Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019

2016ko uztailaren 5ean eguneratua

0. Edukien aurkibidea

1. Gipuzkoa sendotzeko gure apustua: Planaren laburpen exekutiboa ... 3
2. Zer da GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019? ... 6
   2.1. Zer lortu nahi dugun GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019rekin ... 6
   2.2. GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019. Edukiak ... 7
3. Planaren testuingurua ... 8
   3.1. Planaren arrazoiak eta egokitasuna ... 8
   3.2. Gipuzkoako testuinguru ekonomiko eta soziala ... 9
4. Gipuzkoaren etorkizuna ... 12
   4.1. Ikuspegia eta etorkizuneko proiektuaren ezaugarriak ... 12
   4.2. Helburuak eta konpromisoak ... 14
5. Proiektu estrategikoak ... 17
   5.1. Ekonomia Suspertzen Laguntzeko plana ... 17
   5.2. Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapa ... 18
   5.3. Hondakinen kudeaketa ... 18
   5.4. Donostialdeko metroa ... 18
   5.5. Pasaialdea biziberritzea ... 18
   5.6. Tabakalera eta Gipuzkoako kulturaren ekosistema ... 18
   5.7. Gipuzkoa biribilgunea ... 19
   5.8. Gobernantza Onaren estrategia ... 19
   5.9. Kultura Politikoa eta Demokrazia Sakontzeko programa ... 19
6. Departamentu bakoitzaren helburuak eta lehentasunezko jarduera ildoak ... 20
   6.1. Diputatu Nagusiaren Kabinetea ... 20
   6.2. Kultura, Turismo, Gazteria, Kirola eta Lankidetza ... 22
   6.3. Gobernantza eta Gizartearekiko Komunikazioa ... 24
   6.4. Ekonomia Sustapena, Landa Ingurunea eta Lurralde Oreka ... 25
   6.5. Mugikortasuna eta Lurralde Antolaketa ... 27
   6.6. Ogasuna eta Finantzak ... 29
   6.7. Bide azpiegiturak ... 30
   6.8. Gizarte politikak ... 31
   6.9. Ingurumena eta Obra Hidraulikoak ... 32
7. Planaren gobernantza ... 34
   7.1. Gobernantza printzipioak ... 35
   7.2. Antolaketa-eredua: barne dimentsioa ... 35
   7.3. Antolaketa eredua: kanpo dimentsioa ... 37
   7.4. Lan-prozesuak: Planaren jarraipena, ebaluazioa eta eguneratzea ... 38
   7.5. Planaren alderdi ekonomikoak eta aurrekontuari dagozkionak ... 39
   7.6. Aginte-koadro estrategikoa ... 39
   7.7. Plana komunikatzea ... 40

1. Gipuzkoa sendotzeko gure apustua: Planaren laburpen exekutiboa

Koalizio gobernu honek erabaki du iritsia dela Gipuzkoan aldi berri bat abian jartzeko unea, hain zuzen Lurraldeak dauzkan arazo nagusiei irtenbideak eman ahal izatearren. **Akordio aldi berri bat**, erakunde demokratikoekiko konfiantzatik gure autogobernu sistema bultzatzeko eta indartzeko, eta **gure Lurraldean bizi izan dugun zatiketaren eta adostasunik ezaren historia amaitzeko,** herritarren nahia horixe delako.

Garai berri honek eskatzen du **Gipuzkoako Foru Aldundi moderno, eraginkor, hurbileko eta apal bat abian jartzea**. Horrek oinarrizko printzipiotzat izan beharko ditu adostasunak bilatzea, aitzindaritza partekatua, austeritatea, Gobernantza Ona eta entzuteko gaitasuna; gainera, ekin beharreko lehentasunak identifikatzeko eta irtenbide eraginkorrak planifikatzeko eta abian jartzeko gaitasuna beharko ditu. Denbora berri bat, Lurraldea modernizatzeko aurrean ditugun erronka estrategiko garrantzitsuei ausart eta erabakitasunez heltzeko, eta **denok elkarrekin lan egiteko Gipuzkoaren etorkizunerako proiektu ilusionagarri bat eraikitzera begira**, betiere lehiakortasun, elkartasun, kohesio, lankidetza, erantzukizun eta ongizate printzipioetan oinarrituta.

Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019 **tresna nagusia izango da, datorren lau urtean zehar, GFAren aitzindaritzarako eta gobernu jardueraren orientaziorako**. Gipuzkoaren lehiakortasun eta garapen iraunkorrean etapa berri baterantz abiatzeko eraldaketa ekonomiko eta sozialerako palanka bat, GFAk dauzkan tresna guztietan eta, oso bereziki, arau garapen eta zergabilketan oinarritua. Era berean Plana "bide orri" estrategiko bat da, eta diputatu nagusia eta beronen koalizioko foru gobernua izango ditu aitzindari, horiek gidatu, egituratu eta egokituko baitituzte gure lehentasunak legegintzaldian zehar; eta horien betetze maila ere ebaluatuko dute, Gipuzkoan duten eraginarekin eta ezarritako helburuekiko desbideratzeekin batera. Gipuzkoaren testuingurua eta erronkak direla eta, **legegintzaldi honetarako bost helburu estrategiko dauzkagu:**

1. **Ekonomiaren errekuperazioa finkatzea**, enpresen lehiakortasuna sendotuz horretarako. Gure enpresa-ehunaren eraldaketari lagundu behar diogu, enpresa gipuzkoarraren eredu lehiakor eta dibertsifikatu baterantz jo dezan, presentzia global batez, enpresa-portaera lehiakorrak sustatuz (berrikuntza, internazionalizazioa eta elkarlana), kalitatezko enpleguaren eta pertsonek enpresa-proiektuaren protagonistatzat parte hartzearen alde eginez, eta gure politika industrial eta ekonomikoaren identitate ezaugarriak sendotuz, bai herrialde bai Lurralde gisa.
2. **Gure gizarte ongizate eta kohesio eredua sendotzea,** ez dugulako krisitik edozein modutan atera nahi. Ongizatezko gizarte eredu baten alde ari gara egiten, hori behar dugula eta gure herriaren eta gure Lurraldearen zutabetzat mantendu eta garatu behar dugula uste dugulako, Gipuzkoa elkartasunezko espazio handi eta eragile bihurtuta, gizarte zerbitzu sistema bikain batean oinarriturik, hain zuzen gure herritarren behar nagusien arreta etengabea bermatzeko eta ereduaren eta zerbitzuen hobekuntzan sakontzeko. Era berean, gure erronkak berdintasun politiken arloko erreferentzia bihurtu nahi du Gipuzkoa.
3. **Gure Lurraldea modernizatzeko gauzatzeko dauden proiektuei ekitea.** Ezin ditugu etorkizuneko aukera gehiago galdu, esaterako hiri hondakinen kudeaketan, garraio publikoan, gure errepideen finantzaketan edo kulturaren sustapenean. Urte gehiegi izan dira jada debate itxietan harrapatuta, irteerarik gabeko eztabaidetan murgilduta, Lurraldearen etorkizunerako kritikoak diren gaietarako irteera egingarriak bilatzeko lana luzatu besterik egin gabe. Herritarrak irtenbideak bilatzea eskatzen digu, eta horretara jo nahi dugu, dialogo dinamika berri batez, ulerkuntza, lankidetza, kudeaketa eraginkor eta gardentasunez, gauzatzeko ditugun erronka guztiei heltzeko eta Lurraldea suspertzeko bidean.
4. **Gipuzkoako gobernua atzera asmatzea**, Lurraldearen garapen eta eraldaketa bultzatzen duen motorra izan dadin, kultura eta antolaketa mailako aldaketarekiko konpromiso korporatibo eta transbertsal bat, hots, GFAko pertsona eta arlo bakoitzari eskakizun maila bat ezarriko dion bat, finkatuz; herritarren parte hartzerako bide arinak ahalbidetuz, eragileen arteko lankidetzara eta gardentasunera joz, erakundearekiko konfiantza lehengora etor dadin lagundu dezaten; ekintza planak ezarriz administrazioaren arrazionalizazio eta sinplifikaziora begira, gero eta arinagoak eta eraginkorragoak izan gaitezen; gure politika publikoei aplikatzeko moduko plangintza, kudeaketa eta ebaluazio praktika aurreratu berriak zabalduz eta homogeneizatuz; eta gure pertsonen garapen profesional eta kudeaketa politikak berrituz, zerbitzari publiko gaitu eta balioaniztun profil berri bat lortzearren balio publikoa sortzera begira.
5. **Herritarren arteko elkarbizitza finkatzea,** ezinbesteko baldintza delako Lurraldeko pertsona, herri eta hirien erabateko garapena lortzeko. Indarkeriak lagatako zauri guztiak garai berri honetan pitinka-pitinka sendatzen joan daitezen laguntzea denon eginkizuna dugu, eta erakundeetatik ere sustatu behar dugu. Eta ikuspegi etiko batetik helburu bazterrezina da hori guztia indarkeria eta terrorismoaren biktima guztiekiko errespetu eta memoriatik eta aniztasuna, kultura demokratikoa eta baloreetako hezkuntza defendatuz egitea. Zeharo gaude konbentzituta elkarbizitza sistemetako aurrerapenak zuzenean lotuta daudela demokrazia sakontzearekin, baina baita herritarren, ordezkari instituzionalen eta gizarte antolatuaren jarrera, balore eta portaera demokratikoetan lortzen diren aurrerapenekin ere.

Helburu horiek lortzeko, Gobernu honen **apustua diren hainbat proiektu estrategiko** planteatzen ditugu. Gobernuak, diputatu nagusia eta koalizioko foru gobernua buru, lehentasunezko jardueratzat aurkeztu nahi dizkie proiektu horiek Gipuzkoako herritarrei, eta nahi du **legegintzaldi honen amaieran proiektu horien araberako ebaluazioa egin dakion**.

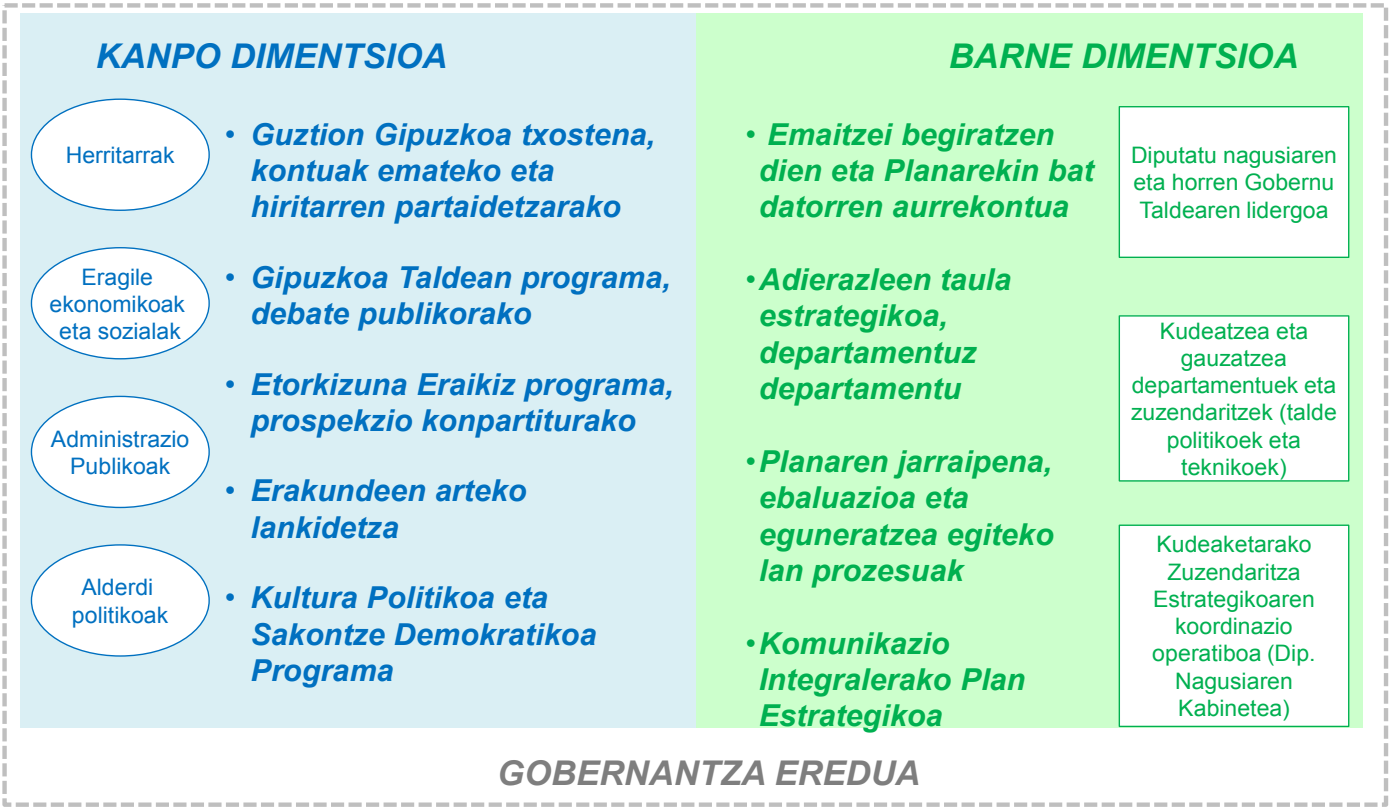
Legegintzaldiko proiektu estrategikoak	Ardura duen departamentua
Ekonomia Suspertzeko Plana	Diputatu Nagusiaren Kabinetea
Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapa	Gizarte Politikak
Hondakinak kudeatzeko azpiegiturak egitea	Ingurumena eta Obra Hidraulikoak
Eusko Jaurlaritzarekiko akordioa Donostialdeko metrorako	Mugikortasuna eta Lurraldearen Antolaketa
Pasaialdea biziberritzea	Mugikortasuna eta Lurraldearen Antolaketa
Tabakalera martxan jartzea eta Gipuzkoako kultur ekosistema atzera pentsatzea	Kultura, Turismoa, Gazteria, Kirola eta Lankidetza
"Gipuzkoa biribilgunea" amaitzea	Bide Azpiegiturak
Gobernantza Onaren Estrategia abian jartzea	Gobernantza eta Herritarrekiko Harremanak
Kultura Politiko eta Demokrazia Sakontzeko Programa	Diputatu Nagusiaren Kabinetea

Proiektu sendo eta egituratzaileak dira, hau da, Lurraldea lehiakorrago, sortzaileago eta erakargarriago egiten dute. Edo, beste modu batean esanda, hori guztia izatea eragozten diote Lurraldeari, proiektuei ekin ezean. Proiektu beharrezkoak dira, are premiazkoak ere, etorkizuneko kontu kritikoak bideratzeko ahaleginean eta Gipuzkoan aldi berri bat zabaltzeko. Irismen luzeko proiektuak dira, eta agerian uzten dute Gobernu honek etorkizuneko belaunaldiekin eta gure Lurraldearen iraunkortasun ekonomiko, sozial eta ingurumenekoarekin duen konpromisoa.

Jakin badakigun arren GFAtik gure inguruan eragiteko gaitasun mugatua dugula finkatu ditugun helburuak lortzeko unean, ez ditugu bazterrean utziko, eta gure lanaren bidez baldintzak finkatzera eta portaerak eragitera jo nahi dugu, gizarte osoari laguntzearren helburu horietarantz ahalik eta lasterren eta sendoen aurrera egiten. Eta hori lortzeko Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019 asmo handiko eta osoa eraiki dugu, aipatutako bost helburu estrategikoen inguruan egituratua. Horrek, aurkeztutako proiektu estrategikoez gain, guztira **50 helburu eta lehentasunezko jarduerarako 187 ildo** jasotzen ditu GFAren lantaldea osatzen duten departamentuentzat; horiek guztiak martxan jarri eta osatuz joango dira legegintzaldian zehar.

Helburu eta lehentasun horiek betetzera begira, **Gobernantza eredu ireki eta kolaboraziozkoa** diseinatu behar dugu, **pertsonak jarririk oinarrian**, **eta funtsezko elementu izanik** halaber **honakoak**:

- eraldaketarako aitzindaritza, beste instituzio eta erakundeekin eta gizarte antolatuarekin partekatua
- lankidetza publiko-pribatua proiektu estrategikoak bultzatzeko
- herritarrekiko eta Lurraldeko beste eragile ekonomiko eta sozialekiko etengabeko eragin-truke edo elkarrekintza,
- eta GFAren talde politiko eta teknikoen partaidetza aktibo eta protagonista gobernu-jardueraren lehentasunen jarraipen eta ebaluazioa egiteko, betiere erantzukizun eta gardentasun irizpideetatik eta baliabide publikoen erabilera eraginkorrez.



Plangintza eta epe ertain-luzearen zentzua exijentzia maila handieneko ariketa bat da instituzio publikoentzat, eta horren aplikazio egokia lanabes erabakigarria da gobernantza eredu jakin batzuen garapena bultzatu eta, horien bidez, gehiegizko burokrazia desagertzea lortzeko, kudeaketa prozesu horizontalagoak ezartzeko, beste erakunde batzuekin elkarlanean aritzea ahalbidetzeko, eta gizarte eragileak eztabaida publikoetara ekartzeko.

Uste dugu datozen lau urte hauek balio behar dutela Lurraldearen etorkizuneko garapenaren ardatzen inguruan **dialogoaren bideari berriro ekiteko**, lehentasunezko proiektuak gizarte zibil antolatuarekiko elkarlanean gauzatzea sustatuz horretarako. Jendearen mesfidantza eta erakundeen arteko talka gainditzeko eta **Gobernantza Onaren oinarriak berreskuratzeko** erronka dugu. Erronka horretarako, ezinbestekoa dugu politikaren zentzu etikoa eta desberdinen arteko ulerkuntza blindatzea, gizarteari zerbitzatzeko konpromiso publikoa hartzea, eta aitzindaritza instituzional eta politikoa komunitateari zerbitzatzeko gaitasun partekatutzat ulertzea.

Kontu horiei guztiei erantzuna eman behar zaie, nahi dugun Gipuzkoarantz aurrera egiteko:

"Gipuzkoa, Lurralde lehiakorra, inteligentea, orekatua eta sortzailea, aberastasun sorrera iraunkorra, pertsonen ongizatea, herritarren arteko elkarbizitza eta hizkuntz eta genero berdintasuna bermatzen dituena bera, gizarte desberdintasunek hedapen txikiena hartzen duten Europako Lurraldea bilakatua".

Lurraldeko beste eragile eta pertsonekin eraiki eta partekatu behar dugun Gipuzkoa berritu baten gaineko etorkizuneko ikuspegia, belaunaldi arteko konpromisoaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren epe ertain-luzeko plangintzaren oinarri dena bera.

2. Zer da GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019?

Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019 tresna nagusia izango da, **datorren lau urtean zehar, GFAren aitzindaritzarako eta gobernu jardueraren orientaziorako.** Gipuzkoaren lehiakortasun eta garapen iraunkorrean etapa berri baterantz abiatzeko eraldaketa ekonomiko eta sozialerako palanka bat, GFAk dauzkan tresna guztietan eta, oso bereziki, arau garapen eta zergabilketan oinarritua. Era berean Plana "bide orri" estrategiko bat da, eta diputatu nagusia eta beronen koalizioko foru gobernua izango ditu aitzindari, horiek gidatu, egituratu eta egokituko baitituzte Foru Aldundiaren lehentasunak legegintzaldian zehar; eta horien betetze mailaren bilakaera ezagutzea ere ahalbidetuko du, Gipuzkoan duten eraginarekin eta ezarritako helburuekiko desbideratzeekin batera. Tresna bizi, dinamiko eta partaidetzazkoa, erakundearen eta honetako pertsonen kudeaketa estrategikoaren lagungarri izango dena, berreskuratu behar dugun akordioaren kultura berriaren oinarritzat.

Planak Gobernantza eredu ireki eta kolaboraziozkoa proposatzen du, **pertsonak jarririk oinarrian**, **eta funtsezko elementu izanik** halaber **honakoak:**

- **eraldaketarako aitzindaritza**, beste instituzio eta erakundeekin eta gizarte antolatuarekin **partekatua**
- **lankidetza publiko-pribatua** proiektu estrategikoak bultzatzeko
- **herritarrekiko** eta Lurraldeko beste eragile ekonomiko eta sozialekiko **etengabeko eragin-truke edo elkarrekintza eta eztabaida**,
- eta **GFAren talde politiko eta teknikoen partaidetza aktibo eta protagonista** gobernu-jardueraren lehentasunen jarraipen eta ebaluazioa egiteko, betiere zorroztasun, erantzukizun eta gardentasun irizpideetatik.

Plana prestatzeko oinarria bera **laneko prozesu partaidetzazko eta transbertsala izan da, foru erakunde osoarekikoa, eta diputatu nagusia eta Diputatuen Kontseilua** izan ditu buru. Hainbat metodologia erabiliz (elkarrizketa, lantegiak, eztabaida-saioak, etab.), esparru teknikotik zein politikotik heldutako pertsona kopuru handi baten partaidetza lortu da. Ariketa partekatua izan da, onartu den une beretik Kudeaketaren Plan Estrategikoaren potentziala GFAren kudeaketa estrategikoari laguntzeko tresnatzat aktibatzera bideratua; eta Plana aberasteko eta Planaren beraren ezarpena ahalbidetzeko modua ere izan da.

Plana **2015eko irailaren 30ean aurkeztuko da Batzar Nagusietan, eta hori funtsezko mugarria izango da legegintzaldi osoan zehar jarraitu behar duen partaidetzazko laneko dinamikan.** Eta hau horrela da, foru gobernu honek gidari duen printzipioetako bat Batzar Nagusietan ordezkatuta dauden alderdi politikoen arteko dialogoa eta eztabaida sustatzea delako, espiritu konstruktiboz betiere, eta demokrazia sakontzeko bidean jarrera, balore eta portaera berriz aurrera egin behar delako konbentzimenduz.

2.1. Zer lortu nahi dugun GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019rekin

Planaren abiapuntua diputatu nagusiak Batzar Nagusietan egindako inbestidurako diskurtsoan aurkeztutako hasierako gogoeta eta foru gobernuari egonkortasuna eta gehiengoa ematearren EAJ-PNV eta PSE-EE (PSOE) indar politikoek lortutako gobernu akordioa izan dira, eta GFAren lehentasun, jarduera eta ebaluazio esparrua itxuratzen du, datozen lau urteetarako. Gipuzkoaren etorkizunarekiko konpromiso ariketa bat, horretan zehazten baitira apustu nagusiak eta jarduera ildoak, Foru Aldundia osatzen duten departamentuen arteko akordioa, barne lankidetza eta orientazio komuna bultzatzearen bidetik.

Era berean, Plana prestatzeak aukera eman behar digu hainbat **helburu partzial** lortzeko:

1. **Gobernu berriaren aitzindaritza eta ekintza-gidaritzarako** tresna nuklearra diseinatzea, epe labur eta ertainera begira, Gipuzkoarako etorkizuneko proiektu partekatu eta ilusionagarriaren eraikuntzaren parte gisa, Lurraldearen eta erakundearen gaitasun diferentzialetan -esaterako zerga eta finantza arlokoetan- oinarrituta.
2. GFAren ekintzarako **lehentasun, jarduera eta ebaluazio esparrua** sortzea datozen urteetarako, erakunde arteko lankidetzaren sinergiak eta ahal den guztietan elkarlan publiko-pribatua bultzatuz horretarako.
3. GFAren **barne operatibari laguntzeko tresna** bat abian jartzea, jarduera politikoaren kudeaketa eraginkor eta efizienteago bat garatzeko ahaleginaren parte gisa.
4. **Plan berriaren eta barnean ezarritako laneko dinamikaren arteko lotura efektiboa** lortzea, hau da, Planeko edukien eta dagoeneko badiren egitura (gobernu eta kudeaketa organoak), mekanismo (programak, proiektuak, etab.) eta, bereziki, barne operatiben arteko lotura, Planak GFAren kudeaketa tresna nuklear gisa duen rola sendotuz pixkanaka.
5. Politika publiko, ezarritako lehentasun eta abian diren proiektuen plangintza, jarraipen eta kontrol errealerako tresna arin bat ematea **gobernu organoei** (gobernu kontseilua, departamentuetako batzordeak, etab.).
6. **Mekanismo bat izatea**, aldian-aldian, eta abian diren proiektuen aurrerapenari dagokionez, **Batzar Nagusiei kontuak azaldu eta informazioa emateko**, bai txosten bidez bai aldizkako komunikazioen bidez.

7. **Plan garden bat** izatea, garatu beharreko politiken inguruan **herritarrekiko etengabeko kontrastera jo ahal izatearren** eta hiru hilean behin, Guztion Gipuzkoa txostenaren bidez, kontuak eman ahal izatearren, gizartearekiko harreman hurbilago eta apalago baten oinarritzat.
8. **Gogoeta eta lan prozesu partaidetzazko eta transbertsal bat** sustatzea, diputatu nagusia eta beronen gobernu taldea buru, GFAren lantalde politiko eta teknikoaren kohesioa eta elkarlana bultzatzeko, arreta berezia jarriz jabekuntzan eta eskarmentu handieneko lantalde teknikoaren partaidetza aktiboan, eginkizun protagonista bete behar baitu kudeaketaren barne mekanikaren definizio eta jarraipenari dagokionez.
9. **Dokumentu ireki, bizi eta erraz gaurkotzekoa** edukitzea, Lurraldeko hainbat eragileren ekarpenak eta gobernu ekintzan zertzen diren aldaketa eta doiketak jaso eta GFAren komunikazio lana ahalbidetzeko.
10. **Beste pauso bat egitea Gobernantza Onaren praktiken bidean**, GFAren nortasun ezaugarri eta etorkizuneko proposamen gisa, oso gogoan izanik, ordea, gobernu ekintzaren edukia bezain garrantzitsua dela gobernatzeko modua bera.

