

EUSKAL UDALEN KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA



Aurkibidea

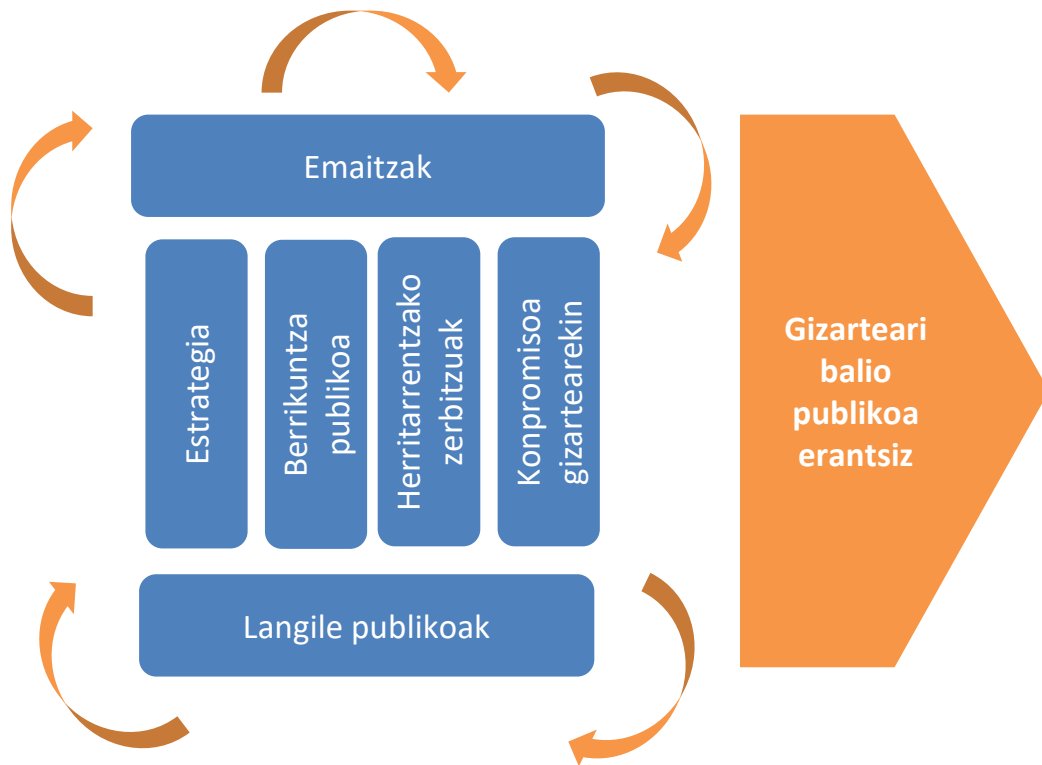
	<u>Página</u>
1. GIZARTEARI BALIO PUBLIKOA ERANTSIKO DION KUDEAKETA	5
2. IZAN NAHI DUGUN ADMINISTRAZIO PUBLIKOA	6
3. PUBLIKOAREN EREDU: EUSKAL UDALEN KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA.....	7
3.1. GOBERNANTZA PUBLIKOA ETA “UDALEN KUDEAKETA EREDU AURRERATUAREN” TESTUINGURUA.....	9
4. EUSKAL UDALEN KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUAREN ARDATZAK, JARDUERA ILDOAK ETA EKINTZAK.....	13
5. ALDAKETA KUDEATZEKO IDEIA GILTZARRIAK.....	35
6. EUSKAL UDALEN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUAREN EREDUA EZARTZEKO BALIABIDEAK	37

Gida honetan parte hartu duten erakundeak:

- EUDEL
- EUSKO JAURLARITZA- Herritarrak Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritza
- IVAP
- EUSKALIT

Udaletxeak:

- ABANTO- ZIERBENA
- BEASAIN
- BERMEO
- BILBAO
- DONOSTIA -SAN SEBASTIÁN
- ERMUA
- ETXEBARRI
- GETXO
- LEGAZPI
- LEIOA
- VITORIA- GASTEIZ
- ZALLA



KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

1. GIZARTEARI BALIO PUBLIKOA ERANTSIKO DION KUDEAKETA

Hainbat faktore direla eta, deslegitimazio maila handia du politikak gaur egungo gizartean. Administrazio publikoak politika ekintzatan eraldatzen duten tresna diren neurrian, legitimazio edo zilegitasun gabezia horrek oso modu nabarmenean eragiten die, eta ezin diote, hartaz, beren jardueraren zentzua zalantzan jartzeari ihes egin.

Bestalde, herritarrek betidanik espero izan dute administrazio publikoek gero eta kalitate hobeko zerbitzuak ematea, denboran zehar aldatzen eta ugaltzen joan diren premiei erantzuteko gai izango diren zerbitzuak ematea hain zuzen ere. Edonola ere, testuinguru sozio-ekonomiko nahasi baten barruan –zeinetan maila finantzarioa eta ekonomikoa gainditu dituen krisi sakon bat gertatu den–, baliabideen muga handiari aurre egin behar dio asmo horrek. Era horretara, administrazio publikoek herritarren premiei kalitatezko erantzuna emateko erronkari aurre egin behar diote, kontuan hartuta krisi ekonomikoak berak larritu egin dituela premia horiek eta, ondorioz, baliabideak nabarmen mugatu eta are murriztu egin behar izan direla.

Egoera horri arrakastaz aurre egitea funtsezkoa da administrazio publikoek beren funtzio soziala modu egokian beteko badute, zeina den **pertsonen eta gizarte taldeen premiak eraginkortasunez eta zuzentasunez asetzea eskura dauden baliabideen bitartez**. Hau da, Administrazio Publikoek **balio publikoa erantsi behar diote** beraiek ere parte hartzen duten **gizarteari**. Gaur egun, inoiz baino gehiago, nabarmen jarri behar dute gaitasun tekniko handia dutela, agindu zaizkien baliabide teknikoak eraginkortasunez kudeatzeko gaitasuna dutela eta herritarren bizi kalitatearen hobekuntzari ekarpen nabarmena egiten diotela, zuzentasunaren printzipioa babestuz. Ildo horretan, tokiko politika publikoak diseinatzeko esparruan Garapen Jasangarrirako Helburuak, 2030 Agendaren forman sartzea argi eta garbi erakusten du eginkizun sozial hori bere gain hartzen duela. Esparru horretan kokatzen da Euskal Udalen Kudeaketa Eredu Publiko Aurreratua.

Ildo horretatik, EUDELek txertatu nahi duen kudeaketa ereduaren bitartez, baliabide publikoak kudeatzeko modua ahal den neurrian bateratzeaz gainera, ez da begien bistatik galdu nahi herritarren premiei eta itxaropenei erantzuteko erantzukizuna duela, eskura dauden esparruaren barruan. Horrez gainera, Eusko Jaurlaritzak Euskal Administrazio Publikoaren baitan Kudeaketa Eredu Publiko Aurreratu bat onartu duenez, modu koordinatuan jardun behar dugu eta oinarri gisa hartu behar dugu eredu hori, Toki Administrazioko desberdintasunetara egokitua.

2. IZAN NAHI DUGUN ADMINISTRAZIO PUBLIKOA

Herritarrek jokabide etikoa eta garbia eskatzen diote kargu publikoei, publikoa denaren kudeaketan onartezinak diren jardunetarik urrun. Gardentasuna eta Gobernu Ona kontzeptuak egunez egun publikoaren hizkuntza sozialean nagusitzen ari dira, eta politikariek zein toki administrazio publikoetan lan egiten duten pertsonak ahalegina egin behar dute eskakizun horri modu sistematikoan erantzuteko. Ildo horretatik, hainbat udaletan jardunbide egokietan oinarritutako kodeak eta printzipioak bultzatzen eta ezartzen ari dira, herritarrek baliabide publikoen administratzaileengan duten konfiantza indartu dadin.

Beste alde batetik, Langile Publikoen Oinarrizko Estatutuak, Toki Administrazioaren esparruan aplikatzeko dagoenak, hainbat **printzipio etiko** biltzen ditu, langile publikoek errespetatu beharrekoak, zeinetan aipatzen diren legezketasunaren errespetua, herritarren interes orokorrak asetzeari, leialtasuna eta fede ona, mesedezko tratuerik ez onartzea, interes gatazkak edo izapideak edo prozedurak arintzeko eragina saihestea, efikazia, ekonomia eta eraginkortasuna, zerbitzu publikoez arduratzea edo funtsezko eskubideak eta askatasun publikoak errespetatzea.

Balio eta printzipio horietatik abiatuta, Euskal Udalen Kudeaketa Ereduko Publiko Aurreratuak **herritarrek harro sentiaraziko dituen toki administrazio publikoa** osatu nahi du, eta orobat lortu nahi du **ezaugarri hauek** betetzen dituen administrazioa izatea:

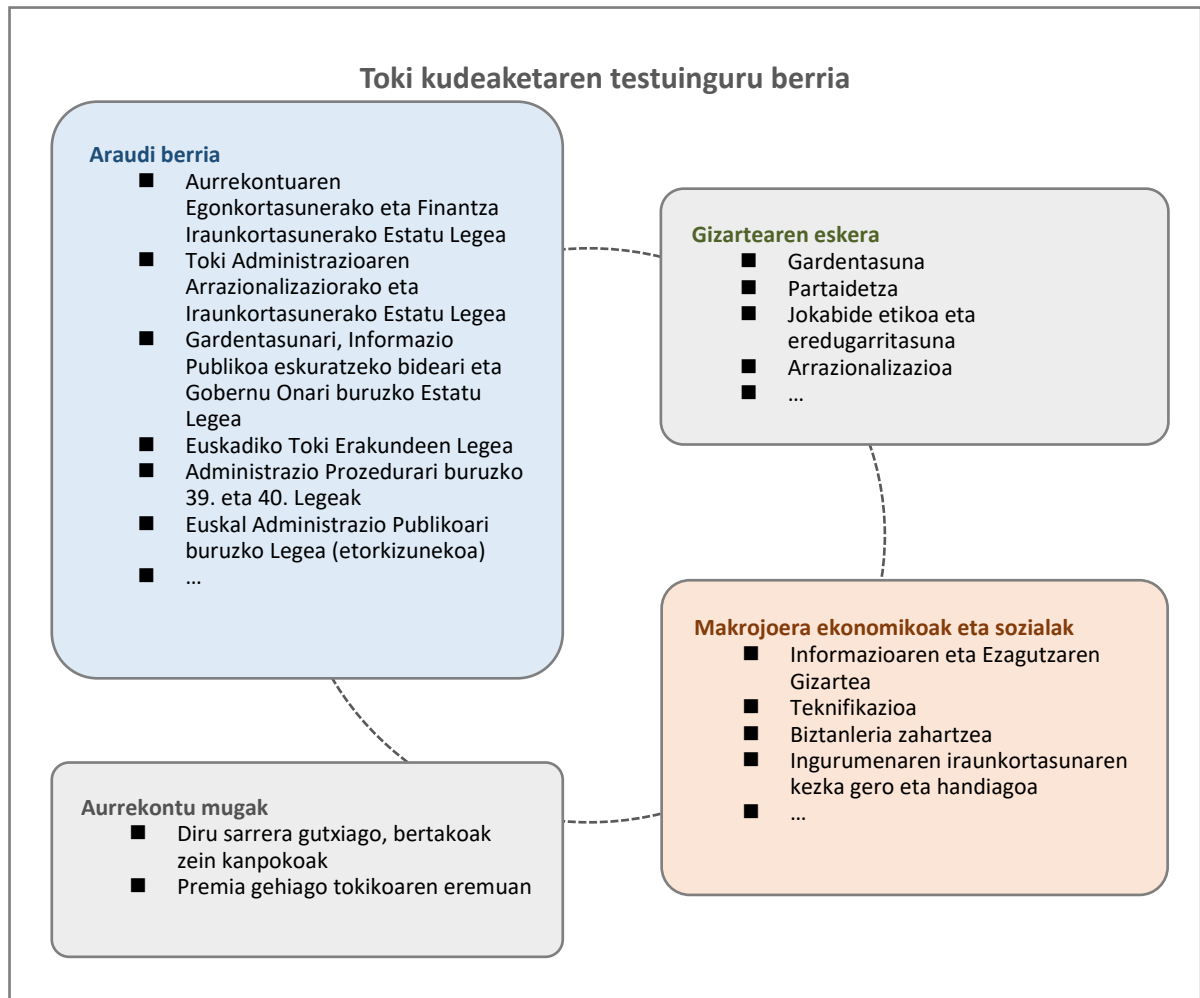
- Proaktiboa eta berritzailea. Etengabe bilakatzen ari den prozesu batean, gizartearen eta herritarren premia aldakorrei modurik eraginkorrenean zerbitzua emateko gai izango diren modu berriak bilatuz.
- Eskuragarria, irekia, gardena eta hurbilekoa.
- Politikaren eta kudeaketaren artean lerrokatze egokia izango duena.
- Gobernu egokia lortzeko, legearen betearazpena behar adinako arintasunez eta malgutasunez antolatzen duena.
- Etika publikoarekin konprometitua.
- Politikoki eta teknikoki modu trinko eta konprometituan agintzen duena.
- Langile publikoen egitekoa garatzen duena, haien parte hartzea bultzatzen duena eta beren konpromisoa eta erantzukidetasuna indartzen duena.
- Helburu eta konpromiso esplizituak eta ebaluagarriak dituen.
- Eraitza eraginkorrek eta sozialki erabilgarriak lortzera bideratua, ebaluatzen dena eta gizartearen aurrean kontuak ematen dituen.
- Dinamika parte hartzaileetan eta lankidetzan prozesu publikoetan eta publiko – pribatuetan oinarritua.
- Iraunkortasun sozial, ekonomiko eta ingurumenaren alorrekoaren eredu eta abangoardia izango dena, eta baita berdintasun politiken eta euskararen erabileraren normalizazio politiken eredu ere izango dena.

