi (mintza taldea)	Iraila	HNT	50%
		Irizpideak betearazi	Ekaina/Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
		Segimendua egin	Ekaina/Abendua	HNT	
LAN-HIZKUNTZA	Euskara sortze hizkuntza	Arnasguneak sortzeko ekimenak abian jarri (OCE,Aurrekontuak, Kontratazioa, 2015ekoekin jarraitu)	Iraila	HNT	50%
		Euskaraz sortu daitezkeen dokumentuak identifikatu	Iraila	Interbenitutako atalak	
		Segimendua egin	Abendua	HNT	
	Lan-bilerak, ahoz euskaraz	Lan-bilera mota finkoak identifikatu	Iraila	HNT	
		Lan-bilera horietako arduradunak eta parte hartzaileen hizkuntza gaitasuna identifikatu	Iraila	HNT	
	Lan-bileretako dokumentuak euskaraz	Lan-bilera mota finkoak identifikatu	Iraila	HNT	
		Lan-bilera horietako arduradunak eta parte hartzaileen hizkuntza gaitasuna identifikatu	Iraila	HNT	
	Jasotako prestakuntza euskaraz	Prestakuntza eskariak nora egin eta nork kudeatzen duen identifikatu	Urtarrila	xxxxxxxxxxxxxx	
		Euskarazko prestakuntza lehenesteko irizpideak adostu	Ekaina	xxxxxxxxxx	
		Irizpidea dagokionari jakinarazi	Ekaina	xxxxxxxxxx	
		Segimendua egin	Abendua	xxxxxxxxxxxxxx	
	Aplikazio informatikoak euskaraz	Software eta aplikazioen inbentarioa egin	Uztaila	xxxxxxxxxx	10%
		Aplikazioak euskaraz erabiltzera animatzeko tutorialak eskuratu/sortu	-	HNT	10%
		Aplikazioak euskaraz jartzera animatzeko komunikazio-kanpaina egin	-	HNT	10%
		Segimendua egin	Abendua	HNT	10%
	Barruko hizkuntza-paisaia	Argazkien kanpaina abiarazi. INTZIDENTZIA SISTEMA	Uztaila	HNT	
		Iritsitakoei erantzun	Uztaila	HNT	
	Barne-harremanak, ahoz euskaraz (aurrez aurre eta telefonoz)	Motibazio saioak	Iraila	HNT	
		Aldahitz ekimenak abiarazi	Iraila	HNT	
		Mintzagramak egin	Iraila	HNT	
		Segimenduak egin	Iraila	HNT	
ADMIN. ART. HARREM.	Beste administrazioekin egindako bilerak euskaraz	Beste administrazioetakoekin bilerak egiten dituztenak identifikatu eta informazioa bildu	Uztaila	HNT	
	Beste administrazioekin telefonoz euskaraz	Beste administrazioetakoekin harremanak dituztenak identifikatu eta informazioa bildu	Uztaila	HNT	
	Beste administrazioei bidalitako dokumentuak elebitan	Beste administrazioetara dokumentuak bidaltzen dituztenak identifikatu eta informazioa bildu	Uztaila	HNT	

	Beste administrazioei bidalitako dokumentuak euskaraz	Beste administrazioetara dokumentuak bidaltzen dituztenak identifikatu eta informazioa bildu	Uztaila	HNT	
LIDERGOA	Batzorde kudeatzailean parte hartu duten zuzendarien %	Batzorde kudeatzailean zuzendariak gonbidatu	Martxoa	xxxxxxx	100%
		Etorritako zuzendarien kopurua jaso	Martxoa	HNT	100%
	Ekimenetan parte hartu duten zuzendarien %	Ekimenen erregistroan partaideak jaso	Abendua	HNT	
BESTELAKO AK	Hizkuntza eskakizuna betetzen duten langileen indizea hobetu	Uneko datuak jaso	Ekaina/Abendua	HPS	100%
		Trebakuntza eskaini ELEBI	-	HNT	
		Segimendua egin	Ekaina/Abendua	HNT	
	Ezarritako DDen indizea hobetu	Uneko datua jaso	Ekaina/Abendua	HPS	100%
		Hobekuntzarako aukerak aztertu	-	HNT	
		Hobekuntzak proposatu eta gauzatu	-	HNT	
		Segimendua egin	Ekaina/Abendua	HNT	
	Erabilera Planaren komunikazioa	Erabilera Planaren zabalkundea egiteko buletina egin eta erakundean zabaltu	Ekaina/Abendua	HNT	
	GUZTIRA				51%

Taula honetan, ataletan egindako interbentzioetako informazioen ondoren adostatutako helburuak eta helburu horiek zainduko eta aurrera ateratzen ahaleginduko diren eragile-liderrak izendatzen ditugu. Baita zein ataletan esku hartzeak hartuko diren erabakitzen eta baloratzen.