2.2. GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019. Edukiak

GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019ren edukiak honela daude egituratuta:

GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019

1. Gipuzkoa indartzeko gure apustua: Planaren laburpen exekutiboa.

2. Zer da GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019?
- Zer lortu nahi dugun GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019rekin
- GFAren Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019. Edukiak

3. Planaren testuingurua
- Planaren arrazoiak eta egokitasuna
- Gipuzkoako testuinguru ekonomiko eta soziala

4. Gipuzkoaren etorkizuna
- Ikuspegia eta etorkizuneko proiektuaren ezaugarriak
- Helburuak eta konpromisoak

5. Proiektu estrategikoak
- Ekonomia Suspertzen Laguntzeko plana
- Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapa
- Hondakinen kudeaketa
- Donostialdeko metroa
- Pasaialdea biziberritzea
- Tabakalera eta Gipuzkoako kulturaren ekosistema
- Gipuzkoa biribilgunea
- Gobernantza Onaren Estrategia
- Kultura Politikoa eta Demokrazia Sakontzeko Programa

6. Departamentu bakoitzaren helburuak eta lehentasunezko jarduera ildoak
- Departamentuek 2015-2019 epean garatu beharreko lanerako bide orria:
  - Departamentu bakoitzak lortu beharreko helburuak eta xedeak
  - Departamentu bakoitzaren jarduera ildoak

7. Planaren Gobernantza
- Gobernantza printzipioak
- Antolaketa eredua: barne dimentsioa
- Antolaketa eredua: kanpo dimentsioa
- Lan prozesuak: planaren jarraipena, ebaluazioa eta eguneratzea
- Alderdi ekonomikoak eta aurrekontuzkoak
- Adierazleen taula
- Komunikazioa

3. Planaren testuingurua

3.1. Planaren arrazoiak eta egokitasuna

Gobernuak beharrezko eraldaketetan ari dira sartzen, etorkizuneko gizartearen beharrei erantzuna emateko. Inguruko aldaketa etengabe eta, batzuetan, bat-batekoetara egokitzeko, **berrasmatzeko eta akordioak iristeko borondate** ukaezina behar da, eta baita sistema publikoaren gaitasunak pixkanaka hobetzen joateko orientazio garbi bat ere, gizarteak espero duena egiteke laga ez, baizik eta egiteko. Gure gobernuen berrasmatze horrek erakunde berriak aurkeztuko dizkigu, eta horiek zerbitzu publiko berritzaileak garatuko dituzte, herritarren beharrei eraginkortasunez erantzungo diete, baliabide urriak kudeatuko dituzte eta balio publikoaren kontzeptu berri bat eskainiko dute. **Administrazio Publiko ona ezinbestekoa da,** eta balio publikoa sortzeko prozesuan gizarte osoarekiko elkarlanean ari den hori izango da ona, eginkizun horretan eskura diren bitarteko publiko, pribatu eta sozial guztiak aktibatuko dituena alegia.

GFAn erabat konbentzituta gaude zeharo garrantzitsua dela **kudeaketa praktika aurreratuak garatzen dituen arlo publiko sendo, kaudimendun, kalitatezko, eraginkor eta lehiakorra izatea**. Gaur egun gizarteak sektore publikoa eskatzen du, ez baina bakarrik testuinguru lehiakor bat sortuko eta erregulatuko duen bat, baizik eta **gure ekonomia eta gizartearen plangintza eta garapenean proaktiboa izango den bat.** Foru Gobernu honek, gizarte askotariko baten isla izaki, konpromisoa hartzen du jarduteko konpromiso publikoak egituratzeko dinamika berria sortzeko, eta, horretarako, egoki bideratuko ditu planteatzen diren estrategiak garatzeko beharrezko ekarpenak.

Kudeaketa publiko aurreratu edo bikaina aipatzen denean berariaz, **administrazio publiko eraginkor eta efizienteagoak** lortzera bideratutako ekintza eta ekimen guztiak hartzen dira aintzat; ekintza eta ekimen horiek bere egiten dituzte plangintza estrategiko, jakintzaren kudeaketa, erabateko kalitate, berrikuntza eta beste hainbat arlotan erabilgarritasuna erakutsi duten kudeaketa praktikak. Bikaintasun horretan aurrera egiteko funtsezko elementuetako bat zera da, administrazioaren eguneroko operatiban **sartzea eskualde bakoitzeko erronka estrategikoen gaineko gogoeta sistematiko eta aldian aldikotzat ulertutako plangintza, epe labur-ertain-luzeko denbora horizonteetan**, erronka horiei behar bezala ekitera bideratutako ekintza politikarako proposamenak identifikatzearekin batera. Kontua da beharrezko arintasuna izatea, aurreikus daitezkeen etorkizuneko aldaketetara egokitzeko eta horien aurrean erreakzionatzeko, politiken iraunkortasunaren eta belaunaldien arteko konpromisoaren alde eginez betiere.

Plangintza eta epe luzearen zentzua exijentzia maila handieneko ariketa bat da instituzio publikoentzat, eta horren aplikazio egokia lanabes erabakigarria da kudeaketa eredu jakin batzuen garapena bultzatu eta, horien bidez, gehiegizko burokrazia desagertzea lortzeko, kudeaketa prozesu horizontalagoak ezartzeko, beste erakunde batzuekin elkarlanean aritzea ahalbidetzeko, eta gizarte eragileak eztabaida publikoetara ekartzeko. Uste dugu datozen lau urte hauek balio behar dutela Lurraldearen etorkizuneko garapenaren ardatzen inguruan **dialogoaren bideari berriro ekiteko**, lehentasunezko proiektuak gizarte zibil antolatuarekiko elkarlanean gauzatzea sustatuz horretarako.

Zeren eta maiatzaren 24ko foru hauteskundeetan gizarte gipuzkoarrak nagusiki adierazi baitzuen **aldaketarako eta akordio politikoetarako gogoa zuela, bai gobernu programa eta lehentasunetan bai politika egiteko moduan**. Azken lau urteetan paralisi instituzionala izan da ezaugarria, frentismoarekin, gutxiengotiko inposizioarekin eta gure bitarteko eta gaitasun ekonomikoen hondatzearekin batera. Orain, jendearen mesfidantza eta erakundeen arteko talka gainditzeko eta **Gobernantza Onaren oinarriak berreskuratzeko** erronka dugu. Erronka horretarako, ezinbestekoa dugu politikaren zentzu etikoa eta desberdinen arteko ulerkuntza blindatzea, gizarteari zerbitzatzeko konpromiso publikoa hartzea, eta aitzindaritza instituzional eta politikoa komunitateari zerbitzatzeko gaitasun partekatutzat ulertzea, bai gure bitarteko eta gaitasun diferentzialak aprobetxatuz bai arau garapenaren eta zergabilketaren bidea jorratuz horretan.

Koalizio gobernuak erabaki du iritsia dela Gipuzkoan aldi berri bat abian jartzeko unea, hain zuzen Lurraldeak dauzkan arazo nagusiei irtenbideak eman ahal izatearren. **Akordio aldi berri bat**, erakunde demokratikoekiko konfiantzatik gure autogobernu sistema bultzatzeko eta indartzeko, eta **gure Lurraldean bizi izan dugun zatiketaren eta adostasunik ezaren historia amaitzeko,** herritarren nahia horixe delako. **Gipuzkoako Foru Aldundi moderno, eraginkor, hurbileko eta apal bat jarri behar dugu abian**, eta horrek oinarrizko printzipiotzat izan beharko ditu aitzindaritza partekatua, austeritatea, Gobernantza Ona eta entzuteko gaitasuna; gainera, **ekin beharreko lehentasunak identifikatzeko eta irtenbide eraginkorrak planifikatzeko eta abian jartzeko** gaitasuna beharko ditu. Denbora berri bat, Lurraldea modernizatzeko aurrean ditugun erronka estrategiko garrantzitsuei ausart eta erabakitasunez heltzeko, eta **denok elkarrekin lan egiteko Gipuzkoaren etorkizunerako proiektu ilusionagarri bat eraikitzera begira**, betiere lehiakortasun, elkartasun, kohesio, lankidetza, erantzukizun eta ongizate printzipioetan oinarrituta.

3.2. Gipuzkoako testuinguru ekonomiko eta soziala

Azken zazpi urteetan Gipuzkoak **bere bitarteko eta gaitasun ekonomikoen hondatze nabarmena** jasan du, krisiaren eta instituzioetako trabatze egoeraren eraginez. Alabaina, hamarkadetan zehar arlo ekonomiko, sozial eta kulturalean Lurralde lehiakor bat eraikitzeko egindako bideak aukera ematen digu erdietsitako lorpenengatik pozik sentitzeko eta etorkizunari itxaropenez begiratzeko.

Gure eskumenak baliaturik eta eragile inplikatu guztien ahaleginez, **urteetan zehar eredu sozioekonomiko propio bat garatu dugu**, eta horrek ahalbidetu digu iraganean krisi sakoneko hainbat une gainditzeko, gure etorkizuneko garapena eraikitzeko indargune garrantzitsuak sortzearekin batera.

Eredu horren aldeko apustu sendo eta iraunkorrari esker, gaur egun Gipuzkoa ekonomia eraginkorragoa da, mundura zabalduagoa, lan kualifikazio maila altu batez hornitua, eta berrikuntza eta teknologian inbertsio garrantzitsua egiten ari dena bera. Horrela, aberastasun eta kohesio terminoetan Europako eskualde aurreratuenetakoak diren batzuekiko konbergentzia prozesu batean segitu ahal izan dugu, eta **gure etorkizuneko garapena eraikitzeko indargune eta gaitasun garrantzitsuak sortu:**

- **Gipuzkoa Lurralde industriala da**, industriak gure ekonomian mantentzen duen pisu garrantzitsuak erakusten duen moduan, ezen BEGd-aren % 28 eman baitzuen 2013an, EB-15eko batez bestekoaren (% 19) eta Alemaniakoaren (% 26) gainetik, jarduera horrek historikoki izandako indar eta zentraltasunaren erakusgarri. Hala eta guztiz, industriaren pisuak eta produktibitate maila erlatiboek atzera egin dute azken hamarkadan; horregatik horren lehiakortasuna sendotzea planteatzen da, zehazki berrikuntza teknologikoko eta ez teknologikoko estrategiak jorratuz, dibertsifikatuz, internazionalizaziora joz eta abarrez.

- **Gipuzkoa komunitate kohesionatua da.** Badatorkeen ekonomiaren susperraldiaren aurrean, argi geratu da hainbat hamarkadatan zehar eraiki dugun gizarte babeseko eredua gabe askoz nabarmenagoak izango zirela krisiaren ondorioak gipuzkoar gizartean, estatuko eta Europako beste leku batzuetan bezala, eroste-ahalmenari, laneko prekarietateari, pobreziari eta desberdintasunari dagokienez. Eredu horren oinarrian, batetik, gizarte arretako sistemaren funtzionamendua dago, pobreziari % 39an eustea lortu baitu[1]. Eta bestetik, lurraldeko kapital sozial zabal eta dinamikoa du sostengu; kapital hori famili harremanen eta gizarte zibil antolatuaren elkartasunezko sareetan oinarritzen da -hirugarren sektoreak protagonismo berezia du horretan-, pertsonen beharrak konektatzen baitituzte eta horietan laguntzen baitute kohesio, elkarlan, konpromiso, elkartasun, unibertsaltasun, duintasun eta erantzukidetasun baloreetatik.

- **Gipuzkoak, beste euskal lurralde historikoek bezala, Kontzertu Ekonomikoari eta Euskadiko Autonomia Estatutuari esker subiranotasun maila bat du zerga eta finantza arloan**, eta horri esker estrategia fiskalak planifika ditzake, bere egitura ekonomikoaren ezaugarrietara egokituak. Izen eta ospe galeraren garaian gaitasun horiek behar bezala erabiltzeak lagundu egiten du bai justizia eta kohesio soziala handiagoak izan daitezen bai aberastasunaren banaketa hobea izan dadin.

- **Gipuzkoa ekonomia irekia da, eta mugaz gaindiko lurraldea**, 80ko urteetan abiatu ziren enpresa estrategien eta internazionalizazioko politika publikoen ondorioz. Aurreko bi urteetako joera hautsiz, 2014an Gipuzkoako esportazioek % 5,8 egin zuten gora, eta 7.000 milioi euroko marka historikoaren inguruan ibili ziren; hau da, Lurraldeko BPGren % 31,4 izan ziren, eta 3.700 milioi eurotik gorako saldo komertzial positiboa sortu zuten. Batez ere ekipo ondasunen eta garraio materialen esportazioak eta EB-28, AEB eta Txinako merkatuak (aipatu azkena da Gipuzkoak daukan makineriarako bezero nagusia) dira hazkunde horri tira egiten diotenak, eta 2015eko lehen seihilekoan ere badirudi hazkundea finkatzen ari dela (+% 2,6), Gipuzkoaren mundurako zabaltze horren sendogarri bide batez. Turismoa bigarren faktore ekonomiko garrantzitsuenaren postuan finkatzeak (BPGren % 7,2koa da) aukera berriak zabaltzen ditu, halaber, zerbitzuen sektoreak aberastasuna sortzeko; eta erakarpen, kohesio, oreka eta kultur trukerako elementu garrantzitsua ere bada. Era berean, garrantzitsua da Gipuzkoaren mugaz gaindiko lurralde izaera azpimarratzea. Izan ere, horrek berekin dakar garraioaren esparruan gauza bereziak kudeatzea (Europa eta penintsularen arteko iragaitzazko lurraldea izaki), fiskalitatearekin, turismoarekin, kulturarekin eta ekonomiarekin batera. Arlo honetan azpimarratu beharrekoa da, ildo beretik, Donostia/Irun metropoli konurbazioaren Biarritz-Angelu-Baiona korridoreranzko mugaz gaindiko luzapena, hain zuzen Eurohiri esaten zaion horixe. Aukera eta sinergia espazio bat da, ekonomiaren, komertzioaren, hezkuntzaren eta kulturaren arloko politikak gara daitezkeen esparru bat.

- **Gipuzkoa gizarte prestatua da**, ezen Europa mailan portzentaje handieneko eskualdeen artean dago goi mailako hezkuntza duen pertsona kopuruari dagokionez -biztanleriaren % 14 2014ko urtean-, eta bigarren mailako hezkuntzan (% 33) europar batez bestekoaren pare (% 34) dago. Bestetik, Gipuzkoak EAEko Lanbide Heziketaren eskaeraren % 60 baino gehiago hartzen du. Bigarren mailako hezkuntza duen

[1] EAEko 2014ko Memoria Sozioekonomikoa, Euskadiko Ekonomia eta Gizarte Arazoetarako Batzordeak prestatua

biztanleriaren portzentajea handitzeko erronkari aurre egin behar izateaz gain, Gipuzkoak aukera du egun daukan kualifikazio diferentziala ustiatzeko. Bestetik, finkatzen ari da pertsonek ikaste jarduera iraunkor edo bizitza osoan zeharrekoetan parte hartzea, bai jarduera formalak izan bai informalak izan. 2014an, ia-ia hamar pertsona heldutik lauk (% 38,2) parte hartu dute ikaskuntza jardueretan Gipuzkoan, eta portzentaje horrek ia-ia bi puntu egin du gora 2008ko urteaz geroztik (% 36,4).

- **Gipuzkoa jakintza eta berrikuntzan oinarritutako ekosistema bat da**, eta horrek garapen ekonomiko eta industrial lehiakorrago bat bultzatzen du. Apustu horren isla ditugu BPGaren % 2,2ko inbertsioa izatea[2], Gipuzkoan 5.000 ikerlaritik gora izatea, eta lurraldeko enpresak I+Gan gehien inbertitzen duten enpresen artean egotea. Horren oinarrian Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Sistema konplexu eta osoa dago, elementu horiek guztiek jakintza metatzeko estrategia bati erantzuten diote, eta jakintza horren transferentzia optimizatu eta indartu egin behar da, balio ekonomiko eta sozial handiagoa sortzeko.

- **Gipuzkoa kultur eta kirol garapen aurreratuko Lurraldea da** eta, ekipamendu sareaz gain, elkarte mugimendutik eta boluntariotzatik bere eskualdeetako kultur eta kirol bizitzari eusten dioten herritarren kolektiboak dauzka.

Oinarri sendo hauetatik abiatuta, ikusten hasi garen errekuperazioa finkatu beharrak markatuko du gure errealitate berehalakoena, eta erronka sorta bati aurre egin beharrak halaber, **betiere Europak oro har datozen urteetan izango dituen erronken ildo beretik joz. Gure erronkak honakoak dira**:

- **Kohesio ekonomiko eta sozialaren galera gelditzea.** Euskadi oro har, eta Gipuzkoa bereziki, zeharo gizarte kohesionatuak dira errenta banaketari, ongizate ekonomikoari eta gizarte arretari dagokienez. Horretarako beste arrazoi batzuk badiren arren, gizarte zerbitzuetako arreta eta inbertsiora eskainitako baliabideak daude horren atzean, euskal herri administrazioek bikoiztu egin baitituzte azken hamabost urtean zehar. Alabaina, krisiaren ondorioz euskal biztanleriaren % 10 aberatsenaren batez besteko sarrerak % 1,1 igo ziren 2008 eta 2014 bitartean; aldiz, maila baxuagokoen % 30aren sarrerak % 4 jaitsi ziren, eta biztanleria pobreenarenak % 13,4[3]. EAEko Giniren koefizientea[4] % 27,1ekoa da gaur egun, eta Gipuzkoarena % 26,3koa, 2008ko urteaz geroztik hazkunde iraunkorra izan baitu; horrenbestez, EB-28rena baino 4 puntu hobea da, hura % 30,5ekoa da eta. Beraz, sarrera handienak dauzkan euskal biztanleriaren % 20k dauzkan errentak % 20 pobreenarenak halako 4,2koak dira. 2008an ratio hori 3,6koa zen.

- **Gipuzkoako ekonomia modu progresibo batean eraldatzea**, kanpo merkataritzaren eta barne kontsumoaren eskutik. Azpimarratzekoa da Gipuzkoak 2014ko urtean Euskal Herriko ekonomikoarena baino bilakaera hobeagoa izan zuela, Gipuzkoako BPGa % 1,1 hazi zen eta. Ofizialki hiruhileko bat lehenago atera zen atzeralditik, EAEko beste bi lurraldeak baino, eta 2014an ere bilakaera positiboagoxea eduki zuen. Azterketek aurreikusten dutenaren arabera, Gipuzkoako ekonomia % 2,5 inguru haziko da aurten, eta horrek modua emango du Lurraldeko enpresetan 6.000 lanpostu inguru sortzeko. Ez dugu, baina, ahantzi behar krisialdiaren sei urteetan zehar (2008-2014) Gipuzkoak 2.000 enpresatik gora galdu dituela, eta 30.000 lanpostu inguru[5], eta produkzio industrialak ere hogeita hamar bat puntu egin dituela behera.

- **Herritarren eta enpresa-ehunaren konfiantza berreskuratzea pixkanaka.** Herritarren artean gero eta gehiago dira sistema demokratikoaren funtzionamenduarekin pozik ez daudenak (pertsonetatik % 74 ez dago pozik[6]), eta aldi berean areagotzen ari da mobilizazioa (manifestazioak, sinadura bilketak, herritarrak mobilizatzeko plataformak, etab.). Enpresen kasuan, inkestek[7] erakusten dutenaren arabera enpresaren konfiantza krisi aurretiko mailetara hurbiltzen hasi da, zeren eta enpresetatik % 72k uste baitu merkatuaren egoera berrindartze edo normaltasun egoera bat dela, ziurgabetasun handiko testuinguru batean bada ere. Gainera, enpresa gipuzkoarretatik % 10-13 besterik ez da 2015ean bere negozio kopuruaren bilakaera negatiboa aurreikusten duena[8]. Alabaina, enpleguari dagokionez aurreikuspenak kontserbadoreak dira, eta jarrera nagusiak lanpostuak mantentzera jotzen du, zuhurtziaz eta tentuz beteriko ikuspegi batez. Beste kezka faktore batzuei dagokienez, espainiar merkatuaren ahultasuna nabarmentzen da, hurren datozela lan kostu altuak; aldiz, giro sindikala hamar konpainietatik batentzat besterik ez da kezkagarria[9]. Azpimarratzekoa da, halaber, ustelkeria eta zerga iruzur kasuek eragiten duten desgaste politiko mingarri eta latza. Gaitz horien kontra borrokatzea geroratu ezindako lehentasun bat da, beraz.

- **Lurralde oreka eta ingurumenaren zaintza ziurtatzea.** Gure ustez Lurraldea ez da soilik eragile protagonista, baizik eta baita espazio bizi bat ere, azpiegitura natural eta eraikien sare batez itxuratua; eta

[2]Eustat 2014
3 Behar Sozialei buruzko Inkesta 2014 PGDI-Pobrezia Modulua, Eusko Jaurlaritza
4 Giniren koefizienteak sarrera desberdintasuna neurtzen du, 0 eta 1 bitarteko koefiziente batez; horretan 0 berdintasun handiena da, eta 1 erabateko desberdintasuna; balio horiek 0 eta 100 dira portzentaje eran ematen direnean
[5]ADEGI, koiuntura inkesta 2015
[6]Euskobarometroa, 2015eko maiatza
7 ADEGI, koiuntura inkesta 2015
8 Europar Enpresa Etorkizunari buruzko Inkesta 2015
9 ADEGI, koiuntura inkesta 2015

azpiegitura horiek beharrezkoak dira gure komunitatearen mugikortasuna, lehiakortasuna eta ongizatea bermatzeko, eta etorkizuneko belaunaldientzako kalitatezko ingurune bat ziurtatzeko. Erronka, orain, aldaketa klimatikoari aurre egitea eta aldi berean horretara egokitzea da, ezen gure ekosistema eta gure jarduera ekonomikoetarako mehatxua da, baina baita aberastasuna sortzeko iturri berriak garatzeko aukera ere. Helburua da lurralde oreka eta udal eta eskualdeetako hiri, landa eta ingurumen garapena sendotzea, horretarako egungo eta etorkizuneko azpiegituretan -teknologia, kirol, industria, ur eta hondakin, bide, gizarte eta kultur azpiegituretan- inbertituz eta azpiegitura horiek sustatuz; eta irisgarritasuna ahalbidetzeko mugikortasun sistema bat finkatzea; eta gure landa ondarea, ondare naturala eta ingurumen ondarea lehengoratzeko, kontserbatzeko eta sustatzeko ekintzak eta proiektuak sustatuz halaber, horiek guztiak funtsezkoak baitira Lurraldeen etorkizunarekiko belaunaldi arteko konpromisoan.

- **Kultura aldaketarako, gizarte eraldaketarako eta aberastasuna sortzeko iturri bihurtzea.** Kultura ez da arte plastiko edo eszeniko, literatura, musika edo zinera mugatzen. Kultura memoria ere bada, elkarbizitza eta pentsamendu kritikoa, ezinbesteko elementuak inolaz ere gizarte baten garapenerako. Sorkuntzaren industriek bultzada bat behar dute Gipuzkoan, horien garapenaren mendean dagoelako, era berean, Lurraldeak bere mugetatik haratago proiektatzen dituen balore eta erakarguneen indarra.

- **Hizkuntz eta genero berdintasuna bultzatzea.** Pertsonen arteko elkarbizitza oinarrizko balio demokratikoen, hots, askatasun, berdintasun eta justiziaren erabateko garapenean oinarritzen da. Gipuzkoa bi hizkuntza ofizial dauzkan lurralde bat da, eta horretan elkarbizitzak eskatzen du espazio ez erregulatuetan pertsona bakoitzak askatasuna izatea bi horien artean bere ohiko hizkuntza zein izango den aukeratzeko. Aldi berean, aukera askatasuna egiazkoa izan dadin, bidezkoa da aukera biak berdintasun maila batean kokatzea. Eta horrek berekin dakar, batetik, pertsona guztiak gai izatea hizkuntza biak ulertzeko; eta, bestetik, lurraldeko erakunde eta eragileek laguntzea bi hizkuntz aukeren gizarte presentzia eta eragina orekatzen. Genero berdintasunaren arloan, gaur egun gure udalerrietatik % 25ek (biztanleriaren % 65 dira) berdintasuneko politikak garatzeko esparru egonkorra daukate. Alabaina, gure erronka da Gipuzkoa erreferentzia bihurtzea berdintasun politiketan, foru arauaren garapen progresiboaren bidez batetik eta gizartearekiko solaskidetza etengabean oinarritutako lan eredu bat sortuz bestetik, udalekin eta arlo honetako sustatzaile diren beste instituzio eta erakunde batzuekin batera.

- **Gizarte demokratizazioa bultzatzea.** Gure mundu garatu honetan gizabanako gizarte bat ari da sortzen, balore sendoegirik gabeko "gizarte likido" bat[10]; horretan, aldaketen bizkortasun izugarriak eragiten duen ziurgabetasunak ahuldu egin ditu giza loturak. Gero eta prestakuntza hobeagoa daukan gizartea, baina aldi berean balore alternatibo sendoagoak behar dituena, premiaz behar ere; gero eta gizarte konplexuago eta hibridoagoa. Ongizatearen gizartea, kontsumista, hedonista, politikarekiko eta ideologia tradizionalekiko gogo-hoztasun handia erakusten duena bera. Eta fenomenoa are nabarmenagoa da belaunaldi berrien artean. Azken kolektibo hori bizitza digitala ari da bizi izaten, eta internet du bere "agora nagusia"; horretan konektatzen da, hitz egiten du, berritzen, partekatzen, aukeratzen, horretan du konfiantza jarria, autoritate meritokratiko batenganako errespetuz, eta denok eragile izan gaitezke gainera bertan. "Gizarte likidoak", horretan malgu izatea bertute izan daiteke, politikari eskatzen dio eraldatzea eta demokratizazio handiagoa sustatzea, hau da, pertsonei botere politiko, ekonomiko eta kultural handiagoa ematea, eta gutxiengoenganako tolerantzia eta onarpen maila areagotzea, hain zuzen demokraziak ez dezan gehiengoaren diktadura baterantz egin.

- **Gizarte arretako sistemaren iraunkortasuna bermatzea.** Gipuzkoako gizarte itxuraketak, hainbat faktorek eragina baita -famili eredu berriak, bizitza-itxaropen luzeagoa, gizarte kontsumoaren hedapena eta gizarte konplexutasun handiagoa- egungo pentsio sistema tentsiona lezake, eta gastu handia eragin gizarte arretaren arloan. Azken hamarkadetan zehar GFA finantzaketa ahalegin handia egiten ari da gizarte zerbitzuen sarean, herritar guztiek sistema publikora jotzeko aukera izan dezaten, betiere berdintasun, unibertsaltasun eta duintasun baldintzetan. 2014an foru aurrekontuaren % 44 gizarte politikako neurrietara bideratu da (2007an % 24 izan zen), eta hori Lurralde Historikoaren urte horretako BPGaren % 1,6 izan da. Gastu sozialaren hazkunde bide horrek beharrezko egiten du erakunde arteko gogoeta prozesu bat abian jartzea, gizarte zerbitzuen etorkizuneko iraunkortasuna bermatzearren herri administrazioen finantza eta aurrekontu politikaren esparruan.

