

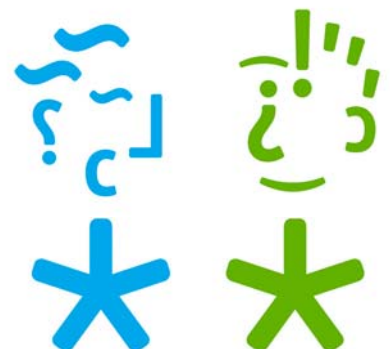


plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

# Bikaintasunaren Esparru Orokorra Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketan





## AURKIBIDEA

<b>1. SARRERA</b> .....	<b>3</b>
1.1 HERRITARREN ESKAKIZUNA, GIZARTEAREN ERRONKA .....	3
1.2 AURREKARIAK .....	3
1.3 HELBURUAK.....	4
<b>2. EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN OINARRIAK</b> .....	<b>6</b>
2.1 KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNA ETA ZERBITZUAREN KALITATEA .....	6
2.2 EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN PRINTZIPIOAK.....	7
2.3 HITZETATIK EKINTZETARA .....	9
<b>3. EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN ARDATZAK</b> .....	<b>11</b>
3.1 ESTRATEGIA.....	11
3.2 HERRITARRAK.....	12
3.3 PERTSONAK.....	13
3.4 BERRIKUNTZA .....	14
3.5 LANKIDETZA.....	14
<b>4. EKINTZAK BIDERATZEKO FUNTSEZKO IDEIAK</b> .....	<b>17</b>
<b>5. SAILEN ETA ERAKUNDE AUTONOMOEN JARDUTEKO ESTRATEGIAK</b> .....	<b>19</b>
5.1 HASIERAKO DIAGNOSTIKOA ETA PROIEKTUA ABIAN JARTZEA .....	19
5.2 HASIERAKO FASEETARAKO ESTRATEGIAK .....	20
5.3 GARAPENEN FASERAKO ESTRATEGIAK .....	21
5.4 SENDOTZE-FASERAKO ESTRATEGIAK.....	22
<b>6. JARDUTEKO ESTRATEGIA TRANSBERTSALAK</b> .....	<b>25</b>

2}



## 1. SARRERA

### 1.1 HERRITARREN ESKAKIZUNA, GIZARTEAREN ERRONKA

Herritarrek administrazio publikoen aldetik gero eta kalitate handiagoko zerbitzuak jasotzea espero izan dute; denborarekin aldatzen eta ugaltzen ari diren premiei erantzuteko gai diren zerbitzuak, alegia. Dena den, gure gizarteak bizi duen testuinguru sozioekonomiko asaldatu honetan, aukera horrek muga handi bat du: baliabideen urritasuna. Hori horrela izanik, herritarren premiei kalitateko erantzuna ematea egundoko erronka da herri-administrazioentzat gaur egun; gainera, krisi ekonomikoak premia horiek larriagotu egin ditu, eta horren ondorioz baliabideak nabarmen mugatu edo murriztu dira.

Herri-administrazioek beren egiteko soziala behar bezala beteko badute, arrakastaz aurre egin behar diote egoera horri. Hala egin ezean, administrazioen jarduerak zilegitasuna galduko luke, eta horrek zalantzan jar lezake erakundeek gizartean duten betekizuna. Gaur egun, inoiz baino gehiago, herri-administrazioek agerian ipini behar dituzte beren ardurapeko baliabide publikoak modu efizienteagoan kudeatzeko prestakuntza teknikoa eta gaitasuna. Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketaren Bikaintasunaren Esparru Orokorrak helburu horiek lortzen laguntzea du bokazio.

{3

### 1.2 AURREKARIAK

Eusko Jaurlaritzaren Berrikuntza Publikoaren Planaren (2011-2013) arabera, «herri-administrazioa funtsezko pieza da gizarte aurreratu batean. Eta herri-administrazio moderno, bizi eta efizientea erabakigarria da ongizate eta bizi kalitate handiagoko gizartea lortzeko. Horrenbestez, gure gizarte konplexu, aldakor eta anitzaren premiei eraginkortasunez erantzungo dien herri-administrazioa behar dugu».

Euskal administrazio publikoa modernizatzeko helburua aspaldikoa da, denboran zehar hainbat adierazpide izan baditu ere. 1994ko agenda politiko administratiboan agertu zen, Gobernu Kontseiluak Eusko Legebiltzarreko Herri Administrazioa Erreformatzeko Batzordearen azken txostena onartu zuenean. Txostenak Antolakuntza berria, Eusko Jaurlaritzaren garai berri baterako zuen izena, eta hainbat neurri sorrarazi zituen; hala nola, Euskal Administrazio Publikoen Modernizazio Plana (1999-2003) eta Administrazioa Eraberritzeko Bulegoa (AEB).



Administrazioaren eta Gobernu Elektronikoaren plan estrategikoei (2004-2006 eta 2008-2010), halaber, aldaketa eta modernizazioa sustatu dituzte etengabe, eta langile publiko gehienek hartu dute parte haietan. Era berean, Eusko Jaurlaritzako hainbat sail eta erakunde autonomok ekimenak bultzatu dituzte urte hauetan guztietan, herritarrei ematen zaien zerbitzua hobetze aldera.

Gaur egun, Eusko Jaurlaritzaren Berrikuntza Publikoaren Planak beste bultzada bat eman nahi dio prozesu horri; herritarrei ematen zaien orientazioa indartu nahi du, eta, horrez gain, parte-hartzea, berrikuntza eta kudeaketako bikaintasuna erabili nahi ditu lanerako metodo gisa.

### 1.3 HELBURUAK

Goian azaldutako esparruan taxututako dokumentu honen **helburua** Eusko Jaurlaritza osorako kudeaketaren bikaintasunaren eremuan erreferentziarako oinarri komunak ezartzea da; oinarri horiek zuzenduko dute herri-administrazioen jarduna, eta martxan edota aurreikusita dauden berrikuntzako eta hobekuntzako ekimenak hobeto artikulatzea eta indartzea bilatzen dute.

4}

Oinarri komun horiek erreferentzia-esparru bat osatuko dute:

- **Borondatezkoa:** sail eta erakunde autonomo bakoitzak esparru orokor honen osagaiak txertatzeko edo garatzeko une eta intentsitate egokia baloratu behar ditu.
- **Malgua:** era asko egon daitezke esparru honetako elementuak garatzeko. Sail eta erakunde autonomo bakoitzak beren ezaugarrietara egokitu ditzake, malgutasunez.
- **Integratzailea:** han eta hemen sor daitezkeen ekimenak integratzen edo txertatzen laguntzeko sortu da esparru hau, betiere bikoiztasunak edo interferentziak saihestuta.

Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorra Eusko Jaurlaritzarako Berrikuntza Publikoko Planak ezarritako helburu estrategikoak ditu oinarri:



- 1. helburua: [Administrazio Eraginkorra](#).

Kalitateko zerbitzu irisgarriak eskaintzea, hainbat kanaletatik (aurrez aurrekoa, telefonoa, Internet).