9. Ondorioak

V. plangintzaldian martxan jarritako kudeaketa planek eta ebaluazio datuek garbi erakusten digute une honetan bideguretze batean gaudela. Administrazioaren historian ezagutza mailarik altuena lortu den garaian gaude; hala ere, datu horiek ez dira erabileran islatzen, eta horrela, Administrazioak herritarren hizkuntza eskubideak urratzen jarraitzen du, zerbitzu hizkuntza ez dago guztiz bermatuta eta are gutxiago lan hizkuntza. Beraz, erabakiak hartu beharrean gaude eta norabidea adostu beharrean. Orain arteko ibilbideak garbi erakutsi digu hizkuntza hautua ezin dela borondate hutsean utzi, zerbait sendoagoa behar dugula; garbi ikusi da, legez elebidunak izan arren, elebitasun hori praktikan jartzerakoan arazo handiak sortzen zaizkigula; batetik legedia interpretatzeko garaian ikuspegi ezberdinak aurkitzen ditugulako eta bestetik, hizkuntza hautua egiterakoan, araudia edo norma behar bezala esplizitaturik ez badago, inertzia soziala nagusitzen delako, hau da, eskatu ezean, gizartearen arauzko aukera nagusitzen da.

Horixe bera ikusten dugu Ogasun eta Finantza Saileko egoeran. Datuei erreparatuz gero, hizkuntza irizpideak ez direla behar bezala betetzen ikusiko dugu, eta gainera, betetzen diren kasuetan jakin badakigu itzulpen bidez betetzen direla. Egoera honen aurrean eta egitasmo honen bidez, zera frogatu nahi izan dugu: erabilera indartu nahi badugu, Erakundearen kulturen eta hizkuntza-ohituretan eragin beharko dugula bereziki eta honek ERALDAKETA eta BERRIKUNTZA sozialaren kontzeptuen aurrean jartzen gaituela. Ez dugu lan makala beraz. Faktore linguistikoaz gain faktore psikosozialetan jarri behar dugu indarra, hots, erakundearen egiteko moduetan eta erakundearen baliabide nagusia den pertsonalaren iritzi, jarrera eta portaeratan eta erakundearen ikuspegi sistemikoan. Iñaki Markok 2015eko HIZNETeko ikasgaian adierazten duen bezala. Ogasun eta Finantza sailean V. plangintzaldi honetan aurkeztutako kudeaketa planek helburu nagusi hori lortzera bideratu nahi izan dira: Erabilera plana erakunde organoetan txertatzera, eta bertan ezarritako helburu eta metodologiak ahalik eta kontsentsu sozial handienaren bitartez, egikaritzera. Erabilera plana ez da kanpotik ezarritako zerbait, baizik eta erakundeak bere egiten duen egikaritza modua eta betearazten duen lan-sistema modua.

Ez dugu ahaztu behar Administrazioan bi hizkuntza ofizial ditugula eta biak berdinak legearen aurrean V. plangintzaldiko xedea gogora ekarriz, euskara erabiltzeko betebeharra dugu Administrazioan ari garenok *“Euskara eta gaztelania izanik hizkuntza ofizialak, herritarrek beraiek aukeratutako hizkuntza artatzea, herritarren hizkuntza eskubideak betetzea, eta beraz, aipatutako hizkuntza eskubideak betetzea, eta beraz, aipatutako ofizialtasuna gauzatzeko euskara zerbitzu hizkuntza eta lan hizkuntza gisa erabiltzea”* Euskara ez da erakundearen aukera, baizik eta euskara

Administrazioaren lan tresna da, lana egoki betetzeko modua. Eta ohartu behar gara honetaz, gure gizarte diskurtsoan, Euskara ez da Administrazioak eskaintzen duen aukera, baizik eta Administrazioak bete behar duen printzipioa, hizkuntza-komunitate oso bat kanpoan utzi nahi ez badu behintzat.