- **Bilakaera demografikoari aurre egitea.** Gipuzkoako biztanleriaren piramideak erakusten duen egoera demografikoaren arabera, belaunaldi erreleborik eza aurreikus daiteke. Piramidea nabarmen aldatu da azken 30 urte honetan, pertsona adinduen kopuruak gora egin duelako; eta etorkizunean joera horrek segitzea espero da. 2020ko urtean 85 urtetik gorako pertsonak biztanleria osoaren % 4 izango dira; 1981ean kolektibo hori % 0,5 besterik ez zen. Erretiroa hartzen duten hamar pertsonako, gutxi gorabehera sei sartzen dira lan merkatuan. Eta horren guztiaren atzean hainbat faktore dago, hala nola jaiotza-tasa txikia eta gure ekonomian

[10] "Modernidad líquida y fragilidad humana" Zygmunt Bauman. XVIII. mendean gizartearen ezaugarria gizabanakoaren pertenentzia zentzu oso markatu bat zen, gizarte geruza desberdinen arteko bat; gaur egun, gizarte sareen eta IKTen indarrarekin, identitate global, aldagarri, ireki eta berez hauskorrak ("likidoak") aldatu egiten dira kontsumismoak ezartzen duen joeraren arabera. Alabaina, identitate iheskor horrek bestearekiko gero eta mendekoago egiten gaitu, eta horretantxe dago hazkunderako baldintzak gizatasun baldintzetan, onura komunetik abiaturik gizabanakoen ongintzarekiko kontzientzia kolektiboko baldintzetan sortzeko itxaropena.

eskulan kualifikatuaren berritze tasa bermatzeko biztanleria aktibo eta behar beste prestatua behar ez adinakoa izatea. Eta aipatuez gain, biztanleriaren zahartzeak hainbat erronka planteatzen ditu ongizatearen estatuan, gizarte zerbitzuetan, baina aukerak ere sortzen ditu, berrikuntzarako, ikerkuntzarako eta hirugarren sektoreari eta mendekotasunari lotutako enplegua sortzeko.

- **Jarduera publikorako tarte gero eta handiagoa baliatzea**, zergabilketaren gorakadak horixe ekarri baitu. Egonkortasun eta Hazkunde Itunak definitu duen aurrekontu egonkortasunerako arau esparru murriztailea eta Europar Itun Fiskala hor baditugu ere, 2014ko urtean bilketa metatuak % 5,4 egin zuen gora Gipuzkoan, eta 2015eko lehen zortzi hilabeteetan mantendu egin da joera hori, % 6,6ko hazkunde metatu batez, Herri Dirubideen Euskal Kontseiluaren aurreikuspenen ildotik.

4. Gipuzkoaren etorkizuna

4.1. Ikuspegia eta etorkizuneko proiektuaren ezaugarriak

Dugun testuingurua dugula, garbi ikusten dugu datozen urteotan zehar eraldaketa sakon hainbati ekin beharko diogula, Lurraldearentzako denbora berri bat zabaltzearren. Kontu horiei guztiei erantzuna eman behar zaie, nahi dugun Gipuzkoarantz aurrera egiteko. **Lurraldeko beste eragile eta pertsonekin eraiki eta partekatu behar dugun Gipuzkoa berritu baten gaineko etorkizuneko ikuspegia,** belaunaldi arteko konpromisoaren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren epe ertain-luzeko plangintzaren oinarri dena bera.

Gipuzkoako Lurraldearen eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren etorkizuneko ikuspegi bikoitz bat, honela adieraz genezakeena bera:

"Gipuzkoa, Lurralde lehiakorra, inteligentea, orekatua eta sortzailea, aberastasun sorrera iraunkorra, pertsonen ongizatea, herritarren arteko elkarbizitza eta hizkuntz eta genero berdintasuna bermatzen dituena bera, gizarte desberdintasunek hedapen txikiena hartzen duten Europako Lurraldea bilakatua".

"Foru Aldundi sendotu eta berrasmatua Gipuzkoaren Gobernantza Onerako; baliabideen kudeaketan eta herritarren beharretara egokitutako zerbitzu prestazioan efizientea; bere helburuak lortzeko eraginkorra; arduraduna, konprometitua eta kudeaketan bikaina. Hurbiltasun eta irisgarritasun irizpideetatik Aldundi proaktiboa zerbitzu publikoan, irekia eta gardena, bere giza baliabideen gaitasunak eta batez ere Gipuzkoako udalekiko lankidetza bidezko aitzindaritza balioesten dituena, administrazio kaudimendun eta iraunkor baten ereduan oinarritua."

Nortasun askotariko eta berritu horretarantz aurrera egiteko, lehen-lehenik **proiektu propio bat diseinatu behar da, pertsonen, enpresen eta Gipuzkoak aurre egin behar dien erronken neurrira**. Proiektu asmo handikoa, eta Lurraldearen eta Euskadiren lehiakortasun ekonomiko, gizarte kohesio eta oreka bultzatzera zuzendua. Proiektu ilusionagarria, sendoa eta partaidetzazkoa, Gipuzkoaren etorkizuna era partekatuan eraikitzeko, ez baitago edozein lurralde eta edozein testuingurutarako balio duen politika estandarrik. Azken batean, **hainbat bereizgarri** izan behar dituen proiektu bat, honelako bat:

Proiektu lehiakor eta lankidetzazkoa, oinarrian pertsonak dituena

Gipuzkoarrok baditugu **nahi dugun Gipuzkoa eraikitzeko indarra, gaitasuna eta talentua**. Beti gainditu izan ditugu gure arazoak, eta kapaz gara berriro gainditzeko. Gure izaerarekin doa haizea kontra dugunean aurrera egiteko indar hartzea. Adibideak baditugu makina bat. Azken mende honetan zehar krisi ekonomiko eta sozial asko gainditu ditugu, eta indarkeria eta intolerantzia politikoak markatutako aldiak; horiek, askatasunaren kontrako erasoa izateaz gain, oztopo bat ziren gure aurrerapen ekonomikorako. Aitzindariak gara berrikuntzari dagokionez. Munduan parerik ez duten enpresa-ereduak sortu ditugu.

Orain joandako krisia behin betiko gainditu behar dugu, eta **gure ekonomiaren lehiakortasun eta iraunkortasuna finkatu**, Lurraldeko enpresa eta produkzio ehunaren lehiakortasunean oinarrituta, eta zerga sistemaren eta fiskalitatearen kudeaketa eraginkorra dugula, gainera, horretarako osagarri.

Baina ezin da lehiakortasunik eraiki gizarte kohesio baxuko lurraldeetan. **Lehentasuna eman behar diegu bai aberastasuna sortzeari bai gizarte desberdintasunak murrizteari**, gizarte kohesioari eta Gipuzkoa elkartasunezkoago bateranzko eraldaketari azpi sendoak egiteko. Eta arrakastaren bidean elkarlanean aritzen ere badakigu. Gure enpresa txiki eta ertainek egunean-egunean ikasten dute elkarrekiko lankidetzan aritzen, neurria,

bitartekoak eta gaitasunak irabazteko era guztietako aliantzak ezinbestekoak diren ekonomia ireki eta globalizatu batean.

Enpresa eta enplegu gehiago eta hobeak sortzera bideratutako proiektu bat itxuratu nahi dugu, ekonomia produktiboaren alde eginez, batez ere gure sektore estrategikoetan (automozioa, makina-erreminta, garraio ekipoak, energia, turismoa, etab.); gure enpresei lagunduz produktu, merkatu, teknologia, ezagutza eta pertsona terminoetan gauzatu behar duten lehiakortasunerako aldaketan; baldintzak bermatuz enplegu eta proiektu berriak sortu, hazi eta finkatu ahal izan daitezen, batez ere belaunaldi berrien artean; gure fiskalitatea atzera diseinatuz aberastasun sorrera iraunkorra eta errentaren banaketa ekitatiboa sendotuko dituzten enpresa eta gizarte portaerak sustatzeko; eta proiektu traktoreak bultzatuz **Gipuzkoa erreferentziazko lurralde gisa ager dadin gure espezializazio esparruetan**.

Proiektu arduratsu eta hurbila

Egungo gizarte eszenatokian **herritarren parte batek ez ditu bere ordezkari politikoak bere ordezkaritzat ikusten**. Dagoeneko ez dute gizartearen parte ikusten politika, eta beraz ez dira politikaren parte edo partaide sentitzen. Hainbat faktorek, esaterako egungo zatiketa politikoak, espazio sozioekonomikoan eragiteko gaitasun txikiak eta gizartearen indibidualizazio eta anizte prozesu gero eta nabariagoak, identitate krisi bat eragin dute alderdi politikoetan, eta horietatik gero eta urrunago sentitze bat ere bai gizartean.

Guk jaso dugun erronka nagusietako bat **gobernatzeko moduak eraldatzea eta Gobernantza Ona Gipuzkoako Foru Aldundiaren nortasun ezaugarri bihurtzea** da. Gobernantza Onaren oinarriak berreskuratzeko unea da, politikaren zentzu etikoa blindatzekoa eta gizarteari zerbitzatzeko konpromiso publikoa hartzekoa, aitzindaritza ulerturik, baina, ez botere eta aginte gisa, baizik eta gipuzkoar komunitate askotarikoari zerbitzatzeko gaitasun partekatutzat.

Gaitasuna garatu behar dugu inguruko aldaketa etengabe eta batzuetan bat-batekoetara egokitzeko, kontuan harturik, betiere, zein diren gizartearen alderdi erabakigarriak, **herritarrengandik hurbileko administrazio bat** bultzatzeko, hain zuzen herritar horiek **propiotzat ikusiko duten eta eraginkortasun, efizientzia, gardentasun eta erantzukizun printzipioen arabera jardungo duen administrazio bat** bultzatzeko.

Lortu behar dugu **gipuzkoarrek hurbil sentitzea erakundea, eta horretaz** eta horretatik bultzatzen diren politikez **harro egotea**. Dena Gipuzkoa delako, eta hori guztia Foru Aldunditik lantzen eta zertzen delako. Eta azkenik, Gipuzkoako giro politiko eta soziala hobetu behar dugu. GFAk parte aktiboa izan behar du **mesfidantza eta enfrentamendu giroa gainditzera** eramango gaituen prozesuan, eta gehitu egin behar du bakearen eta elkarbizitzaren eraikuntzan, dialogotik, aitzindaritza partekatutik, akordioaren kulturaren sustapenetik eta giza eskubideen uneoroko defentsatik.

Akordioan oinarritutako proiektu partekatua

Jendearen mesfidantza gainditu behar dugu, baina baita enfrentamendu instituzionala ere. **Pertsona guztiei entzutea eta pertsona guztiekin hitz egitea. Etorkizuneko proiektu bat partekatzea** politikaren izen galtzeari aurre egiteko eta **denon artean garatzeko politika egiteko modu sinpleago, autokritiko, hurbileko eta eraginkor bat,** akordioetara iristeko gai den bat.

EAJ-PSE gobernu akordioak berekin dakartza **aitzindaritza partekatua eta konpromiso kolektiboa**; eta horrek balio behar du Lurraldeari behar duen egonkortasuna emateko, joandako legegintzaldian sortutako arazoak konpontzeko eta jendearen beharrak atenditzeko. **Sustatuko dugu Gipuzkoa talde bat,** heziketa zentro, enpresa, gizarte eragile eta abarren arteko **elkarlanerako sare bat izatea,** bai udal bai eskualde mailan. Erakunde arteko elkarlana eta lankidetza publiko - pribatua egiten segitu beharreko bideak dira, proposatutako helburuak lortuko baditugu; eta formula tradizionaletako batzuk berrasmatu beharko ditugu, dagoeneko agortze sintomak erakusten hasi dira eta. Helburuak hobeto egokitzea eta baliabideak modu eraginkorrago batez erabiltzea ahalbidetzen duten lankidetza bide horietan buru izan nahi dugu. Gaur Gipuzkoaren etorkizuna eraikitzea denon eginkizuna da.

Proiektu eraldatzailea, kulturan oinarritua aldaketarako eragiletzat

Kultura lehentasun politikoetako bat da Gipuzkoako Foru Aldundi berriarentzat, uste dugulako ezen arte plastiko, eszeniko, zinematografikoak izateaz gain, musika edo literatura izateaz gain, kultura batez ere eraldaketarako eragilea eta balore eskola ona dela. Egungo arazoetako askok kultur sustrai bat dute, esaterako ustelkeriak, ingurumenaren hondatzeak, elkarbizitzako tentsioek eta beste hainbatek. Era berean, uste dugu gizarte eraldaketarako tresna izan daitekeela kultura, herritar aniztasun gero eta handiagoa integratzeko prozesuei ekinez gero. Kultura, gu geu garenaz gain, prozesu sozial berritzaileak abian jartzeko eredu bat ere badelako.

Donostiaren 2016ko Europako Kultur Hiriburutzak eztabaidarako argi bat eskaini behar digu, Ipar / Hego elkartasunaren dimentsioa uler dezagun baita Europan bertan ere. Muturreko erradikalismo xenofobo fenomeno

berriek -Europako hainbat eskualdetan ari baitira agertzen eta hiri handi zenbaitetako aldirietan kontrolik gabeko indarkeria agerpenak eragin baitituzte- behartzen gaituzte gizarte integrazio eta kohesioaren baloreak berrestera, identitate konplexu eta partekatuak berrestera, identitatearen inguruko ikuspegi baztertzaileen edo gero eta handiagoak diren desberdintasunaren arrailak kontuan hartzen ez dituzten hazkunde ereduen aurrean.

Konfiantzan oinarritutako proiektu bat

Proiektu asmo handikoa sortzeko unea da, baina hori egiteko **ezinbestekoa dugu gipuzkoar guztiok eskutik helduta joatea**. Pertsonen neurrirako politika bat egin nahi badugu, **pertsona guztien laguntza, ideiak eta energia lortu behar ditugu.** Ekonomia suspertzea garrantzitsua da, baina **konfiantza berreskuratzea** oinarrizkoa. Krisi honetatik ateratzeko geure buruarengan eta besteengan eta erakundeetan dugun konfiantza berpiztu behar dugu.

Ezer baino lehen, gure lanak izan behar du etorkizuneko proiektu horretan konprometitzeko beharrezko konfiantza eta gogoa eraikitzea. Etorkizun hori berehalakoa baitugu, orainak planteatzen dizkigun erronkez hornitua. Eta epe ertain eta luzera begira, irismen luzeko gogoeta baten bidez jardun behar dugu, etorkizuneko belaunaldiek horretara behartzen gaituzte eta. Ezin dugu gogoeta eginkizun hori baztertu.

4.2. Helburuak eta konpromisoak

Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019 deituak Gipuzkoako Foru Aldundiaren ahaleginen plangintza eta lehentasunen finkatze egituratu bat proposatzen du, **Gipuzkoaren lehiakortasun, gizarte ongizate eta garapen iraunkorrean etapa berri baterantz aurrera egiteko egin behar duen ekarpenean**. Gure ustez, hori lortzeak berekin behar du helburu nagusi batzuk erdiestea, honakoak:

1. **Ekonomiaren errekuperazioa finkatzea,** enpresen lehiakortasuna sendotuz horretarako. Gure enpresa-ehunaren eraldaketari lagundu behar diogu, enpresa gipuzkoarraren eredu lehiakor eta dibertsifikatu baterantz jo dezan, presentzia global batez, enpresa-portaera lehiakorrak sustatuz (berrikuntza, internazionalizazioa eta elkarlana), kalitatezko enpleguaren eta pertsonek enpresa-proiektuaren protagonistatzat parte hartzearen alde eginez, eta gure politika industrial eta ekonomikoaren identitate ezaugarriak sendotuz, bai herrialde bai Lurralde gisa.

2. **Gure gizarte ongizate eta kohesio eredua sendotzea.** Ez dugu krisitik edozein modutan atera nahi. Ongizatezko gizarte eredu baten alde ari gara egiten, hori behar dugula eta gure herriaren eta gure Lurraldearen zutabetzat mantendu eta garatu behar dugula uste dugulako, Gipuzkoa elkartasunezko espazio handi eta eragile bihurtuta, gizarte zerbitzu sistema bikain batean oinarriturik, hain zuzen gure herritarren behar nagusien arreta etengabea bermatzeko eta ereduaren eta zerbitzuen hobekuntzan sakontzeko. Era berean, gure erronkak berdintasun politiken arloko erreferentzia bihurtu nahi du Gipuzkoa.

3. **Gure Lurraldea modernizatzeko gauzatzeko dauden proiektuei ekitea.** Ezin ditugu etorkizuneko aukera gehiago galdu, esaterako hiri hondakinen kudeaketan, garraio publikoan, gure errepideen finantzaketan edo kulturaren sustapenean. Urte gehiegi izan dira jada debate itxietan harrapatuta, irteerarik gabeko eztabaidetan murgilduta, Lurraldearen etorkizunerako kritikoak diren gaietarako irteera egingarriak bilatzeko lana luzatu besterik egin gabe. Herritarrak irtenbideak bilatzea eskatzen digu, eta horretara jo nahi dugu, dialogo dinamika berri batez, ulerkuntza, lankidetza, kudeaketa eraginkor eta gardentasunez, gauzatzeko ditugun erronka guztiei heltzeko eta Lurraldea suspertzeko bidean.

4. **Gipuzkoako gobernua atzera asmatzea,** Lurraldearen garapen eta eraldaketa bultzatzen duen motorra izan dadin, kultura eta antolaketa mailako aldaketarekiko konpromiso korporatibo eta transbertsal bat, hots, GFAko pertsona eta arlo bakoitzari eskakizun maila bat ezarriko dion bat, finkatuz; herritarren parte hartzerako bide arinak ahalbidetuz, eragileen arteko lankidetzara eta gardentasunera joz, erakundearekiko konfiantza lehengora etor dadin lagundu dezaten; ekintza planak ezarriz administrazioaren arrazionalizazio eta sinplifikaziora begira, gero eta arinagoak eta eraginkorragoak izan gaitezen; gure politika publikoei aplikatzeko moduko plangintza, kudeaketa eta ebaluazio praktika aurreratu berriak zabalduz eta homogeneizatuz; eta gure pertsonen garapen profesional eta kudeaketa politikak berrituz, zerbitzari publiko gaitu eta balioaniztun profil berri bat lortzearren balio publikoa sortzera begira.

5. **Herritarren arteko elkarbizitza finkatzea,** ezinbesteko baldintza delako Lurraldeko pertsona, herri eta hirien erabateko garapena lortzeko. Indarkeriak lagatako zauri guztiak garai berri honetan pitinka-pitinka sendatzen joan daitezen laguntzea denon eginkizuna dugu, eta erakundeetatik ere sustatu behar dugu. Eta ikuspegi etiko batetik helburu bazterrezina da hori guztia indarkeria eta terrorismoaren biktima guztiekiko errespetu eta memoriatik eta aniztasuna, kultura demokratikoa eta baloreetako hezkuntza defendatuz egitea. Zeharo gaude konbentzituta elkarbizitza sistemetako aurrerapenak zuzenean lotuta daudela demokrazia sakontzearekin, baina baita herritarren, ordezkari instituzionalen eta gizarte antolatuaren jarrera, balore eta portaera demokratikoetan lortzen diren aurrerapenekin ere.

Helburu horiek kuantitatiboki adierazita, xede zehatz batzuk lortzeko lan egiteko konpromisoa hartzen dugu. Jakitun gara ezarri ditugun helburu horiek lortu ahal izateko GFAk ahalmen mugatua duela gure ingurunean eragiteko, baina horregatik ez dugu etsiko eta gure ekintzaren bidez apustua egingo dugu gizarte osoak helburu horietara heltzeko bidean aurrera egin dezan azkarrago eta indar handiagoz.

Helburu nagusia	Helburu kuantitatiboa	Adierazlea	Oraingo balioa	2019ko xedea
Ekonomiaren errekuperazioa finkatzea	Langabezia murriztea	Langabezia tasa	%11,7 emakumeak %13,6 gizonak %12,7 guztira	<%6,5 emakumeak <%9,0 gizonak <%8 guztira
	Nazioartean gehiago txertatzea	Esportazioak / BPG	31,4%	>34%
Gure gizarte ongizate eta kohesio eredua sendotzea	Desberdintasuna murriztea	Biztanleria osoan pobrezia eta bazterkeria arriskuan daudenen tasa (AROPE tasa)	21,5 emakumeak 17,5 gizonak 19,5 guztira	<19,0 emakumeak <16,5 gizonak <18,0 guztira
Gipuzkoa modernizatzeko gauzatzeko dauden proiektuei ekitea	Proiektu estrategikoetan hartutako konpromisoak betetzea	Kudeaketa Plan estrategikoan osatutako laneko lerroak	%0	>%95
Gipuzkoako gobernua atzera asmatzea	Erakundeenganako konfiantza sendotzea	Gipuzkoako herritarrek GFAri ematen dioten balorazioa (sexuaren arabera banatuta)	2015eko inkestan lortutako balioa	Gutxienez %8 handiagoa lortzea
Herritarren arteko elkarbizitza finkatzea	Herritarren jarrera, balio eta portaera demokratikoetan sakontzea	Gipuzkoako herritarrek herritarren elkarbizitzari ematen dioten balorazioa (sexuaren arabera banatuta)	2015eko inkestan lortutako balioa	Gutxienez %8 handiagoa lortzea

Helburu horiek lortu ahal izateko, ausartak izan beharko dugu gure politikak diseinatzeko garaian eta hainbat konpromiso hartu beharko ditugu Gipuzkoako gizartearekin.

- Justizia soziala:desberdintasun ekonomikoa eta soziala areagotzea izan da krisiaren ondorio txarretako bat.Gipuzkoa elkartasun eta solidaritate espazio eta eragile bihurtzeko konpromisoa hartu dugu, herritarren premia handiei etengabe erantzuten zaiela garantizatzen duen gizarte zerbitzuen sistema bikain bat euskarri eta oinarri hartuta.Gizarte zerbitzuak funtsezkoak dira gizartearen ongizateari, kohesioari eta kapitalari egiten dioten ekarpenagatik, eta sektore estrategikoa direlako ekonomian, erretornu ekonomiko handia dutelako, enplegua sortzeko ahalmen handia eta ekarpen itzela egiten dutelako gure gizartearen lehiakortasunean eta berrikuntzan, inola ere ahaztu gabe Gipuzkoan dugun kapital soziala eta horrek sistemari egiten dion ekarpena.Gainera, hurbileko Ogasun bat sustatuko dugu eta birbanaketa ekitatiboa bultzatuko dugu kudeaketa publikoa berritzeko egin dugun apustuaren oinarri, gainerako administrazio publikoekin batera koordinatuta, fiskalitatea bideratzea eta harmonizatzea bultzatuko dugu aberastasuna modu jasangarriagoan sortzeko eta errenta ekitate handiagoz birbanatzeko.Eta, azkenik, gizarte ekitaterako mekanismoa zerga iruzurrarekiko zero tolerantzia izateko lehendik hartuta dugun konpromisoa berrituko dugu.

- Industria aurreratua:giltzarria. Duen pisuarengatik, tira egiteko ahalmenarengatik, aberastasuna eta enplegua sortzeko motor nagusia izateagatik (enplegu industrial bakoitzak beste 2-5 enplegu berri sortzen ditu ekonomiako beste segmentu batzuetan), eta nazioartekotzeak eta I+G+Bk egiten duten palanka efektuarengatik.Industria horren eboluzioari sostengua eman nahi diogu, fabrikazioa aurreratuagoa, efizienteagoa, sostengagarriagoa izan dadin, teknologia eta material berriak erants ditzan, berrikuntza erants dezan diseinuan, merkaturatzean, negozio ereduan edo kudeaketa sistemetan.Gure herrian industriaren aldeko gizarte mugimendua lortu behar dugu, enpresa jarri behar dugu aberastasuna sortzeko prozesuaren erdigunean.Balioa aitortu behar diogu egiten duen ekarpen sozial eta ekonomikoari, apustua egin behar dugu ahalik eta enpresa gehienek parte har dezaten, errenta banaketa egokia, proiektu partekatu eta jasangarrien konfigurazioa, ardura pertsona guztien artean banatzea eta ingurunearekin konpromisoa hartzea lehiakortasunaren ezaugarri izan daitezen.Era berean, saiatuko gara gure erakargarritasun turistikoa nabarmen emendatzen duten oinarriak indartzen, Lurraldearen BPGan pisu handiena duen bigarren jarduera eta zerbitzu sektorea garatzeko argumentu nagusia izatera iritsi baita turismoa.Garapen ekonomikoaren arloan dugun lehentasunetako bat izango da aberastasun fluxu berri eta hazkor horiek zentzuz bideratzea, Gipuzkoa osoan zehar bana daitezen.

- Gizarte ekintzailea:gure Lurraldeak iraganean izan duen mentalitate ekintzailea berpiztu nahi dugu, gizarte gipuzkoar ekintzaileago baterantz jotzeko bidean.Pertsonek, banaka nahiz elkarlanean, premiak edo aukerak akuilatuta, ideiak praktika bihurtzeko lan egiten duten gizarte bat izan dadin, hala moduzko egoera sozial, kultural edo ekonomiko batean ahalik eta emaitza onenak lortzeko. Ekintzailetza aintzatesten eta baloratzen

duen gizarte batean, ekonomia eta gizartea eraldatzeko benetako palanka izan dadin, balioak eta jarrerak bultzatuz (sormena, tolerantzia, aurrera egin nahia, arriskuak hartzea, jakin-mina, aldaketa eta aniztasuna onartzea, ikasteko grina, etab.) eta enpresa proiektu berriak, berritzaileak eta bideragarriak, garatzeko konpromisoa hartu duten pertsona eta enpresei sostengua emanez proiektu horien fase guztietan.

- Herritarren zerbitzurako azpiegiturak:erabilera publikoko azpiegitura eta espazioen sare zabala dago Gipuzkoan, hainbat erabileratarako azpiegiturak dira funtsezko oinarria Lurraldearen lehiakortasun ekonomiko eta gizarte kohesioa ordenatua, baliozkotua eta optimizatua izan dadin.Apustu egiten dugu mugikortasun eta komunikazioko azpiegituren sarea konektatzeko eta osatzeko, eta Gipuzkoako hondakinen kudeaketa eskema ixteko, gizartean sortutako gatazka amaitze aldera.Azpiegiturak eraikitzean zentratutako eredu batetik, zerbitzu integralak kudeatzean oinarritutako beste eredu batera igaro nahi dugu, Lurraldearen premiei erantzutera bideratuta eta Gipuzkoako herritar guztien eskura egongo den eredu batera, eskualde eta udalerri bakoitzaren premiak kontuan izanda, eta eraginkortasun, segurtasun eta kalitate printzipioetan oinarrituz kudeatuta.

- Jasangarritasun integrala:gaur egungo jasangarritasun kontzeptuak barne hartzen ditu giza bizitza baldintzatzen duten faktore guztiak, ez bakarrik faktore naturalak, baizik eta baita ere sozialak, ekonomikoak eta kulturalak.Jasangarritasunaz hitz egitea gure bizi panoramaz hitz egitea da, gure eguneroko jarduerak egiten ditugun testuinguruaz, horrek baldintzatzen baikaitu, eta, aldi berean, guk ere baldintzatu egiten baitugu.Gipuzkoaren baliabideak ez dira mugagabeak, jarduera ekonomikoa irizpide ekonomiko soiletan oinarritzeak ingurumen arazo larriak dakartza maila lokalean nahiz globalean.Ingurumenaren oraingo egoera, larrialdi edo krisi egoera da maila globalean, baina, hala ere, gure portaerak eta bizi izateko modua aldatzeko aukera izan liteke.Gurea bezalako gizarte moderno batek ahalik eta efizientzia handienaz erabili behar ditu baliabideak eta Lurraldearen aberastasun naturala eta kulturala gordetzen eta balioesten jakin behar du.

