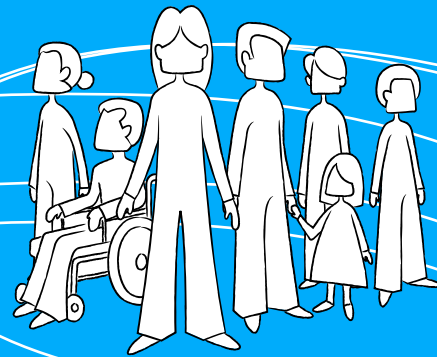


EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUKO EREDUA

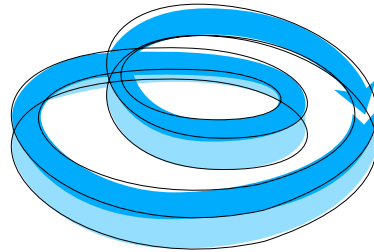


PERTSONA HELBURU

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO



**EUSKO JAURLARITZAREN
KUDEAKETA PUBLIKO
AURRERATUKO EREDUA**

PERTSONA HELBURU

EUSKO JAURLARITZA

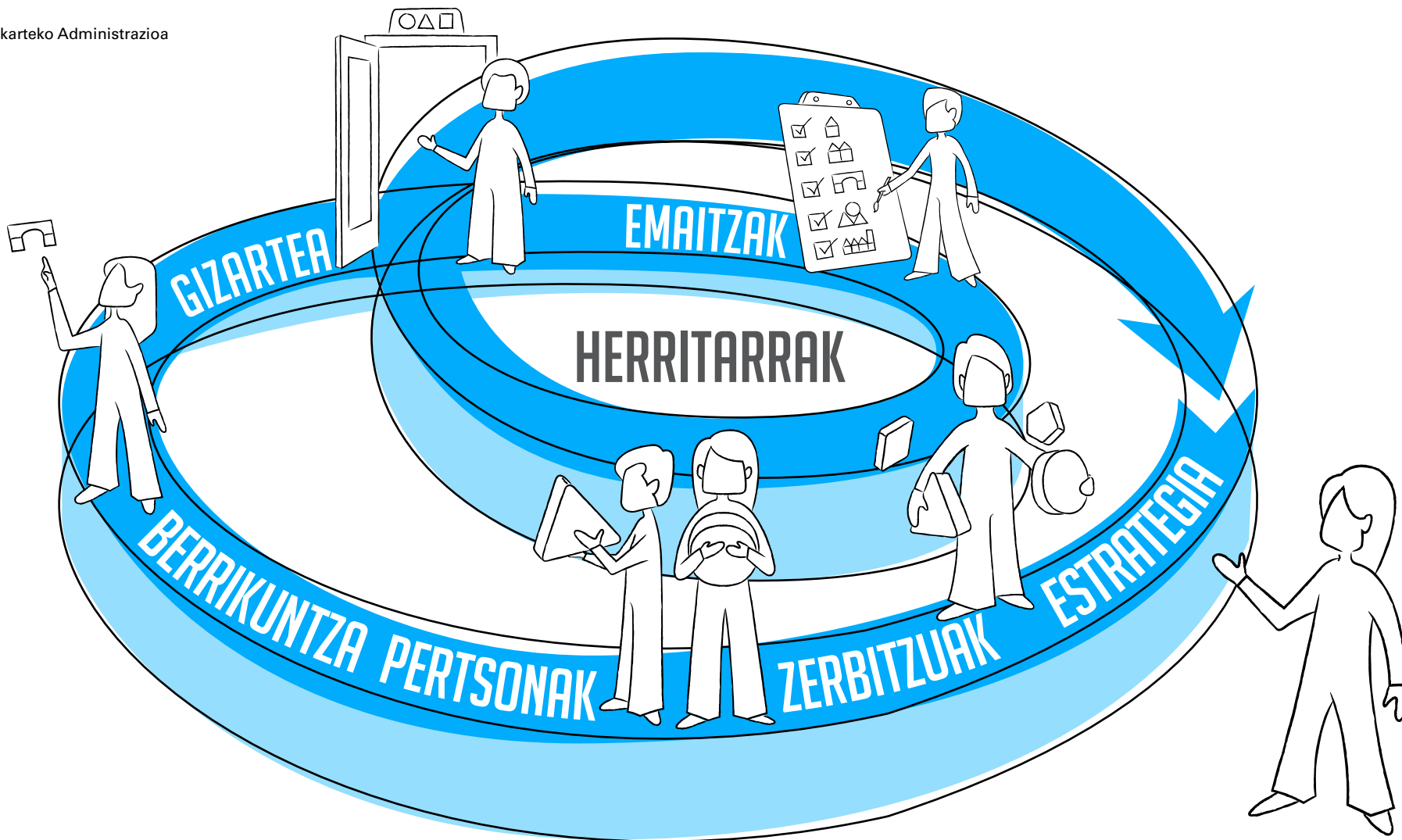


GOBIERNO VASCO

2014ko urria

EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUKO EREDUA

© Euskadiko Autonomia Elkarteko Administrazioa



Aurkibidea

#1 Gizarteari balioa erantsiko dion kudeaketa.....	5
#2 Zer-nolako herri-administrazioa izan nahi dugun	6
#3 Arlo publikorako eredu bat: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua	7
#4 Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren ardatzak, jardun-lerroak eta ekintzak	8
#5 Aldaketa kudeatzeko giltzarriak..	32
#6 Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezartzeko baliabideak	34
Hiztegia	36
Eranskinak.....	42

1 ESTRATEGIA	10
1.1 Politika eta kudeaketa behar bezala lerrotzea.....	11
1.2 <i>Atalaren</i> estrategia eta plangintza finkatzeko beharrezkoa den informazioa lortzea	11
1.3 <i>Atalaren</i> estrategia finkatu eta plangintza lantzea	12
1.4 Estrategia eta plangintza jakinaraztea, hedatzea, berrikustea eta eguneratzea.....	13
2 ZERBITZUAK	14
2.1 Herritarrekiko eta zerbitzu-hartzaile diren pertsona edo erakundeekiko harremanak behar bezala kudeatzea.....	15
2.2 Herritarrei zuzendutako zerbitzu eta produktuak garatzea	15
2.3 Prozesuak azkartasunez kudeatzea eta zerbitzu eta produktuak etengabe hobetzea	16
2.4 Prozesuak erakunde osoarekin eta beste erakunde esanguratsu batzuekin koordinatzea.....	16
2.5 Aurrekontua kudeatzea, helburuak eraginkortasunez lortzeko moduan	17
2.6 Teknologia eta instalazioak kudeatzea	17
3 PERTSONAK	18
3.1 Pertsonen ezagutza eta trebetasunen plangintza egin eta garatzea.....	19
3.2 Pertsonen konpromisoa indartuko duten baldintzak sortzea	20
3.3 Pertsonen lidergo-ahalmena zabaltzea	21
4 BERRIKUNTZA	22
4.1 Berrikuntzaren helburuak eta estrategia finkatzea, inguruneko aukerak erabiliz	23
4.2 Berrikuntzarako giroa barnean sortzea	23
4.3 Ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzea.....	24
5 GIZARTEA	25
5.1 Administrazio ona eta etika publikoa bultzatzea.....	26
5.2 Beste administrazio eta erakunde publiko nahiz pribatu batzuekiko elkarlana eta aliantzak bultzatzea	27
5.3 Iraunkortasunarekiko, aukera-berdintasunarekiko, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunarekiko eta euskararen erabilera normalizatzearekiko konpromisoa norbereganatzea.....	27
6 EMAITZAK	28
6.1 Emaitza estrategikoak.....	29
6.2 Herritarrekin eta zerbitzu-hartzaileekin lortutako emaitzak	29
6.3 Pertsonekin lortutako emaitzak.....	30
6.4 Berrikuntzan lortutako emaitzak	30
6.5 Gizartean lortutako emaitzak	31

Gizarteari balioa erantsiko dion kudeaketa

#1

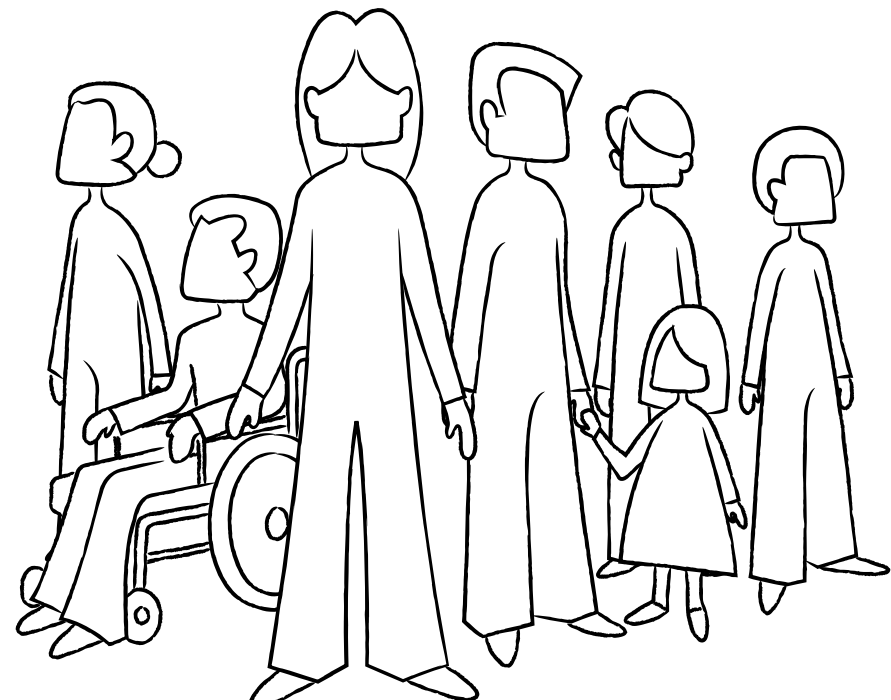
Era askotako arrazoiak direla eta, politika, gaur egun, garai zailenetako bat igarotzen ari da; izan ere, hainbat faktorek bat egitearen ondorioz, gizartearen deslegitimazio handia bizi du. Kontuan izanda administrazio publikoak direla politika ekintza bihurtzen dutenak, politikaren deslegitimazioak nabarmen eragiten die administrazio publikoei, eta hori dela eta, administrazioon jarduerak zentzurik ba ote duen zalantzan jartzen da.

Bestalde, administrazioak gero eta zerbitzu hobea eskaintzea espero dute herritarrek, premiak ere aldatu eta areagotu egin direlako, denboraren joanean. Hala ere, gaur egungo abagune sozio-ekonomikoan, hau da, krisi ekonomiko oso sakona ezaugarri duela, eta ondorioek finantza eta ekonomiaren esparrua gaindituta, herritarren gurari horiek baliabideak larriki mugatuta egotearekin egiten dute topo. Hori horrela izanik, administrazio publikoek ere aurrez aurre dute erronka: kalitatezko erantzuna eman behar diete herritarrek dituzten premiei –krisi ekonomikoaren ondorioz gero eta handiagoak diren premiak, gainera–, baina baliabideak nabarmen murriztuta dituztela.

Egoera horri arrakastaz aurre egitea giltzarri da administrazio publikoek beren gizarte-eginkizuna egoki betetzen jarraitzeko modua izan dezaten, eta hau da lan hori: **herritarren eta gizataldeen premiei erantzutea, eskura dauden baliabideak berdintasunez eta eraginkortasunez erabilia.** Hau da, administrazio publikoek **balioa erantsi behar diote kokatu dauden gizarteari.** Gaur egun, bes-

te inoiz baino gehiago, argi eta garbi adierazi behar da prestakuntza tekniko handia duela, dagozkion baliabide publikoak eraginkortasunez kudeatzeko gaitasuna duela, eta herritarren bizitza-kalitatea hobetzeko ekarpen nabarmena egiten duela; testuinguru horren barruan dago kokatuta Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua.

Gure administrazioaren kudeaketa zerbitzua eskaintzen dion gizartearen premia aldakorretara egokitzeko gogo hori ez da berria, eta arrastoa nondik datorren ikusteko, hor ditugu Administrazio Publikoa Eraberritzeko Batzordea (Eusko Legebiltzarrean sortua), edo, berrikiago, Berrikuntza Publikoko Plana, Eusko Jaurlaritzak onartua. Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua esperientzia hori eta beste hainbat erakunde publiko eta pribatuena baliatu du, guztiek ere ezagutza eta esperientzia ekarri baitiote erronka honi.



Zer-nolako herri-administrazioa izan nahi dugun

#2

Hauek dira Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio orokorreko eta erakunde-administrazio kargudunen eta behin-behineko langileen jokabide-kode etikoan jasotzen diren baloreak: **zuzentasuna, bikaintasuna, politika eta kudeaketa lerrokatzea, lidergoa eta berrikuntza.**

Gainera, Enplegu Publikoaren Oinarrizko Estatutuak printzipio etikoen multzo bat jasotzen du, eta gaion ingurukoak dira: **legezkotasuna errespetatzea, herritarren interes orokorreari erantzutea, leialtasuna eta fede ona, aldeko traturik ez onartzea, izapideak edo prozedurak azkartzeko interesgatazkak edo inork eragitea saihestea, eraginkortasuna, ekonomia eta efizientzia, zerbitzu publikoari dedikazioa eta oinarrizko eskubideak eta askatasun publikoak errespetatzea.**

Balio eta printzipio horietatik abiatuta, Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduak **helburu dituen herritarrak harro egoteko moduko administrazio publikoa lortu nahi du, honako ezaugarriak dituela:**

Proaktiboa eta berritzailea, bilakaera etengabea, zerbitzua eskaintzeko bide berriak lantzen dituena, herritarrek dituzten premia aldakorreari efizientzia handiagoz erantzun ahal izateko.

Irisgarria, irekia, gardena eta gertukoa.

Politika eta kudeaketa behar bezala lerrokatzen dituena.

Legea betetzea eta behar besteko azkartasuna eta malgutasuna uztartzen dituena, administrazio onaren mesedetan.

Etika publikoarekin konprometitua.

Politikoki eta teknikoki lidergo sendoa eta konprometitua duena.

Langile publikoen lanari garatzeko bidea ematen diona, langileen parte hartzea bultzatu eta horien konpromisoa eta erantzukidetasuna sustatzen dituena.

Helburu eta konpromiso zehatzak eta ebaluatzeko modukoak dituena.

Gizartearentzat baliagarriak eta efizienteak diren emaitzak lortzera bideratua, ebaluazioak egiten dituena, eta gizarteari kontuak ematen dizkiona.

Parte-hartze dinamiketan eta erakunde publikoen nahiz publiko-pribatuen arteko lankidetzazko prozesuetan oinarritzen dena.

Eredugarria dena, eta gizartearen eskakizunetan aurretik doana, bai iraunkortasun sozial, ekonomiko eta ingurumenezkoan, bai aukera-berdintasunean, emakume eta gizonen berdintasunean edota euskararen erabileraren normalizazioan.

Arlo publikorako eredu bat: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua

#3

Gizarteari balioa ekartzea da kudeaketa publiko aurreratuaren azken emaitza. Horretarako, Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde autonomoetako zuzendaritzako kideek, politikari nahiz teknikariek, **estrategia** bat landu eta hori bultzatzeko konpromisoa hartu behar dute, eta estrategia horrek gobernu osoaren politika publikoak eta helburu estrategikoak *atalaren* estrategiarekin uztartu beharko ditu.

Era berean, **zerbitzuak kudeatu behar dituzte**, herritarren eta zuzeneko hartzaile diren pertsona eta erakundeen beharrianak eta igurikimenak kontuan izanda, **berrikuntza** publikoa bultzatuz, eta **langile publikoak** behar bezala kudeatuz, barruan duten onena eman dezaten.

Hori guztia **gizartearekiko konpromisotik abiatuta** egin behar da, jokabide guztietan administrazio ona eta etika publikoa erakutsiz eta beste erakunde publiko eta pribatuarekin elkarlanean arituz, pertsonen onerako; eta dena delako jarduerak iraunkortasunean, aukera-berdintasunean, emakume eta gizonen arteko berdintasunean eta euskararen erabileraren normalizazioan nolako eragina duen gogoan izanik.

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua:

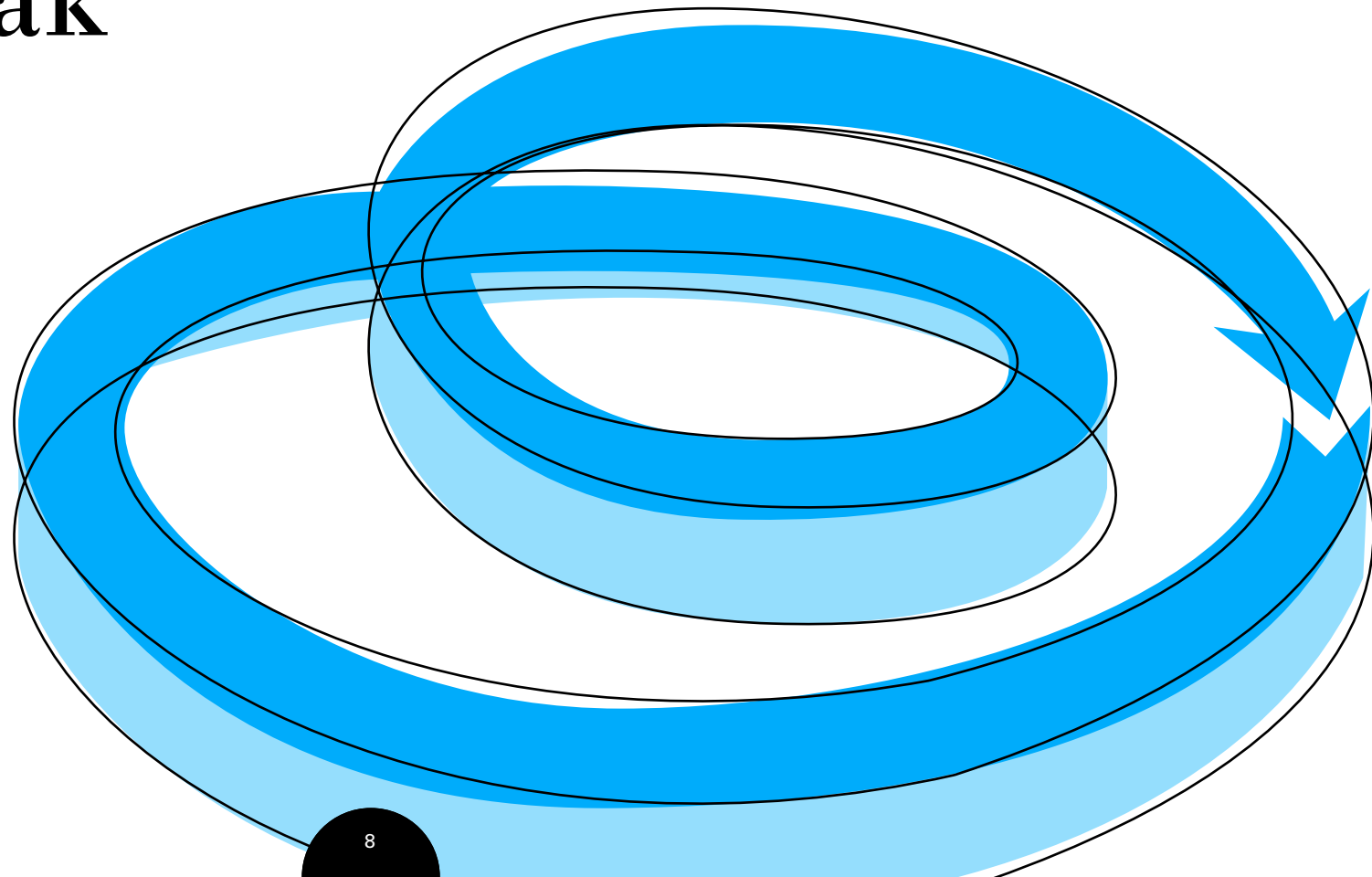
Erreferentzia-esparru bat da, eta Eusko Jaurlaritzako sailietako edo erakunde autonomoetako antolamenduko *atal* bakoitzak (aurrerantzean *atala* edo *atalak*) bere burua bertan ikusteko aukera izango du, indartu beharrekoak diren eremuak zein diren jakiteko eta, horrela, gizarteak eskatzen dionari egokiago erantzuteko.

Atal guztiak kudeatzeko oinarriak jarri behar dira, eta oinarritzat diren alderdiak identifikatu behar dira, edozein *atal* kudeatzeko moduaren osagaitzat hartu ahal izateko. Horrekin batera, kudeaketako beste praktika on batzuk ere erakusten ditu, gutxika-gutxika ezarri daitezkeenak, *atal* horietako bakoitzaren ezaugarrien eta egoeraren arabera.

Aldian-aldian berrikusi egin beharko da, bai gure gizartearen gertatzen diren aldaketetara egokitzeko, bai Eusko Jaurlaritza osoko kudeaketak izango duen bilakaerara egokitzeko ere.

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren ardatzak, jardun-lerroak eta ekintzak

#4



Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduak sei ardatz ditu, gizarteari balioa emansten laguntzen dutenak:

Ardatz horiei lotuta, hainbat **jar-dun-lerro** zehaztu dira. Horrekin batera, jarduera-lerro bakoitzarentzat **ekintza** batzuk ere zehaztu dira, hain zuzen ere kudeaketa publiko aurreratua egiteko *atal* bakoitzean. Ekintza horiek bi kategoriatan bereizten dira: batetik, oinarrizkoenak diren ekintzak, eta, bestetik, garapen maila handiagoa eskatzen dutenak. Ekintza horiek guztiak aurrera eramateko jarraitu beharreko bideak askotarikoak izango dira halaberrez, eta, gainera, *atal* bakoitzak bizi duen egoerara egokituta daudenak, baina aipagai dugun ereduaren esparruan jasota egon beharko dute beti. **Dena den, lehenbizi ekintza oinarrizkoen** eskaini beharko zaie arreta.

4 BERRIKUNTZA
Berrikuntzaren heburuak nola finkatzen diren eta berrikuntzarako eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko testuingurua nola sortzen den.

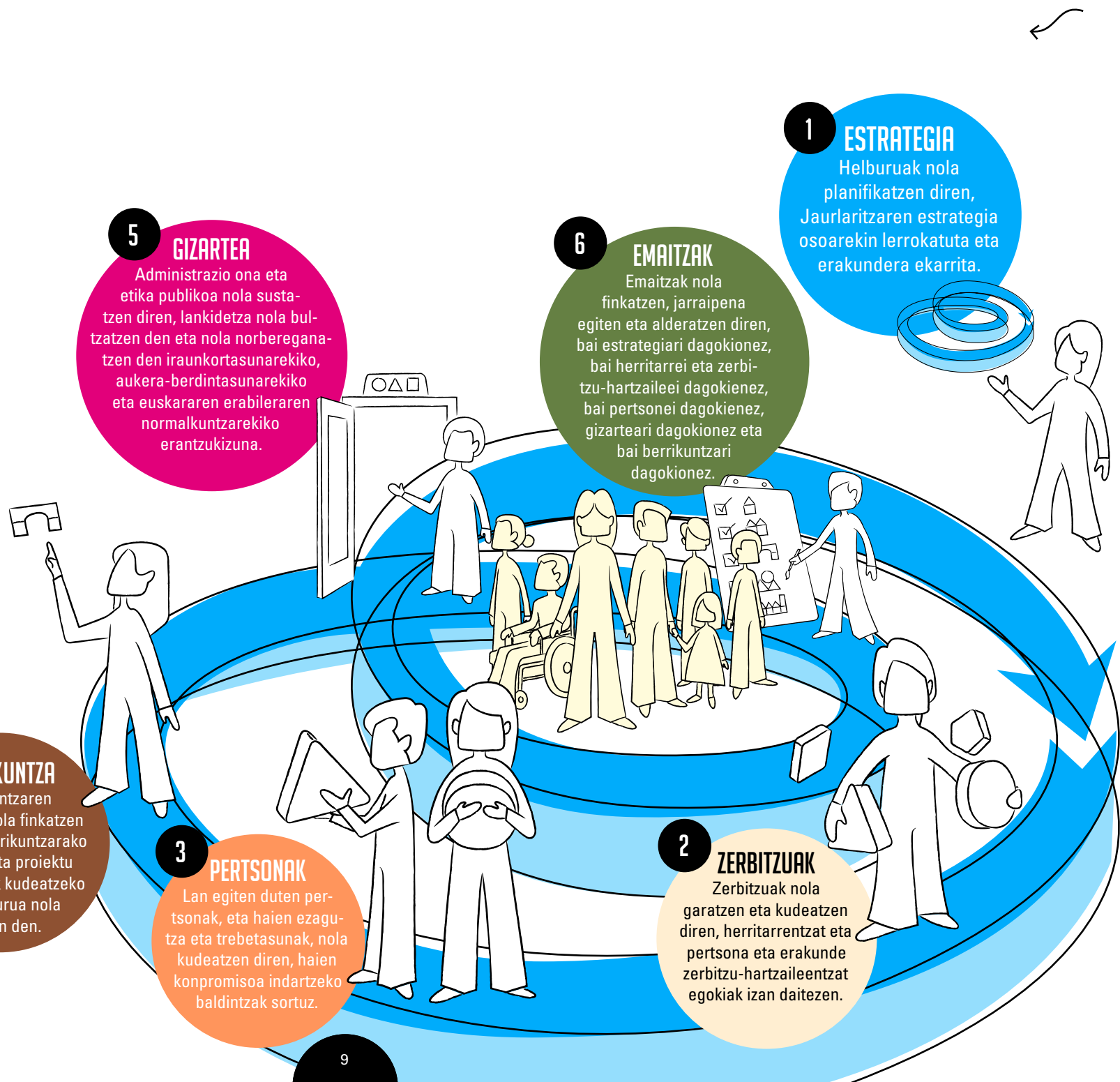
3 PERTSONAK
Lan egiten duten pertsonak, eta haien ezagutza eta trebetasunak, nola kudeatzen diren, haien konpromisoa indartzeko baldintzak sortuz.