- 2. helburua: [Administrazio Irekia](#).

Gardentasuna, parte-hartzea eta lankidetzaren sustatzea administrazio publikoan.

- 3. helburua: [Administrazio Efizientea](#).

Kudeaketa administratiboen eraginkortasuna hobetzea, antolakuntza egokituta, prozedurak sinplifikatuta eta teknologia eguneratuta.

Dokumentu honek, zehazki, Berrikuntza Publikoko Planean aipatutako 10. ildoan gauzatzen du; alegia, «Kudeaketako bikaintasun esparru baten garapena» izeneko eta [Administrazio berritzailea](#) izeneko ardatz estrategikoan biltzen dena.

{5



## 2. EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN OINARRIAK

### 2.1 KUDEAKETAKO BIKAINTRASUNA ETA ZERBITZUAREN KALITATEA

Kudeatzea, funtsean, honela uler genezake: baliabideak eta pertsonak koordinatzea, politika publikoek ezarritako helburuak modurik efizienteenean lortzeko.

Kudeaketako bikaintasunak kalitate handiko zerbitzuak dakartza berekin. Baina, horrez gain, [kudeaketako bikaintasuna kudeaketa-estrategia da](#), eta [erakundeak bere interes-talde guztien premiak eta itxaropenak modu orekatu eta iraunkorrean asetzea du helburu](#).

Hori horrela izanik, Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorrek oinarri komunak ezarri nahi ditu, Eusko Jaurlaritzak definitutako politika publikoen helburuak modurik efizienteenean lortzeko eta, bide batez, politika horien emaitzetan interesa duten askotariko eragileen premia eta itxaropenei erantzun orekatua emateko.

6}

Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorrek erreferentziako elementuak proposatzen ditu, [edozer gobernutarako](#) eta [edozer politikatarako kudeaketa-sistema onena lortzeko](#).

Kudeaketako bikaintasuna eta zerbitzuaren kalitatea maiz nahasten ditugu. [Zerbitzu baten kalitateak](#) pertsona batek zerbitzu horretatik espero duenaren eta egitan jasotzen duenaren arteko aldea islatzen du. Ondorioz, zerbitzu baten kalitatea zerbitzu hori jasotzen edo erabiltzen duten pertsonen balorazioekin zuzenean lotuta dago (dela bezeroak, dela erabiltzaileak).

Bestalde, kudeaketako bikaintasunak helburuak lortzeko erabilitako kudeaketa-sistemari egiten dio erreferentzia. Baliabideak eta pertsonak modurik eraginkorrean konbinatzeko modua ez ezik, kudeaketa publikoan interesa duten talde guztien premiak eta itxaropenak modurik efizienteenean artikulatzea bilatzen du sistema horrek. Eta interesa duten talde horiek ez dira zerbitzuok erabiltzen dituzten pertsonak soilik; hau da, ez dira zerbitzu horien erabiltzaile edo bezerotzat jo ditzakegunak bakarrik.

Administrazio publikoko interes-taldeak askotarikoak dira oso; haiek osatzen dituzten talde motak oso desberdinak baitira (administrazioko langileak, enpresa hornitzaileak, erakunde sindikalak, gizarte-erakundeak, gizarte-boluntarioak, politika publikoekin zerikusia duten talde edo kolektiboak, beste administrazio batzuk, hedabideak, alderdi politikoak, herritarrak oro har...) eta, horrez gain, premiak eta itxaropenak



kontraesankorrak izan baitaitezke talde mota bakoitzaren barruan. Horren ondorioz, satisfazio orekatu eta iraunkor horrek estrategia konplexuagoak eskatzen ditu; alegia, zerbitzu jakin bat jasotzen duten herritarren satisfazioa baino harago doazenak.

Bestalde, herri-administrazioek herritarren eta oro har interes-talde guztien premiei erantzun behar diete, gaur egungo testuinguru sozioekonomikoan bitartekoak nabarmen murriztuta dituzten arren. Hori dela eta, funtsezkoa da:

- Emaizak modu efizienteenean lortzeko kudeaketa-sistemak sustatzea.
- Berrikuntza-kultura garatzea, herritarren arazoei eta eskaerei erantzun berriak emateko, baliabide ekonomiko handirik xahutu gabe.
- Antolaketarekin eta kudeaketarekin lotutako dinamikak garatzea, euskal administrazio publikoan lan egiten duten pertsonen sormena eta talde-lana sustatze aldera.

## 2.2 EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN PRINTZIBIOAK

{7

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorrak honako printzipio hauek ditu oinarri:

1. **Herritarrentzako zerbitzua.** Herritarren premiei eta itzaropenei erantzutea funtsezko erreferentzia da edozer herri-administrazioarentzat. Erreferentzia hori galduz gero, administrazioak alferrik burokratizatzeko eta gizartean legitimazioa galtzeko arriskua izaten du.
2. Emaizta efizienteak eta sozialki erabilgarriak **lortzera bideratuta** dago. Erakunde guztien helburua emaitzak lortzea da. Administrazioak baliabideak ahalik eta ondoen erabilia egin behar du hori, eta, horrez gain, zerbitzatzen duen gizarteari garatzen lagundu behar dio.
3. **Gardentasuna eta etika publikoa.** Egiten denaz eta egitearen zergatiaz informazioa emateak eta baliabide publikoen erabilerari buruz kontu emateak, demokrazia indartzeaz gain, zilegitasuna ematen dio herri-administrazioaren jardunari.
4. Herritarren eta administrazioiko langileen **parte-hartzea**. Esperientziaren eta ezagutzaren aberastasuna aprobetxatzea funtsezkoa da gizarteak aurrera egingo badu. Bestalde, parte-hartzeak erabakiak hartzeko prozesuak elikatzen eta aberasten ditu.
5. **Koordinazioa eta lankidetz**a zerbitzu eta sail bakoitzaren barnean, sailen eta administrazioen artean, eta irabazi asmorik gabeko erakundeekin zein sektore



pribatuarekin. Elkarlanaren eta jarduera koordinatuen sinergiak aprobetxatu behar dira, gizartean dauden baliabideei ahalik eta etekin handiena ateratzeko.

6. **Langile publikoak herri-administrazioaren muina dira.** Ezinbestekoa da baldintza egokiak ezartzea langile publikoek ahalik eta ondoen jardun dezaten, betiere erantzunkidetasunaren kultura sustatuta.
7. **Erantzukizuna eta baliabide publikoak zentzuz erabiltzea.** Kudeaketa publikoak beti jakin behar izan du gizarteak haren eskuetan jarritako baliabideak ahalik eta modurik efizienteenean erabiltzen. Eskakizun saihestezina da gaur egungo testuinguruan. Halaber, herri-administrazioak eredugarri izan behar du baliabideak zentzuz erabiltzeko orduan, bai eta ingurumena babesteko konpromisoan ere.
8. **Berrikuntza.** Informazioaren teknologietan eta komunikazioan, beste teknologia mota batzuetan, lan prozesuetan, eskaintzen diren zerbitzu motetan, zerbitzu horiek emateko moduan... Gizarteak erantzun berriak behar ditu.
9. Printzipio horien garapenak **lidergo** sendo eta konprometitua behar du; alegia, gizarteari eta herri-administrazioari berari ikuspegia eta inspirazioa emango dien lidergoa.