- Elkarbizitzaren eta balioen kultura:Gipuzkoa bezalako lurralde plural eta anitz batean, kultura oso eremu egokia da gure ustez, gogoko ez ditugun errealitateak aldatzeko, inklusioa lortzeko eta balioak transmititzeko.Ekintza publikotik abiatuta, altxor dugun pluraltasun aberatsa balioan jartzen lagunduko duten kontakizun eta adierazpen artistikoei eta tradizio, identitate eta sentimendu desberdinen arteko elkarbizitzari laguntzeko konpromisoa hartzen dugu.

- Hizkuntzen elkarbizitza berdintasun planoan:pertsonak gero eta eleaniztunagoak diren mundu honetan, zorte handia da bi hizkuntza ofizial dituen lurralde batean bizi izatea, horrek burua irekitzen laguntzen duelako, eta konplexutasuna kudeatzen.Egoera horri ahalik eta probetxu handiena ateratzeko, bi hizkuntzen oinarrizko ezagutza unibertsalizatzea lortu behar da, eta hiztunen arteko simetria linguistikoa sustatzea, pertsonen elebitasun funtzionala sustatuz.Foru Gobernua aktiboa izango da hizkuntza berdintasuna sustatzen, eta, kontrakorik adierazi ezean, euskararen erabilera lehenetsiko du, hiztunen aukerak berdintzeko estrategia egokia delakoan.

- Lurralde oreka:Gipuzkoa Lurralde orekatua da eta hori du, hain zuzen ere, indargune handienetako bat.Hirien garapena, landa eremuko eta kostaldeko eskualde eta udalerrien garapena, Gobernu honen lehentasunetako bat da, mendialdea eta itsasaldea Gipuzkoaren balio funtsezko gisa ikusten baititu, bai ekonomiari eta enpleguari egiten dioten ekarpenagatik eta baita identitate sozialarekin, kultura, gizartea eta paisaia mantentzearekin duten lotura estuagatik ere.Horregatik segurtatu behar dugu eremu horien etorkizuna, produkzio eredu desberdinak konbinatuz eta indartuz eskualde eta udalerri bakoitzari egokituta, jarduera horiekin dugun belaunaldi arteko konpromisoaren bidez, eta kontuan hartuta pertsona edozein kontsiderazio politiko, ekonomiko edo sozialen gainetik dagoela beti.

- Mundu guztira irekitzea:gizarte gisa dugun erronka handienetakoa nazioartera gehiago irekitzea eta konexio handiagoa lortzea da, bai gure organizazio eta enpresei dagokienez, eta baita gure administrazio publikoei eta herritarrei dagokienez ere.Nazioartean eskualde gisa lehiatzeko gai izateak, inguruan dugun mundu globalera irekitzea, mugikortasuna eta konexioa lortzea eskatzen du, batez ere eta bereziki, datozen hamarkadetan munduko garapena lideratuko duten herrialde, eskualde eta eragileei erreparatuta.Alde horretatik, Gipuzkoako gizarte osoa nazioartekotzeko neurri eta aliantza berriak sustatzeko konpromisoa hartzen dugu, Eusko Jaurlaritzarekin eta haren Basque Country estrategiarekin lerrokatuta, Gipuzkoaren etorkizuneko lehentasunezko eremuak sustatzeko oinarri gisa.

- Gobernantza ona:laneko kultura berrirantz pixkanaka aldatuz joateko, Gipuzkoako sistema instituzionalean apustu egiten dugu arrazionalizazioaren, sinplifikazioaren, irisgarritasunaren eta gardentasunaren alde, Gobernantza Onaren oinarrizko printzipio gisa, eta erakundearen eguneroko kudeaketa ikuspegi korporatibo zalu, eraginkor eta efizientetik egitearen alde, herritarrengandik eta gizarte zibil antolatutik —horrekin jarduten baitu interakzioan politika publikoak definitzen eta sortzen– hurbil eta ateak zabalik mantentzeko behar diren teknologia eta tresnekin.Gobernantza Onaren aldeko apustuan urrats bat gehiago egitea da, beti gobernantza

onaren printzipioen eta erakundeen integritate balioen esparruan diharduen GFA eredugarri baten identitate ikur gisa.

5. Proiektu estrategikoak

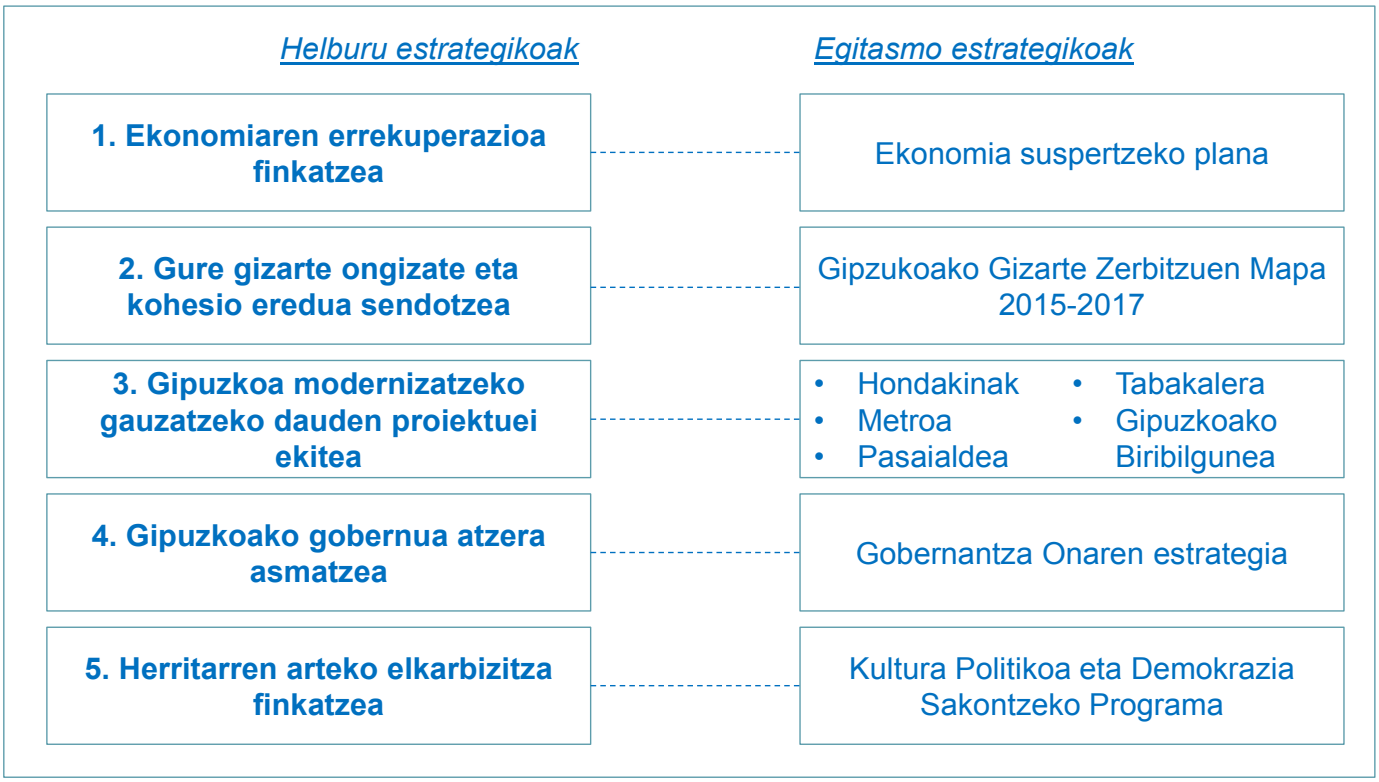
Proiektu estrategikoak dira Gobernu honek, Diputatu Nagusiak eta koalizioko foru gobernuak lideratuta, Gipuzkoako herritarren aurrean lehentasunezko gisa aurkeztu nahi dituen jarduketak, eta legealdi honen amaieran egindako lana ebaluatzeko balio izango dutenak.

Proiektu sendo eta egituratzaileak dira, hau da, Lurraldea lehiakorragoa eta erakargarriagoa egingo dutenak.Bestela esanda, egin ezean, horrelakoa izatea eragotziko dutenak. Proiektu horiek beharrezkoak dira, baita urgenteak ere, etorkizunerako arazo kritikoak ebaztera eta Gipuzkoan etapa berri bat irekitzera datozenak.

Irismen luzeko proiektuak dira, Gobernu honek gure Lurraldeko hurrengo belaunaldiekin eta ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren jasangarritasunarekin duen konpromisoa erakusten dutenak.Elkarrekin erlazionatutako proiektuak dira, sinergiak eta interakzioak aprobetxatzeko pentsatuak, eta horrela ikusi behar dira.Proiektu transbertsalak dira, GFAko departamentu baten edo gehiagoren ardurapekoak, baina multzoan hartuta erakundearentzat lehentasunezkoak, eta horrela bultzatu behar dira, departamentu guztien gaitasuna eta ahalmena eta sostengua baliatuz.

Plan estrategikoak aglutinatzaile komun bat ematen die proiektu horiei (etorkizuneko ikuspegia eta planteatutako helburu estrategiko handiak) eta proiektu bakoitzari bere esanahi propio eta berezitua ematen laguntzen du; gero herritarren eta eragile ekonomiko eta sozial nagusien parte hartze aktiboarekin indartu eta osatuko da esanahi hori.

Helburuak eta proiektu estrategikoak elkarrekin nola ahokatzen diren erakusteko eskema grafikoa



5.1. Ekonomia Suspertzen Laguntzeko plana

Helburua:**Gipuzkoako enpresei laguntzea hobeak izaten, produktu eta zerbitzu berriak sortzen, industriari eta gainerako sektoreei gure ekonomiaren etorkizuneko erronkei aurre egiten.***(Xedea: urtean gutxienez 50 milioi euro jartzea ekonomia suspertzera bideratutako jarduera ildoetarako)*

Azalpen laburra:GFAk ekonomiaren suspertzearen elementu aktibo bilatu behar du, lehiakortasun faktore guztiak bultzatzen lagundu behar du eskura dituen tresnen bitartez, bereziki, fiskalitatearen eta ekonomia sustatzeko politika publikoen bitartez.Gure lehentasunetako bat enpresei sostengua ematea da enplegua mantentzeko eta sortzeko.Ekonomia Suspertzeko Planaren bidez, urtero 50 milioi euroko partida bat jarriko dugu Gipuzkoako enpresen eta ekonomiaren espezifikotasunetara bideratutako jarduera ildoetarako, hala nola gazteentzako eta zailtasunak

dituzten kolektiboentzako enplegua sortzeko, industria 4.0ri laguntzeko “Smart Gipuzkoa” estrategiaren baitan, langileek enpresan parte hartzea sustatzeko, ETEei laguntza teknologikoa emateko, turismo sektorearen handitzea kudeatzeko, nekazaritza eta basozaintzako lehiakortasuna hobetzeko, konpetentziak eskuratzen eta ezagutza garatzen eta transmititzen eta garapen endogenoan laguntzeko, eta eragileen artean (enpresa, erakunde, berrikuntza teknologikoko zentro, unibertsitate, lanbide heziketako zentro, garapen agentzia, etab.) interrelazioa eta lankidetza sustatzeko.

5.2. Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapa

Helburua:**Gizarte ongizateko gure eredua indartzea zerbitzua hobetuz, lurraldeko oreka hobetuz, enplegua sortuz eta udalekin eta, entitate sozialekin lankidetzan, sostengu sare naturalaren bidez osatuz.***(Xedea:itxaron zerrenden lurraldeko desoreka murriztea)*

Azalpen laburra:Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapak Gipuzkoako errealitatera ekartzen ditu EAEko 2015-2018 Gizarte Zerbitzuen Plan Estrategikoan ezarritako plangintza irizpideak, eta zerbitzuak nola hedatu proposatzen du, 2019an orain dagoen arreta estalduraren mailari eusteko.Horretarako, Mapan aurreikusten da arreta premiak handiagotu egingo direla, Gipuzkoan gizarte zerbitzuek estalitako kontingentziaren batek potentzialki ukitutako biztanleriaren eboluzioaren ondorioz.Hainbat faktore daude oraingo arreta sistema indartzea eskatzen dutenak, besteak beste, 65 urtetik gorako biztanleen pisu erlatiboa gero eta handiagoa izatea, gaixotasun mentalen intzidentzia areagotuz joatea edo gizarte bazterkerian edo babesgabezian erortzeko arriskua emendatzea.Alde horretatik, Mapan aurreikusitako zerbitzuak eta prestazioak hedatzea funtsezko estrategia da Gizarte zerbitzuen legeak aurreikusitako unibertsaltasuna, eskubide subjektiboa 2017rako garantizatzen duena, betetzeko bidean aurrera egiteko.

5.3. Hondakinen kudeaketa

Helburua:**Behin betiko ebaztea hiri hondakinen kudeaketaren arazoa, ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren jasangarritasun irizpideekin.** *(Xedea:aurreikusitako azpiegituren %100 egitea eta %10 gehitzea hondakinen birziklatze tasa)*

Azalpen laburra:Aurreko lau urteetako kudeaketaren ondoren, jarduera ildo desberdinei berehala ekiteko konpromisoa hartzen dugu, informazioa partekatuz eta erabakiak guztien artean adostuz, hala nola hondakinen balorizazio energetikorako planta eraikitzea GHHKPOn aurreikusitakoaren arabera edo, behar izanez gero, azpiegitura premien aurreikuspen berriari egokituta, egiten den prognosiak hala gomendatzen badu; GHKren kontuen eta kudeaketaren auditoria eta sartuta dagoen prozedura judizialen analisia; GHHKPOren Aurrerapen Dokumentua eguneratzea; Hondakinen Azpiegituren LAP egokitzea/aldatzea; eta hondakinak kudeatzeko aldi baterako soluzio iragankorrak bilatzea, behin betiko azpiegiturak gauzatu arte.

5.4. Donostialdeko metroa

Helburua:**Donostialdeko metroa bultzatzea epe luzerako inbertsio estrategia baten bitartez, 2030ean anbizio handiko garraio sare publiko metropolitano bat izatera heltzeko.** *(Xedea:proiektu estrategikoak garatzeko behar diren hitzarmenak sinatzea eta Metroaren lurpeko pasantea egiteko obrak hastea)*

Azalpen laburra:Etorkizuna beti izan da trena.Abiadura handiaren bidez hegoaldearekin eta iparraldearekin konektatuko gaituen trena, eta baita ere Donostiari eta bere eskualde metropolitanoari halakotzat funtzionatu ahal izateko aukera emango dion tren soziala. Intercity metro bat, biztanle gehien dituzten auzoak konektatuko dituena, Irun / Donostia konurbazioaren mutur biekin.Eta kalitateko hiriarteko garraio bat, zalua, erosoa, teknologia mugikor berriei zukua aterako diena eta automobila uzteko gogoa emango duten tarifak eskainiko dituena.Deliberatuki egiten dugu apustua Donostialdeko metroaren alde, Gipuzkoa ekialdeko korridoreko tren konexio izan dadin, eta proiektuaren kofinantzaketan eta kudeaketan parte hartuko dugu EJrekin batera.

5.5. Pasaialdea biziberritzea

Helburua:**Pasaialdeko hiri eremua biziberritzeko eta ekonomia sustatzeko prozesuan aurrera egitea.***(Xedea:onartutako Plan Berezian aurreikusitako jarduketak egitea)*

Azalpen laburra:2015eko irailean onartutako programa integral bat eta jarduketa zehatzen egutegi bat garatzeko asmoa dugu, Portuko Agintariekin eta inplikatutako Udalekin lidergoa banatuta, etorkizunean kanpoko portu hipotetikoa egitea baztertu gabe, epe labur eta ertainean portuaren jarduera komertziala eta lehiakortasuna bultzatzeko, eta degradatutako hiri espazioak eta ekipamenduak zaharberritzeko eta berreskuratzeko, Pasaialdeko herritarren premiei erantzunez, lurraldearen garapenari eta biztanleen ongizateari laguntzeko, Pasaia ekonomiaren, hirigintzaren, gizartearen eta kulturalen aldetik biziberritzeko helburu globalaren baitan.

5.6. Tabakalera eta Gipuzkoako kulturaren ekosistema

Helburua:**Tabakalera nazioarteko erreferentziako zentro bilakatzea kultura garaikidea sortzeko eta Lurraldeko kultura gobernantza birpentsatzeko** *(Xedea:%25 gehitzea Gipuzkoan sortzen diren ikus-entzunezko eduki kulturalak)*

Azalpen laburra:Gobernu honek Tabakalerari emango dion bultzada, zentroa martxan jartzearekin eta orientazio kulturala ematearekin hasten da, errentagarritasun soziala segurtatzeko eta, maila handiko gaikuntzaren bitartez, ikus-

entzunezko industriei lotutako edukiak sortzen laguntzea lortzeko, horien garapena lideratu nahi baitu Gipuzkoak Euskadin.Hori dena ikus-entzunezko industrien teilakatzetik abiatuta, eta talentua, pentsamendu kritikoa eta ikus-entzunezko eduki lehiakorrak, euskarazkoak bereziki, sortzeko bokazio bereziarekin.Lurraldeko eragile kultural berri honen orientazio egokiak eraman behar gaitu, halaber, beste kultura erakunde batzuek tradizionalki jokatu duten papera birpentsatzera, kultura baliabideen jasangarritasunari erantzuteko helburuarekin.

5.7. Gipuzkoa biribilgunea

Helburua: **Gipuzkoako biribilgunea burutzea** *(Xedea:Antzuola – Bergara tartea amaitzea)*

Azalpen laburra:Bere burua modernotzat duen hiri edo eskualde orotan bezala, Gipuzkoan ere komunikazio orekatuak behar ditugu eta lurralde osora iritsi ahal izan behar da, aukera berdintasunean, oreka horri eutsi nahi bazaio.Eremu Funtzionalen burualdeen arteko konexioak bide eraztun bat sortzen du, biribilgune moduko bat, eta horrekin egituratzen da lurraldea bide komunikazioaren ikuspegitik; eraztun horretatik ateratzen dira euskal hiriburuen arteko konexio ardatzak eta kanpoaldearekin konektatzekoak (mendebaldean AP-8 Bilborantz, hegoaldean AP-1 Gasteizerantz, iparraldean AP-8 Behobiako mugarantz, ekialdean A-15 Iruñerantz, hego-ekialdean N-1 Altsasurantz) eta horrela konfiguratuta geratzen da Gipuzkoako kapazitate handiko sarea, Gipuzkoako biribilgunea esaten zaion hori.Eskualde arteko konexio hori burutzea, Gipuzkoako Biribilgunea amaitzea alegia, Gipuzkoarentzako proiektu kritikoetako bat da inolako zalantzarik gabe, funtsezko tresna baita lurraldeko mugikortasunari, irisgarritasunari eta antolaketari dagokienez, eta garapen ekonomikoaren funtsezko eragilea gainera.

5.8. Gobernantza Onaren estrategia

Helburua:**gobernatzeko moduak aldatzea eta Gobernantza Ona Gipuzkoako Foru Aldundiaren identitate ikur bihurtzea.***(Xedea:herritarrek GFAri ematen dioten balorazioa gutxienez %8 igotzea)*

Azalpen laburra:Gobernantza Onaren praktika gure ezaugarri eta identitate ikur eta GFA berriaren etorkizunerako proposamen izatea nahi dugu, jakin baitakigu gobernatzeko ekintzaren edukia bezain garrantzitsua dela gobernatzeko modua.Herritarrak eta gizarteko eragile eta aktore nabarmenenak sartu nahi ditugu deliberazio publikoan, politika publikoak garatzeko eta Aldundiak eskaintzen dituen tramiteak eta zerbitzuak hobetzeko prozesuetan, eta parte hartzeko eta komunikatzeko bide berriak ireki.Gainera, foru erakundearen laneko metodoak eta kudeaketa sistemak hobetzearen eta modernizatzearen aldeko apustua egiten dugu, erabat modu transbertsalean lan eginez, eta GFA zerbitzari publiko gisa ahaldunduko dugu, organizazioa eta dituen gaitasun eta ahalmenak pixkanaka eraldatuz joateko esparrua bultzatuz, aldaketaren protagonistak pertsonak direla kontuan hartuta.

5.9. Kultura Politikoa eta Demokrazia Sakontzeko programa

Helburua:**herritarren, erakundeetako ordezkarien eta gizarte antolatuaren jarrera, balio eta portaera demokratikoetan sakontzea** *(Xedea:herritarrek Gipuzkoako herritarren elkarbizitzari ematen dioten balorazioa gutxienez %8 igotzea)*

Azalpen laburra:Elkarbizitza sistemetan egindako aurrerapenak zuzenean lotuta daude demokraziaren sakontzearekin eta herritarrek, erakundeetako ordezkariek eta gizarte antolatuak jarrera, balio eta portaera demokratikoetan egindako aurrerapenekin.Horregatik planteatzen dugu debaterako eta etengabeko elkarrizketarako foro bat sortzea Gipuzkoako Batzar Nagusietan ordezkaritza duten alderdi politikoen artean, lurraldeak kultura politikoaren aldetik dituen erronkei heltzeko, elkarrizketa oztopatzen duten egoera koiunturalak gaindituta.

6. Departamentu bakoitzaren helburuak eta lehentasunezko jarduera ildoak

Jakitun gara ezarri ditugun helburu horiek lortu ahal izateko GFAk ahalmen mugatua duela gure ingurunean eragiteko, baina horregatik ez dugu etsiko eta gure ekintzaren bidez apustua egingo dugu gizarte osoak helburu horietara heltzeko bidean aurrera egin dezan azkarrago eta gogotsu.Hori lortu ahal izateko, Kudeaketa Plan Estrategikoa eraiki dugu, helburuak eta lehentasunezko jarduera ildoak, gure esku dauden baliabide eta tresnen bidez egingarriak, definitzeko.Hemen aurkezten dugun Planak guztira **50 helburu eta lehentasunezko 187 jarduera ildo ditu.**

Jarraian azalduko ditugu xehetasunez Departamentu bakoitzaren helburuak eta jarduera ildoak. Arlo bakoitzaren oraingo egoeraren ezaugarri nagusiak aurkezteko diagnostiko labur bat egin ondoren, kasu bakoitzean legealdirako ezarritako helburuak eta lehentasunezko jarduera ildoak zehaztuko ditugu.Helburu bakoitzak xede kuantifikagarri bat du ondoan, aurreikusitako lehentasunezko jarduera ildoak gauzatuz, legealdiaren amaieran lortu beharreko balioa zehazten duena.

6.1. Diputatu Nagusiaren Kabinetea

Plan honen helburu estrategikoetan jaso dugun moduan, gure desafiorik handienetakoa herritarren arteko elkarbizitza finkatu eta sendotzea da, hori gabe ezinezkoa delako Gipuzkoako pertsonen, herrien eta hirien garapen erabatekoa lortzea; eta horretarako indarkeriak irekitako zauriak poliki-poliki ixten lagundu behar da.Denon egitekoa da hori, eta erakundeok eta erakundeetako arduradunok, bereziki, indarkeriaren eta terrorismoaren biktima guztiak kontuan izanda, begirunez eta memoria errespetatuz, aniztasuna defendatuz, kultura demokratikoa aldarrikatuz eta balioak irakatsiz heziz egin behar dugu lan hori, horiek denak baitezpadako helburuak baitira etikaren aldetik begiratuta.

Gai horretan, beste hainbatetan bezala, ohartu gara Aldundia erakunde ezezagun eta iraganean ainguratu gisa ikusi ohi duela jendeak.Hori izango da beste desafio bat: egoera hori amaitzea. Herritarrekiko komunikazioaren eta interakzioaren bidez lortuko dugu batez ere, Aldundia hurbileko erakunde bihurtuta.Gipuzkoarrek jakin egin behar dute nortzuk kudeatzen duten lurraldeko erakunde nagusia eta zertan diharduten zehazki; lau urtean zehar aurrera pauso handi bat egin dela sentitu behar dute, gobernatzaile fidagarriak izan dituztela eta gauzak ongi egin direla.Labur esanda, 2019an legealdiaren hasieran baino egoera hobean dagoela Gipuzkoa, Gobernuaren ekintzari esker.

Konbentzituta gaudelako sektore publiko sendo, kaudimendun, kalitateko, eraginkor eta lehiakor bat, kudeaketa aurreratuko praktikak garatzen dituena, izatea ikaragarri garrantzitsua dela.Kudeaketa publiko aurreratua edo bikaina esaten dugunean, administrazio publiko eraginkorragoak eta efizienteagoak lortzeko ekintza eta ekimenez ari gara, zehazki, plangintzaren, ezagutzaren kudeaketaren, kalitate totalaren, berrikuntzaren eta horrelakoen inguruan baliagarriak direla erakutsi duten kudeaketa praktikak aplikatzeko egiten diren ekintza eta ekimenez.Urteak dira GFAk bide horri ekin ziola hainbat eratako praktika eta proiektuen bidez, baina orain eskala handiko jauzia egin nahi dugu, legealdi honetan zehar, besteak beste, plangintza estrategikoaren arloan (Kudeaketa Plan Estrategikoaren bidez), emaitzetara bideratutako aurrekontuetan, gobernu ekintzaren aurrerapenari buruzko aldizkako kontu emateetan, etorkizuneko erronka eta eszenarioei buruzko ariketa prospektiboetan, edo herritarrekiko eta Lurraldeko eragile nagusiekiko elkarrizketa irekian eta komunikazioan.

Berdintasunaren arloan, gure udalerrien %25ean (biztanleen %65) badute berdintasun politikak garatzeko marko egonkorra, eta gainera hor daude 2/2015 Foru Araua eta GUNEAelkarte mugimendu dinamizatu eta kohesionatua ere, berdintasuna indartzeko.Hala ere, gure erronkan sartzen da Gipuzkoa berdintasun politiken erreferente bihurtzea, Foru Araua pixkanaka garatuz eta laneko eredu berri bat sortuz, gizartearekin, Udalekin eta arlo hau sustatzen duten bestelako erakunde eta entitateekin etengabe elkarrizketan oinarritutako eredu bat.Azkenik, hizkuntzaren eremuan oso uzta onak bildu dira azken hamarkadetan, baina erritmoa apalduz doa eta ziklo amaieraren sentsazioa dago.Ezinbestekoa da orain arte lortutakoa finkatzea eta errentabilizatzea baina, gainera, koiunturak berrikuntza eta epe luzerako ikuspegia eskatzen du.Arlo honetan Gipuzkoak garrantzi eta erantzukizun bereziko posizio geografiko eta soziolinguistikoa du.