3. PUBLIKOAREN EREDU: EUSKAL UDALEN KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Azken urteotan, EUDELeK, lan taldeen eta sareen bitartez, material erabilgarriak osatu ditu, euskal udalei laguntza emateko modukoak udal kudeaketaren hainbat alorren hastapenari eta/edo hobekuntzari dagokionez.

Gure udalak kudeatzeko moduan eguneratzeko premiaren testuinguruan kokatzen da lan hori. Etengabeko hobekuntza premia hori, bestalde, areagotu egin da gaur egun, 4 multzo handi hauetan bildu ditugun hainbat faktoreren ondorioz:

- Toki eremuari modu nabarmenean eragiten dion araudi berria.
- Herritarren garrantzizko eskaerak. Azken urteotan agerian gelditu dira eskaera horiek, eta, alderdi berezietan zehazteaz gainera, Toki Administrazioaren eta herritarren arteko harreman eredu berri bat adierazten dute.
- Gure gizarteari oro har eta Toki Administrazioari bereziki eragiten dioten makrojoera orokorrak, bai ekonomikoak bai sozialak.
- Aurrekontuen alorrean udalek gainditu behar dituzten mugak, “gutxiagorekin gehiago” egiteko erronkarekin.



Testuinguru berri horretatik ondorioztatzen da, hain zuzen ere, udal kudeaketaren eremu guztietan, eremu estrategikoenetatik hasi eta eraginkorrenera, kudeaketa aurreratua aplikatu beharra eta kudeaketa hori gobernu onaren printzipioetan oinarritzea. Horregatik jotzen da beharrezkotzat kudeaketa **eredu publiko aurreratua ezartzea eta zabaltzea, euskal udalei beren estrategia bideratzen eta 2015-2019 legealdian eta hurrengoetan beren kudeaketa arrazionalizatzen eta hobetzen laguntzeko.**

Euskal Gobernuak, Eusko Jaurlaritzaren Administrazio Publikoaren eta Justizia Sailaren bitartez, eta Euskalit – Bikaintasunerako Euskal Fundazioaren laguntzarekin, Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Eredu Publiko Aurreratua osatu du, zeinak jarraitzen dion Innobideak-Kudeabide Programaren esparruan enpresei bideratutako ereduaren ildoari. Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publikoaren Eredu hori oso interesgarria da erreferentzia gisa Euskal Udalentzat, hura osatzen duten ardatzak eta defendatzen dituen jardura ildo gehienak oso ondo aplikatu baititezke euskal udalen errealitatean.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Udalerri aurreratuaren helburuak



Gizarteari balio publikoa ematea da kudeaketa publiko aurreratuaren azken **ondorioa**. Baina, horretarako, zuzendariek, politikari eta teknikariek, Udaletako arduradunek eta hura osatzen duten sailek zein horien mende dauden Organismo Autonomoek, Elkarte Publikoek... politika publikoak eta helburu estrategikoak egituratuko dituen estrategia bat bultzatu behar dute, eta baita horretarako konpromisoa hartu ere.

Era berean, herritarren eta horien zuzeneko helburu diren pertsonen eta erakundeen premiei eta itxaropenei begira **kudeatu** behar dituzte **zerbitzuak**; horretarako, **berrikuntza** publikoa bultzatu behar dute eta langile publikoak beren onena eman dezaten kudeatu behar dituzte.

Hori guztia gauzatzeko, **gizartearekin konprometitu** behar da, eta konpromiso hori agerian gelditu beharko da jokabide guztietan, gobernu onean eta etika publikoan, beste entitate eta erakunde publikoekin eta pribatuekin gizartearen onerako egiten den lankidetzan eta administrazioaren jardunak iraunkortasunean, aukera berdintasunean eta euskararen erabileraren normalkuntzan duen inaktuaren arduran.

Kudeaketa eredu publiko aurreratuak:

- Erreferentziazko esparru bat da, zeinetan Udalaren sail, departamentu, unitate, zerbitzu, proiektu, prozesu... guztiak –aurrerantzean Antolakuntza Unitatea– aztertu litezkeen, gizartearen premiei modu egokienean erantzuteko zer eremu indartu behar diren identifikatu ahal izateko.
- Udalaren Antolakuntza Unitate ororen kudeaketa oinarriak finkatzen ditu, eta identifikatzen du zein diren alderdi oinarritzkoenak eta zer alderdi eratu behar diren Unitate horietako edozeinetan kudeatzeko moduaren osagai gisa. Era berean, kudeaketaren beste jardunbide egoki batzuk erakusten ditu, Antolakuntza Unitate bakoitzaren ezaugarrien eta egoeraren arabera ezartzen joango direnak poliki-poliki.
- Eredu horrek udalean eskura dauden baliabideak arrazionalizatu eta horiei ahalik eta efikazia eta eraginkortasun maila handiena lortu nahi du. Beraz, ez da eredu itxi bat; aitzitik, etengabeko azterketetara zabalik dago, zerbitzatzen duen Gizartearen aldaketetara eta Udalek bere jarduerak garatzen dituzten ingurunera egokitzen joateko helburuarekin.
- Udalei eredu hori ezartzen laguntzeko eta erraztasunak emateko helburuarekin, Eredu horrek oinarritzko hainbat jarduera ardatz proposatzen ditu, garatu beharreko gutxieneko ekintzak eta ekintza aurreratuagoak, udalei eredu ezartzen lagunduko dietenak.

3.1. GOBERNANTZA PUBLIKOA ETA “UDALEN KUDEAKETA EREDU

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

AURRERATUAREN" TESTUINGURUA

Udalen Kudeaketa Eredu Aurreratuari esker, herritarren zerbitzura dagoen kudeaketa publikoari ematen zaio balioa, eta, horrez gainera, oinarritzko funtzionamendu eskema bat ematen die udal gobernuei, beren jarduera publikoa eta beren antolamendu politiko-administratiboa zuzentzeko.

Zer da Gobernantza Publikoa eta zer dimentsio nagusi ditu?

1.- Zer da Gobernantza?

Zehaztasun gehiagorik gabe, Gobernantzaren kontzeptua, erakunde publikoen esparruan, laurogeita hamarreko hamarraldiaren amaieran jarri zen abian indar-ideia gisa eta mende honen hasieran hasi zen erroak egiten.

Euskal udalerriak ezin dira joera ildo horretatik kanpo gelditu, eta are gehiago kontuan hartuta toki gobernuaren maila dela egokiena Gobernantzaren ideia sustraitzeko, hurbileko maila baita, herritarrekin modu iraunkorrean dagoena harremanetan.

Hain zuzen ere, ez da ahaztu behar Gobernantzaren ideien ezaugarriak honako ohar hauetan laburtzen direla:

Gobernatzeko jardunbide berriak gauzatzeko borondatea dakar: "kanpoko" eragileak txertatzea ondasunak eta zerbitzua hornitzeko jardueretan.

Gobernantzak gobernatzeko gaitasunaren hobekuntza bilatzen du.

Eta, horrez gainera, Gobernantzak, zalantzarik gabe, "kanpoko begirada" bat badu ere (exogenoa: herritarrekin), ezin dio uko egin bere "begirada introspektiboari" (endogenoa: erakundearen beraren egiturekin eta pertsonekin), elkarren osagarriak baitira biak.

Gobernantza, beraz, gobernatzeko modu gisa "horizontaltasuna" nagusi hartzen duen kontzeptua da –esan bezala–, boterearen ikuspegi bertikalean oinarritutako ikusmolde tradizionalaren aurrez aurre (gobernaria/herritarra).

Herritarren zeregina, beraz, garrantzi handikoa da; izan ere, Gobernantzaren ideiak eragile ez publikoak biltzen ditu politika publikoak bultzatzeko, diseinatzeko, erabakiak hartzeko eta ebaluatzeko prozesuan.

Gobernatzeko zereginen laguntzen duten eta parte hartzen duten sareen eraketa da, hortaz, Gobernantzaren ezaugarri bereizgarrietako bat.

Sare horiek, hainbat mailatako gobernuen testuinguruan, lurraldean presente dauden erakunde eragile guztien biltzaile izan behar dute. Euskal testuinguruak, zalantzarik gabe, erakundeekin elkar eragiteko premia hori sustatzen du, maila askotako gobernuak bat egitea baita lurralde horretako ezaugarri nagusia.

2.- Zer dimentsio ditu Gobernantzak?

Gobernantzaren dimentsio nagusiak hainbat "politika" edo "jarduera ildoren" bitartez laburtu litezke, era honetara:

Osotasun Instituzionala edo Etika Publikoa. Gobernantza Etikoa ere esaten zaio eta Erakundearen Osotasun Esparruen eraikuntzarekin dago lotuta. Honako hau da irekitako eztabaida: hain zuzen ere, gobernuaren eta administrazioaren goi mailan gelditu behar den (ordezkaritza karguak eta zuzendaritzako langileak) edo udal antolamendu osora eta Administrazioak subjektu jakinekin dituen harremanetara zabaltzea behar den (kontratazio publikoa eta diru laguntzak). Euskadiko Toki Erakundearen Legeak lehenengo ikuspegi aldeko hautua egiten du (35. artikulua), baina ez du

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

bigarrena baztertzen.

Gardentasuna. Aurrekoaren proiektio instrumentala da, baina ez du hark baino garrantzi gutxiago herritarrek informazio publikoaz hornitzeko eta botere politikoaren eta toki erakundeek jardunbide administratiboaren kontrol demokratikoa bermatzeko baliabide gisa.

Antolamenduaren berrikuntza, efikazia eta eraginkortasuna. “Gobernantzaren intra-antolaketa” gisa kalifikatzen da, eta garrantzi handikoa da “makina administratiboak funtzionatuko badu” eta herritarrentzako zerbitzu egokiak emango badira. Premisa hori gabe Gobernantza erraz bihur daiteke argumentu erretorikoa. Horiez gainera, beste hainbat proiektio ditu:

- Administrazio digitala;
- Prozedurak eta izapideak sinplifikatzea;
- Zama administratiboak murriztea;
- Legeria adimenduna eta araudi hobe

Harreman Gobernu eta herritarren partaidetza bultzatzea. Udalaren esparruan, bereziki garrantzizkoa da Gobernantzaren dimentsio hori, “pentsamolde zabalduek” ikuspegiarekin jartzen baititu abian politika publikoak eta hartzen ditu erabakiak, herritarren eta beren erakundeek parte hartze aktiboarekin. Zehazpen bat gardentasun kolaboratiboa da, baliabide teknologikoen erabileraren bitartez (gizarte sareak eta gailuak), eta baita entzute aktiboa, partaidetzarako bideen biderketaren eta partaidetza esparru instituzionalen garapenaren bitartez. Erabakiak hartzeko partaidetza tresnak gorantz ari dira gaur egun, eta esate baterako Euskadiko Toki Erakundeek Legean agertzen dira (bigarren atala, VI. Tituluaren IV. Kapitulua).

Erakunde arteko politika, maila askotako gobernuen esparruan. Euskal erakundeek testuingurua guztiz egokia da maila askotako gobernuen esparrurako; horrez gainera, euskal udalgintzaren planoak, eskala arrazoiak direla eta, tokiko zerbitzu publikoak emateari dagokionez, ahaleginak eta sinergiak batzera behartzen du, eta horrek berarekin dakar erakunde arteko sareen sorrera eta partaidetza bultzatzea, lurraldearen maila guztietan. Eta halaber dakar esperientzien eta jardunbide egokiak ikaskuntza eragitea. EUDELek hainbat esparrutan (gardentasuna, BAZ, izapideak soiltzea, Kudeaketa Eredu Aurreratua, etab.) landu du jadanik lan ildo hori udal gehienekin.

Kontuak ematea. Dimentsio honek ereduaren itxierarekin du zerikusia, eta Kudeaketa Ereduaren “Emaitzak” kapituluak dago presente. Edonola ere, hainbat urrats egin badituzte ere, gutxien sakondu den dimentsioa da, izan ere, zuzen planteatzeko ezinbestekoa da plangintza estrategikoko mekanismoak, Udal Aurrekontuarekin lotura hestua duten planak (ebaluazio helburuekin, adierazleekin eta sistemekin) eta, horrez gainera, etengabeko azterketa prozesu objektibo bat herritarren aurrean.

Dimentsio nagusi horiekin batera, beste hainbat ere aipa daitezke, garrantzi handikoak, Toki Gobernantzaren esparruan. Orain zehaztuko ez badira ere, hona hemen horietako batzuk:

Ekitatea eta Berdintasuna
Finantza iraunkortasuna

Ingurumenaren iraunkortasuna

Hiri adimendunak

C.- Euskal Udalen Kudeaketa Eredu Aurreratua Gobernantzaren ikuspegitik.