5 GIZARTEA
Administrazio ona eta etika publikoa nola sustatzen diren, lankidetzan nola bul-tzatzen den eta nola norberegana-tzen den iraunkortasunarekiko, aukera-berdintasunarekiko eta euskararen erabileraren normalkuntzarekiko erantzukizuna.

6 EMAITZAK
Emaitzak nola finkatzen, jarraipena egiten eta alderatzen diren, bai estrategiari dagokionez, bai herritarrei eta zerbitzu-hartzaileei dagokienez, bai pertsonen dagokienez, bai berrikuntzari dagokionez.

1 ESTRATEGIA
Helburuak nola planifikatzen diren, Jaurlaritzaren estrategia osoarekin lerrotatuta eta erakundera ekarrita.

2 ZERBITZUAK
Zerbitzuak nola garatzen eta kudeatzen diren, herritarrentzat eta pertsona eta erakunde zerbitzu-hartzaileentzat egokiak izan daitezzen.



Estrategia

1

Gobernu baten estrategian, gobernu horrek lehentasunezko zatit jotzen dituen politika publikoak aipatzen dira, eta, horrekin batera, estrategia hori aurrera eramane behar duten *atalen* kudeaketa-lana kasuan-kasuko arloan kokatzen du. Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduak *atal* horien kudeaketa-esparrua finkatzen du. Ondorioz, hemen proposatzen den estrategia aipatzen duena da, batetik, *atal* bakoitzak nola lerrokatuko dituen bere estrategia eta helburuak Gobernuak berak zehaztuta dituenekin, eta, bestetik, *atal* bakoitzak zer nolako estrategia eta plangintza berezitua izango dituen, bere jardun-eremuko erronka eta helburuei aurre egiteko.

Horretarako, *atalek* beren estrategia hori zehazteko beharrezkoa zaien informazioa kudeatu behar dute, eta informazio hori beren antolamendu osoari egoki komunikatzen eta hedatzen zaiola ziurtatu. Estrategia modu horretan zehazteko eta egin beharreko plangintza egiteko, parte-hartze prozesu ahalik eta zabalenak egin behar dira; prozesuotan, *ataleko* pertsonak nahiz beste pertsona eta talde batzuek parte hartuko dute, barruko zein kanpokoek.

Era berean, eskura dauden baliabideen kudeaketa ekonomikoak zein teknologikoak edo informazioaren ingurukoak, aurretik zehaztutako estrategia eta plangintza-aren alde erabili behar dira.

Bestalde, plangintza eta estrategia gauza dinamikoztat hartu behar dira, etengabe kontrastatu eta berrikusi beharrezkoztat, unean uneko egoerara egokitu daitezten eta aldakorrek diren premiei eta inguruabarrei erantzuna eman diezaien.

Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalek*, hasteko, **oinarrizko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Atalari eragiten dioten **Jaurlaritzaren estrategiak** eta helburuak ezagutzea, behar bezala lerrokatuta egongo garelako ziurtatzeko.

Atalaren estrategia finkatzea: misioa eta iritsi nahi dugun ikuskera.

Plangintza zehaztea, estrategia helburu estrategikoetan eta ekintzetan hedatuz eta strategiarekin bat datozen kudeaketa-planak finkatuz.

Atalaren jardueran eta emaitzetan "interesa" duten pertsonak eta erakundeak identifikatzea. "**Interes-talde**" deritzegu horiei, hala nola, herritarrak, eskainitako zerbitzuen hartzaileak edota laguntza-motaren bat jasotzen dutenak, enpresa hornitzaileak, Legebiltzarra, Jaurlaritzan lan egiten duten pertsonak, Jaurlaritzako beste *atal* batzuk, gainerrako herri-administrazioak, beste herri-erakunde batzuk, hirugarren sektoreko erakundeak, eta abar.

Oinarrizko **adierazleak** zehaztea, *atalaren* estrategiei begira aurrerapen-mailaren berri emango digutenak.

Estrategiaren ardatza behar bezala garatzeko, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten pertsona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.



1.1 POLITIKA ETA KUDEAKETA BEHAR BEZALA LERROKATzea

Demokraziaren arabera, herritarrek hautatutako pertsonak dira herri-erakundeek bultzatu beharreko politika publikoak zehazten dituztenak. Erakunde publikoek kudeatzen dituztenak dira politika horiek gauzatzeko ardura dutenak.. Horregatik, kudeaketa publiko arretatuak arreta berezia jarri behar du politika eta kudeaketa lerrokatzen.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Beren erantzukizun-esparruari eragiten dioten Gobernuaren estrategia eta helburuak ezagutzea, plan, programa eta ekintzatan garatzeko eta hedatzeko.
- Gobernu osorako zehazturik dauden zeharkako estrategia eta planen berri izatea, *atalaren* estrategia zehatzak beste estrategia orokor horiek lortzen nola lagundu dezakeen planteatzeko.
- **Ikuskera** estrategikoari eta plangintzari lehentasuna ematea, etorkizuneko arazoak nola konpondu eta erronkak nola bideratu jakiteko.
- Interes-taldeekin helmugak eta helburuak partekatzea, eta ahal diren baliabide guztiak horien eskura jartzea, Eusko Jaurlaritzaren politika publikoek arrakasta izan dezaten emaitzetan, eta herritarren onurarako izan daitezen.
- Gainontzeko lankideekin eta langileekin ideia, proiektu eta informazioa elkarbanatzea, Eusko Jaurlaritzak zehaztutako politika publikoen helburuak lortzeko.
- *Atala* osatzen duten pertsonen leialtasun eta profesionaltasunez lan egin dezaten sustatzea, gobernuaren estrategia garatzen.

1.2 ATALAREN ESTRATEGIA ETA PLANGINTZA FINKATZEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA LORTZEA

Estrategiak eta haren hariko plangintzak informazio garrantzitsu eta esanguratsua izan behar dute oinarri, ongi oinarrituta egongo badira.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- "Interes-talde" deritzenak identifikatzea.
- "Interes-talde" horiek zer nolako beharrianak dituzten eta etorkizunean zer-nolako igurikimenak dituzten jakitea.
- Eragin diezaieketen "interes-taldeen" helburu eta proiektu estrategikoen berri izatea.
- *Atalaren* planifikazioa edo estrategia definitzeko esanguratsuak izan daitezkeen informazio-iturriak identifikatzea, hala nola, esate baterako, herritarren kezka eta igurikimenak, biztanleen, gizartearen eta ekonomiaren inguruko aldagai nagusien bilakaera, beste herri-administrazioen praktika onak, e.a.
- Aurreko epealdian *atalak* lortutako emaitzen balorazioa egitea eta inguruko beste erakunde batzuekin edo *atalarentzat* bereziki esanguratsuak izan daitezkeenekin alderatzea.
- Informazio hori guztia eskuratzeko, balorazioa egiteko eta ezagutza baliagarri bihurtzeko sistematika proposatzea, hain zuzen *atalaren* plangintza eta estrategia zehazten laguntzeko.



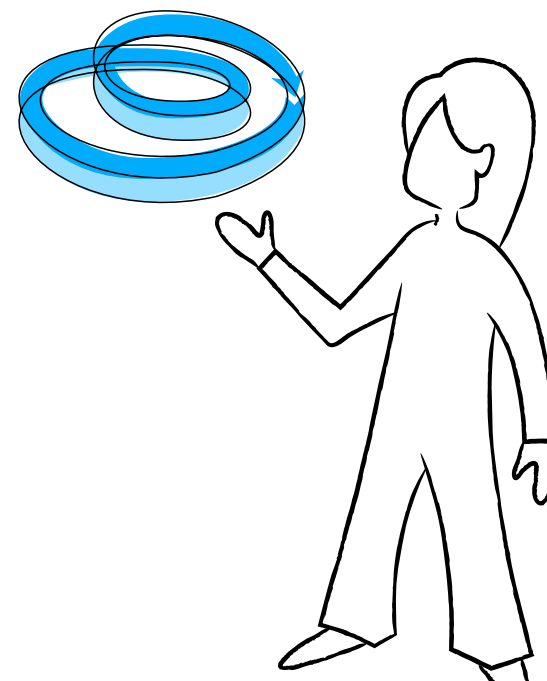
1.3 ATALAREN ESTRATEGIA FINKATU ETA PLANGINTZA LANTZEA

Atal bakoitzak bere estrategiak eta helburuak zehaztu behar ditu, eta garbi adierazi behar du zein diren, gero kudeaketa-planetara eraman ahal izateko. Era berean, horiek guztiak gauzatzeko zer baliabide eta aliantza behar dituen ere adierazten du.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Gogoeta estrategikoa egiteko metodo bat ezartzea, eta horretarako, ahalik eta parte-hartzerik zabalena izan beharko dute dauden interes-taldeen, bai barrukoek (esate baterako, *ataleko* langileek) bai kanpokoek ere.
- *Atalak* etorkizunean izan nahi duena, hau da, Ikuskera, definitzea.
- Balioak, printzipio etikoak eta administrazio onaren printzipioak definitzea; horietan guztietan arreta berezia jarriko du *atalak*, eta gauzatu ahal izateko beharrezko helburuak eta ekintzak zehaztuko ditu.
- *Atalaren* helburu estrategikoak finkatzea, eta baita lortu nahi diren emaitza zehatzak ere; beti ere gobernuaren planarekin eta goragoko mailako *atalen* planekin lerrokatuta.
- Finkatu diren helburu estrategikoek interes-taldeen beharrizan eta igurikimenei zenbateraino erantzuten dieten aztertzea.
- Estrategia kudeaketa-planetara eramatea, eta plan horietan ekintzak, ekimenak, jarduera-planak eta

- garatu beharreko proiektuak jasoko dira, erakundearen dena delako eremuetan hezurramitzeko.
- Proposatutako den estrategia aurrera eramateko behar diren baliabideak zehaztea: baliabide ekonomikoak, ezagutzazkoak, pertsonen trebetasunak, parte hartuko duten prozesuak, inbertsioak, e.a.
- Estrategia aurrera eramateko beharrezkoak izan daitezkeen aliantzak baloratzea.





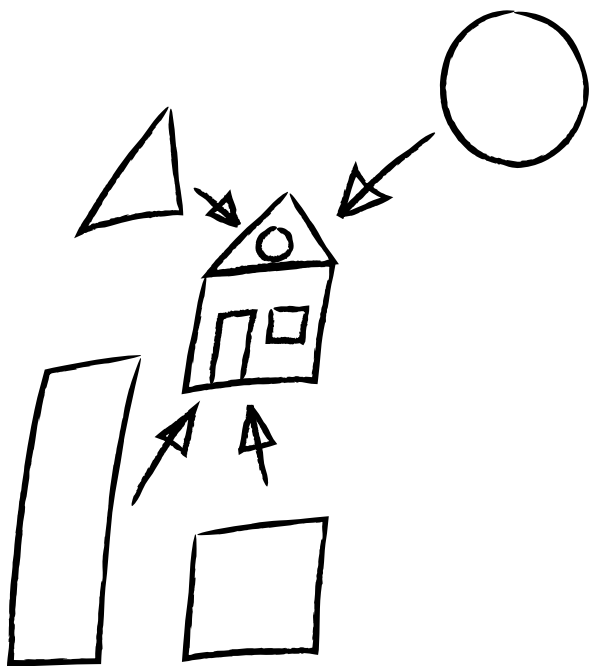
1.4 ESTRATEGIA ETA PLANGINTZA JAKINARAZTEA, HEDATZEA, BERRIKUSTEA ETA EGUNERATZEA

Estrategia batek arrakasta izateko, praktikan jarriko dutenei modu egokian jakinarazteak garrantzi handia dauka. Horrekin batera, kudeaketa aurreratua erabili nahi bada, estrategia horretan beste interes-talde batzuek parte hartzea ere lortu behar da, eta, beraz, estrategia interes-talde horiekin ere partekatu behar da. Bestalde, estrategia erakundeko maila guztietara iritsi behar da, maila guztiek helburu berberei begira jardun dezaten. Bukatzeko, plangintzak kontuan izan beharko du aurreikusi gabeko aldaketak eta egoerak sortuko direla, eta horiek ere jaso egin beharko direla estrategian, jarraipena eta berrikusketa egiteko sistematika egokiaren bidez.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Finkatu diren estrategia eta helburuak (bai gobernuaren politika publikoei dagozkienak, bai zehazki *atalarenak* direnak) *ataleko* pertsonen jakinarazteko biderik egokienak asmatzea, zenbateraino ulertzen eta barneratzen dituzten baloratuz.
- Herritarrei, erabiltzaileei, zerbitzuen hartzaile diren erakundeetara, aliatuei eta gainerako interes-taldeei estrategiatik haientzat interesgarriak diren puntuen berri jakinaraztea.
- Estrategia *atalaren* maila guztietara hedatzea, eta oinarritzako lan-taldeentzako helburuak jartzea, langileen jardunaren nondik norakoa zehazten lagun dezaten.

- Antolaketa eta kudeaketa egokitzea, estrategia garatzen eraginkortasun handiagoaz lagundu dezaten.
- Aliatuekin batera egindako lanaren emaitzak aldi-aldi baloratzea, eta beste horrenbeste egitea gogobetetze-mailarekin.
- Adierazleen taulak finkatzea, horren bidez *atala* eta *atalaren* barruko taldeak kudeatu ahal izateko, eta etengabeko jarraipena egiteko moduan egoteko.
- Ziur izatea adierazleek ondorengo gaiekin zerikusia duten datuak azaltzen dituztela: jarduerak, emaitzak, datu ekonomikoak, herritarrek, zerbitzuen hartzaile diren pertsonak, prozesuen hobekuntza eta antolamenduaren, pertsonen eta ezagutzaren garapena.
- Estrategia eta ezarritako helburuak aldi-aldi berrikusteko sistematika finkatzea, aldaketaren bat edo egoera berriren bat sortzen bada, eguneratu eta egokitzeko modua izateko.



Zerbitzuak

2

Administrazio publikoaren jardunari zentzua ematen dio-na herritarrei zerbitzua eskaintzea da. Herritar horiek, batzuetan, zerbitzu horien bezero edo erabiltzaile dira, beste batzuetan, zerbitzuok finantzatu egiten dituzte zergen bidez, baina ez dituzte zuzenean erabiltzen; oraindik beste batzuetan, administrazioaren jarduna emaitza ukiezinen bidez eskuratzen dute: berdintasuna, ongizatea, segurtasuna, ingurumen zaindua edo bizitza kalitatea.

Nahiz eta herritarrek batzuetan bere egiten duten zerbitzu publikoen bezero edo erabiltzaile direla, ezaugarri bitxi bat ere badute: legez aitortzen zaizkien eskubide eta bete-beharren subjektu ere badira. Izan ere, herritarrek, dituzten eskubide politikoak baliatuta, gizartea eta, ondorioz, herri-administrazioa, gidatuko duen norabide politikoa zein izango den erabakitzen dute.

Administrazioko *atal* batzuek egiten duten lana gobernuko beste *atal* batzuen mesederako edo beste administrazio publiko batzuen mesederako izaten da. Bada, kasu horietan ere, dena delako *atal* horren lanak zentzua izango du, baldin eta beste prozesu zabalago baten barruan beharrezkoa bada, eta horrek ere, azkenean, herritarra izango du xede, beti. Hori bai, kudeaketaren ikuspegitik, zerbitzuak eskuratuko dituen *atal* hori "barneko bezeroztat" hartuko da, eta ardatz honetan aipatzen diren lan-ildoak eta ekintzak bete beharko ditu.

Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalek*, hasteko, **oinarizko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Atalak eskaintzen dituen zerbitzuak **zerbitzuen katalogoa** identifikatzea, eta beste horrenbeste egitea zerbitzu horien hartzaileekin (zerbitzuak edo laguntzak erabiltzen dituzten edo horien onuradun diren herritarrak, autonomoak, enpresak edo hirugarren sektoreko erakundeak, Eusko Jaurlaritzaren barruko beste *atal* batzuk, edo beste administrazio nahiz erakunde publiko batzuk).

Zerbitzuen hartzaile diren herritarrek edo erakundeek zerbitzuon inguruan dituzten **beharrizan eta igurikimenei** buruz gogoeta egitea.

Atalaren jarduera laburbiltzen duten **prozesuak mapa** batean jasotzea.

Zein **prozesu giltzarri** diren zehaztea, hau da, helburu estrategikoak lortzeko orduan modu nabarmenean eragiten dutenak. Prozesuok modu erraz batean berrikusi eta dokumentatzea, eta prozesu horietako bakoitzaren arduraduna identifikatzea.

Oharrak, eskaerak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko prozedura zehaztea.

Aurrekontuak finkatutako estrategiarekin bat prestatzea.

Zerbitzuen ardatzak egokiro aurrera egin dezan, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten persona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.

2.1 HERRITARREKIKO ETA ZERBITZU-HARTZAILE DIREN PERTSONA EDO ERAKUNDEEKIKO HARREMANAK BEHAR BEZALA KUDEATZEA

Kudeaketa publiko arduratuan, herritarrekiko harremana egokia izatea bermatu behar da, eta horretarako, pertsonokin hitz egin eta elkarreragiteko bideak jarri behar dira, jasotako zerbitzuak zenbateraino gogobete dituen jakiteko, eta azkar eta arin erantzuteko, beste zerbaite nahi badute.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- *Ataleko* kideak herritarrekin orokorrean eta bereziki zerbitzu-hartzaile diren pertsona edo erakundeekin harremanetan egotea ziurtatuko duten dinamikak ezartzea.
- Eskaearak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema bat izatea, horiei guztiei azkar erantzuteko moduan egoteko.
- Eskaini zaizkien zerbitzuei buruz pertsonak edo erakundeak eta herritarrek orokorrean duten gogobetetze-maila jakiteko informazioa izatea.
- Komunikazioaren teknologia berriek eskaintzen dituzten aukerak baliatzea, erakundeak egiten duenaren eta kudeatzen duenaren berri gardentasunez emateko, eta zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeekin harremanetan izateko.
- Erakundeko pertsonen eskuetan beharrezko erantzukizuna, informazioa, tresnak eta trebetasunak jartzea, herritarrei erantzun egokia emateko.
- Herritarrekin aritzean, euskara zerbitzu-hizkuntza izan dadin bermatzeko ekintzak finkatu eta aurrera eramatea.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bermatzeko ekintzak finkatu eta aurrera eramatea, eta parte hartzeko guneetan ordezkariak orekatu izatearekin beste horrenbeste egitea.

2.2 HERRITARREI ZUZENDUTAKO ZERBITZU ETA PRODUKTUAK GARATZEA

Zerbitzuen hartzaile izango direnen beharri-zanak eta igurikimenak ezagutzea giltzarri da, eskainiko den kalitatea espero dena bestekoa izateko. Era berean, parte hartzeko bideak izatea ere garrantzitsua da, zerbitzuak hobetu eta komunikatzeko tresna onak izateko.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Eskaintzen diren zerbitzuen hartzaile diren edo izan daitezkeen pertsona edo erakundeen (barruko zein kanpoko) tipologiak identifikatzea.
- Herritarrek, orokorrean, eta, zehazki, zerbitzuen hartzaile diren pertsonak eta erakundeak gaur egun dituzten eta etorkizunean izango dituzten beharri-zanak eta igurikimeneak ezagutzea. Horretarako, hainbat metodologia erabiliko da: eztabaida-taldeak, inkestak, e.a., horietan zerbitzuen era guztietako hartzaileek parte hartuko dutela.
- Parte hartzeko sistema bat zehazturik izatea, zerbitzuarekin harremanetan diren herritarrek eta erakundeek (barrukoek zein kanpokoek) zerbitzuok hobetzen eta beste batzuk garatzen parte hartzeko modua izan dezaten.
- Eskaintzen diren zerbitzu eta produktuen berri emateko biderik egokienak zein izan daitezkeen aztertzea, dagoeneko badiren azpiegiturak eraginkortasunez erabilia (web guneak, erakundeen atariak...).

2.3 PROZESUAK AZKARTASUNEZ KUDEATzea ETA ZERBITZU ETA PRODUKTUAK ETENGABE HOBETzea

Argi zehazten bada zer zerbitzu eskaintzen diren eta horretarako zer prozesu erabiltzen diren, horiek guztiak etengabe hobetzeko modua egongo da, eta, ondorioz, azkar kudeatzen direla eta kalitatez onenarekin eskaintzen direla bermatuko da. Era berean, beharrezkoa da jarrera proaktiboa izatea, gauzak modu ahalik eta sinpleenean egin ahal izateko eta zerbitzu edo produktuaren hartzailentzako ahalik eta argien egoteko.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- *Atalak* eskaintzen dituen **zerbitzuen katalogoa** zehaztea.
- Egiten diren prozesuak identifikatzea; horiek guztiak **prozesuen mapa** batean jaso eta modu erraz batean dokumentatzea.
- Prozesu bakoitzaren arduradunak identifikatzea, eta prozesuon jarraipena egin, berrikusi eta hobetzeko dinamika ezartzea.
- Prozesu bakoitzak estrategiarekin eta plangintzan jasotako helburuekin zenbaterainoko koherentzia duen berrikustea, eta zer nolako ekarpena egiten duen ere bai.
- Informazioaren eta komunikazioaren teknologia berriek nahiz zerbitzu elektronikoek prozesuetan zer nolako eragina duten ebaluatzea, prozesuok egokitu, moldatu edo, are, beharrezkoak ote diren zalantzan jartzeko.
- Prozesuak berrikusi eta errazteko dinamika ezartzea.
- Herritarrekiko harremanetan erabiltzen den hizkeraren berrikustea, erraz ulertzeko modukoa izan dadin eta, gainera, ez sexista.
- *Atalaren* jardueraren plangintza egitea, erabiltzen diren baliabideak modu egokian antolatzeke eta zerbitzu edo produktu berriak izapidetu eta diseinatzeko denbora gutxiago erabili beharra izateko.
- Zerbitzu edo produktuen kalitatea bermatzea, lan egiteko metodoak estandarizatuta.
- **Zerbitzuen kartak** landu, argitaratu eta berrikustea.

2.4 PROZESUAK ERAKUNDE OSOAREKIN ETA BESTE ERAKUNDE ESANGURATSU BATZUEKIN KOORDINATzea

Eskaintzen diren zerbitzuen arteko lotura handia da; are gehiago, politika publiko asko zeharkakoak ere badira. Hori dela eta, arreta jarri behar da beste *atal* batzuekin eta baita beste erakunde publiko batzuekin ere modu egokian koordinaturik aritzeko; elkarlanean eta zeharkakotasunez jardungo duen laneko kultura sustatu behar da, osagarria dena bilatzeko eta bikoiztasunei itzuri egiteko.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Erakunde osoaren zerbitzu-eskaintzaren katean *atalaren* prozesuak non kokatzen diren zehaztea.
- Herritarrei zerbitzuak eskaintzeko prozesuan parte hartzen duten beste *atal* eta administrazio publiko batzuekin koordinaturik jarduteko moduak zehaztea; informazioa elkartrukatu, prozesuak hobetu eta errazteko moduak elkarrekin aztertu eta bikoiztasunak saihestuz.
- Beste *atal*, administrazio publiko edo erakunde pribatuekin batera, lantaldeak sortzea, arazoak konpondu eta elkarrekin egiten diren prozesuak hobetzen saiatzeko.
- Zeharkakoa izango den lan-kultura bultzatzea, elkarbanatua eta lankidetzakoa.

