



EUSKADIKO UDALENTZAKO KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA

Testuingurua

Euskadiko Udalenzako Kudeaketa Aurreratuaren eredu sortzeko lanean eragile eta erakunde hauek hartu dute parte:

ADMINISTRAZIO PUBLIKOAK ETA ERAKUNDEAK

- Eusko Jaurlaritza.
- IVAP- Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea.
- Euskalit – Kudeaketa Aurreraturako Euskal Fundazioa.

UDALAK

- Abanto – Zierbena.
- Beasain.
- Bermeo.
- Bilbao.
- Donostia/San Sebastián.
- Ermua.
- Etxebarri
- Getxo.
- Legazpi.
- Leioa.
- Vitoria – Gasteiz.
- Zalla.

Kudeaketa aurreratuaren ereduaren ARDATZAK

Euskadiko Udalenzako Kudeaketa Aurreratuaren ardatzak eta lan-ildoak bat datoz Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa publikoaren ereduarekin.

Hemen adierazi dira zein diren ereduaren ardatzak eta lan-ildoak, eta kudeaketa aurreraturako bidean udalek garatu beharreko oinarrizko jarduerak zeintzuk diren jaso da.



Kudeaketa aurreratuaren ereduaren LAN-ILDOAK

1. ARDATZA: ESTRATEGIA LAN-ILDOAK

- Politika eta kudeaketa bat etorraraztea.
- Beharrezko informazioa (adierazgarria eta garrantzitsua) biltzea, Udalaren estrategia eta planifikazioa zehazteko.
- Udalaren estrategia ezartzea eta planifikazioa egitea.
- Estrategia eta planifikazioa jakinarazi, erakutsi, berraztertu eta eguneratzea.

2. ARDATZA: ZERBITZUAK LAN-ILDOAK

- Egoki kudeatzea zerbitzuak jasoko dituzten herritarrekin eta pertsona edo erakundeekin izandako harremanak.
- Herritarrei zuzendutako zerbitzuak eta produktuak garatzea.
- Prozesuak bizkortasunez kudeatzea, eta etengabe zerbitzuak eta produktuak hobetzea.
- Prozesuak erakunde osoarekin eta beste erakunde garrantzitsu batzuekin koordinatzea.
- Aurrekontua kudeatzea, helburuak eraginkortasunez bete daitezen.
- Teknologia eta instalazioak kudeatzea.
- Hornitzaileekiko harremanak kudeatzea.

3. ARDATZA: PERTSONAK LAN-ILDOAK

- Pertsonen jakintza eta trebetasunak planifikatu eta garatzea:
 - ✓ Erakundeak behar dituen pertsonen gaitasunen profila identifikatuz.
 - ✓ Erakundeetan talentua garatuz.
 - ✓ Pertsonen jakintza kudeatuz.
 - ✓ Autonomia, malgutasuna, espiritu kritikoa, sormena eta berrikuntzarako eta ekintzailetzarako gaitasuna garatuz.
- Pertsonen konpromisoa indartuko duten baldintzak sortzea: konfiantzako guneak, errespetuzko guneak, komunikatzeko, parte hartzeko, ahalduzko, elkarlanerako, onarpenerako aukera emango duten eta argiak izango diren guneak sortzea.
- Pertsonen lidertza gaitasuna handiagotzea.

4. ARDATZA: BERRIKUNTZA LAN-ILDOAK

- Berrikuntzarako helburuak eta estrategiak zehaztea, gure inguruko gaitasuna aprobetxatuz.
- Berrikuntzak egiteko barne testuingurua sortzea.
- Ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzea.

5. ARDATZA: GIZARTEA LAN-ILDOAK

- Administrazio ona eta etika sustatzea eremu publikoan.
- Elkarlana eta beste administrazio eta erakunde publiko eta pribatu batzuekiko aliantzak sustatzea.
- Arlo hauetan dugun ardura onartzea: iraunkortasuna, aukera berdintasuna, gizonen eta emakumeen arteko berdintasuna, ekitatea eta euskararen erabileraren normalizazioa.

6. ARDATZA: EMAITZAK LAN-ILDOAK

- Emaita estrategikoak.
- Emaitzak hiritarren eta zerbitzuen erabiltzaileen artean.
- Emaitzak pertsonengan.
- Emaitzak berrikuntzan.
- Emaitzak gizartean.

Udal kudeaketa hobetzeko gomendatutako OINARRIZKO EKINTZAK

1. ARDATZA: ESTRATEGIA

- Udalaren Misioa, Ikuspegia eta balioak definitu edo berraztertzea, kargu publiko eta teknikoekin batera.
- Ardura politiko eta teknikoak definitzea, eta kudeaketan partekatutako lidergoa ezartzea (prozesuak, jabetza bikoitzeko proiektuak).
- Interes taldeak identifikatzea (udal jarduerarekiko «interesa» duten pertsonak, erakundeak eta instituzioak).
- Helburu estrategiko kuantifikagarriak definitzea.
- Lehendik dauden planak (euskara plana, berdintasun plana, etab.), berrikusi ondoren, Agintaldiko plan berrian integratzea.
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea, kudeaketa egiten den moduaren arabera (sailak, eremuak, prozesuak, proiektuak,...).

2. ARDATZA: ZERBITZUAK

- Herritarren arretarako zerbitzua abiaraztea.
- Erreklamazioak, eskaerak, kexak eta iradokizunak egiteko zerbitzua abiaraztea.
- Eskainitako zerbitzu eta produktuak ezagutarazteko komunikazio modurik egokienak zein diren aztertzea, lehendik dauden baliabideak (webgunea, erakundeen atariak,...) eraginkortasunez erabilia.
- Zerbitzuen katalogoa identifikatzea.
- Izapideen gidaliburua egitea.
- Unitateen eta herritarrei zerbitzua emateko prozesuetan parte hartzen duten administrazio publikoen artean koordinatzeko bideak ezartzea; informazioa partekatzea eta elkarrekin aztertzea prozesua hobetu eta sinplifikatzeko modua, bi aldi egitea saihesteko, bai eta elkarreragintasuna sustatzeko ere.
- Aurrekontuen agiritan emaitzen datuak txertatzea, esate baterako, emaitzen helburuei eta eraginari buruzko informazioa.
- Instalazioak, ekipamenduak eta teknologia egokitzea, irisgarriagoak, lagungarriagoak eta herritarren beharretara egokitutakoak izan daitezen (irisgarritasuna, eraginkortasun energetikoa, hondakinen kudeaketa, 5S, Ekoscan...)
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea.

3. ARDATZA: PERTSONAK

- Ezarritako helburuei ekiteko ezagutza eta trebetasun giltzarriak zein diren identifikatzea, eta jada badaudenekin konparatzea, behar diren garapen eta trebakuntza estrategiak ezartzeko (aurkitutako beharren arabera Prestakuntza plana).
- Pertsonen beharrezko informazioa ematea (teknikoa, ekonomikoa, juridikoa, proiektuak...), haien lanak zentzua izan dezan, eta, horrela, ikuspegi globalago batekin uler dezaten.
- Komunikazio gabeziak zein diren identifikatzea eta barnerako Informazio-komunikazio plan bat osatzea.
- Pertsonak inplikatzea kudeaketa sistema hobetzeko lanean, hausnarketa estrategikoan, hobetzeko aukerak identifikatzen, eta ideia eta proposamen berritzaileak egiten.
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea.

Udal kudeaketa hobetzeko gomendatutako OINARRIZKO EKINTZAK

4. ARDATZA: BERRIKUNTZA

- Erakundearentzat berrikuntza zer den definitzea, eta identifikatzea zein arlotan zentratuko den berrikuntzan egin beharreko lana.
- Sistematika bat ezartzea ideia, ikuspegi, praktika... berriak aztertzeko. Ideia, ikuspegi, praktika... horiek zerbitzuei eta produktu propioei zein horiekin ekin nahi zaien behar eta arazoei beste ikuspegi bat eskainiko diete.
- Ingurune kolaboratibo formal edo informalak jartzea, esate baterako, bilera gelak, foro birtualak, etab., non pertsonen elkarri eragiteko eta ideiak, ezagutzak eta hausnarketak trukatzeko aukera emango baitaie.
- Pertsonen talde espezifikoak sortzea ekintza berriei ekiteko eta proiektuak garatzeko, eta, denbora eta behar dituzten beste baliabide batzuk eskaintzeaz gainera, sormenerako eta proiektu berritzaileen kudeaketarako behar diren metodologietan gaitzea.
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea.

5. ARDATZA: GIZARTEA

- Publizitate aktiboaren eta informaziorako sarbidearen printzipioa ondo bete dadin bermatzea, eta neurriak hartzea jarduera politikek, zuzendaritza publikoek eta kudeaketakoek gardentasunaren printzipioa betetzen dutela bermatzeko.
- Estrategia bat definitzea, politika publikoak diseinatzerakoan eta erabakiak hartzeko prozesuetan hiritarrek parte har dezaten.
- Kargu eta enplegatuen publikoen kode etikoa bat eta jokabideen kode bat izatea, eta neurriak hartzea hori betetzen dela bermatzeko.
- Beste erakunde batzuk, publikoak zein pribatuak, identifikatzea, horiekin itunak egin eta hiritarrei eta beste interes talde batzuei balioa emateko gaitasuna handitzeko.
- Bai udalean bertan zein herritarren, herriko enpresen eta eragileen artean gizarte garapenerako konpromisoa sustatzea, besteak beste, alor hauetan: ingurumenaren iraunkortasuna, euskararen erabilera, kontsumo arduratsua.
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea.

6. ARDATZA: EMAITZAK

- Esleitutako baliabideen kudeaketa egokia islatzen duten adierazle ekonomikoak ezartzea, eraginkortasunarekin eta aurrekontuen betetzearekin lotutakoak ere txertatuz, eta gauzatze maila aintzat hartuz, bai aurrekontuen aldia amaitutakoan zein aldi horretan zehar.
- Barne funtzionamenduaren adierazleak ezartzea, esate baterako, zerbitzua emateko faseen (arreta, txostena, erabakia, komunikazioa, etab.) denborarekin lotutakoak.
- Enplegatuen publikoen lanarekiko gogobetetze mailari buruzko adierazleak ezartzea (ingurunea, lan-baldintzak, bilakaera profesionala, laneko giroa, etab.).
- Pertsonen kudeaketarekin lotutako adierazleak ezartzea (absentismoa, gogobetetze inkestetako parte-hartzearen ehunekoa, hobetzeko edo proiektuak garatzeko taldeetan parte-hartzearen ehunekoa, etab.).
- Adierazleak ezartzea proiektu berritzaileekin, berrikuntzara bideratutako beste erakunde batzuekin egindako elkarlanarekin, ezagutza berriak eta praktika berritzaileak hautematearekin, arlo horietako bakoitzean emandako denborarekin, eta abarrekin lotuta.
- Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen edo erakundearen gogobetetzearen adierazleak ezartzea.
- Kudeaketaren gardentasun mailari buruzko adierazleak ezartzea.
- Berrikusteko mekanismo sistematikoak izatea.

Udal kudeaketa hobetzeko gomendatutako EKINTZA AURRERATUAK

1. ARDATZA: ESTRATEGIA

- Interes talde bakoitzarentzat informazio iturriak identifikatzea, hori lortzeko arduraduna eta maiztasuna ezartzea, eta ondorioak ateratzea. Analisi kuantitatiboa eta kualitatiboa.
- AMIA analisia (Aukerak, Mehatxuak, Indarguneak eta Ahuleziak) egitea; orokorra izan daiteke, edo interes talde bakoitzeko bat.
- Interes taldeei zehaztutako estrategia komunikatzea.
- Koordinazio politiko-teknikoko erakundeak sistematizatzea.
- Planifikazioa zehaztea, helburu estrategiko zenbagarriak ezarriz eta helburu horiek betetzeko ekintza planak finkatuz: ekintzak, arduraduna, epea, adierazleak, jarraipen metodologia, kontrola eta doikuntza.
- Eite politikoko helburuak «eguneroko» ekintzen kudeaketarekin bat etortzea.
- Azterketak eta doiketak egitea, behar izanez gero, zehaztutako adierazleen jarraipen sistematikoa egin. Hala baldin badagokio, Aginte taula integral (ATI) bat zehaztu.