Horretarako koherentziaz jokatu behar da, euskaraz sortzera jo behar dugu, dagoen ezagutza hori ezin da alperrik galdu. Horretarako hizkuntza-ohituretan eragiten ahalegindu gara. Gutxiengo aktiboa identifikatu eta hauek trinkotzen. Eraldaketa prozesu indibidual eta kolektiboek nola funtzionatzen duten garbi izan beharko dugu. Lan honetan, gutxiengo urratzaileetatik abiatuz (aldaketa sortu nahi duten talde aktiboak) gehiengoa egokitzailea erakartzera jo beharko dugu eta portaera oztopatzaileak indargabetzera. (Arnasguneen helburua). Mikroplangintzen garrantziaz jabetzea ezinbestekoa da. Horixe da hain zuzen ere, Ogasun eta Finantza Saileko kudeaketa planak bultzatu nahi izan duen eredua bere esku-hartzeetan.

Urteetan Txepetxek hizkuntza biziberritzeko prozesua ulertzeko baliagarri diren hiru faktore erabili ditugu: Motibazioa-Ezagutza-Erabilera. Eusko Jaurlaritzan lan handia egin da ezagutza handitzeko eta urteetan hiru faktore horiek izan dira gure iparorratza. Egun ordea, Txepetxek teoriari beste ikuspegi batzuk gehitu nahi izan dizkiogu, Ogasun eta Finantza Sailean, hizkuntza-ohituretan eragiteko gizarte presioa jaisten ari denean, beste alderdi batzuei erreparatu hasi beharrean gaudela konturatu gara eta ondorioz, planteatzen zaigun erroka berrien aurrean beste iturri batzuetara jo nahi izan dugu, eta , guztien artean interesgarrienetako bat Sergi Moscoviciaren eragin sozialaren psikologiaren teoriari erreparatu nahi izan diot, izan ere, Pello Jauregik eta Pablo Suberbiolak planteatzen duten Eusle metodologiaren oinarriekin antzekotasun handiak topatu ditudalako, eta aspalditik neure baitan zebilen galdera bati, nolabaiteko irtenbidea eskaintzen diotela iruditu zaidalako: nola lortu norabidea aldatzea, hots, portaera aldatzea, arau sozialek indartu nahi den hizkuntzaren aurka egiten dutenean? Hau da hasierako zatian defendatu nahi izan dugun ideia, Eta Pello Jauregi eta Pablo Suberbiolak Bere Eusle metodologian hain garbi azaltzen dutena: Talde batek (hizkuntza ekintza soziala da) bere ohiturak aldatu nahi dituztenean, eta norabidea garbi duenean , jokabidea aldatzeko gai da eta ondorioz, jarrera ere bai. Horrelako zirkuluak indartuz gero, beste zirkulu batzuk martxan jarriko ditugu eta ondorioz, sinergia berri bat sortu: gutxiengo aktibo baten indarra baliatu, beste batzuk erakartzeko eta portaera oztopatzaileak (edozein eraldaketetan agertzen direnak) egokitzaile edo eta aktibo bilakatzeko.

Hau ulertzea ezinbestekoa da, lan honetan planteatu ditugun esku-hartzeen helburua ulertzeko. Eraldaketa prozesuaren gidaritza gutxiengo aktibo batek eramango du Gure lana gizarte diskurtso proaktibo bat indartzea izango da. Horretarako, ezinbesteko zaigu, ohitura aldagetak nola funtzionatzen duten zertxobait ulertzea:

Ohiturak denboran zehar burutzen ditugun portaera edo ekintza errepikakorrek dira. Hain dauzkagu barneratuak, ezen modu inkontzientean aktibatzen ditugun. Ez dira berezkoak ikasiak baizik, ez dira estatikoak uneoro egokitzen ditugu ingurutik jasotako eraginaren ondorioz. William Jamesen arabera ohitura aldatzeko hiru pausu behar ditugu: determinazioa, diziiplina eta motibazioa, nahi izatea.

Aldaketa ez da beti erabaki askea izaten. Gure jarrera aldatzea helburu duen milaka mezuz inguraturik bizi gara. Hizkuntza-ohiturak aldaketak ere ohiturak dira finean eta modu bertsuan funtzionatzen dute. Guztiz errotuta dauzkagun ohiturak dira, ondorioz, emaitza aldatu nahi badugu, erantzukizuna hartu behar dugu. Helburuak garbi izan behar ditugu, helburu zehatzak eta lorgarriak planteatu eta garrantzian eta denboran mugatu behar dugu, porrota saihestu nahi badugu.