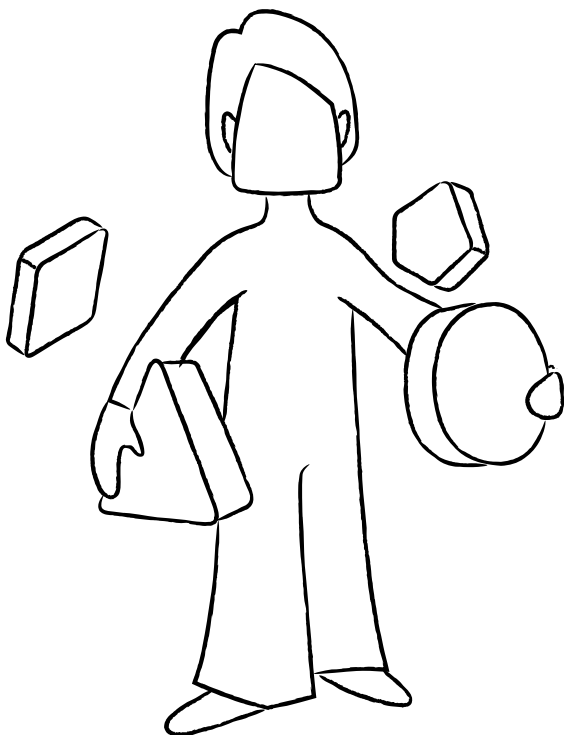


2.5 AURREKONTUA KUDEATZEA, HELBURUAK ERAGINKORTASUNEZ LORTZEKO MODUAN

Aurrekontua estrategia gauzatzeko giltzarria da. Aurrekontua lantzeak, osatzen duten dokumentuek eta kudeatzeko moduak estrategia lortzen lagundu behar dute.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Aurrekontua eta haren kudeaketa eraginkortasunez eta efizientziaz lerrokatzea helburu estrategikoekin.
- Aurrekontuaren oroitzak, bai aurrekontugintzari lotutakoak bai betetze-mailari buruzkoak, *atala* kudeatzeko tresna gisa erabiltzea.
- Aurrekontuarekin lotura duten dokumentuetan, emaitzei buruzko datuak sartzea; esate baterako, emaitzen helburuei buruzko informazioa edo eraginari buruzkoa.
- Kontabilitate analitikoa garatzea, zerbitzu edo produktu bakoitzaren kostua zein den jakiteko modua egon dadin, eta horiek eskaintzeko eman beharreko pausoen berri egon dadin; horrela, prozesu operatiboan nahiz erakunde osoaren efizientzia hobetuko da.



2.6 TEKNOLOGIA ETA INSTALAZIOAK KUDEATZEA

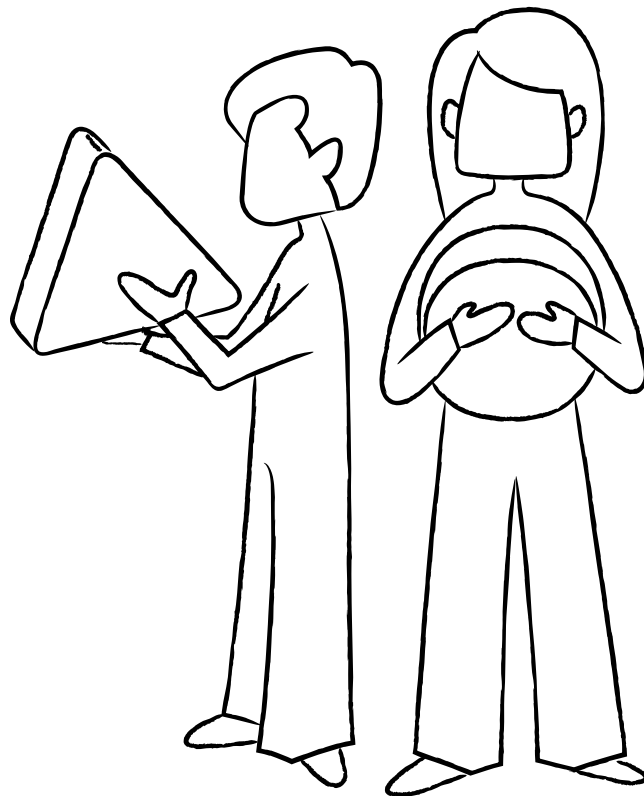
Atal baten kudeaketa publiko aurreratuak kontuan izan behar du, besteak beste, teknologiaren, instalazioen eta beste baliabide materialen kudeaketa, nahiz eta hori guztia oso zentralizatuta egon daitekeen. Beraz, non esku hartu daitekeen identifikatu behar da, kontu horiek guztiak efizientziaz kudeatu ahal izateko.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Teknologia segurtasunez, eraginkortasunez eta efizientziaz erabiltzen dela ziurtatzea, betiere *ataleko* langileek izan ditzaketen beharrianak kontuan izanda.
- Informatikako programak eraginkortasunez erabiltzea; sinergiak bultzatuz, neurritz kanpoko garapenak eta bikoiztasunak saihestuz, eta baita azpi-erabilpena ere.
- Instalazioak efizientziaz eta modu iraunkorrean erabiltzen direla ziurtatzea, betiere helburu estrategikoak eta operatiboak kontuan izanda, eta pertsonen beharrianak gogoan.
- Eraikinen, guneen, ekipamenduen eta erabiltzen diren gainontzeko baliabide materialen mantentze eraginkor eta iraunkorra ziurtatzea.

Pertsonak

3



Kudeaketa aurreratua ezarri nahi badugu, konfiantzan eta erantzukidetasunean oinarritutako giroa sortu behar da, pertsona bakoitzak erakunde publikoari eta, ondorioz, gizarteari, duen onena emateko modua izan dezan. Giro hori sortzeko, zuzendaritzako ardurak dituztenek –politikoak nahiz teknikoak– erabateko erantzukizuna dute. Esparru horretan, lantaldeen kohesioa, jarduteko orduan elkarreragina eta proaktibitatea bultzatuko dituzte, eta erakundearen jarduera onerako beharrezko denean, erantzukizunak besteren esku utziko dituzte.

Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalek*, hasteko, **oinarrizko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Ataleko lanpostuetan, **lidergoa** aurrera eramateko orduan espero daitezkeen jarrera eta trebetasunak identifikatzea

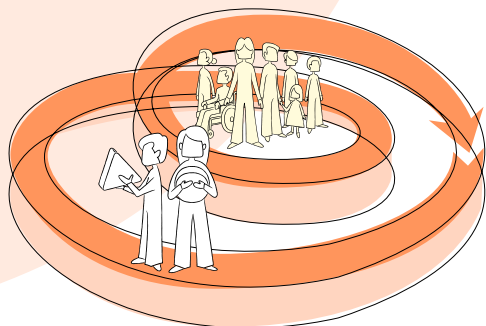
Atalean hasiko diren pertsona berriei **harrera** egiteko metodologia izatea.

Komunikazioan dauden hutsuneak identifikatu eta **barneko informazio/komunikazioko plan** bat lantzea.

Hobekuntza-taldeak sortu eta horien lana erraztuko duten neurriak hartzea.

Ataleko ezagutza eta trebetasunak identifikatzea, *ataleko* langileen **prestakuntza-beharrak** jakiteko, betiere estrategiarekin koherentziaz jardunda.

Pertsonen ardatza behar bezala garatzeko, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten pertsona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.





3.1 PERTSONEN EZAGUTZA ETA TREBETASUNEN PLANGINTZA EGIN ETA GARATZEA

Atal baten kudeaketa publiko aurreratua ezarri nahi badugu, argi eta garbi jakin behar da pertsonen zein premia dituzten gaur egun, eta etorkizunean zeintzuk izango dituzten, hain zuzen ere jarri diren helburuei aurre egiteko; horrekin batera, pertsona bakoitzaren ezaugarri eta trebetasunen berri ere izan behar da. Bestalde, erakunde publikoek beren jardunaren zati handi bat ezagutzaren kudeaketan oinarritzen dute, eta, beraz, ezagutza hori langileen artean garatzeari garrantzi berezia eman behar zaio. Badira beste arlo batzuk balio oso handia dutenak: pertsonen autonomia, aldaketekiko duten malgutasuna, jarrera kritikoa, sormena, berritzeko gaitasuna, eta ekintzailtza.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Pertsonen gaur egun dituzten eta etorkizunean izango dituzten beharrezkoak identifikatzea, jarri diren helburuak lortzeko, eta horretarako behar diren ezaugarriak zein diren jakitea (ezagutzak, jarrerak, berritzeko eta lidergoa bideratzeko gaitasuna, e.a.); hori eginda, horren berri arduradunei emango zaie, Jaurlearitzaren plangintza orokorrean txertatzeko.
- Jarri diren helburuei aurre egiteko giltzarri diren ezagutzak eta trebetasunak identifikatzea, eta dagoeneko badirenekin erkatzea, aurrera nola egin eta zer prestakuntza behar den jakiteko.

- *Atalean* jende berria sartzeko prozesua errazteko bideak jartzea; behar duten laguntza eta gidaritza eman beharko zaie, ahalik eta gehien eskaintzeko moduan egon daitezzen eperik laburrenean.
- *Ataleko* pertsonen behar dituzten trebetasunak (teknikak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, jendarteko trebetasunak, hizkuntzak, e.a.) eskuratzea erraztuko duten planak, baliabiak, ikasketa-prozesuak, tutoretzak e.a. ezartzea.
- *Atalean* euskara lan-hizkuntza izan dadin sustatzea.
- *Ataleko* pertsonen artean balio-aldaketa sustatzea, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna benetakoa eta eraginkorra izan dadin, eta lanean berdintasunak bidea egin dezan.
- Informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dituzten aukerak baliatzea ezagutza gorde eta partekatzeko.
- Pertsonen autonomia eta malgutasuna sustatzea, datozen aldaketetara egokitu ahal izateko.
- Pertsonen jarrera kritikoa, inguruari begiratzekoa, sormenezkoa, berritzailea eta ekintzailea garatzea.



3.2 PERTSONEN KONPROMISOA INDARTUKO DUTEN BALDINTZAK SORTZEA

Pertsonak proiektuarekiko konpromisoa lortzea erronka da edozein erakunderentzat. Horretarako, ondoko ezaugarrietan oinarritzen den ingurunea sortu behar da: konfiantza, errespetua, komunikazioa, parte hartzea, ahalduntzea, ekarlan, aitorpena eta espero dena garbi erakustea.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Komunikazio irekiaren, elkarriketaren eta motibazioaren kultura sustatzea, elkarlanean aritzeko; proaktiboa izan, ideien ekarpena eragingo duen giroa sortuz, eta, horrekin batera, jendeari parte hartzeko guneak eskainiz, batez ere plangintza egiteko prozesuan eta estrategiari buruz gogoeta egiteko garaian. Baldintza horietan, pertsonen iritzia, beharrianak eta igurikimenak ezagutzeko modua egongo da.
- *Ataleko* pertsonen ahalduntzea bultzatu eta erraztea, erantzukizuna duten arloetan erabakiak har ditzaten, lanaren jarraipena egin dezaten, prozesuen eraginkortasuna eta efizientzia hobetu eta, orokorrean, proaktiboki konpromisoa har dezaten ekintza publikoak arrakasta izan dezan.
- Komunikazioan dauden hutsuneak identifikatzea eta barneko informazio nahiz komunikazioko plan bat lantzea.
- *Ataleko* pertsonetikiko komunikazio-dinamika bat finkatzea, pertsonok finkatu diren helburuak zein diren eta bilakaera zein den jakin dezaten; gainera, agerian utzi beharko litzateke denona den proiektuan bakoitzak egindako ekarpena.

- Pertsona bakoitzarengandik espero dena eta bakoitzarentzat jarritako helburuak elkarriketaren eta adostasunaren bidez finkatzea; egindakoaz etengabeko atzeraelikadura edo feed-backa emanez, eta izandako jarrera, egindako ahalegina eta lortutakoak aitortuz.
- Pertsonen behar duten informazioa emango zaie (teknikoa, ekonomikoa, juridikoa, proiektuei buruzkoa, e.a.), egiten duten lanak zentzua izan dezan eta ikuspegi zabalagoa baliatuta ulertzeko modua eduki dezaten.
- Komunikazio eta elkarlan eraginkorra eta azkarra areagotzen duten lan-metodoak sustatzea (talde-lana, sare-lana, zeharkako proiektuak edo diziplina artekoak, lankidetzarako guneak eta elkarrekin sortzekoak, praktika-komunitateak eta ikaskuntza-komunitateak, e.a.).
- Behar diren metodoak erabiltzea ziur jakiteko zer pentsatzen duten *ataleko* langileek laneko inguru-neaz, talde-lanaz, zuzeneko arduradunen lanaz, eta lanean gogobeteta aritzearekin zerikusia duten bestelako kontuez.
- Orekaren bila aritzea lege-eskakizunak nahiz berdintasun-printzipioa betetzearen eta proposamen malguen artean, horrela aniztasunari eta pertsonen egoera zehatzei erantzuteko modua izateko.



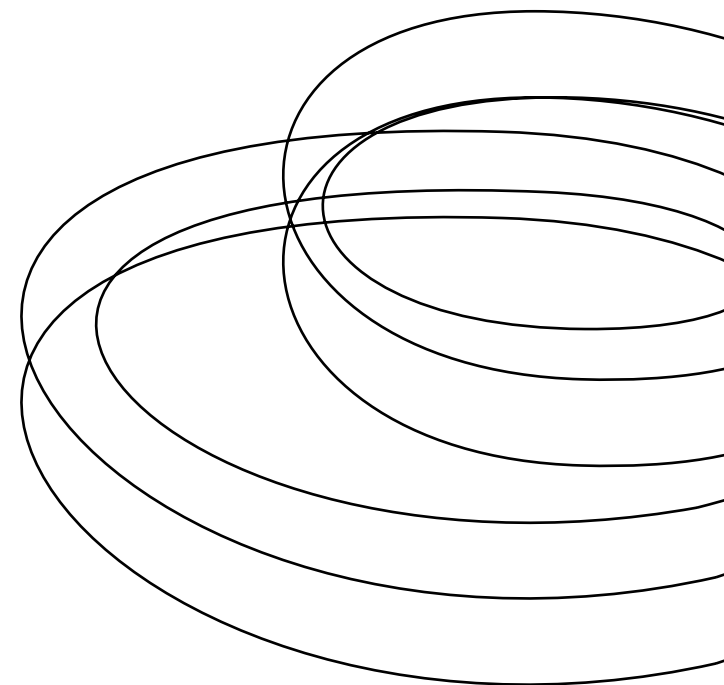
3.3 PERTSONEN LIDERGO-AHALMENA ZABALTZEA

Erakunde publikoek lidergoa hartuko duten pertsonak behar dituzte, haien taldeetan edo lankidetzan aritzen direnengan eragingo dutenak. Lidergoa izateko gaitasun hori sendotu eta garatzea etengabeko arduretako bat izan behar da.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

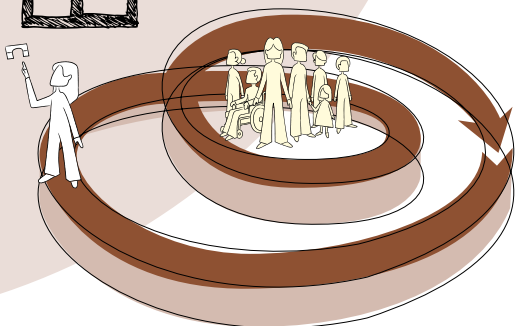
- Gizarteak eskatzen duenari eta helburu estrategikoei erantzuteko, lidergoaren inguruan erakundeak zehaztu dituen jarrerak eta ezaugarriak identifikatzea, eta ezaugarriok *ataleko* alderdi jakin batzuetara eramatea.
- Zuzendaritzako kideek lidergoa gauzatzeko gaitasunak garatzea erraztea, eta gaitasun hori gutxikagutxika beste pertsona batzuegana ere hedatzea, lidergo zabal eta elkarbanatua sortzeko.
- Zorrotz zaintzea erakundeak formalki ezartzen edo adierazten duenaren eta barruko benetako praktiken arteko koherentzia, batez ere balioekin eta printzipio etikoekin zerikusia duten kontuetan.
- Pertsonak ondorengo kontu guztiotan inplikatzeko: *atala* kudeatzeko sistema hobetzen, gogoeta estrategikoa egiten, hobetzeko aukerak identifikatzen, ideia eta proposamen berritzaileak eskaintzen, e.a.
- Pertsonen komunikazioa, argudioak emateko modua eta eztabaidatzeko gaitasuna hobetzeko trebetasunak lantzeko, erantzukizunak hartu edo beste batzuen eskuetan uzten jakiteko, erabakiak hartzen jakiteko, taldean lan egiteko...laguntza eskaintzea.

→ *Ataleko* pertsonen bilakaera nolakoa den jakiteko, autoebaluazioak eta ebaluazioak egitea, lidergoan zenbateraino aurreratu den ikusi eta beste helburu berri batzuk jartzeko.



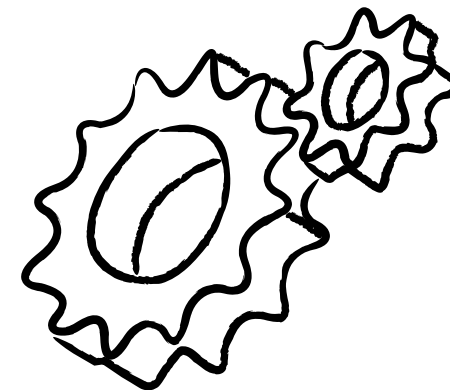
4

Berrikuntza



Gaur egungo inguruneak, dinamismo handia daukanez, enpresei, udalerriei, eskualdeei eta herrialdeei zailtasun eta zalantza handiak eragiten dizkie, eta horri aurre egiteko modu bakarra aurre-hartzea eta ikaskuntzaren eta berrikuntzaren bitartez aldaketetara egokitzea da. Sektore publikoak produktibitatea sortzen eta sistema ekonomiko eta sozialaren garapen globalean kanpo-eragin handia dauka, eta hori esparru pribatuarekin eta herritarrekin berekin lotuta dago; izan ere, eremu administratiboa eta arautzailea, zerga-sistema, laguntzen eta gizarte-zerbitzuen sistema, jakintza eta berrikuntza sortzeko eta zabalteko oinarrizko sistema, eta informazioaren eta komunikazioaren teknologien eskuragarritasuna eta erabilera finkatzen ditu. Baina berrikuntzak gizartean bidea egiteko testuingurua sortzeaz gainera, administrazio publikoak berak berrikuntza horren subjektu eta protagonista ere izan behar du, eta zerbitzuak diseinatu eta eskaintzeko moduan lekua izan behar du berrikuntza horrek.

Administrazio publikoentzat berrikuntza erronka handia da, eta itzuri egin gabe heldu beharra dauka; are gehiago, kontuan izaten badugu herritarrek gero eta garbiago adierazten dutela administrazioa berrasmatu beharra dagoela eta erantzun beharra duela, XXI. mendeko gizartearen erronkei aurre egiteko. Hori dela eta, herritarrei balioa emateko eta jarri diren helburuei erantzuteko, erakundeen berrikuntza-gaitasuna kudeatu beharra dago.



Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalek*, hasteko, **oinarrizko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Atalean berrikuntzarako dauden aukeren diagnostikoa egitea.

Atalean berrikuntza aurrera eramateko non ikas daitekeen identifikatzea.

Konfiantzazko giroa sortzea, ohitura bihurturik dauden lan egiteko moduekin bat ez datozen bestelako ekarpenak egiteko modua egoteko, iritzi kritikoak adierazteko, hasiera batean oso errealistak ez diruditen proposamenak egiteko, e.a.

Berrikuntzaren ardatza behar bezala garatzeko, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten persona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.



4.1 BERRIKUNTZAREN HELBURUAK ETA ESTRATEGIA FINKATzea, INGURUNeko AUKERAK ERABILIZ

Berrikuntza xede izango duten metodologiak ezar-tzen hasteko lehenengo pausoa ahalegin hori zein esparru zehatzetan egin daitekeen zehaztea izan-go da. Horrekin batera, kontuan izan behar da berrikuntza modu ireki batean eramango dela aurrera, hau da, beste batzuekiko elkartrukea bultzatuta, gizarte-sareak baliatuz, aliantzak egin-da, eta gure lan-esparru zehatzera baino haratago begiratuta.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Berrikuntzarako ahalegina zertan egingo den identifikatzea, eta ahalegin horren norabidea zehaztea.
- "Berrikuntza irekia" sustatzea, eta ideiak trukatzeko aukeren alde egitea: *atalen* arteko ideia-trukea, beste administrazio publiko batzuekikoa, beste erakunde eta elkarte batzuekikoa, ikerketa zentroekin, adituekin, herritarrekin, e.a.
- Gure lanerako jakingarria izan daitekeen informazio zientifiko eta teknikoa aurkitzeko bideak jartzea, eta informazio horren ahalmenak aztertzeke modua edukitzea, horren berri zabaldu eta erabili ahal izateko proiektuak garatzeko.
- Jaurlaritzaren jardueraren lagungarri edota osagarri gerta daitezkeen berrikuntza baliagarriak eskaini ditzaketen erakunde edo pertsonekin aliantzak egitea.
- Administrazio publikoaren eremutik eta administrazioarenak diren jardueretatik kanpo gertatzen denari so egoteke jarrera sustatzea, ideia, ikuspegi, praktika... berriak aurkitu ahal izateko eta, horren bidez, beste modu batean begiratzeko eskaintzen dituen zerbitzu eta produktuei, edo horien bidez konpondu nahi diren beharrian eta arazoei.
- Gizarte-sareak eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiak erabiltzea prozesuak eta harremanak hobetzeko, bai erakundearen beraren barruan, bai herritarrekin edo kanpoko erakundeekin harremanetan jartzeko orduan.

4.2 BERRIKUNTZARAKO GIROA BARNEAN SORTZEA

Ez da lortu nahi une jakin batean berritzea; erakunde berritzailea lortu nahi da. Horretarako, ezinbestekoa da eguneroko jardueran berrikuntza txertatuko duen giroa izatea. Giroa sortu behar da pentsamendu kritikoak eta ohiz kanpokoak diren ekarpenek harrera ona izan dezaten; erraztasunak jarri behar dira ideia berrien xerka aritzeko denbora izateko, elkarlanerako guneak izateko, jarrera, ideia edo emaitza berritzaileak aitortzeko, e.a. Esandako horrek guztiak sortzen du erakunde bat berritzailea izateko giroa.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Sormena pizteko eta ideia berriak azaleratu daitezkeen bultzatzeko, desberdinak diren ekarpenak eta iritzi kritikoak azaltzeko, eta erronka eta helmuga berriak bilatzeko konfiantza sortzea.
- Oreka bilatzea, batetik, dagoeneko badiren arau, prozedura eta laneko jarraibideak errespetatu eta betetzearen, eta, bestetik, jarduerak aurrera eramateko beste modu batzuen artean.
- Pertsonen bila aritu, gogoeta egin, ideiak mahairatu eta proposamen berritzaileak egin ditzaten aukera ematea eta sustatzea.
- Lankidetzarako gune formalak eta informalak sortzea, hala nola elkartzeko guneak, bilgune birtualak, e.a.; horrela, elkarreragiteko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak elkartrukatzeko aukera izango lukete pertsonen.
- Berritzaileak diren jarduerak, ideiak, proiektuak eta emaitzak hedatu, aipatu eta aitortzea, formalki eta informalki, baita lortu nahi zen arrakasta lortu ez den kasuetan ere.