2. ARDATZA: ZERBITZUAK

- Emandako zerbitzuei buruz pertsona edo erakunde erabiltzaileek zein hiritarrek oro har duten gogobetetze mailari buruzko informazioa izatea.
- Oro har, hiritarren eta, bereziki, zerbitzuak zuzenduta dauden pertsona edo erakundeek dituzten behar eta itxaropenak (egungoak zein etorkizunekoak) zein diren jakitea. Horretarako, metodologia desberdinak (foku taldeak, inkestak...) erabili, zerbitzuen hartzaile mota desberdinak kontuan hartuko dituztenak.
- Zerbitzu gutunak egitea, eta horietan zehaztea zein diren zerbitzuen alorrean hiritarrekin hartutako konpromisoak.
- Egiten dituzten prozesuak identifikatzea, prozesuen mapa batean irudikatuz eta era simple batean dokumentatuz.
- Hiritarrekiko harremanetan erabiltzen den lengoia zaintzea, guztiek erraz ulertzeko modukoa izan dadin.
- Lan kultura transbertsal, konpartitu eta kolaboratiboa sustatzea. (Transbertsalitateak batzuetan esan nahi du politika eta proiektu batzuk gainezartzea, eta hori kudeatzen jakin behar da).
- Aurrekontua eta horren kudeaketa helburu estrategikoekin bat etorraraztea, efikaziaz eta eraginkortasunez.
- Teknologia berriak eraginkortasunez erabiltzeaz baliatzea (39. eta 40. legeak: espediente elektronikoa...).

3. ARDATZA: PERTSONAK

- Planak, baliabideak, ikasketa prozesuak, tutoretzak... ezartzea, behar diren trebetasunak garatzen laguntzeko eta hori errazteko.
- Pertsonen talentua, ezagutza, espiritu kritikoa, behaketakoa, sormenezkoa, berrikuntzarakoa eta espiritu ekintzailea garatu eta kudeatzea.
- Beharrezko metodoak ezartzea saileko enplegatu publikoek zein iritzi duten jakiteko arlo hauei buruz: lan ingurunea, talde lana, haien arduradun zuzenen jardura eta sail horretan beraiek egiten duten lanaren gaineko gogobetetze maila. Inkesta horretatik ateratako emaitzen inguruko hobekuntza planak ezartzea.
- Neurriak ezartzea, hobekuntza taldeak errazago sor daitezten eta hobeto funtziona dezaten.
- Erakundeak gizartearen beharrei erantzuteko eta helburu estrategikoak betetzeko hartu dituen lidergorako jarrera eta ezaugarriak identifikatzea, eta sailaren alor konkretuetara eramatea.
- Pertsonen lidergorako gaitasuna handitzea.
- Lidergo jarduna ebaluatzea.
- Praktika eta ikasketa komunitateak sor daitezten sustatzea, eta barneko harreman sareen garapena bultzatzea.
- Aintzatespen, harrera eta agurrerako planak garatzea.
- Kanpoko eta barneko *benchmarking* planak ezartzea.
- Jarrera eta balio etikoen kodeak egin eta ezartzea.

