

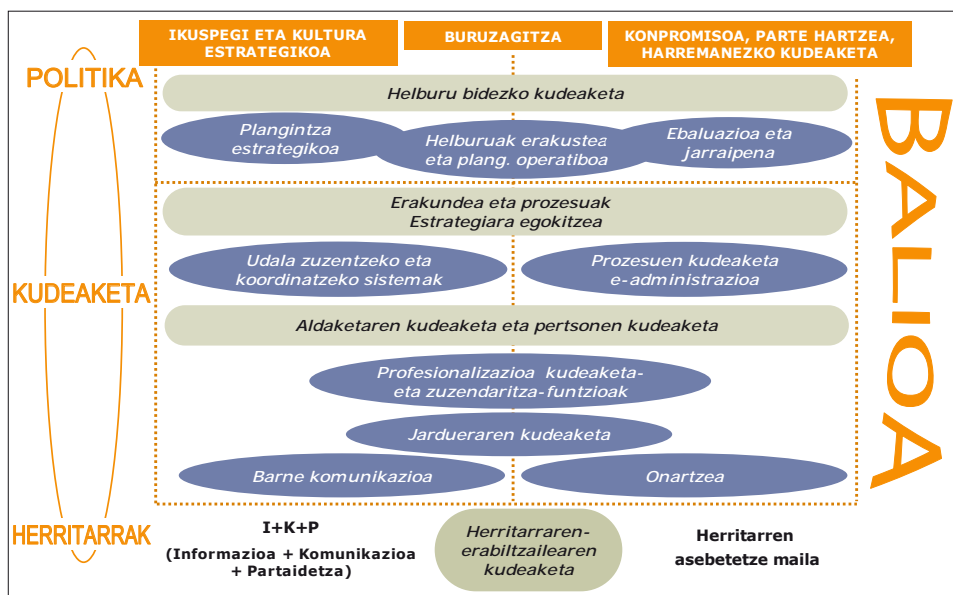
Gipuzkoako Udalen Helburukako Kudeaketaren Gida

6. Modulua **Antolaketa- eta kudeaketa-euskarria**

1. HELBURU BIDEZKO KUDEAKETAREN EXIJENTZIAK ERAKUNDEAN

Helburu bidezko kudeaketaren ezarpena pixkanaka doa aurrera, eta epe luzekoa da, esperientzia gehienek erakusten duten moduan.

Bestelako arrazioen artean, beste kudeaketa-sistema batzuen gainean duen konpromisoarengatik; izan ere, eredu integratu eta koherente bat lortzeko egokituz joan beharko baitira. Alde estrategikoak, antolaketari buruzkoak, kudeaketazkoak eta operatiboak, elkartearen eta pertsonen izaerari buruzko aldeak jasotzen dituen eredua, ondoren eskeman agertzen den moduan:



Antolaketaren ikuspegi zabaletik (antolaketa, giza baliabideak kudeatzeko eredua, eta zuzentzeko eta koordinatzeko eredua), helburu bidezko kudeaketa arrakastarekin ezarri ahal izateko, lortu behar diren funtsezko faktore eta elementu batzuk daude.

Guretzat garrantzitsuenak direnak aipatuko ditugu:

- **Goi-zuzendaritzaren buruzagitza eta konpromiso argi eta jarraitua.** Gakoa da, eta porrot egiteko funtsezko arrazoietakoa bat. Legealdiaren aldaketek eraldatze eta aldaketa garrantzitsuak ekar ditzakete. Gure tokiko ereduan, besteetan ez bezala, sistema politikoa apurtzen da, eta

1. Helburu bidezko kudeaketaren exigentziak erakundean

maila teknikoak eta administrazio mailak (makina burokratiko delakoa), egonkorak direnez, jarraitzen dutenak dira. Eta, oraingoz, behartzen duen arautegirik ez dagoenez, konpromisoa funtsezkoa da zuzendaritza politikoan nahiz kudeaketa eta zuzendaritza teknikoaren mailan.

- **Balioaren kultura indartzea eta emaitzei begiratzea**, publikoaren balio sendoei uko egin gabe (ekitatea, eskuratzeko berdintasuna, zerbitzua,...), ohiko kultura burokratikoarekin orekatu eta konpentsatu dezan. Hortaz, *Value for Money* eta antzeko kontzeptuak errotzea.
- **Antolaketa-diseinu eraginkor eta argia, eginkizunak, funtzioak eta ardurak ongi zehaztuz**, maila kudeatzaile eta teknikoetan, maila politikoetan, eta bien arteko funtzioen mugetan edo bereizketan.
- **Kudeaketa- eta zuzendaritza-funtzioa bere gain hartzea, eta haren balioa handitzea**, helburu bidezko kudeaketak eskatzen dituen konpromiso eta erantzukizun mailekin bat etorritz. Askotan, honek esfortzuak eskatuko ditu zuzentzeko eta kudeatzeko gaitasun eta eskumenetan trebatzeko.
- **Kudeaketa koordinatzeko sistema arin eta eraginkorra**, nahitaezkoa dena Udalak bezalako erakundeetan, non zerbitzu aukera zabala eta dibertsifikatua dagoen. Azken finean, koordinazio kulturaren sustapen bertikala nahiz horizontala, unitateen arteko zeharkako erlazio bideak bilatuz.
- **Giza baliabideak kudeatzeko eredua, pertsonak erakundearen helburuekin bat egitea eta konpromiso hartzea lortzen duena**, ondorengo ardatzetan oinarritzen dena:
 - Informazioa eta komunikazioa.
 - Prestakuntza eta trebakuntza.
 - Erantzukizuna eta konpromisoa, eta boterea eta autonomia eskuordetzea, harekin bat etorritz.
 - Jardueraren, talde eta pertsonen kudeaketa, erakundeak, talde eta banaka mailan, pixkanaka helburuak zabaltzea ahalbidetzen dizkioten tresnak dituen neurrian.
 - Onespen egokia.

Zenbait egilek goi konpromiso eredutzat hartu dute.



Goi konpromisoa duen erakundearen printzipioak

- Prozesuei, kalitate estandarrei, bezeroen iritzari eta funtzionamenduari eta emaitzei buruzko informazioa.
- Bere lanari, helburuei eta erakundearen sistema orokorraren inguruko ezagutzak eta prestakuntza.
- Erabakiak hartzeko ahalmena edo eskuordetzea, bere lanaren inguruan.
- Emaitzekin (produktibitatea, etekina edo jarduera), norberaren ekarpenaren gehitzearekin eta gaitasun eta eskumenen garapenarekin lotutako sariak.

Iturria: Lawler, Edward E. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organisation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Aurreko faktoreak beste egile batzuek identifikatutakoen antzekoak dira, hala nola, ondorengo koadroan jasotzen direnak.



Helburu bidezko zuzendaritza arrakastarekin ezartzen laguntzen duten antolaketa faktoreak

1. Aurretik plan edo ikuspegi estrategikoa egotea, erakunde
2. Goi zuzendaritzak konpromisoa hartzea (maila politikoa barne, eta gutxienez ez du oztoporik jarriko).
3. Gaitasuna, prestakuntza eta motibazioa duten zuzendariak.
4. Zuzendaritzaren autonomia maila handia izatea (askotan komenigarria izan daiteke aurretik erakunde berregituratzea, funtzio eta erantzukizun batzuk beste modu batean definituta).
5. Baliabideen esleipena eta helburuen ezarpena elkarrekin lotzeko aukera izatea.
6. Lehendabiziko esperientziak prozesu erregular eta ondo ezagututakoetara mugatzea, arrakasta ziurtatu eta erakunde guztiari froga gisa baliagarri izateko.
7. Elkarteko jardueretara eta jardueraren gai gakoetara bakarrik mugatzea (biztanleria inpaktuarengatik, kostuarengatik,...).

Iturria: López Camps, J. y Gadea, A. *Una nueva administración pública*. Oñati: IVAP, 2001

Modulu honen ondorengo ataletan aipatzen dira elementu hauetako batzuk, egitura eta antolaketa-eredua, funtzio eta erantzukizunen argitzea, eta bereziki kudeaketaren koordinazio sistema. Hasieran, udal antolaketa-arauegia berrikusiko da.

2. ARAUTEGIA, ANTOLAKETA EREDUAK ETA JOERAK

2.1. Tokiko erakundeen antolaketa

UDAL ANTOLAKETARI BURUZKO OINARRIZKO LEGERIA

Tokiko gobernuen antolaketan eragina duten arau nagusiak hauek dira:

- 7/1985 Legea, apirilaren 2koa, Toki Erregimeneko Oinarriak arautzen dituena, eta 11/1999 legea, hori aldatzen duena.
- 781/1996 Errege Dekretu Legegilea, apirilaren 18koa, toki erregimenaren arloan indarrean dauden lege xedapenei buruzko testu bategina onartzen duena.
- 2568/1986 Errege Dekretua, azaroaren 28koa, Tokiko Erakundeen Antolamendua, Funtzionamendua eta Erregimen Juridikoari buruzkoa.
- 57/2003 legea, abenduaren 18koa, tokiko gobernu modernizatzeko neurriei buruzkoa.

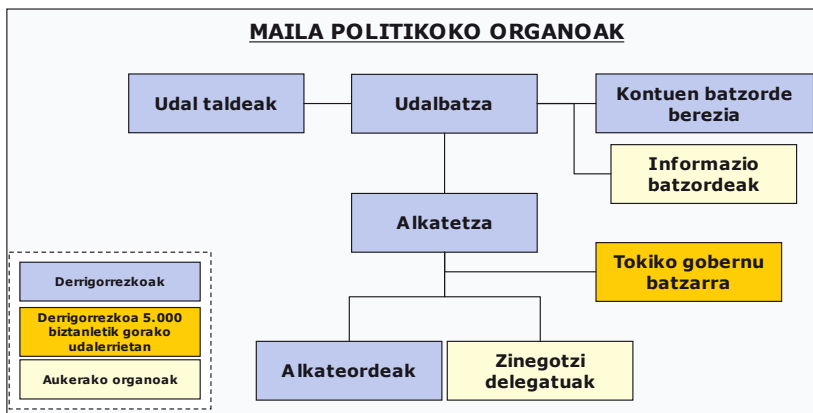
Organo nagusien eta oinarrizko eskumenen berrikuste azkarra egingo dugu,

MAILA POLITIKOAREN ANTOLAKUNTZA

Alkatea buru den eta zinegotzi guztiek osatutako **udalbatza**, udaleko gobernu organo gorena da.

Udal taldeak hauteskunde-zerrenda bereko zinegotziek osatutako talde politikoak dira. Talde bakoitzak organo eta batzorde ezberdinetan parte hartu behar duten kideak izendatzen ditu.

Alkatea Korporazioko Lehendakaria da, eta udaleko agintari nagusia.



Tokiko Gobernu Batzarra Alkateak eta legezko kopuruaren herena baino handiagoa ez den zinegotzi kopuruak osatzen dute. Bere funtzio nagusia da Alkateari laguntzea bere atribuzioen erabilieran.

Zinegotzi delegatuak, Alkatetzaren dekretu bidez izendatu daitezkeenak, Gobernu Batzordeko kideen artean. Eskuordetzeak bi motatakoak izan daitezke:

- **Eskuordetze generikoak.** Alor edo jakin batzuei buruzkoak dira, eta honakoak har ditzakete:
 - Dagokion zerbitzua zuzentzeko ahalmena.
 - Kudeatzeko ahalmena.
 - Hirugarrenengan eragina duten egintza administrazioen bidez ebazteko ahalmena.
- **Eskuordetze bereziak.** **Hiru** alor edo gai garrantzitsuei buruzko kontuak zuzentzeko eta kudeatzeko:
 - Proiektuak
 - Zerbitzuak edo gaiak.
 - Barrutiak edo auzoak.

Eskuordetze generikoak Udalaren zerbitzuak banatzen diren arlo handietara egokitu behar dira.

Eskuordetze generikoa duen zinegotziak beren alorrean barne hartutako gaietarako eskuordetze bereziak dituzten zinegotzien jarduera gainbegiratzeko ahalmena izango du.

Informazio Batzordeak, ebazteko atribuziorik ez duten organoak dira. Beren funtzio nagusia da Udalbatzan onetsi behar diren gaiak ikertzea, horiei buruzko txostena egitea eta kontsultatzea; baita Alkatetzaren, Gobernu Batzordearen eta eskuordetzeak dituzten Zinegotzien jarraipena egitea ere.

Zinegotziek osatzen dituzte, eta Alkatea da burua. Eskuordetzerik egon ezean, talde politikoen kopuruan proportzionaltasuna mantentzen da. **Kontuen Batzorde Berezia** derrigorrezkoa den bakarra da. Udalbatzak definitutako gainerakoak honakoak izan daitezke:

- **Batzorde iraunkorrak.** Orokorrak dira, eta Udalbatzan aurkeztuko diren gaiak banatzen dira bertan.
- **Batzorde bereziak.** Gai jakinetarako sorten dira; hortaz, behin helburua beteta desagertzen dira.

Derrigorrezkoa ezta beharrezkoa ere ez den arren, Batzorde iraunkorren eta Udaleko Alorren artean elkarrekotasuna egon ohi da.

MAILA TEKNIKOAREN ANTOLAKUNTZA

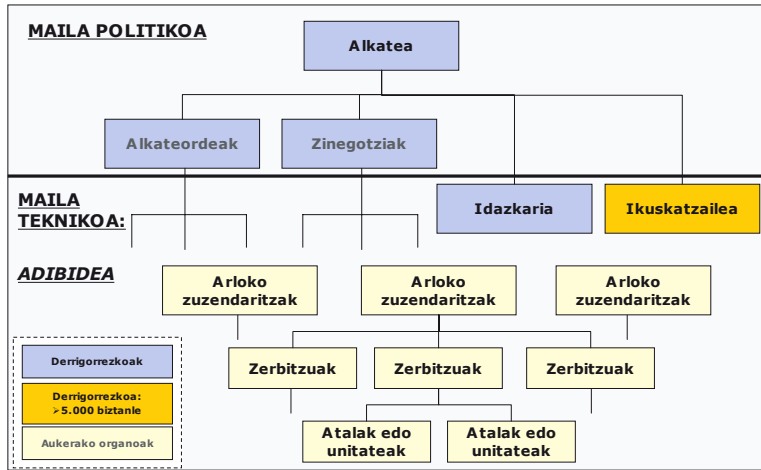
Tokiko Erregimeneko Oinarrien Legeak ez dio arreta berezirik jartzen udalaren barne antolaketari, eta korporazioak berak hartu behar du erabakia. Gaitasun eta erantzukizun horretarako erabiltzen den tresna Udal Arautegi Organikoa da, eta Udalbatzari dagokio onestea.

Indarrean dagoen legeriak ez du aurreikusten zuzendaririk egotea, onespren handia dagoen udalerrietan salbu. Udalaren funtzio exekutiboak udalbatzak berak ditu.

Ohikoa da udalerrri txiki eta ertainetan, zuzendaritza-kudeaketa prestakuntza altuko teknikariek (idazkariak, kontu-hartzaileak, arkitektoak edo udal arkitektoak, etab.) edo zuzendaritzaren eginkizunak hartzen dituzten zinegotzi delegatuek egingo dute. Askotan ez daude oso argi bakoitzari dagozkion ardurak. Tamaina handiagoko udalerrietan, zuzendaria gobernu taldeko konfiantzazko profesionalak izan ohi dira, eta beren postua izendatu duen politikariarekin lotuta geratzen da.

Maila teknikoaren antolaketa-egitura izango da udal bakoitzak bere beharretara eta dauden baldintzatzaileetara hobekien egokitzen dena. Normalena da Alorretan, edo erlaziorik bat duten zerbitzu taldeetan egituratzea, eta horien azpitik, Zerbitzuak, Atalak, unitateak edo antzekoak egotea.

2. Arautegia, antolaketa ereduak eta joerak



Espainiako Tokiko Gobernuaren etorkizuneko erreformak ez dirudi udaleko barne antolaketaren erregulazioa nabarmen aldatuko duenik. Tokiko Gobernu bakoitzak bere benetako beharretara egokitu behar du administrazio-antolaketa, tokiko erakundeek onartzen dioten berez antolatzeko ahalmena erabilita.

2.2. Tokiko zerbitzu publikoak kudeatzeko moduak

ZERBITZUAK KUDEATZEKO MODUEI BURUZKO OINARRIZKO LEGERIA

- 2/2000 Errege Dekretua, Administrazio Publikoen Kontratuen Legearen Testu bategina onartzen duena.
- 1098/2001 Errege Dekretua, Administrazio Publikoen Kontratuen Legearen Arautegi orokorra onartzen duena.
- 7/1985 Legea, Toki Erregimeneko Oinarriak arautzen dituena.
- 781/1986 Errege Dekretua, toki erregimenaren arloan testu bategina onartzen duena.
- 57/2003 legea, tokiko gobernu modernizatzeko neurriei buruzkoa.
- 6/1997 legea, Estatuko Administrazio Orokorraren Antolaketa eta Funtzionamenduari buruzko (LOFAGE).
- 1955eko ekainaren 17ko dekretua, Tokiko Korporazioen Zerbitzuetako Arautegia onartzen duena.

Udalez gaindiko erakundeetako partaidetzari buruzko erabakiak hartzea, eta zerbitzuak eta udalekotze espedienteak kudeatzeko moduak onestea Udaltzari dagozko.

Udalaren eskumeneko zerbitzu publikoak Udalak berak, edo partikular batek, Administrazio Publikoen Kontratuen Legearen arabera esleitutako kontratuaren bidez, eman ditzake. Kudeatzeko moduak bi talde handitan bana daitezke: Zuzeneko gestioa, zeharkakoa gestioa, osoa edo partziala (gestio mistoa). Partzuergo bidez egindako gestioak, beste gestio motatzat hartzen dira.

ZUZENEKO GESTIOA

1. Zuzeneko gestio arrunta edo antolaketa berezirik gabe

- Lehenetsitako gestio modua da.
- Toki administrazioko organoek egiten dute, erregimen ekonomiko, aurrekontu edo ondarerik gabe.
- Eskubide publikoaren menpe dago.

2. Zuzeneko gestioa antolakuntza bereziarekin

- Administrazioaren beraren organo batek egiten du, nortasun juridikorik gabe.
- Baina kontabilitate berezia eta berezko aurrekontua dute, toki erakundearen aurrekontuan barne hartutakoa, eta atxikitako ondarearekin.
- Eskubide publikoaren menpe dago erabat.
- Bere gobernu organoak Administrazio Kontseilua eta Gerentzia dira, baina Udalbatzaren menpe daude.
- Hortaz, finantza-autonomia du, eta funtsean, funtzionala.

3. Toki erakunde autonomoa

- Nortasun juridiko propioa duten entitateak dira.
- Udalak onetsitako aurrekontu propioa dute, berezko kontabilitatea eta atxikitako ondasunek osatutako ondare independentea.
- Erregimen juridiko administratiboaren menpe daude.
- Bere gobernu organoa Kontseilu Errektorea da, bere estatutuak zehazten dituen osaerarekin.

4. Tokiko Enpresa Entitate Publikoa

- Berria da, Tokiko Gobernu Modernizatzeko Neurri buruzko 57/2003 Legean zehaztutakoa. Merkataritza, industri, finantza edo antzeko Erakunde Autonomoak ordezkatzeko dute.
- Nortasun juridiko propioa, eta ondare independentea du. Toki erakundearen ekarpenek osatzen dute.
- Eskubide pribatuak agintzen du, administrazio-eskubideak erabiltzean, eta LOFAGEk berariaz araututako alderdietan, eta bere Estatutuetan izan ezik.
- Aurrekontu- eta kontabilitate-erregimen publikoa, merkataritza arloko legeriaren xedapenetara egokituta-
- Dualtasuna kontratazioari dagokionez: Merkataritza arlotik kanpo, Kontratuen Legearen menpe; eta merkataritza arlokoa, bakarrik publizitatea eta konkurrentzia.
- Langileak, Erakunde Autonomoak ez bezala, Lan Zuzenbidearen menpe egongo dira.
- Gerente batek eta Administrazio Kontseiluak, Estatutuetan ezartzen den osaerarekin, eta Udalbatzeko kideek osatutako Batzar Orokorrek zuzenduko dute.

5. Toki merkataritza-sozietatea

- Bere kapital osoa tokiko erakundearena edo haren erakunde publiko batena den merkataritza-sozietatea.
- Merkataritza sozietate anonimoa edo mugatua, eta, beraz, zuzenbide pribatuaren menpekoa.
- Muga bakarra kontratazioetan dago; izan ere, publizitate eta konkurrentzia printzipioen arabera jardun behar du.
- Bero gobernu-organok merkataritza-sozietatekoak berak dira. Batzar Nagusia (Osoko bilkura), Administrazio Kontseilua eta Gerentzia.

2. Arautegia, antolaketa ereduak eta joerak

ZEHARKAKO KUDEAKETA

6. *Administrazio kontzesioa*

- Formula honen bidez Administrazioak hirugarrenen esku uzten du zerbitzu publiko baten kudeaketa eta ustiaketa, bere gain eta galorde, denboraldi mugatu batean.
- Kontzesionarioak beharrezkoak diren baliabide materialak eta giza baliabideak ekartzen ditu.
- Udalak kontzesioaren oreka ekonomikoa bermatu behar du.

7. *Kontzertua*

- Zerbitzuak antzeko prestazioak egiten dituzten enpresek edo partikularrek ematen dituzte, euren baliabide eta instalazioekin.
- Kontraprestazioa prezio orokorra da, edo unitateka edo egindako jarduerako.

8. *Errentamendua*

- Tokiko erakundeak, behin zerbitzua ezarrita, partikular bati lagatzen dio bere ustiapena, denboraldi jakin baterako eta ezarritako prezio baten truke.
- Hortaz, instalazioak alokatzeko formula da funtsean; ez zerbitzu garrantzitsuak emateko formula.

9. *Kudeaketa interesatua (kudeaketa mistoa)*

- Zerbitzua erakunde pribatu batek ematen du, eta bere ordez partaidetza bat jasotzen du ustiapenaren emaitzan, finkoa edo aldakorra, kontratuan zehazten dena.

10. *Ekonomia mistoko sozietatea*

- Merkataritza-sozietatea edo kapital mistoko kooperatiba, non tokiko erakundeak zuzenean edo tokiko erakunde baten bidez parte hartzen baitu, pertsona natural eta juridikoekin batera.
- Udalaren parte-hartzea gehiengoduna edo gutxiengoduna izan daiteke. Kapital pribatua zerbitzuaren kudeaketaren aldiaren amortizatu behar da.

PARTZUERGOKO KUDEAKETA

- Zerbitzuaren kudeaketa beste Administrazio edo interes publikoko helburuak bilatzen dituzten irabazi-asmorik gabeko erakunde pribatuekin elkarlanean arituz ematen da.
- Bere kideen menpetasuna ez duen nortasun juridikoko erakunde publikoa da.
- Kudeaketa-organoak partzuergoko erakunde guztietako ordezkariak osatuko dituzte, beren Estatutuek ezartzen duten proportzioan.
- Halaber, zerbitzuak emateko legeriak ezarritako edozein kudeaketa-formula erabili ahal izango du.

2.3. Funtzionario eta zuzendarien erregimen juridikoa

OINARRIZKO LEGERIA

- Tokiko erakundearen zerbitzura dauden langileen Arautegiko 214/1990 Errege Dekretua.
- 1174/1987 Errege Dekretua, Toki Administrazioiko gaikuntza nazionalen funtzionarioen Erregimen juridikoa arautzen duena.

- 30/1984 legea, funtzio publikoaren erreformarako neurriei buruzkoa.
- 54/1984 legea, administrazio publikoetako langileen bateraezintasunei buruzkoa.
- Uztailaren 5ko 6/1989 legea, Euskal Funtzio Publikoari buruzkoa.

Indarrean dagoen legeriak ondorengo gaitasunak ematen dizkie udalei: berez antolatzeko gaitasuna, zerbitzuak nola eman zehazteko, zein baliabide eskuratu, giza baliabideak barne.

Hartarako, Udal Arautegi Organikoa (ROM) du, eta lanpostuen zerrenda (RPT), Udalbatzak onartu behar dituen. Udal Arautegi Organikoaren helburua da udaleko organoen antolaketa- eta funtzionamendu-erregimena, bere erregimen juridikoa eta zinegotziaren estatutua arautzea.

Berez antolatzeko ahalmen honi esker, egoki deritzoten postuak har ditzake, konfiantzako karguak izendatzea barne. Muga bakarrak dia udaleko barne arautegiak zehazten dituenak.

TOKIKO ERAKUNDEETAKO LANGILE KLASEAK

- **Karrerako funtzionarioak.** Hautaketa-probak gainditu, eta Alkatetzak izendatu eta gero, erakundearen etengabeko zerbitzuak ematen dituztenak dira.
- **Bitarteko funtzionarioak.** Aldi baterako zerbitzuak egiten, eta bete gabeko plazak izateagatik, edo aldi baterako bete gabe egoteagatik, karrerako funtzionarioentzat gordetako lanpostuak betetzen dituztenak.
- **Behin-behineko langileak.** Izendapen askearen bidez, eta erregimen ez iraunkorrean karrerako funtzionarioentzat gorde ez diren postuak betetzen dituzte. Honakoak izan daitezke:
 - Konfiantzako postuak edo langileei aholkatzekoak. Alkateak izendatzen ditu.
 - Arlo edo zerbitzu konplexuetako zuzendariak. Udalbatzak izendatzen ditu.
- **Lan-kontratuko langileak.** Lan-kontratua duten lanpostuak betetzen dituzte, eta finkoak edo aldi baterakoak izan daitezke. Lan-kontratuko langile finkoak eskaintza publikoaren bidez kontratatzen dira.

Karrerako funtzionarioak **gaikuntza nazionaleko funtzionarioak** izan daitezke. Azpieskalak honakoak dira:

- Idazkaria.
- Kontu-hartzaile/altxorzaina.
- Idazkari-kontu-hartzailea.

Langileen plantilla, lanpostuen zerrenda, langileak hautatzeko eta lanpostuez hornitzeko lehiaketetarako proben oinarriak, funtzionarioen ordainsari osagarrien zenbatekoa finkatzeko, eta aldi baterako langileen kopurua eta erregimena onartzea Udalbatzaren osoko bilkurari dagokio.

Aurrekoaren salbuespen gisa, gaikuntza nazionaleko funtzionarioen hautaketa, prestakuntza eta gaikuntza Administrazio Publikoaren Institutu Nazionalari dagokio. Estatuko Administrazioak plaza horiek hornitzeko lehiaketen oinarriko arauak ezartzen ditu. Urtean behin deialdia egiten da, Autonomia Erkidegoetako Administrazioekin batera.

2.4. Biztanle kopuru handiko udalerrien erregimena

Duela gutxira arte, udalerrri guztiek legeria bera zuten udalaren antolaketari dagokionez. Tokiko gobernu modernizatzeko legeak egoera hau aldatu zuen; izan ere, berariazko erregimena sartu zuen biztanle kopuru handiko udalerrietan:

- 250.000 biztanle baino gehiago dutenak.
- 175.000 biztanle baino gehiago duten probintziako hiriburuak.
- Egoera ekonomiko, sozial, historiko edo kultural bereziak dituzten 75.000 biztanle baino gehiagoko udalerrriak.

2. Arautegia, antolaketa ereduak eta joerak

Berezitasunetako batzuk hauek dira:

- Udalbatzak Idazkari nagusia eta Batzordeak izango ditu.
- Tokiko Gobernu Batzarrari eta bere zinegotzi-idazkariari laguntzeko organoa egongo da.
- Barrutiak sortu beharko dira, kontzentratu gabeko kudeaketa-organook dituzten lurralde zatiketarik direnak. Barruti bakoitzeko presidentea zinegotzia izango da.
- Hiriko Gizarte Kontseilua egongo da, eta erakunde ekonomiko, sozial, profesional eta auzokoen ordezkariak osatuko dute.
- Iradokizun eta Erreklamazioen Batzorde berezia egongo da.
- Aholkularitza juridikoaz arduratuko den administrazio-organoa egongo da.
- Ekonomi- eta finantza-kudeaketako berariazko organoak egongo dira:
 - Ekonomi eta finantza-kudeaketako organoa edo organoak.
 - Zergak kudeatzeko berariazko organoa egon daiteke.
 - Barne kontrolaz eta fiskaltzaz arduratuko den organoa. Udaleko Ikuskatzaile nagusi deituko zaio, eta erabateko autonomia izango du.
 - Eta erreklamazio ekonomiko-administratiboak ebazteko organoa.

Gainera, Organo nagusiak (Alkatea eta Tokiko Gobernu Batzarra), eta Zuzendaritza organoak ere badaude. Zuzendaritza-organook dira:

- Arlo edo zinegotzigo bakoitzaren koordinatzaile nagusiak.
- Arlo edo zinegotzigo handi bakoitzaren barruan administrazio-antolaketa egiten duten zuzendari nagusiak edo antzeko organoak.
- Erakunde Autonomo eta tokiko enpresa erakunde publikoen zuzendaritza-organo gorenen titularrak.
- Ondorengo organoetako titularrak: Tokiko Gobernu Batzarrari, Aholkularitza Juridikoari, Udalbatzako Idazkaritza Nagusiari, Udaleko Ikuskatzailetza nagusiari, Zergak Kudeatzeko organoari laguntzea.

Zuzendarien baldintzei dagokienez:

- Aurreko organoetako titularrak gaikuntza nazionala duten Toki Administrazioiko funtzionarioak izan beharko dira. Hala ere, Aholkularitza juridikoko titularra Estatuko, Autonomia Erkidegoetako edo tokiko erakundeetako karrerako funtzionarioa izan daiteke; baita ere, zuzenbidean lizentziatua.
- Koordinatzaile eta zuzendari nagusiak Estatuko, Autonomia Erkidegoetako edo tokiko erakundeetako karrerako funtzionarioak izan daitezke (Udalbatzak kontrakorik adierazten ez badu salbu), eta doktore, lizentziatu, ingeniari, arkitekto eta antzekoen titulua eskatuko zaie.

2.5. Udal antolaketa ereduak

Nahiz eta antolaketa-egitura motak mugagabeak izan, konbinatzeko dauden aukerak aintzat hartuz, sailkapen teorikoa egin daiteke, bi ardatzei jarraiki:

- Ardatz hierarkikoa, maila hierarkikoen egitura.
- Ardatz funtzionala, edo arlo eta zerbitzuen segmentazio edo taldekatze maila.

Hurrengo orrialdeko koadroak sailkapen horretako bat jasotzen du. Sailkapen teorikoa da, eredu garbiak dituena. Udaletan, normalean, ez dago hain garbi, eta mistoa edo zenbait eredu teorikoen nahasta izan ohi da.

Adibidez, eta deszentralizazio prozesuaren ondorioz, ohikoa da udal erakunde eta organo berezien, edo ministerioko antolaketa edo antolaketa hierarkizatua duten tokiko erakundeen buru gerenteak izatea.



Zuzendaritzako langileak Administrazio Publikoko Langilearen Oinarrizko Estatutuaren Lege Proiektuan

Estatutu hau garatzean ematen diren Funtzio Publikoaren legeen bidez zuzendaritzako langileen erregimen juridikoa, eta bere egoera zehazteko irizpideak ezar daitezke, ondorengo printzipioei jarraiki:

1. Zuzendaritzako langilea izango da Administrazio Publikoetan zuzendariaren lan profesionalak egiten dituen. Lan horiek, berariazko arauetan jasoko dira (...)
2. Izendatzeko, merezimendu eta gaitasun irizpideak zein egokitasun printzipioak erabiliko dira, eta publizitate bermatzen duten prozeduren bidez egingo da.
3. Zuzendaritzako langileek ebaluazioa izango dute, eta hartarako ondorengo irizpideak hartuko dira kontuan: eraginkortasuna, bere kudeaketaren ardura eta emaitzen kontrola, ezarri zaizkien helburuei dagokienez.
4. Zuzendaritzako langileen lan baldintzen zehazpena ez da hartuko negoziazio kolektiboa egin beharreko gaitzat Lege honen ondorioetarako. Zuzendaritzako langileak lan-kontratuko langilearen baldintzak betetzen dituzenean, goi-zuzendaritzako izaera bereziko lan-harremana izango du.

Iturria: Diputatuen Kongresuko Osoko bilkurak, 2006ko abenduaren 21eko saioan onartutako *Administrazio Publikoko Langileen Oinarrizko Estatutuaren Lege Proiektua*, 13. artikulua.

Ez da ahaztu behar Gerentearen eta Arloko zuzendariaren arteko muga ez dela beti argia, batean zein bestean harreman mota ohikoena aintzat hartzen ez badugu behintzat: izendapen askeko aldi baterako langilea Gerenteen kasuan; eta funtzionarioak, Arloko zuzendarien kasuan.

Hori gertatzen da zuzendari publikoaren irudia oraindik ez dagoelako araututa. Baina aurreikusita dago aldatuko dela. Administrazio Publikoko Langileen Oinarrizko Estatutuaren Lege Proiektuan zuzendaritzako langileak aipatzen dira, eta Gobernuaren eta Tokiko Administrazioaren Oinarrizko Legearen Aurreproiektuan ere tokiko zuzendari publikoa agertzen da. Hala ere, araututa ez dagoen arren, ez dago eragozpenik toki erakundeetan erabiltzeko, legeriak antolatzeke autonomia eta malgutasuna ematen duelako, antolaketa-egitura bera egiteko, nahiz osoko bilkurak kontratazioa egiteko eta soldata finkatzeko.

2. Arautegia, antolaketa ereduak eta joerak



Udal antolaketaren ereduaren sailkapen bat

| Makro-ereduak | Antolaketa ereduak | Ereduaren oinarriko ezaugarriak | Eredua erabili ohi duten udalerri motak |
|----------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Eredu klasiko tradizionala | Eredu profesionala | Izaera nazionalako gaikuntza duten funtzionarioak (idazkaria eta kontu-hartzailea) nagusitzen dira, eta egitura administratiboaren zatirik handiena beren gain hartzen dute. | Oso txikiak, gobernu taldearen dedikazio urria dutenak |
| | Alkate ahaltsoaren ereduak | Aurrekoaren aldaera da. Dedikazio eta konpromiso handia duenez, alkateak zuzenean zuzentzen ditu unitate administratibo gehienak, batzuetan zinegotzi batek lagunduta. Idazkari eta kontu-hartzailearen eginkizuna eskumenen esparrura mugatuago dago. | Udalerri txikiak, bai eta hain txikiak ez diren eta alkatearen partaidetza handia duten batzuk ere. |
| Ministerio motako eredu klasikoa | Ministerio motako ereduak | Ministerio motako eredu politikoan, egitura administratiboa funtzionalki antolatuta dago, gobernuetako ministerioen edo sailen moduan. Zinegotziek gai edo sektore jakineko arloen gaineko delegazioa hartu eta hori zuzentzen dute; arlo horietako funtzionarioak haien zuzendaritzapean daude. | Eredu ohikoena da, eta tamaina ertaineko udalerri askok erabiltzen dute, bai eta udalerri txikiagoek ere. |
| | Ministerio eredu hierarkikoa | Aurrekoaren aldaera da; beste maila hierarkiko bat sartu da alkatearen eta zinegotzien artean: alkateordeak, arlo nagusien zuzendaritza beren gain hartzen dutenak. Beraz, alkateordeek erantzukizun handia dute kudeaketan, eta zuzeneko eskumena dute funtzionarioen gainean. Gainerako zinegotziak haren zuzendaritzapean daude edo, bestela, berariazko eskumena dute programa edo eremu jakinetan nahiz barrutietan. | Oso eredu erabilia da udalerri handietan, bai eta gerentziako egitura ez duten udalerri txikiagoetan ere. |
| Eredu alternatibo funtzionala | Eredu funtzionala | Eredu honetan ez zaie delegaziorik ematen zinegotzietan egitura administratiboaren arloekin bat datozen kudeaketa eremuetan, ministerio motako ereduetan ez bezala, baizik eta funtzio jakinak ematen zaizkie. Adibidez: lurralde delegazioekin batera (auzoak), zeharkako delegazioak egon daitezke (inmigrazioak, haurrak, gazteria...) edo bestelakoak (herritarrekiko harremana eta partaidetza, zerbitzuen plangintza eta diseinua...). | Eredu teorikoagoa da benetakoa baino, gutxi arakatua da eta ia ez dago ezarrita. |
| Gerentziako ereduak | Gerente bakarrekoa | Eredu honetan, udal egitura osoa gerente baten zuzendaritzapean dago, eta hori alkatearen menpe dago. Zinegotziek arlo jakinen ardura hartzen dute, eta matrize motako egitura sortzen da arloetan (gerentzia eta zinegotziak). Gainera, batzuetan beste funtzio batzuk ere hartzen dituzte zinegotziek. Bestetik ere, organismo autonomoetan edo sozietate publikoetan gerenteak egon daitezke, gerente nagusiaren menpe daudenak. | Tamaina ertaineko udalerriak, nahiz eta txikiren batean ere aurkitu daitezkeen. Ez da ohikoa udalerri handietan. |
| | Gerente askotakoa | Aurreko ereduaren aldaera da, eta gerente bat egoten da kudeaketa arlo bakoitzean. Normalean, arlo handietan antolatuta daude. Askotan alkateordeak eta zinegotzi delegatuek arlo horien ardura hartzen dute, eta, beraz, gerenteak haien zuzendaritza politikoaren menpe geratzen dira. Gainera, lurralde gerenteak egoten dira barruti edo auzoetan. | Udalerri handiak edo oso handiak, nahiz eta tamaina ertaineko batzuetan ere egon daitezkeen (<i>Bartzelonako Udalaren ereduak</i>). |
| | Eredu misto klasikoa eta gerentziakoa | Egitura administratiboaren zati bat ministerio modu klasikoan antolatuta dago, eta beste arlo batzuk gerenteen menpe geratzen dira. Normalean gerenteak daude organismo autonomoen, agentzia edo sozietateen zuzendaritzan, baina batzuetan zuzeneko kudeaketaren egituraren zati bat ere gerentearen zuzendaritzapean jartzen da, hala nola gizarte zerbitzuak, kirolak eta abar. | Udalerri ertain eta handiak. |

2.6. Gure inguruan nagusi diren ereduak

Antolaketa-eredu nagusia ministerio motako eredu klasikoa da nabarmen, Udal handi, txiki eta ertainen. Hala, Arlo ezberdinen buruak zinegotziak dira. Hala ere, gobernu-taldeko zinegotzi kopuruaren eta Alor kopuruaren arabera, erlazioa ez da biunibokoa (zinegotzia-Arloa) Udal handiangoetan, eredu honetan gerenteak egon ohi dira.

Gerentziako ereduak aurrera egin duen arren, eta 20-25.000 biztanleko udalerrietan zentzua duela uste arren, oraindik ez da ohikoa 25.000 biztanle baino gutxiagoko udaletan, ezta 50.000 biztanlekoetan ere, deszentralizaturik dauden erakundeetako gerenteak izan ezik (erakunde autonomoak eta sozietate publikoak).

50.000 biztanle baino gutxiagoko euskal udaletan oraindik oso gutxitan agertzen da gerentziako ereduak. Ohikoagoak dira bestelako erkidegoetan, hala nola, Katalunian eta Madrilan, baita Nafarroan ere.

Zinegotzi gutxi dituzten eta arduraldi eskasa duten udal txikiagoetan eredu klasikoa, delegaziorik gabekoa, da ohikoena.

Egile batzuek deitzen duten eredu funtzionala, ordezko ereduak dira. Orain arte, ez da oso ohikoa izan; hortaz, teorikoagoa da benetakoa baino. Beste herrialdeetako toki administrazioetako ereduarekin antzekotasunak ditu: Zinegotziak osatzen dute Council edo Gobernu Batzordea, baina sektoreko delegazio zehatzik gabe. Arloetako zuzendaritza zuzendari eta profesionalak dituzte.

2.7. Antolaketa-ereduen joera

Toki administrazioetako antolaketa-joera nagusienak ez dira oso ezberdinak bestelako administrazio publikoen aldean: Zuzendaritza-lanaren jeneralizazio, agentzializazio eta profesionalizazio kontzeptuen ingurukoak dira. Joera hauek ohikoagoak dira tamaina handiko udaletan, eta berritzaileenetan.

Kudeaketaren gerentzializazioa eta profesionalizazioa. Bere helburua da arlo ezberdinen segmentazioa gainditzea, goi mailako instantzietan integratuz. Instantzia horietan zuzendari batek agintzen du, askotan kudeaketaren profesional batek, zuzendaritzako lanetarako egokienak diren pertsonak bila dituzten. Tamaina ertaineko udaletan, gerente bakar bat egotea da ohikoena. Udal handietan, aldiz, gerenteak edo alorreko zuzendariak egon ohi dira. Abantailak ditu, baina baita arriskuak ere. Horien artean babes handia dagoen hautaketetan parte hartzea dago; izan ere, funtzionarioen konfiantza eta motibazioa urratzen dute. Halaber, egonkortasun maila handitzen dute erakundean, eta horren ondorioz estamentu publikoan ere baita.

Kudeaketaren deszentralizazioa, agentzializazioa eta externalizazioa bezalako alderdiak barne hartzen ditu.

Agentzializazioa, edo nortasun juridiko berezia duen kudeaketa zuzeneko erakundeak eratzea, kudeaketa eremu ezberdinen funtzioen deszentralizazioan sakontzea da. Helburua da autonomia eta malgutasun handiagoa lortzea; hortaz, eraginkortasun handiagoa izatea.

Erakunde hauek justifikatuta daude Udaletik kanpoko entitateei kudeaketa eskatzen zaienean, euren partaidetza gaxoa edo garrantzitsua delako, nahiz beste administrazio edo erakundeekin zeharkako politika publikoak sustatu nahi direnean. Hala ez denean, kudeaketa-autonomia garbia arrazoizkoa edo komenigarria den kudeaketa-eremuetan justifikatuta dago. Zerbitzu oso bereziak, mugak oso argi dituztenak, eta udaleko jardueran nagusietatik oso independenteak direnak (hala nola, musika kontserbatorioak, Euskaltegiak, Hirugarren Adinekoen Egoitzak, etab.), edo egindako jardueraren berezko ezaugarriengatik (sustapen sozietateak, lurzorua edo azpiegitura bereziak kudeatzeko sozietateak, etab.) autonomia eta malgutasuna komenigarriak diren zerbitzuetan.

2. Arautegia, antolaketa ereduak eta joerak

Arazaok ere dakartza berekin. Nabariena da legeria kontrolatzea eta erakunde horien kontrol ekonomiko egitea zailtzen duena. Batzuetan, nahiz eta eraginkorrakoak diren erakunde eta enpresak sortu, eta partzialki lortu, ez dago zuzentzeko gaitasunik. Halaber, gobernu taldeek ez dute informazio nahikorik erakunde horietan egiten dena ebaluatzeko. Horregatik, helburu bidezko zuzendaritza, aurrekontuaren kontrola barne, orokorki ezartzeko, komenigarria da antolaketa-egiturak berriz pentsatzea, ez bakarrik udal antolaketaren ikuspegitik, baizik eta tokiko politikak burutzen dituzten erakundeen (erakunde autonomoak, sozietateak) ikuspegitik.

Externalizazioak ekartzen du zenbait zerbitzu publiko erakunde pribatuek egitea. Normalean, zenbait zerbitzu ematean eraginkorragotzat hartzen direlako, malgutasun handia dutelako antolaketan eta funtzionamenduan, kudeaketa publikoaren mugen aldean. Zerbitzu publikoak kanpora ateratzea aukera ona izan daiteke zenbait zerbitzuetarako; betiere balio publikoak (herritarren eskubideak, ekitatea, berdintasuna, etab.) ziurtatzen badira, eta horien plangintza eta ebaluazioaren gaineko nagusitasuna mantentzen bada. Hori ez da beti horrela izaten, kontrolak eta ebaluazioak konplexutasuna eta kostua dutelako. Gainera, kontuan hartu behar da kanpora ateratzea erabakitzen denean.

Antolaketa diseinuari zehatzago begiratu, nabarmendu behar da **eremu handietan zerbitzuak taldekatzeko** dagoen joera, zuzendaritza errazteko, eta barneko koordinazioa eta komunikazioaren arintasuna hobetzeko. Joera hori gerentziazko ereduetan argiago den arren, orokorra da. 12, 15 edo zerbitzu gehiago Alkatearen menpean duten erakundeek desagertzeko joera dute, eta horien ordean arlo kopuru txikiagoa jartzen da, non zerbitzu jakinak barne hartzen baitira. 6-8 arlo, eta 10 arte, maila egokia da kasu gehienetan. 10 baino gehiago gehiegizko atomizazioa da, eta oso gutxitan justifikatzen irizpide teknikoaren bidez.

3. ALDERDI GAKOAK ANTOLAKETA DISEINATZEAN

3.1 Berrikuspen prozesuan aztertu beharreko puntuak

Antolaketa-diseinu egokia izatea gakoa da tokiko erakundeen funtzionamendua eraginkorra izateko, eta baita helburu bidezko zuzendaritza-sistema bat eraginkortasunez ezartzeko ere.

Horregatik, komenigarria da hausnarketa estrategikoko prozesuaren barruan, edo era independentean, **antolaketaren berrikuspen prozesuari ekitea.**

Prozesu horretan ondorengo puntuak berrikustea iradokitzen dugu:

- **Antolaketa politikoa:** Alkateorde eta zinegotzien delegazioak, informazio-batzordeak, etab. Eta, gainera, beharrezkoa izango balitz, arlo politikoaren eta arlo teknikoaren funtzioak argitzea eta bereiztea.
- **Antolaketa teknikoa:** Arloak, zerbitzuak, etab. Egokia al da? Berriz diseinatu behar da? Gutxienez, diseinu orokorraren berrikuspena egin beharko da. Funtzioen eta lanpostuen berrikuspen xehatuak, arlo edo zerbitzu bakoitzaren barruan, denbora gehiago eskatzen du, eta ez da egin behar legislatura bakoitzean.
- **Zerbitzu ezberdinen deszentralizazioa eta kudeatzeko modua:** Erakunde autonomoak, dauden udal sozietateak, justifikatzen al dira? Kudeatzeko modua egokiena al da bere eginkizuna betetzeko?
- **Zerbitzuak kanpora ateratzea.** Komenigarria da orearen estrategia bat eta irizpide argi eta partekatua ezartzea zerbitzuak kanpora ateratzeko:
 - Zein zerbitzu atera daitezkeen kanpora.
 - Zein agente pribaturi eman nahi zaion lehentasun kanpora ateratzeko politikan, eta zein irizpiderekin.
 - Kanpora ateratako zerbitzuak kontrolatzeko eta ebaluatzeko mekanismoak egituratzea eta arautzea, hartarako kontrol hori bermatzen duten barneko baliabideen diseinua eta hornidura barne hartuz.
- **Kudeaketa zuzentzeko eta koordinatzeko mekanismok,** zerbitzu ezberdinen artean koordinazio egokia ziurtatu dadin, kudeaketaren zeharkako alde guztiak kudeatzeko.

Lehenengo bi puntuan hurrengo ataletan azalduko dira.

Deszentralizazio eta externalizazio irizpideen berrikuspena antolaketaren berrikuspen berarekin batera egin behar da. Horren inguruko zenbait ohar eman dira aurreko atalean.

Azken puntua hurrengo kapituluan (kudeaketaren zuzendaritza eta koordinazioari buruzkoan) azalduko da.

3.2. Antolaketa politikoa, eta funtzio politiko eta teknikoak bereiztea

Antolaketa politikoaren inguruan hartu beharreko erabaki nagusienak honakoak dira:

- Gobernu Batzardea eratzea, eta Alkateorde eta Zinegotzi delegatuak (delegazioak) izendatzea, Alkatearen funtzioa
- Eta Informazio Batzardea eratzea, Udalbatzaren funtzioa.

3. Alderdi gakoak antolaketa diseinatzean

Maila teknikoarekin duen harremanarengatik, delegazioak eratzea garrantzirik handiena duen antolaketa-erabakietako bat da. Lehen erabakia izango da delegazio eredu edo funtzionala (delegaziorik gabe) aukeratzen den. Lehenengo aukeratzeko bada, bi kudeaketa mailak, alegia, politikoa eta teknikoa, bat etortzea lortu behar da. Halaber, ongi zehaztu behar dira zinegotzi delegatuaren eta arloko arduraduren funtzioak eta mugak.

Ohikoa da antolaketa politikoan gehiegi ez pentsatzea. Askotan, talde eta koalizioen beharrei, gobernu taldeko zerrendako edo zerrendetako kideen arteko botere banaketari erantzuten dio. Honek zenbait arrisku dakar, eta horiek saihestu behar dira:

- Emaitzak ez badira bat etortzen itxaropen pertsonalekin, gatazkak sor daitezke gobernu taldean.
- Beharrezkoa den botere-banaketari erantzuna emateagatik antolaketa teknikoarekin bat ez datozen antolaketa politika eratzen bada, bien arteko interferentziak arazo eta etengabeko eraginkortasun ezeko iturriak izango dira.

Informazio Batzordeen eratzeari dagokionez, koordinazio egokia bilatu behar da euren arten, eta antolaketa egitura teknikoaren artean. Irizpidea argia da: Batzordeak eskumen-eremu homogeneoen arabera taldekatzea, Arlo funtzionalekin bat egiteko, eta arlo bat bi batzordeetan banatzea saihestuz.

Eremu politikoan nahiz teknikoan eragina duen funtsezko beste alderdi bat da bi mailen artean funtzioak bereiztea (politikoa eta teknikoa). Tokiko erakunde askotan, muga horiek ez daude argi finkatuta, eta askotan arazoak sortzen dira. Eremu político eta exekutiboaren (edo kudeaketa-eremuaren) arteko bereizketa argia egitea beharrezkoa da, erantzukizunak eta eskumenak argiago esleitzeko, eta udala eraginkortasun handiagoarekin kudeatzeko; baita ere, hiritarrendandik hurbilagoa izateko.

Gizartearen berezko aldaketekin bat etorriz, udalerrien eginkizuna ere aldatu da. Udal baten eginkizuna ez da bakarrik administrazio-egitura kudeatzea, ekonomiara mugatzea, baliabideak eraginkorrak izatea; baizik eta lurraldea kudeatzea eta bere ekonomi eta gizarte-garapen sustatzea, etorkizunari begiratzea, proiektu jakin baten bidez, tokiko partaide nahi tokiz gaineko partaide ezberdinen ekintza koordinatua. Laburbilduz, buruzagitza sozialeko eginkizun aktiboa izatea, hausnarketa eta orientazio estratéjico batean oinarriturik, xedekoa, argia.

Honek eskatzen du, besteak beste, buruzagitza bere gain hartzea, partaideen sareak eratzeak, eta beren esfortzuak koordinatzea, maila handiagoko bestelako erakundeetan parte artesa, lobby funtzioak egitea udalerraren mesederako, laguntzak lortzea eta beste administrazio eta agente sozialekin akordioak egitea, beste udalerriekin lehiatzea proiektu garrantzitsuak bereganatzen, etab. Harreman kudeaketa dei genezakeen jarduer aukera zabala.

Bestalde, hiritarrak gero eta zorrotzagoak dira, eta eginkizun aktiboagoa dute. Gero eta beharrezkoagoa da hiritarrekin erlazionatzea, ez bakarrik eskatzen eta behar dutena lortzeko, baizik eta helburuak jakinarazteko, bere politiketarako euskarria lortzeko, eta lortutako erabakiak eta emaitzak jakinarazteko eta “saltzeko”.

Honek guztiak **funtzio politikoarentzat** gero eta zabal eta aberatsagoa den eremua sortzen du, herri-tarrekiko harremanetara, agenteekiko eta bestelako erakundeekiko harreman-kudeaketara, hausnarketa eta zainketa estratéjikorara, politikak finkatzera, helburuak eta jarduera ildo estratéjikoak zehaztera, eta lehentasunak ezartzera eta baliabideen esleipen orokorra egitea mugatuta dagoena.

Arlo teknikoaren zuzendaritza eta kudeaketa-funtzioa honakoa da funtsean: politika eta helburu horien plangintza egitea, zuzentzea eta gauzatzea, baliabideak eta adminitrazio-egitura kudeatuz.

Maila politikoaren jardura-eremuak edo funtzioak, beraz, hauek dira:

- Ildo politikoak eta helburuak eta lehentasunak zehaztea (plangintza estratéjikoak).
- Makro mailan baliabideen plangintza egitea eta esleitzea, etorkizuneko ikuspegia eta zehaztutako helburuak lortzeko.

- Udaleko politiken emaitzak kontrolatzea, eta helburu estrategikoak eta lehen mailakoak betetzea.
- Erakundeak egiten dituen jarduera guztiei koherentzia orokorra ematea.
- Hiritarrekiko eta gizarte-agenteekekiko harremana eta elkarrizketa sustatzea, bere animazio eta buruzagitza politikoaren eginkizuna berretsiz.
- Foroetan eta tokiz gaindiko organoetan ordezkatzeta, erakundeen harremanak, eta kanpoko harreman kudeaketa.

Maila exekutiboaren jarduera-eremuak edo funtzioak, beraz, hauek dira:

- Politiken arrakasta ziurtatzea, gobernu organoen ebazpenak gauzatzuz, udal politikak inplementatuz, eta hiritarrei ematez zaizkien zerbitzuak zuzenduz.
- Udalbatzaren erabakietan laguntzea, txostenak, proiektuak eta jarduteko aukerak egitez.
- Jarduerak eta zerbitzuak xehetasunez programatzea.
- Makro mailan, baliabideen (baliabide ekonomikoen eta abarren) esleipena ezartzea.
- Udal administrazioaren egitura kudeatzea.
- Helburuen eta programen etengabeko jarraipena egitea.

Nolanahi ere, bien arteko muga ez dago garbi kudeaketa arlo batzuetan nahiz besteetan.

3.3. Antolaketa-egitura funtzionala edo teknikoa

Antolaketa-egituraren berrikuspena bi azterketa maila nagusi aintzat hartuz egin behar da:

- Planteamendu estrategikoek, lehentasuneko ikuspegi eta helburuek, eta defendatu beharreko baloreek antolaketan duten eraginen ondorioak eta eskaerak aztertzea.
- Antolaketaren barneko azterketa eta diagnostikoa, puntu sendoak aztertzea, bere eraginkortasun operatiboko mailak, eta gabeziak eta disfuntzioak.

Antolaketa-diseinu orokorreko ikuspegi batetik, zerbitzu eta arlo ezberdinen egituraketari buruzko hausnarketa tokiko politika publikoen lau arlo edo ardatz nagusietatik abia daiteke:

1. **Lurraldean** eta hiri ingurunean (bere kasuan landa ingurunean) jarduten duten politikak: azpiegiturak eta garraioa, lurzorua, hirigintza, etxebizitza, ingurumena eta garapen iraunkorra, etab.
2. Behar **personalei** erantzuteko politikak, eta babes soziala eta bizi kalitatea hobetzea: gizarte-ongizatea, hezkuntza, kultura, etab.
3. **Garapen ekonomikoa** eta enplegua sustatzeko politikak, non toki administrazioa agenteez osatutako kate zabalago baten zatia baita; hortaz, erakundeen arteko kudeaketa ezinbestekoa da.
4. Azkenik, **barne** eremua, gobernua, zerbitzuen kalitatea, partaidetza eta abar indartzea helburu duten politiken. antolaketa eta giza baliabideak, economía- eta finantza-kudeaketa, informazio-sistemak etab.

Lehen mailako arlo kopurua aldakorra da, eta faktore askoren menpe dago. Horien artean:

- Udalerriaren eta udalaren tamaina.
- Zerbitzu bakoitzaren garrantzia eta dimentsioa, udalerriaren ezaugarriak zeintzuk diren: gutxi gorabehera turistikoak gutxi gorabehera, landatarrak, industrialak, etab.
- Zerbitzuak emateko modua eta patronal, erakunde autonomo, sozietate publiko, partzuergoko kudeaketa eta abarren bidez emandako zerbitzu kopuru handiagoa edo txikiagoa,
- Eta oso garrantzitsua da dagoen zuzendaritza-eredua, eta zuzendaritzako langileen gaitasunak berak. Gerentziazko eruedetan, zerbitzuak arlo kopuru murriztuan biltzeko joera da nagusi.

3. Alderdi gakoak antolaketa diseinatzean

Arlo handi gutxi (4-6) duten udalak daude, hala nola, Badalona edo Bartzelona, baina oro har, gerentziatzeko ereduak dituzten udalak dira. Hortaz, arloen buruak gerenteak edo zuzendari profesionalak izan ohi dira. Baina udal handietan lauagoa den organigrama eredu ere badago, zuzendari eta zerbitzu askorekin, alkatetzaren arabera (hala nola, Donostia).



Udal handi batzuen antolaketa-egitura

| Udala | Arlo edo departamentuak |
|---|---|
| Bartzelona | <p>Gerentziatzeko ereduak: gerente nagusi bat, sektoreko 6 gerente eta barrutiko gerenteak. Beste zerbitzu batzuk (Kultura, Kirolak, Garraioa...), aldiz, sozietate eta partzuergo metropolitarrak kudeatzen dira.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zerbitzu Orokorrak: giza baliabideen kudeaketa, bitarteko material eta ekonomikoak, informazioa eta finantzak. • Hirigintza: lurralde antolaketa, lurzorua kudeaketa, hiri proiektuak, etxebizitza. • Hiri Zerbitzuak eta Ingurumena: hiria mantentzeko zerbitzu guztiak, eta ingurumena. • Ekonomiaren sustapena: ekonomia, merkataritza eta turismo jardueraren sustapena. • Zerbitzu pertsonalak: gizarte arazoak, herri osasuna, hezkuntza, kirolak, etab. • Segurtasuna eta mugikortasuna: herritarren segurtasuna, trafikoa eta mugikortasuna, suhiltzaileak eta herri babesa. |
| Badalona (215.000 biztanle) | <p>Hiriko 6 gobernu eremu antolatuta dago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernua: Gizarte eta Elkartasun Harremanak; Eskubide Zibilak eta Elkarbizitza; Idazkaritza Nagusia eta Lege Aholkularitza; Herritarren Segurtasuna eta Babes Zibila. • Barne baliabideak: Ekonomia; Ogasuna; Giza Baliabideak; Antolaketa, Informazio eta Komunikazioaren Teknologia. • Lurraldeko zerbitzuak. Hiriaren Sustapena (ekonomia, enplegu, industria eta merkataritzaren sustapena, azokak, herri garraioa); Bide Publikoak (eraikin eta gune publikoen mantentzea, urak, saneamendua, argiteria...); Hirigintza eta Etxebizitza. • Ingurumena eta iraunkortasuna. naturguneen, parkeen eta lorategien kudeaketa, eta zeharkako programak eta jarduerak. • Zerbitzu Pertsonalak: Gizarte Ongizatea eta Zerbitzuak; Emakumeak eta Adinekoak; Gazteria, Hezkuntza; Osasuna; eta Kontsumoa. • Zerbitzu Komunitarioak: Kultura, Kirolak eta Turismoa. |
| Donostia-San Sebastián (180.000 biztanle) | <p>Jarduketako hamasei arlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alkatetza: Alkatearen Kabinetea, Komunikazio Kabinetea, Herritarren Partaidetza. • Lege Arloko Zuzendaritza: Idazkaritza Nagusia eta Lege Aholkularitza. • Barne Araubideak: giza baliabideak, langileak, lan arriskuen prebentzioa, herritarren arreta. • Programazioa, Azterlanak eta Aurrekontuak. • Kontuhartzailetza eta Kontabilitatea. • Zuzendaritza Finantzariora: Diruzaintza, Zergak, Zergabilketa, Ondarea, Kontratazioa eta Erosketak. • Gizarte-ongizatea: Ekintza Komunitarioa, Haur eta Familia Prebentzioa, Hirugarren Adina, Gizarteratzea. • Gazteria, Hezkuntza, Lankidetzak eta Giza Eskubideak. • Osasun, Ingurumen eta Kontsumo Zerbitzua. • Hirigintza. • Mugikortasuna: trafikoa, seinaleak... • Proiektu eta Obrak: eraikinak eta azpiegiturak. • Hiriko Mantentze Lanak eta Zerbitzuak: Kale Garbiketa eta Hondakin Kudeaketa; Bide Publikoak (kaleak, parkeak eta lorategiak); Urak eta Saneamendua; Eraikinen Mantentzea; Ibilgailu Parkea. • Udaltzaingoa. • Prebentzio, Suhiltzaile eta Salbamendu zerbitzua. • Zerbitzu Bereziak (hondartzak, azokak, merkatuak...). |

Udal txikiagoetan ere sakabanatzea oso handia da. 5-10.000 biztanle baino gehiago dituzten Gipuzkoako udalak aztertuta, batzuek 6-8 arlo dituzte, eta beste batzuek, aldiz, 14-16. Tamaina ez da zehazten duena; izan ere, Legazpi edo Zumarrago udalek Irun edo Zarautzek baino alor gehiago baitituzte.

Tamaina antolaketa azaltzen duen faktore bakarra ez denez, beste batzuetan pentsatu behar da; hala nola, zuzendaritzako postuen eta buruzagitzen “gauzatze” maila, partzuergoko zerbitzu kopurua, eta kudeaketa deszentralizatuko zerbitzuak, zehaztutako egitura politikoa, zinegotzi delegatuen funtzioak eta profilak, etab.

Gure ikuspegitik, 6-8 arloko eta baita 10 arloko antolaketa ere udal handiagoetan, maila ona da udal mota hauetarako. Arlo gehiegi badaude barne kudeaketa eta departamentuen arteko koordinazioa eta komunizazioa zaildu daiteke, eta independenteki aritzen diren “uharteak” sor daitezke Udalean.

Hurrengo orrialdeko taulan Udaletan normalean dauden zerbitzuen zerrenda xehatua agertzen da (laurgarren zutabean), eta arloen arabera taldekatuta daude, agregazio maila ezberdinekin, eredu lau batetik abiatuz (hirugarren zutabea), arlo handiagoak dituen eredu bateraino (bigarren zutabea), eta beste bat makro arloekin, gerentziatzko ereduetan ohikoagoa dena.

Taulan jasotzen den arloen arabera zerbitzuen taldekatzeak, ohikoenak dira. Batzuk, orokorrean erabiltzen dira, hala nola, Etxebizitza Hirigintzarekin, edo Hondakinak Bideen garbiketarekin. Baina beste taldekatze batzuk zenbait faktoreen arabera alda daitezke: kasu hauetan, zerbitzu horiek bikoiztuta jaso dira, egotea ohikoa den bi arloetan. Honakoak dira:

- Herritarren partaidetza / Herritarren arreta, edo informazio bulegoa. Normalean Alkatetzaren arloan edo zerbitzu orokorren arloan kokatuta dago.
- Gazteria: Kirol zerbitzuarekin nahiz hezkuntzarekin ongi kokatu ohi da.
- Ingurumena edo garapen iraunkorra. Hirigintzarekin edo zerbitzuekin ongi egon ohi da, ekonomiaren sustapenarekin nahiz udalerriaren garapenarekin.
- Turismoa, kultur arloan sustapenean edo udalerriaren garapenean taldekatu ohi da.

Egiazki aurki daitezkeen antolaketa motak edozein egitura teorikoa gainditzen du; hortaz, taula honek orientatzeko baino ez du balio.

Antolaketa-egitura zehazteko ondorengoa hartu beharko da kontuan: emango diren zerbitzu motak, erabiltzaileak eta hartzaileak; barne gaitasunak eta eskumenak, alor teknikoan, eta bereziki, zuzendaritza eta kudeaketa-alorrean.

Saihestu behar dena antolaketa teknikoaren aldaketa da, antolaketa politikoan egon daitezkeen aldaketei erantzuteko. Aldaketa hauek ia legealdi bakoitzean egoten dira, eta ezin ditu Udalak bere gain hartu, Zerbitzu edo Arlo ezberdinekin aztertu behar dituzte, antolaketa politikoari erantzuteko. Antolaketan aldaketak egiten badira ondorengo irizpideak hartuko dira kontuan: teknikoak, estrategikoak, eraginkortasuna.

3. Alderdi gakoak antolaketa diseinatzean



Zerbitzuen zerrenda eta arlo edo departamentu ohiko taldekatzeak

| Arloak | | Zerbitzuak | |
|---|---|---|---|
| Zerbitzu Orokorrak | Alkatetza arloa | Alkatetza arloa | Alkatetzako kabinetea (harreman publikoak, komunikazioa) Herritarren partaidetza / Herritarren arreta, edo inf. bulegoa. |
| | | Idazkaritza eta Lege zerbitzuak | Idazkaritza Lege zerbitzuak |
| | Zerbitzu orokorrak / Barne baliabideak | Barne kudeaketa / Zerbitzu orokorrak / Antolaketa / Barne araubidea,... | Giza baliabideak Antolaketa, kalitatea... Informatika, informazio eta komunikazioaren teknologiak Herritarren partaidetza / Herritarren arreta, edo inf. bulegoa. |
| | | Zerbitzu ekonomikoak /Ekonomia, Ogasuna | Ekonomia edo administrazioa (kontu-hartzailetza, kontab.) Ogasuna eta finantzak (zergak, zerga-bilketa, diruzaintza) |
| (Herritarren segurtasuna) | Herritarren segurtasuna | Herritarren segurtasuna eta herri babesa | Udaltzaingoa Trafikoa (zirkulazioa, aparkalekuak...) Herri babesa |
| Zerbitzu pertsonalak | Pertsonentzako zerbitzuak (gizarte ongizatea eta sustapena, osasuna, hezkuntza) | Gizarte ongizatea eta zerbitzuak | Gizarte-ongizatea Emakumea, familia, hirugarren adina, haurrak... Eskubide zibilak / berdintasuna; immigrazioa / lankidetzak Gizarte sustapena |
| | | Osasuna eta kontsumoa | Osasuna Kontsumoa / Kontsumitzaileen babesa |
| | | Hezkuntza, edo Hezkuntza eta Gazteria | Gazteria Hezkuntza |
| | Komunitatearentzako zerbitzuak (kultura, kirolak) | Kultura edo Kultur sustapena | Kultura (kultura eta ondare historiko-artistikoa) Jaiak Euskara / Hizkuntz sustapena Turismoa |
| | | Gazteria eta kirolak | Kirolak Gazteria |
| | | | |
| Lurraldeko zerbitzuak, edo hirigintza eta hiri zerbitzuak | Hirigintza | Hirigintza | Hirigintza Etxebizitza |
| | | Hiri zerbitzuak / Obrak eta zerbitzuak | Hiri zerbitzuak |
| | Obrak eta Mantentzea | Ingurumena / Iraunkortasuna | Ingurumena / Iraunkortasuna Hiri garraioa Urak: saneamendua eta hornidura Hondakinen kudeaketa Kale garbiketa Hilerriak |
| | | Bide publikoak: errepideak, bideak eta kaleak | Obrak / Mantentzea Bide publikoak: errepideak, bideak eta kaleak Argiteria Parke eta lorategiak |
| | | | |
| Sustapen ekonomikoa, edo udalerrriaren sustapena edo garapen estrategikoa | Sustapen ekonomikoa, edo udalerrriaren sustapena edo garapen estrategikoa | Ingurumena/Iraunkor. | Ingurumena / Iraunkortasuna |
| | | Ekonomi eta enplegu sustapena | Nekazaritza eta natura ingurunearen garapena / Landa garapena Komunikazioak eta teknologia berriak Gizarte eta enplegu sustapena Sustapen ekonomikoa Merkataritza eta merkataritzaren sustapena Industria eta industriaren sustapena |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | Turismoa | Turismoa |

4. ZUZENDARITZA ETA KOORDINAZIO SISTEMA

4.1. Zuzendaritza eta koordinazio organoen beharra

Antolaketa ongi diseinatuta dagoela alde batera utzita, kasu gehienetan udal kudeaketaren koordinazioa hobetu behar da. Ohikoak dira Udalek administrazio mailan Organo Exekutiboa diseinatzeko eta ezartzeko duten interesaren inguruko hausnarketak. Horien eginkizuna da koordinatzea, Gobernu Programan jasotzen diren helburuen eta proiektuen plangintza, eta horiek gauzatzen direla egiaztatzea.

Bi kudeaketa maila egoteak (politikoa eta teknikoa) eta zerbitzu ezberdin ugari egoteak kudeaketa konplexuagoa egiten dute. Horregatik, askotan, plangintza eta kontrol prozesuak koordinazio eta partaidetza egokirik gabe ebatzen dira. Koordinazioa hobetzeko, zehaztutako helburuekin konpromiso hartzeko, eta batzuetan arloetan dauden “uharte”en ikuspegia gainditzeko, komenigarria da maila exekutiboan egokiak diren antolaketa-euskarriez hornitzea. Horregatik, barne kudeaketa-batzorde bat edo antzekoa sortzearen alde agertzen gara.

Koordinazioaren lanak bere gain hartuko lituzkeen organoa izango litzateke, Gobernuaren (Alkateta eta Zinegotziak) eta kudeaketaren artean, non Arlo eta Zerbitzu funtzionalak kokatzen baitira. Hala, udal Planaren proiektu eta helburu ezberdinak sustatuko lirateke, eta zenbait arlo funtzionaletan eragina duten zeharkako jarduerak eta proiektuak eraginkortasunez koordinatuko lirateke.

Alkatetza buru izanik, arloetako arduradun teknikoek, eta hala dagokionean, Gobernu Taldeko kideek, osatuko lukete (ezaugarri eta egoeren arabera).

Bere eginkizuna izango litzateke legealdirako prestatutako Plan estrategikoaren edo Udal Planaren helburu eta proiektuen plangintza eta jarraipen orokorra egitea, beharrezkoa den pertsonen eta udal baliabideen kudeaketaren koordinazio eta integrazioa ziurtatzeko.

Batzorde honez gain, Arloko edo Departamentuko Batzordeak eratzearen alde ere agertzen gara, xehetasunen plangintza errazteko, koordinatzeko, arlo ezberdinak hobetzeko, kudeatzaileen eta talde eta pertsona laguntzaile ezberdinen arteko barne komuniazioa errazteko. Gure ustez, zuzendaritza eta buruzagitza gutxi duten udalerrri txikietan izan ezik, batzorde horiek komenigarriak dira, nahiz eta beste izen bat hartu eta funtzionamendu arinagoa izan, Arloko bilerak gisa.

Barne kudeaketako batzordea, eta arloko batzordeak dira informazioa, partaidetza, eta antolaketa helburu estrategikoak lor eta hobe daitezen sustatzeko proposatuko ditugun tresnak.

Irungo Udalak, 2005etik aurrera zuzendaritza-sistema eraginkor bat diseinatzeko eta ezartzeko proiektua hasi zuenetik, koordinazio behar hori onartu zuen. Lehiaketaren baldintza teknikoan agirian jasotzen diren aurrekariak ohikoa den egoera jasotzen dute, eta zuzendaritzako eta udal koordinazioko organo betearazleak abian jartzearekin horri aurre egin nahi zaio.



Irungo Udalaren kasua: Zuzendaritza sistema eraginkor baten beharra.

Irungo Udalak gaur egun duen antolaketa sisteman, ez dago zuzendaritzako organo administratiborik udal jarduera koordinatzeko ardura hartzen duenik. Hori horrela, behin politikariek agintaldirako programa politiko definitu ondoren, alegia agintaldiko helburu nagusiak eta udal proiektuak, azken horiek udal jarduketako programa batean gauzatu behar dira, zehaztaperen maila handiagoko kudeaketa tresna operatibo gisa. Hori kontuan hartuta, organo exekutiboa eratu behar da maila administratiboan, eta haren eginkizunak izango dira, koordinazioaren ikuspuntutik, gobernu programaren helburu eta proiektuak planifikatzea eta haien exekuzioari jarraipena egitea.

Gaur egun, ez dago horrelako organo administratibo gorenik udal jarduera koordinatzeko, eta horrek zailtzen du helburu bidezko kudeaketa zuzentzea eta kudeatzea udal gobernu programarekin eta aurrekontuarekin bat eginez. Era berean, horrek oztopatzen du udal politikarien eta teknikarien arteko koordinazio egokia, prozesu eta proiektuak behar bezala kudeatze aldera nahiz egitura finkoetan eta departamentu estankoean oinarritutako funtzionamendu estiloa gainditze aldera. Ez dago harreman eta koordinaziorik haien artean.

Gauzak horrela, erabat beharrezkoa da exekuzioko organo administratibo hori egotea udal jarduera koordinatzeko eta gaur egungo zuzendaritza sistema eraginkortasunez hobetzeko, bai eta gobernu maila (alkatetza eta delegazioak) eta kudeaketa maila (arlo eta zerbitzu funtzionalak) koordinatzeko lana bere gain hartzeko. Aipatu organoak gobernu programaren proiektu eta helburuak bultzatuko ditu, eta arlo funtzionalei buruzko zeharkako jarduketa eta proiektuak eraginkortasunez koordinatuko ditu. Zuzendaritza sistema horrek udalaren maila politikoari eman beharko lioke gobernu programaren helburu eta proiektuen bilakaeraren gaineko kontrol egokia. Izan ere, helburu eta proiektu horiek erraztu beharko liokete erabakiak hartzea eta gobernu politikak eraginkortasunez bultzatzea, eta hori guztia herritarrek kalitatezko zerbitzu publikoak jasotzean dituzten behar eta itxaropenak betetzera zuzenduta.

Antzeko organoez hornitu diren udalen kasu ugari aurki daitezke, udalerrri handi, ertain nahiz txikietan.

Gipuzkoako udalen antzeko tamaina duen udal baten kasua da Alacanteko Aspe herrikoa, Arloko zuzendariek osatutako Zuzendaritza Batzordea eratu baitute. Bere funtzioak eta osaera aztertu eta gero ondoriozta daiteke bere oinarritzko funtzioa, edo, gutxienez, sortzearen arrazoi nagusia, modernizazio prozesuak eta kalitatea eta eraginkortasuna sustatzea dela.

Kudeaketa Batzordearen beste adibidea Bartzelonan dugu, non gerentziatzko eredu dagoenez, badirudi mota honetako organo bat egotera behartuta dagoela.



Aspeko udalaren kasua (Alacant): Zuzendaritza batzordea

Alacant hiriak 17.000 biztanle inguru ditu, eta 2005eko otsailean bertako udalak antolaketa administratibo berria onartu zuen.

Udal antolaketa 4 arlo nagusitan oinarrituta dago, eta bakoitzak hainbat unitate ditu.

- Zerbitzu Orokorren Arloa. Unitate hauek sartzen dira bertan: Idazkaritza, Informatika, Giza Baliabideak, Laguntzako Unitate Administratiboa, Udaltzaingoa, Udal Informazio Bulegoa, Tokiko Garapenerako Agentzia.
- Lurralde Antolaketa eta Zerbitzuen Arloa. Unitate hauek sartzen dira bertan: Hirigintza, Bulego Teknikoa, Udal Zerbitzuak (argiteria, udal instalazio eta eraikinen mantentze lana, udal tailerrak, hilerria, kale garbiketa, parke eta lorategiak eta laguntza brigada).
- Zerbitzu Pertsonalen Arloa. Unitate hauek sartzen dira bertan: Gizarte zerbitzuak eta Kabinete Psikopedagogikoa, Kultura, Kirolak, Hezkuntza eta Gazteria, Kontsumitzailearen Udal Informazio Bulegoa, Pertsonen Arretako Unitate Administratiboa.
- Baliabide Ekonomikoen Arloa. Unitate hauek sartzen dira bertan: Kontu-hartzailetza, Aurrekontuak Kudeatzeko Bulegoa, Errenta Bulegoa eta Diruzaintza.

Antolaketa berrian, **zuzendaritza batzordea**ren osaera eta funtzioak definituta daude (Udaleko organo kolegiatu berria).

Zuzendaritza batzordea: Udalaren egitura administratiboko organo gorena da, eta arloko zuzendariak eta, hala dagokionean, albokoek osatua da, Antolaketa eta Kalitateko Zinegotzigoaz arduratzen den udalbatzako kidea lehendakaria izanik. Gutxienez, **eskumen hauek** izango ditu:

- Koordinazio teknikoko organo nagusia izatea udal departamentuen artean, eta bere kideetako batek udalaren antolaketa administratiboari buruz aurkeztutako proposamenak balioztatu edo gomendioak egiten ditu.
- Prozedurak modernizatzeko prozesua bultzatzea.
- Udalean kalitatearen kultura sartzeko prozesuaren buru izatea.
- Dependentziek produktibitateaz eta pizgarriez egindako txostenak balioztatzea. Proposamen arrazoituaren bidez txostenak aldatu ditzake, behin txosten egileak entzunda, betiere Alkatezatz aurrez jarritako irizpideen arabera.
- Bere bilera arauak finkatzea.

Zuzendaritza batzordearen **osaera**:

- Antolaketa eta Kalitateko zinegotzi delegatua, lehendakari gisa.
- Zerbitzu Orokorren Arloko zuzendaria.
- Giza Baliabideetako zuzendaria, Zerbitzu Orokorren Arloko zuzendariaren alboko gisa.
- Lurralde Antolaketa eta Zerbitzuen Arloko zuzendaria.
- Udal Zerbitzuetako zuzendaria.
- Zerbitzu Pertsonalen Arloko zuzendaria.
- Baliabide Ekonomikoen Arloko zuzendaria.

Zuzendaritza batzordeko kideei buruzko hainbat gai:

- Zuzendaritza batzordeko kideak alkateak izendatu eta kargugabetuko ditu askatasunez, eta Gobernu Batzarri horren berri emango dio. Kide izateko baldintza bakarrak dira udal plantillan egotea eta C taldekoa edo goragokoa izatea.
- Funtzio horiek lehendik sortuta dagoen lanpostuari gehitu zaizkio. Izan ere, gure administrazioak tamaina handia duenez, ez da komeni zuzendaritzako funtzionarioen egitura handia sortzea, gaur egungo langileen plantillari gehituko litzaiokeena; gure asmoa da udal langileen arteko batzuei Alkatezatz, Gobernu Batzordeari jakinarazitako ebazpen bidez, zuzendaritza batzordeari lotutako funtzioa gehitzea, ordura arteko funtzioak eragotzi gabe.

4. El sistema de dirección y coordinación



Badalonako udalaren kasua: Batzorde teknikoak eta zuzendaritza batzordeak

Badalonako Udalak 200.000 biztanletik gora ditu, eta bere baitan antolaketa eraberritu zuen, ikuspegi estrategikoa, zeharkakotasuna eta lankidetzaz indartze aldera.

Antolaketa egitura berria definitu zuten, eta udaleko bederatzirako hiru esparrutara mugatu zituzten. Alde batetik, zinegotzien batzordeak eta bestetik arlo teknikoko eta zuzendaritzako batzordeak antolatu zituzten hiru esparrutan: Antolaketa eta Ekonomia Esparrua; Lurralde Politikaren Esparrua; eta Pertsonen Esparrua. Ondoren, eremu horiek gaur egungo seiak bihurtu zituzten: Gobernuak, Giza Baliabideak, Lurralde Zerbitzuak; Ingurumena eta Iraunkortasuna; Zerbitzu Pertsonalak; eta Zerbitzu Komunitarioak. Esparru bakoitzaren ardura errejidoreak hartua du, eta zerbitzuena ere errejidoreek hartua dute.

Arlo teknikoko eta zuzendaritzako batzordeak kudeaketa funtzioa dute: jarduera bultzatzea eta antolakundearen funtzionamendua gauzatzeko, zinegotzien batzordeen jarraibideen arabera.

Arlo teknikoko eta zuzendaritzako batzordeak hauek osatzen dituzte: arloko zuzendariak (arlo bakoitzaren kudeatzaileak, zinegotziaren atzetik) eta, hala dagokionean, laguntzaileak (zerbitzuberuak eta, gaien arabera, albokoak).

Arlo teknikoko eta zuzendaritzako batzordeen funtzioak:

- Batzorde informatiboaren bileren edukia prestatzea.
- Esparruko jarduerak koordinatzea.
- Esparruan programak proposatzea.
- Baliabideak banatzeko proposamenak egitea esparruak koordinatzen dituzten zinegotzien batzordeari.
- Jardueren txostenak eta ebaluazioak aztertzea.
- Jardueraren zeharkakotasuna bilatzea.



Bartzelonako udalaren kasua: Gerentziako ereduak eta batzorde exekutiboak

Bartzelona hiriarren antolaketa exekutiboaren buru udal gerentea da. Honelaxe osatuta dago antolaketa:

- Alde batetik, Udalaren nortasun juridiko bakarrean sartutako sailak eta organoak. Gerentziako zuzendaritzaren ereduari jarraitzen diote.
- Eta nortasun juridiko bereiztua duten organoak, zerbitzu edo jarduerak kudeatzeko eraginkortasun arrazoiak direla medio, beste organismo publiko batzuekin elkarlanean aritu eta herritarren partaidetza bideratzeko.

Bereizi gabeko administrazioa jarduketako sei sektoretan banatuta dago, Alkatetzak izendatutako gerentea haietako bakoitzaren buru izanik: Zerbitzu Orokorrak, Hirigintza, Sustapen Ekonomikoa, Hiri Zerbitzuak eta Ingurumena, Zerbitzu Pertsonalak, eta Segurtasuna eta Mugikortasuna. Gainera, barrutiko gerenteak daude.

Zuzendaritza eta koordinazio exekutiboko organoa du, **batzorde exekutiboa** izenekoa.

Batzorde exekutiboa administrazio exekutiboa zuzentzeko goi organo kolegiatua da. Berari emandako erabakimen exekutiboa du, kudeaketako irizpide nagusiak finkatzen ditu eta udal administrazioaren sektoreen jarduketara koordinatzen du. Gainera, Udal Kontseiluak irizpene eman dien gaiak edota udal gobernuko beste organo kolegiatu batzuek onartu beharreko gaiak prestatu eta horien berri ematen du.

Alkatea edo horrek delegatutako zinegotzia da lehendakaria, eta sektore eta barrutiko gerenteek osatzen dute. Udal gerentea da lehendakariordea.

4.2. Barne kudeaketako batzordea

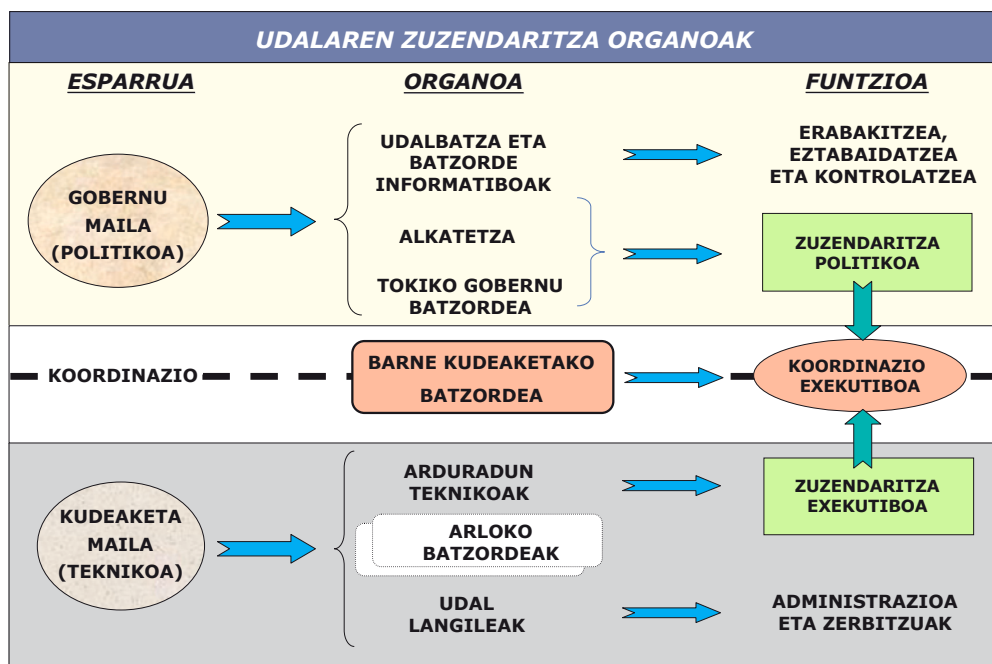
A) KONTZEPTUZKO KOKAPENA

Barne Kudeaketako Batzordea (BKB hemendik aurrera) tokiko administrazioaren zuzendaritza exekutiboko taldeko organoa izango litzateke. Esleituta dituen gaietan erabaki exekutiboak hartzen ditu. Alkatetza buru izanik, arloetako arduradun teknikoek, eta hala dagokionean, Gobernu Taldeko beste kideren batek, osatuko lukete (ezaugarri eta egoeren arabera).

BKBren xedea da informazio bidea izatea arduradunentzat, eta koordinaziorako balio izatea jarduera tekniko-administratibo guztietan. Udalaren jarduera exekutiboaren kohesio instantzia da, non zuzendaritza politiko eta tekniko, eta arlo ezberdinak euren artean erlaxionatzen diren.

Arduradunek edo kudeatzaileek autonomia dute dagozkien alorren antolaketa eta kudeaketa operati-boan, eta bere kudeaketaren erantzuleak dira Kudeaketa Batzordearen nahiz dagozkion Ordezkaritzen aurrean. Han, ildo politikoak eta ardatz estrategikoak esparru exekutibora pasatzen dira, eta jarduera zehaztarako planak eta konpromisoak egiten dira.

Esparru honetan kokatzen da udalak duen eguneroko kudeaketaren, eta emaitzak lortzearen erantzuki-zuna, egindako programak eta hartutako erabaki politikoak bete daitezzen. Gainera, horretan oinarrituko dira udalbatzaren erabakiak, eta hartarako, txostenak, proiektuak eta jarduera-aukerak egingo dira, ikusmolde integral eta integratzaile batetik abiatuz.



B) OSAERA, FUNTZIOAK, EGINKIZUNAK ETA ANTOLAKETA

Barne kudeaketako batzordearen osaera

Barne kudeaketako batzordea ondorengoek osa dezakete:

- Alkatezta, Batzordeko kudeatzaile gisa, eta kudeaketa politikoaren eta administrazio kudeaketa-aren arteko lotura nagusia.
- Zinegotziak, Alkatezaren menpe, eta delegazio, erantzukizunen banaketa eta gobernu taldean duen partaidetza gakoaren (2 edo 3 zinegotzi) eskemaren arabera,
- Udal Arlo edo Departamentuetako arduradunak. Hasteko, lehen mailako arduradunak, eta kasu berezietan (dimensio zerbitzuak, eta garrantzi berezikoak), bigarren mailakoak.

Batzorde kide kopuruaren eta osaeraren inguruko erabakiak zenbait faktorek izango dute eragina, hala nola, udalerraren tamainak, eta, bereziki, udal antolaketak berak; hortaz, ez dago kopuru aproposik.

4. El sistema de dirección y coordinación

Nolanahi ere, batzordea elementu arin eta lotzailea izateko, ordezkatzetik handiena bilatu behar da, organoaren eraginkortasuna mantenduz.

Helburuak eta funtzioak

Batzordearekin ondorengoak dira xedeak:

- Udalaren kudeaketaren bidez helburuak betetzea, bere eraginkortasun integrala hobetzea, eta bere baliabideei etekinik handiena ateratzea.
- Jardueren plangintzan eta gauzatzean nahiz udal zerbitzuak ematean koordinazio eraginkorra bermatzea, erantzukidetasuneko eta udalaren kudeaketaren ikuspegi integratu batetik.
- Elkarri aholkatzeko eta laguntzeko foroak osatzea, ezagutzak, esperientziak, teknikak eta abar trukatzu eta egiaztatuz.

Bilatzen ari den helburua lortzeko, BKBren funtzioak honakoak izango liriateke:

- Kudeaketa eta Aurrekontuen planetan proposamen eta helburu tekniko-ekonomikoak egitea.
- Udal jarduera eta zerbitzuen gauzatze eta emaitzen gaineko kudeaketa kontrolatzea.
- Departamentu arteko edo zeharkako programak, proiektuak edo zerbitzuak identifikatzea, eta horien jarraipena egitea (adibidez, 21 Agenda).
- Antolaketa-funtzionamenduaren eta zerbitzuen kalitatearen etengabeko hobekuntza sustatzea (modernizazioa, administrazioaren digitalizazioa, prozesuen kudeaketa, zerbitzu-gutunak, herri-tar nahiz bezeroaren asetze mailaren neurketa. kexa eta iradokizunen sistemak. etab.).
- Pertsonen kudeaketaren irizpideen eta jardueren homogenizazioa (hautaketa-sistema, prestakuntza eta garapen profesionala, jardueraren ebaluazioa, onartzea, inplikazioa...)

Eginkizunak eta erantzukizunak

Antzeko ezaugarriak dituen beste batzorde batean bezala, haren zuzendaritza eta buruzagitza bere arduradun gorenari dagokio; kasu honetan, Alkateari, eta hala dagokionean, eskuordetzen duen pertsonari.

Hala ere, komenigarria izan daiteke pertsona batek, osatzen duten arduradunen arteko batek, batzordeko koordinatzailearen ardura hartzea; gutxienez, hasieran, abian jartzen denetik finkatu arte. Hori komenigarria da, hasieran koordinazioa, prestakuntza, motibazioa, eta egokitzea behar delako; hortaz, arduraldi nabarmena eskatzen da.

Postu hori dagoen kasuetan, udal gerentea izango da koordinatzailea. Egon ezean, organigraman maila izateaz gain, postu horretarako beharrezkoak diren gaitasunak eta trebetasunak izan beharko ditu. Adibidez, Antolaketa, Kalitate, Barne kudeaketa edo antzekoen arduradunak. Hala ere, koordinatzailearen eginkizun hau arduradun politiko egokiak ere bete ahal izango du.

Koordinatzailearen funtzioak honakoak izango liriateke:

- BKBren bilerak prestatzea, deitzea eta zuzentzea.
- Taldea motibatzea, lan giro ona eta kide guztien parte-hartzea eta konpromisoa ahalbidetuz.
- Gainerako kideekin batera hobekuntza-helburuak eta -adierazleak zehaztea, eta horien jarraipena egitea.
- Zehaztutako eginkizunak, eta hartutako konpromisoak betetzen direla egiaztatzea.
- Alkatezarekin elkarlanean aritzea Batzordearen lanaren garapenari buruzko informazioa emateko Korporazioari.
- Sortutako dokumentu guztiak biltzea, erregistratzea eta artxibatzea.

Lan formalagoak, hala nola, deialdiak egitea, aktak prestatzea eta banatzea, eta dokumentazioa artxibatzea, maila baxuagoko beste pertsona batek har ditzake bere gain.

Gainerako kideen edo alor nahiz departamentuko arduradunek ondorengo eginkizunak izan ditzakete:

- Aurretik egindako informazioa ematea, gai-zerrendaren eta bere kudeaketa-eremu ezberdinen arabera.
- BKBren bileretan aktiboki parte hartzea, egokiak deritzon iradokizunak ekarriz.
- Taldearen jardueraren ondorioz zehazten diren eta esleitzen zaizkion lanak eta konpromisoak egitea.

Zenbait gomendio antolaketan

- Bileren aldizkakotasuna plangintza zikloarekin eta kudeaketa-kontrolarekin lotuta dago nagusiki; hortaz, ohikoa da hilean edo hiru hilez behin bilerak egitea. Hala ere, maiztasun hori aldatu ahal izango da, zeharkako proiektu eta ekimenak sustatze eta ateratzearekin zerikusia duten bestelako beharrak egoten badira. Hala, komenigarria izan daiteke berariazko saio osagarriak finkatzea; hala nola, kudeaketa plana eta aurrekontuak egiten direnean.
- Prozedurari dagokionez, komenigarria da deialdia behar bezalako aurrerapenarekin kudeatzea, non gai-zerrenda, aurreikusitako iraupena eta aritu beharreko gaiak zehazten diren. Horrekin akta egingo da, ahalik eta lasterren, eta jarraipena errazteko hartutako konpromisoak labur azalduko dira.
- Barne kudeaketako batzordeko kideen nahiz edozein lan-taldearen prestakuntza eta trebakuntza ezinbestekoak dira. Horregatik, komenigarria da beharrezkoak diren gaitasunak eta teknikak lortzea. Hartarako, hasierako faseetan prestakuntza-baliabideak erabiliko dira. Prestakuntza honen xedea izango da kideak gaitzea, besteak beste, elkarrekiko konfiantza sor, arazoak eta aukerak identifikatu eta aztertzeo, nahiz irtenbideak bilatzeko gai izan daitezen. Azken finean, Batzordearen eta bere dinamikaren eraginkortasuna handitzeko.

C) BARNE KUDEAKETAKO BATZORDEAREN EZARPEN PROZESUA

BKBren diseinua eta abian jartzea ondorengo faseetan egituratu daiteke, prozesu honen arabera:

1. Hasierako egoeraren azterketa eta diagnostikoa

Helburua: Kudeaketaren indarreko antolaketa- eta koordinazio-ereduak hobetzeko dituen puntu sendo eta aukera nagusien inguruko ikuspegia sortzea, eta barne zuzendaritza- eta koordinazio-sistemari buruzko erabakiak zuzentzeko oinarri gisa balioko duten irizpidea ezartzea da kontua.

Edukia:

Egoeraren azterketa eta diagnostikoa:

- Egitura politikoa eta udaleko organigrama, formala nahiz informala.
- Funtzioen eta erantzukizunen antolaketa- eta banaketa-konfigurazioa: Eginkizun argiak eta partekatutak, maila politiko eta maila teknikoaren artean.
- Erantzukidetasun maila.
- Jardueren plangintzan eta gauzatzean koordinazio beharrak.
- Komunikazio arazoak.
- Aholkularitza eta laguntza mailak arloetako arduradun teknikoaren artean.
- Esparru estrategikoa eta Ereduan eta zuzendaritza-sisteman duen eragina aztertzea: Plangintza estrategikoa, Gobernu programa, balioak, etab.

2. Barne koordinazio/kudeaketa sistemaren diseinua

Helburua: Zuzendaritza eta koordinazio organoaren –barne kudeaketako batzordearen– eraketa eta funtzionamendua xehetasunez zehaztea, eta gainerako organoekin egokitzen den egiaztatzea, kontzeptuzko alderdietatik abiatuz, zabaldu eta finkatu arte.

4. El sistema de dirección y coordinación

Edukia:

- Batzordearen aukera ezberdinak zehaztea, agertoki estrategikoarekin eta diagnostikoaren ondorioekin bat etorritz.
- Aukera ezberdinak egiaztatzea eta baliozkotzea (maila politikoan nahiz kudeaketa mailan). Egokiena hautatu.
- Zuzendaritza- eta koordinazio organoaren eredia xehetasunez diseinatzea (BKB): egitura eta osaera, edukiak eta funtzioak, arauak, eginkizunak eta eskatzen diren gaitasun berriak, etab.
- Koordinazio sistema formalizatzea: Barne arautegiak egitea eta onartzea, eta beharrezkoak diren antolaketa eta erantzukizunen egokitzapenak egitea.

4. Ezartzea

Helburua: Egin beharrekotz ekintzen plangintza egitea eta horiek garatzea, zehaztutako barne kudeaketakotz batzordea eraginkortasunez ezartzeko eta finkatzeko.

Edukia:

- Erabakien eta hartu beharrekotz neurrien, nahiz beharrezkoak diren baliabideen plangintza egitea eta egutegia prestatzea.
- Udaleko beste agenteei jakinarazteko prozesua.
- Batzordea osatzea eta ateratzea.
- Kideei banakako eta taldekako prestakuntza eta laguntza ematea eskumen eta gaitasunen inguruan.

4.3. Arloko batzordeak

B) OSAERA, FUNTZIOAK, ERANTZUKIZUNAK ETA ANTOLAKETA

Osaera

Bere osaera arloen antolaketa beraren araberrakoa izango da. Printzipioz alor bat esleituta duten kide guztiek osatuko lukete. Pertsona kopurua handia den edo lan-txandak dauden batzordeetan, bestelako planteamenduen artean, txandakako laguntzaren irizpidea erabil daiteke postu operatiboetan.

Arlo kopurua murriztua bada, eta, hortaz, horietako batzuek departamentu edo zerbitzu ezberdinak eta pertsona kopuru handia badituzte, komenigarria izan daiteke arloko zuzendaritza-batzorderen bat ezartzea. Han, departamentuetako arduradunek edo zerbitzu buruek parte hartuko dute, eta hala dagokionean, laguntzeko kideek.

Helburuak eta funtzioak

Arloko batzordeen xedea hau da:

- Departamentu bakoitzaren kideek ahalik eta konpromisorik handiena hartzea Udaleko eta arloko helburu orokorrekin.
- Arloko arazoak, baldintzatzaileak, baliabideak eta abar hobeto ezagutzea, iritziak trukatzeko eta koordinazioa hobetzeko.
- Arloko kudeaketaren xedea da eraginkortasuna hobetzea, helburuak betetzea eta baliabideen onurarik handiena ateratzea.
- Arloan egiten diren jardueren garapenari buruzko ezagutza eguneratua eta hurbila mantentzea ahalbidetzea.

Bilatzen ari den helburua lortzeko, arloko batzordearen funtzioak honakoak izango lirake:

- Arloko urteko eta puntualak/operatiboak diren helburuak jakinaraztea.
- Arloko helburuak departamentu eta zerbitzuei zabaltzea.
- Egindako kudeaketaren jarraipena, deskargua eta ebaluazioa egitea: aldagai kuantitatiboak eta kualitatiboak, aurreikuspenen inguruko desbideratzeak, etab.
- Jarduera zuzentzaile, arazoan azterketa eta irtenbideen bilaketa, koordinazioaren hobekuntza eta abarren inguruan adostasuna lortzea eta erabakiak hartzea.
- Prozesu eta izapideen arintzeari bidea ematen dioten mekanismoen inguruko hausnarketa egitea.
- Egon daitezkeen lan-zamak arrazionalizatzea.
- Zerbitzuaren funtzionamenduaren eta kalitatearen hobekuntzan eragina duten bestelako alderdien tratamendua: prozesuak berriz diseinatzea, prestakuntza, baliabide materialak, balio-aniztasunaren beharrak, etab.

Erantzukizunak

Arloko arduradunaren eginkizunak honakoak izango dira:

- Taldearen bilerak prestatzea. Horiek zuzentzea eta bideratzea.
- Taldea motibatzea, lan giro ona eta kide guztien parte-hartzea eta konpromisoa ahalbidetuz.
- Lan prozesuetan hobe daitezkeen eremuak aztertzea eta antzematea. Hartarako, bere arrazoiak eta irtenbidea emateko aukerak ezarriko dira.
- Taldeko kideekin batera hobe daitezkeen helburuak eta adierazleak zehaztea, ezarpen plan baten bidez. Bestalde, horren jarraipena eta ebaluazioa egingo dute.
- Dagozkien aktak egitea, eta sortutako dokumentazio guztia artxibatzea.
- Zehaztutako eginkizunak, eta hartutako konpromisoak betetzen direla egiaztatzea.
- Aldizka arloaren egoeraren berri ematea barne kudeaketako batzordeari.

Batzordeko kideek ondorengo erantzukizunak izango dituzte:

- Arloko bileretan aktiboki parte hartzea, egokiak deritzon iradokizunak ekarriz.
- Taldearen jardueraren ondorioz zehazten diren eta esleitzen zaizkion lanak eta konpromisoak egitea.
- Aurretik, gai-zerrendaren arabera egindako informazioa ekartzea.

Zenbait gomendio antolaketan

- Aldizkakotasunari dagokionez, arlo bakoitzaren arabera, hilean behin edo bi edo hiru hilez behin egin daiteke, nagusiki kudeaketaren plangintza eta kontrol zikloari lotuta. Komenigarria da Barne Kudeaketako Batzordearen bileren dinamika eta egutegiarekin lotzea, antolaketa maila ezberdinen artean jarduera zabaldua eta koordinatua ahalbidetzeko.
- Jarduerari dagokionez, Arloko barneko bilerak arduradunak deitu ondoren garatuko dira, baina aurrerapen nahikoarekin bidali beharko du. Han, bileraren gai-zerrenda, aurreikusitako iraupena eta gaiak jasoko dira. Horrekin guztiarekin akta egingo da hurrengo bilerarako hartutako konpromisoekin.

Bileren koordinatzailearen eta dinamizatzailearen garrantzia

Koordinazio mekanismoen emaitzak eta funtzionamendua hobetzeko, barne kudeaketako batzordeari nahiz arloko barne bilerei dagokienez, komenigarria da azpimarratzea **dinamizazio eginkizunek** talde-lanaren arrakastan duten garrantzia, bere eraginagatik:

4. El sistema de dirección y coordinación

- Taldeko kideei dagokienez:
 - Parte hartzen ez dutenengan arreta jartzea eta bultzatzea.
 - Bileretan partaidetza handia dutenengan arreta jartzea, eta “hala jakinaraztea”.
 - Kideen arteko desadostasunak edo informazio eza argitzea.
- Talde osoari dagokionez:
 - Helburu argi eta partekatua izatea.
 - Bileraren helburuetatik ez urruntzea.
 - “Hemen eta orain”ari arreta jartze, eta taldeari jakinaraztea.
 - Taldea ezagutzea, sendotasunez baliatzeko eta puntu ahulak arintzeko.
 - Parte hartzeko giroa mantentzea, komunikazioa eta atzeraelikadura sustatzea, taldearen garapenean aurrera egiteko.
 - Konfiantza giroa sortzea, eta onarpena eta komunikazio zintzoa egotea.
 - Estilo malgua mantentzea, taldeari egokitzeko, zuzentze eskaeren edo kohesioa mantentzeko eskaeren arabera.

5. TREBAKUNTZA BEHARRA KUDEAKETARAKO: GAITASUNEN GARAPENA

Administrazio publikoetako zuzendariak eta kudeatzaileak:

- Oro har prestakuntza akademiko eta tekniko garrantzitsua dute: Gaitasuna duten profesionalak dira, prestakuntza eta esperientzia ere badute.
- Orain arte, kasu askotan, ez dute bere gain hartu zuzendariaren rola. Baina taldeak zuzentzea, baliabideak kudeatzea eta bere helburuak eraginkortasunarekin lortzea eskatzen hasi zaie.
- Baina aukera gutxi dituzte euren gaitasunak garatzeko, eta zuzendaritzako funtzio berriak eskatzen dituzten eskumenen maila lortzeko.

Tokiko administrazioetan teknikari onak ez ezik ondorengo gaitasunak dituzten zuzendariak ere behar dira:

- Arlo politikoari aholkatzea, kide bakoitzak bere eskumenak eta ardurak ongi zehaztuta dituen agertoki batean.
- Arlo, Departamentu eta Zerbitzuetako helburuak lortzea, pertsonen eta bezero eta erabiltzaileen aukeren garapena kudeatuz.
- Helburu orokorrak eta gainerako arlo eta departamentukoak lortzen laguntzea, Antolaketa bakar baten irizpidearen arabera.

Horrek eskatzen du kudeaketa-funtzio horiek eraginkortasunez egiteko egokiak diren gaitasunak ematea, bere zuzendaritzako eskumenak garatuz.

Zuzendari publikoek izan behar dituzten gaitasun garrantzitsuenak

Administrazio Publikoaren jarduera-prozeduren modernizazioari buruzko Delpki azterlanaren arabera, ondorengoak diren gaitasun garrantzitsuenak:

- Antolatze eta komunikatzeko gaitasuna (erantzunen %87).
- Taldeak zuzentzeko gaitasuna (erantzunen %80).
- Ekimena eta bere burua motibatze gaitasuna (erantzunen %78).

Gutxien baloratutako gaitasunak, aldiz, honakoak dira:

- Prestakuntza juridikoa.
- Konpromiso politikoa.

Eta tartean geratzen dira ondorengo gaitasunak:

- Esperientzia Administrazioaren barruan edo kanpoan.
- Sormena.

Iturria: Administrazio Publikoetako Ministerioa. *La modernización de los procedimientos de actuación en la Administración Pública*. Madril, 1990

Eskumen bidezko giza baliabideen kudeaketa-ereduak agertzen hasiak dira maila publikoan, eta aurretik sektore pribatuak ezarritako bideari jarraitzen dio. Gero eta administrazio publiko gehiagok ezartzen dituzte eskumen ereduak, beren zuzendariak eta langile guztiak garatzeko.

5. Trebakuntza beharra kudeaketarako: eskumenen garapena



Gaitasunaren kontzeptua

Ezagutzak (jakitea), gaitasunak (egiten jakitea) eta jarrerak (jarduteko prestasuna edo motibazioa) biltzea, dagokion arduran edo jardueran emaitza eraginkorrak lortzea ahalbidetu dezaten.

Lan edo egoera batean, eraginkortasun maila estandar batekin edo maila handiagoko jarduera batekin harremana duen pertsona batek azpian duen ezaugarria da.

(Adibidez, pertsona bat gai da “*Telefonogunean eraginkortasunez lan egiteko*”: Telefonogunearen erabilera ezagutzen duenean, eta gaitasun praktikoa eta arintasuna duenean erabiltzean,..., luzapen zenbakiak ezagutzen dituenean, beharrezkoak diren hizkuntzak,..., kontsultekin harkorra denean, horiek konpontzeko kezka duenean,... Horren guztiaren ondorioz deiak era egokian bideratzen dira, eta komunikatzailea pozik agertzen izandako arretarekin).

Beste herrialdeetan gertatzen ez den bezala, ez dira zehaztu oraindik langile publikoentzako gaitasunen ereduak, ezein administrazio mailatan. Eta oraindik oso gutxitan ezarri da tokiko administrazioan.

Gaitasun bidezko kudeaketaren garrantzia tokiko administrazioetan, FEMPren arabera

Arlo pribatuko erakunde askotan egiten den eskumen bidezko kudeaketa pixkanaka ezarri behar da tokiko administrazioetan. Joera horrek ohiko jarraibide asko aldatzen ditu Giza Baliabideen politiketan. Eskumen bidezko ikuspegia dela eta pertsonen kudeaketa-politiken eta prestakuntza- eta ikaskuntza-prozesuen elementu ugari berriz pentsatu behar dira.

Eskumenak sartzek garrantzi handiagoa ematen dio administrazio-jarduerari, jarduera profesionaleko benetako planera hurbiltzen du. Plan horri esker, prestakuntza profesionaletan dauden aurrekadak Tokiko Korporazioek herritarrei eskaintzen dizkieten zerbitzuen eraginkortasuna eta kalitatea etengabe hobetzeko helburuekin lotzen dira. Administrazio-jarduera honen ikuspegia, lanpostuen zerrendaren esparru estuarekin topo egiten du.

Iturria: Federación Española de Municipios y Provincias. *Resoluciones de la VIII Asamblea General de la FEMP*. Madrilen, 2003ko azaroan

Zuzendari eta langile publikoentzako eredu asko dago herrialde ezberdinetan; hala nola, Estatu Batuetako Gobernu Federalaren Zerbitzu Exekutibo Nagusia; Irlandako Zerbitzu Zibila, Kanadako ereduak, Belgikakoak, etab. Gero eta esperientzia gehiago dago arlo publikoen eskumenen ereduaren ezarpenean.


Albertako Zerbitzu Publikoaren eskumen eredua (Kanada)

| FUNTSEZKO GAITASUNAK | LANPOSTUAREN BERARIAZKO GAITASUNAK |
|---|---|
| <p>Moldagarritasuna <i>Norberaren adostasuna, eta aldetara eraginkortasunez moldatzeko gaitasuna</i></p> <p>Bezeroari arreta jartzea <i>Bezeroaren aukerak ezagutzea eta lortzea edo gainditzea</i></p> <p>Komunikazioa <i>Mezuak igortzea eta modu argian jasotzea, gut-tien beharrak lortzeko.</i></p> <p>Antolakuntza ezagutzea <i>Erakundearen egitura eta kultura ezagutzea</i></p> <p>Arazoak ebaztea eta irizpideak <i>Aukerak eta konpromisoak ebaluatzeko gaitasuna, irtenbideak identifikatzeko.</i></p> <p>Emaitzak lortzeko orientatzea <i>Zein emaitzak diren garrantzitsuak jakitea, eta baliabideak egokitzea, erakundearen helburuekin batera lortzeko</i></p> <p>Talde lana <i>Beste taldeuekin elkarlanean aritzea, emaitzak lortzeko.</i></p> | <p>Pertsonen garapena <i>Lan egiteko gogoia, pertsonen gaitasunak epe luze-za garatzeko</i></p> <p>Inpaktua eta eragina <i>Limurtzea, konbentzitzea edo eragina izatea</i></p> <p>Berrikuntza <i>Pentsamendu sortzaile eta originala erabiltzea, hobekuntzak egiteko edo garatzeko, eta ikuspegi berriak hasteko.</i></p> <p>Buruzagitza <i>Pertsonengan eragin positiboa izatea, buruzagitza rol batekin.</i></p> <p>Harremanak sortzea <i>Bi alderdientzat abantailatsuak diren harremanak eta aliantzak mantentzea</i></p> <p>Baliabideen kudeaketa <i>Barne eta kanpoko baliabideak eraginkortasunez kudeatzea, antolaketa-helburuak lortzeko</i></p> <p>Norberaren kudeaketa <i>Aurreko esperientzien inguruko hausnarketa egitea, gure jarduera kudeatzeko eta etengabe hobetzeko</i></p> <p>Pentsamendu estrategikoa <i>Ikuspegi zabal eta epe luzekoa izatea, aukerak eta inplikazioak ebaluatuz.</i></p> |

Iturria: Personnel Administration Office. Alberta Government. *Alberta Public Service Competency Model*. Kanada: 2003. <<http://www.pao.gov.ab.ca/?file=learning/competencies/apscomp/aps-competencies>> [Kontsulta: 2007ko otsaila]

Arlo hurbilago batean, Bartzelonako Aldundiko Toki Prestakuntzarako Zerbitzuak gaitasunen mapa edo eredu generikoa egin du tokiko langile publikoentzat, eta tokiko administrazioarako prestakuntza-jarduerak bideratzeko balio zaio.


Tokiko langile publikoen gaitasun profesionalak
(Tokiko Prestakuntzarako Zerbitzua, Bartzelonako aldundia)

| | |
|---|--|
| <p>ERAGINKORTASUN PERTSONALA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arazoak aztertzea eta ebaztea ➤ Emozioen kontrola ➤ Malgutasuna eta ikaskuntza ➤ Berrikuntza eta sormena | <p>BERARIAZKOAK</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Udal konpromisoa eta etika publikoa ➤ Nagusitasun profesionala ➤ Informazioaren eta komunikazioaren teknologien kudeaketa |
| <p>KUDEAKETA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pertsonen zuzendaritza eta motibazioa ➤ Aldaketaren kudeaketa ➤ Taldeen buruzagitza ➤ Emaitzak lortzeko orientatzea ➤ Proiektuen plangintza eta kudeaketa | <p>ERLAZIOA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Komunikazioa ➤ Eragina izatea eta limurtzea ➤ Zerbitzurako eta herritarrenganako orientazioa ➤ Gatazkak ebaztea eta negoziazioa ➤ Talde lana ➤ Ikuspegi estrategikoa |

Iturria: Intermanagement. Mapa de competencias para la formación de los empleados públicos locales. Bartzelonako aldundia. *Papers de Formació Municipal*. 100. zenbakia, 2003ko martxo. Web orrialde honetan: <<http://www.diba.cat/fl/fit.xers/pfm100cast.pdf>> [Kontsulta: 2007ko otsaila]

5. Trebakuntza beharra kudeaketarako: eskumenen garapena

Gure artean Gasteizko udalaren esperientzia ezagutzen dugu, 2000. urtetik aurrera gaitasunetan oinarritutako giza baliabideen kudeaketa eta prestakuntza egiteko ereduia garatu zuena.



Funtsezko gaitasunak Gasteizko Udala (zortzi Funtzio Taldeetako batentzat)

Funtzio taldea: **Zuzendaritza**

Barne hartutako lanpostuak: **Zuzendariak; Arloko buruak A. eta B.**

Buruzagitzaren gaitasuna

Erakundeak kideak artean sartzeko gaitasuna, helburuak motibatuz eta horien buru izanik, eta bere gaitasun arloa garatuz.

Lan taldeak zuzentzeko gaitasuna

Pertsonek eta taldeak zuzentzeko gaitasuna, esfortzuak koordinatuz, giza baliabideak era egokian kudeatuz, eskuordetze egokiak eginez; baita ere, une bakoitzean beharrezkoa den laguntza ematea eta lortzea.

Giza harremanetarako gaitasuna

Sentikortasuna izatea, emoziozko adimena eta komunikatzeko gaitasunak; baita ere, bitartekotza-gaitasuna eta negoziatzeko gaitasuna.

Erabakiak hartzeko gaitasuna

Erabakiak hartzeko gaitasuna, bere eginkizunaren berezko eremuetatik urrundu gabe.

Plangintza eta antolaketarako gaitasuna

Jarduten duen errealitatearen garrantzitsuena aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna. Aurreratzeko eta aurreikusteko ikuspegia izatea. Lan prozesuak helburuen arabera integratzeko, laburtzeko eta antolatzeko gaitasuna. Hainbat urtetarako plangintza egiteko gaitasuna izatea; hartarako, garapen berriak eta hobekuntza berrikuntzak ahalbidetzen dituzten ebaluazio mekanismoak ezarri.

Administratzeko eta kudeatzeko gaitasuna

Baliabide materialak eta ekonomikoak eraginkortasunez kudeatzeko gaitasuna, eta baliabideak/ emaitzak bikotea optimizatzea, produktua/zerbitzua baldintzarik onenetan jartzeko bezeroarentzat/herritararentzat.

Antolaketaren zentzua

Antolaketaren zentzu orokorra izatea.

Legeria, arautegi, metodo, teknika eta tresnen inguruko ezagutzak

Ezagutza egokiak izatea bere eginkizuna garatzeko, bere jarduketaren-eremuko gaien inguruan.

Lan egiteko gaitasuna

Lana garatzeko gaitasuna.

Iturria: Vitoria-Gasteizko udala.

Ikus daitekeenez, eredu gehienek antzekotasun handiak dituzte funtsezko gaitasunak identifikatzean; hala ere, terminologia eta gehitze edo kentzeko maila ezberdina dute.

Erakunde bakoitzak, bere balio, helburu eta erakunde buruzagitzari dagokionez kudeatzaileei ematen dien eginkizunaren arabera, zein gaitasun behar dituen eta nola ulertzen dituen identifikatu, zehaztu eta adostu beharko du. Eredu horri dagokionez, pertsonak prestatzeko eta garatzeko esfortzua egin beharko da, behar den kudeatzailearen edo tokiko zuzendarien gaitasun profila lortzeko.