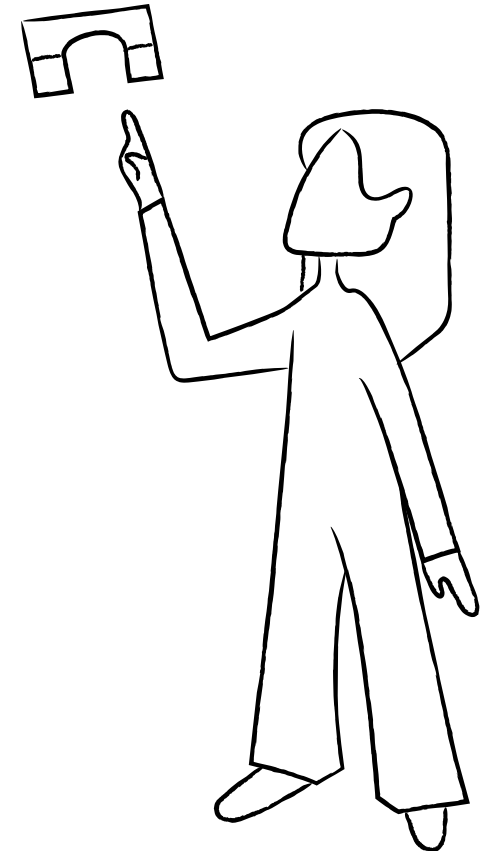
4.3 IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA

Idea eta proiektu berritzaileak kudeatu egin behar dira, erakundearentzat ekarpen esanguratsuak izan daitezten. Hori dela eta, kontua ez da soilik horiek sortzea, baizik eta praktikara eramateko bidea egitea: erantzukizunak banatzea, metodologia zehaztea, baliabideak jartzea, proiektu pilotuak sustatzea... Bestalde, interesgarria da, gainera, esperientzia horietatik ikasbideak ateratzea eta egin diren berrikuntzen berri ematea gizarteari.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Pertsona, *atal* edo talde jakinei erantzukizunak ematea berrikuntzarekin zerikusia duten kontuak suspertzeko.
- Metodo bat zehaztea berrikuntzarekin zerikusia duten ideia eta proiektuak modu egituratuan jaso, aztertu, ebaluatu eta lehenesteko, eta, horrela, berrikuntzako proiektuen zerrenda bat izateko.
- Jarduera berritzaileetarako baliabideak jartzea, baina kontuan izanda zer nolako inbertsioa egin beharra ekarriko duen, eta beti gogoan era honetako jarduerak sortzen duten ziurgabetasuna.
- Berrikuntzarako talde bereziak sortzea, ekimenei hasiera eman eta proiektuak aurrera eramateko; denbora eta bestelako baliabideak eman beharko zaizkie, eta baita prestakuntza ere, sormenerako metodologietan eta berrikuntzarako proiektuen kudeaketan aritzeko.

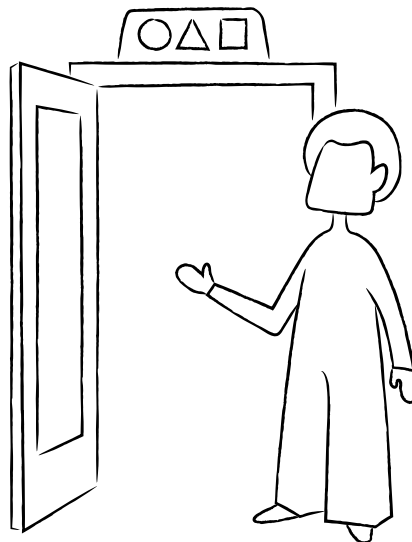
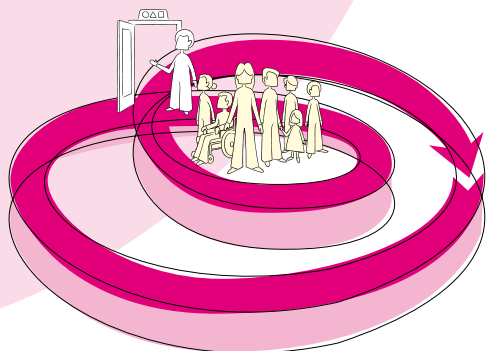
- Proiektu pilotuak egitea sustatzea, ideia berritzaileek zer nolako indar edo ahalmena izan dezaketen antzemateko.
- Egindako proiektuetatik ikasitakoak aztertzea eta ondorioak ateratzea, etorkizunean izango diren proiektuen eraginkortasuna indartzeko. "Praktika onak" proiektu-taldean artean elkarbanatzea.
- Berrikuntzako gure esperientzia elkarbanatzea gizartearekin.





5

Gizartea



Gizartearekiko konpromisoa edozein administrazio publikoren muina da; izan ere, administrazio publikoaren jardunaren xedea gizarteari balio publikoa eranstea da. Hala ere, gizarteak administrazio publikoei konpromiso zabalagoa ere eskatzen die, eta beren funtzioa burutzeko moduari loturik dago. Hori hala izanik, hauek guztiak espero ditu gaur egun herritarrak administrazioarengandik: gardentasunez aritzea etika publikoaz bat, egindakoaz kontuak ematea, herritarrei parte hartzeko aukera eskaintzea –hauteskundeetan parte hartzeaz haratago–, eta bere jarduera aurrera eramateko orduan gizartearen etorkizuneko iraunkortasunaz konprometituta aritzea.

Gizartearekiko konpromiso hori nabarmendu egiten du, bestalde, erakunde guztiek, publiko zein pribatuek, erantzukizuna izateak gure gizartearen ongizatea areagotzeko orduan. Hori dela eta, beharrezkoa da lankidetzan aritzea eta helburura iristen lagunduko duten aliantzak egitea.

Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalak*, hasteko, **oinarrizko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Proaktiboak izatea Eusko Jaurlaritzaren **Etika eta Jokabide Kodea** hedatzeko, eta beste horrenbeste egiteko Enplegatu Publikoaren Oinarrizko Estatutuan aipatzen diren printzipio etikoei dagokienez.

Atalaren gardentasun maila eta kontuak azaltzeko modua hobetzeko ekintza zehatzak aurrera eramateko plan bat idaztea.

Herritarrei edo beste interes-taldeeei ematen zaien balioa areagotzen lagundu dezaketen beste **erakunde publiko edo pribatu batzuk identifikatzea, elkarlanean aritzeko**.

Atalean aukera-berdintasunaren inguruan egon daitezkeen oztopoak edo arriskuak identifikatzea, eta sailtako berdintasun-programetan jasotako ekintzak garatzea.

Gizartearen ardatza behar bezala garatzeko, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten persona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.



5.1 ADMINISTRAZIO ONA ETA ETIKA PUBLIKOA BULTZATZEA

Administrazio onaren eta etika publikoaren printzipioak zorrotasunez betetzeko eskatzen diete herritarrek administrazio publikoei. Hauek dira gizartearen eskaera horrekiko konpromisoa badagoela nabarmen erakusten duten gaietako batzuk: administrazio publiko batean aritzeagatik izan daitezkeen eskumenak gaizki erabiltzea saihesteko neurriak hartzea, erabakiak ondo funtsaturik hartuko direla zaintzea, aldian-aldian kontuen berri ematea, gardentasunez aritzea, informazioa eskuratzeko erraztasunak ematea, edo herritarren parte-hartzea indartzea.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- *Ataleko* pertsona guztiak Euskadiko Autonomia Erkidegoko administrazio orokorreko eta erakunde-administrazioko kargudunen Etika eta Jokabide Kodea ezagutzen dutela ziurtatzea, eta gauza bera gertatzea Enplegatu Publikoaren Oinarriko Estatutuan jasotako printzipio etikoekin, beteko direla bermatzeko.
- *Ataleko* langileek pertsona edo erakunde publiko edo pribaturen baten aldeko nola halako fabritismoa erakutsi edo izan ote duten susmoa eragin dezakeen edozein praktika edo ekintza saihestea.
- Baliabideak jartzea *ataleko* inork ez dezan erakunde bere egoera baliatu edo karguaren ondoriozko eskumenak baliatu abantailak lortzeko, zuzenean edo zeharka, norberarentzat, edo beste edozein pertsona edo erakunderentzat abantailak

edo desabantailak eragiteko, non eta neurri horiek ez dauden ordenamendu juridikoan jasota.

- Aukera- eta tratu-berdintasuna ziurtatzeko eta aniztasuna nahiz ezberdintasunak errespetatzeko, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren inguruan emanda dauden aginduak betetzea sustatzea.
- Erabaki, ebazpen eta ekintza guztiak informazio fidagarrian oinarrituta egotea zaintzea (txosten, azterlan, proiektu nahiz irizpenen bidez), eta ebatzi beharreko gaiari lotuta eskura dauden datuen azterketa objektiboetan oinarrituta hartzea erabakiok.
- *Atalak* egindakoaren eta lortutako emaitzen inguruan aldian-aldian kontuen berri ematea, publikoki, eta herritarrek nahiz beste erakunde batzuek informazio publikoa benetan eskuratu ahal izateko aukerak izatea bultzatzea, betiere legeak ezartzen dituen mugen barruan.
- Publizitate aktiboaren printzipioa benetan beteko dela ziurtatzea, eta neurriak hartzea jarduera politiko, zuzendaritza publikoko nahiz kudeaketako jarduera guztiak gardentasunaren printzipioa betetzen dutela bermatzeko, salbu eta legeak isilpekotasuna eskatu edo hirugarrenen eskubideei eragiten zaien kasuak.
- Informazioa eskatzen zaienean, erantzuna azkarra eta egoki arrazoitua izatea bermatzea.
- Politika publikoak diseinatzean eta erabakiak hartzerakoan, herritarrek Internet edo sare sozialen bidez parte hartzea sustatzea.

5.2 BESTE ADMINISTRAZIO ETA ERAKUNDE PUBLIKO NAHIZ PRIBATU BATZUEKIKO ELKARLANA ETA ALIANTZAK BULTZATZEA

Gaur egungo gizartean, ia ezinezkoa da erakunde batek dituen helburuak berak bere kabuz lortzea. Hori dela eta, garrantzi handia du beste erakunde batzuekin elkarlanean aritzeko gaitasuna izateak eta aliantzak egiteak, bi aldeek onurak izan ditzaten, eta, azkenean, erakunde publikoak gaitasun handiagoa izan dezan gizarteari balio publikoa eransteko.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Herritarrei edo beste interes-talde batzuei ematen zaien balioa areagotzen lagundu dezaketen beste erakunde publiko edo pribatu batzuk identifikatzea, aliantzak egiteko.
- Sareak ehuntzea, aliantzen aukerak non egon daitezkeen ikusten lagundu eta elkarlana indartzeko.
- Aliantzak egitea, estrategiak eta erakundearen beharrianak oinarri hartuta; bi aldeek ezaugarrien, filosofiaren eta lan motaren arteko osagarritasuna bilatu beharko da.
- Lortutako aliantzen jarraipena egitea, nolako ekarpena den eta efizientzia kontuan izanda.
- Konfiantza, errespetuan eta gardentasunean oinarritutako harreman iraunkorra eraikitzea bazkide eta aliatuekin.
- Erakunde publikoen arteko harremanetan, euskara lan-hizkuntza izatea sustatzeko neurriak hartzea.
- Erakundeen arteko koordinazio eta elkarlanaren printzipioa sustatzea, berdintasunaren arloko ekintzak eraginkorragoak izan daitezen.

5.3 IRAUNKORTASUNAREKIKO, AUKERA-BERDINTASUNAREKIKO, EMAKUMEEN ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNAREKIKO ETA EUSKARAREN ERABILERA NORMALIZATZEAREKIKO KONPROMISOA NORBEREGANATZEA

Gizartearekiko konpromisoaz ari garenean, ondorengo arloetan erantzukizunak hartzeari buruz ere badihardugu: *atalaren* jarduerak ingurumenean izan dezaketen eragina, aukera-berdintasuna sustatzea, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, eta euskararen erabilera normalizatzea bultzatzea.

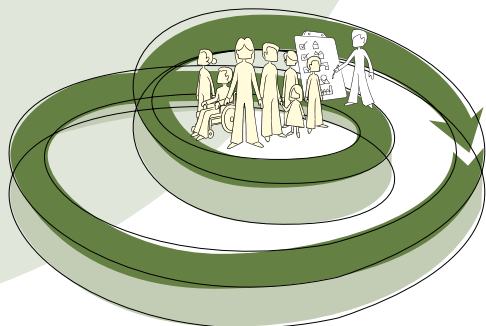
Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- *Atalak* ingurumenean duen eragina identifikatzea, bai jarduerak burutzean, bai horiek izan ditzaketen ondorioetan.
- Pertsonak kontzientziatzea erabiltzen dituzten baliabideak modu iraunkorrean baliatzeko: eraginkortasun energetikoaz, ura egoki erabiltzeaz, birziklatzeaz, kutsadura eta zaratak gutxitzeaz, eta abarrez ari gara.
- *Atalaren* jarduerengatik eta bertako pertsonen joan-etorriengatik ingurumenean sortzen den eragina murriztea bultzatzea.
- Tratu-berdintasuna bultzatzea, inolako bereizkeriarik egin gabe dena delako arrazoiengatik edo egoerengatik, pertsona nahiz erakundeez ari gara, non eta ez den legez ezarritako bereizkeria positiboko kasuren bat.
- Sailen programetan emakumeen eta gizonen berdintasunari begira jasota dauden neurriak eta ekintza bereziak sustatu eta garatzea.
- Gizartean euskara erabiltzea sustatzea, horrekin normalizazioaren alde egiteko.



Emaitzak

6



Kudeaketa publikoa aurreratua dela lortutako emaitza onek erakutsiko dute, nahitaez. Horretarako, beharrezkoa da erronka izango diren helburuak jarri eta lortzea, eta horren bidez, proposatutako estrategiak zeukan ikuskera errealitate bihurtuko da. Helburu horiek jartzeko orduan, kontuan izan beharko dira *atalak* berak dituen joerak, gobernuko beste *atal* batzuek edo beste administrazio publiko batzuek dituzten emaitzak, eta baita antzeko zerbitzuak eskaintzen dituzten beste erakunde pribatu batzuenak.

Administrazio publikoen emaitzek bi multzo osatzen dituztela esan daiteke: batetik, abian jarritako politika publikoen emaitzak ditugu, eta, bestetik, *atal* kudeatzaileek proposatutako helburuak zenbateraino bete diren. Politika publikoen emaitzak baloratzeko politika publikoen balorazioari dagokio; ikuspegi hori zabalagoa da, eta ez dio soilik kudeaketako helburuak lortzeari begiratzen.

Kudeaketa publiko aurreratuko ereduaren ikuspegiaren arabera, emaitzen azterketa edo ebaluazioa egitean, emaitzak *atalak* jarritako helburuen arabera neurtuko dira, eta politika publikoen ebaluazioaren eskuetan utziko dira gainerako analisi-moduak.

Lortutako emaitzak behar bezala baloratzeko, garrantzitsua da ondorengoak kontuan izatea:

- Jarritako helburuekin alderatu behar dira, zenbateraino lortu diren ikusteko.
- Helburuak gai garrantzitsuei zenbateraino zeuden lotuta ikusi behar da.
- Datuek denboran zehar izandako bilakaera kontuan izanda egin behar dira alderatzeak, joerak identifikatzen saiatzeko.
- Datuak antzeko lana egiten duten beste erakunde baliokide batzuenekin edo erreferentziazkoak direnekin alderatu behar dira.
- Lortutako emaitzen eta hartutako neurrien arteko harremana zein den ikusi behar da, lehenak bigarrenen ondorio zenbateraino diren jakiteko.
- Lortutako emaitzen eta erabilitako baliabideen arteko lotura aztertu behar da.

Kudeaketan aurrera egin nahi duten *atalek*, hasteko, **oinarriko alderdi** hauei heltzea komeni da:

Zerbitzuak jasotzen dituzten **persona eta erakunde**en **iritzia** zein den jakitea.

Atalaren funtzionamendua baloratzeko eta helburu estrategikoak lortzen ari ote diren jakiteko **gakoa diren adierazleak** identifikatzea.

Emaitzen ardatza behar bezala garatzeko, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek ondoren zehazten diren **jardun-lerroak** bultzatuko dituzte, betiere *atala* osatzen duten persona guztien inplikazioa eta erantzukizun kolektiboa sustatuz.



6.1 EMAITZA ESTRATEGIKOAK

Zati honetan, **ikuskerarekin**, estrategiarekin eta ikuskerara iristeko jarritako helburuekin zuzenki lotutako alderdiak jaso dira. Ereduko ardatzei loturiko alderdiak izan daitezke, eta duten ezaugarri bereizgarria, berriz, zehaztu den estrategian duten eragina da.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Zenbateraino ari den aurreratzen *atalak* jarritako ikuskerara, estrategietara eta helburuetara iristeko.
- Zenbateraino ari den betetzen *atalaren* jardueraplana.
- Jarri diren baliabideen kudeaketa ona erakusten dute adierazle ekonomikoak izatea, tartean direla efizientziarekin eta aurrekontua betetzearekin zerikusia duten gaiak; horrekin batera, aurrekontuaren betearazpen-maila ere aztertuko da, bai aurrekontu-ekitaldiaren amaieran, bai urtean zehar.
- Egindako jardueren eta *atalak* eskaintzen dituen zerbitzuak erabili dituzten pertsona eta erakundeen inguruko datuak.



6.2 HERRITARREKIN ETA ZERBITZU-HARTZAILEEKIN LORTUTAKO EMAITZAK

Herritarrei eta eskaintzen diren zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeei loturik jarri diren helburuak zenbateraino bete diren baloratzeko aukera eskaintzen du.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- *Atalak* eskaintzen dituen zerbitzuez herritarrek egindako balorazioa.
- Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsona edo erakundeen gogobetetzea, zenbait ezaugarriren inguruan (epeak, kalitate teknikoa, baldintzak betetzea, adetasuna, eskuragarritasuna, kontsultak egiteko aukera, erantzunaren azkartasuna, e.a.).
- Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsona edo erakundeen gogobetetzea, ematen zaien informazioaren inguruan (argitasuna, zehaztasuna, ulergarritasuna, jasotzen duenaren premietara egokitzea, e.a.).
- Barne-funtzionamenduari buruzko adierazleak izatea; esate baterako, zerbitzua eskaintzeko urratsetan emandako denbora (arreta eskaintzea, txostena, ebazpena, jakinaraztea, e.a.).
- Kexa eta erreklamazioei buruzko adierazleak.



6.3 PERTSONEKIN LORTUTAKO EMAITZAK

Langileen premia eta igurikimenen inguruan lortutako emaitzak ezagutzeko informazioa ematen dute.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Langileek egiten duten lanarekin duten gogobetetasuna neurtzea (lan-lekua dela, lan-baldintzak, garapen profesionala, laneko giroa, e.a.).
- Pertsonak atalaren proiektuarekin zenbateraino sentitzen diren identifikatuta, estrategia eta helburuekin duten konpromisua, edota zenbaterainoko ilusioa eragiten dien horrek guztiak.
- Erakundean erantzukizunak dituzten pertsonak erakusten duten lidergoaren balorazioa (helburuak zehazteko gaitasuna, ematen duten informazioaren gardentasuna, informazioaren maiztasuna, talde-lana bultzatzea, entzuteko gaitasuna, egiten diren proposamenekiko jarrera irekia izatea, lana beste batzuen eskuetan uzten jakitea, jarrera etikoa, antolatze eta kudeatzeko gaitasuna, e.a.).
- Parte hartzeko, ekarpenak egiteko, berrikuntzaren alde egiteko eta abarretarako eskaintzen diren aukerekiko gogobetetasuna.
- Pertsonen kudeaketarekin lotutako adierazleak (absentismoa, gogobetetze-inkestetan izandako parte hartzearen ehunekoa, hobekuntza-taldeetan edo proiektuenetan izandako parte-hartzearen ehunekoa, e.a.).

6.4 BERRIKUNTZAN LORTUTAKO EMAITZAK

Neurri berritzaileak zenbateraino garatu diren eta neurriok estrategian eta zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeetan zenbaterainoko eragina izan duten baloratzeko aukera eskaintzen digute.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeak nahiz beste interes-talde batzuk zenbateraino dauden gogobeteta gure helburu eta estrategiekin, betiere berrikuntza publikoaz ari garela (nola gartzten diren ideia berritzaileak, zenbateraino uzten den horietan parte hartzen, zer nolako informazioa jasotzen duten ideia horiei buruz, e.a.).
- Langileak zenbateraino dauden gogobeteta berrietzeko dituzten aukerak direla-eta (sormena lantzeko, ikertzeko edo proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk izatea; sormenak bide egiteko zabalduko ildoak; proposamen berritzaileak dakartzaten arriskuak eta ziurgabetasunak onartzeagatik egindako aintzatespena, e.a.).
- Egindako iradokizunak eta emandako ideiak, horietatik aurrera eramandakoen ehunekoa, ekarpen horiei erantzuteko denbora, e.a.
- Proiektu berritzaileak, beste erakunde batzuekin dagoen berrikuntzarako elkarlana, ezagutza berriak detektatzen edo praktika berritzaileetan aritzeko; horietako bakoitzean emandako denbora, e.a.
- Aurrera eramandako berrikuntzek nolako eragina izan duten erakusten duten adierazleak; bereziki helburu estrategikoetan eragin dutenak.

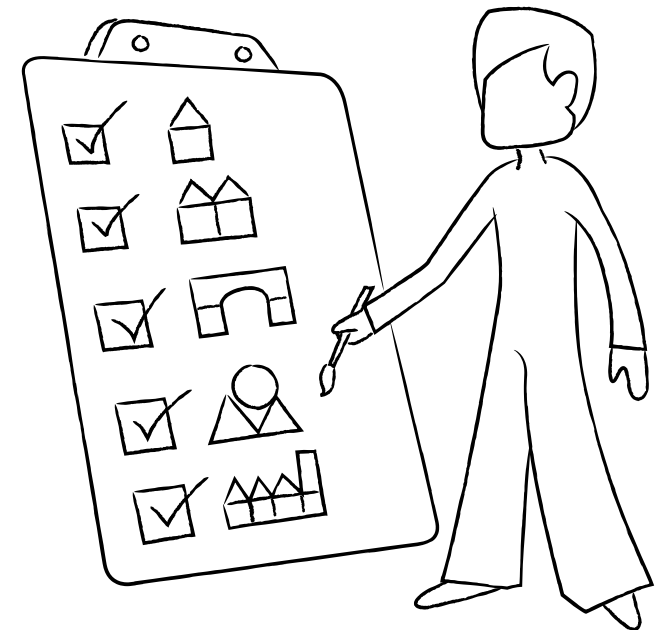


6.5 GIZARTEAN LORTUTAKO EMAITZAK

Gaur egungo gizarteak administrazio publikoari eskatzen dizkien gauzekin loturik dauden helburuak zenbateraino bete diren jakiteko informazioa ematen dute.

Horretarako, zuzendaritzako kideek eta *atalaren* arduradunek, *ataleko* gainerako kideekin batera, ondorengo ekintzak sustatu eta horiekiko konpromisoa har dezakete:

- Interes-talde adierazgarrienak direnek ondorengo alderdien inguruan duten iritzia: *atalaren* jarrera etikoa, kontu-ematea, herritarren parte hartzea, gardentasuna, aukera-berdintasunaren inguruan egindakoa, emakume eta gizonen arteko berdintasunean izandako aurrerapausoak, eta beste horrenbeste euskararen erabileran.
- Kontu-ematearen inguruan egin denari buruzko adierazleak izatea.
- Kudeaketaren gardentasun mailaren inguruko datuak.
- Beste erakunde publiko eta pribatu batzuekin elkarlanean aritzeari esker lortutako emaitzen inguruko informazioa izatea.
- Ingurumenean izandako eraginari buruzko eta lortutako hobekuntzen inguruko datuak izatea.
- Aukera-berdintasuna zertan den erakusten duen informazioa izatea.
- Emakumeen eta gizonen arteko benetako berdintasuna lortzeko izandako aurrerapausoen inguruko adierazleak izatea.
- Barruko zein kanpoko harremanetan euskara erabiltzeari buruzko datuak.
- Herritarrek *atalaren* jardueran duten parte hartzeari buruzko datuak izatea; Internet, sare sozial edo beste bide batzuei buruzko parte hartzea izango da.



Aldaketa kudeatzeko giltzarriak

#5

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduak Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde guztietako *atalak* izan beharreko kudeaketa-ikuspegia proposatzen du. Eraldaketarako prozesu horrek aldaketa sakonak dakartzatza erakundea kudeatzeko moduan. Administrazioaren barruan zein kanpoan lortutako esperientziari esker, aukera dago **aldaketa-prozesu horretan lagundu** dezaketen ideia gako batzuk identifikatzeko:

Eusko Jaurlaritza osatzen duten erakundeek dagoeneko egin dituzte hemen deskribatzen den ereduaren ardatzetakoren batean sar daitezkeen ekintza batzuk. **Ez gara ezerezetik abiatzen**, eta, beraz, prozesuko lehen urratsetako bat benetako abiapuntua zein den jakitea da.

→ Kudeaketa publiko aurreratua aurrera eramateko estrategiek arrakasta izan dezaten, eragin handia izango du **erakundean erantzukizun gorena dutenek (politikoa zein teknikoa izan) zenbaterainoko inplikazio pertsonala duten**. Inplikazio hori apala baldin bada, orduan, emaitzak ere halakoak izango dira. Inplikazioa beharrezko baldintza da arrakasta lortzeko, baina ez da nahikoa; izan ere, arrakasta lortzeko, beste eragile batzuk ere izan behar dira kontuan: prozesuaren berri nola ematen den, eta nola garatzen den.

→ Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduko osagaiak garatzeak **ez du esan nahi ereduaren ardatz guztietako ekintzak aldi berean eraman behar direnik aurrera; era berean, aurrera egiteko hurrenkerak ere ez du zertan izan ardatzek dutena**. Erakunde bakoitzak erabaki beharko du zein den, edo zein diren, prozesu horretan gehien lagunduko dioten urratsak. Hala ere, badira **oinarriko elementu batzuk**, Ereduan identifikaturik ageri direnak, eta horiek egon ezean, zaila izango da Ereduaren kudeaketa publiko aurreratuan urratsak ematea. Hori dela eta, beharrezkoa da prozesuaren hasierako uneetan horietan arreta jartzea.

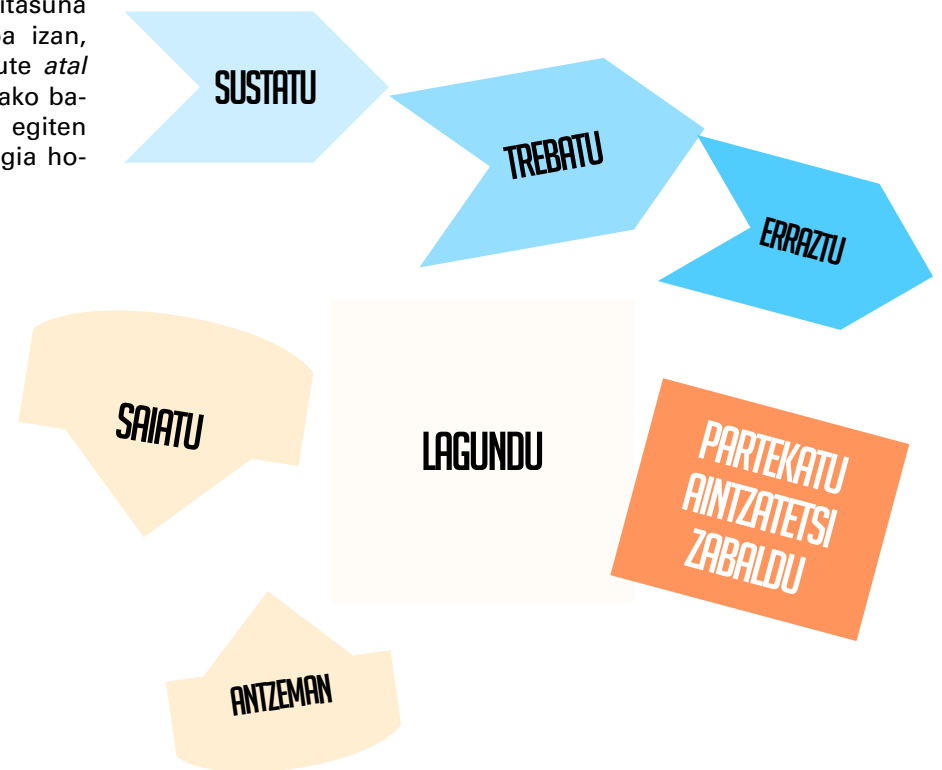


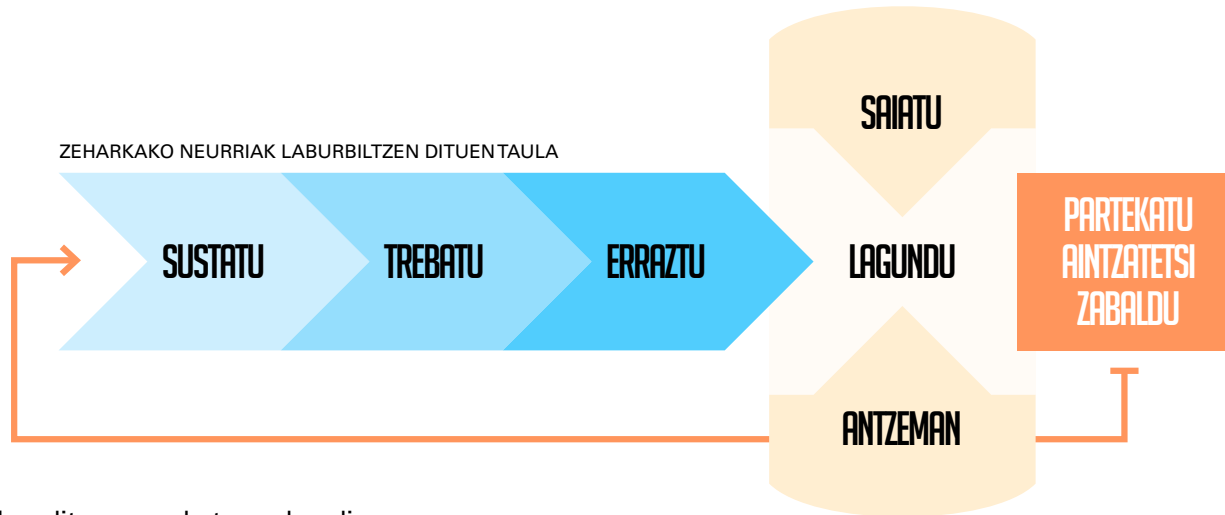
- Kudeaketa-sisteman aldaketak egiteari buruz hitz egiten ari bagara ere, aldaketa horiek nabarmen eragiten diote Eusko Jaurlaritzan egon eta lan egiteko moduari. Horren inguruan, kontuan izan behar da kudeaketa aurreraturantz joatea **kultura-aldaketa** izango dela, eta nahiz eta une batzuetan edo bestetan sakonagoa edo azalekoagoa izan, albo batera utziezina izango da prozesuak arrakasta izan dezan.
- Prozesuaren hasierako urratsetan, pertsona batzuk gogotsu inplikatu dira. Lanean jarraikortasunez aritzeak, esaten eta egiten denaren arteko koherentziak, zalantzak eta erreparatuak dituztenekiko **errespetuak**, eta egiten dena **baliagarria izateak** ekarriko dute gero eta jende gehiago inguratzea, eta gogotsuago aritzea.
- Garrantzitsua da hasieratik bertatik **talde bat** finkatzea, *atal* bakoitzeko aldaketa-prozesuan liderra izan dadin. Taldearen osaera anitza bada (lan-taldeei, lanbideei, bi sexuen ordezkariak eta abarri dagokionez), eragina handiagoa izatea lortuko da. Hala ere, kide direnen artean, beharrezkoa izango da *atalean* erantzukizunak dituzten pertsonak egotea, hau da, erabakiak har ditzaketanak (zuzendaritzakoak, zerbitzuko arduradunak, eta, hala behar badu, ordezkariak, zuzendariordeak eta arloburuak).
- Zer lortu nahi den argi azaltzen jakiteak, hau da, prozesuaren inguruko kontakizun egokia izateak laguntza handia ematen du erakundeari eta beste interes-talde batzuei gaia azaltzeko orduan. **Komunikazio-estrategia** egokiaz asmatzea gakoa izaten da, eta beste horrenbeste gertatzen da **parte hartzeko bideak** izatearekin.
- Edozein aldaketa-prozesutan gertatu ohi denez, **prestakuntzarako denbora** behar da, eta garatzeko **laguntza tekniko** ere bai. Bi premia horiek aurreikusirik daude Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezartzeko proiektuan.
- Hobetzea bilatzen duten proiektuetan, ohikoa eta logikoa izaten da hutsuneetan, falta diren gauzetan jartzea arreta, asebetetzen ez gaituen horretan. Hala ere, gakoa da, era berean, **ondo egiten dena ezagutu, elkarbanatu eta aitortzea** ere. Indargune horiek izan behar dute beste erronka batzuei ekiteko abiaburua.
- Beharrezkoa da **epe laburrean lortzeko moduko emaitza zehatzak** eskuratzea planteatzea, prozesuak zer esan nahi duen erakusteko. Emaitzak ez badira iristen, edo hasieratik oso arazo sakonei, konpondu gabe urteak daramatzatenei, irtenbidea aurkitu nahi bazaie, gerta liteke prozesuak oso denbora laburrean indarra galtzea.
- Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezartzeko prozesua **bitarteko bat da, ez da helburua, inondik ere**. Helburua ez da Ereduak proposatzen edo iradokitzen duen hori abiaraztea; lortu nahi dena da gobernuaren kudeaketak eraginkortasun handiagoarekin laguntzea gizartearentzat balio publikoa sortzen. Horretarako, Ereduak aldaketarako eragile izan nahi du. Eta hori hala izanik, eredia berrikusi eta eguneratu egin beharko da, eginkizun hori modu egokian burutzeko gauza izan dadin.
- Zaitasunak zailtasun, korapilotsuena ez da aldaketarako prozesu bati ekin edo aurrera eramatea, denboran zehar horri eusteko gauza izatea baizik. Garrantzitsua da **denboran eusteko eta jarraipena egiteko** tresnak finkatzeko denbora eskaintzea.

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezartzeko baliabideak

#6

Nahiz eta Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezarzteak aurrera egitea kudeaketa propioa egiteko gaitasuna duen *atal* bakoitzaren konpromisoaren ondorioa izan, Eredua esparrua da, eta horretara jo beharko dute *atal* guztiek. Hori dela eta, proposatzen diren neurrietako batzuk zeharkakoak dira, korporatiboak, eta aurrera egiten laguntzea dute xede. Laburtuta bada ere, estrategia horiek ondorengo grafikoan ageri dira.





Ikus ditzagun xehetasun handiagoz:

Sustatu

- ↳ Eredua hedatzeko jarduerak.
- ↳ Sentsibilizazioko jarduerak, kudeaketa hobetzeko.
- ↳ Kudeaketa hobetzeko ekintza-plan zehatzak egiteko konpromisoa hartzen duten *atalentzat* pizgarri izan daitezkeen neurriak.

Trebatu

- ↳ Prestakuntzako eta ikasteko jarduerak, Ereduan identifikatutako hobekuntza-estrategiek eskatzen dituzten trebetasun zehatzak landu ahal izateko.
- ↳ Ikasi ahal izateko, Ereduan proposatzen diren estrategiak praktikan jartzen nabarmendu diren Eusko Jaurlaritzako, beste administrazio batzuetako edo erakunde batzuetako *atal* batzuetara bisitak egitea errazteko neurriak.

Erraztu

- ↳ Politikak garatzea Eusko Jaurlaritzako sail horizontaletan (Lehendakaritza, Ogasun eta Finantza eta Herri Administrazioa eta Justizia), Ereduan jasotzen diren helburuak lortzen laguntzeko.
- ↳ Ereduan proposatutako estrategiak garatzeko baliagarriak izango diren materialak eta metodologiak eskuratzea.
- ↳ Elkarlanerako plataforma komunak izatea.
- ↳ Hobekuntzako prozesuetan izandako esperientziak eta lortutako ezagutza elkartrukatzeko guneak eta jarduerak izatea; esate baterako, ekitaldiak, argitalpenak eta sare sozialak.

Lagundu

- ↳ Laguntza tekniko espezializatua, baliabide propioak edo kanpoko laguntza erabilita.

Antzeman

- ↳ Antena teknologiko gisa jardutea, Eusko Jaurlaritzaren barruan zein kanpoan metodologiak, teknologiak eta praktika onak identifikatzeko.

Saiatu

- ↳ Saio pilotuak egitea, horretarako baliabideak emanda, hain zuzen ere metodologia eta tresna berritzaileak probatu eta, hala behar badu, balidatzeko.

Partekatu

- ↳ Elkartzeko foroak, esperientziak elkartrukatu eta elkarri laguntza emateko modua izateko.
- ↳ Elkarlanerako tresna eta euskarriak, sortu den ezagutza eta esperientziak elkarbanatzeko modua izateko.
- ↳ Detektatutako metodologiak, teknologiak eta praktika onak elkartrukatzeko euskarriak.

Aintzatetsi

- ↳ Eredua bere egin eta garatzeko orduan nabarmentzen diren *atal* eta taldeen lana aitortzeko politika orokorra.

Zabaldu

- ↳ Egindako aurrerapausoak eta horiek herritarrei eta administrazio onari ekar diezazkioketen onurak gizarte osoan zabaltzea helburu izango duten euskarri eta jarduerak.

Antolaketako eskumenak dituzten organoek Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua ezartzeko ekintzen plangintza koordinatuko dute, eta sistematikoki ebaluatuko dituzte ekintza horien bidez lortutako emaitzak eta izandako eragina. Horri guztiorri begira, eredu hau onartzearekin batera, Eusko Jaurlaritzak **Aurrerabide 2014-2017** izeneko proiektua abian jartzea onartuko du; bertan, *atal* bakoitzean ondorengoak egiteko neurriak zehaztuko dira: proiektua ezartzeko neurriak, prestakuntza nahiz ekintzarako **Egiten Ikasi** fasea, kudeaketa ebaluatzeko moduak, eta hainbat hobekuntza-plan.

Hiztegia

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ A ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Adierazleak: Eskura daukagun informazioarekin (eskura dagoena, jasotzeko edo lantzeko zain) osatzen ditugun deskribatzaileak, errealitateko aldagai bati buruz zerbait esaten digutenak. Gertakari baten berri ematen duten neurriak dira; esate baterako, ekintza baten emaitzak.

↳ **Funtzionamendu-adierazleak:** Funtzionamendua eta kudeaketa kontrolatzen, ulertzen, aurreikusten eta hobetzen laguntzeko erabiltzen diren neurri operatibo guztiak dira.

↳ **Funtsezko errendimendu-adierazleak:** Neurketa kritikoenak dira, eta modu adierazkorrean erakusten dute lortutako emaitzen eraginkortasuna eta efizientzia zein den.

Administrazio-atala: Antolaketa-oinarrizko gunea da, zerbitzu bat eskaini edo produktu jakin bat egiten duena, hainbat funtzio eta jardueren bidez; horren guztiorren emaitza kanpoko edo barruko bezero batentzako ekarpen integratua izanik. Orokorrean, administrazio-atal horien buruan zerbitzuburuak edo arloburuak egoten dira.

Administrazio ona/ gobernu ona: Boterea ezagarrri hauek baliatuta erabiltzea: eraginkortasuna, efizientzia, gardentasuna, kontuak ematea, gizarte zibilaren parte hartzea, eta zuzenbide-estatuan oinarritzea; horiek guztiek erakusten dute eskura dauden baliabideak garapen ekonomiko eta sozialaren alde erabili nahi dituela gobernuak.

Administrazio publikoa, herri-administrazioa (erakunde publikoak): Euskal Autonomia Erkidegoan administrazio- eta kudeaketa-lanak egiten dituzten erakunde publikoen multzoa.

Ahalduntzea (erantzukizunak hartzea): Pertsonak beren gaitasunak, konfiantza, ikuskera eta protagonismoa indartzeko prozesua da, dituzten eginkizunak hobeto burutzeko. Orokorrean, ahalduntzea jasotzen duen pertsona horrek konfiantza handiagoa izaten du dituen gaitasunetan.

Aliantzak: Bi talde edo gehiagoren arteko lan-harremanak, bezeroarentzat eta erakundearentzat balio erantsia sortzen dutenak. Gerta liteke antzeko erakundeen artean izatea, edo ez, baina biek onurak lortzen dituzte eta erakundeak jarritako estrategiak erdiestea ahalbidetzen dute aliantzok.

Antolaketa-atala: Antolaketa-aren gune bat da, administrazioaren edo zerbitzu publikoen barruko jarduera-arlo homogeneo batzuk biltzen dituena, irizpide objektiboetan oinarrituta, dela zerbitzuen ezaugarriengatik, dela kudeaketa-aren bideragarritasunagatik, dela estrategia politikoko arrazoiengatik, eta kudeaketa integratua nahiz zuzendaritza bakarra eskatzen dutenak zerbitzua behar bezala eskaintzeko. Orokorrean, antolaketa-atal horien buru EAEko administrazio orokorreko goi-kargudunak egoten dira (sailburuordeak eta zuzendariak).

Ardatza: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua sailkatzeko dagoen modulu bakoitza da. 1.- Estrategia, 2.- Zerbitzuak, 3.- Pertsonak, 4.- Berrikuntza, 5.- Gizartea, eta 6.- E-mailtzak. Eredu hori, aurrerago, jardun-lerrotan eta ekintzatan banatzen da.

Ataza: Proiektu baten ondoriozko jarduera da; ahalgina eta baliabideak eskatzen ditu, eta emateko modukoa den zerbait sortzen du.

Aukera-berdintasuna: Emakumeek eta gizonek berdintasunez gauzatu ahal izatea eskubide politikoak, zibilak, ekonomikoak, sozialak, kultura arlokoak eta arauetan aitorturik dauden gainerako oinarrizko eskubideak, horien artean direla boterea kontrolatu edo boterera iristea, eta baliabide eta onura ekonomiko eta sozialez baliatu ahal izatea.

Aukera-berdintasunaz ari garenean, ez da ulertu behar soilik boterera, baliabideetara eta etekinetera iristeko hasierako baldintzak egon behar direla; horiez gozatzeko eta horiek kontrolatzeko baldintzak ere egon behar dira (otsailaren 18ko 4/2005 Legea, Emakume eta Gizonen Berdintasunari buruzkoa).

Aurrekontuak: Erakundeek kudeaketa-aren tresnetako bat da; plan eta programek urtebeteko epean formulatzen dira eta tarte horretarako ematen zaizkie baliabideak jarduera zehatzei. Aurrekontua lantzea, gobernu eta erakundeen lehen-tasunak finkatzea da, eta, gero, helburuak zenbateraino bete diren ebaluatzeko aukera ere bai.

Autoebaluazioak: Erakundearen kudeaketa-sistemaren azterketa xeheak, gida moduan Ereduko osagaiak erabilita. *Atalak* berak egiten du.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ B ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Baliabideak: Erakunde batek jarduerak aurrera eramateko erabiltzen dituen ezagutzak, aurrekontua, lana, eraikinak eta teknologia dira.

Balioak: Erakundeko pertsonen jarrera deskribatzen duten printzipio eta kontzeptuak dira, eta



dituzten harremanen –barruko zein kanpoko– ez-augarriak zehazten dituzte (esate baterako, talde-lana, konfiantza, laguntza, konpromisoa, elkartasuna, e.a.).

Balio publikoa: Gobernuek eta, ondorioz, hedaduraz, beren baitako administrazio publikoek sortutako balioa, zerbitzuak eskaintzeagatik. Garapen eraginkorra, efizientea, berdintasunezkoa eta iraunkorra sustatuko duen sistema bat bilatzen du, horretarako konpromisoa hartuta. Balio publikoa sortzen duen kudeaketa-moduak oinarritzko printzipioen alde egin beharko du, nabarmen:

- ↳ Ezberdintasunak eta txirotasuna murriztea.
- ↳ Demokrazia sendotzea.
- ↳ Herritarrak indartzea.

Berrikuntza: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren sei ardatzetako bat da: berrikuntzaren helburuak zeintzuk diren, eta berrikuntzari ekiteko eta ideia eta proiektu berri-tzaileak kudeatzeko testuingurua nola sortzen den zehazten du.

Berrikuntza irekia: Berrikuntza xede izanik, erakundearen barruan zein kanpoan sortutako ezagutza baliatzeko eredia da.

Berrikuntza-taldeak: Lan-talde bereziak dira, arlo askotako profesionalen osatuak, arazo jakin bati irtenbidea aurkitzen saiatzeko (noizean behingo berrikuntza); proposatutako irtenbidea abian jarritakoan, desegin egingo da taldea.

Bikaintasuna (kudeaketa bikaina edo kudeaketa aurreratua): Erakundea antolatzeko nahiz emaitzak lortzeko apartekoak diren praktikak dira, beste batzuen artean oinarritzko kontzeptuok dituztela: emaitzei begira aritzea, herritarrarenganako orientazioa, lidergoa, prozesuen bidezko kudeaketa,

pertsonen inplikazioa, etengabeko hobekuntza, berrikuntza, aliantzak, e.a.



Ebaluazioa: Zerbaiten meritua edo balioa epaitzearen emaitza. Teknikoki, aurretik ezarritako helburuak bete ote diren nahiz produktu edo zerbitzuen ezaugarriak egiaztatzeko eta neurtzeko erabiltzen den prozesua da. Ebaluazioa lortutako azken emaitzari buruzkoa izan daiteke, edo baita jarraitutako prozesuari buruzkoa ere.

Efizientzia: Lortutako eragin edo emaitzaren eta horretarako erabilitako baliabideen arteko lotura da. Efizientea izatea: Dena delako helburua horretarako erabiltzeko moduan dauden ahalik eta baliabide gutxien erabilita lortzea da.

Ekintzailtza: Pertsona batek ahalegin handiagoa, gehigarria, egiteko duen gaitasuna da, helmuga jakin batera iritsi edo helburu bat lortzeko. Pertsonak erronka edo proiektu berriei ekiteko duen jarrera eta gaitasuna da; pauso bat aurrerago joateko gaitasuna ematen diona da, iritsitako puntutik aurrera egiteko indarra; pertsonari ez dio uzten den horrekin edo lortutakoarekin bertan gozo egiten, eta, ondorioz, lorpen handiagoen bila abiatzen da.

Ekintzak: Ereduko ardatzetan aipatzen diren jardun-le-roak banakatzeko egingo diren lanen zerrenda.

Elkarlana: Lan egiteko modu jakin bat da, non eta proiektuan dihardutenak lankidetzan aritzen diren, elkarri lagunduta, helburu zehatz batzuk lortzeko, horretarako diseinatutako tresna lagungarriak erabilita. Informazioaren teknologiek elkarlanari laguntzen diote.

Emaitzak: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduan jasotako sei ardatzetako

bat da: nola finkatzen, jarraitzen eta alderatzen diren estrategiaren esparruko emaitzak, herritarrei, zerbitzu publikoen hartzaileei, langile publikoek, gizarteari eta berrikuntzari buruz ari garela.

Enplegatu Publikoaren Oinarritzko Estatutua: Enplegu publikoarekin zerikusia duten harreman guztiei ezartzekoak zaizkien printzipio orokorrak finkatzen dituen araua da. Lehen printzipioa herritarrei zerbitzua ematea eta interes orokorra aipatzen duena da, eta herritarrek administrazioarengandik jasotzen dituzten zerbitzuen kalitatea hobetu beharra azpimarratzen du.

Epea: Emaitzak lortzeko dagoen denbora-tartea da. Epe laburra (urtebete baino gutxiago), tarteko epea (urtebete eta bost urte artekoa) eta epe luzea (bost urte baino gehiago) bereizten dira.

Eraginkortasuna: Jarrirako helburuen eta lortutako eragin, ondorio edo emaitzen arteko lotura da.

- ↳ **Eraginkorra izatea:** lortu nahi diren edo proposatu diren helburuak erdiesteko, beharrezkoa dena egitea.

Eskakizunak: Zerbitzu edo produktuaren helburuak zehazki jasotzen dituen adierazpena da, eta ezau-garriak, funtzioak eta eskaintzeko modua deskribatzen ditu.

Estrategia: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduak dituen sei ardatzetako bat da: helburuen plangintza egiteko modua da, Jaurlaritzaren estrategia orokorarekin lerrokaturata, gero hori guztia erakundeak gauzatzeko.

Etengabeko hobekuntza: Jardueraren eta prozesuen funtzionamenduaren mesederako diren al-daketa pilatuak ezartzera bideratutako jarrera eta jokabidea da.

Etika publikoa: Zerbitzu publikoez ari garela, definizio hau eman daiteke: enplegatu publikoek bereganatzen dituzten balioak eta arauak, dituzten betebeharrak betetzerakoan.

Ezagutza kudeatzea: Erakunde bateko kapital intelektuala kudeatzea da, gizarteari eskaintzen zaizkion produktu eta zerbitzuei balioa eransteko.

Eztabaida-taldeak (focus group): Jende multzo baten iritzia edo jarrerak aztertzeko teknika da. Pertsona-talde bat moderatzaile, ikerlari edo analista batekin biltzen da, eta horren arduraz izango da galderak egin eta eztabaida bideratzea. Duen egitekoa eztabaida bide onetik eramatea da, aztertutako nahi den gaitik ez urruntzeko. Galderei erantzuteko, taldekideen arteko elkarreragina dago; dinamika horretan, parte hartzaileak eroso sentitzen dira, beren iritzien berri askatasunez emateko.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ G ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Gaitasunak: Pertsona batek, berez edo entrenamenduaren bidez, ezagutzak barneratzeko duen ahalmena. Ikasi eta ikastearen bidez egokitzeko gauza izatea da.

Gardentasuna / Gardentasunerako eskubidea: Herritarrek kudeaketa publikoarekin zerikusia duten kontuei buruz egiazko informazioa gardentasunez lortzeko duten eskubidea, aginte publikoekin har-emaneko komunikazioa ahalbidetzeko.