8}

Printzipio horiek praktikan jarrita, euskal administrazio publikoa honako helburuak lortzeko bidean jarriko dugu:

- Administrazio eskuragarriagoa, gardenagoa, irekiagoa eta hurbilagoa.
- Administrazio malguagoa eta arinagoa; herritarren eta beste interes-talde batzuen premien eta itxaropenen aldatetara azkar egokitzeko gai izango dena.
- Langile publikoen ahalmenak garatzen dituen administrazioa; haien parte-hartzea bultzatzen eta erantzunkidetasuna sustatzen duena.
- Emaidzak modu efizienteenean lortzera bideratutako administrazioa; gero, emaitza horiek ebaluatu eta herritarrei jakinarazteko, betiere.
- Helburu eta konpromiso esplizituak, ebaluatzeko modukoak, izango dituen administrazioa.
- Administrazioak eguneroko bizimoduan parte hartzeko dinamikak txertatu beharko ditu; hala administrazioko langileen artean, nola herritarren eta beste interes-talde batzuen artean. Parte-hartze hori politikak diseinatzeko fasean hasi eta emaitzen ebaluazioarekin amaituko da.
- Lankidetzaz nortasun-adierazletzat izango duen administrazioa.
- Lortu nahi dugun administrazio-ereduan, berrikuntza unean uneko sormena baino lanerako kultura da.





- Administrazio efizientea.
- Gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren iraunkortasunarekin konpromiso sendoa duen administrazioa.

### 2.3 HITZETATIK EKINTZETARA

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorrak helburu hori lortzeko estrategia egokiak ezartzen lagunduko die sailei eta erakunde autonomoei.

Horretarako, sei ardatz planteatu dira, esparru orokor hau oinarritzen den printzipioetan oinarrituta betiere. Horien inguruan, jarduteko estrategia ugari jar daitezke martxan. Estrategia horiek askotarikoak izango dira, eta Eusko Jaurlaritzako sail eta erakunde autonomo bakoitzerako egokituta egongo dira.

Sei ardatzok hainbat jardunbide egoki proposatzen dituzte. Horiei esker, sail edo erakunde autonomo jakin batek bikaintasunaren bidean zer aurrerapen maila duen diagnostikatzeko moduan izango gara; era berean, ekintzarako estrategiak garatzeko jardunbide horietako zein aukeratu beharko genukeen ere jakingo dugu.

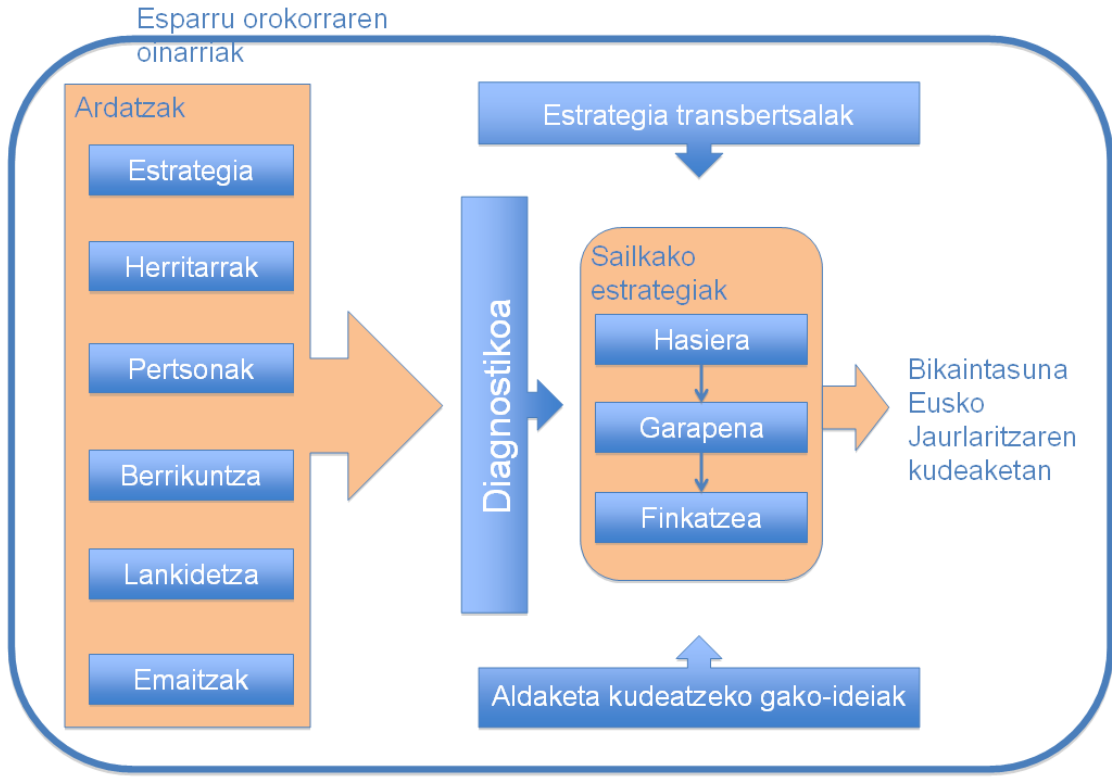
Sei ardatz horiek eta beren jardunbide egokiak aurkeztu ostean, funtsezko hainbat ideia ikusiko ditugu, kudeaketako bikaintasunerantz aurrera egiteak ekarriko duen aldaketa egokiro taxutzeko pentsatuta.

Azkenik, jarduteko estrategia espezifikoak aurkeztuko ditugu, esparru orokorraren sei ardatzetan identifikatutako erronkei aurre egiteko; horiez gain, Eusko Jaurlaritzaren kudeaketako bikaintasuneranzko prozesua bultzatzen lagunduko duten zeharkako estrategiak ere aurkeztuko ditugu.

Estrategiak kudeaketako bikaintasuna lortzeko unearen edo fasearen arabera daude sailkatuta; hau da, hasierako fasea, garapeneko eta sendotzeko fasea hartzen ditugu kontuan. Horrenbestez, esparru honek markatutako bidea egin nahi duten sailek eta erakunde autonomoek eredu hori erabil dezakete beren aurrerapen maila diagnostikatzeko, esku hartu beharreko eremuari lehentasuna emateko eta, bi aldagai horiek kontuan hartuta, jarduteko estrategia erabilgarrienak esploratzeko.

Estrategia transbertsalek Eusko Jaurlaritzaren kudeaketa hobetzeko prozesua sustatzen lagundu dezaketen zerbitzu zentraletarako jarduera-ildoak ezartzen dituzte.

EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN OSAGAIEN LABURPEN GRAFIKOA



10}



### 3. EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETAKO BIKAINTASUNAREN ESPARRU OROKORRAREN ARDATZAK

Printzipioon garapena Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketako Bikaintasunaren Esparruaren oinarritzko elementuak osatzen dituzten sei ardatzen inguruan dago antolatuta:

1. Estrategia.
2. Herritarrak.
3. Pertsonak.
4. Berrikuntza.
5. Lankidetzak.
6. Emaitzak.

Osagai horiek, herri-administrazioaren berezitasunen ondoriozko diferentziak salbuetsita, bat datoz Euskal Autonomia Erkidegoko erakunde eta instituzioen talde handi samar batek<sup>1</sup> kudeaketa aurreratu baterako oinarritzko zat jotzen dituztenekin, "Hacia una gestión avanzada como elemento clave de competitividad" dokumentuan.

{11

Ardatz horietan antola daitezke euskal administrazio publikoan kudeaketa hobetzeko garatzen diren edo gara daitezkeen ekintza guztiak, eta haiei esker posible da martxan jartzeko moduko ekimenen irakurketa integratuago bat egitea.

#### 3.1 ESTRATEGIA

Kudeaketa bikainak estrategia argia definitzea eskatzen du. Estrategia hori, bestalde, herritarrei eta beste interes-talde batzuei zuzenduta egongo da, eta lidergo politiko eta teknikoa behar du, mamituko bada.

Kudeaketa bikaina duten herri-erakundearen estrategiaren formulazioak eta hedapenak ezaugarri hauek ditu:

- Erakundeko buruek erregulartasunez garatzen, berrikusten eta eguneratzen dute estrategia, eta parte hartzeko prozesuak antolatzen dituzte, langileak aintzat hartzeko eta ekarpenak egiaztatzeko.
- Estrategiak ahalik eta modurik onenean artikulatu nahi ditu interes-taldeen premiak eta itzaropenak.

<sup>1</sup> Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila; SPRI; EUSKALIT; INNOBASQUE; ORKESTRA; IZAITE; CONFEBASK; OSAKIDETZA; MONDRAGÓN eta ASLE.



- Argi eta garbi identifikatzen dituzte zeintzuk diren lidergo politiko eta teknikoko postuetan dauden pertsonak, bai eta haiengandik zer espero den ere.
- Erakundeko buruek estrategia jakinarazi eta hedatu egiten dute erakundearen barnean, bai eta herritarren, bat egindako erakundeen eta beste interes-talde batzuen artean ere.
- Informazio iturri garrantzitsuak identifikatu behar dira herritarren premiei eta itxaropenei buruz gehiago jakiteko, bai eta erakundeen ingurune sozial eta ekonomikoari buruz eta beren estrategiaren garapenean eragina izan dezakeen beste edozer eremuri buruz gehiago jakiteko ere. Iturri horietatik, erabakiak hartzeko garrantzitsua den informazioa lortzen eta artikulatzen da.
- Estrategia funtsezko prozesu batzuen bidez komunikatzen eta hedatzen da.
- Erakundeko buruek eurek bultzatzen dute prozesuen berrikuspena eta hobekuntza, eta erakundeko pertsonak eta prozesuekin zerikusia duten beste interes-talde batzuk inplikatzeko dituzte.
- Martxan jarritako politikak ebaluatu eta adierazle-koadroak erabiltzen dituzte, strategiaren aurrerapena baloratzeko eta zenbateraino bete diren gizarteari jakinarazteko. Erakundeko buruek sistematikoki kudeatzen dituzte datu horiek.
- Erakundeko buruak etika publikoaren eta gobernu onaren printzipioak praktikan jartzeko eredu eta pizgarri dira.

12}

### 3.2 HERRITARRAK

Herritarrentzako zerbitzua da herri-administrazioaren jarduerari azken zentzua ematen dion elementua. Herritarrak, batzuetan, zerbitzu horien bezero edo erabiltzaile dira; beste batzuetan, zerbitzu horiek zergen bidez finantzatzen dituzte, erabili ez arren; azkenik, beste batzuetan administrazioaren jarduerari etekina ateratzen diote onura ukiezinen bidez (hala nola, segurtasunaren edo ingurumena hobetzearen bidez).

Herritarrak, zenbaitetan, herri-zerbitzuen bezero edo erabiltzaile izateaz gain, beste berezitasun bat ere izan ohi du: legez onartutako eskubideen eta betebeharren subjektu ere izaten dira. Hain zuzen, herritarrek, beren eskubide politikoak baliatuta, gizartea (eta ondorioz, herri-administrazioa) gobernatzen duen orientazio politikoa erabakitzen dute.

Kudeaketan bikaintasuna adierazten duten herri-administrazioek ezaugarri komunak edukitzen dituzte herritarrak aintzat hartzeko orduan:

- Herritarren premia eta itxaropen inplizituenak ere identifikatzeko sistema bat izaten dute.



- Erakundeko pertsonen eta herritar bezeroen arteko ohiko harremanak sustatzen dituzte, beren egoerari buruzko ezagupen zuzena izateko eta beren kexa eta iradokizunei erantzuteko.
- Arreta berezia jartzen dute erakundeko pertsonak tresna, informazio eta erantzukizun egokiak eduki ditzaten, herritarrei behar bezala erantzute aldera.
- Herritarrek inplikatzeko dituzte, hainbat metodologia erabilita, eskaintzen dituzten zerbitzuak hobetzeko eta zerbitzu berriak eskaintzeko.
- Herritarrekin harremanak kudeatzeko eta hobetzeko sistema bat ere badago.
- Herritarrek jasotako zerbitzuaren inguruan zer satisfazio-maila duten ezagutzeko informazioa izaten da, eta beste erakunde bikain batzuek eremu honetan izaten dituzten emaitzekin konparatzen dituzte emaitzak.
- Herritarrengandik jasotzen duten informazioa oinarri hartuta, hobetzeko esparruak identifikatzen, lehentasunak markatzen, jarduteko planak ezartzen, haiek praktikan jartzen eta lortutako emaitza ebaluatzen dute.

### 3.3 PERTSONAK

Kudeaketako bikaintasunagatik nabarmentzen diren herri-administrazioek balio handia ematen diete bertan lan egiten duten pertsonari. Erakunde horietako buruek arreta berezia jartzen dute konfiantza eta erantzunkidetasun giroa sor dadin; hala, erakundeko kide bakoitzak ahal bezain ondoen erantzungo dio erakunde publikoari eta, ondorioz, gizarteari. Horretarako:

- Erakundean, langileen behararen inguruko planifikazioa koherentea da erakundearen estrategiarekin.
- Informazioa lortzeko sistema bat izaten dute; informazio horretan oinarrituta, pertsonen kudeaketaren eremuan hobetzeko esparruak identifikatzen eta lehenesten dituzte, baita ekintza-planak ezarri eta martxan ipini ere.
- Helburu pertsonalak eta erakundekoak bi alderdientzat egokiak izatea ahalbidetzen duen kultura sortzen dute.
- Talde-lana sustatzen dute, talde horiei autonomia emanda eta pertsonari taldeetan identifikatuta sentiarazita.
- Erakundean lan egiten duten pertsonen gaitasunak eta ahalmenak garatzeko plan espezifikoak egiten dituzte, betiere atzemandako premiak oinarri hartuta eta erakundearen estrategiarekin bat.
- Lidergorako ahalmena garatzen dute erakundeko pertsonen artean; halaber, erantzukizun eremu horietan ardurak eta erabakiak hartzea errazten dute.