1. HELBURUA. 2015-2019 Kudeaketa Plan Estrategiko eraginkorra lortzea, gobernantza ireki eta elkarlanekoaren bitartez (*Xedea:planaren helburuen >%90 lortzea).*

Planaren segimendua, ebaluazioa eta komunikazioa
Emaitzetara bideratutako aurrekontua. Plangintzako tresnen arteko koherentzia eta elkarlotura lortzea:Kudeaketa Plan Estrategikoa / Aurrekontua / Genero ikuspegiko aurrekontua / Partaidetzazko aurrekontuak / Euskara Plana
Ekonomia Suspertzen Laguntzeko plana: Diputatu Nagusiari sostengua ematea Ekonomia Suspertzen Laguntzeko planaren gidaritza eta koordinazio lana egiten(aurreko orrietan azaltzen da plana), eta lehiakortasunaren garrantziari buruzko diskurtso politikoa sozializatzen eta GFA bihurtzen suspertzearen eragile aktibo, eskura dituen tresnen bitartez –batez ere fiskalitatearen eta ekonomia sustatzeko politika publikoen bitartez– lehiakortasun faktore guztiak bultzatzen lagun dezan

2. HELBURUA. **Sustatzea epe ertain eta luzerako hausnarketa, politika publikoa berbideratzen laguntzeko gobernantza ireki eta elkarlanekoaren bitartez.** (*Xedea: esperientzia pilotuak abian jartzea Lurraldearen intereseko bost arloetan).*

Gipuzkoa Lab programa (Etorkizuna Eraikiz). Prospekzio ariketa partekatu bat egitea lurraldeko eragileekin, lurraldearen etorkizun ekonomiko, sozial eta politikoa garantizatzeko funtsezko erronken inguruan, Gipuzkoaren epe ertainerako politika publikoak eta erronka estrategikoak eraikitzen laguntzeko
Gipuzkoa Taldean programa (Etorkizuna Eraikiz). Elkarlaneko gobernantza eredu bat instituzionalizatzea (elkarrizketa eta kontraste sare egonkorrak sortzea eta proiektu partekatuak elkarrekin sortzea) Gipuzkoako gizarte antolatuaren deliberazio publikoa eranstea eta protagonismo berezia ematea gai publikoei eta/edo lurraldearen garapena ukitzen dutenei buruzko deliberazioan.

3. HELBURUA. **Bakea behin betiko eta modu atzeraezinean finkatzen laguntzea, eta Gipuzkoako kultura demokratikoa sakontzea** (*Xedea: Plan honetan ezarritako ekimenetatik % 80tik gora gauzatzea)*

Bakeari, elkarbizitzari eta giza eskubideei buruzko udal politikak sustatzea Gipuzkoako elkarte sarearekin aliantzan
Giza eskubideen ezagutza eta errespetua sustatzea, gaiari buruz sentsibilizatzea eta zabalkundea ematea, dibulgazio jardueren bitartez, sentsibilizazio kanpainak eginez, baliabide pedagogikoak baliatuz, lankidetza hitzarmenak sinatuz, etab.
Erakundeen artean koordinatzea eta elkarlanean jardutea giza eskubideei, biktimei, memoria historikoari eta oraintsuko memoriari, espetxe politikari, birgizarteratzeari, hezkuntzari eta elkarbizitzari buruzko politika publikoak ezartzeko
Kultura Politikoa eta Demokrazia Sakontzeko programa:Debaterako eta etengabeko elkarrizketarako foro bat sortzea Gipuzkoako Batzar Nagusietan ordezkaritza duten alderdi politikoen artean, lurraldeak kultura politikoaren aldetik dituen erronkei heltzeko, elkarrizketa oztopatzen duten egoera koiunturalak gainditutа.Elkarbizitza sistemetan egindako aurrerapenak zuzenean lotuta daude demokraziaren sakontzearekin eta herritarrek, erakundeetako ordezkariek eta gizarte antolatuak jarrera, balio eta portaera demokratikoetan egindako aurrerapenekin.

4. HELBURUA. **Genero ikuspegia eranstea foru politika publikoak definitzean, gauzatzean eta ebaluatzean** *(Xedea: emakumeen eta gizonen Berdintasunerako II. Foru Planaren gauzatze mailan aurrera egitea)*

2/2015 Foru Araua mailaz maila garatzea
Emakumeen eta gizonen Berdintasunerako II. Foru Plana gauzatzea
Indarkeria matxistaren aurkako borroka eta berdintasunerako politiken koordinazioa bultzatzea, bai Aldundian, bai lurraldean
Foru politiketan genero ikuspegia txertatzeko barruko foru egiturak indartzea eta garatzea
Tokiko mailan berdintasunerako politikak bultzatzea, lurraldeko udalerrien aniztasuna kontuan izanik
Beste erakunde batzuekin eta emakume elkarte eta mugimenduekin lankidetzan aritzea

5. HELBURUA. **Lehenespenez, bestelakorik adierazi ezean, euskara erabiltzea bultzatzea, bai GFAn eta baita lurraldeko gainerako eragileekin ere, hizkuntza aukerak berdintze aldera eta hiztunen arteko berdintasuna sustatzeko** *(Xedea:helburu bakoitzean gutxienez % 80 lortzea eta, batez beste, Euskara Berdintasuneko Zuzendaritzaren 2015-2019 plan estrategikoan finkatutako helburu guztien % 90)*

Aldundian euskara ohiko zerbitzu hizkuntza, laneko hizkuntza eta komunikazio hizkuntza izatera iritsi ahal izateko martxan dauden programak indartu eta hobetzea.
Udalekin, hizkuntza sektorearekin eta Gipuzkoako eragile nagusiekin elkarlanean jardutea, politikak lerrokatzeko eta pertsonen hizkuntza aukerak berdintzera bideratutako proiektuak partekatzeko.
Berrikuntzarako jarritako baliabideak indartzea, hainbat ikerketa lerro abiarazteko:hizkuntza ulertzeko metodologia bizkorra, autoritate tekniko bat diseinatzea, enpresetako hizkuntza planetarako neurri fiskalak, 10-16 urteko segmentuan euskararen erabilera sustatzeko plan sistematikoa

6. HELBURUA.**Aldundia herritarrengana hurbiltzea eta barne komunikazioa eta Batzar Nagusietakoa** (*Xedea:Komunikazio Plan berrian jasotako helburuen >% 90 betetzea).*

Ekintza berriak martxan jartzea diputatuen lana ezagutzera emateko, eta Aldundia hurbilagoko erakunde bihurtzeko.
GFAko langileen esku jartzeko hainbat kanal eta tresna diseinatu eta martxan jartzea, zuzenean parte hartu ahal izan dezaten Kudeaketa Plan Estrategikoan, esate baterako, intranetaren bidez hainbat gairi buruzko iritziak eta ekarpenak jasoz
Komunikazio plan bat lantzea eta martxan jartzea, komunikabideekin kontrastatuta, proiektu estrategikoen eta Kudeaketa Plan Estrategikoaren komunikazioa barne hartuko dituena

Batzar Nagusietako komunikazioa indartzea hainbat neurriren bidez

6.2. Kultura, Turismo, Gazteria, Kirola eta Lankidetza

Kultura, Turismo, Gazteria, Kirola eta Lankidetza Departamentuak politika publiko ugari barne hartzen ditu, eta politika horien artean sinergia handiak daude.Elkarte bizitza, boluntarioak, sormena, magnetismoa, kritikarako gaitasuna eta balore ukiezin asko, horiek dira demokraziaren kalitatea eta eskualde osoaren erakargarritasuna definitzen dutenak, eta neuri handi batean gobernu arlo horien kudeaketa inteligenteari esker lortzen dira, gizartean duten penetrazio handia eta komunitatearen aldartean eragiteko ahalmena baliatuz.

Departamentu hau ikusten dugu gizartea eraldatzeko palanka, balioak transmititzeko erreferentzia eta aberastasuna eta talentua sortzeko motor gisa.Kultura, pertsona moduan hazteko eta hobetzeko aukera izateaz gain, industria ere bada, enplegua sortzeko eta sozietate moderno baten nortasuna zabaltzeko industria.Hala ere, Gipuzkoan gaur egun kultura kudeatzeko dugun eredua inertziaren menpe dago, ez ditu behar adina sustatzen ez sorkuntza eta ezta sormena ere, garrantzi handiagoa ematen die egiturei eta azpiegiturei, programei baino, eta finantzaketa arazo larria du gainera.

Turismoa ere kontuz eta egoki bideratu beharreko aberastasun iturria da, gure ingurumen orekei eusteko eta hain erakargarri egiten gaituen nortasun kultural anitz eta mestizo horri kalterik ez egiteko.Baina azken urteotan, indarkeria ezabatu zenetik, turista kopurua handituz doa urtez urte, hiriburuan batez ere, eta erakundeetan ez da behar bezalako hausnarketa sakonik egin, turisten masifikazioak ekar litzakeen ondorioen eta gure nortasun kultural bereziaren ezaugarriak galtzeko arriskuen gainean.Orain dugun eredu turistikoak, bestalde, ez du behar adina kontuan hartzen turistek esperientziak bizi izan nahi ditugula eta historia ezagutu, ez dugula kontsumitzaile soil gisa tratatzerik nahi.Beraz, Foru Gobernu honen egiteko nagusia Gipuzkoako sektore turistikoaren garapenerako kohesioa, oreka eta harmonia bilatzea izango da.

Kirolak harrotasuna, inspirazioa eta mugak gainditzeko irrika ematen ditu; alde horretatik, gure kirol klubek gizartea ikur eta xede komunen inguruan elkartzeko eta kohesionatzeko gaitasuna adierazten dute, eta hori oso eragile gutxik lortzen dute.Gipuzkoa da kirol gehien egiten den lurraldeetako bat, emakume eta gizon kirolarien oreka handiena erakusten duenetako bat, goi mailako lehiaketan presentzia handia duena eta kirol diziplina asko praktikatzen dituena.Baina azkeneko lau urteetan KIROLGIk balioa galdu du eliteko klubei sostengua emateko tresna gisa, eta lasaitu egin da kirol elkarteen prestazioak hobetu ahal izateko funts eta babesle pribatuak bilatzeko ahalegina.

Aukera gutxien dutenekin, ahulenekin, gerrak, goseteak, klima aldaketak edo pandemiek erasandakoekin kooperatzeko dugun gaitasunak definitzen du Gipuzkoako herritarren giza kalitatea.Gipuzkoan garapenaren alde lan egiteko dauden herritarren kolektiboen eta gobernuz kanpoko erakundeen sarea aberatsa eta trinkoa da.Gizarteak ongi erantzuten du barrua astintzen duten gertaera latzen aurrean, errefuxiatuen krisi garratzak dakarren desafioaren aurrean erakusten ari den bezala.Baina oraindik ere lan handia egin beharra dago munduko beste alde batzuetan, hala nola kolektibo diskriminatuei laguntzeko, askatasun publikoak, eskubide zibilak, emakumearen emantzipazioa eta demokraziaren kalitatea aldarrikatzeko eta babesteko misioak

7. HELBURUA. Eredu kultural jasangarriago, parte hartzaileago eta eraldatzaileago bat lortzeko bidean aurrera egitea *(Xedea: Gipuzkoan erakusten eta/edo sortzen diren programa eta eduki kulturalak % 20 gehitzea)*

Kultura bonu berri bat ateratzea, kontsumitzaileei kultura produktuen % 21eko BEZak ezarritako zama arintzeko.
Tabakalera martxan jartzea eta orientazio kulturala ematea GFAk lideratutako proiektua da, errentagarritasun soziala segurtatzeko eta, maila handiko prestakuntzaren bitartez, ikus-entzunezko industriei lotutako edukiak sortzen laguntzeko
Gordailua biziberritzea, ondare arkeologiko, etnografiko eta historikoa kontserbatzeko, ikertzeko eta sustatzeko zentro gisa, programazio kulturala dinamizatzeko papera bete dezan
Errenteriako Lekuona eraikineko obrak amaitzea, Gipuzkoako arte eszenikoen sorkuntza zentro berria izan dadin; Ondartxoko (Pasaia) Albaola ontziola tradizionalari bizirik irauten laguntzea eta GFAren Pasaiako eremuko itsas ondarea eta memoria balioan jartzea.
Erakundeen arteko lankidetza Donostiari kultura hiriburu izaten laguntzeko, eta DSS2016 egitasmoak utziko duen herentziaren zati bat kudeatzeko konpromisoa, batez ere baloreen kulturarekin lotuari dagokionez
GFAk sostengatzen dituen kultura hedatzeko programetan gero eta bertako talentu gehiago sartzea proposatzea (jaialdietan, Kursaal Eszenan, musika zikloetan…) eta Gipuzkoako kultura jarduera presentzialen programazioa jasoko duen mapaketa bat egitea
Koldo Mitxelena kulturunearen funtzio kulturala birplanteatzea, Lurraldeko kultura dinamizatzaile gisa paper handiagoa izan dezan
Kultura Kontseilu bat martxan jartzea GFAren kultura politikak bideratzeko, eta Kultura Behatoki bat Lurraldeko kulturaren egoera gainbegiratzeko

Chillida Leku berriro irekitzea Eusko Jaurlaritzaren eta kulturako beste erakunde batzuekin elkarlanean

8. HELBURUA. **Turismo eredu jasangarri eta ordenatua sortzea,**enplegua eta aberastasuna sortzen lagunduko duena, modu orekatuan eta Lurralde osoan zehar banatuta, masifikaziorik gabe, eredu kulturalak bulgarizatu eta estandarizatu gabe, beste kultura, hizkuntza eta balio batzuk ezagutzeko bidea irekiz.*(Xedea:hiriburura eta Lurraldearen gainerako zatira etortzen diren turisten zifren artean dagoen arrakala % 15 estutzea)*

Donostian bulego bat irekitzea Gipuzkoa osoko baliabideen eta programen sustapen turistikoa eta kulturala egiteko
Laneko ildo berriak garatzea, hala nola industria turistikoa aberasteko kirol ekitaldiak bultzatzea, inaziotar bideari eta hiru tenpluen ibilbideari lotutako turismo espirituala, eta mugaz gaindiko itsasaldeko turismoa (Côte Basque)
Plangintza turistikoa berrikustea eta "Gipuzkoa helmuga" definitzea, turisten emaria hobeto banatu ahal izateko, Lurraldearen kohesio sozioekonomikoaren mesedetan
Gipuzkoa helmuga sustatzeko marka sortzea, "Donostia"ren ospea oinarri hartuta, nazioarteko erreklamo gisa, sareetan eta Espainiako eta Europako feria nagusietan zabalkundea emateko Basquetour-ekin lankidetzan
Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan aritzea EAE osoko erakunde komunek egiten dituzten ahalegin eta inbertsioetan ekitate eta oreka handiagoa bilatzeko, azken urteotan pisua galtzen ari baita Gipuzkoa
Gipuzkoan negozioetako turismoa biziberritzea, Eusko Jaurlaritzarekin batera elkarlanean, urte-sasoiko efektua arintzen laguntzeko
Turismo Mahai bat sortzea turismo sektoreari lotutako eragile ekonomikoekin, aldizka bilerak egin ditzan gure lehiakortasuna hobetzeko ekimen publiko nahiz pribatuen segimendua egiteko

9. HELBURUA. Kirol antolatuari sostengua emateko egitura indartzea, gizarte zibil antolatuarekiko eta babesle pribatuekiko loturak berreskuratzea, oinarrizko kirola eta eliteko taldeak eta kirolariak sustatzea ahaztu gabe.*(Xedea:gipuzkoarren kirol praktika % 5 gehitzea)*

KIROLGI biziberritzeko plana, goi mailako kirol ehuna finantzatzeko sostengu tresna izan dadin
Lege, zerga eta langile arloko aholkularitza ematea klubei, eta diru laguntzak lortzeko tramite burokratikoak erraztea
Kirol Federazio eta klubei laguntza ematea, gure industria turistikoarentzat mesedegarri izango diren estatuko edo nazioarteko kirol ekitaldiak erakartzeko hautagaitzak prestatzeko
Kiroletako azpiegiturak zaharberritzeko eta ordezteko hiru urteko plan berria onartzea (2017-2019)
Anoetako estadioa erreformatzen eta handitzen kolaboratzea eta atletismo munduari pistak kentzearen ordaina emateko konpromisoa

10. HELBURUA. Kulturaren eta kirolaren munduak dituzten finantzaketa arazoei modu estrukturalean heltzea, dugun subiranotasun fiskala baliatuz sektore publikoaren eta pribatuaren arteko kolaborazioa sustatzeko figura berriak proposatzeko.*(Xedea:% 10 gehitzea kultura eta kirola finantzatzeko mezenasgoa)*

Kultura proiektuak finantzatzea kontsumitzaileentzat (kultura bonua) eta industrientzat, eta kultura produktuei % 21eko BEZ tasa orokorra ezartzeak sortzen duen "gehiegizko zerga bilketa" xede horretarako erabiltzea
Mikro mezenasgoko ekimenak sustatzea, gizarte zibil antolatuak martxan jarritako kultura jarduerei sostengua emateko
Ogasun departamentuarekin batera, tresna fiskalak diseinatzea eta martxan jartzea kultura eta kiroletako jarduera eta programen aldeko mezenasgo pribatua sustatzeko
Ogasun departamenturekin kolaboratzea, batez ere euskarazko lan zinematografikoak egiten eta ikus-entzunezko industriak garatzen laguntzeko neurriak onartzeko

11. HELBURUA. GFA eragile aktibo bihurtzea lurralde ahulenen garapen demokratiko eta sozialean kooperatzeko *(Xedea:premia handiena duten eskualdeekin egiten diren kooperazio ekintzak % 15 gehitzea)*

Garapenerako kooperazio proiektuei lehentasuna ematea; iraupena eta konstantzia izango duten proiektuak izango dira eta pixkanaka foru aurrekontuaren % 0,7 horrelako laguntzetara bideratzeko pausoak egingo dira
Europar Batasunaren barruan, Espainiako estatuak asiloa eman behar dien errefuxiatuei harrera egiteko operatiboak diseinatzea eta koordinatzea, arlo horrekin zerikusia duten beste departamentu batzuekin batera elkarlanean

6.3. Gobernantza eta Gizartearekiko Komunikazioa

Kanpora begira, ohartzen gara herritarrak ez daudela gustura sistema demokratikoaren funtzionamenduarekin (herritarren % 74[11] ez daude gustura) eta gero eta mobilizazio gehiago egiten direla (manifestazioak, sinadura biltzeak, herritarrak mobilizatzeko plataformak, etab.).Bestalde, Foru Aldundia oraindik ere ezezagun handia da euskal erakundeen artean.Jendeak ez ditu ezagutzen Aldundiaren jarduerak, eskaintzen dituen zerbitzuak, nolako konfigurazioa eta funtzioak dituen.Jendeak ez daki zer egiten duen, zertarako balio duen, eta hartzen dituen erabaki asko eta egiten dituen jarduketa asko ez dira herritarrengana iristen, garrantzi handikoak izan arren.Ikusgaitasun txikia du Aldundiak publikoarentzat, eta irudi zaharkitua ere bai zenbaitetan.

Barrura begira, 1.858 laguneko plantilla du GFAk (955 emakume eta 903 gizonek osatua) eta Ogasun eta Finantza Departamentuan eta Gobernantza eta Gizartearekiko Komunikazio Departamentuan biltzen da plantillaren ia % 48. Langile guztietatik, 1.200 karrerako funtzionarioak dira, eta 500etik gora bitarteko funtzionario egoeran daude.Karrerako funtzionarioen artean, hirutik bik 50 urte edo gehiago dituzte, eta 150 baino gehiago dira 60 urtetik gorakoak. Horrek erakusten digu egoera aztertu beharra dagoela eta kolektibo horri buruzko jarduketak planteatu behar direla epe labur eta ertainerako, organizazioaren etorkizuneko gaitasuna segurtatzeko.Bitarteko langileen artean, % 70 35 eta 49 urte bitartekoak dira.

Erronka bikoitz horri, kanpokoari eta barrukoari, aurre egiteko modu bakarra Gobernantza Onaren oinarriak berreskuratzea da, Foru Aldundia berrasmatuz.Gobernantza Onari buruz hitz egin nahi dugu, herritarren eskari nagusietakoa delako, gure identitatearen parte delako eta gure herrialdearen etorkizuna eraikitzeko oinarria bikaintasun demokratikoan dagoelako.Gobernantza Ona egikaritu ahal izateko ezinbesteko euskarriak dira: gardentasuna, eraginkortasuna eta herritarrak deliberazio prozesuetan inplikatzea.

Eta horretarako Foru Aldundia indartu eta berrasmatu behar da, efizienteagoa izan dadin baliabideak kudeatzeko eta zerbitzuak herritarren premiei egokituta emateko; Aldundi arduratsuagoa behar dugu, konprometitua eta kudeaketa bikaina egiten duena; proaktiboa zerbitzu publikoan, hurbilekoa, irisgarria, irekia eta gardena; giza taldearen gaitasunak balioan jartzen dituena, kanpoko eta barneko lankidetza baloratzen duena, arreta berezia ematen diena Gipuzkoako Udalei, administrazio eredu kaudimendun eta jasangarrian oinarritua.

12. HELBURUA. **Foru erakundearen laneko metodoak eta kudeaketa sistema hobetzea eta modernizatzea**, erabatateko zeharkako moduan lan eginez. (*Xedea: Aurrerabide – Kudeaketa Publiko Aurreratua- sistema 9 Departamentuetan ezartzea).*

EFQM eredua ezartzea Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan, Kudeaketa Publiko Aurreratuko eredu, metodologia eta tresna berriak sistematikoki aplikatzeko jarduera ildoaren barruan, beste administrazio publiko batzuekin koordinatuta eta Diputatu Nagusiaren Kabineteak gidatuta
Gizarte eragileek eta herritarrek ohiki egiten dituzten GFAren ardurapeko 100 tramite hautatzea, tramite horiek egiteko modua sinplifikatzeko, arintzeko eta desburokratizatzeko
Espediente elektronikoarekin egiten diren tramiteen eta mugikorrerako aplikazioen bidez ematen diren foru zerbitzuen kopurua handitzea
Herritarrekin zuzenean komunikatzeko telefono bakar bat eta komunikazio kanal berriak martxan jartzea
Open Data eta Gobernu Irekiari buruzko Foru Arau bat onartzea, datu baseak eta komunikazio kanalak pixkanaka irekitzea, informazio baliagarri, egiazko eta garrantzitsua denbora errealean emateko.
Gipuzkoako Foru Aldundiaren informazioaren segurtasunari buruzko Foru Araua onartzea
Guztion Gipuzkoa hiru hilean behingo aldizkaria argitaratzea; Aldundiaren informazioa eskainiko du, kontuak emateko, baina ideiak eta proposamen berriak jasotzeko ere balioko du.
GFAren webguneak hobetzea eta homologatzea, bereziki Gipuzkoa Telebista, eta GFAk Interneten duen presentzia eta ematen duen informazioa definitzea eta kudeaketa sistematizatzea (2014an 710.000 bisitari izan zituen *gipuzkoa.eus* webguneak)
Erakundearen zuzentasuna eta etika publikoa bultzatzeko politika garatzea
Gipuzkoako Foru Aldundiaren informazioaren segurtasunari buruzko Foru Araua onartzea
Zerbitzu Orokorrak kontratatzeko irizpideak berrikustea, efizientzia eta gardentasun helburuak gidari hartuta, GFA erreferentziako administrazioa izan dadin gai honetan (2013an *Transparency International*-en 63,8ko gardentasun indizea lortu zen, 100 punturen gainean)
Aldundiaren Erosketa Zentrala indartzea
Zuzendaritza berri bat martxan jartzea Suteen eta Larrialdien Prebentzio Zerbitzua eta Esku Hartzeko eta Suhiltzaile Parkeak Kudeatzeko Zerbitzua elkartzeko

[11] Euskobarometroa, 2015eko maiatza

13. HELBURUA. Herritarrekiko harreman irekia finkatzea, eta parte hartzeko eta komunikatzeko bide berriak irekitzea. (*Xedea: Foru Araua onartzea eta koordinazio organoak martxan jartzea).*

Partekatutako Marko Juridiko eta Antolaketa marko berri bat eraikitzea, maila politiko eta instituzionalean zein erakundeen artean (Foru Arau Berria egitea, Partaidetzarako Gizarte Kontseilua sortzea, Partaidetzarako Udalen espazio "interistituzionala" sortzea, Agintaldi osorako Partaidetzazko Programa).
Aldundian eta Aldundiaren politikatan parte hartzea txertatu, partaidetzazko proiektuak burutuz
Herritar eta gizarte erakundeei Aldundiko politika publikoetan parte hartzeko aukera ematea, baliabide, bitarteko eta komunikazio bide berriak eskainiz eta formakuntza bultzatuz (plataforma digitala sortu, gidak sortu, diru laguntzak sustatu, programa berriak landu, formakuntza diseinatu eta burutu)
Herritarren partaidetza kultura gizarteratzea komunikazio kanal ezberdinak erabiliz (Ataria, aldizkari elektronikoa, Foroak...)

14. HELBURUA. GFA **zerbitzari publikoa ahalduntzea**, organizazioa eta dituen gaitasun eta ahalmenak pixkanaka eraldatuz joateko esparrua bultzatuz, aldaketaren protagonistak pertsonak direla kontuan hartuta.(*Xedea:konpetentziak eskuratzeko plan berrietatik eratorritako ekintzetan parte hartzea % 20 gehitzea)*

Azterlan bat egitea plantillaren eboluzioa eta epe ertain eta luzera beharko diren konpetentziak aztertzeko, eta azterlan horren ondorioz urteko planak diseinatu eta martxan jartzea, etorkizunerako planteatzen diren eszenarioetara egokitzeko prozesua bideratzeko, arreta berezia emanez egoera urgenteenei.
Konpetentziak eskuratzeko plan berriak egitea, plantillan dauden premien eta profilen arabera.Bereziki, ohiko eragiketak kudeaketa planarekin lotzeko gaitasunak hornitzea.
Etxeko langileekin komunikatzeko kanal berriak martxan jartzea (newsletter, topaketak edo foru ekimenen berri izateko aukera emango dien beste edozein kanal)
GFAko langileen lana aitortzeko sistema bat martxan jartzea

15. HELBURUA. Gipuzkoa eta bertako eragile nagusiak atzerrian ezagutzera ematea, inpaktu positibo eta jasangarria eragin dezan Lurraldearen lehentasunak garatzeko, arlo ekonomiko, sozial eta kulturalean (*Xedea:Lurraldea kanpora begira irekitzeko eta sustatzeko Jarduketa Plan bat egitea, Eusko Jaurlaritzarekin batera lankidetzan).*

Jarduketa Plan bat prestatzea, Eusko Jaurlaritzarekin eta Jaurlaritzaren Basque Country estrategiarekin lerrokatuta, nazioarteko harremanak eta elkartrukeak bideratzeko kanal berriak ezartzeko, nazioarteko erreferentziako espazioetan parte hartzea definitzeko, Gipuzkoa marka gauzatzeko laneko lerroak definitzeko, etab.