Orain arteko normalizazio prozesuaren akatsik handiena portaera egokitzailea duten horiengana arrazoi bidez iristea izan dela iruditzen zait, arrazoi bakoitzaren bidez iristea lortu behar dugu, horretarako gutxiengo aktiboa indartu eta lanean hasi.

Ez da lan erraza normalkuntzan aritzea. Gure lana Xabier Erizeren hitzak (2015) gogora ekarri euskara saltzea da, askotan, nire buruari galdetzen diot, ea bezeroen nahi eta beharrek bat egiten ote dugun, erabilera planak behar besteko sinesgarritasunik lortzen ote duen. Zailtasun handiekin topo egiten dugu, sarritan zailtasunak ditugu hizkuntza-ohiturak aldatu nahi dituzten taldeekin topo egiten. Eta hau da hain zuzen edozein erabilera planaren oinarri garrantzitsua: hizkuntza-ohiturak aldatu nahi dituzten taldeak. Legerik justuenak izanda ere, erabilera plana diseinatzerakoan ideia bikainenak eta berritzaileenak izanda ere, hizkuntza-ohitura aldatu nahi duen talderik topatzen ez badugu, alperrik dira egindako ahalegin guztiak.

Bestalde euskara saltzaileen figuraren aldeko ere ez naiz, gure ahalduntze prozesuan pausu bat gehiago eman behar dugula iruditzen zait. Gure izatea ez da okerra, hizkuntza ez da oztopoa, aukera baizik. Beraz, kontzientzia hartu behar dugu aukera horietaz. Gure erantzukizuna da, eta ez beste inorena, gure zerbitzuen kalitatea bermatzea, hizkuntza herritarren hautua da, baina ez Administrazioaren hautua, Administrazioarena erantzukizuna da.

Sinesgarritasuna irabazi behar dugu, horretarako ezinbestekoa da Ogasun Saileko arduradunen parte hartzea eta erabilera planarekiko konpromiso irmoa lortzea. Egitura hierarkiako batean lidergoa indartu behar dugu, lidergo horrek hizkuntza gaitasuna erakutsi behar du, eta gaitasunaz gain portaera eta konpromisoa behar dugu. Euskararekiko portaera aktiboak, beste batzuen jarrera egokitzea ekarri behar du, horretarako talde konpromiso handia behar dugu, eta gainera koherenteki jokatu duena. Pentsamenduetatik ekintzara pasatzeko garaia da, eta horixe da egitasmo honek azaldu nahi izan duena, etorkizuneko norabideak zein baldintza kontuan hartu behar dituen.

Horretarako gutxiengoaren indar eraldatzailea azpimarratu nahi izan da berrikuntza eta gizarte eraldaketaren iturri moduan, ongi antolatzen jakinez gero noski. Gutxiengo eta gehiengoaren arteko elkarrenergiaz jabetu behar dugu, eta indar horiek kontziente egin.

Arrakasta egoerak aztertu. Norbanako edo azpitalde batek sisteman eragiten duenean, arrakastaren giltza normalean portaera estiloa izaten da. Talde horrek beste talde batzuek atsegin duten portaera estiloa hartzen dute. Gai honen inguruan hausnartzea interesgarria deritzot. Arestian aipatu dudana Moscovici 5 estilo portaera azpimarratzen ditu:

Esfortzua. Talde edo pertsona batek bere helburua lortzeko erabiltzen duen sakrifizio gaitasuna maila. Normalizazio prozesuek hemendik gehiegi izan dutela iruditzen zait, eta agian, ez dela biderik eraginkorrena. Euskara aldatz gorarekin identifikatzen dugu eta ez komunikazioarekin.

Autonomia- Subjektu batek duen gaitasuna bere iritziak eta jarrerak aurrera eramateko, alderdi subjektiboez konbentzitzen utzi gabe. Lidergoarekin zer ikusia duen kontzeptua edo portaera estiloa. Oso kontuan hartu beharrekoa.

Trinkotasuna: Portaera irmoak erakustea, iritzi edo juzgu garbi eta sotilak izatea, anbiguotasunik lekurik utzi gabe, Gizartean hartu beharreko jokaera garbia. Lidergoaren baloreekin ere zer ikusia izango lukeena.