Toki Gobernantza izan beharko luke Kudeaketa Eredua kokatzen den “aterkia” izan beharko luke.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Gobernantzan proposatzen diren dimentsioak, gainera, bat datoz arau esparru berriarekin, eta horixe da Kudeaketa Eredu Berriaren dokumentuetan aipatzen den testuinguru mailako osagaietako bat.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

4. EUSKAL UDALEN KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUAREN ARDATZAK, JARDUERA ILDOAK ETA EKINTZAK

Kudeaketa EAEko edozein udaletan garatzeko Eudelek oinarritzat hartzen dituen ardatzak proposatzen ditu ereduak, edozein dela ere udalaren tamaina. Edonola ere, udal bakoitzak, bere dimentsioen, baliabideen eta erabilgarritasunaren arabera aplikatu beharko du ereduak, eta, horretarako, bere ezaugarri eta errealitatera egokitu beharko du.

Euskal Udalen Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua sei **ardatz** hauez dago osatua, gizarteari balio publikoa eransteko baliagarriak:

Ardatzak	
1. Estrategia	Helburuak nola planifikatzen diren, Gobernuaren estrategia orokorrekin lerrotatuz eta erakundera eramanez.
2. Zerbitzuak	Zerbitzuak nola garatzen eta kudeatzen diren, herritarrei eta helburu diren pertsoneri eta erakundeei modu egokian erantzuteko.
3. Pertsonak	Langile publikoak, beren ezagutzak eta trebetasunak nola kudeatzen diren, beren konpromisoa indartzen duten baldintzak sortuz.
4. Berrikuntza	Berrikuntzaren helburuak nola definitzen diren eta berritzeko eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko testuingurua nola sortzen den.
5. Gizartea	Nola bultzatzen den gobernu ona eta etika publikoa, nola bultzatzen den elkarlana eta nola onartzen den iraunkortasunarekin, aukera berdintasunarekin eta euskararen erabileraren normalkuntzarekin hartutako erantzukizuna.
6. Emaitzak	Emaitzak nola finkatzen, bilatzen eta konparatzen diren eremu estrategikoan, kontuan hartuz herritarrak eta zerbitzuen hartzaileak, langileak, gizartea eta berrikuntza.

Hainbat **jarduera ildo** egituratzen dira **ardatz** horietako bakoitzaren inguruan, eta jarduera ildo horietako bakoitzarentzat, berriz, hainbat **ekintza** zehazten dira, udalaren neurriaren arabera, Udal bat osatzen duten Antolamendu Unitate guztietan, edo udalean oro har, kudeaketa publiko aurreratu garatzeko gauzatu litezkeenak. Ekintza horiek bi kategoriatan bereizten dira, oinarritzko izaera duten ekintzak eta garapen maila handiagoa behar duten ekintzak. Ekintza horiek aurrera eramateko bideak pluralak eta Antolamendu Unitate bakoitzaren edo Udal bakoitzaren egoerara egokituak izan behar dute nahitaez, baina, kasu guztietan, eredu honek definitzen duen esparruaren barruan kokatuko dira, eta **ekintza oinarritzkoenak izango dira arreta eskaini behar zaien lehenak**.

1. ESTRATEGIA

Toki Gobernu baten estrategiak definitzen du zer politika publikori emango dion hark lehentasuna, eta gida esparru gisa ere balio du, Legealdi batean zehar burutu beharreko udal ekintzak garatzeko. Onartezina izango litzateke garatuko diren ekimenak ez izatea udal gobernu taldeek finkatutako Ildo Estrategikoen ondorio zuzenak. Hori dela eta, hemen proposatzen den estrategiak, alde batetik, azaltzen du nola definitu behar duen Udal bakoitzak bere estrategia eta nola finkatu behar dituen bere helburuak eta, beste alde batetik, nola zabaldu behar den Udalean bertan, bere Antolamendu Unitateetan, bere jarduera esparruko erronkei eta helburuei aurre egiteko.

Horretarako, bere estrategia espezifiko definitzeko beharrezkoa den informazioa kudeatu behar dute eta ziurtatu behar dute estrategia hori antolamendu esparru osoari modu egokian jakinarazten zaiola eta hedatzen dela. Estrategiaren definizio hori eta berarekin dakarren plangintza prozesu parte hartzaileen bitartez egingo da; prozesu horiek, halaber, ahalik eta zabalenak izan behar dute, eta unitatea osatzen duten pertsonen gainera, beste pertsona eta talde batzuek ere, barrukoek zein kanpokoek, parte hartu behar dute.

Era berean, eskura dauden baliabide ekonomiko zein teknologikoen edo informazio baliabideen kudeaketak ezarritako strategiaren eta plangintzaren zerbitzura egon behar du.

Bestalde, ondoriozko plangintza eta estrategia etengabe kontrastatu eta berrikusi behar diren osagai dinamikotzat hartu behar dira, unean uneko egoerara egokitzeko eta premia eta egoera aldakorrei erantzuteko helburuarekin.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udalek lehenik oinarritzko alderdi hauei aurre egiteko moduari heltzea komeniko litzateke:

Oinarritzko alderdiak
Udalaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak definitzea eta/edo berrikustea, kargu publikoen eta langile teknikarien parte hartzearekin.
Erantzukizun politikoak, zuzendariak eta teknikoak definitzea, eta kudeaketan lidergo partekatua ezartzea (jabetza bikoitzeko prozesuak, proiektuak).
Interes taldeak identifikatzea (udal jardueran "interesa duten" pertsonak, entitateak eta erakundeak).
Kuantifikagarriak diren helburu estrategikoak definitzea.
Aurretik dauden planak (euskara, berdintasuna, etab.) Mandatu Plan berriaren definizioan txertatzea, aztertu ondoren.
Berrikusketarako mekanismo sistematikoak edukitzea, kudeaketa egituratzeko moduaren arabera (sailak, alorrak, prozesuak, proiektuak...).

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonen honako jarduera ildo hauek bultzatuko dituzte:

1.1. Modu egokian lerrokatzea politika eta kudeaketa

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Herritarrek hautatuko pertsonak definitzen dituzte, sistema demokratiko batean, bultzatu beharreko politika publikoak. Erakunde publikoak kudeatzen dituztenek dute politika horiek betetzeko erantzukizuna. Horregatik, kudeaketa publiko aurreratuak arreta berezia jarri behar du politika eta kudeaketa lerrokaduran.

Horretarako, udal mailako ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Erantzukizun politikoak eta teknikoak definitzea eta kudeaketan lidergo partekatua ezartzea (jabetza bikoitzeko prozesuak, proiektuak).
- Udalaren Misioa, Bisioa eta Balioak definitzea eta/edo berraztertzea, politikari/teknikarien baterako parte hartzearekin.
- Beren erantzukizun eremuari eragiten dioten Gobernu Taldearen estrategiak eta helburuak ezagutzea, planetara, programetara edo ekintzetara hedatzeko.
- Ikuspegi estrategikoari eta plangintzari ematea lehentasuna, etorkizuneko arazoak eta erronkak aurreikusteko helburuarekin.
- Helburuak interes taldeekin partekatzea.
- Beren unitatea osatzen duten pertsonak modu profesionalean lan egin dezaten bultzatzea.

1.2. Udalaren estrategia eta plangintza definitzeko behar den informazioa (garrantzizkoa eta adierazgarria) biltzea

Ondoriozko estrategiak eta plangintzak garrantzizkoa eta adierazgarria izango den informazioan oinarritu behar du, oinarri sendoa emateko.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Interes Taldeak identifikatzea (dagokion antolamenduaren edo unitatearen jardueran eta bere emaitzetan "interesa" duten pertsonak, entitateak eta erakundeak).
- "Interes talde" horiek zer premia dituzten eta etorkizunerako zer itxaropen eduki ditzaketen ezagutzea.
- Eragin diezaioketen "interes taldeen" helburuak eta proiektu estrategikoak ezagutzea.
- Unitatearen plangintza eta estrategia definitzeko garrantzizkoa izan litezkeen informazio iturriak identifikatzea, esate baterako, herritarren kezkei eta itxaropenei buruzko informazioa, biztanleriaren, gizartearen eta ekonomiaren aldagai nagusien bilakaerari buruzkoa, beste administrazio publiko batzuen jardunbide egokiak, etab.
- Antolamendu Unitateak aurreko aldian lortutako emaitzak baloratzea eta inguruko beste erakunde batzuekin zein Unitatearentzat bereziki garrantzizkoak izan litezkeen beste batzuekin konparatzea.
- Informazio hori guztia biltzeko sistematika bat proposatzea, horiek baloratzea eta estrategiaren eta Unitatearen plangintza egiteko eta definitzeko erabilgarria izan litekeen ezagutza bihurtzea.

1.3. Udalaren estrategia ezartzea eta haren plangintza egitea

Antolamendu Unitate bakoitzak bere estrategien eta helburuen plangintza egiten du, eta horiek argi eta garbi definitzen ditu eta kudeaketa planetara eramaten ditu. Era berean, praktikara eramateko beharrezkoak diren baliabideak ezartzen ditu eta baita horiek lortzeko beharrezkoak diren aliantzak ere.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- AMIA azterketa bat (Ahuleziak-Mehatxuak-Indarguneak-Aukerak) osatzea, orokorra edo Interes Taldearen arabera.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Kuantifikagarriak diren helburu estrategikoak definitzea.
- Helburu horiek lortzeko ekintza planak ezartzea: ekintzak, arduraduna, epea, adierazleak, jarraitu beharreko metodologia, kontrola eta doikuntza.
- Aurretik dauden planak (euskara, berdintasuna, etab.), Plan Estrategiko berriaren definizioan txertatzea, aztertu ondoren. Plan horiek edo plan berriak Plan Estrategikoaren edo Legealdikoaren garapenaren parte izango dira urteko Kudeaketa Planetan.
- Gogoeta estrategikoa egiteko metodo bat finkatzea, "interes taldeek", bai barrukoek (Unitateko langile publikoak, esaterako) bai kanpokoek, eduki dezaketen parte hartzerik handiena erantsiko duena.
- Antolamendu Unitateak etorkizunean izan nahi duenaren Ikuspegia definitzea.
- Antolamendu Unitateak zer baliori eta zer printzipio etikori eta gobernu onaren printzipioei arreta jarri behar dien identifikatzea, eta horiek gauzatzeko beharrezkoak diren helburuak eta ekintzak ezartzea.
- Garatu beharreko ekintzak, ekimenak, jarduera planak, proiektuak... kontuan hartzen dituzten eta erakundea osatzen duten esparruetan zehazten dituzten kudeaketa planetara eramatea estrategia.
- Proposatutako estrategia aurrera eramateko beharrezkoak diren baliabideak zehaztea: baliabide ekonomikoak, ezagutza baliabideak, pertsonen trebetasunak, parte hartu behar duten prozesuak, inbertsioak, etab.
- Estrategia aurrera eramateko beharrezkoak diren aliantzak baloratzea.

1.4. **Estrategia eta plangintza komunikatzea, zabaltzea, berrikustea eta eguneratzea**

Estrategia baten arrakasta estrategia hori aurrera eraman behar duten pertsonen komunikatzen zaien moduaren arabera da. Era berean, estrategian beste interes talde batzuk inplikatzea bilatzen du kudeaketa aurreratu batek; beraz, horiek ere estrategia partekatzen dutela ziurtatu behar da. Bestalde, estrategiak erakundearen maila guztiak hartu behar ditu, halako eran non estrategiak helburu beren inguruan fokalizatuta jardun behar duen. Azkenik, plangintzak kontuan hartu behar du aurreikusi gabeko aldaketak eta egoerak sortuko direla, eta estrategiaren jarraipen eta berrikuspen sistema egoki baten bitartez txertatu beharko dira horiek.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Kudeaketa egituratzen den moduaren arabera (Sailak, Alorrak, Prozesuak, Proiektuak...), berrikusteko mekanismo sistematikoak edukitzea.
- Berrikusketa eta, behar izanez gero, doikuntza egitea, giltzarritzat hartutako adierazleen, udal kudeaketaren garrantzizkoen eta bigarren mailako adierazleen jarraipen sistematikoaren bitartez.
- Herritarrei, erabiltzaileei, zerbitzuen helburu diren erakundeei, aliatuei eta intereseko beste taldeei komunikatzea strategiaren zer alderdi izan litezkeen beraientzat interesgarriak.
- Unitatearen maila guztietara hedatzea estrategia eta unitate eragile oinarritzkoenentzat helburuak ezartzea, langileen jardunak orientatzen laguntzeko moduan.
- Erakundearen funtzionamendua eta kudeaketa egokitzea, estrategia ahalik eta modu eraginkorrean garatzeko.
- Aliatuekin egindako lanaren bitartez lortu diren emaitzak aldian-aldian baloratzea, eta baita horien asebetetze maila ere ezarritako harremanari dagokionez.
- Antolamendu Unitatea eta bertako kudeaketa mailak (Saila, Unitatea, taldeak...) kudeatzeko aukera emango duten adierazleen kuadroak egitea, horien jarraipen iraunkorra errazago egin ahal izateko.
- Estrategia eta zehaztutako helburuak aldian-aldian berrikusteko sistematika bat finkatzea, horiek eguneratzeko eta aldaketetara eta sor litezkeen egoera berrietara egokitu ahal izateko.