{13



- Pertsonak erakundea kudeatzen parte-hartzea sustatzen dute.
- Komunikazioa zaintzen dute norabide guztietan, komunikazioa bermatzeko mekanismoak ezarrita eta pertsonen arteko lankidetzak sustatuta.
- Pertsonen premia zehatz eta askotarikoez kezkatzen dira, erantzun malguak bilatzen dituzte, eta elkarrenganako begirunea eta adeitasuna sorrarazten dute.
- Erakundea osatzen duten pertsonen ahaleginak eta lorpenak baloratzen eta errekonozitzen dituzte.

### 3.4 BERRIKUNTZA

Herri-administrazio bikainek balio handiagoa ematen diete herritarrei eta emaitza hobeak lortzen dituzte, betiere etengabeko berrikuntza sistematikoan oinarrituta eta erakundeko pertsonen eta bestelako interes-taldeen sormena aintzat hartuta. Administrazio horiek:

- Berrikuntzarako helburu argiak ezartzen dituzte, eta, berrikuntzak emandako lorpenei esker ikasitakoarekin, beren estrategia hobetzen dute.
- Etengabeko ikaskuntza, sormena, arriskuak hartzea, ekintzailtza eta berrikuntza sustatzen dituen kultura bultzatzen dute.
- Beste pertsona eta erakunde batzuekin sarean lan egiten dute, baita herritarrekin ere, ahalmek eta gaitasunak aprobetxatuta; horretarako, berrikuntzarako aukerak identifikatu eta «berrikuntza ireki»aren kontzeptua garatzen dute.
- Sustatzen duten berrikuntza aldaketa teknologikoetatik harago doa, eta herritarrei balioa emateko modu, metodologia, zerbitzu... berriak bilatzen ditu.
- Pentsamolde irekia sustatzen dute erakundeko pertsonen artean, aurrez aurre dituzten erronkei bizkor, sormenez eta modu berritzailean erantzuteko.
- Berrikuntzen eragina ebaluatzen eta esperientzia arrakastatsuak zabaltzen dituzte; hala, berrikuntzako kultura indartzen dute.

### 3.5 LANKIDETZA

Gaur egungo gizartean, herri-administrazio batek ezin die bere kasa erantzun gizarteak dituen eskakizun eta kezkei. Egoera horiek oso konplexuak izaten dira, eta faktore asko egoten dira lotuta. Horiek horrela, hainbat eragilek esku hartu behar dute horretan, herritarrek barne.

14}



Egoera hori «governantza» kontzeptuan islatzen da; alegia, herri-administrazioak zer-nolako gaitasuna duen gizarte-eragileen bitartekari izateko, gizartearen babes handiena eta, ondorioz, arrakasta-aukera handiena duten ekimenak hautatzeko helburuz<sup>2</sup>.

Kudeaketako bikaintasunagatik nabarmentzen diren herri-administrazioak errealitate hori txertatu dute beren jardunbidean:

- Herritarrei eta beste hainbat interes-talderi balioa emateko gaitasuna areagotzen lagunduko dieten bazkideak bilatzen dituzte.
- Itunak egiteko aukera berriak identifikatzen lagunduko dioten sareak ezartzen dituzte.
- Erakundearen estrategian eta antolakuntzako premietan oinarrituta, itunak egiten dituzte, betiere bi alderdien ezaugarrien, filosofiaren eta gaitasunen arteko osagarritasuna bilatu nahian.
- Bazkideekin eta ituna sinatu dutenekin harreman iraunkorra eraikitzen dute, guztia ere konfiantza, elkarrenganako begirunea eta gardentasuna oinarri hartuta.
- Beren eskumenetatik harago doazen estrategiak ezartzen dituzte, ingurumena babesten laguntzeko.

{15

### 3.6 EMAITZAK

Kudeaketako bikaintasuna dela-eta nabarmentzen den administrazioak emaitza bikainak lortu behar ditu nahitaez; hau da, erronkadun helburuak aurreikusi eta lortu behar ditu, aplikatutako estrategiak bilatzen zuen ikuspegia mamituta. Hori, praktikan, honelaxe laburbiltzen da:

- Erakundearen funtsezko emaitzak identifikatzea eta haien jarraipena egiteko mekanismoak ezartzea.
- Aurreko aldietako emaitzak oinarri hartuta, erronkadun helburuak ezartzea, estrategiarekin koherenteak direnak; nolana ere, lortzeko moduko erronkak planteatu behar dituzte. Horretarako, inguruko aldaketa azkarretara egokitzeko malgutasuna behar da.
- Ebaluatzeko eta neurtzeko sistema eraginkorrak eta efizienteak erabiltzea, erakundearen bilakaera identifikatzeko, hobetzeko eremuak identifikatzeko, lehentasunak ezartzeko, ekintza-planak egiteko eta praktikan jartzeko.

<sup>2</sup> DÍAZ MENDEZ, Antonio (2007): «Gestión Pública inteligente», in *Administración Inteligente*. Ed. AEVAL.



- Beste erakunde bikain batzuen emaitzekin alderatzea, hobetzeko eta berritzeko aukera berriak bilatzeko asmoz.
- Lortutako emaitzen orekari eutsi, erakundearen interes-taldeak aintzat hartuta.





#### 4. EKINTZAK BIDERATZEKO FUNTSEZKO IDEIAK

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorrek ez du bide bakarra ezarriko; aitzitik, hainbat erreferentziako jarraibide emango ditu, herri-erakundeei kudeaketa-sistemak hobetzen laguntzeko.

Bestalde, zerbitzu edo sail bateko kudeaketaren bikaintasuna sustatzeak ez du eskatzen ekintza guztiak aldi berean garatzea esparruko ardatz guztietan; gainera, ekintzei heltzeko hurrenkerak ez du zertan izan ardatzen euren hurrenkera bera. Erakunde bakoitzak zehaztu behar du zeintzuk diren prozesu horretan laguntzeko hurrengo urratsak.