Gardentasuna / Gardentasunaren printzipioa: Herritarrak kudeatzen dituzten jarduerak guztietan eta erakundeetan erabateko gardentasuna, argitasuna eta garbitasuna sustatzeko duten obligazioa da; horrela, herritarrek ondorengoa jakingo dute: nola hartzen dituzten erabakiak erakundeok, nola dauden antolatuta zerbitzu publikoak, eta zein den dena delako jardueren erantzulea.

Gizartea: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduan jasotako sei ardatzetako bat da: nola sustatzen den administrazio ona eta etika publikoa, nola bultzatzen den elkarlana, eta nola onartzen diren iraunkortasunarekiko erantzukizuna hartzea, aukera-berdintasuna eta euskararen erabilerearen normalizazioa.

Gogobetetasuna: Produktu edo zerbitzu batetik espero dena eta benetan lortu dena erkatzearen ondoriozko balorazioa da.

Gogobetetze-inkesta: Inkestari erantzuten ari dena zenbateraino gogobeteta dagoen jakiteko azterlana da. Inkestak, informazioa eskuratzeko, galdera-sorta bat izaten du, eta galdera horiei aurrez aurre, paperean idatzita, telefonoz, web bidez edo posta elektronikoki bidez erantzutuko aukera egoten da. Gogobetetze-inkesten helburua da pertsona jakin batzuk eskaintzen zaizkion zerbitzu batekin edo egoera batzuekin zenbateraino dauden gogobeteta neurtzea, horien balorazioa eginda.

Helburua: Lortu beharreko edo erdietsi nahi den zerbait da. Proiektu batean, helburuak proiektuarekin edo horren aldi nahiz zati batekin lortu nahi diren emaitzak dira, baina gauza zehatz bihurturik, edo emaitza bihurturik (hobetutako zerbitzua, denbora laburragoan eskainia, e.a.). Neurgarriak eta lorgarriak izan behar dute.

Helburu estrategikoak: Epe erdi eta luzerako helburu orokorrak dira, erakundeak norantz jo nahi duen erakusten dutenak. Lortu nahi diren azken emaitzak/ondorioak deskribatzen dituzte.

Herritarra / bezeroa: Zerbitzuen hartzaile den pertsona, herritartzat hartu beharrekoa, eta gizarte demokratiko bateko kide izanik, eskubide eta betebeharrak dituen pertsona. Pertsona bezerotzat hartzea ere

badago, eta ez soilik zerbitzuak eskaintzen zaizkion garaian –kasu horretan zerbitzuen onuraduna baita–; betebeharrak aurre egin behar direnean ere beste hurrengo beste gertatzen da, eta zuzen eta gizalegez eskainiko zaio arreta, dituen premiak gogoan hartuta.

Zerbitzu hartzaile soil izan badaitezke ere, herritar / bezeroen egitekoa lau ertzetatik ikus daiteke: beste batzuekin batera, erabakiak diseinatu eta har ditzakete, edo ekoizle, sortzaile edo ebaluatzaile izan, esandako moduan, beste batzuekin jardunda.

↳ **Diseinatzailerak** izan daitezkeela diogunean, herritarrok lagun dezakete erakunde publikoek beharrez jakin bati erantzuteko zein zerbitzu eskaini eta nola eskaini zehazten. Beste batzuekin batera erabaki hartzaile ere izan badaitezke, eragiten dieten erabakiekiko lotura eta gertutasun handiagoa barneratuko dute.

↳ **Ekoizle eta sortzaile** ere baldin badaira, sortze-prozesuan parte hartu eta zerbitzua emateko zikloan eta kalitatearenean ere esku hartuko dute.

↳ **Ebaluatu** ere egingo dutenez, politika publikoaren eta jasotako zerbitzuen kalitatearen inguruko iritzia emango dute.

Herritarrok: Antolatutako gizarte bateko kide diren heinean, eskubide eta betebeharrak publikoak dituzten pertsonak.

Hobekuntza-taldea: Kudeaketa etengabe hobetzeko lanean diharduten pertsonen lan-taldea da. Lan-taldea oinarrian duena da kalitatea den arduraz dela eta laneko prozesuak ondoen ezagutzen dituztenak egunero lan horiek egiten dituztenak direla.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ I ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Igurikimena: Zerbitzu bat eskaini edo jasotzerakoan, emaitza, helburu edo gogobetetze-maila jakin bat lortzeko gogo edo itxaropena.



Ikaskuntza-komunitateak: Elkarrekin ikasten duten pertsona-taldeak dira, tresna komunak erabilia, ingurune berean.

Ikuskera: Erakundeak etorkizunean nolakoa izan nahi duen edo zein lekutan egon nahi duen deskribatzen duen adierazpena (sektore zehatz bako, arlo jakin batzuetako edo lurralde historiko nahiz hiriko... erreferentzia izatea).

Informazioa: Antolatutako datuen bilketa da, mezu bat osatzeko; zentzua duten datuen multzoa.

Informazioaren eta komunikazioaren teknologiak: Informazioa administratzeko behar diren sistemen multzoa da, batez ere informazioa eraldatu, biltegiatu, administratu, igorri eta aurkitzeko behar diren ordenagailu eta programak. Definizio orokor horren barruan, gai nagusiok ageri dira: komunikazio-sistemak, informatika eta tresna ofimati-koak, guztiak ere komunikazioa erraztekoak.

Inkesta: Pertsonak edo taldeak dituzten iritzi, jarra- edo ezagutzei buruzko datuak biltzea da. Ohikoa izaten da datu horiek populazio osoa ordezkatzen duen lagin adierazkor bati eskatzea.

Interes-taldeak: Erakundeak bere helburuak lortzeko duen gaitasunean gaur egun eragina du- ten edo izan dezaketen talde guztiak. Erakunde batekiko, bere jardueretik edo lorpenetik in- teresa duten talde guztiak dira. Horien artean sartzen dira herritarrak, bezeroak, hornitzaileak, langileak, akziodunak, gizarte-eragileak eta he- rri-agintek.

Iraunkortasuna / Garapen iraunkorra: Gaur egun- go premiei erantzuten dien garapen-modua, bai-

na etorkizuneko belaunaldiek beren premiei aurre egin ahal izatea arriskuan jarri gabe.

↳ **Ingurumenaren iraunkortasuna:** Kasuan ka- suko jarduera eta bioaniztasuna nahiz ekosiste- mak mantentzea bateragarriak izatea, iturburu eta hustubide funtzioak andeatzea saihestuta.

↳ **Iraunkortasun soziala:** Kohesio soziala du oi- narri, eta helburu komunak lortzeko gaitasuna erakusten du.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ J ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Jarduera: Zerbitzu bat eskaintzeko aurrera eram- ten diren ekintzak. Betezeko epe bat, kostu bat eta aurrera eramanez ahal izateko baliabide batzuk izan- go ditu jarduerak. Atazatan banatuta egoten da.

Jardun-lerroak: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratu Eduko ardatzek beren bai- tan dituzten esparruetako bakoitza dira.

Jarraipena: Helburuak zenbateraino ari diren bete- tzen neurtzeko prozesua da; hori oinarri hartuta, ekimen berriak abiarazten dira, errealtate berrira egokituta.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ K ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Kargudun publikoen jokabide-kode etikoa: Kar- gudun publikoei eskatzekoak zaizkien jarrera eta jokamoldeak zein diren zehazten dituen kodea da, beren ekintzak –publiko nahiz pribatuak– bat etor daitezkeen kargu horri eskatzeko modukoak diren balio, printzipio eta estandarrekin.

Kontu-ematea: Dena delakoari eman zaizkion eta onartu dituen erantzukizunen gaineko kontuak emateko betebeharra da; baita eskura jarri zaiz- kion baliabideak nola erabili eta kudeatu dituen azaltzeko betebeharra ere.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ L ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Lan-taldea: Modu jakin batean antolatuta dagoen pertsona multzoa, helburu komun bat lortzeko.

Lidergoa: Erakunde edozein mailatan dauden profesionalen motibazioa eragiteko eta eredu izateko izan dezaketen gaitasuna da; horri esker, per- tsonak, giza taldeak eta harremanak aldatzea lor- tzen dute.

Liderrak: Erakundearen barruan modu batera edo bestera interesa duten talde guztien interesak koordinatzen eta orekatzen dituzten pertsonak dira, tartean direla zuzendaritzako taldeak, gainon- tzeko zuzendariak, eta taldeak zuzentzen dituzten edo lidergo lanetan diharduten gainontzeko per- tsonak.

Beste pertsona batzuen ustez, taldearen helburuak lortzeko erantzule nagusiak diren pertsonak ditu- gu.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ M ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Misioa: Erakunde baten xedearen edo izateko arrazoien berri ematen duen adierazpena da. Erakundeak zer egiten duen, norentzat, zertarako eta nola egiten duen zehazten du, gainera.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ P ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Parte hartzea (parte hartzeko eskubidea): Infor- mazioa eta aholkularitza eskatzeko eskubidea, herritarrek kudeaketa publikoan parte hartu eta lankidetzan eskaintzeko moduei buruz, bai eta gai publikoetan edo administrazio-prozeduretan be- netan parte hartzeko eskubidea, betiere ezartzekoa den legerian erabakitako bat.



Parte hartzea (parte hartzearen printzipioa): Politika publikoak diseinatu eta hezurmamitzeari buruz herritarrek duten iritzia eta ezagutzak bideratzeko prozesua.

Pertsonak: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren sei ardatzetako bat da: enplegatu publikoak nola kudeatu aztertzen du, dakitena eta dituzten trebetasunak nola kudeatu, pertsonon konpromisoa areagotzeko baldintzak jarrita. Pertsonen ardatza erakundean lan egiten duten pertsona guztiei buruzkoa da, alde batera utzita zein den harremanaren ezaugarri juridikoa, egun osoz edo zatiz diharduten, eta goi-karguak eta aldi-baterakoak ere barruan direla.

Pertsonak kudeatzea: *Ataletako* liderrek eta arduradunek bertan lan egiten duten pertsonak kudeatzea da; baldintza egokiak sortu behar dituzte pertsonon konpromisoa indartzeko, konfiantza eta erantzukidetasuna oinarri dituen giro batean, horri esker bakoitzak administrazioari eta, ondorioz, baita gizarteari ere, duen onena eman diezaion.

Politika publikoak: Erakunde publikoek interes publikokoa den gai edo arazo baten inguruan aurrera eramaten dituzten ekintzak. Gobernuak zerbait egitea edo ez egitea izan daiteke ekintza hori, erabaki bat hartzea edo ez hartzea, eta hainbat aukeraren artean hautatzea esan nahi du.

Politika publikoen ebaluazioa: Administrazio publikoek egiten duten guztian gardentasuna, kalitatea, egokitasuna, eraginkortasuna eta efizientzia etengabe hobetzeko tresna da. Politika guztiak ebaluatuko dira, plan, programa edo antzeko dokumentu estrategikoetan jasota egon zein ez. Hiru eratako ebaluazioak daude: diseinuaren aldi egiten dena, ex-ante deiturikoa; politika ezartzen ari dela egiten dena; eta politika ezarri eta gero egindakoa, ex-post deiturikoa.

Praktika-komunitateak: Homogeneo samarrak diren lan-taldeak dira, berrikuntzako helburu bera duten profesionalen osatuak, denboran irauteko asmoz sortuak, eta ezaugarriok dituztela: elkarrekin konpromisoa (kide bakoitzak dakienaren berri ematen du), elkarrekin jardutea (kide guztiek dituzte lortu beharreko helburu eta premia komun batzuk), lan egiteko modu komunak (kideek lan egiteko modu jakin batzuk barneratzen dituzte, eta horrek taldeari kohesioa eta etengabeko dinamismoan egoteko aukera ematen dio).

Praktika ona: Emaizta positiboak ekarri dituen edozein esperientzia; testuinguru jakin batean, eraginkorra eta erabilgarria dela erakutsi du.

Printzipio etikoak: Erakundeak bere egiten dituen lege moral unibertsalak dira, horien arabera jarduteko (ikusita etika- eta jarrera-kodea).

Proaktibotasuna: Jarrera bat da, eta horren bidez, erakundeak jarduteko moduaren kontrol osoa bereganatzen du; ondorioz, ekintza sortzaile eta ausartak garatzeko ekimena izan behar du, hobekuntzen bila aritzeko. Aukeratzeko askatasunak izango du lehentasuna, testuinguruko inguruabarren gainetik. Proaktibotasunak ez du soilik ekimena izatea esan nahi; gauzak gerta daitezten erantzukizuna hartzea esan nahi du, hau da, une bakoitzean zer egin nahi dugun eta nola egingo dugun erabakitzea.

Proiektua: Behin bakarrik gauzatzen den lan edo ahalegina, helburu zehatz bat duena; ezaugarri nagusia emaitza jakin bat lortzea da, hala nola produktu edo zerbitzu bat, eta iraupen mugatua eta zehaztua izaten du.

Prozedura: Jarduerak aurrera nola eraman beharoko liratekeen xehetasunez deskribatzea.

Prozesua: Elkarri loturik dauden jardueren sekuentzia; jarduerok hasierako osagai batzuk emaitza bihurtzen dituzte, balioa erantsiz. Prozesu bakoitzak helburu jakin batzuk izaten ditu, arduradunak, eraginkortasuna eta efizientzia neurtzeko adierazleak, baliabide batzuen beharra, e.a. Prozesuak PDCA zikloa jarraituta kudeatu behar dira (prozesuaren mapa ikusi).

↳ **Funtsezko prozesuak edo prozesu giltzarriak:** Estrategiari lagundu eta gauzatzeko nahiz helburu estrategikoak lortzeko eragin nabarmenagoa duten prozesuak dira.

Prozesuaren mapa: Urratsak behar bezala banatuta dituen diagrama da, eta bertan kudeaketa-sistema erakusten da, ikuspegi orokor batekin. Sistema osatzen duten prozesuak erakusten dira mapa horretan, eta baita horien arteko harreman nagusiak ere. Harreman horiek informazioaren joan-etorriaren berri ematen duten gezi eta erregistroen bidez erakusten dira, eta bereizketa hau egiten da:

↳ **Prozesu estrategikoak:** estrategia finkatu eta garatzen laguntzen dute.

↳ **Prozesu operatiboak (zerbitzuarenak):** ohiko jarduera edo zerbitzuak dira.

↳ **Laguntza-prozesuak:** Instrumentalak dira, eta gainontzeko jarduerak behar bezala aurrera eramateko balio dute.

Publizitate aktiboa / publizitate aktiboaren printzipioa: Herri-aginteek egiten dutenari buruz beren eskuetan duten informazioa egiazki, objektiboki eta etengabe emateko duten betebeharra da.



Sarea: Pertsona edo taldeak elkarlotzen dituen antolaketa da, eta horiek formalki aginte-lerro bat izango dute agian, edo ez. Sarritan, sare bateko kideek balio eta interesak partekatzen dituzte.



Sare sozialak: Sarearen erabiltzaileak kontaktuan mantentzeko era askotako zerbitzu eta komunikazio aukerak eskaintzen dituzten web guneak. Software berezi bat izaten dute oinarri, hainbat funtzio bateratuta interfaz berean: blogak, wikiak, foroak, txatak, mezularitza, e.a. Sarearen era bateko zein besteko erabiltzaileei konektagarritasuna eskaintzen diete.

Sormena: Ideia berriak asmatzea da, lan egiteko modu, produktu edo zerbitzu berri edo hobetuak izateko. Inolako zentsura edo mugarik ez duen go-go-jolas edo -prozesua da, eta etengabe ideiak sortzea ahalbidetzen du.



Taldea: Pertsona multzo txiki bat da, trebetasun osagarriak dituena, eta helburu zehatz batzuen inguruko erantzukizuna hartzen duena, xede eta ikuspegi komuna izanda.

Tratu-berdintasuna: Pertsonen sexua oinarri duen bereizkeriarik ez egotea da, bai zuzeneko bereizkeria bai zeharkakoa.

- ↳ Zuzeneko bereizkeria dagoela pentsatuko da pertsona batekin ez bada izan edo izango beste batekin besteko aldeko jarrera, antzeko egoera batean, sexua dela eta, edo sexuarekin zuzeneko zerikusia duen egoera bat dela eta –esate baterako, haurdunaldia edo amatasuna–, horretarako justifikazio objektiborik edo arrazoizkorik egon gabe. Delitutzat hartuta egotea gorabehera, laneko sexu-erasoa sexuak eragindako zuzeneko bereizkeriatzat hartzen da.
- ↳ Zeharkako bereizkeria dagoela esango dugu, itxuraz neutroa dirudien erabaki, irizpide edo praktika batek sexu bereko kideen proportzio nabarmen handiago bati kalte egiten badio, non eta ez den gertatzen erabaki, irizpide edo praktika hori egokia eta beharrezkoa izatea, eta

sexuarekin zerikusirik ez duten irizpide objektiboekin justifika badaiteke. (otsailaren 18ko 4/2005 Legea, Emakume eta Gizonen Berdintasunari buruzkoa).

Trebatu: Aldez aurretik jarritako helburu batera iristeko, ezagutzak eta trebetasunak eskuratzeko bidea eskaini.

Trebetasuna: Arazo bat konpontzeko modu estandarizatua da.



Zerbitzuak: Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduan jasotako sei ardatzetako bat da: zerbitzuak nola garatu eta kudeatzen diren aztertzen du, hartzaile diren herritar eta erakundeek egoki erantzun ahal izateko.

Zerbitzu publiko elektronikoa: Informazio eta komunikazioaren teknologien bidez eskainitakoak dira.

Zerbitzuak eta produktuak: *Atal* batek aurrera eramandako jardueraren emaitzak, dela erakunde pribatuetan, Jaurlaritzaren beste erakunde publiko batzuetan edo beste administrazio publiko batean. Normalean, era honetako jardueren ondorio izaten dira:

- ↳ Ondasun eta zerbitzu indibidualizatuak eskaintzea da, derrigorrezkoa, gizarteak dituen oinarritzko beharrezko erantzuteko (hezkuntza, osasuna, e.a.).
- ↳ **Sustapen-jarduera;** pertsonen interes publikoko jarduerak aurrera eraman ditzaten bultzatzen da, hainbat moduren bidez (dirulaguntzak, e.a.).
- ↳ **Polizia-jarduera** –edo jarduera mugatzailea–; administrazioari segurtasuna eta ordena fiskalizatu, kontrolatu eta ziurtatzeko betebeharrak jartzen dio (baimen, lizentzia eta antzekoen bidez).

↳ **Zigor-jarduera;** administrazioari pertsonak zehatzeko aukera ematen dio, arau-hausteren bat egiten badute.

Zerbitzuen karta: Herritarren eta erabiltzaileen eskura jartzen den dokumentua, erakundeak nola lan egiten duen erakutsi eta, horrekin batera, eskaintzen dituen zerbitzuen inguruan herritarrekiko hartzen dituen konpromisoak zehazten dituena.

Zerbitzuen katalogoa: *Atalaren* erreferentziazko zerbitzuak jaso, identifikatu eta definitzen dituen agiria.

Erreferentziak - Bibliografia

Gallego, Fabio; Aprender a generar ideas, Paidós argitaletxea

Ortiz de Zárate, Alberto; Intraemprendizaje público, INAP

Guía CAF - 2013, Marco Común de Evaluación, AEVAL (www.aeval.es)

Eusko Jaurlaritzaren Antolaketa Eredua, Justizia eta Herri Administrazio Saila, EJ-GV

Kalitate eta Bikaintasunaren EFQM Eredua (www.efqm.es)

Euskalit – Bikaintasunerako Euskal Fundazioa (www.euskalit.net)

Wikipedia – Entziklopedia askea (es.wikipedia.org)

Erabaia, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio orokorreko eta Instituzionaleko kargu publikodunen eta behin-behineko langileen etika- eta jokabide-kodea onartzen duena (<http://www.jusap.ejgv.euskadi.net/bopv2/datos/2013/06/1302551e.pdf>)

ERANSKINAK

1 ESTRATEGIA
Helburuak nola planifikatzen diren, Jaurlaritzaren estrategia osoarekin lerrotatuta eta erakundera ekarrita.

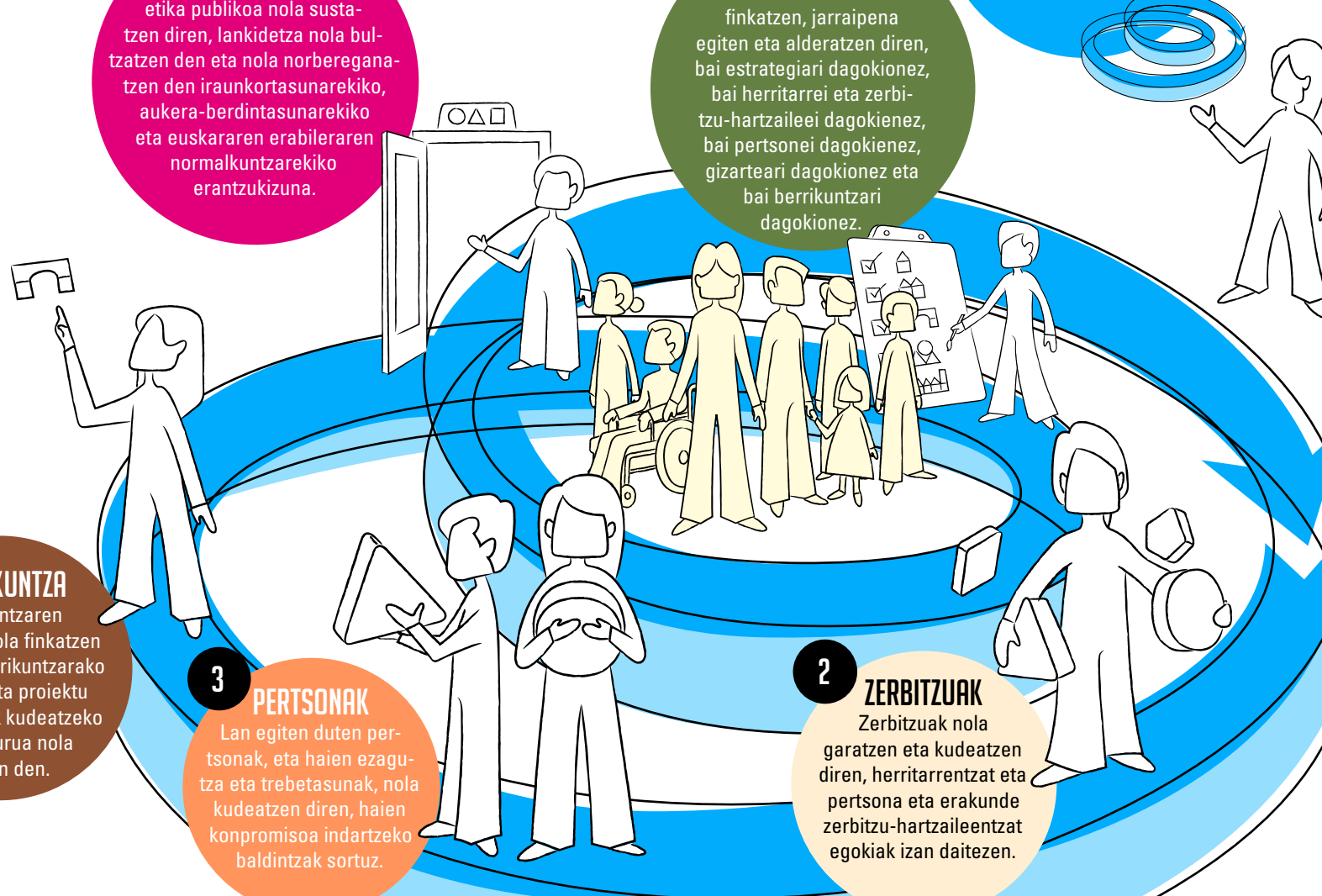
6 EMAITZAK
Emitzak nola finkatzen, jarraipena egiten eta alderatzen diren, bai strategiari dagokionez, bai herritarrei eta zerbitzu-hartzaileei dagokienez, bai pertsonari dagokienez, bai gizarteari dagokionez eta bai berrikuntzari dagokionez.

5 GIZARTEA
Administrazio ona eta etika publikoa nola sustatzen diren, lankidetzaren bul-tzatzen den eta nola norberegana-tzen den iraunkortasunarekiko, aukera-berdintasunarekiko eta euskararen erabileraren normalkuntzarekiko erantzukizuna.

2 ZERBITZUAK
Zerbitzuak nola garatzen eta kudeatzen diren, herritarrentzat eta pertsona eta erakunde zerbitzu-hartzaileentzat egokiak izan daitezzen.