Alderdia/Ekintza aurreratuak

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Interes talde bakoitzarentzat, informazio iturriak, horiek lortzeko arduraduna, aldizkakotasuna identifikatzea eta ondorioak ezartzea. Azterketa kuantitatiboa eta kualitatiboa.
AMIA azterketa bat (Ahuleziak-Mehatxuak-Indarguneak-Aukerak) osatzea, orokorra edo Interes Taldearen arabera.
ITEi definitutako estrategiaren berri ematea.
Koordinazio organo politiko/teknikoak sistematizatzea.
Plangintza zehaztea, eta horretarako, helburu estrategiko kuantifikagarriak definitzea eta helburu horiek lortzeko ekintza planak ezartzea: ekintzak, arduraduna, epea, adierazleak, jarraipenerako, kontrolerako eta doikuntzarako metodologia.
Helburu politikoak "eguneroko" ekintzen kudeaketara egokitzea.
Berrikustea eta, behar izanez gero, doikuntza egitea, definitutako adierazleen jarraipen sistematikoaren bitartez. Hala badagokio, Aginte Koadro (AK) bat definitzea.

2. ZERBITZUAK

Herritarrei ematen zaien zerbitzua da administrazio publikoaren ekintzari zentzua ematen dion osagaia. Herritar horiek, batzuetan, zerbitzu horien bezero edo erabiltzaile dira; beste batzuetan, beren zergen bitartez finantzatzeko dituzte, baina ez dituzte erabiltzen, eta, beste batzuetan, Udalaren jardueraren produktua lortzen dute, ukiezinen bitartez, hala nola berdintasuna, ongizatea, segurtasuna, ingurumenaren zaintza edo bizi kalitatea.

Herritarrek, zerbitzu publikoen bezero edo erabiltzaile papera onartzen badute ere, legez aitortutako eskubidezko eta betebeharreko subjektu izatearen berezitasuna dute. Are gehiago, herritarrek beren eskubide politikoaren erabileraren bitartez erabakitzen dute gizartea eta, ondorioz, administrazio publikoa gobernatuko duen orientabide politikoa.

Zenbait Antolamendu Unitateren lanak Udal bereko beste unitate batzuetan edo beste Administrazio Publiko bateko beste unitateetan du eragina. Kasu horietan ere, herritarrak hartzaile dituen prozesu zabalago bateko ezinbesteko urrats gisa baino ez du zentzua bere jarduerak. Baina kudeaketaren ikuspegitik, kasu horietan, zerbitzuen Unitate hartzaileak "barne bezeroaren" lekua onartzen du eta ardatz honetan aipatzen diren jardura ildoak eta ekintzak aplikatu dakizkioke.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udalek lehenik oinarritzko alderdi hauei aurre egiteko moduari heldzea komeniko litzateke:

Oinarritzko alderdiak
Herritarren Arretarako Zerbitzua martxan jartzea. Aurrekontuetako dokumentuetan emaitzen datuak txertatzea, hala nola emaitza helburuei eta inpaktuari buruzko informazioa.
Erreklamazio, eskera, kexa eta iradokizunetarako zerbitzu bat martxan jartzea.
Eskaintzen diren zerbitzuak eta produktuak ezagutzera emateko komunikazio modu egokienak aztertzea, dauden baliabideak eraginkortasunez erabiliz (webgunea, erakundeen atariak...).
Zerbitzuen Katalogoa egitea.
Izapideen Eskuliburua egitea.
Herritarrei zerbitzuak emateko prozesuan parte hartzen duten unitateen artean eta beste administrazio publikoekin koordinazio moduak ezartzea, informazioa partekatuz, elkarrekin aztertuz prozesua hobetzeko eta sinplifikatzeko eta bikoiztasunak saihesteko modua eta elkarreragingarritasuna bultzatuz.
Instalazioak, ekipamenduak eta teknologia egokitzea, eskuragarriagoak, lagunkoiagoak eta herritarren premietara egokituak izan daitezen (irisgarritasuna, eraginkortasun energetikoa, hondakinen kudeaketa, 5s, Ekoscan...)
Berrikusketarako mekanismo sistematikoak edukitzea.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonen honako jardura ildo hauek bultzatuko dituzte:

2.1. Herritarrekiko harremanak eta zerbitzuen hartzaille diren pertsonetikiko edo erakundeekiko harremanak modu egokian kudeatzea

Kudeaketa publiko aurreratu batek herritarrekiko harremana egokia izango dela bermatu behar du, harekin hitz egiteko eta elkarri eragiteko bideak ezarriz; era horretara, jasotako zerbitzuen asebetetze maila ezagutuko da, eta erantzun bizkor eta arina emango zaio haiek adierazi dezaketinari.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Erakundeko pertsonen herritarrekin oro har eta zehazki beren zerbitzuen hartzaille diren pertsona edo erakundeekin harremana bermatzeko dinamikak ezartzea.
- Eskaren, kexen eta iradokizunen kudeaketa sistema bat edukitzea, horiei bizkor erantzuteko.
- Zerbitzuak erabiltzen dituzten pertsonen edo erakundeen eta oro har herritarren asebetetze mailari buruzko informazioa edukitzea.
- Herritarren Arreta Zerbitzua martxan jartzea.
- Komunikazioaren teknologia berriek eskaintzen dituzten aukerak erabiltzea, erakundeen jardura eta kudeaketa gardentasunez erakusteko, eta baita zerbitzuen helburu diren herritarrekin eta erakundeekin elkar eragiteko ere.
- Herritarrei erantzun egokia emateko erakundeko pertsonen behar dituzten tresnak, trebetasunak, informazioa eta erantzukizuna ematen zaizkiela ziurtatzea.
- Euskararen erabilera herritarren zerbitzu hizkuntza gisa erabiliko dela bermatzeko ekintzak ezartzea eta garatzea.

2.2. Heritarrei zuzendutako zerbitzuak eta produktuak osatzea

Zerbitzuen helburu diren premiak eta itxaropenak ezagutzea funtsezkoa da, zerbitzu horietan espero den kalitate maila lortu ahal izateko. Era berean, garrantzizkoa da partaidetzarako bideak zabaltzea, zerbitzuak hobetzeko eta horiek komunikatzeko modu egokia edukitzeko.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Ematen diren zerbitzuen hartzaille diren edo izan litezkeen pertsonen eta erakundeen (barnekoak zein kanpokoak) tipologiai identifikatzea.
- Herritarrek oro har eta zehazki zerbitzuen helburu diren pertsonen edo erakundeekin bai orain bai etorkizunera begira zer premia eta itxaropen dituzten ezagutzea. Horretarako, askotariko metodologiak erabiliko dira, hala nola talde fokalak, galdetegiak, etab., zerbitzuen erabiltzaile motak kontuan hartzeko.
- Parte hartze sistematika bat edukitzea, halako eran non herritarrak eta erakundeak (barnekoak edo kanpokoak) inplikaturik diren eskaintzen zaizkien zerbitzuen hobekuntzan eta beste berri batzuen garapenean.
- Eskaintzen diren zerbitzuak eta produktuak ezagutzera emateko komunikazio modu egokiak aztertzea, dauden baliabideak eraginkortasunez erabiliz (web guneak, erakundeen atariak...).
- Zerbitzu Gutunak osatzea, zerbitzuak emateko orduan herritarrekin hartutako konpromisoak definitzeko.

2.3. Prozesuak arintasunez kudeatzea eta zerbitzuak eta produktuak modu iraunkorrean hobetzea

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Ematen diren zerbitzuak eta horretarako behar diren prozesuak argi definituz gero, modu iraunkorrean hobetu ahal izango dira, eta modu arinean kudeatzen direla eta goreneko kalitatearekin ematen direla bermatuko da. Era berean, beharrezkoa da jarrera proaktiboa edukitzea, zerbitzuen edo produktuen helburu diren pertsonentzat eta erakundeentzat sinplifikaziorik eta argitasunik handiena lortzeko.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Norberaren unitateak ematen dituen zerbitzuen katalogoa identifikatzea.
- Zerbitzuetara nola iritsi eta horietako bakoitzean zer izapide egin zehaztasunez azaltzen duten prozeduren gidaliburuak egitea.
- Egiten diren prozesuak identifikatzea, prozesuen mapa batean islatuz eta modu errazean dokumentatuz.
- Prozesu bakoitzaren arduradunak identifikatzea eta prozesu horien jarraipena, berrikusketa eta hobekuntza egiteko dinamika bat ezartzea.
- Prozesu bakoitzak plangintzan adierazitako estrategiarekin eta helburuekin duen koherentzia berrikustea, eta baita horiei egiten dieten ekarpena ere.
- Informazioaren eta komunikazioaren teknologia berriek eta zerbitzu elektronikoen prozesuetan duten ondorioa ebaluatzea, horiek moldatzeko, egokitzeko edo baita horien izatea zailtzean jartzeko ere.
- Prozesuak berrikusteko eta sinplifikatzeko dinamika bat ezartzea.
- Herritarrekiko harremanetan hizkuntzaren erabilera aztertzea, haiek erraz ulertzeko modukoa izan dadin.
- Unitatearen jardura planifikatzea, dauden baliabideak modu egokian antolatzeko eta zerbitzu edo produktu berriak izapidetzeko eta diseinatzeko denbora murrizteko.
- Zerbitzuen edo produktuen kalitatea bermatzea, lan metodoak estandarizatuz.

2.4. Prozesuak erakunde osoarekin eta garrantzizko beste erakunde batzuekin koordinatzea

Ematen diren zerbitzuen arteko lotura oso handia da. Are gehiago, politika publiko askok zeharkako izaera dute. Horregatik, ezinbestekoa da arreta jartzea beste Unitateekiko eta are beste erakunde publikoekiko koordinazio egokian, osagarritasuna bultzatu eta bikoiztasunak saihestuko dituen elkarlanaren eta zeharkako lanaren kultura sustatuz.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Unitatearen prozesuak erakunde osoaren zer zerbitzu katetan txertatzen diren identifikatzea.
- Herritarrei zerbitzuak emateko prozesuan parte hartzen duten unitateen artean eta beste administrazio publikoekin koordinazio moduak ezartzea, informazioa partekatuz, elkarrekin aztertuz prozesua hobetzeko eta sinplifikatzeko eta bikoiztasunak saihesteko modua eta elkarreragingarritasuna bultzatuz.
- Lan taldeak sortzea beste Unitateekin, Administrazio Publikoekin edo erakunde pribatuekin, prozesu partekatuetako arazoak konpontzeko eta hobekuntzei ekiteko.
- Zeharkako lanean, lan partekatuan eta lankidetzan oinarritutako kultura sustatzea.

2.5. Helburuen lorpenari eraginkortasunez laguntzeko moduan kudeatzea aurrekontua

Aurrekontua funtsezko tresna da estrategia eraginkorra izango bada. Haren osaerak, hura osatzen duten agiriak eta kudeaketak haren lorpenari lagundu behar diote.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Aurrekontua eta haren kudeaketa helburu estrategikoekin modu eraginkor eta eragingarrian lerrokatzea.
- Aurrekontu memoriak erabiltzea, bai horien osaerari buruzkoak bai horien gauzatzeari dagozkionak, Antolamendu Unitatearen kudeaketa tresna gisa.
- Emaizten datuak aurrekontuen dokumentuetan txertatzea, emaitzei eta inpaktuei dagozkien helburuen informazio gisa.
- Kontularitza analitikoa egitea, halako eran non ezagutu ahalko diren zerbitzu edo produktu bakoitzaren kostuak eta zerbitzua emateko behar diren urratsen kostuak, era horretara, hobetu egingo da prozesu operatiboen zein erakunde osoaren eraginkortasuna.

2.6. Teknologia eta instalazioak bere trebetasunen esparruan kudeatzea

Unitate baten edo Erakunde Autonomo baten kudeaketa publiko aurreratuak, halaber, arreta jarri behar du teknologiaren, instalazioen eta beste baliabide materialen kudeaketan, nahiz eta horrek zentralizazio maila handia eragin dezakeen. Ondorioz, horien guztien kudeaketa eraginkorra izango dela ziurtatzeko zer alderditan eragin daitekeen identifikatu behar da.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Teknologiaren erabilera segurua, eraginkorra eta eragingarria ziurtatzea, Unitateko pertsonak izan ditzaketen premiei erreparatuz.
- Programa informatikoen erabilera eraginkorra egitea, sinergiak bultzatuz eta bikoiztasunak edo horiek gutxiegi erabiltzea saihestuz.
- Instalazioen erabilera eraginkorra eta eragingarria ziurtatzea, helburu estrategiko eta operatiboetan oinarrituta, Unitateko pertsonen premiak kontuan hartuz.
- Eraikinen, espazioen, ekipamenduen eta erabilitako gainerako baliabide materialen mantenimendu eraginkorra eta iraunkorra egiten dela ziurtatzea.
- Instalazioak, ekipamenduak eta teknologia egokitzea, eraginkorrak, lagunkoiak izan daitezen eta herritarren premietara egokitu daitezen (irisgarritasuna, eraginkortasun energetikoa, hondakinen kudeaketa...).