Nolanahi ere, administrazio barruan zein kanpoan jasotako esperientziari esker, hainbat funtsezko ideia identifikatuko dira aurrera eramane beharreko ekintzak bideratzen laguntzeko:

1. Kudeaketa-sistema aldatzeaz ari bagara ere, aldaketa horiek eragin nabarmena dute erakundean egoteko eta lan egiteko moduan. Hori horrela izanik, kontuan hartu behar da [kudeaketaren bikaintasunaren aurrerapenak kultura-aldaketa gutxi-asko sakona ekarriko duela](#); edonola ere, aldaketa hori ezinbestekoa izango da, prozesuak arrakastarik izango badu.
2. Pentsatzekoa den moduan, aldaketa-prozesu baten hasierako faseetan eragile gutxi sartuko dira gogo biziz. [Konstantzia](#) eginkizunetan; esaten eta egiten denaren arteko [koherentzia](#); zalantzak eta mesfidantzak dituztenei begirunez tratatzea; egiten denaren [erabilgarritasuna](#)... Faktore horien guztien bidez, pertsona gehiagok egingo dute bat prozesuan.
3. Kudeaketaren bikaintasunerantz bideratutako estrategien arrakastak lotura zuzena dauka [erakundean ardura gehien duten pertsonen inplikazioarekin](#) (politikoa eta teknikoa). Inplikazio hori apala bada, halakoxeak izango dira lortutako emaitzak ere. Inplikazio hori ezinbesteko baldintza da, baina ez da nahikoa; izan ere, badira beste aldagai batzuk, prozesua komunikatzeko eta garatzeko modua, kasu.
4. Garrantzitsua da [aldaketa-prozesuaren gidari izango den talde bat](#) definitzea hasiera-hasieratik. Talde anitza osatzeak (unitateei, profil profesionali eta abarri dagokienez) eragina areagotuko luke. Hala eta guztiz ere, beharrezkoa da partaideen artean erabakiak hartzeko ahalmena duten pertsonak egotea erakundean.

{17



5. [Prozesuaren kontakizuna egitea](#); alegia, zer lortu nahi den argi azaltzea oso lagungarri izan ohi da prozesua erakundean bertan zabaltzeko eta beste interes-talde batzuei komunikatzeko. Funtsezkoa izaten da komunikazio-estrategia egokia aukeratzea, bai eta egiazko parte-hartze bideak ezartzeko trebetasuna izatea ere.
6. Edozer aldaketa-prozesutan bezala, [denbora eskaini behar zaio prestakuntzari](#), eta prestakuntzarako [euskarri teknikoa](#) ere aurreikusi beharra dago.
7. Funtsezkoa da konturatzea Eusko Jaurlaritzaren edozer erakundek eginda dauzkala dagoeneko hemen deskribatzen den esparru orokorraren ardatzetan koka litezkeen zenbait ekintza. [Ez da hutsetik hasten](#); hori dela eta, prozesuko lehen urratsetako bat benetako abiapuntua identifikatzea litzateke.
8. Hobekuntza-proiektuetan ohikoa eta logikoa da arreta handiena hobetu beharreko eremuetan jartzea; alegia, falta den horretan, eta ez beteta dauden alderdietan. Hala eta guztiz ere, funtsezkoa da [tarte bat eskaintzea ondo egiten dena ezagutzeko, partekatzeko eta errekonozitzeko](#). Indargune horiek erronka berrietarako abiapuntu izan behar dute.
9. [Epe laburreko emaitza zehatzak](#) lortzea planteatu behar da, prozesuen zentzuaren eredu izan daitezen. Emaitza horiek berandu iristen badira edo hasieratik aspaldiko arazo konplexuei aurre egin nahi badiegu, litekeena da prozesua pixkanaka ahultzea.
10. Esparru orokor honek Eusko Jaurlaritza osorako erreferentzia izan nahi du. Dena den, herri-erakunde bakoitzak bere ezaugarrietarako biderik egokiena (eta, ondorioz, erabilgarriena) zein den erabaki behar du. Erabilgarritasun zehatz eta argirik ikusten ez diogun hobekuntza-prozesuetan hastea kale itsu batean sartzea da. Bidea hasita egon arren, komenigarria da berrikustea, berriro planteatzea eta erakundeak dituen egiazko premietara egokitzea. [Esparrua, prozesua, bitartekoa da, eta ez xedea](#).
11. Zailtasunak zailtasun, gaitzera ez da aldaketa prozesu bati ekitea, iraunaraztea baizik. Garrantzitsua da [mantentze- eta segimendu-mekanismoak](#) ezartzeari denbora eskaintzea.

18}



## 5. SAILEN ETA ERAKUNDE AUTONOMOEN JARDUTEKO ESTRATEGIAK

Esan bezala, ez da posible bide bakarra ezartzea kudeaketaren bikaintasunera iristeko, baina elementu batzuek lehentasuna dute, eta horiei ekin behar diegu aurrena. Hala, estrategia orokorrak ezar daitezke, kudeaketa bikaintasunera bideratzeko aldaketa-prozesuei aurre egiteko.

Estrategia horiek, alabaina, erakunde bakoitzaren aurrerapen-mailara egokitu beharko dira. Hori dela eta, estrategiok egituratzeko orduan, administrazio-unitate bakoitza zer fasetan dagoen aintzat hartu behar da. Horrenbestez, diagnostikotik abiatuta, gida bat izan dezakegu jarduteko estrategia egokiak bilatzeko, lehentasuna eman diogun ardatza eta administrazio-unitatea zer fasetan dagoen kontuan hartuta.

### 5.1 HASIERAKO DIAGNOSTIKOA ETA PROIEKTUA ABIAN JARTZEA

Erakunderako estrategia egokiena zehazteko, uneko funtzionamenduaren diagnostikoa egitea komeni da. Nahikoa izan daiteke balorazio-bilera bat egitea; bertan, Kudeaketaren Bikaintasunaren Esparru Orokorraren ardatz bakoitzaren osagaiak aztertuta, partaideek erabakiko lukete zein neurritan dauden garatuta gaur egun alderdi horiek eta komenigarria ote den eremu horretan ekimenen bat martxan jartzea.

{19

Dena den, metodologia egituratuagoak erabil litezke; hala nola, EUSKALITen ebaluazio-koadernoak edota tankerakoak. Erakundeak erabaki behar du zein den bere ezaugarrietara gehien egokitzen dena. Edonola ere, hasierako diagnostikoaren bukaeran erabaki beharko da zer eremutan komeni den lehen urratsak ematea.

Hasierako oinarritzko diagnostikoa ezarritakoan eta landu beharreko estrategiak zehaztutakoan, erakundeko gainerako pertsoneri jakinarazi behar zaizkie.

Kudeaketaren bikaintasuna lortzeko bidean, funtsezko hiru une edo fase daude:

1. Hasiera. Orduan ematen dira lehen urratsak, edo orduan saiatu behar dugu orientazio argirik gabeko urratsak hobeto artikulatzen.
2. Garapena. Fase honetan, hobekuntza-prozesuak aurreneko oinarriak jarrita edukitzen ditu, eta bultzada nabarmena eman behar zaio.
3. Sendotzea. Erakundeak aurrerapen garrantzitsuak egin ditu. Une honetan, segimendu- eta berrikuspen-dinamikak martxan jartzea da lehentasuna, orain artekoa sendotzeko eta erronka berrietarako oinarriak jartzeko.



Ondoren, zenbait estrategia espezifiko ikusiko ditugu une edo fase horietako bakoitzerako. Sailkapen hau ez da zurruna, inondik inora ere, baina estrategiok baliagarri izan behar dute bide berriak urratzeko eta erakundea dagoen faseari dagozkion ala ez erabakitzeko.