3 PERTSONAK
Lan egiten duten per-tsonak, eta haien ezagu-tza eta trebetasunak, nola kudeatzen diren, haien konpromisoa indartzeko baldintzak sortuz.

4 BERRIKUNTZA
Berrikuntzaren heburuak nola finkatzen diren eta berrikuntzarako eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko testuingurua nola sortzen den.



EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUKO EREDUAREN ARDATZAK, JARDUN-LERROAK ETA EKINTZAK

1. ESTRATEGIA

Atalari eragiten dioten **Jaurlaritzaren estrategiak** eta helburuak ezagutzea, behar bezala lerrokatuta egongo garea ziurtatzeko.

Atalaren estrategia finkatzea: misioa eta iritsi nahi dugun ikuskera.

Plangintza zehaztea, estrategia helburu estrategikoetan eta ekintzetan hedatuz eta estrategiarekin bat datozen kudeaketa-planak finkatuz.

Atalaren jardueran eta emaitzetan "interesa" duten pertsonak eta erakundeak identifikatzea. "**Interes-talde**" deritzegu horiei, hala nola, herritarrak, eskainitako zerbitzuen hartzailak edota laguntza-motaren bat jasotzen dutenak, enpresa hornitzaileak, Legebiltzarra, Jaurlaritzan lan egiten duten pertsonak, Jaurlaritzako beste *atal* batzuk, gainerako herri-administrazioak, beste herri-erakunde batzuk, hirugarren sektoreko erakundeak, eta abar.

Oinarritzko **adierazleak** zehaztea, *atalaren* estrategiei begira aurrerapen-mailaren berri emango digutenak.

4. BERRIKUNTZA

Atalean **berrikuntzarako dauden** aukeren diagnostikoa egitea.

Atalean berrikuntza aurrera eramateko **non ikas daitezkeen** identifikatzea.

Konfiantzako giroa sortzea, ohitura bihurturik dauden lan egiteko moduekin bat ez datozen bestelako ekarpenak egiteko modua egoteko, iritzi kritikoak adierazteko, hasiera batean oso errealistak ez diruditen proposamenak egiteko, e.a.

2. ZERBITZUAK

Atalak eskaintzen dituen zerbitzuak **zerbitzuen katalogoa** identifikatzea, eta beste horrenbeste egitea zerbitzu horien hartzailerekin (zerbitzuak edo laguntzak erabiltzen dituzten edo horien onuradun diren herritarrak, autonomoak, enpresak edo hirugarren sektoreko erakundeak, Eusko Jaurlaritzaren barruko beste *atal* batzuk, edo beste administrazio nahiz erakunde publiko batzuk).

Zerbitzuen hartzailerekin diren herritarrek edo erakundeek zerbitzuon inguruan dituzten **beharrizan eta igurikime-nei** buruz gogoeta egitea.

Atalaren jarduera laburbiltzen duten **prozesuak mapa** batean jasotzea.

Zein **prozesu giltzarri** diren zehaztea, hau da, helburu estrategikoak lortzeko orduan modu nabarmenean eragiten dutenak. Prozesuok modu erraz batean berrikusi eta dokumentatzea, eta prozesu horietako bakoitzaren arduraduna identifikatzea.

Oharrak, eskaerak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko prozedura zehaztea.

Aurrekontuak finkatutako estrategiarekin bat prestatzea.

5. GIZARTEA

Proaktiboak izatea Eusko Jaurlaritzaren **Etika eta Jokabide Kodea** hedatzeko, eta beste horrenbeste egiteko Enplegatutako Publikoaren Oinarritzko Estatutuan aipatzen diren printzipio etikoei dagokienez.

Atalaren **gardentasun maila** eta kontuak azaltzeko modua hobetzeko ekintza zehatzak aurrera eramateko plan bat idaztea.

Herritarrei edo beste interes-taldeei ematen zaien balioa areagotzen lagundu dezaketen beste **erakunde publiko edo pribatu batzuk identifikatzea, elkarlanean aritzeko.**

Atalean **aukera-berdintasunaren inguruan egon daitezkeen oztopoak edo ariskuak** identifikatzea, eta sailetako berdintasun-programetan jasotako ekintzak garatzea.

3. PERTSONAK

Ataleko lanpostuetan, **lidergoa** aurrera eramateko orduan espero daitezkeen jarrera eta trebetasunak identifikatzea.

Atalean hasiko diren pertsona berriei **harrera** egiteko metodologia izatea.

Komunikazioan dauden hutsuneak identifikatu eta **barneko informazio/komunikazioko plan** bat lantzea.

Hobekuntza-taldeak sortu eta horien lana erraztuko duten neurriak hartzea.

Ataleko ezagutza eta trebetasunak identifikatzea, *ataleko* langileen **prestakuntza-beharrak** jakiteko, betiere estrategiarekin koherentziak jardunda.

6. EMAITZAK

Zerbitzuak jasotzen dituzten **persona eta erakundeen iritzia** zein den jakitea.

Atalaren funtzionamendua baloratzeko eta helburu estrategikoak lortzen ari ote diren jakiteko **gakoa diren adierazleak** identifikatzea.

1. ESTRATEGIA

HELBURUAK NOLA PLANIFIKATZEN DIREN, JAURLARITZAREN ESTRATEGIA OSOAREKIN LERROKATUTA ETA ERAKUNDERA EKARRITA.

1.1 POLITIKA ETA KUDEAKETA BEHAR BEZALA LERROKATzea

Demokraziaren arabera, herritarrek hautatutako pertsonak dira herri-erakundeek bultzatu beharreko politika publikoak zehazten dituztenak. Erakunde publikoak kudeatzen dituztenak dira politika horiek gauzatzeko ardura dutenak. Horregatik, kudeaketa publiko aurreratuak arreta berezia jarri behar du politika eta kudeaketa lerrokatzen.

Beren erantzukizun-esparruari eragiten dioten Gobernuaren estrategia eta helburuak ezagutzea, plan, programa eta ekintzatan garatzeko eta hedatzeko.

Gobernu osorako zehazturik dauden zeharkako estrategia eta planen berri izatea, *atalaren* estrategia zehatzak beste estrategia orokor horiek lortzen nola lagundu dezakeen planteatzeko.

Ikuskera estrategikoari eta plangintzari lehenta- suna ematea, etorkizuneko arazoak nola konpondu eta erronkak nola bideratu jakiteko.

Interes-taldeen helmugak eta helburuak partekatzea, eta ahal diren baliabide guztiak horien eskura jartzea, Eusko Jaurlaritzaren politika publikoek arrakasta izan dezaten emaitzetan, eta herritarren onurarako izan daitezzen.

Gainontzeko lankideekin eta langileekin ideia, proiektu eta informazioa elkarbanatzea, Eusko Jaurlaritza zehaztutako politika publikoen helburuak lortzeko.

Atala osatzen duten pertsonak leialtasun eta profesionaltasunez lan egin dezaten sustatzea, gobernuaren estrategia garatzen.

1.2 ATALAREN ESTRATEGIA ETA PLANGINTZA FINKATZEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA LORTZEA

Estrategiak eta haren hariko plangintzak informazio garrantzitsu eta esanguratsua izan behar dute oinarri, ongi oinarrituta egongo badira.

"Interes-talde" deritzenak identifikatzea.

"Interes-talde" horiek zer nolako beharrezkoak dituzten eta etorkizunean zer-nolako igurikimenak dituzten jakitea.

Eragin diezaieketen "interes-taldeen" helburu eta proiektu estrategikoen berri izatea.

Atalaren planifikazioa edo estrategia definitzeko esanguratsua izan daitezkeen informazio-iturriak identifikatzea, hala nola, esate baterako, herritarren kezka eta igurikimenak, biztanleen, gizartearen eta ekonomiaren inguruko aldagai nagusien bilakaera, beste herri-administrazioen praktika onak, e.a.

Aurreko epealdian *atalak* lortutako emaitzen balorazioa egitea eta inguruko beste erakunde batzuekin edo *atalarentzat* bereziki esanguratsua izan daitezkeenekin alderatzea.

Informazio hori guztia eskuratzeko, balorazioa egiteko eta ezagutza baliagarri bihurtzeko sistematika proposatzea, hain zuzen *atalaren* plangintza eta estrategia zehazten laguntzeko.

1.3 ATALAREN ESTRATEGIA FINKATU ETA PLANGINTZA LANTZEA

Atal bakoitzak bere estrategia eta helburuak zehaztu behar ditu, eta garbi adierazi behar du zein diren, gero kudeaketa-planetara eramanez ahal izateko. Era berean, horiek guztiak gauzatzeko zer baliabide eta aliantza behar dituen ere adierazten du.

Gogoeta estrategikoa egiteko metodo bat ezartzea, eta horretarako, ahalik eta parte-hartzerik zabalena izan beharko dute dauden interes-taldeen, bai barrukoek (esate baterako, *ataleko* langileek). bai kanpokoek ere.

Atal etorkizunean izan nahi duena, hau da, ikuskera, definitzea.

Balioak, printzipio etikoak eta administrazio onaren printzipioak definitzea; horietan guztietan arreta berezia jarriko du *atalak*, eta gauzatu ahal izateko beharrezko helburuak eta ekintzak zehaztuko ditu.

Atalaren helburu estrategikoak finkatzea, eta baita lortu nahi diren emaitza zehatzak ere; beti ere gobernuaren planarekin eta goragoko mailako *atalen* planekin lerrokatuta.

Finkatu diren helburu estrategikoen interes-taldeen beharrezkoak izan daitezkeen aliantzak baloratzea.

Estrategia kudeaketa-planetara eramatea, eta plan horietan ekintzak, ekimenak, jarduerak eta garatu beharreko proiektuak jasoko dira, erakundearen dena delako eremuetan hezurramitzea.

Proposatutako estrategia aurrera eramateko behar diren baliabideak zehaztea: baliabide ekonomikoak, ezagutzazkoak, pertsonen trebetasunak, parte hartuko duten prozesuak, inbertsioak, e.a.

Estrategia aurrera eramateko beharrezkoak izan daitezkeen aliantzak baloratzea.

1.4 ESTRATEGIA ETA PLANGINTZA JAKINARAZTEA, HEDATZEA, BERRIKUSTEA ETA EGUNERATZEA

Estrategia batek arrakasta izateko, praktikan jarriko dutenei modu egokian jakinarazteak garrantzi handia dauka. Horrekin batera, kudeaketa aurreratu erabili nahi bada, estrategia horretan beste interes-talde batzuek parte hartzea ere lortu behar da, eta, beraz, estrategia interes-talde horiekin ere partekatu behar da. Bestalde, estrategia erakunde maila guztietara iritsi behar da, maila guztiek helburu ber-bereki begira jardun dezaten. Bukatzeko, plangintzak kontuan izan beharko du aurreikusitako gabeko aldaketak eta egoerak sortuko direla, eta horiek ere jaso egin beharko direla estrategian, jarraipena eta berrikusketa egiteko sistematika egokiaren bidez.

Finkatu diren estrategia eta helburuak (bai gobernuaren politika publikoetako dagozkienak, bai zehazki *atalarenak* direnak) *ataleko* pertsonen jakinarazteko biderik egokienak asmatzea, zenbateraino ulertzen eta barneratzen dituzten baloratuz.

Herritarrei, erabiltzaileei, zerbitzuen hartzailerik diren erakundeetara, aliatuei eta gainerako interes-taldeen estrategiatik haintzat interesgarriak diren puntuen berri jakinaraztea.

Estrategia *atalaren* maila guztietara hedatzea, eta oinarritzko lan-taldeentzako helburuak jartzea, langileen jardunaren nondik norakoa zehazten lagundu dezaten.

Antolaketa eta kudeaketa egokitzea, estrategia garatzen eraginkortasun handiagoaz lagundu dezaten.

Aliatuekin batera egindako lanaren emaitzak aldi-aldi baloratzea, eta beste horrenbeste egitea gogobetetze-mailarekin.

Adierazleak finkatzea, horren bidez *atala* eta *atalaren* barruko taldeak kudeatu ahal izateko, eta etengabeko jarraipena egiteko moduan egotea.

Ziur izatea adierazleek ondorengo gaiekin zerikusia duten datuak azaltzen dituztela: jarduerak, emaitzak, datu ekonomikoak, herritarrak, zerbitzuen hartzailerik diren pertsonak, prozesuen hobekuntza eta antolamenduen, pertsonen eta ezagutzaren garapena.

Estrategia eta ezarritako helburuak aldi-aldi berrikusteko sistematika finkatzea, aldaketaren bat edo egoera berriren bat sortzen bada, eguneratu eta egokitzeko modua izateko.

2. ZERBITZUAK

ZERBITZUAK NOLA GARATZEN ETA KUDEATZEN DIREN, HERRITARRENTZAT ETA PERTSONA ETA ERAKUNDE ZERBITZU-HARTZAILEENTZAT EGOKIAK IZAN DAITEZEN.

2.1 HERRITARREKIKO ETA ZERBITZU-HARTZAILE DIREN PERTSONA EDO ERAKUNDEEKIKO HARREMANAK BEHAR BEZALA KUDEATZEA.

Kudeaketa publiko aurreratuan, herritarrekiko harremana egokia izatea bermatu behar da, eta horretarako, pertsonekin hitz egin eta elkarrengaitzeko bideak jarri behar dira, jasotako zerbitzuak zenbateraino gogobete dituen jakiteko, eta azkar eta arin erantzuteko, beste zerbaite nahi badute.

Ataleko kideak herritarrekin orokorrean eta bereziki zerbitzu-hartzaile diren pertsona edo erakundeekin harremanetan egotea ziurtatuko duten dinamikak ezartzea. Eskaerak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema bat izatea, horiei guztiei azkar erantzuteko moduan egoteko. Eskaini zaizkien zerbitzuei buruz pertsonak edo erakundeek eta herritarrek orokorrean duten gogobetetze-maila jakiteko informazioa izatea. Komunikazioaren teknologia berriek eskaintzen dituzten aukerak baliatzea, erakundeak egiten duenaren eta kudeatzen duenaren berri gardentasunez emateko, eta zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeekin harremanetan izateko. Erakundeek pertsonen eskuetan beharrezko erantzukizuna, informazioa, tresnak eta trebetasunak jartzea, herritarrei erantzun egokia emateko. Herritarrekin aritzean, euskara zerbitzu-hizkuntza izan dadin bermatzeko ekintzak finkatu eta aurrera eramatea. Emakumeen eta gizonezkoen arteko berdintasuna bermatzeko ekintzak finkatu eta aurrera eramatea, eta parte hartzeko guneetan ordezkaritza orekatua izatearekin beste horrenbeste egitea.

2.2 HERRITARREI ZUZENDUTAKO ZERBITZU ETA PRODUKTUAK GARATZEA

Zerbitzuen hartzaile izango direnen beharrezkoak eta igurikimenak ezagutzea giltzarri da, eskainiko den kalitatea espero dena bestekoa izateko. Era berean, parte hartzeko bideak izatea ere garrantzitsua da, zerbitzuak hobetu eta komunikatzeko tresna onak izateko.

Eskaintzen diren zerbitzuen hartzaile diren edo izan daitezkeen pertsona edo erakundeen (barruko zein kanpoko) tipologiak identifikatzea. Herritarrek, orokorrean, eta, zehazki, zerbitzuen hartzaile diren pertsonak edo erakundeak gaur egun dituzten eta etorkizunean izango dituzten beharrezkoak ezagutzea. Horretarako, hainbat metodologia erabiliko da: eztabaida-taldea, inkestak, e.a., horietan zerbitzuen era guztietako hartzaileek parte hartuko dutela. Parte hartzeko sistema bat zehazturik izatea, zerbitzuarekin harremanetan diren herritarrek eta erakundeek (barrukoek zein kanpokoek) zerbitzuok hobetzen eta beste batzuk garatzen parte hartzeko modua izan dezaten. Eskaintzen diren zerbitzu eta produktuak berri emateko biderik egokienak zein izan daitezkeen aztertzea, dagoeneko badiren azpiegiturak eraginkortasunez erabilia (web guneak, erakundeen atariak...).

2.3 PROZESUAK AZKARTASUNEZ KUDEATZEA ETA ZERBITZU ETA PRODUKTUAK ETENGABE HOBETZEA

Argi zehazten bada zer zerbitzu eskaintzen diren eta horretarako zer prozesu erabiltzen diren, horiek guztiak etengabe hobetzeko modua egongo da, eta, ondorioz, azkar kudeatzen direla eta kalitatezko onarekin eskaintzen direla bermatuko da. Era berean, beharrezkoa da jarrera proaktiboa izatea, gauzak modu ahalik eta sinpleenean egin ahal izateko eta zerbitzu edo produktuaren hartzaileentzako ahalik eta argien egoteko.

Atalak eskaintzen dituen zerbitzuen katalogoa zehaztea. Egiten diren prozesuak identifikatzea; horiek guztiak prozesuen mapa batean jaso eta modu erraz batean dokumentatzea. Prozesu bakoitzaren arduradunak identifikatzea, eta prozesuon jarraipena egin, berrikusi eta hobetzeko dinamika ezartzea. Prozesu bakoitzak estrategiarekin eta plangintzan jasotako helburuekin zenbaterainoko koherentzia duen berrikustea, eta zer nolako ekarpena egiten duen ere bai. Informazioaren eta komunikazioaren teknologia berriek nahiz zerbitzu elektronikoen prozesuetan zer nolako eragina duten ebaluatzea, prozesuok egokitu, moldatu edo, are, beharrezkoak ote diren zalantzan jartzeko. Prozesuak berrikusi eta errazteko dinamika ezartzea. Herritarrekiko harremanetan erabiltzen den hizkera berrikustea, erraz ulertzeko modukoa izan dadin eta, gainera, ez sexista. *Atalaren* jardueraren plangintza egitea, erabiltzen diren baliabideak modu egokian antolatzeko eta zerbitzu edo produktu berriak izapidetu eta diseinatzeke denbora gutxiago erabili beharra izateko. Zerbitzu edo produktuaren kalitatea bermatzea, lan egiteko metodoak estandarizatuta. Zerbitzuen kartak landu, argitaratu eta berrikustea.

2.4 PROZESUAK ERAKUNDE OSOAREKIN ETA BESTE ERAKUNDE ESANGURATSU BATZUEKIN KOORDINATZEA

Eskaintzen diren zerbitzuen arteko lotura handia da; are gehiago, politika publiko asko zeharkakoak ere badira. Hori dela eta, arreta jarri behar da beste *atal* batzuekin eta baita beste erakunde publiko batzuekin ere modu egokian koordinaturik aritzeko; elkarlanean eta zeharkakotasunez jardungo duen laneko kultura sustatu behar da, osagarria dena bilatzeko eta bikoiztasunei itzuri egiteko.

Erakunde osoaren zerbitzu-eskaintzaren katean *atalaren* prozesuak non kokatzen diren zehaztea. Herritarrei zerbitzuak eskaintzeko prozesuan parte hartzen duten beste *atal* eta administrazio publiko batzuekin koordinaturik jarduteko moduak zehaztea; informazioa elkartrukatu, prozesuak hobetu eta errazteko moduak elkarrekin aztertu eta bikoiztasunak saihestuz. Beste *atal*, administrazio publiko edo erakunde pribatuekin batera, lantaldeak sortzea, arazoak konpondu eta elkarrekin egiten diren prozesuak hobetzen saiatzeko. Zeharkakoa izango den lan-kultura bultzatzea, elkarbanatua eta lankidetzakoa.

2.5 AURREKONTUA KUDEATZEA, HELBURUAK ERAGINKORTASUNEZ LORTZEKO MODUAN

Aurrekontua estrategia gauzatzeko giltzarria da. Aurrekontua lantzeak, osatzen duten dokumentuek eta kudeatzeko moduak estrategia lortzen lagundu behar dute.

Aurrekontua eta haren kudeaketa eraginkortasunez eta efizientziarekin errotatzea helburu estrategikoenkin. Aurrekontuaren oroitza, bai aurrekontugintzari lotutakoak bai betetze-mailari buruzkoak, *atala* kudeatzeko tresna gisa erabiltzea. Aurrekontuarekin lotura duten dokumentuetan, emaitzei buruzko datuak sartzea; esate baterako, emaitzen helburuei buruzko informazioa edo eraginari buruzkoa. Kontabilitate analitikoak garatzea, zerbitzu edo produktu bakoitzaren kostua zein den jakiteko modua egon dadin, eta horiek eskaintzeko eman beharrezko pausoen berri egon dadin; horrela, prozesu operatiboaren nahiz erakunde osoaren efizientzia hobetuko da.

2.6 TEKNOLOGIA ETA INSTALAZIOAK KUDEATZEA

Atal baten kudeaketa publiko aurreratua kontuan izan behar du, besteak beste, teknologiaren, instalazioen eta beste baliabide materialen kudeaketa, nahiz eta hori guztia oso zentralizatuta egon daitekeen. Beraz, non esku hartu daitekeen identifikatu beharko da, kontu horiek guztiak efizientziarekin kudeatu ahal izateko.

Teknologia segurtasunez, eraginkortasunez eta efizientziarekin erabiltzen dela ziurtatzea, betiere *ataleko* langileek izan ditzaketan beharrezkoak kontuan izanda. Informatikako programak eraginkortasunez erabiltzea; sinergiak bultzatuz, neurri kanpoko garapenak eta bikoiztasunak saihestuz, eta baita azpi-erabilpena ere. Instalazioak efizientziarekin eta modu iraunkorrean erabiltzen direla ziurtatzea, betiere helburu estrategikoenkin eta operatiboekin kontuan izanda, eta pertsonen beharrezkoak gogoan. Eraikinen, guneen, ekipamenduen eta erabiltzen diren gainontzeko baliabide materialen mantenimendu eraginkor eta iraunkorra ziurtatzea.

3. PERTSONAK

LAN EGITEN DUTEN PERTSONAK, ETA HAIEN EZAGUTZA ETA TREBETASUNAK, NOLA KUDEATZEN DIREN, HAIEN KONPROMISOA INDARTZEKO BALDINTZAK SORTUZ.

3.1 PERTSONEN EZAGUTZA ETA TREBETASUNEN PLANGINTZA EGIN ETA GARATzea

Atal baten kudeaketa publiko aurreratua ezarri nahi badugu, argi eta garbi jakin behar da pertsonak zein premia dituzten gaur egun, eta etorkizunean zeintzuk izango dituzten, hain zuzen ere jarri diren helburuei aurre egiteko; horrekin batera, pertsona bakoitzaren ezaugarri eta trebetasunen berri ere izan behar da. Bestalde, erakunde publikoek beren jardunaren zati handi bat ezagutzaren kudeaketan oinarritzen dute, eta, beraz, ezagutza hori langileen artean garatzeari garrantzi berezia eman behar zaio. Badira beste arlo batzuk balio oso handia dutenak: pertsonen autonomia, aldaketekiko duten malgutasuna, jarrera kritikoa, sormena, berritzeko gaitasuna, eta ekintzailetza.

Pertsonak gaur egun dituzten eta etorkizunean izango dituzten beharrezkoak identifikatzea, jarri diren helburuak lortzeko, eta horretarako behar diren ezaugarriak zein diren jakitea (ezagutzak, jarrerak, berritzeko eta lidergoa bideratzeko gaitasuna, e.a.); hori eginda, horren berri arduradunei emango zaie, Jaurilaritzaren plangintza orokorrean txertatzeko.

Jarri diren helburuei aurre egiteko giltzarri diren ezagutzak eta trebetasunak identifikatzea, eta dagoeneko badirenekin erkatzea, aurrera nola egin eta zer prestakuntza behar den jakiteko.

Atalean jende berria sartzeko prozesua errazteko bideak jartzea; behar duten laguntza eta gidaritza eman beharko zaie, ahalik eta gehien eskaintzeko moduan egon daitezen eperik laburrenean.

Ataleko pertsonak behar dituzten trebetasunak (teknikak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiak, jendarteko trebetasunak, hizkuntzak, e.a.) eskuratzea erraztuko duten planak, baliabideak, ikasketa-prozesuak, tutoretzak e.a. ezartzea.

Atalean euskara lan-hizkuntza izan dadin sustatzea.

Ataleko pertsonen artean balio-aldaketa sustatzea, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna benetakoa eta eraginkorra izan dadin, eta lanean berdintasunak bidea egin dezan.

Informazioaren eta komunikazioaren teknologiek eskaintzen dituzten aukerak baliatzea ezagutza gorde eta partekatzeke.

Pertsonen autonomia eta malgutasuna sustatzea, datozen aldaketetara egokitu ahal izateko.

Pertsonen jarrera kritikoa, inguruari begiratzekoa, sormenezkoa, berritzailea eta ekintzailea garatzea.