6.4. Ekonomia Sustapena, Landa Ingurunea eta Lurralde Oreka

Ekonomia Suspertzeko planak protagonismo berezia eman dio Departamentu honi Gipuzkoako lurraldea bultzatzeko politika ekonomikoak diseinatzeko, osagai guztiak kontuan izanda –pertsonak, eskualdeak, enpresak eta lurraldea bera– jasangarritasun eta gizartearekiko erantzukizun espiritu argiarekin.Lurraldearen ekonomia suspertzeko edo bultzatzeko, Gipuzkoako ekonomiaren lehiakortasuna eta jasangarritasun segurtatuko duten politikak garatu eta inplementatu behar dira, Gipuzkoako industriaren eta enpresen hazkundeari laguntzeko/bultza egiteko.Politika horiek argi eta garbi sustatu behar dute:

- Enpresak eraldatzea (antolamendua, kudeaketa eredua, birdimentsionatzea hobeto lehiatu ahal izateko, produktu edo zerbitzu katalogo berriak edo gehigarriak)
- Ekintzailetza eredu berriak, enpresa berriei ekiteko modu berriak, gero eta enpresa "autoktono" gehiago sortzeko (erabakimena lurraldean eta gainera jasangarritasuna), ekonomia sozialeko ereduetan oinarrituta.
- Berrikuntza eta ezagutza, horrek lagunduko duelako desberdintzen, balioa eransten eta lehiatzeko abantaila iraunkorrak ekartzen.
- Nazioartekotzea, Gipuzkoako industria eta enpresak garatzeko elementu edo estrategia "nuklear" gisa.
- Ikasteko programak egitea, pertsonak eta lurraldea bera prestatzeko goian aipatutako politika horiek garatu ahal izateko.
- Lehen sektoreko ustiapenak modernizatzea, sektorea eta elkartegintza egituratzea, eta nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako produktuei balioa emateko ekintzak sustatzea, gure tokiko merkatuetan hobeto posizionatzen laguntzeko.

Azken batean, aberastasuna eta enplegua sortzen dituzten pertsonak, enpresak, industria eta lurraldea izateko. Zehazki, landa inguruneari dagokionez, ez dugu ahaztu behar nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako jarduerak, enplegua eta aberastasuna sortzeaz gain, Gipuzkoako lurraren % 90 baino gehiago kudeatzen duela. Horregatik, gizarte osoarentzako interes orokorreko ondasunak eta zerbitzuak ematen ditu: paisaia kudeatzen du, biodibertsitatea zaintzen du eta lurralde honetako tradizioak, kultura eta idiosinkrasia gordetzen ditu. Bistan da, beraz, aberastasun hori dena mantendu ahal izateko, ezinbestekoa dela nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako jarduerari eustea eta aurrera egiten laguntzea, lehiakor eta errentagarri bilakatuz, erakargarria izan dadin belaunaldi erreleboa segurtatzeko. Bestalde, nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako jarduerari ezarri zaion arauketa eta burokratizazio

itogarriaren zama oztopo handia izaten ari da ustiapenak kudeatzeko (Europako landa garapeneko programetan ezarritako araudiak, eremu babestu deklaratutako lurren betekizunak, udal ordenantzak, eskakizun sanitarioak, tramite administratibo arruntak…)

Testuinguru horretan, hemen aipatzen ditugun sostengu eta hobekuntzako ekintzek lagunduko dute nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako jarduera erakargarri eta bideragarri egiten, hau da, jendeak landa eremuko herrietatik ez alde egiten. Azpimarratzekoa da, landa eremuko herriek ezin dutela gutxieneko biztanle kopurua lortu nekazaritza, abeltzaintza eta basozaintzako jardueretan lan egiten duten pertsonekin bakarrik eta, beraz, herri horietan bigarren eta hirugarren sektoreetako jarduerak ere egin behar direla: turismoaren eta ostalaritzaren inguruko jarduerak, era guztietako enpresa txikiak, zerbitzuen munduko jarduerak (*call center*, aholkularitza, bulego…).Baina hori dena posible izan dadin, baitezpadakoa da landa eremuko herriek oinarrizko azpiegiturak eta zerbitzuak izatea, bereziki, telekomunikazioetako azpiegiturak.

16. HELBURUA. **Enpresa eraginkor eta efizienteak bultzatzea, enplegua sortuko duten enpresa lehiakorrak, berrikuntzan eta nazioartekotzean oinarrituak.***(Xedea: Sortu berriko enpresa kopurua handitzea)*

Enpresak eraldatzeko programak martxan jartzea, lehiakortasun kontzeptua eboluzionatzea enpresen arteko kolaborazioa bultzatuz, konpetentzia berriak eskura ditzaten, barne ekintzailetza sustatzea, eta halaber langileek enpresaren jabetzan parte hartzeko bideak irekitzea, negozio ereduak eraldatzea eta berraktibatzea edo talentua eranstea
Enpresa berriak sortzea eta garatzea (spin-off, barne ekintzailetza, azelerazio prozesuak…)horretarako behar diren plan estrategikoak definitzeko, EAEko planekin eta RIS-3 estrategiekin lerrokatutako negozioak sortzeko, balio erantsi handiko negozioak garatzeko eta horrelakoetarako laguntza emanda.
Helburu hori lortzen laguntzeko finantza tresna berriak garatzea (ad hoc) Elkargi/Oinarrirekin eta finantza erakundeekin batera, EBTI abiarazten laguntzeko finantzaketa integraleko ereduak erantsiz, "inbertsio klub" sektorial bat garatuz, etab.
Lurraldeko enpresei nazioartekotzen laguntzeko behar duten sostengua eta babesa ematea, nazioartekotzea baita garapenerako eta hazkunderako "lerro nagusia", barne hartuz, produkzioa inplementatzen eta nazioartean produktuak merkaturatzen laguntzea, enpresen arteko kooperazioa, misio komertzialetan lagun egitea, etab.

17. HELBURUA. **Pertsonetan oinarritutako eta lurraldean sustraitutako organizazioak bultzatzea** *(Xedea:pertsonek enpresan gehiago parte hartzea, estrategia eta/edo berrikuntza sistematikoa definitzeko prozesuen bitartez edota antolaketa edo sistema berrituz horretarako)*

Tresnak, praktika onak, ikusgaitasuna, gizartearen aintzatespena ematea enpresa "irekiari", hau da, parte hartzea (barruan) eta kolaborazioa (kanpoan) sustatzen dituen enpresari,gizarte ekonomian, hezkuntza arloko ekintzailetzan eta horrelakoetan oinarritutako enpresa ereduak bultzatzen dituenari.
Jarduketak diseinatzea Gipuzkoako enpresei "enpresek egindako ibilbide onak" emateko (kudeaketan, erabakietan, kapitalean eta emaitzetan parte hartzea), azken batean, pertsonek organizazioen eraldaketan parte hartzea bultzatzeko
Eraldaketa sozialaren arloko jarduketak garatzea, pertsona/enpresa/lurralde/gizartearen artean elkarrekiko konpromisoa integratzeko

18. HELBURUA.Gipuzkoa Europa mailan I+G arloko eskualde aitzindari gisa posizionatzea, hori oinarri hartuta enpresei sostengua emateko produktu eta zerbitzu berriak gara ditzaten, ezagutza berriak sor ditzaten, ikertzaile berriak prestatzeko aukera eman dezaten, eta enpresa berriak sor ditzaten nazioarteko estaldurarekin .*(Xedea: RIS-3 lehentasunezko arloetan ikerketa eta inbertsio proiektuak egiteko sostengua ematea)*

Gipuzkoako Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza sareari eta enpresetako I+G unitateei laguntza ematea ekipamendu aurreratuko ikerketa eta inbertsio proiektuak bultzatzeko
RIS-3 estrategietako eragile traktoreekin koordinatzea biozientzien, mikro eta nanoteknologien, manufacturing aurreratuaren eta energia berrien arloetan eta antzekoetan I+G proiektuak egitea bultzatzeko

19. HELBURUA..**Garapen endogenoa eta lurralde kohesioa bultzatzea.** *(Xedea: Eskualde proiektu aktibatuen kopurua handitzea)*

Eszenario sozioekonomiko berriei erantzuteko proiektu estrategikoak garatzea eskualdeetako eragile eta tresnak lerrokatzeko, eskualdeen garapenerako eta lurralde kohesiorako traktore izango diren proiektuak identifikatuz eta sostengatuz, ekintzak, eragileak eta tresnak lerrokatzeko; eta eskualdeetako tresnak indartzea

20. HELBURUA. **Gipuzkoa lurralde inteligente bilakatzea bultzatzea (Smart Gipuzkoa), EIKT teknologiak aplikatuz eta industria (industria 4.0) eta enpresa zerbitzu aurreratuak sustatuz.** *(Xedea:maila teknologiko ertaina eta ertain/handia duten enpresen presentzia handitzea)*

Estrategia digital berri bat diseinatzea EIKT teknologiak integratzeko ekonomian eta gizartean, erosketa publiko

berritzailea bultzatuz, proiektu pilotuak inplementatuz edo sektoreko enpresetan I+G bultzatuz, beste neurri batzuen artean
Gipuzkoa 4.0 – Industria. Berariaz industria 4.0 eta RIS3 sektoreetara bideratutako EIKT soluzioak garatzea eta inplementatzea
Gipuzkoa 4.0 – MIKRO.Enpresa txikien suspertzea azeleratzea, lehiakorrago izateko eraldatzen lagunduz, EIKT teknologiak zentzuz eta efizientziaz erabilita.
Gipuzkoa 4.0 - "Smart Gipuzkoa". Lurralde inteligentearen eredu partekatua bultzatzea, baliabide publikoak eraginkortasunez eta efizientziaz erabiltzen direla segurtatuko duen eredu bat, lurraldearen jasangarritasunari eta orekari eusten lagunduko duena, berrikuntza publiko/pribatuan oinarritutako ekosistema berri bat sortuko duena, gure enpresek jarduera ekonomiko berria eta kalitateko enplegua sortu ahal izan ditzaten

21. HELBURUA. Pertsona kritikoak, parte hartzaileak, arduratsuak eta ekintzaileak garatzen laguntzea *(Xedea:helduek (25-75 urte bitartekoek) ikasteko jardueretan gehiago parte hartzea azkeneko 4 asteetan)*

Enpresa berriak sortzeko eta finkatzeko ekosistema integratzea, hezkuntza sistema osoan ekintzailetzaren kultura sustatzeko ikasmateriala eta esperientziak integratuz
"Aniztasunetik ikasten dakien gizartea" kontzeptua polinizatzea, herri/hiri ikastunen sare bat sustatuz eta sortuz, ikaskuntza/zerbitzu arloko jarduketei (ikastea eta lurralde/gizartearekiko konpromisoa) lehentasuna emanez
Bizitza osoan zeharreko ikaskuntza programa garatzea

22. HELBURUA. Landa ingurunean hiri ingurunearen antzeko zerbitzuak (integralak) eta gizarte ongizatea lortzea, biztanleriari eusteaz gain, landa eremuak erakargarri eta lehiakor egiteko *(Xedea:Landagipuzkoa programa martxan jartzea)*

Landagipuzkoa programa (2.500 biztanletik beherako herriak) garatzea. Azpiegitura berriak garatzeko, arrakala digitala murrizteko, jarduera ekonomiko berriak erakartzeko (landa eremuetan zona industrialak garatzeko), gizarte zerbitzuak optimizatzeko eta horrelakoetarako pentsatutako programa bat da

23. HELBURUA. Landa ingurunean egiten den jarduera ekonomikoa balioan jartzea, lurraldeko biodibertsitatea eta paisaiaren inguruko balioak mantentzeko funtsezko bektore gisa *(Xedea:enpresen lehiakortasuna hobetzeko eta lehen sektorean gazte gehiago sartzeko laguntza gehiago ematea)*

Enpresen lehiakortasuna hobetzeko laguntzak gehitzea
Aktibo berriak sartzeko plana (belaunaldi erreleboa) Gazteak lehen sektorean sartzea sustatzea, eskura dauden tresna guztien bidez:Landa lurzoruaren Funtsa, Prestakuntza, Gaztenek, Bekak, Finantza tresnak
Sektorearen hezurdura indartzea eta elkartegintza bultzatzea
Zerbitzuak emateko efizientzia hobetzea, araudia arrazionalizatzea eta landa grapeneko programa Gipuzkoako sektorearen errealitatera egokitzea:tramiteak eta aplikazio informazioak erraztea; koordinazio handiagoa administrazioen eta entitateen artean
Eremu babestuetako kudeaketa planak egokitzea (Natura 2000 sarea, espezie mehatxatuak kudeatzeko planak, basafaunako espezieak berriro sartzekoak, ehiza eta arrantza kudeatzekoak) leku bakoitzeko errealitateari eta berezitasun sozioekonomikoei
Komunikazio ekintzak garatzea ondasunak eta zerbitzuak balioan jartzeko, tokiko produktuen kontsumoa –elikagaiena nahiz zurarena– sustatzeko; nekazaritzako ustiapenen enpresa errealitatea ezagutzera ematea eta landa ingurunearen funtzio aniztasuna azpimarratzea.

6.5. Mugikortasuna eta Lurralde Antolaketa

Gipuzkoa lurralde-orekaren eredua da. Lurralde Antolaketaren arauek berek hala berresten dute: "...Gipuzkoan, aldiz, antzeman daiteke Donostia eremuaren makrozefalia-maila txikia dela, eta bere bilakaera egonkorra edo, esan liteke, apur bat atzeranzkoa ere badela 1940tik. Hori bat dator guztiz Gipuzkoaren lurralde-ereduaren izaera orekatuarekin, ondo banatutako tamaina ertaineko hiri-gune askoko multzo batek osatzen duena (Irun, Eibar, Arrasate, Bergara, Tolosa, Zarautz, Azpeitia, Zumarraga-Urretxu, Beasain, Ordizia eta Hernani)".

Hori dela-eta, Lurraldearen Antolaketa-arauek Gipuzkoa (gehi Ermua) sei eremu funtzionaletan zatitzen dute, eta horien buruak dira aipatu tamaina ertaineko hiriak, gehi Donostia. Eremu funtzionalen buru horiek, komunikazio-sare egoki baten bidez egituratuta, "hiri polizentriko" deritzona osatzen dute, kasu honetan "eraztun-erako hiri polizentrikoa". Era berean, ia biztanle-gune guztiek dute inguruan babes gisa balio dieten eremu funtzionalaren bururen bat.

Gipuzkoa lurralde txiki bat da, oso populatua, baina hutsune handiak ditu mugikortasunaren atalean, hiru arrazoirengatik: aldi berean, mugaz gaindiko lurraldea, zirkulazio-lurraldea eta lurraldi periferikoa da. Eta etorkizuna beti trena izan da. Abiadura handiaren bidez hegoaldearekin eta iparraldearekin lotuko gaituen trena, baina baita tren soziala ere, Donostiak eta bere metropoli-eskualdeak bere horretan funtziona dezaten. "Intercity" metro bat, biztanle gehien dituzten auzoak Irun-Donostia konurbazioaren bi muturrekin lotzeko. Eta kalitatezkoa, bizia, erosoa den hiriarteko garraioa, teknologia mugikor berriak ustiatuko dituena eta autoa erabiltzeko asmoa kentzen duten tarifa finkoak eskainiko dituena.

Gipuzkoak mugikortasuneko sistema bakar bizia, eraginkorra eta iraunkorra behar du, garraio publikoa eta ibilgailu pribatua uztartzen dituena, eta lurralde orekarako eta bizitza-kalitaterako ezinbesteko oinarri izango dena.

24. HELBURUA. Mugikortasun iraunkorra, garraio publikoa erabiltzea eta intermodalitatea sustatzea. *(Xedea: Urteko pertsona bidaiarien kopurua areagotzea, sexuaren arabera)*

Autobus-zerbitzuak hobetzea eta modernizatzea, eta geltoki, geraleku, bidaien denbora eta maiztasunei dagokienez gutxieneko kalitate-estandarrak ezartzea.
Herritarrentzako informazio eta arreta zerbitzu oso bat sortzea Lurraldebusen erabiltzaileentzat.
Trenbide-garraioaren bitartekoen aldeko apustua, lurraldearen komunikazioaren eta loturaren elementu gisa, funtsezkoa eta iraunkorra dena.
MUGI tarifak integratzeko sistema indartzea, Renfe sartzeko negoziazioak eginez.
Gipuzkoako Tarifa Bakarraren esparruan, aurrera egitea tarifa berme eta eredurako prozesuetan, garraio publikoa asko erabiltzen duten erabiltzaileak bereziki harturik aintzat, tarifa lau eta bonuen bidez.
Gipuzkoako Garraio Agintaritzari bultzada ematea, garraio publikoaren sare bakarra sortzeko, integratua, sistematizatua eta koordinatua.
Garraio publikoaren bidezko loturen hobekuntza sustatzea (trena eta autobusak) Donostia-Baiona Eurohiriaren korridorean
Bizikletaren eta oinezkoentzako bideen erabilera sustatzea, Foru Sarearen bidegorri berriak eginez.

25. HELBURUA. Lurraldearen mugikortasunaren eta intermodalitatearen proiektu estrategiko berriei ekitea. *(Xedea: Proiektu estrategikoak garatzeko beharrezkoak diren hitzarmenak sinatzea)*

Donostialdeko Metroaren aldeko apustua, Gipuzkoako ekialdeko korridorearekin trenbide-lotura gisa, eta proiektuaren kofinantziazioan eta kudeaketan parte hartzea, Eusko Jaurlaritzarekin batera.
Gure lurraldean Abiadura Handiaren, "Euskal Y"aren garapena babestea
Loiolako Erriberako aldageltokiaren eraikuntza bultzatzea eta ADIFekin akordioak lortzea.
Portuko tren zirkulazioa sustatzea eta Pasaia-Irun Plataforma eraikitzearen alde lan egitea, Pasaia-Irun korridorearen Antolamendu Integralaren Plan Berezi bat egitea barne hartuko duen erakunde arteko akordio baten esparruan, eta enpresa eta operadore logistikoak erakartzea
Donostia-Hondarribiko Aireportuaren zerbitzuak hobetzea eta areagotzea babestea, dituen aukerak ahalik eta gehien baliatuz

26. HELBURUA. Pasaiako portua eta Pasaialdea guztiz birgaitzea *(Xedea: Aurreikusitako birgaitze planak, programak eta ekintzak gauzatzeko beharrezkoak diren hitzarmenak sinatzea)*

Programa integral bat eta adostutako jarduera zehatzen egutegi bat garatzea, Portu Agintaritzarekin eta erakundeekin, eta dagokien udalekin partekatutako lidergotik. Helburua da jarduera horiek, etorkizunean kanpoko ditxo hipotetikoa baztertu gabe, epe labur eta ertainean portuaren merkataritza-jarduerari eta lehiakortasunari bultzada ematea eta degradatutako hiri-esparruak eta ekipamenduak birgaitzea eta berreskuratzea, Pasaialdeko herritarren beharrei erantzunez, lurralde garapenean eta biztanleriaren ongizatean lagundu dezaten.
Pasaiako Udalarekin hitzarmen berri bat sinatzea, 2016tik aurrera, Pasaiaren ekonomia, hirigintza, gizartea eta kultura birgaitzeko helburu orokorrean laguntzeko.
Pasaiako Badiaren Antolamendu Integratuko Plan Berezi baten prestakuntzan parte hartzea, aldi berean Pasaia-Irun korridorearen Antolamendu Integralaren Plan Bereziarekin koordinatuz eta osatuz hura.

27. HELBURUA. Donostialdeko eta Tolosaldeko lurralde plan partzialak onartzea. *(Xedea: Lurralde Plan Partzialak onartzea)*

Baterakoa eta adostua den lurralde-jarrera baten buru izatea, GFAren eta Donostialdeko udalen artean Eusko Jaurlaritzarekin, Donostialdeko LPPa behin betiko onartzea ahalbidetzeko.

Tolosaldeko LPPa behin betiko onartzea, eta tartean dauden udalekin ahalik eta adostasun handiena duen dokumentua lortzea.

6.6. Ogasuna eta Finantzak

Ogasun eta Finantza Departamentua GFAren barruan Kontzertu Ekonomikoa garatzeko eta gauzatzeko organo eskuduna da, eta oinarrizko pieza da arauen garapenean eta lurralde historikoko zergen bilketan. Hain zuzen ere, arauak egiteko gaitasuna tresna bat izan behar da aberastasunaren birbanaketa hobea lortzeko eta Gipuzkoaren ekonomia bultzatzeko, eragileengan segurtasuna eta egonkortasuna sortuz.

Kontzertu Ekonomikoak zerbitzu publikoak mantentzea bermatuko duten erakunde-maila desberdinetarako behar adina baliabide eskaini behar ditu. Bestalde, Gipuzkoako Lurralderako dauden baliabideak bere bilketa-mailara gerturatzea lortu behar dugu (egungo zifra da % 15,37koa dauden baliabideei / bilketari dagokienez: 639 / 4.158 milioi euro).

Departamentua gertuko erakunde bat da, herritarrek zerbitzuak eskaintzerakoan eraginkortzat jotzen dutena (2014an Herritarren Arretarako Zerbitzuaren indizean 8,74ko balorazioa lortu da), non belaunaldi-berrikuntza baten beharra antzeman den, ezagutza transmititzea bermatuko duena eta alor teknologikoan etengabeko babesa behar duena, haren jarduera puntakoa izatea nahi bada.

28. HELBURUA. Iruzur fiskala saihestea eta jarraitzea. *(Xedea: Zerga-bilketan iruzurraren aurkako borrokaren emaitzen pisua areagotzea)*

Egiaztapen Planak definitzea, neurgarriak diren emaitzen konpromisoekin, eta garatzea; horien barnean daude, halaber, Ikuskaritzako urteko planak eta iruzurraren aurkako borrokaren baterako planak
Araudi fiskala egokitzea, iruzurraren aurka borrokatzeko tresna gisa
Elkarreragingarritasun sistemak inplementatzea eta garatzea, eta informazioa trukatzea
Gainerako lurralde historikoekin iruzurraren aurkako borrokaren datuen neurketa berrikustea eta harmonizatzea

29. HELBURUA. Baliabide publikoak modu eraginkorrean kudeatzea, eta ongizate-estatua zehazten duten zerbitzu publikoak mantentzen direla bermatzea eta aurrekontu-egonkortasuna ziurtatzea. *(Xedea: Dauden baliabideak areagotzea)*

EAEri eta udalerriei egiten zaizkien ekarpenen bidezko banaketa bermatuko duen erakunde-finantzaketa banatzea
Emaitzetara zuzendutako eta Kudeaketa Plan Estrategikoarekin lerrokatutako aurrekontua

30. HELBURUA. Zerga-betebeharren betetze-maila hobetzea, zergek ongizate-estatuaren bermatzaile gisa duten balio soziala gehiago ulertzearen eta iruzurrezko jokaerei dagokienez gizartearen aldetik gero eta txikiagoa den tolerantziaren emaitza gisa. *(Xedea: PFEZaren oinarri ezargarriak+SZ+BEZ / BPG ratioa areagotzea)*

Zergek ongizate-estatuaren bermatzaile gisa duten balio soziala gehiago uler dadin eta iruzurrezko jokaerei dagokienez gizartearen aldetik tolerantzia gero eta txikiagoa izan dadin sustapena egitea
Herri administrazioekin eta gure inguruko gizarte eragileekin elkarlana bultzatzea, eta betebehar fiskalak borondatez betetzearen hezkuntza eta kultura sustatzea
Zerga betebeharrak betetzea erraztea

31. HELBURUA. Zerga-sistema desberdintasun ekonomikoa murrizteko benetako tresna bihurtzea, eta arau fiskalak eta finantzarioak egiteko gaitasuna garapen ekonomikoaren, enpleguaren eta ongizatearen zerbitzura jartzea. *(Xedea: Zerga ondotiko errenten sakabanatze indizea murriztea)*

Arauak garatzeko prozesuak bultzatzea, lurralde historikoen artean harmonizazio-maila handia bermatuko duten jardunbideak inplementatuz, eta horrela, garapen ekonomikorako beharrezkoa den segurtasun juridikoa indartuz.
Ekitatea, progresibitatea eta jarduera ekonomikoari emandako bultzada hobetzera bideratutako zerga-sistema bat diseinatzea

32. HELBURUA. Herritarrei eskainitako arretaren kalitate-mailetan aurrerantz jarraitzea *(Xedea: Asebetetze maila handitzea eskaintzen diren zerbitzuetan – Herritarren arreta, Errenta, Sozietateak - BEZa)*

Herritarren arreta eskaintzeko prozesuak garatzea
Genero ikuspegia sartzea erabakitze-prozesuetan
Erreklamazio ekonomiko-administratiboen ebazpena bizkortzea

33. HELBURUA. Departamentua administrazio modernoaren erreferentzia bihurtzea, antolaketa eta berrikuntza teknologiaren alorrean, herritarrentzako arretara eta iruzurraren aurkako borrokara zuzendua. *(Xedea: Handitzea elektronikoki egiten diren izapideen portzentajea)*

Erabakiak hartzeko prozesuak egitea. Aginte-koadroa
Antolaketa malguan eta zeharkakotasunean oinarritutako lan-eredu berri bat abian jartzea
Administrazio Elektronikoa. Plan informatikoa. Betebehar fiskalak betetzea, iruzurraren aurkako borroka eta kudeaketa finantzario eraginkorra erraztera bideratutako informazio sistema integratuak garatzea. "Zerga" proiektua. "Kontua" proiektua. Aurrekontuak, ildo estrategikoak bultzatzeko tresna gisa.
Enpleguaren eskaintza publikoen eta langile-taldean gaitasunak lortzeko planak diseinatzea eta garatzea

6.7. Bide azpiegiturak

Gipuzkoaren lurralde-orekaren eredua bera izan behar da sektore-plangintza ororen abiapuntua, errepideenaren plangintzarena barne. Zentzu horretan, Gipuzkoaren kasuan, bere tamaina (50 km E-M x 40 km I-H) eta lurralde-banaketa kontuan hartuta, bere horretan metropoli bat da, "Gipuzkoa Hiria", eta hiri gisa tratatu behar da. Hiri moderno guztietan bezala, komunikazioak orekatuak izan behar dira eta lurralde osoa irisgarria izan behar da, baldintza berberetan, dagoen oreka mantendu nahi bada.