Alderdi/Ekintza Aurreratuak
Zerbitzuak erabiltzen dituzten pertsonak edo erakundeak, zein herritarrek oro har, zerbitzuei dagokienez duten asebetetze mailari buruzko informazioa edukitzea.
Herritarrek oro har eta zehazki zerbitzuen helburu diren pertsonak edo erakundeak bai orain bai etorkizunera begira zer premia eta itxaropen dituzten ezagutzea.
Askotariko metodologiak erabiltzea, hala nola talde fokalak, galdetegiak, etab., zerbitzuen erabiltzaile motak kontuan hartzeko.
Zerbitzuak emateko prozesuan herritarrekin hartutako konpromisoak definituko dituzten Zerbitzuen Gutunak osatzea.
Egiten dituzten prozesuak identifikatzea, prozesuen mapa batean islatuz eta modu errazean dokumentatuz.
Herritarrekiko harremanetan hizkuntzaren erabilera aztertzea, haiek erraz ulertzeko modukoa izan dadin.
Zeharkako lanean, lan partekatuan eta lankidetzan oinarritutako kultura sustatzea. (Zeharkakotasunak, zenbaitetan, politikak eta proiektuak gainjartzea eragiten du, eta hori kudeatzen jakin behar da).
Aurrekontua eta haren kudeaketa helburu estrategikoekin modu eraginkor eta eragingarrian lerrokatzea. Modu eraginkorrean baliatzea teknologia berrien erabilera (39 eta 40 legeak: espediente elektronikoa...).

3. PERTSONAK

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Kudeaketa aurreratuan, konfiantzan eta erantzukidetasunean oinarritutako giroa sortu behar da, pertsonen beren gaitasunen alderdirik onena eman diezaioten erakunde publikoari eta, ondorioz, gizarteari. Giro horren sorreran paper protagonista dute erantzukizun politikoa zein teknikoaren duten pertsonak. Esparru horretan, lan taldeen kohesioa bultzatuko dute, eta, horretarako, horien funtzionamenduan interakzioa eta proaktibitatea sustatuko dute, eta beharrezkoak diren erantzukizun guztiak delegatu egingo dira, erakundearen funtzionamendu egokia lortzeko.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udaletan lehenik **oinarrizko alderdi** hauei aurre egiteko moduari heldzea komeniko litzateke:

Oinarrizko alderdiak
Proposatutako helburuei ekiteko beharrezkoak diren ezagutza eta trebetasun giltzarriak identifikatzea eta aurretik daudenekin kontrastatzea, behar diren garapen eta gaikuntza estrategiak zehazteko helburuarekin (Prestakuntza Plana, hautemandako premien arabera).
Pertsonen beren lanari zentzua emateko beharrezkoa den informazioa eskaintzea (teknikoa, ekonomikoa, juridikoa, proiektuak,...), halako eran non ikuspegi orokorrago batetik ulertuko duten.
Komunikazio gabeziak identifikatzea eta Informazio-Barne Komunikazio Plan bat egitea.
Kudeaketa sistemaren hobekuntzan, gogoeta estrategikoan, hobetzeko aukeren identifikazioan, ideien eta proposamen berritzaileen ekarpenen, etab. inplikatzeko pertsonak.
Berrikusketarako mekanismo sistematikoak edukitzea.

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonen honako jardura ildo hauek bultzatuko dituzte:

3.1. *Pertsonen ezagutza eta trebetasunak planifikatzea eta garatzea*

Unitate baten kudeaketa publiko aurreratuan ezinbestekoa da pertsonen gaur egungo zein etorkizuneko premien ezagutza argia edukitzea proposatutako helburuei aurre egiteko, eta baita horien profila eta trebetasunak ezagutzea ere. Bestalde, erakunde publikoak ezagutzaren lanean oinarritzen dira; beraz, beharrezkoa da arreta berezia jartzea horiek langileen artean duten garapenari. Pertsonen autonomia, aldaketen aurrean duten malgutasuna, izpiritu kritikoa, sormena, berritzeko gaitasuna eta ekintzailetza ere funtsezko balioa duten alderdiak dira.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Pertsonen gaur egun dituzten eta etorkizunean eduki ditzaketen premiak identifikatzea, proposatutako helburuak lortzeko, eta, orobat, eskatutako profila identifikatzea (ezagutzak, jarrerak, berrikuntzarako eta lidergorako ahalmena, hizkuntza gaitasuna), pertsonen plangintza orokor batean txertatuz.
- Proposatutako helburuei heltzeko beharrezkoak diren ezagutzak eta trebetasun giltzarriak identifikatzea eta gaur egun daudenekin kontrastatzea, behar diren garapen eta gaikuntza estrategiak zehazteko helburuarekin.
- Antolamendu Unitatera pertsona berriak sartzeko prozesua errazteko prozedurak finkatzea, eta ahalik eta denbora tarte laburrenean maila gorena emateko behar duten laguntza eta babesa eskaintzea (Harrera).
- Unitateko pertsonen behar dituzten trebetasunen (teknikoak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, gizarte trebetasunak, hizkuntza trebetasunak...) garapena babesteko eta errazteko planak, baliabideak, ikasketa prozesuak, tutoretzak ezartzea.
- Euskara lanerako hizkuntza gisa erabil dadin bultzatzea.
- Informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dituzten aukerak erabiltzea, ezagutza babesteko eta partekatzeke.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Pertsonen autonomia eta aurre egin behar diren aldaketetara egokitzeko malgutasuna bultzatzea.
- Pertsonen espirtu kritikoa, behaketarakoa, sortzailea, berritzailea eta ekintzailea garatzea.

3.2. **Pertsonen konpromisoa bultzatzen duten baldintzak sortzea**

Pertsonak proiektuekin konpromisoa hartzea erronka bat da edozein erakunderentzat. Horretarako, pertsonak hori onartzera bultzatuko dituzten baldintzak sortu behar dira, eta baita giroa ere, konfiantza, errespetua, komunikazioa, partaidetza, jabetza, lankidetzan, aitortzean eta itxaropenen argitasunean oinarritua.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Komunikazio giro irekia bultzatzea, elkarriketa oinarritua, eta talde lanean jarduteko motibatzea, proaktiboak izanik ideien ekarpena bultzatuko duen ingurune baten eta pertsonen partaidetzarako guneen sorreran, bereziki plangintza prozesuan eta estrategiari buruzko gogoeta prozesuan; era horretara, beren iritzia, premiak eta itxaropenak txertatuko dira erabakiak hartzeko unean.
- Erakundeko pertsonak ahalduz, beren erantzukizun esparruan erabakiak har ditzaten, beren lanaren jarraipena egin dezaten, prozesuen eraginkortasuna eta eragingarritasuna hobetu dezaten eta, oro har, modu proaktiboan konprometitu daitezten ekintza publikoan.
- Komunikazio dinamika bat ezartzea erakundeko pertsonekin, pertsona horiek definitutako helburuak eta horien lortzearen bilakaera ezagutzen dituztela bermatzeko, proiektu komunari egindako ekarpena agerian jarri.
- Pertsona bakoitzarentzako itxaropenak eta helburuak finkatzea elkarriketaren eta kontsentsuaren bitartez, bere jardunari buruzko atzerakadak etengabea emanez eta onartuz bere gaitasunak eta egindako ahaleginak, eta baita lortutako helburuak ere.
- Pertsonen beren lanari zentzua emateko beharrezkoa den informazioa eskaintzea (teknikoa, ekonomikoa, juridikoa, proiektuak...), halako eran non ikuspegi orokorrago batetik ulertuko duten.
- Komunikazioa eta lankidetzaren eraginkortasuna eta arina handitzeko lan metodoak bultzatzea (taldeko lana, sare lana, zeharkako edo diziplina arteko proiektuak, lankidetzaren eremuak eta elkarrekin sortzeko eremuak, komunitate praktikak eta ikaskuntzak, etab.).
- Unitateko langile publikoek beren lan inguruneari buruz, talde lanari buruz, beren arduradun zuzenen lanari buruz eta Unitate horretako lanarekin duten asebetetze mailarekin lotura duten beste alderdi batzuei buruz duten iritzia ezagutzen dela ziurtatzeko behar diren metodoak ezartzea.
- Lege eskakizunen eta berdintasun printzipioen betetze maila eta aniztasuna eta pertsonen egoera pertsonalak kontuan hartzeko aukera ematen duten planteamendu malguak orekatzea.
- Hobekuntza taldeen sorkuntza eta funtzionamendua bultzatuko duten neurriak ezartzea.
- Komunikazio gabeziak identifikatzea eta barne informazio-komunikaziorako plan bat osatzea.

3.3. **Pertsonen lidergo gaitasuna zabaltzea**

Erakunde publikoek lider izateko gai diren pertsonak behar dituzte, beren taldeetan eta beraiekin lan egiten duten eta kolaboratzaile diren pertsonengan eragiteko. Lidergo gaitasun hori sendotzea eta garatzea etengabeko kezka izan behar du.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Erakundeak gizartearen eskakizunei eta helburu estrategikoei erantzuteko ezarri dituen lidergo jokabideak eta ezaugarriak identifikatzea, eta Unitatearen alderdi zehatzetara zabaltzea.
- Zuzendaritza erantzukizuna duten pertsonak lider jarduteko gaitasunaren garapena bultzatzea eta beste pertsona batzuetara zabaltzen joatea, lidergo zabal eta partekatu bat sortzeko asmotan.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Erakundeak formalki ezartzen edo aitortzen duenaren eta barne jardun errealean arteko koherentzia zaintzea, bereziki balioekin eta printzipio etikoekin zerikusia duenari dagokionez.
- Pertsonak inplikatzeko Unitatearen kudeaketa sistemaren hobekuntza, gogoeta estrategikoan, hobetzeko aukeren identifikazioan, ideien eta proposamen berritzaileen ekarpenean, etab.
- Pertsonen hainbat trebetasunen garapenean laguntzea, hala nola komunikazioa, argumentazioa eta eztabaida, erantzukizunak hartzea eta besteen esku uztea, erabakiak hartzea, taldean lan egitea, etab.
- Unitateko beste pertsonen laguntzea, trebatzea eta babestea, beren gaitasunak eta trebetasunak gara ditzaten.
- Unitateko pertsonen artean autoebaluazioak eta ebaluazioak egitea, lidergoaren jardunaren garapenean zenbat aurreratu den jakiteko eta helburu berriak ezartzeko.

Alderdi/Ekintza Aurreratuak
Beharrezko trebetasunen garapenari lagundu eta hura erraztuko duten planak, baliabideak, ikaskuntza prozesuak, tutoretzak... ezartzea.
Pertsonen talentua, ezagutza, kritiko izateko, behatzeko, sortzeko, berritzaile izateko eta ekintzaletzarako izaera garatzea eta kudeatzea.
Unitateko langile publikoek lan inguruneari, talde lanari, beren zuzeneko arduradunen lanari eta Unitate horretako lanarekiko asebetetze mailarekin lotutako beste alderdiei buruzko iritzia ezagutzen dela ziurtatzeko metodoak ezartzea. Galdetegiaren emaitzen ondoriozko hobekuntza planak ezartzea.
Hobekuntza taldeen sorrera eta funtzionamendua errazteko neurriak hartzea.
Erakundeak gizartearen eskakizunei eta helburu estrategikoei erantzuteko ezarri dituen lidergo jokabideak eta ezaugarriak identifikatzea, eta Unitatearen alderdi zehatzetara zabaltzea.
Pertsonen lidergo gaitasuna zabaltzea.
Lidergoaren jarduna ebaluatzea.
Praktika eta ikaskuntza komunitateen sorkuntza bultzatzea, eta baita gizarte sareen barne garapena ere.
Ezagutza eta harrera planak eta agur planak garatzea.
Barne eta kanpo benchmarking planak ezartzea.
Jokabideen eta balio etikoen kodeak osatzea eta ezartzea.

4. BERRIKUNTZA

Gaur egun enpresek, udalek, eskualdeek eta herrialdeek aurrez aurre duten inguruneak, dinamismo handikoa izanik, konplexutasun eta ziurgabetasun handia eragiten die, eta horiei aurre egiteko ezinbestekoa da ikaskuntzaren eta berrikuntzaren bitartez aldaketetara aurreratzea eta egokitzea. Sektore publikoak kanpo eragin handia du produktibitatearen sorreran eta sistema ekonomiko eta sozialaren garapen orokorrean, esparru pribatuarekin eta herritartasunarekin interakzioan, izan ere, berak hornitzen baitu ingurune administratiboa eta arautzailea, zerga sistema, prestazio sistema eta gizarte zerbitzuena, ezagutza eta berrikuntza sortzeko eta zabaltzeko oinarritzko sistema eta informazio eta komunikazio teknologiak edukitzeko eta erabiltzeko sistema. Baina, berrikuntza gizartean sortzeko testuingurua osatzeaz gainera, udal kudeaketak berrikuntzaren helburu izan behar du, bere zerbitzuak diseinatzeko eta emateko moduan txertatuz.