Zurruntasuna-. Kontsentsua lortzeko portaera oztopatzaileak ditugu. Zurruntasunak malgutasun eza eta sentsibiltate eza erakusten du, baita posturaz aldatzeko zailtasunak, honek konfliktua taldearen baitan eratzea suposatzen du eta komunikazioa eragozteko. Hala ere, testuinguruaren arabera batzuetan ezinezkoa da konpromisoa adostea eta kontzesioak egitea. Sarritan Esku-hartzeen arrakastaren falta, estilo honen baitan egon daiteke.

Ekitatea-.bere jokabideak indartsuak izan arren, eta bere jarrera eta ideiak argiak, besteen posturak bere egiteko nahikoa malgutasun agertzen du, elkarriketa bideratzen du eta kontrako iritziak aintzakotzat hartzen ditu.

Gutxiengo batek botererik izan ez arren, iritziak eta arauak alda ditzake, bere helburuak, ideiak eta ekintzak irmoak badira eta autonomiaz jokatzeko badute, zurruntasun maila bati eusten badakite eta ekitatiboak badira. Estilo hauek guztiek ere hartzaileak izan ditzakete.

Guzti honek hainbat galdera sorrarazten dizkit, ba ote dugu Administrazioan gutxiengo aktibo euskaldunik? Zein portaera estilo nagusitzen zaigu? Zein gizarte diskurtso? Garbi dago indar batzuk baditugula, bestela ezingo genuke aurrera egin, eta zailtasunak zailtasun aurrera goaz, hala ere, gure ametsa hizkuntza oreka berri bat

lortzea, urruti dagoela irizten diot, lan handia dugu egiteko, eta guztietan garrantzitsuena ERAKUNDEAREN KULTURA eraldatzearena litzateke.

Hemen proposatutako guztia eta aipatutako guztia norabide horretara bideratua dago, hizkuntza ekintza soziala dela aitortzetik hasi eta gutxiengoaren indarrak jabetzea, Moscoviciren gizarte errepresentazioaz eta horien lau funtzioaz jabetzea (Ulertzea, baloratzea, komunikatzea eta ekintzara pasatzea), eta horrek guztiak hizkuntza-ohituretan eragiteko metodologia bat aurkeztea. Gure artean Pello Jauregiren eta Palo Suberbiolaren Eusle metodologiaren oinarrian egongo liratekeen ideia garrantzitsuenaz jabetzeko parada eta nola ez lñaki Markok ederki landuta duen metodologia estrukturalaren inguruko printzipioez jabetzeko.

Ogasun eta Finantza saileko Erabilera planaren baitan egin diren esku-hartzeen helburuak ongi ulertzeko ezinbesteko hausnarketa dira horiek. Plangintzaldi honetan hiru erronka nagusiren oinarriak tinkotu nahian gabiltza:

1. Erabilera plana erakundetzea
2. Gutxiengo eta gehiengoaren arteko oreka berri bat bilatzea.
3. Arau inkonszienteen inertziak apurtzea eta eraldaketarako babes soziala bilatzea. Oso latza da gizarte araua urratzea, ondorioz, eraldaketa babestuko duten neurri sozialak adosten gabiltza, ahalik eta kontsentsu handiena bilatuz.

Ur handitan sartu gara, hala ere baditugu bidelagunak: IVAP; HPS , Elhuyar eta Emuneko aholkulari taldea. Guztion artean etorkizuneko norabideak finkatu eta urratsez urrats EUSKARARI behingoz dagokion lekua aitortzeko aukera. Gure esku dago hainbeste urtetan herritarrak Administrazioari egin dioten eskaera betetzeko erantzukizuna, ez gaitezen utzikerian eror. Asko da Administrazioan lortu dena, asko lortzeko dagoena, baina benetan sinesten badugu eta egin nahi badugu, lor dezakegu ametsa: Euskara zerbitzu hizkuntza eta lan hizkuntza izatea. Nahi izatea da giltza eta nahi izate horri dagokion indarra jartzea, Erakundearen zuzendaritzatik hasi eta langile eta herri Administrazioekin bukatu. Harremana euskaraz eraiki, aitzakiak alde batera utzi eta determinazio, diziplina eta konstantzia erabiliz, ohitura aldaketa egia bilakatu.

10. Etorkizuneko erronkak eta norabidea

Orain arteko ibilbidearen berri eman ondoren, eta jarraitutako pausuak aztertu ondoren, aurrerantzean sakondu beharreko ildoak honako arlo hauetan ikusten ditugula azpimarratu nahiko genuke.

Euskararen irudi publikoa indartu- Gizarte-diskurtsoa landu behar dugu, euskara oztopo izatetik, euskara aukera dela garbi ikusi behar du gizarteak. Gutxiengoaren hizkuntzak gehiengoaren lekua har dezakeela, guk ahala nahi badugu. Euskararen biziraupena gure esku dago. Eleaniztasuna ondo dago, baina, honek ez du suposatzen behar hizkuntza ordezkatzeko bat, gurearen kaltetan. Euskarak balio erantsia du, munduari eskaini diezaiokegun aberastasun baten jabe gara eta jabe izaten jarraitu nahi dugu. Gurera datozenak, gure izaeraren berri izan nahi dute, desberdintasunak aberasten gaitu.

Lidergoak landu. Ezin aipatzeko utzi Iñaki Markoren lan garrantzitsua gai honen inguruan, dena ekartzea lana ikaragarri luzatuko lukeenez, bere eskolan jasotako aipu bat ekarriko dut lan honetara:

Eter Sengez: *“Bere etorkizunari forma emateko giza komunitate batek duen gaitasuna eta espezifikotasuna da indarra, horretarako behar diren aldaketa posibleak sostengatzeko gaitasun kolektiboa”* Lidergo horrek kreazio-tentsioa sostengatzeko duen gaitasuna, Lorpen sozialak ez dira norbanakoak, baizik taldekoak.

Pello Jauregiren hizkuntza jokaeraren izaera kolektiboaren garrantzia ere oso aintzakotzat hartzeko norabidea dugu, baita horien Aldahitz proiektua ere, hizkuntza ohituretan eragiteko metodologia.

Egitasmoan zehar aipatu dugu ohiturek orokorrean eta hizkuntza ohiturek lotura zuzena dutela. Izan ere, hizkuntza-ohiturak ere ohiturak dira eta beraz, modu berean funtzionatzen dute. Txikitatik barneratzen ditugun ohiturak guztiak guztiz errotuak daude gudan eta oso zaila da horiei buelta ematea. Hizkuntza-ohiturak, agian, errotuago dauzkagu beste ohitura batzuk baino, izan ere, hizkuntza gure bizitzaren parte oso garrantzitsua da. Bestalde, ohitura aldaketak ez dira beti norberaren erabakia. Pertasioaren bidez pertsona baten jarrera aldatzea posible da. Posible da ere arau sozialak gutxiengo aktibo eta kontziente batek aldatzea. Beraz, erabiltzen ditugun mezuak aztertzea kontuan hartu beharreko erronka izango da aurrerantzean.

Alderdi emozionalari ere kasu egin beharko diogu, etsipenari aurre hartu behar diogu, jendearen sinesmenak aldatu, jendearen gaitasuna indartu liderrak izateko. Taldeak eta kideak ahalduz prozesu batean integratu beharko ditugu.

Erakunde batek duen altxorrik handiena, giza -talde lider horiek ongi identifikatzea, komunitate gisa zer egin eta nola egin antolatzea lehentasunezko gakoak. Horretarako Teknikari liderrak beharko ditugu, lider exekutiboak, tokiko liderrak eta talde liderrak dantzan jarriko dituenak. Horiek guztiak komunitate lider bilakatuz. Erronka garbiena puntu honetan ikusten dut, hemen ikusten dut erabilera planaren giltzarik nagusienetako bat, plangintza tekniko bikain bat baino garrantzitsuagoa izan daiteke, lidertza sistema hau indarrean jartzea erakundearen barruan.

Etengabe komunikazioa bideratzen joan, jendeak nondik nora dabilen euskararen saila jakin dezan.

Lege-estatusa eta baldintza Juridikoak euskararen alde sendo eta argiak direla agertzea, definiziorik eza gatazka elikatzeko motiboa izan ez dadin. Horrela ikamizarako aukerak murriztu eta ondorioz, gizarteak gara ditzakeen zalantza diskurtsiboak uxatu.

Euskaldunen proportzio apala edo ertaina den gune soziolinguistikoetan euskarako arnaguneak sortu eta hedatu- Horrek hizkuntza planteamenduaz bultzaraziko lieke bultzatzaileei, eta bilgune berri horien guneko informazio soziolinguistiko baliotsua eskainiko luke.

Marka linguistikoaren erabilera estandarizatu: hizkuntza paisaia, neurri adostuak eta modu arautuan planteatu.