## 5.2 HASIERAKO FASEETARAKO ESTRATEGIAK

**Estrategiaren eta lidergoaren** eremuan:

- Gure erakundean lidergo postuetan dauden pertsonak identifikatzea, eta haiengandik zer portaera eta zer gaitasun espero ditugun zehaztea.
- Erakundearen estrategia definitzea (xedea, ikuspegia eta balioak; helburu estrategikoak eta hedapena).
- Estrategia helburuetan antolatzea.
- Aurrekontuak zehaztutako estrategia aintzat hartuta egitea.
- Funtsezko prozesuak identifikatzea, berrikustea eta dokumentatzea.
- Kudeaketa publiko gardenerako dauden bitartekoak erabiltzea.

20}

**Herritarren** eremuan:

- Erakundeak ematen dituen zerbitzuak (zerbitzuen katalogoa) eta haien hartzaileak diren pertsonak edo erakundeak (erabiltzaileak edo bezeroak) identifikatzea.
- Oharrak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko prozedura ezartzea.
- Administrazio-izapideak erraztea eta herritarrek zerbitzuetan sarbide elektronikoa izatea.

**Langileen** eremuan:

- 5S metodologia garatzea, lantokia hobetzeko.
- Administrazio-unitatean sartzen diren pertsona berriei harrera egiteko metodologia diseinatzea.
- Neurriak ezartzea hobekuntza-taldeak sortzeko eta martxan jartzeko.
- Erakundeko pertsonen prestakuntza-premiak identifikatzea, betiere administrazio-unitatearen estrategia eta langileen premiak aintzat hartuta.

**Emaitzen** eremuan:

- Sailaren edo zerbitzuaren bilakaerari buruz informazioa emango diguten oinarrizko adierazleak identifikatzea.



- Gure zerbitzuak jasotzen dituzten pertsonen iritzia ezagutzea.
- Planifikazioaren, kudeaketaren eta aurrekontuen kontrolaren sistema integrala.

### 5.3 GARAPENeko FASERAKO ESTRATEGIAK

#### Estrategiaren eta lidergoaren eremuan:

- Autoebaluazio bat egitea, hasierako diagnostikoan baino jende gehiago kontuan hartuta eta metodologia landuagoa erabilita.
- Estrategia berrikusteko eta egokitzeko sistema.
- Helburuak administrazio-unitateetara hedatzea, baita prozesuetara eta taldeetara ere.
- Aurrekontuak osatzeko eta haien segimendua egiteko sistema, estrategia definitzeko eta berrikusteko prozesuan txertatuta.
- Lidergoaren ebaluazioa erakundean.
- Prozesu bidezko kudeaketa bultzatzea.
- Kudeaketa publiko gardena sustatzeko estrategia.
- Ingurumena kudeatzeko sistema.

{21

#### Herritarren eremuan:

- Prozesuak hobetzeko helburuak finkatzea eta konpromisoak hartzea herritarren aurrean (zerbitzuen kartak).
- Oharrak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema prebentzio-, zuzenketa- eta hobekuntza-neurriak identifikatzeko erabiltzen da.
- Kalitatea ziurtatzeko sistemak –ISO ziurtagiriak, esaterako–, zerbitzuen erabiltzaileen itxaropenak asetzen direla bermatzeko erabiltzen dira.
- Administrazioen arteko elkarreragingarritasuna.

#### Langileen eremuan:

- Langileen satisfazio-maila ezagutzeko estrategiak.
- Erakundearen barneko komunikazio-politika.
- Errekonozimendu-politika.
- Erakundeko pertsonak garatzeko plana.
- Errendimendu handiko taldeak garatzea.
- 5S metodologia ikuskatzeko eta mantentzeko ekintzak.



- Administrazio-unitatean hasten diren langile berrien harrera-planaren aplikazio sistematikoa.
- Prestakuntza-plana ezartzea, kudeatzea eta ebaluatzea, betiere identifikatutako premietan oinarrituta.
- Hobekuntza-taldeak, erakundeetan sustatu ohi den tresna gisa.

Berrikuntzaren eremuan:

- Erakundeko berrikuntza-aukeren diagnostikoa

Lankidetzaren eremuan:

- Itunkide garrantzitsuak identifikatzea.
- Politika espezifikoa ezartzea, beste herri-erakunde eta entitate batzuekin elkarlanean aritzeko.

Emaizten eremuan:

- 22}
- Aginte-taula, helburuak finkatuta.
  - Emaizak konparatzeko esanguratsuak diren erakundeak identifikatzea.
  - Politika publiko garrantzitsuenak ebaluatzea.
  - Herritarren satisfazioa neurtzeko sistema ezartzea..

## 5.4 SENDOTZE-FASERAKO ESTRATEGIAK

Estrategiaren eta lidergoaren eremuan:

- Lidergoaren ebaluazioa sistematizatzea.
- Erakundearen estrategia berrikustea, parte hartzeko dinamika berriak txertatuta.
- Estrategia garatzeko sortu ditugun helburuen segimendua egiteko eta kudeatzeko sistema.
- Aurrekontuen kudeaketa erakundearen kudeaketa-sisteman txertatuta dago erabat.
- Prozesuen araberako kudeaketa finkatzea.
- Etengabeko hobekuntzarako eta berrikuntzarako plana.
- Benchmarking jarduera egituratuak.
- Erakundearen aurrerapen-maila ebaluatzea ahalbidetzen duten ereduetan oinarritutako ebaluazio-sistemak (EFQM eta beste...).



- Kanpoko ikuskapenak eta ebaluazioak erabiltzen dira kudeaketaren gardentasuna hobetzeko.
- Ingurumena kudeatzeko sistema ziurtatua.

#### Herritarren eremuan:

- Eskaintzen diren zerbitzuen fase guztietan herritarrak aintzat hartzea.
- Zerbitzuen kartan ezarritako konpromisoak berrikusteko eta haien segimendua egiteko sistema.
- Oharrak, kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema berrikusi eta hobetu egiten da.
- Kalitatea ziurtatzeko sistemek erakundearen estrategia babesten dute, eta maiz berrikusten dira.

#### Langileen eremuan:

- Lanaren ebaluazioa.
- 5S metodologia erakunde osoan ezartzea eta kanpoko ikuskapenak egitea.
- Harrera-plana berrikustea eta hobetzea.
- Prestakuntza-planaren eraginkortasuna berrikustea eta egokitzapenak egitea, emaitza horietan eta benchmarking jardueretan oinarrituta.
- Komunikazio-plana sistematikoki berrikusten eta hobetzen da.
- Errekonozimendu formala eta informala egiteko politika ebaluatzen, berrikusten eta hobetzen da.
- Hobekuntza-taldeek jakintza partekatzen dute, bai eta haren eraginkortasuna berrikusten ere.

{23

#### Berrikuntzaren eremuan:

- Berrikuntza-plana.
- Proiektu berritzaileak garatzea, herritarrekin eta beste erakunde batzuekin elkarlanean.

#### Lankidetzaren eremuan:

- Egindako itunen ebaluazioa eta itun horietarako ezarritako estrategia birformulatzea.
- Gizarteak erakundearekin duen satisfazio-maila neurtzeko sistema.