Berrikuntza erronka handia da udalentsat, eta ezinbestekoa da horri heltzea. Are gehiago kontuan hartuta herritarrek gero eta argitasun handiagoz adierazten dutela berrasmatzeko premia eta XXI. mendeko gizarteak azaltzen dituen erronkei erantzun beharra. Horregatik, herritarrei balioa emateko eta proposatutako helburuak lortzeko, ezinbestekoa da berrikuntza modu egituratuan kudeatzea, bai modu inkrementalean –“etengabeko hobekuntza” ere deitua— bai modu erradikalean, erakundearen esparru guztietan –produktuak/zerbitzuak, prozesuak, etab.—. Ildo horretatik, Eudelen urte asko daramagu ildo horretan lanean. Euskal Udalen Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa eta XXI. mendeko Udala dira gai horri buruzko argibideak eman eta etorkizunean jarraitu beharreko bidea markatzen duten dokumentuak.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udalek lehenik oinarritzko alderdi hauei aurre egiteko moduari heltzea komeniko litzateke:

Oinarritzko alderdiak
Erakundearentzat berrikuntza zer den definitzea eta ahalegin berritzailea zer esparrutan zentratuko den identifikatzea.
Idea, ikuspegi, praktika... berriak miazteko aukera emango duen sistematika ezartzea, bertako zerbitzuei eta produktuei eta horien bitartez heldu nahi diren arazoei bestelako ikuspegi bat emateko moduan.
Ingurune kolaboratzaile formalak eta informalak ezartzea, hala nola, bilera eta topaketa lekuak, foru birtualak, etab. pertsonen elkarri eragiteko eta ideiak, ezagutzak eta gogoetak trukatzeko.
Pertsonen talde bereziak sortzea, ekimenak abian jartzeko eta proiektuak garatzeko, denbora eta bestelako baliabideez hornituz eta proiektu berritzaileak sortzeko eta kudeatzeko metodologiez baliatuz.
Berrikusteko mekanismo sistematikoak edukitzea.

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonen honako **jarduera ildo** hauek bultzatuko dituzte:

4.1. Berritzeko helburuak eta estrategia definitzea; gure ingurunearen ahalmenaz baliatuz

Ahalegin berritzailea zer esparru espezifikotan proposatu behar den identifikatzea da berrikuntzara bideratutako metodologiak horietara bideratzeko ezinbesteko urratsa. Era berean, berrikuntza modu irekian egin behar da, eta besteekiko trukea bultzatu behar da; horretarako, gizarte sareak erabiliko dira, aliantzak egingo dira, gure lan esparrutik harago begiratuz...

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Udalarentzat edo Antolamendu Unitatearentzat berrikuntza zer den definitzea eta ahalegin berritzailea zer esparrutan zentratu behar den identifikatzea, ahalegin hori zer norabidetan mugitu behar den zehaztuz.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Bertako ingurunea eta ingurune orokorra aztertzea (legearen alderdiak, merkatuarenak, teknikoak, sozialak, ekonomikoak...), berrikuntzaren alorreko estrategian erreferentzia gisa hartu ahal izango diren oraingo eta etorkizuneko erronkak identifikatzeko.
- “Berrikuntza irekia” sustatzea eta, horretarako, Udalaren hainbat unitateren arteko ideia trukea bultzatzea, eta orobat bultzatzea ideia truke beste administrazio publikoekin, beste entitate eta erakundeekin, ikerketa zentroekin, adituekin, herritarrekin eta abarrekin.
- Gure jardun eremurako garrantzizkoak diren informazio zientifikoak edo teknikoak hautemateko eta horien ahalmenak aztertzeo, zabaltzeo eta horiek erabiltzeo proiektuak garatzeko mekanismoak ezartzea.
- Proiektu berritzaileak garatu eta horien arteko aliantzak ezartzeko aukera emango duten ideiak partekatu eta trukatu litezkeen entitateak, pertsonak eta erakundeak identifikatzea.
- Administrazio publikotik kanpoko esparruetan dauden eta bertako zerbitzuei eta produktuei eta horiekin heldu nahi zaien arazoei (joera azterketa, sare sozialen erabilera, benchmarking jarduerak...) bestelako ikuspegi batetik begiratzeko aukera emango duten ideia, ikuspegi, praktika berriak... aurkitzeo sistematika bat ezartzea.
- Gizarte sareak eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiak erabiltzea, prozesuak eta harremanak hobetzeko, bai erakundearen beraren barruan bai herritarrekin eta kanpoko erakundeekin.
- Helburu hausleak eta desafiatzaileak ezartzea, geure burua egunerokotik kanpoko kudeaketa ikuspegiak, egiturak eta kontzeptuak berraztertzea behartzeko eta, era horretara, pertsonen sormena eta berrikuntza sustatzeko.

4.2. Barne testuingurua sortzea

Ez da berrikuntza puntual bat bilatzen, baizik eta erakunde berritzaile baten sortzea. Horretarako, ezinbestekoa da berrikuntza eguneroko jardunean txertatzeko aukera emango duen testuingurua sortzea. Pentsamendu kritikoari eta desberdinak diren ekarpenei harrera ona egingo dien giroa sortzea, erraztasunak ematea denbora eskaini diezaion ideia berrien bilaketari, lankidetzak inguruneak sustatzea, jarrera, ideia edo emaitza berritzaileak onartzea... horiek guztiak dira erakunde berritzaile baterako testuingurua sortzen duten osagaiak.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Konfiantza sortzea ekarpen desberdinei, pentsamendu kritikoari eta sormena eta ideien sorrera sustatzen dituzten erronkei dagokienez.
- Indarrean diren lanerako arauak, prozedurak eta jarraibideak errespetatzearen eta betetzearen arteko oreka kudeatzea eta jarduerak aurrera eramateko forma berriak bilatzea.
- Pertsonen adorea eta aukerak ematea esploratzeko, gogoeta egiteko, ideien ekarpenak egiteko eta proposamen berritzaileak osatzeko.
- Ingurune kolaboratzaile formalak eta ez formalak ezartzea, hala nola bilera eta topaketa lekuak, foru birtualak, etab., elkarri eragiteko eta ideiak, ezagutzak eta gogoetak trukatzeko aukera emateko.
- Jarrera berritzaileak, ideiak, proiektuak eta emaitzak zabaltzea, horiei buruz jardutea eta modu formal eta ez formalean onartzea, baita espero zen arrakasta lortu ez den kasuetan ere.
- Erakundeko pertsonen taldean lan egiteko tresnak eta trebetasunak ematea, modu eraginkorrean komunikatzeko, sormena eta ideia berritzaileak garatzeko, proiektuak kudeatzeko, etab.

4.3. Ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzea

Idea eta proiektu berritzaileak kudeatu egin behar dira, erakundearentzako garrantzizko ekarpen bihurtu ahal izateko. Horregatik, beharrezkoa da arreta jartzea ez bakarrik horien sorkuntzan, baita horiek praktikan jartzeko prozesuan ere: erantzukizunak esleitzea, metodologia ezartzea, baliabideak eskaintzea, proiektu pilotuak bultzatzea,... Bestalde, esperientziatik ikastea eta gizarteari zer berrikuntza egin diren azaltzea, intereseko alderdiak dira.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Berrikuntzarekin zerikusia duten alderdiak dinamizatzeko erantzukizun bereziak esleitzea zenbait pertsona, unitate edo talderi.
- Ideiak biltzeko eta berrikuntza proiektuak garatzeko sistematika bat finkatzea eta kasu bakoitzerako beharrezkoak diren baliabideez hornitzea, berrikuntza proiektuen erlazio bat sortzeko moduan.
- Baliabideak eskaintzea jarduera berritzaileei, gogoeta eginez eragin dezaketen inbertsioaren itzulerari buruz eta kontuan izanda jarduera mota horien berezko ziurgabetasuna.
- Pertsona talde bereziak sortzeko ekimenak sustatzea eta proiektuak garatzea, eta beharrezko denboraz eta beste baliabide batzuek hornitzea eta sorkuntzarako eta proiektu berritzaileen kudeaketarako metodologietan gaitzea.
- Ideia berritzaileen ahalmena aztertzei aukera emango duten proiektu pilotuak sustatzea.
- Egindako proiektuetan ikasitakoa aztertzea eta horietatik ondorioak ateratzea, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko. Proiektu taldeen artean "jardunbide onenak" partekatzea.
- Berrikuntzan izan dugun esperientzia gizartearekin partekatzea.

Alderdi/Ekintza Aurreratuak
"Berrikuntza irekia" sustatzea, ideien trukea bultzatuz Udaleko unitateen artean, beste administrazio publikoekin, entitate eta erakundeekin, ikerketa zentroekin, adituekin, herritarrekin, etab.
Gizarte sareak eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiak baliatzea prozesuak eta harremanak hobetzeko, bai erakundearen beraren barruan bai herritarrekin eta kanpoko erakundeekin.
Erakundeko pertsonen tresnak eta gaitasunak ematea, taldean lan egiteko, modu eraginkorrean komunikatzeko, sormena eta ideia berritzaileak garatzeko, proiektuak kudeatzeko, etab.
Bestelako ekarpenak, pentsamendu kritikoa eta erronken bilaketa bultzatuko duten testuinguruak sortzea, sormena eta modu sistematikoan bildutako ideien sorkuntza sustatzeko.
Indarrean diren lanerako arauak, prozedurak eta jarraibideak errespetatzearen eta betetzearen arteko oreka kudeatzea eta jarduerak aurrera eramateko forma berriak bilatzea.
Ideiak biltzeko eta berrikuntza proiektuak garatzeko sistematika bat finkatzea eta kasu bakoitzerako beharrezkoak diren baliabideez hornitzea, berrikuntza proiektuen erlazio bat sortzeko moduan.
Ideia berritzaileen ahalmena aztertzei aukera emango duten proiektu pilotuak sustatzea.
Langile publikoen artean sormena eta ekimena sustatzea proiektuak gauzatzean eta kudeatzean (finantzaketa iturriak...).
Egindako proiektuetan ikasitakoa aztertzea eta horietatik ondorioak ateratzea, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko. Proiektu taldeen artean "jardunbide onenak" partekatzea.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

5. GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA

Udal ororen funtsa osatzen du gizartearekiko konpromisoak, bere jardueraren helburua baita gizarte horri balio publiko erantsia ematea. Edonola ere, gizarteak Toki Administrazioari eskatzen dio, halaber, bere funtzioa betetzeko modua ere aintzat hartuko duen konpromisoa hartzea. Hala, gaur egun, gizarteak espero du administrazio publikoak gardentasunez jardutea, etika publiko baten arabera, bere jardunaren kontuak ematea, herritarren partaidetzara zabaltzea, lau urtez behingo hauteskundeetarako deialdietatik eta botoa emateko eskubidea gauzatzetik harago, eta gizartearen iraunkortasunaren konpromisoa aintzat hartuta lan egitea.

Edonola ere, erakunde eta entitate guztiek, publiko zein pribatuek, gizartearen ongizatearen hobekuntzan erantzukide direla aitortzeak ere jartzen du agerian gizartearekiko konpromiso hori. Horregatik jardun behar da elkarlanean eta bilatu behar dira helburu horri lagunduko dioten aliantzak.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udalek lehenik **oinarrizko alderdi** hauei aurre egiteko moduari heltzea komeniko litzateke:

Oinarrizko alderdiak
Publizitate aktiboaren printzipioa eta informazioa eskuratzeko betekizuna modu eraginkorrean betetzea, eta jarduera publiko guztiak, zuzendaritza publikokoak eta kudeaketari dagozkionak gardentasun printzipioaren arabera beteko direla bermatzeko neurriak hartzea.
Herritarrek politika publikoen diseinuan eta erabakiak hartzeko prozesuetan parte hartzeko estrategia definitzea.
Kargu publikoen eta langile publikoen kode etiko bat eta jokabide kode bat edukitzea, eta hori betetzen dela bermatzeko neurriak hartzea.
Identifikatzea zer beste erakunderekin, publiko zein pribatuak, egin litezkeen aliantzak, herritarrei eta intereseko beste talde batzuei balioa eranstea.
Erakunde barruan eta udaleko herritarren, enpresen eta eragileen artean konpromisoa bultzatzea gizarte garapeneko jardunekin, ingurumenaren iraunkortasunaren, aukera berdintasunaren, euskararen erabileraren eta kontsumo arduratsuen alorrean.
Berrikusteko mekanismo sistematikoak edukitzea.

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonak honako jardura ildo hauek bultzatuko dituzte:

5.1. Gobernu ona eta etika publikoa bultzatzea

Gizarteak gobernu onaren eta etika publikoaren printzipioak zorrotasunez aplikatzea eskatzen die bere administrazio publikoei. Neurriak hartzea administrazio publikoko lanpostu bateko jardunaren ondoriozko pribilegioen erabilera txar oro saihesteko, erabakiek oinarri egokia eduki dezaten zaintzea, aldiari-aldiari kontuak ematea, gardentasunez jardutea, informazio eskuratzeko erraztasunak ematea edo herritarren partaidetza bultzatzea dira gizartearen eskakizun horrekiko konpromisoa nabarmenki adieraz dezaketen osagaietako batzuk.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Kargu publikoen eta behin-betiko langileen Kode Etikoa eta Jokabide Kodea osatzea, eta horiek betetzen direla bermatzeko neurriak hartzea.
- Unitateko pertsona guztiengan saihestea pertsona edo erakunde publiko edo pribatuetan faboritismoaren eragina duen edo edozein susmo eragin dezakeen edozein praktika edo jardun.
- Baliabideak jartzea Unitateko inork erabili ez dezan erakundean duen posizioa edo bere karguaren ondoriozko pribilegioak beretzat abantailak lortzeko, zuzenean edo zeharka, edo edozein pertsona edo erakunderentzat abantailak edo desabantailak bilatzeko, baldin eta neurri

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

horiek ez badaude indarrean den arau esparruaren babespean.

