

1. ESTRATEGIA

HELBUURAK 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 hezurramitza.

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 gabeak 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 publikoek dagozkienak, bai zehazki *atalaren* direnak) *ataleko* pertsonen jakinarazteko biderik egokienak asmatzea, zenbateraino ulertzen eta barneratzen dituzten baloratuz.

Herritarrei, erabiltzaileei, zerbitzuen hartzailerik diren erakundeek, aliatuei eta gainerako interes-taldeen estrategia haientzat 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 egoteko.

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 berrirako 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 elkarreragiteko 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 dinamika ezartzea. Eskaerak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema bat izatea, horiei guztiei azkar erantzuteko moduan egoteko. Eskaini zaizkien zerbitzuei buruz pertsonen edo erakundeekin 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 pertsonen edo erakundeekin 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 erakundeekin (barrukoek zein kanpokoek) zerbitzuak 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 kalitate 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 antolatzea eta zerbitzu edo produktu berriak izapidetu eta diseinatzea 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 zeharkatasunez 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 ditzaketen 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 estrategikoen eta operatiboak 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 beharrezan 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 partekatuz.

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, beharrezan 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 zehazteari 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.

Gizarteak eskatzen duenari eta helburu estrategikoei erantzuteko, lidergoaren inguruan erakundeak zehaztu dituen jarrerak eta ezaugarriak identifikatzea, eta ezaugarriak *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 etikoen 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 eskutian 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 HEBURUAK 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 aztertzeko modua edukitzea, horren berri zabaldu eta erabili ahal izateko proiektuak garatzeko.

Jaurlaritzaren jardueraren lagungarri edota osagarri gerta daitezkeen berrikuntza baliagarriak eskaini ditzaketan erakunde edo pertsonekin 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 harriera 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 daitezten 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, 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 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.

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 dezaketan antzemateko.

Egindako proiektuetatik ikasitakoak azterzea 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 guztiak Euskadiko Autonomia Erkidegoko administrazio orokorreko eta erakunde-administrazioko kargudunen Etika eta Jokabide Kodea ezagutzen dutela ziurtatzea, eta gauza bera gertatzea Enplegatu Publikoaren Oinarrizko 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 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.

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 erakundeengandako datuak.

6.2 HERRITARREKIN ETA ZERBITZU-HARTZAILEKIN LORTUTAKO EMAITZAK

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

Atalak eskaintzen dituen zerbitzuez herritarrek egindako balorazioa.

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

Zerbitzuak jasotzen dituzten pertsona edo erakundeengandako 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 etikoak, antolatzeak 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-taldeen 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 publikoak 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 zabalduak; 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 publikoari 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.