Aurreko guztiak, Gipuzkoan dagoen errepideen sarera ekarrita, hierarkia aldetik gorago dagoen konfigurazio berri batera garamatza; bertan ardatz nagusiek (Europa barruko ardatzak) protagonismoa galtzen dute eremu funtzionalen buruen arteko konexio-sarearen aurrean, eta haiek honetan sartzen dira. Horrela, eremu funtzionalen buruen arteko konexioak bide-eraztun bat sortzen du, glorieta gisa, eta lurraldea egituratzea lortzen du bide-komunikazioaren ikuspegitik. Eraztun horretatik euskal hiriburuen arteko konexio-ardatzak edo kanpoaldearekiko konexio-ardatzak irteten dira (mendebaldean AP-8 Bilborantz, hegoaldean AP-1 Vitoria-Gasteizerantz, iparraldean AP-8 Behobiako mugarantz, ekialdean A-15 Iruñerantz, hego-ekialdean N-I Altsasurantz), Gipuzkoako Ahalmen Handiko Sarea osatuz, Gipuzkoako errotonda deritzona.

Eskualdeen arteko konexio hau amaitzea, Gipuzkoako Errotonda amaitzea, zalantzarik gabe, Gipuzkoarentzat proiektu garrantzitsuenetako bat da, mugikortasunaren, irisgarritasunaren eta lurralde-antolamenduaren funtsezko tresna gisa, baita garapen ekonomikoaren funtsezko eragilea ere.

Frantziak behin eta berriz Pirinioetatik ibilbide berriak irekitzeari ezezkoa emateak baldintzatu egin du penintsulako errepideen sarearen konfigurazioa. Horrela, behar adinako ahalmena duten bi igarobide baino ez daude, La Jonqueran eta Irunen. Horrek Gipuzkoa nazioarteko garraioarentzat igarobide izaerako lurralde bihurtzen du, horrek dakartzan onurekin eta kalteekin (azkenok ez dira gutxi). Gipuzkoa, horrenbestez, nazioarteko zirkulazio handietarako nahitaezko igarobidea da, eta aparteko inbertsio-ahalegina egitea eskatzen du erantzun egoki bat eskaini nahi bada.

Gorabehera horren eta Europako 2011/76/EB Zuzentarauaren nahitaezko transposizioaren ondorioz, beharrezkoa da neurriak hartzea Europa barruko zirkulazioak ekarpen ekonomikoa egin dezan gure ahalmen handiko errepideak erabiltzeagatik. Hori da N-1 errepidean, zehazki Etzegaraten, bidesari berria ezartzeko arrazoia.

34. HELBURUA. Gipuzkoako errotonda amaitzea. *(Xedea: Antzuola – Bergara tartea amaitzea)*

GI-632 errepidearen Antzuola-Bergara tartea lizitatzea eta eraikitzea

35. HELBURUA. Kobratzeko sistema berriak diseinatzea eta onartzea. *(Xedea: N-I errepidean, Etzegaraten, kobratzeko sistema berri bat ezartzea, Irun - Etzegarate ibilbidea egiten duen zirkulazio astunarentzat*

Europako zuzentarauak eta zirriborro-fasean dauden etorkizunekoak aztertzea
Errepideak erabiltzeagatik kobratzeko politika definitzea
N-I errepidean kobratzeko sistemak ezartzea

36. HELBURUA. BIDEGI foru sozietaterako eta garapen teknologikoetarako plan ekonomiko-finantzarioa finkatzea *(Xedea: Zorra/EBITDA = 7,68 ratioa lortzea, egungo 11,85etik abiatuta)*

Plan ekonomiko finantzarioa modu eraginkorrean kudeatzea
Bide Azpiegituretako Departamentuak BIDEGIri mandatu berria ematea

37. HELBURUA. Errepideen mantentzean energia-eraginkortasunaren eta kudeaketa-eraginkortasunaren alde egitea *(Xedea: Sare gorrian eta laranjan sartutako errepide-km bakoitzeko kontsumitutako KW/orduko % 10 murriztea).*

Argiztapen sistemak pixkanaka hobetzea
Mantentzearen eraginkortasuna eta kalitatea hobetzeko kudeaketa-sistemak ezartzea

38. HELBURUA. Autobideko sarbideak hobetzeko eta errepideen sarean hobekuntzak egiteko proiektu berriak garatzea *(Xedea: Bide azpiegiturak hobetzeko 5 proiektu espezifiko (ezohiko kontserbaziokoak) garatzea eta gauzatzea)*

Irunen AP-8 autobidearen lotura berriaren proiektuaren aurrerapena egitea
GI-638 errepidearen proiektua, Deba eta Mutriku artean
Martuteneko errotonda birmoldatzeko proiektua
GI-631 errepidea hobetzea, Azkoitia eta Zumarraga artean
Bide-segurtasunari lehentasuna ematea eta hobetzea

6.8. Gizarte politikak

Gipuzkoak maila handia du gizarte beharren estalduran, eta hori zerbitzu eta prestazio publikoak, Foru Aldundiari dagozkionak nahiz beste erakunde batzuen mendean daudenak, erabiltzen dituzten biztanleen proportzioan islatzen da. Hala ere, zerbitzuen eskaera areagotzen doa zerbitzu eta prestazio gehienetan, eta horrek, batetik, gastu publikoa areagotzea dakar, baina bestetik, zerbitzu batzuetan artatu gabeko eskaera eta gehiegizko itxaron-zerrendak sortzen ditu.

Eskaera hori aldaketa sozial eta demografikoek eragin dute, batetik, baina baita zerbitzu eta prestazioen eskubide subjektiboaren onarpenean pixkanaka aurrera egiten duen lege-esparru bat garatzeagatik ere; eta zerbitzu eta prestazio horiek, logikoki, Administrazioarentzako betebehar handiago bihurtzen dira. Betebehar horiek gainerako gizarte erakunde eta entitateekin koordinazio handiagoa eskatzen dute, baita egungoak baino baliabide gehiago ere, batez ere beste asmo batzuei gehitzen bazaizkie: zerbitzuen kalitatea hobetzea, langileentzako lan-baldintza hobeak aldarrikatzea eta zentroak modernizatzeko beharrezko inbertsioak, eta azkenik, Gizarte zerbitzuen Legeak zehaztutako eskumenak doitzearen ondorioak.

Baina frogatuta dago gure zerbitzuen hedapen hori aukera bat dela jarduera ekonomiko berriak sortzeko, eta bereziki, enplegu zuzena eta eragindako enplegua sortzeko, izan ere, gizarte zerbitzuek lan eta familia-bizitza uztartzeko egiten duen ekarpena funtsezkoa da gure emakumezko biztanleria aktiboaren tasa areagotzeko. Eta, azkenik, kontuan hartu behar dugu gure politikek Gipuzkoaren gizarte kohesioan egiten duten ekarpena, eta hori mantendu eta hobetu egin behar den funtsezko elementua izan behar da. Administrazioa ez da kohesio horren erantzule bakarra, eta ez da izan behar. Baina antolatutako gizarte zibilarekin elkarlanean, eta herritarren eguneroko jarduerarekin batera, bere jarduera erabakigarria da Gipuzkoa ongizate-gizarte modernoa, europarra eta erakargarria izan dadin, bere herritarren aurrean eta munduaren aurrean.

39. HELBURUA. Arreta bermatzea eta Gipuzkoaren gizarte baliabideen sare publikoaren eskaintza egokitzea gizarte beharren bilakaera kontuan hartuz eta horrek lurraldean oreka izatea lortzea. *(Xedea: Gaur egungo arretaren estaldura maila mantentzea)*

Eskaintzea bigarren mailako arretako gizarte zerbitzuak bazterketa, mendekotasun edo babesgabetasun egoerek dakartzaten beharrei erantzuteko.
Gauzatzea Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapan estaldura aurreikuspenak eta aurreikusitako inbertsioak.
Murriztea gizarte baliabideen eskaintzan lurraldean dauden desorekak.
Bultzatzea plangintza bateratua eta sistemaren koordinazioa.
Sustatzea mendekotasun egoeran dauden eta desgaitasuna duten pertsonen autonomia.
Sustatzea gizarteratzea eta baztertuta edo baztertzeko arriskuan dauden pertsonentzako arreta.
Elkar-EKIN plana diseinatu eta gauzatzea.
Hobetzea babesgabetasun egoeran dauden edo egoteko arriskuan dauden pertsonen eta familien arreta.

40. HELBURUA. Zerbitzu eta prestazioen eskaintzaren kalitatea hobetzea, pertsonen beharretara egokitzen den eta bere ingurunetik ahalik eta gertuen dagoen arreta bermatzeko. *(Xedea: Etxean eskainitako arreta hobetzea)*

Itxaron-zerrendak eta itxaroteko batez besteko denbora murriztea

Mendekotasunaren prestazio ekonomikoak Laguntza Pertsonaleko Prestazio Ekonomikoaren eta Zerbitzuari Lotutako Prestazio Ekonomikoaren estaldura areagotzera bideratzea, zainketak profesionalizatzea eta artatutako egoeren jarraipen handiagoa egitea
Ingurunean zerbitzu eta prestazio jakin batzuk berriro diseinatzea, horien kalitatea eta erakargarritasuna hobetzeko
Hobetzea zerbitzuetara sarbidea eta arintasun administratiboa
Egoitzak egokitzea kalitateko estandar berrietara
Optimizatzea sarean eskainitako zerbitzuen eraginkortasuna eta efizientzia

41. HELBURUA. Gure sarea egokitzeko lanetan aurrera egitea, Gizarte zerbitzuen Legeak ezarritako esparruaren eta horren garapen-tresnen arabera *(Xedea: Udal titulartasunekoak diren egoitzak sartzen joatea pixkanaka)*

KABIA erakunde autonomoaren helburuak betetzeko beharrezkoak diren jarduerak inplementatzea
Udalekin pixkanaka eskumen eta finantza doikuntzak egiteko akordioa lortzea

42. HELBURUA. Gizarte eta osasun-koordinazioaren eredu bat sustatzea, arreta integrala ahalbidetuko duena, pertsonen beharretara eta dauden baliabideak ahalik eta hoberen erabiltzera egokitua *(Xedea: Adimen Nahaste Larriko Egoitza-unitateetan plazak areagotzea)*

"Gipuzkoako gizarte eta osasun-plan operatiboa 2015-2017"n jasotako baterako proiektuak garatzea

43. HELBURUA. Elkarlan publiko-pribatuaren formula berriak aztertzea eta ezartzea, ekonomikoki manten daitezkeen kalitatezko gizarte zerbitzuak eskaintzeko *(Xedea: Itundutako plaza pribatu berrien % 100 lortzea, ahal bada gizarte ekonomiakoak)*

Gizarte baliabide berrietan inbertitzeko aukerak eta formulak antzematea eta aztertzea
Plaza berriak eskaintzeko itun-formula lehenestea

44. HELBURUA. Hirugarren Sektorearen parte-hartzea sustatzea, kide estrategiko gisa, ongizatea eta gizarte kohesioa lortzeko eta enplegu zuria sortzeko *(Xedea: Sustatzea baztertzeko arriskuan dauden kolektiboen enplegagarritasuna, Hirugarren Sektorearekin elkarlanean, kontuan hartuta generoaren ikuspegia)*

Bultzatzea enplegagarritasunaren hobekuntza desgaitasuna duten eta baztertuta edo baztertzeko arriskuan dauden pertsonak gizarteratzeko bitarteko gisa
Gizarte kohesiorako eta gizarteratzeko proiektuak sustatzea, balio kolektiboak sortzea eta gizarte problematikak gertatu baino lehenago antzematea
Gizarte ekintzako programen garapenean berrikuntza eta boluntariotza antolatzeko formula berriak sustatzea
Hirugarren Sektoreko entitateen gizarte zerbitzuak eraikitzeko, berritzeko eta modernizatzeko urte anitzeko plan bat onartzea
Hirugarren Sektorearekin hausnarketa egitea, sistemaren eraginkortasunean eta gizarte zerbitzuen iraunkortasunean sakontzeko

45. HELBURUA. Gizarte zerbitzuen esparruan I+G+b jarduerak sustatzea, baita ebaluazio eta praktika egokienak ere, arreta komunitarioa indartzeko, efikazia eta eraginkortasuna hobetzeko, kostuak arrazionalizatzeko eta gizarte behar berriak artatzeko.*(Xedea: IKERBEGItik gizarte zerbitzuen alorrean ikerketa-proiektuak abian jartzea)*

Gizarte zerbitzuen alorrean praktika berritzaileen ikerketa eta garapena sustatzea
Ebaluazio metodologiak proposatutako helburuen betetzea neurtzea posible den prozedura guztietara zabaltzea
Kalitatea eta erabiltzaileen asetasuna neurtzeko sistemen ezarpen orokortua
Teknologiak eta babes-produktuak sustatzea, autonomian gizarteratzea eta etxean geratzea errazteko xedearekin
BEHAGI Gipuzkoako Gizarte Behatokia eguneratzea eta handitzea, Gipuzkoako herritarren bizitza-baldintzei eta ongizateari eta gizarte zerbitzuei buruz informazio garrantzitsua, sistematizatua eta eguneratua eduki eta eskaini ahal izateko

6.9. Ingurumena eta Obra Hidraulikoak

Gipuzkoan hondakinen kudeaketaren egoera kezkagarria da. Gipuzkoarrok arazo larria dugu eta horri behin betikoa eta iraunkorra den konponbidea eman behar diogu gehiago luzatu gabe. Pasa den legealdian indar politiko guztien artean adostutako hondakinen kudeaketa-sistemak abian egon beharko luke erabat, azpiegitura guztiak martxan eta

hondakindegiak itxita, baina lurraldean dagoen egoera atsekabegarria da: “atez atekoa”ren inposaketa, hondakinak aldameneko lurraldeetara bidaltzea, etab. Egoera horren aurrean, gure departamentuak hondakinen kudeaketa-politikarako oinarri gisa hondakinen erabilera eraginkorrari buruzko Europako Parlamentuaren 2015eko uztailaren 9ko ebazpena hartuko du: ekonomia zirkular baterantz joatea; bertatik ezarriko ditugu gure helburuak eta jarduera-ildoak.

46. HELBURUA. Behin betiko konpontzea hondakinen kudeaketaren arazoa, iraunkortasun ekonomikoaren, sozialaren eta ingurumenekoaren irizpideekin *(Xedea: Aurreikusitako azpiegituren % 100 gauzatzea eta % 10 areagotzea hondakinen birziklatze-tasa)*

GHHKPlan aurreikusitako energia-balorizazioaren instalazioaren prognosia eta eraikuntza, edo, kasua bada, aipatu prognosiak hala zehazten badu, azpiegituren beharren aurreikuspen berrira egokitua.
Azken urteotako GHKren kontuen eta kudeaketaren ikuskaritza, eta bizi dituen prozedura judizial guztien berrikuspena eta azterketa
GHHKPlaren aurrerapen-dokumentua eguneratzea, ondokoak barne: hondakinen, fluxuen eta kostuen zifren inbentario zehatza eta eguneratua; gaikako bilketaren, prebentzioaren, birziklatzearen eta berrerabilpenaren helburuen eguneratzea, hala badagokio; ezarritako helburuen betetzearen ebaluazioa eta aurreikusitako azpiegituren gauzatzearen aurrerapen-maila, etab.
Hondakinen Azpiegituren LAPa egokitzea/aldatzea, aurreikusita instalazioen kokapen berrien behar berrien arabera: transferentzia-instalazioak, biometanizazioa, etab., eta aurreko legealdian hasitako LAParen izapidetza gelditzea, indarrean dagoena funtsez aldatzen zuena.
Hondakinen kudeaketari aldi baterako eta behin-behineko konponbideak bilatzea, behin betiko azpiegiturak gauzatzen diren bitartean.

47. HELBURUA. Ura hornitzeko sistemen bermeak indartzea eta hondakin-uren saneamendua osatzea (*Xedea*: *Aurreikusitako hornidura eta saneamendu-obren % 100 gauzatzea).*

Modu autonomoan hornitzen diren biztanleria-guneak pixkanaka hornidura-sistema orokorretan sartzea, eta lehorte luzeen kasuan egoera txarrean gera daitezkeen hornidura-sistemen bermea indartzea
Oraindik konektatu gabe dauden biztanleria-guneak sistema orokorretan sartzea edo konponbide autonomoak eraikitzea, mankomunitateekin, Kontsortzioarekin, udalekin eta URArekin elkarlanean

48. HELBURUA. Birziklatzearen eta berrerabilpenaren alorrean elkarlan-erakunde bat sortzea (*Xedea*: *Aurreikusitako koordinazio-erakundea sortzea).*

Sektore publiko eta pribatuetako adituen ideiak eta iritziak trukatzeko kluster bat sortzea, gure lurraldearen benetako beharrak antzemango eta aztertuko dituena, baita aukera berriak ere, Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentuarekin koordinatuta, baita Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasun Sailaren Kluster Politikako arauekin ere.
Ekonomia eta I+G+b ildo berriak sustatzea, birziklatutako produktu berriak sortzeko

49. HELBURUA. Iraunkortasuna Gipuzkoaren nortasun-ezaugarri bihurtzea, eta helburu horretan lurraldeko herritar, erakunde, egitura ekonomiko eta sozial guztiak sartzea (*Xedea*: *Aurreikusitako proiektuak eta programak gauzatzea).*

Energia-eraginkortasuna (garapena). Tokiko ekonomia eta energian enplegu iraunkorra dinamizatzea
Gipuzkoan iraunkortasunerako hezkuntza-programa sortzea
Tokiko Agenda 21. Emaitzak ebaluatzea. Garapena gobernantza demokratikoaren tresna gisa, Gipuzkoan garapen iraunkorraren eredu bat lortzeko
Eskolako Agenda 21. Programak sustatzea, tartean dauden eragileekin elkarlanean

50. HELBURUA. Gipuzkoako hondartzak modu integralean kudeatzea (*Xedea*: *Bandera urdinak lortzea, gutxienez Gipuzkoako hondartzen % 50ean; egun ez dago bandera urdinik).*

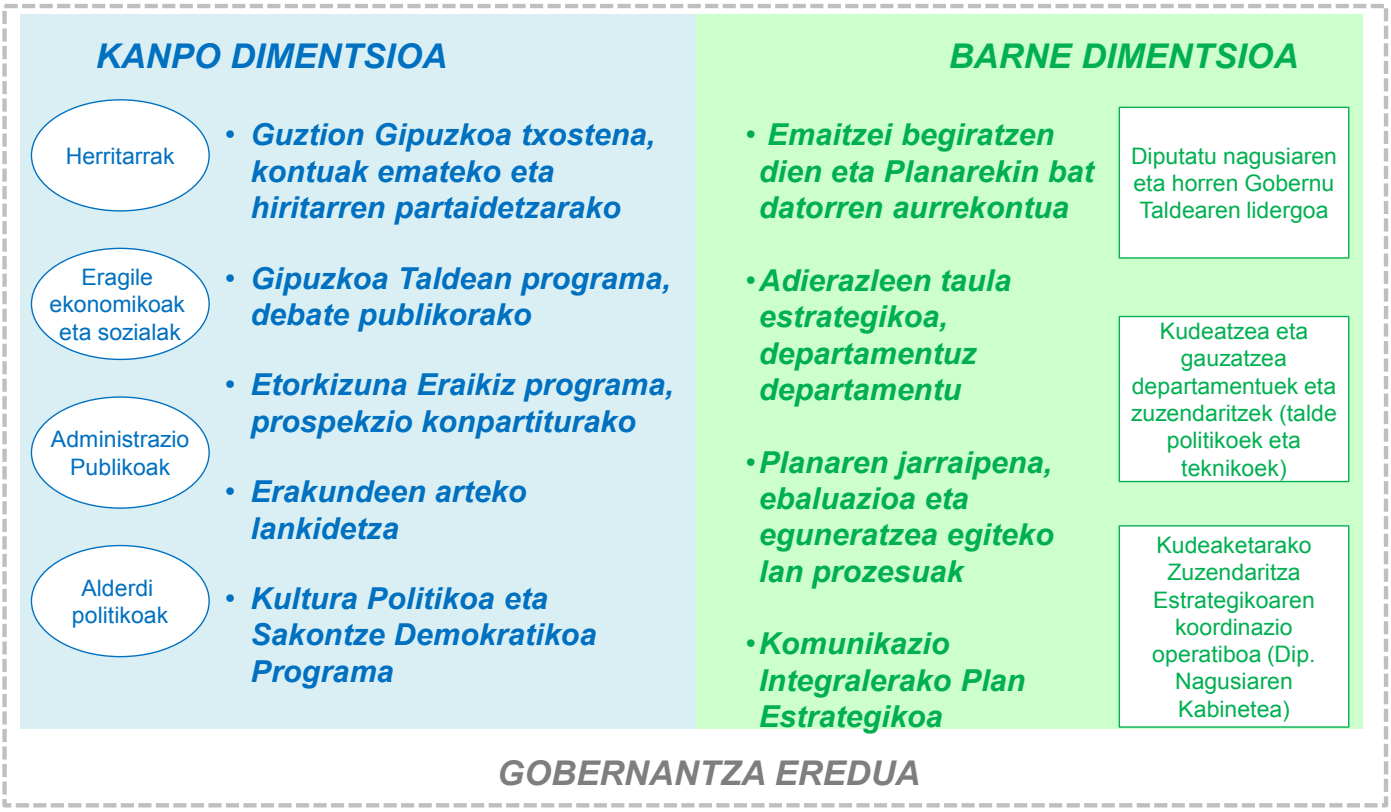
Eragile desberdinen artean batzorde bat sortzea, kudeaketa-sistema integratu bat ezartzeko, kalitatea kudeatzeko sistemetarako ziurtagiria (ISO9001) eta ingurumena kudeatzeko sistemetarako ziurtagiria (ISO9001) lortzea ahalbidetuko diguna
Hondartzak higiene eta osasun baldintza egokietan erabiltzea sustatzea, jardueren eragina murriztuz eta irisgarritasuna hobetuz, erabiltzaileak guztiz asebeteta egotea lortzeko helburuarekin

7. Planaren gobernantza

"Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019"k **gobernantza eredu irekia eta elkarlanekoa** proposatzen du, **pertsonak eta ondoko puntuak oinarritzat hartuta:**

- lidergo transformatzailea eta gainerako erakundeekin eta gizarte antolatuarekin partekatua
- elkarlan publiko-pribatua, proiektu estrategikoak sustatzeko
- herritarrekin eta lurraldeko eragile ekonomiko eta sozialekin etengabe elkarrekintzan aritzea
- eta GFAko talde politiko eta teknikoen parte-hartze aktibo eta protagonista, gobernuaren ekintzaren lehentasunak jarraitzeko eta ebaluatzeko, erantzukizunaren, gardentasunaren eta baliabide publikoen erabilera eraginkorraren irizpideetatik

Gobernantza hori, beraz, dimentsio bikoitzean planteatzen da, barnekoa eta kanpokoa. **Barnekoa, GFAko taldeko kideek bete behar dituzten rol eta zereginei dagokienez,** planaren jarraipenaren eta ebaluazioaren dinamikan. Lan dinamika bat da, eta horren oinarrian dira bai jabekuntza bai erakundean parte hartze aktiboa izatea -talde politikoak dagozkion gobernu-organoetan duen parte hartze aktiboa eta esperientzia handiena duen talde teknikoak erakundearen duten parte-hartze aktiboa-, eta rol protagonista izan behar du kudeaketa-mekanika hori definitzerakoan eta jarraitzerakoan. Eta **kanpokoa, herritarrek, lurraldeko gizarte eragileek eta eragile ekonomikoek, eta erakunde arteko esparruak, bete behar duten rolari dagokionez,** bai planaren jarraipenean eta ebaluazioan legealdian zehar, bai etorkizuneko hausnarketan eta epe ertain eta luzera eskaini beharreko lan eta proiektu-ildo berriei dagokienez.



Kapitulu honetan **planaren kudeaketa edo gobernantza eredua osatzen duten elementuak daude:**

- Lan-ildoen bultzada, koordinazioa, kontrola eta jarraipena oinarrituko diren printzipioak.
- Sostengu izango den antolaketa-eredua, bai barne dimentsioan (GFAko taldea), bai kanpokoan (herritarrak, lurraldeko eragile garrantzitsuak, erakunde arteko esparrua, etab.)
- Planaren kudeaketari lotutako prozesu nagusiak; hor nabarmentzen da kudeaketa eta kontuak aldizka ematea errazten duten plana ebaluatzeko mekanismoen garapena
- Aginte-koadroa, adierazle gakoekin eta 2018rako ezarritako xedeekin
- GFAko aurrekontuarekin konexioa eta koherentzia, planak behar bezala aurrera egin dezan funtsezko lotura-elementu gisa

7.1. Gobernantza printzipioak

Plan hau Gipuzkoa lehiakorragoa eta kohesionatuagoa lortzeko ibilbide-orri estrategikoa da. Denborari dagokionez 2015. urtetik 2019raino doa, eta beharrezkoa du ondoko printzipioetan oinarritutako eredua:

- **Koordinazioa:** Gipuzkoako Foru Aldundiaren zeharkako ikuspegi bat. Ororen gainetik plana gobernu-plan bat da, eta hala denez, Foru Aldundi osoari dagokio. Horrek ez du soilik esan nahi bere jarduerek eragina izango dutela departamentu eta zuzendaritza guztietan, baizik eta gainera horien parte-hartze aktiboa beharrezkoa izango dela ezarritako helburuak betetzeko, baita horien alorraren aurrekontuarekiko lotura ere. Horregatik, mekanismoen multzo bat ezarriko da, departamentuen jarduera modu egokian koordinatzea ahalbidetuko dutenak, sinergiak baliatzeko eta proiektuak garatzerakoan eraginkorragoak eta efikazagoak izateko xedearekin.
- **Bultzada**: Lidergo irmoa helburuak betetzeko. Planaren lidergoa Diputatu Nagusiaren Kabineteak du. Berariazko arduradunak izango dituzten proiektuen antolaketa espezifikoez gain, Kabineteak planaren ekimenak bultzatzeko beharrezko mekanismoak jarriko ditu; horien sustatzaile gisa jardungo du eta gainerako departamentuengandik lidergoa eta babesa bilatuko ditu, beharrezkoa denean.
- **Ebaluazioa**: Argi dago ezaugarri hauek dituen plan batek proiektuen aurrerapena eta ekimenen betetzea etengabe kontrolatzea eta jarraitzea ahalbidetzen duten tresnak behar dituela. Benetakoa, argia eta egokia den informazioarekin. Zentzu horretan, gainbegiratze zorrotz eta eraginkorra egitera bideratutako dinamikak eta prozedurak ezartzea aztertu da, kudeaketa-taldeei gehiegizko lan administratiboak emango ez dizkiena, baina lan-ildoen egoeraren ikuspegi argia eta benetakoa maila guztietara eramatea, eta era berean, kasu bakoitzean beharrezkoak diren erabakiak eta neurriak hartzea ahalbidetuko duena.
- **Eguneratzea:** Ingurunearen aldaketetara egokitzen den plana. Ez da posible zehatz-mehatz ezagutzea planaren testuinguru-elementuak eta ekimenen egoera lau urteko epean. Inguruan, araudian edo teknologian gertatutako aldaketak, erabaki desberdinak bultzatzen dituzten emaitzak ematen dituzten azterlanak, aurrekontu aldaketak edo proiektuen emaitzak berak testuingurua aldatzen doazen egoerak dira eta planean aldaketak egitea eskatzen dutenak. Horregatik, kudeaketa-plana etengabe eraikitzen doan plan bat izateko asmoz jaio da, eta bere inguruaren aldaketetara etengabe egokitzea ahalbidetuko dioten elementuez hornitu da.