- Zaintzea erabaki, ebazpen eta ekitaldi guztiak informazio frogagarrian oinarrituta egon daitezen (txostenak, azterketak, proiektuak edo irizpenak), eta ahalegina egitea erabaki beharreko gaiari lotuta eskura dauden datuen helburuen azterketan oinarritu daitezen.
- Gardentasuna bultzatzea kontuak emateko modu gisa eta herritarrek eta erakunde publikoek informazio publikoa eraginkortasunez eskura dezaten bultzatzea, legeek ezartzen dituzten mugen barruan.
- Publizitate aktiboaren printzipioa eta informazioa eskuratzeko betekizuna modu eraginkorrean betetzea, eta Unitatearen jardura publiko guztiak, zuzendaritza publikokoak eta kudeaketari dagozkionak gardentasun printzipioaren arabera beteko direla bermatzeko neurriak hartzea.
- Bideratutako informazio eskaerei arin eta modu egokian arrazoituta erantzungo zaiela bermatzea.
- Herritarrek Internet bidez eta gizarte sareen bitartez politika publikoen diseinuan eta erabakiak hartzeko prozesuetan parte har dezaten bultzatzea.

5.2. **Beste administrazio eta erakunde publiko eta pribatuekin elkarlana eta aliantzak bultzatzea**

Gaur egungo gizartean ia-ia ezinezkoa da erakunde batek bere helburuak berak bakarrik lortu ahal izatea. Horregatik du garrantzi handia elkarlanean jarduteko eta beste batzuekin aliantzak egiteko gaitasunak, halako eran non bi alderdiek onura aterako duten eta, azkenik, erakunde publikoak gizarteari balio publikoa eransteko gaitasuna handituko duen.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Identifikatzea zer beste erakunderekin, publiko zein pribatuak, egin litezkeen aliantzak, herritarrei eta intereseko beste talde batzuei balioa eransteko.
- Aliantza aukera berriak identifikatzen lagun dezaketen eta elkarlana bultzatuko duten sareak garatzea.
- Aliantzak ezartzea erakundearen estrategiaren eta premien oinarriaren gainean, bi alderdien ezaugarrien, filosofiaren eta jardunaren arteko osagarritasuna bilatuz.
- Ezarritako aliantzen jarraipena egitea, horien ekarpena eta eraginkortasuna ebaluatuz.
- Bazkide eta aliatuekin harreman iraunkorra eraikitzea, konfiantzan, elkarren arteko errespetuan eta gardentasunean oinarrituta.
- Neurriak hartzea erakunde publikoen arteko harremanetan euskara lanerako hizkuntza gisa erabil dadin sustatzeko.

5.3. **Iraunkortasunarekiko, aukera berdintasunarekiko eta euskararen erabileraren normalkuntzarekiko erantzukizuna onartzea**

Gizartearekiko konpromisoaren arabera, halaber, Unitatearen jarduerak ingurumenean eduki dezaketen inpaktuaren erantzukizuna hartu behar da, eta baita aukera berdintasunaren sustapena eta euskararen erabileraren normalkuntza bultzatu ere.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Unitateak ingurumenean duen eragina identifikatzea, bai bere jardueren bitartez bai horiek duten ondorioen bitartez, esate baterako, beren desplazamenduetan.
- Pertsonak bertako baliabideen erabilera iraunkorrari buruz kontzientziazatzea eta pertsonak bertako baliabideen erabilera iraunkorrean prestatzea: eraginkortasun energetikoa, uraren kontserbazioa eta erabilera, kutsaduraren eta zarataren prebentzioa...
- Unitatearen jarduerak eta bertako pertsonen desplazamenduek ingurumenean duten inpaktua murriztu dadin bultzatzea.
- Herritarrekin zein entitate eta erakundeekin berdintasunezko tratua bultzatzea, edozein arrazoi edo egoeraren ondoriozko diskriminaziorik gabe, legeak diskriminazio positiboaren inguruan aurreikusitako kasuetan izan ezik.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Euskara gizartearen erabili dadin sustatzea, haren normalkuntza sustatuz.
- Herritarren, enpresen eta udaleko eragileen artean gizarte garapeneko jardunbideekiko konpromisoa bultzatzea, hala nola, ingurumenaren iraunkortasunean, aukera berdintasunean, euskararen erabileran, kontsumo arduratsuan...

Alderdi/Ekintza Aurreratuak
Gardentasuna bultzatzea kontu publikoak emateko modu gisa eta herritarrek eta erakundeek informazio publikoa eraginkortasunez eskuratu dezaten bultzatzea, legeak ezartzen dituen mugen barruan.
Erakunde horiek udal estrategiaren eraketan parte hartzea.
Politika horiek gizartean duten eragina neurtzea.
Ingurumena kudeatzeko politika bat garatzea eta interes taldeak kontzientziazatzea.
Gizarteak udal proiektuetan parte har dezan bultzatzea.

6. EMAITZAK

Kudeaketa publiko aurreratu bat emaitzen lorpenaren bitartez adierazi behar da nahitaez. Horretarako, ezinbestekoa da helburu desafiatzaileak proposatzea eta horiek lortzea, proposatutako estrategiak bilatzen zuen ikuspegia egia bihurtuz. Helburu horiek ezartzeko oso kontuan hartu behar dira udalaren beraren kudeaketa joerak, bai Udalaren maila orokorrekoak bai Antolamendu Unitatearenak, antzeko zerbitzuak edo erreferentziazkoak dituzten beste administrazio publiko batzuek edo erakunde pribatuek lortutako emaitzekin konparatuz.

Lortutako emaitzen balorazio egokia egiteko, kontuan hartu behar dira:

- Ezarritako helburuekin egindako konparazioa, zer mailatan lortu diren baloratzeko.
- Zer neurritan ezarri diren helburuak garrantzizko alderdiak aintzat hartuta.
- Datuen denboran zeharreko konparazioa, sortu bide diren joerak identifikatuz.
- Antzeko beste erakunde batzuen edo jarduera eremuan erreferente direnen datuekin egindako konparazioa.
- Lortutako emaitzen eta hartutako neurrien arteko harremana; era horretara, aztertu daiteke emaitza horiek zenbaiteraino diren neurri horien ondorio.
- Lortutako emaitzen eta baliatutako baliabideen arteko harremana.

Kudeaketan aurrera egiteko prozesua hasi duten Udalek lehenik oinarritzko alderdi hauei aurre egiteko moduari heldzea komeniko litzateke:

Oinarritzko alderdiak
Barne funtzionamenduaren adierazleak ezartzea, esate baterako, zerbitzua emateko faseetan igarotako eta baliatutako denborarekin zerikusia dutenak (arreta, txostena, ebazpena, komunikazioa, etab.).
Langile publikoek beren lanarekin duten asebetetze mailaren adierazleak ezartzea (ingurune fisikoa, lan baldintzak, lanbide garapena, lan giroa, etab.).
Pertsonen kudeaketarekin zerikusia duten adierazleak ezartzea (absentismoa, asebetetze mailari buruzko galdetegietan izandako parte hartze ehunekoa, hobekuntza edo proiektu taldeetan izandako parte hartze ehunekoa, etab.).
Proiektu berritzaileekin, berrikuntzara eta ezagutza berriak eta jardun berritzaileak hautematera bideratutako beste erakunde batzuekin izandako lankidetzarekin, esparru bakoitzean baliatutako denborarekin eta abarrekin zerikusia duten adierazleak ezartzea.
Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen eta/edo erakundeen asebetetze mailaren adierazleak ezartzea.
Kudeaketaren gardentasun mailari buruzko adierazleak ezartzea.
Berrikusketarako mekanismo sistematikoak edukitzea.

Estrategiaren eta plangintzaren garapen egokian aurrera egiteko, Udaletan erantzukizuna duten pertsonak honako **jarduera ildo** hauek bultzatuko dituzte:

6.1. Emaita estrategikoak

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Atal honen barruan biltzen dira Ikuspegiarekin, estrategiekin eta hori lortzeko proposatutako helburuekin zerikusi zuzena duten emaitzak. Ereduaren ardatzen hainbat alderdiri buruzkoak izan litezke, horien berezitasuna izanik definitutako estrategian duten inpaktua.

Horretarako, Antolamendu Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Zer neurritan egiten den aurrera Udalak edo Unitateak proposatutako Ikuspegiaren, estrategien eta helburuen lorpenean.
- Jarduera plana eta, beraz, Agintaldi Plana zenbateraino bete den.
- Esleitutako baliabideak ondo kudeatu diren erakusten duten adierazle ekonomikoak, aurrekontuaren eraginkortasunari eta betetzeari buruzko alderdiak barne, kontuan hartuta zenbateraino gauzatu diren aurrekontu aldiaren amaieran zein hark irauten duen bitartean.
- Egindako jarduerari eta ematen diren zerbitzuak erabili edo jaso dituzten pertsonari edo erakundeei buruzko datuak.

6.2. Herritarrengan eta zerbitzuen hartzailerik diren pertsonengan lortutako emaitzak

Aukera ematen dute baloratzeko zenbateraino lortu diren proposatutako helburuak, herritarrei eta ematen diren zerbitzuen helburu diren pertsonari eta erakundeei dagokienez.

Horretarako, Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Herritarrek oro har Udalak edo Antolamendu Unitateak ematen dituen zerbitzuei buruz duten balorazioa.
- Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen edo erakundeen asebetetze maila zerbitzu horien ezaugarriari dagokienez (epeak, kalitate teknikoak, eskakizunak betetzea, adeitasuna, irisgarritasuna, kontsultak egiteko aukera, erantzunen azkartasuna, etab.).
- Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen edo erakundeen asebetetze maila ematen zaien informazioari buruz (argitasuna, zehaztasuna, ulergarritasuna, jasotzen dituenaren premietara egokitzen den, etab.).
- Barne funtzionamenduaren adierazleak, hala nola, zerbitzua emateko faseen denborei dagokienez (arreta, txostena, ebazpena, komunikazioa, etab.).
- Kexuei eta erreklamazioei buruzko adierazleak.

6.3. Emaitzak enplegatu publikoengan

Langile publikoen premiei eta itxaropenei dagokienez zer emaitza lortu diren ezagutzeko informazioa ematen dute.

Horretarako, Unitatearen ardura duten pertsonak ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Langile publikoek beren lanari dagokionez duten asebetetze maila (ingurune fisikoa, lan baldintzak, lanbide garapena, lan klima, etab.).
- Pertsonak zenbateraino dauden sartuta, inplikaturik eta zenbateko ilusioa duten proiektuarekin, proposatutako estrategiarekin eta ezarritako helburuekin.
- Erakundean erantzukizuna duten pertsonak gauzatzen duten lidergoaren balorazioa (helburuak finkatzeko gaitasuna, ematen den informazioaren argitasuna, informazioaren maiztasuna, talde lanaren sustapena, entzuteko gaitasuna, egiten diren proposamenetara zabalik egotea, ordeztzea, jokabide etikoa, antolatze eta kudeatzeko gaitasuna, etab.).
- Asebetetze maila parte hartzeko, ekarpenak egiteko, berrikuntzari laguntzeko eta abarretarako aukerei dagokienez.
- Pertsonen kudeaketarekin zerikusia duten adierazleak (absentismoa, asebetetze mailari buruzko galdetegietan izandako parte hartze ehunekoa, hobekuntza edo proiektu taldeetan izandako parte

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

hartze ehunekoa, etab.).

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

6.4. Emaitzak gizartean

Gaur egungo gizarteak bere administrazio publikoei eskatzen dizkien alderdiekin zerikusia duten helburuak zenbateraino bete diren azaltzen dute.

Horretarako, Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Intereseko talde garrantzitsuenek jokabide etikoari, kontuak emateari, herritarren partaidetzari, gardentasunari, aukera berdintasunari eta euskarari eskainitako tratuari buruz duten iritzia.
- Kontuak emateari buruzko adierazleak.
- Kudeaketaren gardentasun mailari buruzko datuak.
- Beste erakunde publiko eta pribatuekin lankidetzan lortutako emaitzei buruzko informazioa.
- Ingurumenean izandako inpaktuari eta lortutako hobekuntzei buruzko datuak.
- Aukera berdintasunaren adierazpenari buruzko informazioa.
- Euskararen erabilerari buruzko adierazleak, bai erakunde barnean bai kanpoan.
- Herritarrek unitatearen jardunari dagokionez izan duten partaidetzari buruzko datuak, bai Interneten eta gizarte sareetan bai bestelako baliabideetan.

6.5. Berrikuntzaren emaitzak

Neurri berritzaileen garapen maila eta horiek estrategian eta zerbitzuen hartzaile diren pertsonengan eta erakundeetan izan duten eragina baloratzeko aukera ematen digute.