Transmisioa maila kognitiboko zeregin gisa hutsa gisa ulertu ordez, hizkuntza-sozializazio bezala ulertzea eta lantzea. Hizkuntza bateko hiztun osoak, ezagutzea ez ezik, bestelako osagaiak ere barneratu behar ditu, hizkuntzarekiko identifikazioa eta afektibotasuna, norberaren bizipen eta eskarmentuarena.

Motibazioa-. Elebidunak izanik tentsio puntu bat mantendu behar dute, harremanetarako nagusi den hizkuntza erabili ordez, hizkuntza gutxituaren hautua egiteko.

Hizkuntza gaitasun erlatibo nahikoarekin batera, hizkuntza gutxituaren erabilera gauzatzea iritsi ahal izateko beharrezko da horren aldeko motibazioa: pragmatikoa, sinbolikoa... Hala ere hiztun gaitu eta nahikoa motibatua izateak ez dakar berez berarekin erabilera. Norberaren mailatik haratago badaude betebeharreko bestelako baldintzak ere. Cooperren arabera oso posible da isla zuzenik ez izatea erabileran *“la normalización lingüística tiene más posibilidades de éxito en cuanto a las actitudes que*

en cuanto a los comportamientos” (Cooper 1997,217) Nik ere gauza bera azpimarratuko nuke, jarrerak portaerak baina garrantzia handiagoa dutela.

Euskararen atxikimendua berez doa sozializazioan txertatuta, identifikazio eta afektibotasun bitartez. Baita bizipen eta eskarmentu atsegina edo gogoangarrien eskutik ere.

Bukatzeko esan, edozein egitasmoren arrakastaren giltza, talde txiki batek hasten duela eta ondoren maila kolektibora pasatzen dela Lehendabizi ingurune hurbilean eragitea garrantzitsua da.

Inflexio puntua ez da 0tik 40era. Tarteko lorpenak azpimarratzea eta esplizitu egitea garrantzitsua da.

Talde konpromisotik abiatu, erabileratatik portaerarako saltoa egiteko eta ez kanpoko eskaera baten ondorioz.

Onuraz jabetzea garrantzitsua da, positiboki jokatzeko oso garrantzitsua da. Portaera berrietan zentratzea eta sentimendu positiboetan kokatzea portaera berri hori.

Taldean egiteak indar handiagoa ematen dio. Erreferentziak ezagutzeak ere indarra ematen dio.

Praktika positiboak probokatzeko, berriz errepikatzeko klabe bat da. Esperientzia negatiboa izanez gero, arrazoiak ez jarri subjektuaren beraren gain.

Lehenengo egoeraren ezagutza behar da, gero baliabideak eskura izatea eta azkenik, babesa edo laguntza.

Praktika arau bidez egokitzea lortzen denean, horrek berak indartzen du diskurtsoa. Baina beharrezkoa da konbentzimenduz egitea.

Guztion onura agertaraztea.

Inguruan eragiteko presio baliabideak sortzea, beti ere hizkuntza alderdi atseginarekin lotu nahirik.

Eraldaketaren aurrean egongo diren erresistentziak kudeatzeko, babesa (iritzi soziala sortu) antolatu beharko da.

Irizpide (arau) nagusiak euskararen aldekoak izateak asko errazten du norbanakoaren portaera.

Egoerez hitz egitea, auto-babesa sendotzea beharrezkoa da. Taldea indartzea komeni da.

Honek guztiak garbi uzten du neurri sozialen lehentasuna, hizkuntza hautua indartzerakoan. Beraz, etorkizuneko plangintzek ere bide horretatik jarraitu beharko dute. Taldeak adostutako arau sozialen presiotik etorriko baita hizkuntza egoera elebidunen kasuan, hizkuntza gutxituaren indartzea. Honen bidez, lortzen duguna zera da: hizkuntza-arau bat sortu eta babes soziala ematea gatazkak saihesteko. Hortik aurrera, beti gertatzen dena gertatuko da taldekideak egoera berrira egokituko dira. Pertsona bat edo talde bat euskaraz funtzionatzen hasten bada, inguruko jendea horretara egokituko da. Alegia, ez dira pasako euskaraz egitera, bat-batean sekulako motibazioa sortu zaielako, baizik eta modu naturalean, egoera hori normal bihurtu delako. Inguru horretan euskaraz egiten bada, beraiek egokitu egingo dira, bestearen erabilera izango dute akuilu.