Udal kudeaketa hobetzeko gomendatutako EKINTZA AURRERATUAK

4. ARDATZA: BERRIKUNTZA

- «Berrikuntza irekia» sustatzea, ideiak trukatzeko erraztuz Udaleko sail desberdinetan, zein beste administrazio publiko batzuekin, erakunde eta elkarteekin, ikerketa zentroekin, adituekin, hiritarrek, etab.
- Sare sozialak eta informazio eta komunikazio teknologiak prozesu eta harremanak errazteko erabiltzea, hala erakunde barnekoak zein hiritarrek eta kanpoko erakundeekin dituztenak.
- Erakundeak kideei tresna eta trebetasunak ematea, taldean lan egiteko, eraginkortasunez komunikatzeko, sormena eta ideia berritzaileak garatzeko, proiektuak kudeatzeko, etab.
- Ekarpenez desberdinak egitea, pentsamendu kritikoa garatzea eta erronkak bilatzea erraztuko duten testuinguruak sortzea, horrela, sormena garatzeko eta ideiak sortzeko. Gero, ideia horiek modu sistematikoan biltzea.
- Indarrean dauden lan arauak, prozedurak eta jarraibideak bete eta errespetatzearen eta jarduerak beste era batera egiteko moduak bilatzearen artean oreka mantentzearen kudeaketak egitea.
- Berrikuntza proiektuen ideiak jasotzeko eta garatzeko biltzaile sistematikak ezartzea, kasu guztietan behar diren baliabideak emanez, eta berrikuntza proiektuen zerranda bat egiteko aukera emango duena.
- Ideia berritzaileek izan dezaketen indarra aztertzea aukera ematen duten proiektu pilotuak egin daitezkeen sustatzea.
- Enplegatuen publikoen artean sormena eta ekintzailetza sustatzea proiektuak garatu eta kudeatzeko orduan (finantziario iturriak...).
- Egindako proiektuetatik ateratako irakaspenak aztertzea, eta ondorioak ateratzea, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna hobetzeko. «Praktika onenak» proiektu taldeen artean partekatzea.

5. ARDATZA: GIZARTEA

- Gardentasuna sustatzea kontu publikoak bihurtzeko modu gisa, eta hiritarrei eta erakundeiei informazio publikorako sarbide eraginkorra izan dezaten bultzatzea, legeek ezartzen dituzten mugak errespetatuta.
- Erakunde horiek Udal estrategian parte hartzea.
- Politika horiek gizartean duten eragina neurtzea.
- Ingurumen kudeaketarako politika bat garatzea eta interes taldeak horrekiko kontzientziatzea.
- Udal proiektuetan gizarteak parte hartzea sustatzea.

6. ARDATZA: EMAITZAK

- Gizartean dugun eragina zein den jakiten saiatzea.
- Interes talde esanguratsuenen iritzia jasotzea gai hauei buruz: jokabide etikoa, kontuak ematea, hiritarren parte-hartzea, gardentasuna, aukera berdintasunari emandako arreta eta euskara.
- Egindako kontu-emateei buruzko adierazleak.
- Beste erakunde publiko eta pribatu batzuekin elkarlanean arituta lortutako emaitzei buruzko informazioa.
- Hiritarren parte-hartzeari buruzko datuak jasotzea sailaren jarduerari buruz, bai Interneten eta sare sozialetan zein beste bide batzuk erabilita.
- Zerbitzuen hartzaile diren pertsona eta erakundeak zein beste interes talde batzuen gogobetetze maila zein den jakitea berrikuntza publikoaren arloan ditugun helburu eta estrategiei buruz (nola garatzen dira ideia berritzaileak; zein neurritan ematen da aukera horietan parte hartzeko; zer informazio jasotzen da horiei buruz, etab.).
- Enplegatuen publikoak duten berrikuntzarako aukeraren gaitasun gogobetetze maila zein den jakitea (sormena garatzeko, ikerketarako, proposamenak egiteko denbora eta beste baliabide batzuk; sormena ateratzeko ezarri diren bideak; proposamen berritzaileetatik eratorritako arrisku eta ziurgabetasunak aintzatzea; etab.).
- Egindako iradokizunak eta ideiak, horietatik gauzatu diren erabakien ehunekoak, ekarpen horiei erantzuteko behar izan den denbora, etab.