Horretarako, Unitatearen ardura duten pertsonen ekintza hauek bultzatu eta horretarako konpromisoa har dezakete, dagokion unitatea osatzen duten pertsonekin batera:

- Zerbitzuen hartzaile diren pertsonen eta erakundearen asebetetzea, eta intereseko beste taldeena, berrikuntza publikoari buruzko helburuei eta estrategiei dagokionez (nola garatzen diren ideia berritzaileak, zer aukera ematen diren horietan parte hartzeko, horiei buruz jasotzen den informazioa, etab.).
- Langile publikoek berrikuntzarako dituzten aukerei buruz duten asebetetzea (sorkuntzarako, ikertzeko, proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk; sormenez jarduteko bideak; proposamen berritzaileen arriskuak eta ziurgabetasunak onartzearen ondorioak onartzea; etab.).
- Iradokizunen eta ideien ekarpena, gauzatu diren ideien ehunekoa, ekarpen horiei erantzuteko denbora, etab.
- Proiektu berritzaileak, berrikuntzara, ezagutza berriak hautematera eta jardun berritzaileetara bideratutako lankidetzak beste erakundeekin, esparru horietako bakoitzean baliatutako denbora, etab.
- Garatutako berrikuntzek, helburu estrategikoetan inpaktua dutenek bereziki, eragin duten inpaktua adierazten duten adierazleak.

Alderdi/Ekintza Aurreratuak
Gizartean eragiten dugun inpaktua ezagutzen saiatzea.
Intereseko talde garrantzitsuenek jokabide etikoari, kontuak emateari, herritarren partaidetzari, gardentasunari, aukera berdintasunari eta euskarari eskainitako tratuari buruz duten iritzia.
Kontuak emateari buruzko adierazleak.
Beste erakunde publiko eta pribatuekin lankidetzan lortutako emaitzei buruzko informazioa.
Herritarrek unitatearen jardunari dagokionez izan duten partaidetzari buruzko datuak, bai Interneten eta gizarte sareetan bai bestelako baliabideetan.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

Alderdi/Ekintza Aurreratuak

Zerbitzuen hartzaile diren pertsonen eta erakundeen asebetetzea, eta intereseko beste taldeena, berrikuntza publikoari buruzko helburuei eta estrategiei dagokionez (nola garatzen diren ideia berritzaileak, zer neurrian ematen diren horietan parte hartzeko, horiei buruz jasotzen den informazioa, etab.).

Langile publikoek berrikuntzarako dituzten aukerei buruz duten asebetetzea (sorkuntzarako, ikertzeko, proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk; sorkuntzak jariatzeko bideak; proposamen berritzaileen arriskuak eta ziurgabetasunak onartzearen ondorioak onartzea; etab.).

Iradokizunen eta ideien ekarpena, gauzatu diren ideien ehunekoa, ekarpen horiei erantzuteko denbora, etab.

5. ALDAKETA KUDEATZEKO IDEIA GILTZARRIAK

Euskal Udalen Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Ereduak EAEko Udal guztiek garatu beharreko kudeaketa ikuspegia proposatzen du. Eraldaketa prozesu horrek, ordea, aldaketa sakona dakar erakundea kudeatzeko moduari dagokionez. Administrazioaren barruan eta kanpoan aurretik pilatutako esperientziei esker, aldaketa prozesu hori kudeatzen lagun dezaketen ideia giltzarriak identifikatu daitezke:

- Hainbat Udal urteak dira ekintzak egiten ari direla hemen deskribatzen den Ereduaren ardatzetakoren baten barruan kokatu litezkeena. **Ez gara hutsetik abiatzen ari**, beraz, abiaburu erreala identifikatzea izan liteke prozesuaren hasierako urratsetako bat.
- Ideia horretan berean sakonduz, eta agiriaren hasierako atalean azaldu bezala, EUDELeK, lan taldeen eta sareen bitartez, hainbat material erabilgarri osatu ditu azken urteotan, euskal udalei beren hastapenean eta/edo kudeaketaren alorraren hobekuntzan laguntzeko.
- Kudeaketa publiko aurreratu bat garatzera begirako estrategien arrakastak lotura zuzena du **erakundean erantzukizun gorena (politikoa eta teknikoa) duten pertsonen inplikazio mailarekin**. Inplikazio hori txikia bada, lortzen diren emaitzak ere halakoak izango dira. Inplikazio hori behar beharrezko betekizuna da, nahiz eta ez den nahikoa, beste aldagai batzuen mende ere baitago arrakasta.
- Euskal Udalen Kudeaketa Eredu Publiko Aurreratu osatzen duten osagaiak garatzeko **ez da beharrezkoa Ereduaren ardatz guztietan ekintzak aldi berean garatzea, eta horiei ekiteko ordenak ere ez du zertan ardatzen ordenaren arabera izan behar nahitaez**. Udal bakoitzak adierazi behar du zein diren prozesu horri gehien lagun diezaioketen urratsak. Edonola ere, badira hainbat **osagai oinarritzakoak**, erudian identifikatuak, eta horiek gabe zaila da ereduak proposatzen duen kudeaketa publiko aurreratu garatzea. Horregatik, beharrezkoa da prozesuaren hasieran arreta berezia jartzea horietan.
- Ildo beretik, lehenetsuna zer ardatz edo ekintzari emango zaion erabakitze edo jarduteko, udal bakoitzaren errealitatea hartu beharko da kontuan, haren tamaina, egitura, eskura dituen baliabideak, erakunde mailako kultura...
- Kudeaketa sistemaren aldaketei buruz ari bagara ere, aldaketa horiek nabarmen eragiten diote erakundean egoteko eta lan egiteko moduari. Zentzu horretan, oso aintzat hartu behar da kudeaketa aurreratu baterantz bideak **aldaketa kultural** bat eragingo duela, eta aldaketa hori, une batzuetan sakonagoa eta besteetan arinagoa izan badaiteke ere, ezinbestekoa da prozesuak arrakasta izango badu.
- Prozesuaren hasierako faseetan, zeinbat pertsona erabakitasunez inplikatuko dira. Jarraitutasuna, esaten denaren eta egiten denaren arteko koherentzia, zalantzak eta errezeloak dituztenenganako errespetua, egiten denaren erabilgarritasuna, hori guztiari esker gero eta jende gehiagok eta gogo gehiagorekin egingo du bat prozesuarekin.
- Garrantzizkoa da hasieratik beretik ezartzea Udal bakoitzean **aldaketa prozesuaren lider izango den talde edo ekipo bat**. Egitura plural baten bitartez (taldeei, profil profesionalei, etab. dagokionez) inpaktu handiagoa lortuko da. Edonola ere, taldeko kideen artean erakundean erantzukizuna duten eta erabakiak hartzeko gaitasuna duten pertsonak egon behar dute.
- Zer lortu nahi den argi azaltzeko aukera emango duen prozesuaren kontakizuna sortzea laguntza handikoa izaten da, erakunde osoari eta intereseko beste talde batzuei jakinarazteko. **Komunikazio estrategia** egokia lortzea funtsezko alderdia izaten da, eta, orobat, funtsezkoa izaten da **partaidetzarako bide benetakoak** ezartzea.
- Aldaketa prozesu orotan bezala, **denbora eskaini behar zaio prestakuntzari eta euskarri teknikoa** aurreikusi behar da horren garapenerako.
- Hobekuntza prozesuetan ohikoa eta logikoa izaten da arreta jartzea falta diren gauzetan, ez ditugun gauzetan, asetzen ez gaituzten gauzetan. Edonola ere, funtsezkoa da **tartea uztea ondo egiten dena ezagutzeko, partekatze eta aitortzeko**. Indargune horiek izango dira erronka berriei heltzeko tranpolina.
- Beharrezkoa da prozesuaren zentzuaren eredu izango diren **epe laburreko emaitza zehatzak** proposatzea. Emaitzak asko luzatzen badira, edo denbora askoan ezin konpondu izan diren arazo

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

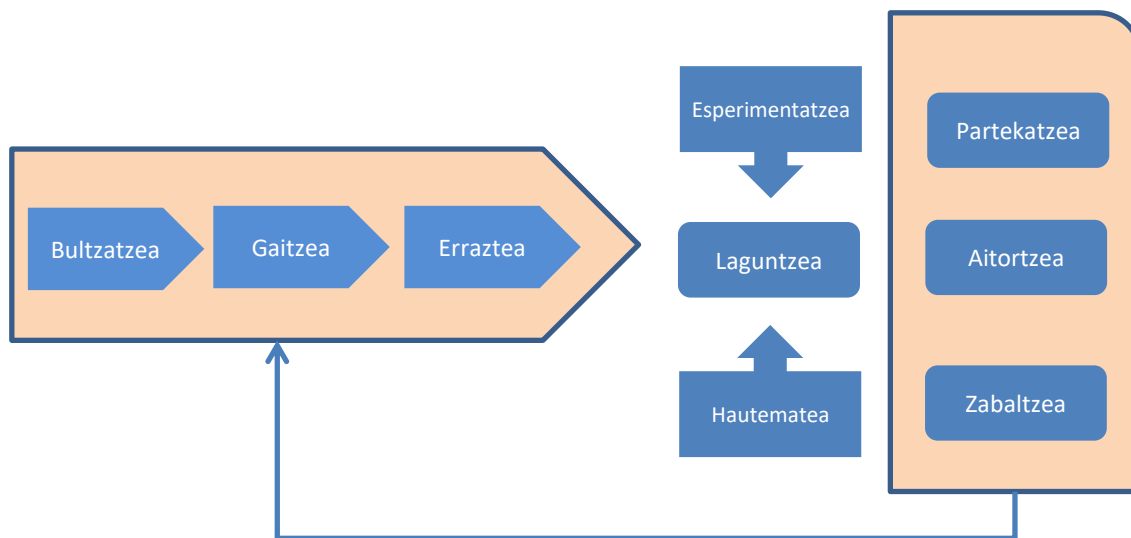
oso konplexuei heltzen bazaie, litekeena da prozesuak oso denbora gutxian indarra galtzea.

- Euskal Udalen Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Ereduak ekintzak ezartzeko proposatzen duen prozesua **baliabide bat da, inolaz ere helburu bat berez**. Helburua ez da ereduak proposatzen edo iradokitzen duena martxan jartzea, baizik eta kudeaketak modu eraginkorragoan laguntzea gizartearentzat balio erantsia sortzeari. Helburu horretarako, ereduak aldaketarako palanka izan nahi du. Ildo horretatik, berrikusi eta eguneratu egingo da ereduak, modu egokian bete dezan funtzio instrumental hori.
- Zaila bada ere, konplexuena ez da aldaketa prozesuari ekitea edo hura garatzea, denboran iraunaraztea baizik. Garrantzizkoa da **prozesuari eusteko eta jarraipena emateko** mekanismoak ezartzeko denbora hartzea.

6. EUSKAL UDALEN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUAREN EREDUA EZARTZEKO BALIABIDEAK

Kudeaketa Ereduaren ezarpenean aurrera egiteko ezinbesteko abiapuntua bada ere Udalaren edo Antolamendu Unitatearen konpromisoa, zeharkako hainbat neurri daude, partekatutak, aurrerabide horri laguntzeko. Estrategia horiek grafiko honetan azaltzen dira labur-labur.

ZEHARKAKO NEURRIEN LABURPEN TAULA



Ikus ditzagun zehatzago:

- Bultzatzea.
 - Euskal Udalen Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua zabaltzeko jarduerak.
 - Kudeaketa hobetzeko sentsibilizazio jarduerak.
 - Kudeaketa hobetzeko ekintza plan espezifikoekin konpromisoa hartzen dutenak sustatzeko neurriak.
- Gaitzea.
 - Prestakuntza eta ikaskuntza jarduerak, Ereduan identifikatutako hobekuntza estrategietarako beharrezkoak diren gaitasunak garatzeko.
 - Udalen artean ikaskuntza bisitak errazteko neurriak.
- Erraztea.
 - Ereduan proposatutako estrategien garapenean erabilgarriak izan daitezkeen materialak eta metodologiak eskuratu ahal izatea.
 - Plataforma komunak elkarlanean jarduteko.
 - Hobekuntza prozesuetan sortutako esperientziak eta ezagutza partekatzeko guneak eta jarduerak, ekitaldien, argitalpenen eta gizarte sareen bitartez.
- Laguntzea.
 - Laguntza tekniko espezializatua, bertako baliabideen bitartez edo kanpoko babesen bitartez.
- Hautematea.
 - Antena teknologikoaren lana, metodologiak, teknologiak eta jardunbide egokiak identifikatuz toki esparruaren barruan zein kanpoan.
- Partekatzea.

KUDEAKETA EREDU PUBLIKO AURRERATUA

Erreferentziazko esparrua

- Esperientziak partekatzeko eta elkar laguntza aurkitzeko aukera ematen duten topaketa foruak.
- Sortutako ezagutzak eta esperientziak partekatzeko aukera emango duten lankidetza tresnak eta euskarriak.
- Metodologiak, teknologia eta hautemandako jardunbide egokiak partekatzeko euskarriak.
- Aitortzea.
 - Eredua eransteko eta garatzeko prozesuan nabarmentzen diren Udalak edo Antolamendu Unitateak aitortzeko politika.
- Zabaltzea.
 - Egindako aurrerabideak eta horiek herritarrei eta gobernu egokiari ekar diezaioketen onurak gizarte osoari zabaltzeko euskarriak eta jarduerak.
- Esperimentatzea.
 - Esperientzia pilotuak egitea, metodologia eta tresna berritzaileak eduki ahal izateko baliabideak eskainiz, horiek probatu eta, hala badagokio, balioesteko.