3.2 PERTSONEN KONPROMISOA INDARTU DUTEN BALDINTZAK SORTzea

Pertsonak proiektuarekiko konpromisoa lortzea erronka da edozein erakunderentzat. Horretarako, ondoko ezaugarrietan oinarritzen den ingurunea sortu behar da: konfiantza, errespetua, komunikazioa, parte hartzea, ahalduntzea, ekarlarana, aitortpena eta espero dena garbi erakustea.

Komunikazio irekiaren, elkarrizketaren eta motibazioaren kultura sustatzea, elkarlanean aritzeko; proaktiboa izan, ideien ekarpena eragingo duen giroa sortuz, eta, horrekin batera, jendeari parte hartzeko guneak eskainiz, batez ere plangintza egiteko prozesuan eta estrategiari buruz gogoeta egiteko garaian. Baldintza horietan, pertsonen iritziak, beharrezkoak eta igurikimenak ezagutzeko modua egongo da.

Ataleko pertsonen ahalduntzea bultzatu eta erraztea, erantzukizuna duten arloetan erabakiak har ditzaten, lanaren jarraipena egin dezaten, prozesuen eraginkortasuna eta efizientzia hobetu eta, orokorrean, proaktiboki konpromisoa har dezaten ekintza publikoak arrakasta izan dezan.

Komunikazioan dauden hutsuneak identifikatzea eta barneko informazio nahiz komunikazioko plan bat lantzea.

Ataleko pertsonetako komunikazio-dinamika bat finkatzea, pertsonak finkatu diren helburuak zein diren eta bilakaera zein den jakin dezaten; gainera, agerian utzi beharko litzateke denona den proiektuan bakoitzak egindako ekarpena.

Pertsona bakoitzarengandik espero dena eta bakoitzarentzat jarritako helburuak elkarrizketaren eta adostasunaren bidez finkatzea; egindakoaz etengabeko atzerailkadura edo feed-backa emanez, eta izandako jarrera, egindako ahalegina eta lortutakoak aitortuz.

Pertsonak behar duten informazioa emango zaie (teknikoa, ekonomikoa, juridikoa, proiektuei buruzkoa, e.a.), egiten duten lanak zentzua izan dezan eta ikuspegi zabalagoa baliatuta ulertzeko modua eduki dezaten.

Komunikazio eta elkarlan eraginkorra eta azkarra areagotzen duten lan-metodoak sustatzea (talde-lana, sare-lana, zeharkako proiektuak edo diziplina artekoak, lankidetzarako guneak eta elkarrekin sortzekoak, praktika-komunitateak eta ikaskuntza-komunitateak, e.a.).

Behar diren metodoak erabiltzea ziur jakiteko zer pentsatzen duten *ataleko* langileek laneko inguruneaz, talde-lanaz, zuzeneko arduradunen lanaz, eta lanean gogobeteta aritzearekin zerikusia duten bestelako kontuez.

Orekaren bila aritzea lege-eskakizunak nahiz berdintasun-printzipioa betetzearen eta proposamen malguen artean, horrela aniztasunari eta pertsonen egoera zehatzei erantzuteko modua izateko.

3.3 PERTSONEN LIDERGO-AHALMENA ZABALTzea

Erakunde publikoek lidergoa hartuko duten pertsonak behar dituzte, haien taldeetan edo lankidetzan aritzen direnengan eragingo dutenak. Lidergoa izateko gaitasun hori sendotu eta garatzea etengabeke arduretako bat izan behar da.

Gizarteak eskatzen duenari eta helburu estrategikoei erantzuteko, lidergoaren inguruan erakundeak zehaztu dituen jarrerak eta ezaugarriak identifikatzea, eta ezaugarriok *ataleko* alderdi jakin batzuetara eramatea.

Zuzendaritzako kideek lidergoa gauzatzeko gaitasunak garatzea erraztea, eta gaitasun hori gutxika-gutxika beste pertsona batzuegana ere hedatzea, lidergo zabal eta elkarbanatua sortzeko.

Zorrotz zaintzea erakundeak formalki ezartzen edo adierazten duenaren eta barruko benetako praktiken arteko koherentzia, batez ere balioekin eta printzipio etikoekin zerikusia duten kontuetan.

Pertsonak ondorengo kontu guztiotan inplikatzeko: *atala* kudeatzeko sistema hobetzen, gogoeta estrategikoa egiten, hobetzeko aukerak identifikatzen, ideia eta proposamen berritzaileak eskaintzen, e.a.

Pertsonak komunikazioa, argudioak emateko modua eta eztabaidatzeko gaitasuna hobetzeko trebetasunak lantzeko, erantzukizunak hartu edo beste batzuen eskutik uzten jakiteko, erabakiak hartzen jakiteko, taldean lan egiteko...laguntza eskaintzea.

Ataleko pertsonen bilakaera nolako den jakiteko, autoebaluazioak eta ebaluazioak egitea, lidergoan zenbateraino aurreratu den ikusi eta beste helburu berri batzuk jartzeko.



4. BERRIKUNTZA

BERRIKUNTZAREN HEBURUAK NOLA FINKATZEN DIREN ETA BERRIKUNTZARAKO ETA IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILERAK KUDEATZEKO TESTUINGURUA NOLA SORTZEN DEN.

4.1 BERRIKUNTZAREN HELBURUAK ETA ESTRATEGIA FINKATZEA, INGURUNEKO AUKERAK ERABILIZ

Berrikuntza xede izango duten metodologiak ezartzen hasteko lehenengo pausoa ahalegin hori zein esparru zehatzetan egin daitekeen zehaztea izango da. Horrekin batera, kontuan izan behar da berrikuntza modu ireki batean eramango dela aurrera, hau da, beste batzuekiko elkartrukea bultzatuta, gizarte-sareak baliatuz, aliantzak eginda, eta gure lan-esparru zehatzera baino haratago begiratuta.

Berrikuntzarako ahalegina zertan egingo den identifikatzea, eta ahalegin horren norabidea zehaztea.

"Berrikuntza irekia" sustatzea, eta ideiak trukatzeko aukeren alde egitea: *atalen* arteko ideia-trukea, beste administrazio publiko batzuekiko, beste erakunde eta elkarte batzuekiko, ikerketa zentroekin, adituekin, herritarrekin, e.a.

Gure lanerako jakingarria izan daitekeen informazio zientifiko eta tekniko aurkitzeko bideak jartzea, eta informazio horren ahalmenak aztertzeke modua edukitzea, horren berri zabaldu eta erabili ahal izateko proiektuak garatzeko.

Jaurlaritzaren jardueraren lagungarri edota osagarri gerta daitezkeen berrikuntza baliagarriak eskaini ditzaketen erakunde edo pertsonen aliantzak egitea.

Administrazio publikoaren eremutik eta administrazioarenak diren jardueretatik kanpo gertatzen denari so egoteko jarrera sustatzea, ideia, ikuspegi, praktika... berriak aurkitu ahal izateko eta, horren bidez, beste modu batean begiratzeko eskaintzen dituen zerbitzu eta produktuei, edo horien bidez konpondu nahi diren beharrian eta arazoei.

Gizarte-sareak eta informazioaren eta komunikazioaren teknologiak erabiltzea prozesuak eta harremanak hobetzeko, bai erakundearen beraren barruan, bai herritarrekin edo kanpoko erakundeekin harremanetan jartzeko orduan.

4.2 BERRIKUNTZARAKO GIROA BARNEAN SORTZEA

Ez da lortu nahi une jakin batean berritzea; erakunde berritzailea lortu nahi da. Horretarako, ezinbestekoa da eguneroko jardueran berrikuntza txertatuko duen giroa izatea. Giroa sortu behar da pentsamendu kritikoak eta ohiz kanpokoak diren ekarpenek harrera ona izan dezaten; erraztasunak jarri behar dira ideia berrien xerka aritzeko denbora izateko, elkarlanerako guneak izateko, jarrera, ideia edo emaitza berritzaileak aitortzeko, e.a. Esandako horrek guztiak sortzen du erakunde bat berritzailea izateko giroa.

Sormena pizteko eta ideia berriak azaleratu daitezzen bultzatzeko, desberdinak diren ekarpenak eta iritzi kritikoak azaltzeko, eta erroka eta helmuga berriak bilatzeko konfiantza sortzea.

Oreka bilatzea, batetik, dagoeneko badiren arau, prozedura eta laneko jarraibideak errespetatu eta betetzearen, eta, bestetik, jarduerak aurrera eramateko beste modu batzuen artean.

Pertsonen bila aritu, gogoeta egin, ideiak mahairatu eta proposamen berritzaileak egin ditzaten aukera ematea eta sustatzea.

Lankidetzarako gune formalak eta informalak sortzea, hala nola elkartzeko guneak, bilgune birtualak, e.a; horrela, elkarrengaitzeko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak elkartrukatzeko aukera izango lukete pertsonen.

Berritzaileak diren jarduerak, ideiak, proiektuak eta emaitzak hedatu, aipatu eta aitortzea, formalki eta informalki, baita lortu nahi zen arrakasta lortu ez den kasuetan ere.

4.3 IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILERAK KUDEATZEA

Idea eta proiektu berritzaileak kudeatu egin behar dira, erakundearentzat ekarpen esanguratsuak izan daitezken. Hori dela eta, kontua ez da soilik horiek sortzea, baizik eta praktikara eramateko bidea egitea: erantzukizunak banatzea, metodologia zehaztea, baliabideak jartzea, proiektu pilotuak sustatzea... Bestalde, interesgarria da, gainera, esperientzia horietatik ikasbideak ateratzea eta egin diren berrikuntzen berri ematea gizarteari.

Pertsona, *atal* edo talde jakinei erantzukizunak ematea berrikuntzarekin zerikusia duten kontuak suspertzeko.

Metodo bat zehaztea berrikuntzarekin zerikusia duten ideia eta proiektuak modu egituratuan jaso, aztertu, ebaluatu eta lehenesteko, eta, horrela, berrikuntzako proiektuen zerrenda bat izateko.

Jarduera berritzaileetarako baliabideak jartzea, baina kontuan izanda zer nolako inbertsioa egin beharra ekarriko duen, eta beti gogoan era honetako jarduerak sortzen duten ziurgabetasuna.

Berrikuntzarako talde bereziak sortzea, ekimenei hasiera eman eta proiektuak aurrera eramateko; denbora eta bestelako baliabideak eman beharko zaizkie, eta baita prestakuntza ere, sormenerako metodologietan eta berrikuntzarako proiektuen kudeaketan aritzeko.

Proiektu pilotuak egitea sustatzea, ideia berritzaileek zer nolako indar edo ahalmena izan dezaketean antzemateko.

Egindako proiektuetatik ikasitakoak aztertzea eta ondorioak ateratzea, etorkizunean izango diren proiektuen eraginkortasuna indartzeko. "Praktika onak" proiektu-taldean artean elkarbanatzea.

Berrikuntzako gure esperientzia elkarbanatzea gizartearekin.



5. GIZARTEA

ADMINISTRAZIO ONA ETA ETIKA PUBLIKOA NOLA SUSTATZEN DIREN, LANKIDETZA NOLA BULTZATZEN DEN ETA NOLA NORBEREGANATZEN DEN IRAUNKORTASUNAREKIKO, AUKERA-BERDINTASUNAREKIKO ETA EUSKARAREN ERABILERAREN NORMALKUNTZAREKIKO ERANTZUKIZUNA.

5.1 ADMINISTRAZIO ONA ETA ETIKA PUBLIKOA BULTZATZEA

Administrazio onaren eta etika publikoaren printzipioak zorrotzasunez betetzeko eskatzen diete herritarrek administrazio publikoei. Hauek dira gizartearen eskaera horrekiko konpromisoa badagoela nabarmen erakusten duten gaietako batzuk: administrazio publiko batean aritzeagatik izan daitezkeen eskumenak gaizki erabiltzea saihesteko neurriak hartzea, erabakiak ondo funtsaturik hartuko direla zaintzea, aldian-aldian kontuen berri ematea, gardentasunez aritzea, informazioa eskuratzeko erraztasunak ematea, edo herritarren parte-hartzea indartzea.

Ataleko pertsona guztiek Euskadiko Autonomia Erkidegoko administrazio orokorreko eta erakunde-administrazioko kargudunen Etika eta Jokabide Kodea ezagutzen dutela ziurtatzea, eta gauza bera gertatzea Enplegatu Publikoaren Oinarriko Estatutuan jasotako printzipio etikoekin, beteko direla bermatzeko.

Ataleko langileek pertsona edo erakunde publiko edo pribaturen baten aldeko nola halako faboritismoa erakutsi edo izan ote duten susmoa eragin dezakeen edozein praktika edo ekintza saihestea.

Baliabideak jartzea *ataleko* inork ez dezan erakundeko bere egoera baliatu edo karguaren ondoriozko eskumenak baliatu abantailak lortzeko, zuzenean edo zeharka, norberarentzat, edo beste edozein pertsona edo erakunderentzat abantailak edo desabantailak eragiteko, non eta neurri horiek ez dauden ordenamendu juridikoan jasota.

Aukera- eta tratu-berdintasuna ziurtatzeko eta aniztasuna nahiz ezberdintasunak errespetatzeko, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren inguruan emanda dauden aginduak betetzea sustatzea.

Erabaki, ebazpen eta ekintza guztiak informazio fidagarrian oinarrituta egotea zaintzea (txosten, azterlan, proiektu nahiz irizpenen bidez), eta ebatzi beharreko gaiari lotuta eskura dauden datuen azterketa objektiboetan oinarrituta hartzea erabakiok.

Atalak egindakoaren eta lortutako emaitzen inguruan aldian-aldian kontuen berri ematea, publikoki, eta herritarrek nahiz beste erakunde batzuek informazio publiko benetan eskuratu ahal izateko aukerak izatea bultzatzea, betiere legeak ezartzen dituen mugen barruan.

Publizitate aktiboaren printzipioa benetan beteko dela ziurtatzea, eta neurriak hartzea jarduera politiko, zuzendaritza publikoko nahiz kudeaketako jarduera guztiek gardentasunaren printzipioa betetzen dutela bermatzeko, salbu eta legeak isilpekotasuna eskatu edo hirugarrenen eskubideei eragiten zaien kasuak.

Informazioa eskatzen zaienean, erantzuna azkarra eta egoki arrazoitua izatea bermatzea.

Politika publikoak diseinatzean eta erabakiak hartzerakoan, herritarrek Internet edo sare sozialen bidez parte hartzea sustatzea.

5.2 BESTE ADMINISTRAZIO ETA ERAKUNDE PUBLIKO NAHIZ PRIBATU BATZUEKIKO ELKARLANA ETA ALIANTZAK BULTZATZEA

Gaur egungo gizartean, ia ezinezkoa da erakunde batek dituen helburuak berak bere kabuz lortzea. Hori dela eta, garrantzi handia du beste erakunde batzuekin elkarlanean aritzeko gaitasuna izateak eta aliantzak egiteak, bi aldeek onurak izan ditzaten, eta, azkenean, erakunde publikoak gaitasun handiagoa izan dezan gizarteari balio publikoa eransteko.

Herritarrei edo beste interes-talde batzuei ematen zaien balioa areagotzen lagundu dezaketen beste erakunde publiko edo pribatu batzuk identifikatzea, aliantzak egiteko.

Sareak ehuntzea, aliantzen aukerak non egon daitezkeen ikusten lagundu eta elkarlana indartzeko.

Aliantzak egitea, estrategiak eta erakundearen beharrianak oinarri hartuta; bi aldeek ezaugarrien, filosofiaren eta lan motaren arteko osagarritasuna bilatu beharko da. Lortutako aliantzen jarraipena egitea, nolako ekarpena den eta efizientzia kontuan izanda.

Konfiantzan, errespetuan eta gardentasunean oinarritutako harreman iraunkorra eraikitzea bazkide eta aliatuekin.

Erakunde publikoen arteko harremanetan, euskara lan-hizkuntza izatea sustatzeko neurriak hartzea.

Erakundeen arteko koordinazio eta elkarlanaren printzipioa sustatzea, berdintasunaren arloko ekintzak eraginkorragoak izan daitezten.

5.3 IRAUNKORTASUNAREKIKO, AUKERABERDINTASUNAREKIKO, EMAKUMEEN ETA GIZONEN ARTEKO BERDINTASUNAREKIKO ETA EUSKARAREN ERABILERA NORMALIZATZEAREKIKO KONPROMISOA NORBEREGANATZEA

Gizartearekiko konpromisoaz ari garenean, ondorengo arloetan erantzukizunak hartzeari buruz ere badihardugu: *atalaren* jarduerak ingurumenean izan dezaketen eragina, aukera-berdintasuna sustatzea, emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna, eta euskararen erabilera normalizatzea bultzatzea.

Atalak ingurumenean duen eragina identifikatzea, bai jarduerak burutzean, bai horiek izan ditzaketen ondorioetan.

Pertsonak kontzientziatzea erabiltzen dituzten baliabideak modu iraunkorrean baliatzeko: eraginkortasun energetikoaz, ura egoki erabiltzeaz, birziklatzeaz, kutsadura eta zaratak gutxitzeaz, eta abarrez ari gara.

Atalaren jarduerengatik eta bertako pertsonen joan-etorriengatik ingurumenean sortzen den eragina murriztea bultzatzea.

Tratu-berdintasuna bultzatzea, inolako bereizkeriarik egin gabe dena delako arrazoiengatik edo egoerengatik, pertsona nahiz erakundeez ari garela, non eta ez den legez ezarritako bereizkeria positiboko kasuren bat.

Sailen programetan emakumeen eta gizonen berdintasunari begira jasota dauden neurriak eta ekintza bereziak sustatu eta garatzea.

Gizartean euskara erabiltzea sustatzea, horrekin normalizazioaren alde egiteko.

6. EMAITZAK

EMAITZAK NOLA FINKATZEN, JARRAIPENA EGITEN ETA ALDERATZEN DIREN, BAI ESTRATEGIARI DAGOKIONEZ, BAI HERRITARREI ETA ZERBITZU-HARTZAILEEI DAGOKIENEZ, BAI PERTSONEI DAGOKIENEZ, GIZARTEARI DAGOKIONEZ ETA BAI BERRIKUNTZARI DAGOKIONEZ.

6.1 EMAITZA ESTRATEGIKOAK

Zati honetan, ikuskerarekin, estrategiarekin eta ikuskerara iristeko jarritako helburuekin zuzenki lotutako alderdiak jaso dira. Ereduko ardatzei loturiko alderdiak izan daitezke, eta duten ezaugarri bereizgarria, berriz, zehaztu den estrategian duten eragina da.

Zenbateraino ari den aurreratzen *atalak* jarritako ikuskerara, estrategietara eta helburuetara iristeko.

Zenbateraino ari den betetzen *atalaren* jarduera-plana.

Jarri diren baliabideen kudeaketa ona erakusten dute adierazle ekonomikoak izatea, tartean direla efizientziarekin eta aurrekontua betetzearekin zerikusia duten gaiak; horrekin batera, aurrekontuaren betearazpen-maila ere aztertuko da, bai aurrekontu-ekitaldiaren amaieran, bai urtean zehar.

Egindako jardueren eta *atalak* eskaintzen dituen zerbitzuak erabili dituzten pertsona eta erakundeen inguruko datuak.

6.2 HERRITARREKIN ETA ZERBITZU-HARTZAILEKIN LORTUTAKO EMAITZAK

Herritarrei eta eskaintzen diren zerbitzuen hartzailerik diren pertsona eta erakundeei loturik jarri diren helburuak zenbateraino bete diren baloratzeko aukera eskaintzen du.

Atalak eskaintzen dituen zerbitzuez herritarrek egindako balorazioa.

Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsona edo erakundeen gogobetetzea, zerbait ezaugarriren inguruan (epeak, kalitate teknikoa, baldintzak betetzea, adeitasuna, eskuragarritasuna, kontsultak egiteko aukera, erantzunaren azkartasuna, e.a.).

Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsona edo erakundeen gogobetetzea, ematen zaizen informazioaren inguruan (argitasuna, zehaztasuna, ulergarritasuna, jasotzen duenaren premietara egokitzea, e.a.).

Barne-funtzionamenduari buruzko adierazleak izatea; esate baterako, zerbitzua eskaintzeko urratsetan emandako denbora (arreta eskaintzea, txostena, ebazpena, jakinaraztea, e.a.).

Kexa eta erreklamazioei buruzko adierazleak.

6.3 PERTSONEKIN LORTUTAKO EMAITZAK

Langileen premia eta igurikimenean inguruan lortutako emaitzak ezagutzeko informazioa ematen dute.

Langileek egiten duten lanarekin duten gogobetetasuna neurtzea (lan-lekua dela, lan-baldintzak, garapen profesionala, laneko giroa, e.a.).

Pertsonak atalaren proiektuarekin zenbateraino sentitzen diren identifikatuta, estrategia eta helburuekin duten konpromisua, edota zenbaterainoko ilusioa eragiten dien horrek guztiak.

Erakundearen erantzukizunak dituzten pertsonak erakusten duten lidergoaren balorazioa (helburuak zehazteko gaitasuna, ematen duten informazioaren gardentasuna, informazioaren maiztasuna, talde-lana bultzatzea, entzuteko gaitasuna, egiten diren proposamenekiko jarrera irekia izatea, lana beste batzuen eskuetan uzten jakitea, jarrera etikoa, antolatze eta kudeatzeko gaitasuna, e.a.).

Parte hartzeko, ekarpenak egiteko, berrikuntzaren alde egiteko eta abarretarako eskaintzen diren aukerekiko gogobetetasuna.

Pertsonen kudeaketarekin lotutako adierazleak (absentismoa, gogobetetze-inkestetan izandako parte hartzearen ehunekoa, hobekuntza-taldeetan edo proiektuenean izandako parte-hartzearen ehunekoa, e.a.).

6.4 BERRIKUNTZAN LORTUTAKO EMAITZAK

Neurri berritzaileak zenbateraino garatu diren eta neurriok estrategian eta zerbitzuen hartzailerik diren pertsona eta erakundeetan zenbaterainoko eragina izan duten baloratzeko aukera eskaintzen digute.

Zerbitzuen hartzailerik diren pertsona eta erakundeak nahiz beste interes-talde batzuk zenbateraino dauden gogobeteta gure helburu eta estrategiekin, betiere berrikuntza publikoaz ari garela (nola garatzen diren ideia berritzaileak, zenbateraino uzten den horietan parte hartzen, zer nolako informazioa jasotzen duten ideia horiei buruz, e.a.).

Langileak zenbateraino dauden gogobeteta berritzeko dituzten aukerak direla-eta (sormena lantzeko, ikertzeko edo proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk izatea; sormenak bide egiteko zabalduko ildok; proposamen berritzaileek dakartzaten arriskuak eta ziurgabetasunak onartzeagatik egindako aintzatespena, e.a.).

Egindako iradokizunak eta emandako ideiak, horietatik aurrera eramandakoen ehunekoa, ekarpen horiei erantzuteko denbora, e.a.

Proiektu berritzaileak, beste erakunde batzuekin dagoen berrikuntzarako elkarlana, ezagutza berriak detektatzen edo praktika berritzaileetan aritzeko; horietako bakoitzean emandako denbora, e.a.

Aurrera eramandako berrikuntzek nolako eragina izan duten erakusten duten adierazleak; bereziki helburu estrategikoetan eragin dutenak.

6.5 GIZARTEAN LORTUTAKO EMAITZAK.

Gaur egungo gizarteak administrazio publikoei eskatzen dizkien gauzekin loturik dauden helburuak zenbateraino bete diren jakiteko informazioa ematen dute.

Interes-talde adierazgarrienak direnek ondorengo alderdien inguruan duten iritzia: *atalaren* jarrera etikoa, kontu-ematea, herritarren parte hartzea, gardentasuna, aukera-berdintasunaren inguruan egindakoa, emakume eta gizonen arteko berdintasunean izandako aurrerapausoak, eta beste horrenbeste euskararen erabilera. Kontu-ematearen inguruan egin denari buruzko adierazleak izatea.

Kudeaketaren gardentasun mailaren inguruko datuak.

Beste erakunde publiko eta pribatu batzuekin elkarlanean aritzeari esker lortutako emaitzen inguruko informazioa izatea.

Ingurumenean izandako eraginari buruzko eta lortutako hobekuntzen inguruko datuak izatea.

Aukera-berdintasuna zertan den erakusten duen informazioa izatea.

Emakumeen eta gizonen arteko benetako berdintasuna lortzeko izandako aurrerapausoen inguruko adierazleak izatea.

Barruko zein kanpoko harremanetan euskara erabiltzeari buruzko datuak.

Herritarrek *atalaren* jardueran duten parte hartzeari buruzko datuak izatea; Internet, sare sozial edo beste bide batzuei buruzko parte hartzea izango da.