Bukatzeko argi dago hizkuntza-ohituen aldaketei ekiten diegunean, oztopoak aurkituko ditugula. Hala nola, ulertzen ez gaituen jendea, desmotibatzen gaituen jendea, euskaraz hitz egin nahi ez duena, geure burua bera, nekea, etab. Oztopo hauek izango ditugula aldeztu aurretik onartu eta aurre egiteko prestatu behar gara. Motibazioa, asertibitatea, erantzukizuna eta integritatea bazelako tresnak izango ditugu bidelagun. Gure konplexu, aurreiritzi eta sentimendu kaltegarriak alde batera utzi beharko dugu.

Amaitzeko esaera zahar bat ekarriko nuke: *dabilen harriari goroldiorik ez*, egungo errealitatera egokituz gero: *dabilen mingainari, herdoilik ez*. Gure hizkuntza, hizkuntza bizia da, mendeak daramatza gure artean, beraz, ez dezagun zerri askara bota. Oskorraren kantu ezagunetako bat buruan, jarrai dezagun aurrera ilusioz.



11. Bibliografia

WEB orriak:

<http://www.argia.eus/argia-astekaria/2474/euskararen-erabilera>

<http://www.jakin.eus/blog/soziolinguistika/txerra-rodriguez/1705>

<http://juandzuam.blogspot.com.es/2013/06/apendice-la-disidencia-de-uno-solo.html>

<http://www.ivap.euskadi.eus/r61-vhome/eu>

https://www.euskadi.eus/r46-17894/eu/contenidos/organo/1536/eu_4536/hps.html

Azterketa lanak

Iñaki Arruti, (2015) *Hizkuntza plangintza udalerrri mailan*. Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Aldahitz, ikerketa (2014) *Eusle metodologia eta hizkuntza ohituren aldaketa lan munduan* Pello Jauregi, Pablo Suberbiola.

Emun koop. E. *Lan munduan Euskara bultzatzeko planak*. Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Iñaki Martinez de Luna, *Euskararen erabileran eragiten duten faktoreak*, Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Soziolinguistika Klusterra (2008) *Soziolinguistika arloko teknikarien formazio premien azterketa*.

Irten hizkuntzaren armairutik: euskaraz bizitzeko portaera-gida. Emun

Jose Ignacio Mosteiro. *Hizkuntza Normalkuntzarako plangintza Orokorra*. Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Erize Xabier (2015) *Management eta Hizkuntza Plangintzako unibertsitateko espezialista*. Donostia. Euskal Herriko Unibertsitatea.

Cooper R.L. (1977) *La planificación lingüística y el cambio social*. Cambridge University Press.

J. I. Marko. *Plangintzaren funtsa teoriko eta teknikoak*, Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza. *Euskara normalizatzeko herri administrazioetan IV. plangintzaldia (2008-2012), eboluzio txostena.*

Hizkuntza politikarako Sailburuordetza *Eusko Jaurlaritzaren Erabilera normalizatzeko plan nagusia: V. plangintzaldia (2012-2017)*

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza Eusko Jaurlaritza eta bere erakunde autonomoetan euskararen erabilera normalizatzeko IV. plangintzaldia (2008-2012)

10/1982 Legea, azaroaren 24koa, euskararen erabilera normalizatzeko oinarritzkoa.

6/1989 Legea uztailaren 6koa, Euskal Funtzio Publikoari buruzkoa

86/1997 Dekretua (EHAA 1997/04/7) EAEko herri administrazioetan euskararen erabilera normalizatzeko prozesua arautzen duena.

20/2001 Dekretua, abenduaren 15ekoa, Lehendakariarena EAE Administrazioko sailak sortu, ezabatu eta aldatu zituen, eta honen egitekoak eta jardun arloak finkatzen dituena.

Ogasun eta Herri Administrazio sailburuaren 2004ko apirilaren 30eko agindua IVApek eta EAEko herri-erakundeei eskainiko dien hizkuntza-prestakuntzako zerbitzua eta euskararen ikastaroetara doazen udal-langileak ordezkatzeko diru laguntzen arauak ezartzen dituena.

192/2013 Dekretua, apirilaren 9koa, Ogasun eta Finantza Sailaren egitura organikoa eta funtzionala ezartzen duena.

Barrenetxea Iparragirre Urtzi (2009) *“Hizkuntza plangintzekiko erresistentziak organizazioetan”* Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa

Iriondo Delgado Ainhoa (2014) *V pPlangintzaldia Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Saileko erabilera planari buruzko hausnarketa* Hiznet Hizkuntza Plangintza Ikastaroko ikasgaia. Asmoz Fundazioa