7.2. Antolaketa-eredua: barne dimentsioa

Kudeaketa planak, bizirik dagoen eta etengabeko bilakaera duen tresna gisa, pixkanaka Gipuzkoaren etorkizuna eta GFAren eginkizuna aldatzeko ahalegin, lan eta jarrerarako oinarri finkoan ezartzen lagundu behar du. Ibili beharreko bide luze horrekin, jarraian barne mekanismo eta erantzukizun nagusiak aurkezten dira, “PDCA” (*Plan-Do-Check-Act* edo Planifikatu-Egin-Egiaztatu-Jardun) lan-eredu integrala jarraituz, planaren etengabeko bilakaera eta hobekuntza lortzeko, duen zeregin bikoitzean:

- Maila politikoan, legealdiko esparru estrategiko eta erreferentzia politiko gisa, non jasotzen diren GFAren asmo, lehentasun eta erronka estrategikoak 2015-2019 aldian zehar.
- Maila teknikoan, etxean kudeaketa efikaz eta eraginkorrago bat errazten duen tresna gisa, dauden barne egiturekin, mekanismoekin (aurrekontua, etab.) eta barne jardunbideekin lotuz.

Kudeaketa planaren antolaketa-ereduak, bere barne dimentsioan, GFAren taldea osatzen duten pertsona guztien rol eta erantzukizunak jasotzen ditu, planaren zuzendaritza, gauzatze, jarraipen eta eguneratzearekin lotuta, eta horiek jarraian azaltzen dira:

7.2.1. Diputatu Nagusia

“Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019”aren bultzatzailea eta burua Diputatu Nagusia da, eta hori erabiliko du ibilbide-orri estrategiko gisa legealdian zehar. Lidergo hori, Diputatuen Kontseiluarekin partekatua, honela gauzatuko da:

- Kudeaketa planaren eta bertan jasotako lehentasunen buru izatea eta horiek aurrera eramatea
- Kudeaketa planaren gakoak sozializatzea, bai barnean (GFAko taldea), bai kanpoan (herritarrak, gizarte eta ekonomia-eragile garrantzitsuak, etab.)
- Kudeaketa planaren aurrerapen-mailaren azken kontrola, horren gauzatze orokorrari eta departamentuen gauzatzeari dagokienez, hainbat mekanismoren bidez:
    - **Hileko Gobernu Kontseilua.** Bertan berrikusiko da planaren lehentasunezko lan-ildoen eta proiektuen aurrerapen-maila (“semaforo” sistema erraz baten bidez, departamentu bakoitzaren lehentasunezko proiektuen egoeraren errepasoa eta doikuntza erraztuko duena, arreta berezia eskainiz hasi gabekoei edo zailtasunak dituztenei; horiek "gorriz” adieraziko dira).
    - **Kudeaketa planaren urteko Gobernu Kontseilu monografikoa,** datorren urterako lan-ildo eta proiektu berriak eztabaidatzeko eta onartzeko (iraila, aurrekontuan eratu baino lehen), planean jasotako adierazleen koadroaren azterketan oinarrituta. Salbuespeneko egoeretan Ezohiko Kontseilua deitu liteke. Era berean,

departamentu arteko izaera duten planeko proiektuak garatzeko eta bultzatzeko abian jartzen diren **aldi baterako talde teknikoak** sortu eta kontrolatzearen arduraduna izango da.

- **Gobernu-itunaren Jarraipen Batzordea,** gobernua partekatzen duten bi alderdi politikoek batera planean jasotako lehentasunak aldizka jarraitzeko.
- Planaren arduradunarengandik jasotako aldizkako informazioa.

- Era berean, Diputatu Nagusia herritarrei eta lurraldeko beste eragile garrantzitsuei planaren aurrerapen-mailaren egiaztatzeko eta kontuak emateko ekintza nagusiak helaraztearen buru izango da, gobernu honen gardentasun eta erantzukizun-bokazioa den heinean. Mekanismo horiek "Antolaketa-eredua: kanpo dimentsioa" atalean zehaztuko dira.

7.2.2. Departamentuak eta zuzendaritzak

Plana GFAko gobernu-taldeko diputatu eta zuzendariek kudeatu eta koordinatuko dute, planaren arduradunaren babesarekin. Horien erantzukizunak izango dira honakoak:

- Bere erantzukizunpean dauden lan-ildoen eta proiektuen gauzatzea koordinatzea, bere departamentu/zuzendaritzako talde politiko eta teknikoarekin.
- Bere departamentu/zuzendaritzaren mendean dauden lan-ildo eta proiektuen aurrerapen-mailaren jarraipena egitea hilero
- Bere departamentu/zuzendaritzaren mendean dauden lan-ildoak eta proiektuak alorreko aurrekontuarekin lerrokatzea koordinatzea, urteko aurrekontuak modu zehatzean jaso ditzan lehentasunezkotzat jotako lan-ildo eta proiektu horiek.
- Lan-ildoen eta proiektuen aurrerapen-mailari buruzko kontuak ematea, bai Gobernu Kontseiluan (hileko kontseiluan eta urteko kontseilu monografikoan), bai Batzar Nagusietan (urtero).

Zeregin horiek garatzeko, departamentu bakoitzak **Departamentu-ebaluaziorako Batzorde** bat sortuko du, eta hor parte hartu beharko du, gutxienez, departamentuko zuzendaritza bakoitzeko talde teknikoko ordezkari batek, eta, gutxienez, bertako ordezkari politiko batek.

Gainera, **Kudeaketa Plan Estrategikoaren jarraipena egiteko departamentu arteko batzorde tekniko bat** sortzea planteatzen da, hiru hilean behin ohiko izaerarekin bilduko dena, ondoko ardurekin:

- GFAko urteko aurrekontua planaren lan-ildo eta proiektuekin behar bezala lerrokatuta dagoela bermatzea,
- "Emaitzetara zuzendutako aurrekontua" proiektua abian jartzeko garatu beharreko ekintzak koordinatzea,
- Departamentu arteko proiektuetarako aldi baterako talde teknikoen lana gainbegiratzea,
- GFAko talde teknikoak parte hartzeko mekanismo eta dinamika berriak planteatzea, planaren esparruan haren jabekuntza eta protagonismoa bultzatzeko,
- Kudeaketa Plan Estrategikoaren gauzatze, jarraipen, eguneratze eta sozializazio egokirako neurri zuzentzaileak planteatzea.

Batzorde hori Diputatu Nagusiaren Kabineteak zuzentzen du, zehazki Kudeaketa Estrategiako zuzendariak, zuzendaritza-lanak egingo dituena, eta Diputatu Nagusiaren Alorraren Idazkaritzako buruak, batzordearen koordinazio eta idazkaritza-lanak egingo dituena. Gainera, nabarmendu behar da bi departamentuk planaren garapenean eta jarraipenean izango duten zeregin bereziki garrantzitsua: batetik, Ogasun eta Finantza Departamentua, aurrekontuaren azken erantzule gisa eta planean jasotako lan-ildoen eta proiektuen finantzaketa-tresnen erabilera gauzatzen dituena; eta bestetik, Gobernantzako eta Gizartearekiko Komunikazioko Departamentua, kontuak emateko, gobernu irekiaren eta herritarren parte-hartzearen dinamika berrien arduraduna, horiek guztiak garrantzitsuak planaren esparruan, baita GFAren kudeaketan pixkanaka eredu aurreratuak sartzeaz arduratuko dena ere, eta plana horien erakusgaia da. Azkenik, batzordea departamentu bakoitzeko ordezkari tekniko batek osatuko luke (departamentu bakoitzean planaren arduradun teknikoa dena).

Horrenbestez, departamentu arteko batzordea ondokoek osatuko lukete: Kudeaketa Estrategiako zuzendaria, Diputatu Nagusiaren Alorreko Idazkaritzako burua, departamentu bakoitzeko ordezkari teknikari bana (printzipioz, idazkari teknikoak izan litezke) eta Aurrekontuetako burua (Ogasun eta Finantza Departamentua) eta Modernizazio burua (Gobernantzako eta Gizartearekiko Komunikazioko Departamentua).

Bestalde, aipatu **aldi baterako lan-taldeak** kudeaketa-unitate gisa eratuko lirateke, *ad hoc* antolatuak eta sortuak departamentu arteko lan-talde gisa, izaera eta osaketa teknikokoak, planaren lehentasunezko zeharkako proiektuak bultzatzeko jardungo luketenak. Denbora jakin baterako eratuko lirateke eta helburu espezifiko batekin; hura lortzean haien ibilbidea amaituko da.

7.2.3. Planaren arduraduna

Planaren koordinazio operatiboa Kudeaketa Plan Estrategikoaren arduradunak egingo du, Diputatu Nagusiaren Kabineteko Kudeaketa Estrategiako Zuzendaritzara atxikitakoa, eta hura arduratuko da ondokoak koordinatzeaz:

- **Planarekin lotutako barne mekanismoak:** Hileko Gobernu Kontseiluan proiektuen aurrerapen-maila berrikustea, urteko Gobernu Kontseilu monografikoan proiektuak sakonki berrikustea, planaren foro edo lan-talde espezifikoetan, etab.
- **Kudeaketa Plan Estrategikoa bultzatzearekin lotutako egitekoak,** esaterako:
    - Diputatu Nagusiari eta departamentuei planarekin zerikusia duen guztian etengabe babesa ematea
    - Planaren departamentu-kudeaketak sortutako gorabeherak konpontzea
    - Departamentuei planari buruzko prestakuntza ematea
    - Planaren barne sozializazioa
    - Planaren aurrerapenarekin lotutako gainerako zeregin eta proiektuak
    - Planaren jarraipena eta ebaluazioa egitea, honela:
        - Adierazleen aginte-koadroko adierazleak neurtuz eta jarraituz
        - Planaren jarraipenaren urteko txostena eginez
    - Aurrekontuen aplikazioa doitzea eta eguneratzea, planarekin duen konexioari dagokionez

7.3. Antolaketa eredua: kanpo dimentsioa

7.3.1. Erakunde arteko koordinazioa

Departamentu arteko koordinaziotik haratago, planak erakundeen parte-hartze handia eta euren artean koordinatzea eskatzen du, izan ere, gainerako erakundeekin, bereziki Eusko Jaurlaritzarekin, gainerako foru aldundiekin eta udalekin itundu behar diren lan-ildoak eta proiektuak planteatzen ditu. Erakunde-erantzukizunarengatik, erakunde-maila desberdinetan lotutako ekimenak eta planak areagotzen ari direlako sinergiak lortu behar dira. Erakunde arteko koordinazio hori, nagusiki, erakunde arteko maila bakoitzean eta departamentuen lan-esparru bakoitzean lehendik dauden koordinazio-organoen bidez ezarriko da.

Udal eta eskualde esparruari dagokionez, baterako lanaren eta koordinazioaren mekanismo espezifikoak ezarriko dira. Zehazki, proiektu batzuetan erreferentzia gisa hartuko da Gipuzkoa Sarean-en esperientzia; azken sei urteotan zehar gobernantza eredu bat zehaztea ahalbidetu du, eragile publiko eta pribatu ugari eta askotarikoen parte-hartzearekin, baita eragile horien arteko konfiantzan oinarritutako baterako proiektuak partekatzea eta garatzea ere. Gobernantza eredu horren oinarriarekin, udalerrien eta, kasua bada, eskualdeetako garapen agentzien parte-hartzea dakarten planaren lan-ildoei ekiten saiatuko gara.

7.3.2. Herritarrekin egiaztatzea

Planak hainbat mekanismo eta dinamika zehaztu ditu herritarrek aldizka planaren lan-ildoen aurrerapena aztertu ahal dezaten, herritarrak sartuz jarduera publikoaren, horren emankortasunaren eta eraginkortasunaren ikuskaritza sozialean, eta horien ordezkari politikoek erakunde-zintzotasunaren balioak errespetatzea ahalbidetuko du, herritarren eta gobernuaren artean erantzukidetasuna sustatuz.
Hasieran, plana Batzar Nagusietan aurkeztuko da 2015eko irailaren 30eko ezohiko bilkuran, eta bai plana, bai Batzar Nagusietako eztabaidaren ondorioak herritarrei aurkeztuko zaizkie ondoren GFAko gobernu-taldearen hainbat ordezkarik, planaren sustatzaile eta lider gisa, parte hartuko duten ekitaldi publiko batean.

Legealdian zehar, hiru hilez behin Guztion Gipuzkoa txostena argitaratuko da, plana nola doan adierazten duen informazio eguneratuarekin, kontuak emateko mekanismo gisa, baina aldi berean ideiak eta proposamen berriak jasotzeko balio dezan. Urtero, Gipuzkoako Batzar Nagusietan Kudeaketa Plan Estrategikoaren aurrerapen-mailaren txostena aurkeztuko da, talde politikoen artean plana nola doan eztabaidatzeko ezohiko bilkura monografiko batean. Aurkezpen horretan GFAko gobernu-taldeak parte hartuko du.

Era berean, gizartearekin komunikazio eta egiaztatze ekintzen agenda oso bat planteatuko da, inkesten, dibulgazio-jardunaldien, buletin digitalen, prentsa-oharren eta abarren bidez, datozen lau urteotan garatzeko. Azkenik, GFAren webgune nagusiak planari zuzendutako tarte espezifiko bat izango du, eta bertan aldizka planaren lan-ildoen eta proiektuen aurrerapen-mailari buruzko informazio eguneratua argitaratuko da, eta bertan herritarrek parte hartzea eta ekarpenak egitea erraztuko da.

7.3.3. Alderdi politikoen arteko elkarrizketa: Kultura politikoaren eta sakontze demokratikoaren programa

Elkarbizitza-sistemetan egindako aurrerapenak zuzenean lotuta daude sakontze demokratikoarekin eta herritarren eta erakunde-ordezkarien nahiz gizarte antolatuaren jarrera, balio eta portaera demokratikoetan egin diren aurrerapenekin.

Programa honen helburua da Gipuzkoako Batzar Nagusietan ordezkatutako alderdi politikoen artean etengabeko eztabaida eta elkarrizketa foro bat sortzea, lurraldeak kultura politikoaren ikuspegitik dituen erronkei ekiteko, elkarrizketa zailtzen duten egoeraren araberako agertokiak gainditzuz.

7.3.4. Eragile ekonomiko eta sozial garrantzitsuekin hausnarketa: Gipuzkoa Taldean programa

Programa honen helburua hausnarketa publikora Gipuzkoako gizarte antolatua gehitzea da. Kontua ez da gizarte antolatuarekin komunikazio ona izatea bakarrik, baita gobernantza eredu berri bat instituzionalizatzea ere, non gizarte antolatuak protagonismo berezi bat duen kontu publikoei eta lurraldearen garapenari dagozkion kontuei buruzko hausnarketan. Gobernantza modu berri horren instituzionalizatzeak elkarrizketa eta egiaztatze sare egonkorrak sortzea dakar, baita partekatutako proiektuen sorkuntzan parte hartzea ere.

Kudeaketa Plan Estrategikoa bera sakontze demokratikoa era partekatuan egiteko ariketa gisa planteatzen da, eragile horiek etengabe elkarlanean aritzeko eta parte-hartzeko irekita dagoena, bai planean bertan planteatutako lan-ildoetan eta proiektuetan, bai aurreikusitako hainbat lan dinamiketan, esaterako, jarraian aurkeztuko den etorkizuneko prospektibarena. Azken hilabeteetan Gipuzkoako eragile ekonomiko eta sozial nagusiekin izandako elkarrizketa eta bileretan, GFAko gobernu-taldearen borondatea helarazi zaie, hauxe:

- Aldizka planaren lan-ildoen aurrerapen-maila egiaztatzea, dinamika eta elkarlanerako gune formal nahiz informalen bidez
- Kudeaketa Plana aberasteko beharrezkotzat jotzen diren ekarpen eta akordio espezifikoak sartzea, hura garatzeko eta ezartzeko prozesuan
- Gure lurraldeak epe ertainera eta luzera dituen beharren (sozialak, ekonomikoak, kulturalak, etab.) etorkizuneko esplorazioa partekatzea

7.3.5. Etorkizuneko prospektiba: Etorkizuna Eraikiz programa

Programa honen helburua prospekzio-ariketa bat egitea da, lurraldeko eragileekin batera, lurraldearen etorkizun ekonomikoa, soziala eta politikoa bermatzeko funtsezko erronkei dagokienez. Ariketa prospektiboaren emaitzak epe ertainera lurraldearen politika publikoak eta erronka estrategikoak eraikitzeko balio behar du. Horretarako, programa horrek hiru funtsezko baldintza bete behar ditu:

- Egungo Kudeaketa Plan Estrategikoak estrategikotzat jotako esparruetan benetako behar bat izatea.
- Alor horretan garrantzia duten lurralde-eragileekin behar estrategikoa partekatzea.
- Prospekzioaren azken emaitza proiektuen diseinuarekin amaitu behar da, eta horiek epe laburrera gauzatuko lirateke.

Programa garatzeak hiru dimentsiotan lan egitea dakar: memoria prospektiboak, *benchmarking* programak eta proiektuen diseinua.

Eragile anitzeko ezagutza eta hausnarketa sortzeko foro edo sare bat izango litzateke, epe ertain-luzera begiratuko duena eta aldizka bere buruari galdetuko diona “zertaz eta nola biziko den Gipuzkoa etorkizunean”. GFAko egungo gobernu-taldearen lehen lehentasuna susperraldi ekonomikoa eta soziala eta krisia behin betiko gainditzea izanik, bere betebeharra da lurralde gisa epe luzerako gure lehiakortasunaren gakoak aurreratzen saiatzea, pixkanaka lurraldearen plangintza estrategikoan sartu ahal daitezen apustu eta proiektu eraldatzaile berriak, Gipuzkoako etorkizuneko ongizatea eta iraunkortasuna ziurtatzera bideratuak.

Eztabaidarako eta ezagutza sortzeko plataforma horrek, GFA buru duela eta Gipuzkoako eragile politiko, ekonomiko, akademiko eta sozial garrantzitsuen (erakunde publikoak, enpresak, sindikatuak eta produkzio-sektoreak, eragile zientifiko-teknologikoak, gizarte zibil antolatua eta herritarren ordezkariak, etab.) eta esparru bakoitzean erreferentzia diren nazioarteko eragileen parte hartzeari irekita, hausnarketa, azterketa eta prospekzio dinamika egonkor bat bultzatuko luke Gipuzkoaren etorkizunaren inguruan eta planean sartzeko neurri eta ekintza berrien proposamen zehatzak sortuko lirateke, berehala aplikatzeko.

7.4. Lan-prozesuak: Planaren jarraipena, ebaluazioa eta eguneratzea

Kudeaketa Planak, soiltasun eta praktikotasun irizpideak jarraituz, plangintza, gauzatze, ebaluazio, doitze eta kontuak publikoki ematearen urteroko sistematika bat barne hartzen du. Dinamika hori prozesu baten moduan eratzen da eta, lehen adierazi den bezala, fase hauen arabera garatuko da:

1. **Ebaluazioa, doitzea eta emaitzen aurkezpena.** Gobernu Kontseiluan egindako hileko jarraipenaz gain, urteko bigarren hiruhilekoan, oinarritzat aurrerago azaldutako aginte-koadroa hartuz, amaitu den urtean zehar planaren esparruan abian jarritako lan-ildoen eta proiektuen gauzatze eta ahalegin, jarduera eta eragin mailaren urteko ebaluazioa egingo da. Ebaluazio horren emaitzak, departamentu bakoitzak garatuak planaren

arduradunaren babesarekin, dagozkion organo eta azaldutako foro desberdinen ebaluazio-bileretan aurkeztuko dira:

- Planaren jarraipenaren departamentu arteko batzorde teknikoa.
- Gobernu Kontseilu monografikoa.
- Urteko ezohiko bilkura monografikoa Batzar Nagusietan.

2. **Lehentasunezko helburuak eta lan-ildoak berrikustea eta eguneratzea.** Urteko hirugarren hiruhilekoan zehar planean jasotako lan-ildoak eta proiektuak berrikusi eta egiaztatuko dira, aldaketa handienak sartzeko (ildo edo proiektu berriak sartzea, beste batzuk kentzea, aurrekontuak aldatzea, departamentu edo alor arduradunean aldaketa, etab.). Departamentu bakoitzak egindako ariketa, planaren arduradunaren eta Aurrekontu Zuzendaritzaren babesarekin, izan ere, denboran bat egingo du aurrekontuak eratzeko dinamikarekin eta harekin berrelikatuko da. Horrela, departamentu bakoitzak hurrengo urtean zehar garatu beharreko apustuak eta lehentasunak antzeman eta kuantifikatu ahal izango ditu, eta horiek gero dagozkion aurrekontu-partidekin lotu.

7.5. Planaren alderdi ekonomikoak eta aurrekontuari dagozkionak

Kudeaketa Plan Estrategikoak aurrekontuan duen eragina zuzenean lotuta dago Foru Aldundiaren ohiko aurrekontuekin. Zehazki, zuzenean plan honekin lotutako 2016ko aurrekontua 2016ko aurrekontua onartzeko aurrekontu-dinamika amaitzen denean zehaztuko da, 2015. urtearen azken hiruhilekoan zehar garatua.

Horrenbestez, garrantzi berezia dute ondoko ekintzek:

- **Aurrekontuak eratzeko jarraibideetan klausulak sartzea:** 2016ko aurrekontuak eratzeko aurrekontu-jarraibideetan klausula batzuk sartuko dira, aurrekontuko helburuak eta ekintzak planarekin lotzeko beharra justifikatzen dutenak
- **Plana barne jardunbidearekin modu eraginkorrean lotzea** (aurrekontu-dinamikarekin lotzea): Kudeaketa Plan Estrategikoaren erronketako bat aurrekontuarekin lotura osoa izatea da, hasieratik GFAren kudeaketa operatiboaren tresna nagusiaren (aurrekontua) eta planaren (tresna estrategiko osagarri gisa diseinatua) arteko lotura erraztuz.
- **Aurrekontua eratzeko prozesuaren berrikuste osoa** (helburuen araberako aurrekontua edo emaitzetara zuzendutako aurrekontua): Era berean, aurrekontua eratzeko egungo prozesua berrikusteko eta emaitzetara zuzendutako aurrekontu berri bat eratzeko lan-ildo bati ekiteko beharra planteatzen da. Hau da, egozten diren baliabideak esplizituki lortzea espero diren emaitzekin lotzen duen aurrekontu bat. GFAn ekimen berria izango litzateke, eta lortu nahi diren helburuak esplizitu egin beharko lirateke; horrek zera dakar: plangintza estrategikoarekin lotzea, emaitzen jarraipena, ebaluazioa eta aurkezpena egitea, emaitzei buruzko informazioa erabiltzea, kultura aldatzea, etab.

7.6. Aginte-koadro estrategikoa

Kudeaketa Planaren jarraipenaren eta ebaluazioaren sistematika erabili ahal izateko, aginte-koadro erraz bat zehaztu da. Hiru maila izango ditu, eta neurtuko ditu 1) gauzatzea eta ahalegina plana garatzerakoan, 2) eman duen jarduera zuzena edo emaitza, eta 3) finkatutako helburu nagusiak lortzeko egindako ekarpena. Aginte-koadroa zehaztasun, erraztasun eta garrantziaren printzipioetan oinarrituta diseinatu da.

1. **Gauzatzearen eta ahaleginaren adierazleak.** Planaren ardatz bakoitzerako, horrekin lotutako ekintzen betetze-maila ezagutzea ahalbidetzen dute, baita horretara bideratutako baliabide ekonomikoak eta eragindako baliabide pribatuen kuantifikazioa (dagokien kasuetan).
2. **Jardueraren eta emaitzaren adierazleak.** Helburu bakoitzaren azpian dauden ekintzek sortutako jarduera zuzena edo emaitza ezagutzea ahalbidetzen dute. Adierazle esanguratsuenak aukeratu dira, posible izan denean, gaur egun dauden adierazleak erabiliz.
3. **Eraginaren adierazleak.** Helburua planaren bidez nabarmendu nahi ditugun Gipuzkoako lurraldeko esparruen bilakaera ezagutzea da. Jakitun gara gure ekintzak bere horretan eta lau urtera eragin txikia izango duela ezarri ditugun helburuetan, baina beharrezkoa deritzogu horietan adierazten diren esparruen bilakaera ezagutzeari, horiek interpretatzeko eta horrela gure plana ebaluatzeko eta doitzeko legealdian zehar. Adierazle garrantzitsuak aukeratu dira, gure inguruko entzute oneko erakundeek neurtuak.

Adierazle horiek departamentu bakoitzak kudeatu eta neurtuko ditu, planaren arduradunaren babesarekin, eta adierazitako barne organoen baitan baliozkotuko dira (departamentu arteko batzorde teknikoa eta ezohiko urteko gobernu kontseilua).

7.7. Plana komunikatzea

GFAk legealdi honetarako duen erronka nagusietako bat da Aldundiaren lana herritarrei gerturatzea, horretarako bai ohiko komunikabideak, bai komunikatzeko tresna eta sistema berriak erabiliz.

Kudeaketa Plan Estrategikoa 2015-2019, datozen urteotarako GFAren ekintzaren lehenespen, jarduera eta bilakaera esparru gisa sortua, GFAren komunikazio-ekintzaren ardatz nagusietako bat izango da, bere osotasunean planaren aurrerapen-mailaren eta, bereziki, bertan jasotzen diren proiektu estrategikoen jarraipenerako beharrezko informazioari dagokionez.

Komunikazio hori lehentasunez herritarrei zuzenduta egongo da, baina ahaztu gabe aldizka Batzar Nagusietan kontuak ematea eta barne komunikabideak indartzea, planaren jarraipen eta eguneratzeko elkarlanezko prozesu bat sustatzeko, departamentu guztietako taldeen parte-hartzearekin, aurreko orrialdeetan planteatutako lan-eskemaren arabera.

Hori guztia datorren urrian onartzea aurreikusten den Komunikazio Plan Estrategiko Integralaren barruan egongo da.