**Emaitzen** eremuan:

- Aginte-aula erakunde osora sistematikoki zabaltzea.
- Aginte-aulak administrazio-unitatean lan egiten duten pertsonen satisfazio-mailaren neurketarekin lotutako helburuak eta adierazleak ditu.
- Politika publikoen ebaluazio sistematikoa.
- Herritarren satisfazio-mailaren azterketen emaitzak kudeaketako dinamikan txertatzea.





## 6. JARDUTEKO ESTRATEGIA TRANSBERTSALAK

Kudeaketaren bikaintasunean aurrera egiteko, kudeaketa propiorako ahalmena duten administrazio-unitate bakoitzaren konpromisotik abiatu behar da. Dena den, posible da identifikatzea aurrerapen hori bultzatzen duten zeharkako hainbat estrategia, antolaketan, berrikuntzan edo zerbitzuen kalitatean eskuduntza duten Eusko Jaurlaritzaren erakunde horizontaletatik bultzatu daitezkeenak.

Estrategia horiek ez dira berez nahikoa aurreikusitako aldaketak sortzeko, baina baliagarriak dira Kudeaketako Bikaintasunaren Esparru Orokorren aplikazio praktikoa bultzatzeko.

Horren ondorioz, estrategia transbertsalak, arlo sektorialetako administrazio-unitateak hobekuntza-prozesuetan inplikatzeko tresnak izateaz gain, kudeaketa-sistema hobetzea erabaki dutenei laguntzeko sortzen dira. Hori dela eta, Eusko Jaurlaritzaren administrazio-unitate horizontalek ondorengo xedeak lortzeko ekintzak jarriko dituzte martxan:

- [Bultzatzea](#)
  - Esparru orokorra zabaltzeko ekintzak.
  - Kudeaketa hobetzeko sentsibilizazio-ekintzak.
  - Kudeaketa hobetzeko ekintza-plan espezifikokoak ezartzen dituzten unitateak sustatzeko neurriak.
- [Trobatzea](#)
  - Prestakuntza eta ikaskuntza, esparru orokor honetan identifikatutako hobekuntza-estrategiek eskatutako gaitasunak garatzeko.
  - Eusko Jaurlaritzako administrazio-unitateetako ikaskuntza-bisitak sustatzeko neurriak. Bisitariak beste administrazio batzuk lirakeke, edota esparru orokorrean planteatutako estrategiak martxan jartzeagatik nabarmendutako erakundeak.
- [Erraztasunak ematea](#)
  - Esparru orokorrean planteatutako helburuekin bat egiten duten Eusko Jaurlaritzako sail zentraletan politikak garatzea (Lehendakaritza, Ogasuna, Giza Baliabideak...).

{25



- Esparru orokorrean aurreikusitako estrategiak garatzeko material eta metodologia erabilgarriak erabiltzeko erraztasunak ematea.
- Talde-lanerako plataforma komunak sortzea.
- Hobekuntza-prozesuetan sortutako esperientziak eta jakintza partekatzea, ekitaldi, argitalpen eta gizarte sareen bitartez.

- [Laguntzea](#)

- Laguntza tekniko espezializatua ematea, erakundearen beraren baliabideekin edo kanpoko laguntza baliatuta.

- [Atzematea](#)

- Antena teknologikoko lanak egitea; horretarako, metodologiak, teknologia eta jardunbide egokiak identifikatuko dira, bai Eusko Jaurlaritzaren barruan, bai kanpoan.

26}

- [Partekatzea](#)

- Topaguneak sortzea, esperientziak trukatzeko eta eragileek elkar laguntzeko.
- Sortutako jakintza eta esperientziak partekatzeko tresnak eta lankidetzarako euskarriak ezartzea.
- Atzemandako metodologiak, teknologia eta jardunbide egokiak partekatzeko euskarriak.

- [Errekonozitzea](#)

- Bikaintasunaren prozesuan nabarmentzen diren administrazio-unitateak eta taldeak errekonozitzeko politika orokorra ezartzea.

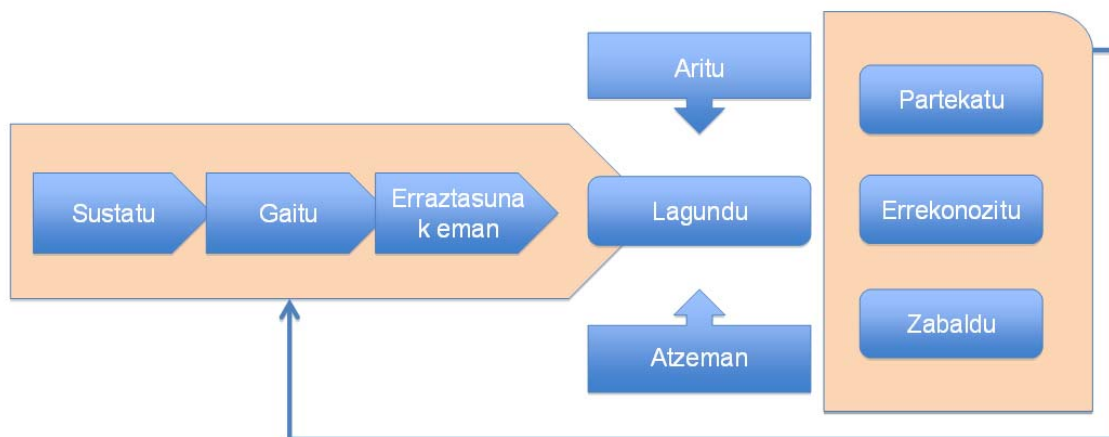
- [Zabaltzea](#)

- Egindako aurrerapenak gizartean zabaltzeko euskarriak eta ekintzak garatzea, bai eta aurrerapen horiek herritarrei eta gobernu onari ekartzen dizkieten onuren berri ematea ere.

- [Esperimentatzea](#)
  - Esperientzia pilotuak bultzatzea, sortzeko baliabideak ipinita eta metodologia eta tresna berritzaileak aztertuta.

Eskuduntza duten unitate horizontalek koordinatuko dute Kudeaketan Bikaintasunaren Esparru Orokorra ezartzeko ekintzen planifikazioa, eta sistematikoki ebaluatuko dituzte aipatu ekintzen emaitzak eta lorpenak.

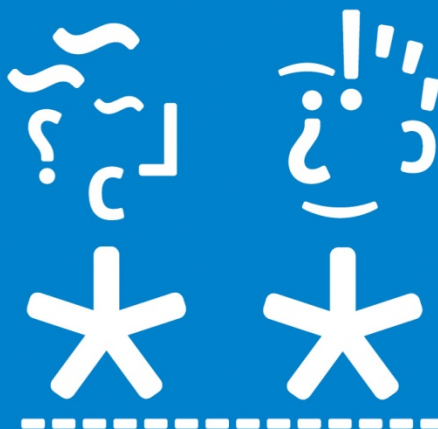
#### ESTRATEGIA TRANSBERTSALEN LABURPEN-KOADROA



{27}



plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO