



tokiko
berrikuntza
agenda
de innovación
local



UDALERRIA XXI

ikuspegi-tailerra

balio ekarpenak - jardunaldiak udalekin?



UDALERRIA XXI IKUSPEGI TAILERRA

AURKIBIDEA

1.	SARRERA	3
2.	TAILERRAREN HELBURUAK	6
3.	BALIO-EKARPENAK UDALERRIA XXI-ENTZAT	8
	○ Etorkizuneko ikuspegia Udalerria XXI-entzat	9
4.	PROPOSATUTAKO EREMUEI BURUZKO EKARPENEN ZERRENDA:	14

LURRALDEA (UDALERRIA)

○ Ingurune fisikoa eta beraren garapena	15
○ Udalerriko agenteen balioak	19

UDALA

○ Aldaketak antolamenduan	25
○ Aldaketak zerbitzuak emateko moduan	28
○ Aldaketak herritarrekin harremanak izateko moduan	31

UDALERRIA XXI IKUSPEGI TAILERRA

SARRERA

Erakunde publiko eta pribatu guztiak bezala, Euskadiko udalerrriak bilakaeran daude etengabe aldatzen ari den ingurune batean. Testuinguru horretan, ez da zalantzan jartzen aldaketetara egokitu eta antolamenduaren emaitza hobetzeko premia. Errealitate horren jakitun, **Tokiko Berrikuntza Agenda (TBA)** sortu da, EUDELeK zuzendua eta Eusko Jaurlaritzaren nahiz hiru Aldundien (Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa) babesarekin; agendaren helburua da Euskadin berrikuntza sustatzeko lan egiten duten pertsona eta erakundeen estrategia komunetan txertatzea Euskal Herriko udalerrriak.

Tokiko Berrikuntza Agenda (TBA) Ekimena Zabaltzeko Planaren bidez Euskal Herriko hainbat udalek planak diseinatu eta abian jartzea lortu nahi da, beraien berrikuntza-gaitasunak hobetzeko, irekier-mailan aurrerapausoak emateko, zerbitzuak modernizatu eta digitalizatzeko, eta udalerrriaren garapenean laguntzeko.

Proiektu berritzaileak hedatu eta berrikuntza-gaitasunak elkarri estu lotutako hiru ardatzetan garatzeko tresna da Tokiko Berrikuntza Agenda (TBA):

- ✓ Zerbitzu berriak, horiek emateko modu berriak eta kudeatzeko modu berriak, gizarteari balioa emateko.
- ✓ Udalerrriaren lehiakortasun-abantailak eraikitzea helburu duten politika eta ekimenak ezartzea, berrikuntza-gaitasunak garatuz.

- ✓ Gardentasunarekin eta partaidetzarekin lotutako praktikak sustatzea erakundeen eta herritarren arteko gertutasuna hobetzeko, erabakitzen diren gaiei buruz herritarrek dituzten ezagutzak kanalizatzea eta horiei balioa ematea, eta, azken batean, demokraziaren printzipioetan sakontzea.

Ekimen horren protagonistak udaletako pertsonak eta herritarrak beraiek dira, eta ekimen horren bidez lortu nahi dena da udaletan berrikuntzaren printzipioak garatzea gobernu-modu berriak eta herritarrei zerbitzuak eskaintzeko modu berriak bultzatzea ahalbidetuko duen kultura-aldaketa eragiteko. Printzipio horien oinarritzko ideia da tokiko gobernua gardenagoa eta parte-hartzaileagoa izatea, eta gai izatea balioa sortzeko eta gizarteari balio hori emateko.

Erakunde publikoetan, berrikuntza hiru motatakoa izan daiteke:

- **Teknologikoa**, aurrerapen zientifiko eta teknologikoak irtenbideak eskaintzen dizkielako erakunde horiek dituzten arazoei.
- **Soziala**, beharrezkoa delako partaidetza eta herritarren ahalduntzea hobetzea, eta, azken batean, horien bizi baldintzak hobetzea. **Berrikuntza Sozialaren** bultzadak tokian bertan du berrikuntzarekin eta ekintzailetzarekin lotutako balio eta jarrerak sustatzeko esparrua, eta horrek bidea ematen du herritarren bizi kalitatearen hobekuntzarekin lotura duten emaitzak gerturatu eta lortzeko.
- **Antolamenduari lotua**, erakunde publikoek beren funtzionamendua hobetu eta baliabideak erabiltzeko beharra baitute.

Ilido horretatik, tokiko instituzioek, **UDALEK**, paper protagonista izan behar dute prozesuan, eta, horregatik, beharrezkoa da berrikuntza politikoaren printzipioak eta horien eraldaketa kulturala nahiz antolamenduari dagokiona sustatzea, hori baita gobernu modu gardenagoa eta irekiagoa eraikitzeko modua, herritarren partaidetza bultzatu eta gizarteari balioa emango diona. Kontua da gobernatzeko moduak eta aurrerapenaren gakoak kudeatzeko moduak berriro asmatu behar direla, eta, horretarako, teknologia erabili behar da, ahal den neurrian behintzat, berrikuntzaren palanka gisa. Beraz, beharrezkoa da aldaketa kulturalak, antolamenduari dagozkionak eta ingurune nahiz gizarte-eragileekin lotura dutenak gauzatzea.

Ekimen honen barruan, 2010eko azaroaren 29an, Innobasque-Euskadiko Berrikuntza Agentzian, lan-tailerra egin zen Euskadiko udalekin. Bertan, Euskadiko udaletako 40 alkate, zinegotzi eta zuzendari inguruk hartu zuten parte, bai eta tokiko administrazioan adituak diren eta tailerraren diseinuan eta partaidetza-fasearen dinamizazioan aritu ziren Roberto Otxandio eta Enrique Sacanell aholkulariek ere.

TAILERRAREN HELBURUAK

Tailerraren helburua da dokumentu bat sortzea etorkizunerako nolako udalerririk nahi ditugun, horretarako zer eratako udalak behar ditugun eta lurraldearen aurrerapena nahiz herritarren bizi kalitatea bultzatzeko zer ardatz eta faktore landu behar ditugun azaltzeko; beraz:

- EAEko udal guztientzako laguntza-gidaliburua izan behar du (ikuspegi-dokumentua).
- Lurraldearen garapenarekin eta udalaren beraren garapenarekin lotutako ideia, erronka eta proiektu berritzaileak izan behar ditu (esperientziak partekatu).
- Lurraldearen eta udal guztien errealitatearentzat baliagarria izan behar du.
- Ekintzara zuzendutako proiektuak izan behar ditu.

Azken finean, egindako lanarekin lortu nahi diren emaitzak helburu hauek babesteko balio behar dute:

- ✓ Euskadiko udalen garapen instituzionala. Gobernatzeko eta kudeatzeko modu berri bat artikulatzea ahalbidetuko duen kultura-aldaketa lortzea (udala = gizarteari balioa ematen dion egitura gardena eta irekia).
- ✓ Abantaila lehiakorrek sortzeko etorkizuneko proiektuak diseinatzea (ezagutza, kohesio soziala, giro berritzailea, herritartasun aktiboa, iraunkortasuna...).

- ✓ Euskadiko udalerrien eta bertako herritarren gaitasunak, aukerak, proposamenak eta ekimenak txertatzea Euskadiren bigarren eraldaketa lortzeko.
- ✓ Lurraldearen orekan eta kohesioan laguntzea. Udalerrien arteko lankidetzak-dinamikak indartzea gizarte berritzaileago bat eraikitzeko.
- ✓ IKTak Euskadiko udalerrien berrikuntza-gaitasunak garatzeko erabili behar dira (aberastasuna sortzea, kapitala eta kohesio soziala, mugikortasuna, bizigarritasuna, konektibotasuna...).

Horrenbestez, lan-saioaren lehenengo zatian **Lurraldean (udalerrria)** egin daitezkeen berrikuntzak aztertu dira, bai **garapen fisikoari** dagokionean eta baita udalerrrian bizi eta elkar eragiten duten agenteek izan beharreko **balioei** dagokienean ere.

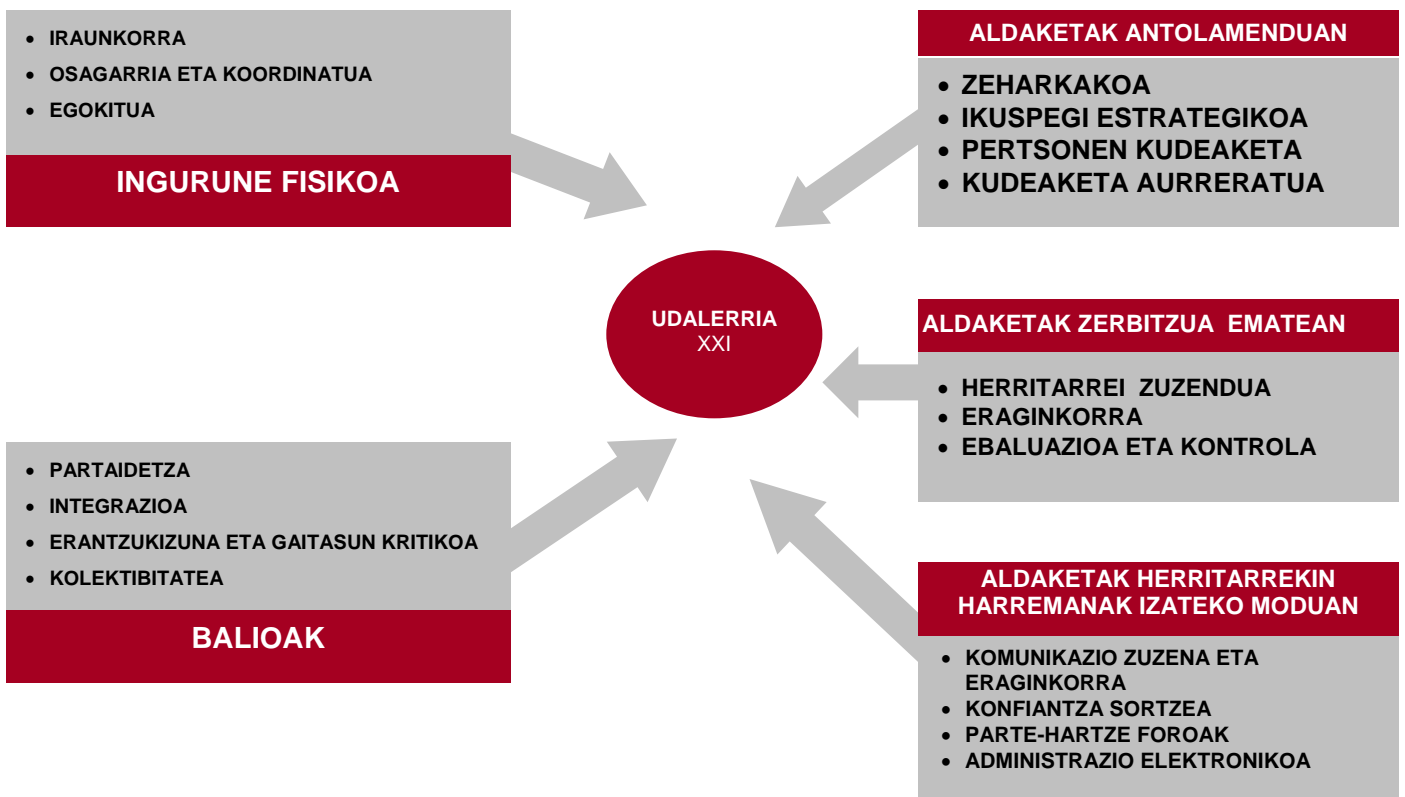
Bigarren zatian, berriz, diseinatu nahi ditugun etorkizuneko udalerriei erantzun ahal izateko **udaletan** egin beharreko aldaketak aztertu dira (zer gaitasun ditugu?). Atal horretan, udalen **antolamenduan** egin beharreko aldaketekin lotura duten alderdiak aztertu dira: **nola** ematen ditu zerbitzuak, **herritarrekin harremanak izateko moduak nolakoak izan beharko lirateke**; horren guztiaren helburua da etorkizuneko udalerriei erantzun eraginkorra ematea.

BALIO-EKARPENAK UDALERRIA XXI-ENTZAT

Eudelek Innobasquerekin lankidetzan antolatutako hausnarketa-jardunaldian parte hartu zuten udalen iritzien emaitza dira jarraian azalduta dauden ekarpenak. Emaitzaren ikuspegia gainerako udalen iritziarekin alderatu behar da, Euskadirako Udalerria XXI-i buruzko ikuspegi partekatua izateko.

Faktoreak aztertu eta gero, parte-hartzaileek lehentasunezkoak aukeratu dituzte, eta horiei hainbat ekintza-planen bidez helduko zaie helburu hauek lortzeko: berrikuntza-gaitasunak hobetzea, irekiera-mailetan aurrera egitea, zerbitzuak emateko modua modernizatu eta/edo digitalizatzea, eta, horrela, udalerraren garapenean laguntzea.

Eremu bakoitzerako aukeratutako faktoreak hauek dira:



Etorkizuneko ikuspegia Udalerria XXI-entzat

Lehiakorrek eta berritzaileak izateko, etorkizuneko udalerriek **garapen iraunkorraren** aldeko apustu garbia egin behar dute, eta garapen hori hiru mailatan banatzen da: hezkuntza-lana (prestakuntza, azpiegiturak, zerbitzuak, eta abar), ingurumena (hirigintza, lurraldearen plangintza, energia-eraginkortasuna, baliabideak zaindu eta ondo erabiltzea) eta aurrekontua (diru-sarrera eta gastuen arteko oreka). Udalerrien bizitegi-alderdiaren, merkataritza-alderdiaren eta industriaren arteko oreka garrantzitsua da.

Baliabideak optimizatzearen aldeko apustua egin behar da, eta, horretarako, zerbitzuak eta azpiegiturak partekatu behar dira inguruko beste udalerrri batzuekin, horrela egitea posible eta beharrezkoa den kasu guztietan; gainera, eskualde mailan, elkarren osagarri izan behar dute, udalerria izaki eremu ugarien eta bertako agenteen **ardatz egituratzailea**.

Herritarrek **erkidego-kontzientzia** izatea lortu behar da, esperientzia berritzaileak sortu eta erkidegoa bizi behar da,; horiek dira etorkizuneko udalerrien erronkak. Hori horrela, udalerriaren garapena lortzeko, ezinbestekoa da **partaidetzaren** balioa sustatzea, alegia, herritar guztien lankidetzeta eta kooperazio benetakoa eta edukiz betea (ez formala) onura komuna lortzeko. Balio handiagoa eskaini behar da, **herritarrak politikan txertatu behar dira**, eta horrek esan nahi du herritarren esku-hartzea handiagoa izango dela; **entzun egin behar zaie, eta beraien iritziak kontuan hartu**. Ardurak hartu eta gizarte-jardurekin **konprometitzeko gaitasuna** duten herritarrak behar dira, **iritzi kritiko eta oinarrituaren bidez** herritartasun demokratikoa gauzatzeko prest daudenak. “Gizarte zibil eraikitzailea, elkartze-maila handiarekin”.

Lortu beharreko beste erronka estrategikoetako bat **bizikidetzaren** ikuspegi jakin bat izatea da: **kultura hiritarra batera eraikitzeko modua** hain zuzen ere, eta horri estu lotuta hainbat ohitura, aztura eta praktika bizitza komunitarioaren esparruan; gainera, esparru horretan, herritarren eragin-trukea soziologikoki integratua dagoen **pluraltasunaren** barruan ulertu behar da. Behar-beharrezkoa da **solidaritatega kolektibo guztiekin**, ingurune hurbilekoenarekin, herritarren hazkuntza ahalbidetzeko.

Horrenbestez, udalek **zerbitzu publikoaren kontzeptu berri bat izan behar dute**. “Zerbitzu publikoa” alde batean utzi eta “publikoarentzako zerbitzuari” heldu behar zaio, herritarri orientazioa emanez eta, batez ere, **"integratuz"**. Ezinbestekoa da herritarren ikuspuntua kontuan hartzea zerbitzu publikoak diseinatu eta emateko, eta, gainera, udalaren kudeaketa eta antolamendu-kulturaren barruan kokatu behar da herritarra, herritarren beharrezko erantzuteko prozesu guztiak kudeatuz.

Herritarrekin harremanak izateko, ezinbestekoa da **komunikazio eraginkorra** sustatzea, erabilgarritasun eta erosotasun irizpideekin. Komunikazioa eraginkorra izateko, hizkera aldatu behar da, alde batetik, mezua herritarrengana irits dadin, eta, bestetik, herritarrek mezua uler dezaten. Herritarren **erantzunkidetasuna** bultzatzen duten **komunikazio-kanalak** sustatu behar dira, eta, era berean, **herritarrei entzun eta erantzuteko mekanismoak abian jarri behar dira**. Beharrezkoa da partaidetza sustatzea herritarrei informazio gehiago emanez.

Herritarrei **konfiantza, sinesgarritasuna eta gertutasuna ematea**; horixe da etorkizuneko udalen erronketako bat. Horretarako, abian jarri behar dira **herritarrekin gertutasuna eta enpatia lortzeko politikak**, eta, era horretan, herritarrak udalera iristeko eta harekin

harremanak izateko moduak erraztu behar dira. Jendearen “aurrez aurre” egoteak eta “begietara begiratzeak” konfiantza-plusa ematen dio herritarrari.

Hori guztia posible izan dadin, nahitaezkoa da udalak aurrez **bere antolamenduaren definizio garbia ematea**: misioa—ikuspegia, balioak, bezeroak eta herritarrentzako zerbitzuak, eta, horretarako, udalerraren (Ikuspegia) **etorkizuneko garapen-ereduari buruzko hausnarketa sakona** egiteaz gain, eredu hori lortzeko helburu eta estrategia egokienak aukeratu behar dira. Zer egin nahi den jakiteak beste gauza batzuk eskatzen ditu: ZER lortu nahi dugu, NORA iritsi nahi dugu (HELBURUAK) eta NOLA egin behar dugu (ESTRATEGIAK).

Ziurrenik, eta hausnartu eta gero, udaletan **kudeaketa ereduak eta barne dinamikak aldatu beharko dira**, ohiko ereduak alde batera utzita. Ildo horretatik, **zeharkakotasunak -barne koordinazio handiagoa eta antolamendu orokorreko kultura (ez sailekoa)-** zenbait baldintza betetzea eskatuko du, besteak beste, esate baterako **barne komunikazioko eredu finko eta eraginkorrak ezartzea, erantzunkidetasun politiko-teknikoa udalaren barruan, lidergo partekatua eta politikarien profesionalizazioa**; halaber, taldeak jakintza-alor anitzeko pertsonak osatuko dituzte eta koordinazio-mekanismoak prestatuko dira udal bakoitzaren helburuak lortzeko.

Horrek guztiak udaleko funtzionario-langileen **esku-hartze handiagoa** eskatuko du: **esku-hartzea eta motibazioa**. Udaleko pertsonalak helburuen kontzientzia hartu behar du. Helburu horiekin bat egin behar da, eta herritarrei zerbitzua emateko bokazioa izan behar da.

Eraldaketa hori aurrera eraman ahal izateko, **kudeaketa aurreratuko tresnak** eraginkortasunez ezarri eta erabiltzeak eragin garrantzitsua

du epe luzera udalaren **lehiakortasunean**. Kudeaketa aurreratuak lotura du prozesuen berringeniaritzarekin, etengabeko hobekuntzarekin eta prozesuen balioaniztasun eta automatizazioarekin udalaren baitan.

Aldaketa-faktore jakin batzuei heldu behar zaie, hala nola, arreta-sistema egokiak bultzatzea, kanal ugarien bidezko harremana, herritarrentzako arreta-zerbitzu hobetuak, eta, batez ere, bezeroa versus administratua ikuspegia aldatzea. Tokiko administrazioek herritarraren ingurunera joan behar dute, parte-hartzea bultzatzeko eta aldaketa-kudeaketa errazteko.

Herritarrei beren izapideak modu eraginkor, simple eta errazagoan egitea ahalbidetzeko **prozesuak erraztu eta sistematizatu** behar dira, hori baita etorkizuneko udalen beste **eraginkortasun-faktore**etako bat. Herritarrei eman eta komunikatzen zaizkien zerbitzuetan ezinbestekoak dira **gardentasuna eta homogeneizazioa**. Eta, horretarako, **e-administrazioa** bultza daiteke eta bultzatu behar da.

Ebaluazioa eta kontrola udalean txertatutako **kudeaketa-tresna** izateak informazio jakin bat ematen du, eta horri esker erabaki- eta plangintza-prozesuak, kudeaketa eta lorpenak hobetzen dira, eta, gainera, jarduera politikoaren emaitzei buruz herritarrei kontuak ematea ahalbidetzen du.

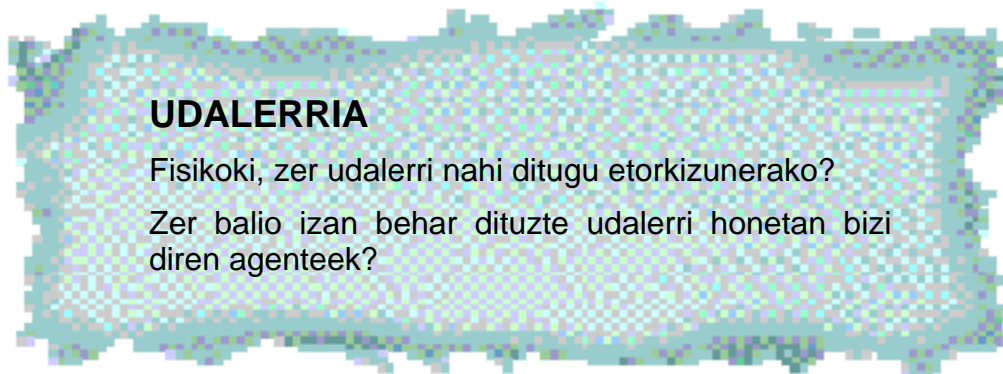
Azkenik, **online eskaintzen diren zerbitzu publikoak** herritar guztien eskura jartzea *sine qua non* baldintza da **administrazio elektronikoa** zabaltzeko. Horri esker, zerbitzu publikoak hobetzen dira, prozesu demokratikoak indartzen dira eta politika publikoak babesten dira. Gai garrantzitsua da, izan ere, informazioa jaso eta teknologia berriak erabiltzeko garaian izan daitezkeen desberdintasunek "haustura digital" garbia ekar dezakete.

Ikuspegi horretatik, **herritarren hezkuntza eta heziketa** oinarrizkoak dira teknologia digitalen ezagutzak lortzeko, eta, era horretan, erabateko probetxua atera ahal izateko **administrazio elektronikoak** eskaintzen dituen zerbitzuei. Beharrezkoa da baliabide teknologiko gertukoenak eta herritarrak erabili eta eskatzen dituenak erabiltzea.

PROPOSATUTAKO EREMUEI BURUZKO EKARPENEN BILDUMA

LURRALDEA (UDALERRIA)

Lurraldearen (udalerrria) eremuan egin daitezkeen berrikuntzak aztertzeko garaian hainbat alderdi hartu dira kontuan: udalerrriaren ingurune fisikoaren garapena eta osatzen duten agenteek izan beharko lituzketen balioak. Eta, horretarako, galdera hauek egin dira:



15

INGURUNE FISIKOARI ETA BERAREN GARAPENARI dagokionean, faktore hauek lortu dira:

Fisikoki, zer udalerrri nahi ditugu etorkizunean?

Eta faktore horietako bakoitzarentzat ezaugarri hauek definitu dira:

Udalerrri Iraunkorra

Herritarren bizi kalitatea bermatzeko, ezinbestekoa da udalerrrien hazkuntza bat etortzea garapen iraunkorraren oinarriekin. Udalerrrien garapenerako ildo estrategiko zuzenena garapen iraunkorra da, beraren dimentsioa edozein dela ere.

Garapen iraunkorra hiru mailatan kokatu behar da: hezkuntza-lana (heziketa, azpiegiturak, zerbitzuak, eta abar), ingurumena (hirigintza,

lurraldeko plangintza, energia-eraginkortasuna, baliabideak zaindu eta erabiltzea) eta aurrekontua (diru-sarrera eta gastuen arteko oreka). Alderdi horiek guztiak gakoak dira norabide egokian aurrera egiteko.

Ezin ditugu etorkizuneko belaunaldiak hipotekatu, eta, horregatik, errespetu handiz jokatu behar dugu ingurune naturalarekin. Beharrezkoa da ingurune fisikoa berriro asmatzea, eraikuntzak arautzea eta udalerriko espazio eta eraikinak erabiltzea.

Iraunkortasun irizpideekin planifikatu eta kudeatutako udalerria lehiakorragoa da, erakargarria, garbia eta segurua, eta, azken batean, XXI. mendeko udalerrientzat eskatzen diren ongizate eta bizi kalitate irizpideetan oinarritua.

Udalerri osagarria eta koordinatua

Udalerriak integratua egon behar du, bai fisikoki eta baita geografikoki ere. Laneko nahiz eguneroko bizitzako espazioak integratu behar ditu, eta, gainera, zerbitzuak eta azpiegiturak partekatu behar ditu inguruko beste udalerrri batzuekin; horrez gain, beste udalerrri batzuen osagarri izan behar du eskualde mailan. Azpiegitura erkidetuak beharrezkoak dira, baliabideak optimizatu eta zerbitzuak erraztuko dituztenak, “irlak” eragozteko.

Hainbat eremuri modu koordinatuan erantzuna emango dieten espazioak adostu behar ditu udalerrriak (hezkuntza, aisia, lana, eta abar), eta, era berean, elkargune eta bizitzarako espazioak eskaini behar ditu (merkataritza, dentsitatea, diseinua, bizi kalitatea). Azken finean, udalerrriak izan behar du bere baitan dauden eremuen organo egituratzailea.

Helburuen batasuna, talde-lana eta ahaleginen konbinazioa dira udalerrien eraginkortasunaren sekretua.

Udalerri egokitua

Beharrezkoa da udalerriko bizitegi-alderdiaren, merkataritza-alderdiaren eta industriaren arteko oreka gordetzea. Merkataritza sektoreak iraunkorra eta eskualdeko erreferentzia izan behar du.

Horrez gain, udalerria landa-ingurunea zaintzeaz arduratu behar da (“berdearen balioa handitzea”). Azkenik, udalerriak aukera-guneak identifikatu behar ditu, garapena egokitua/bateratua izan dadin (adibidez, azpiegitura eta ekipamendu berriak...).

Udalerri berritzailea

Berrikuntza ulertzeko modu asko daude: baliabide berriak erabiltzea, produktu berriak ekoiztea eta/edo antolatzeko modu berriak aplikatzea. Udalerraren eremuan politika berriak, produktuak, sistemak eta teknologiak arrakastarekin ezartzeko prozesua dela esan daiteke.

Udalerriak berritzailea izan behar du, bereziki, teknologiari dagokionean. Udalerriak irtenbide teknologiko berritzaileak, sormenezkoak eta malguak behar ditu, hainbat eremutan jardutea ahalbidetuko diotenak, gaitasun berritzaile handiagoarekin, kudeaketa publikoa, ekoizpen-gaitasuna eta gobernagarritasuna hobetzeko, eta, azken finean, herritarren ongizate eta bizi kalitatearen alde egiteko.

Horrez gain, udalerriak publiko-pribatua lankidetzara bultzatu behar du, bere baitan sortzen diren ideia berritzaileak sustatu eta saritzeko.

Udallerri irisgarria

Irisgarritasunak izan behar du etorkizuneko udalerrien beste bereizgarrietako bat. Irisgarritasuna era honetan ulertu behar da:

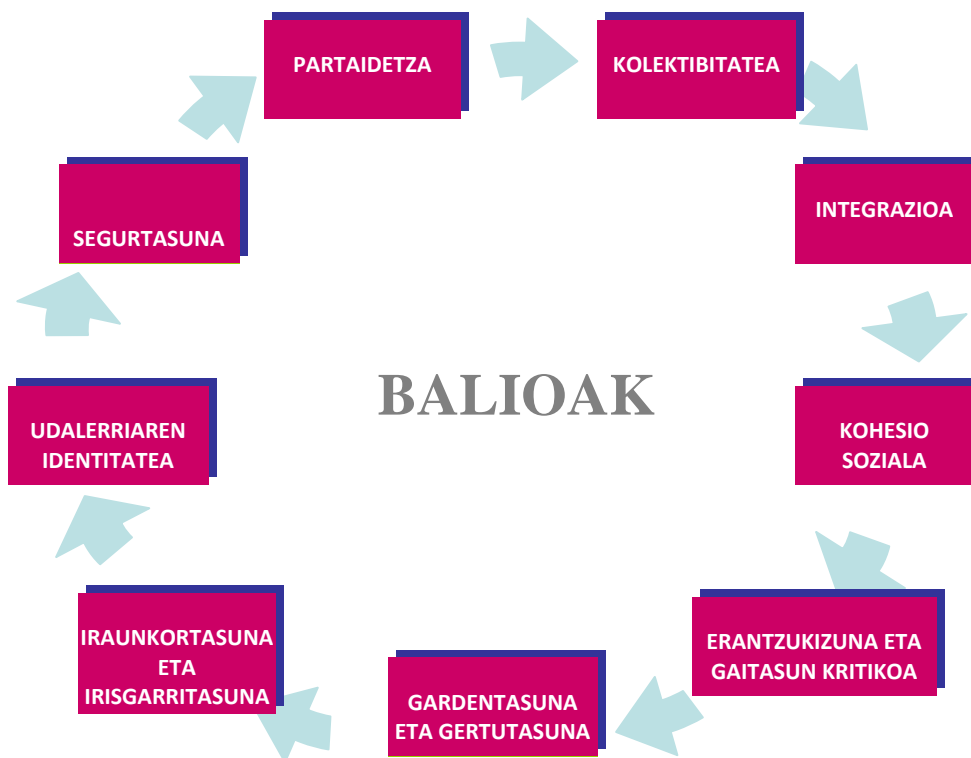
- Herritarrek toki administrazioarekin berehalako harremana eta gertukoa izatea ahalbidetuko duten elementuak abian jartzea, eta zerbitzuen hartzailea herritarra dela pentsatuta diseinatuak izatea, sinplifikatuz, modernizatuz eta irisgarritasuna bilatuz kanal ugarien bidez (aurrez aurrekoa, telefono bidezkoa, telematikoa, eta abar).
- Ondo komunikatutako udalerriak eta barne mugikortasun azkarra, erraza eta iraunkorra ahalbidetzen dutenak, ingurumen-kalitate handiko esparruan. Horretarako, beharrezkoa da aparkalekuak izatea, informazio-panelak, hainbat garraiobide iristerraz eta auzoen arteko loturak. Era berean, garrantzitsua da oinezkoentzako aisialdi-espazioak berreskuratzea.
- Oztoporik gabeko udalerriak, non herritar guztiak zailtasunik gabe eta segurtasunez mugi baitaitezke.

Udallerri egingarria (posiblea)

Udallerriak proiektu eta ekintza egingarriak proposatu behar ditu (posibleak), herritarren ongizate orokorrari lagunduko dietenak. Lehen esan den legez, aurrekontuetan oreka gordetzea eskatzen du horrek (oreka diru-sarrera eta gastuen artean).

Udalerrian bizi eta elkar eragiten duten agenteek izan beharreko **BALIOEI** dagokienean, lortutako faktoreek eremu hauekin dute lotura:

Zer balio izan behar dituzte udalerrri honetan bizi diren agenteek?



Aurreko faktore bakoitzari lotutako ezaugarriak azalduta daude jarraian:

Partaidetza

Partaidetzaren balioa, alegia, herritar guztien benetako lankidetzaren eta kooperazioa, edukiz betea (ez formala), guztientzako onura lortzeko. Herritarren eta administrazioaren arteko harremanak ezin

dira botoa emateko unera mugatu. Herritarren interesei erantzuteko, beharrezkoa da horien parte-hartzea handiagoa izatea, esateko dutena entzutea eta beraien iritziak kontuan hartzea, bai erabakiak hartzean eta baita tokiko gai publikoak kudeatzean ere. Horretarako, beharrezkoa da funtzionamendu-eredu garbiak izatea. Eta hori guztia, erantzukidetasun irizpide garbien pean.

Udalerrria parte-hartzailea da irisgarria denean, herritarrak ulertzen dituenen eta partaidetza aktiboa sustatzen duenean. Atal horretan, garrantzitsua da “gehiengo isila” kontuan hartzea.

Kolektibitatea

Erkidego-kontzientzia izatea beharrezkoa da esperientziak sortu eta erkidegoa bizi ahal izateko. Indibidualismo garai hauetan, bat egiteak esan nahi du sinergiak aurkitu behar direla ingurunearekin, eta ezarritakoa zalantzan jartzen lagundu behar dela, beste batzuekin batera izatearen aberastasunari balio handiagoa ematea ahalbidetuko duten aukerak sortuz; gainera, gizateriak orainaldiko nahiz etorkizuneko erronkei erantzuteko modu bat ere bada.

Balio handiagoa eskaintzea ezinbestekoa da, herritarra politikan txertatuz.

Integrazioa-kohesio soziala

Integrazioa, adin (haur, gazte, heldu eta zahar) eta kultura guztietako herritarrak elkarrekin bizitzea ahalbidetzen duen balioa da, eta belaunaldien arteko solidaritatea bultzatzen du. Horrek izateko partekatzea esan nahi du. Espazioa eta denbora etorkizuneko belaunaldiekin partekatzea.

Bizikidetza, kultura hiritarra batera eraikitzeko modua da, hain zuzen ere, eta berarekin daramatza hainbat ohitura, aztura eta praktika bizitza komunitarioaren esparruan; gainera, herritarren eragin-trukea soziologikoki integratua dagoen pluraltasunaren barruan ulertzeko modua bihurtzen da. Tolerantzia soziala eta onespina dira landu beharreko beste erronka bat.

Behar-beharrezkoa da solidaritatea kolektibo guztiekin, ingurune hurbilekoenarekin, eta, era horretan, herritarren hazkuntza ahalbidetzea.

Erantzukizuna eta gaitasun kritikoa

Herritar jantziak, irizpide propioarekin eta kritikoak. Erantzukizunak eta gizarte-zereginak beraien gain hartzeko gaitasunarekin, eta herritartasun demokratikoa gauzatzeko prest, horretarako iritzi kritikoa eta oinarritua sustatuz. Gizarte zibil eraikitzailea, elkartze-maila handiarekin.

Gardentasuna eta gertutasuna

Beharrezkoa da udalerrian egiten dena ikusgarri egitea. Gizarte parte-hartzaile baterako oinarriak jartzen dituen balio demokratikoa da gardentasuna. Gardentasunak eta gertutasunak konfiantza sortzen dute herritarrengan, eta, gainera, gizarteak gai publikoetan interes gehiago jartzea lortzen da; beraz, zorrotzagoa bihurtzen da informazio baliabide eraginkorrak, irekiagoak eta parte-hartzaileagoak izateari dagokionean.

Harremanetarako joera handiagoa duen zeharkako politika egiteak, protagonismoa pertsonari emanaz, gertutasun handiagoa sortzen du administrazioaren eta gizartearen artean.

Iraunkortasuna eta irisgarritasuna

Baliabideak partekatzea hondatu gabe. Iraunkortasuna gizartearen jarrera-aldaketa da, udalerrri hobea gozatzeko helburuarekin. Azken finean, iraunkortasuna zoriontsuak izatearen bide liluragarria da, behar duguna bakarrik kontsumituz eta besteen zoriontasuna konprometitu gabe. Iraunkortasunak erantzukidea esan nahi du.

Irisgarritasuna balio positiboa da. Irisgarritasunaz hitz egitean ez gara ari soilik eraikinerari edo zerbitzua ematen den ingurunera iristeko aukeraz; aitzitik, entzuna izateaz eta arreta egokia jasotzeaz ari gara, eraikineko zerbitzu edo baliabide guztiak erabiltzeaz, segurtasun baldintzez gozatzeaz... eta abar; eta hori guztia, kontuan hartuta, pertsonen berezitasunak edozein direla ere (fisikoak, zentzumenezkoak, mentalak), beste edozein erabiltzaileraren aukera berak izan behar dituela.

Udalerriaren identitatea

Beharrezkoa da udalerrria balioestea, herritarrengandik gertuen dagoen administrazioa delako. Udalerrriak “marka” bat izan behar du, nortasun propioa izan behar du, eta herritarrak udalerrira errotzea lortu behar du (kidetza eta identifikazio sentimendua). Udalerrriak bizitasuna izan behar du: kaleetan bizia eta mugimendua nabaritu behar da.

Segurtasuna

Segurtasuna gai nagusia da eratu nahi dugun gizarte-antolamenduaren ikuspegian. Segurtasunak ematen die herritarrei eta gizarteari bizikidetzaren definitzen duen funtsezko elementua: “bizi kalitatea”.

23

UDALA

Udalan egin daitezkeen berrikuntzei dagokienez, horiek lotura dute antolamendu mailako aldaketekin, zerbitzuak emateko moduan egin daitezkeen aldaketekin eta, azkenik, herritarrekin harremanak izateko moduarekin. Horretarako, galdera hauek egin zaizkie bertaratuei:

UDALA

Etorkizuneko udalerrri horri erantzuna emateko. Zer aldaketa egin behar dira udalean?:

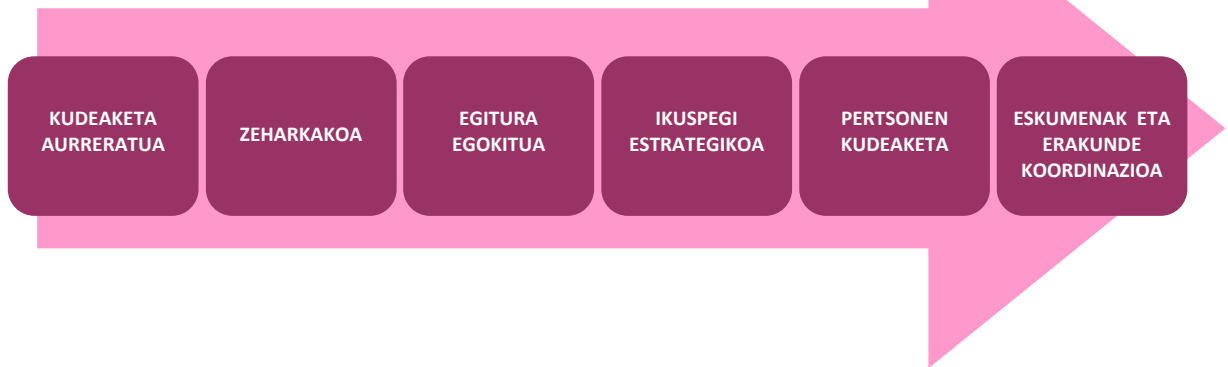
Antolatuta dagoen moduari dagokionean?

Zerbitzuak emateko moduari dagokionean?

Herritarrekin harremanak izateko moduari dagokionean?

Etorkizuneko udalerrri horri erantzuna emateko, zer aldaketa egin behar dira udalean antolatzeko moduari dagokionean?

ANTOLAMENDUA



Kudeaketa aurreratua

Beharrezkoa da Zerbitzu Publikoaren kontzeptu berri bat izatea. Horretarako, kudeaketa moduak eta barne dinamikak aldatu behar dira udaletan, ohiko ereduak alde batera utzita. Kudeaketa aurreratuko tresnak eraginkortasunez erabiltzea udal bakoitzaren esku dago erabat, eta zeharkako eragina du epe luzeko lehiakortasunean. Kudeaketa aurreratuak lotura du prozesuen berringeniaritzarekin, etengabeko hobekuntzarekin eta prozesuen balioaniztasun eta automatizazioarekin, udalaren baitan.

Zeharkakotasuna

Zeharkakotasuna barne koordinazio handiagoa da, eta antolamendu-kultura orokorra (ez sailekoa) eskatzen du. Hori dela eta, besteak beste, komunikazio-eredu finko eta eraginkorrak ezarri behar dira, erantzukidetasun politiko-teknikoa udal barruan, lidergo partekatua eta politikarien profesionalizatzea, barneko laguntza egokiarekin; horrez gain, diziplina anitzeko taldeak behar dira eta koordinazio-bilerak egin behar dira udal bakoitzaren helburuei heltzeko.

Udal batean, zeharkakotasunak hauekin du lotura: sail edo zerbitzu bakoitzean egiten diren jarduerak batera jartzea, burutu nahi diren jarduerak eta programak ezagutzeko; jarduera ugarien bidez lortu nahi diren helburuei buruzko informazioa lortzea; kanpoko baliabideei buruzko informazioa jasotzea (hala udalaren eremuan nola udalaz gaindikoan), horiek lotuta baitaude abian jarri beharreko ekimenekin; eta, azkenik, lortu nahi diren helburuei eragiten dieten jarduera-gainjartzeak, ekintza bikoiztasunak eta disfuntzioak antzematea.

Egitura egokitua

Beharrezkotzat jotzen da herritarrei arreta eskaintzeko leihatila bakarra izatea, eta, horretarako, egitura-aldaketak egin behar dira herritar-bezeroari zerbitzua emateko moduan eta ezarritako udalerrirereduan.

Ildo horretatik, garrantzitsua da modernizazio-batzorde bat izatea, legebiltzarrarekin inolako loturarik gabea.

Ikuspegi estrategikoa

Udalek beren antolamenduaren definizio garbia izan behar dute: misioa - ikuspegia, balioak, bezeroak eta herritarrei eskaintzeko zerbitzuak. Udalek udalerrriaren etorkizuneko garapen ereduari buruzko hausnarketa egin behar dute (Ikuspegia), eta, gainera, eredu hori lortzeko helburu eta estrategia egokiak aukeraketa egin behar dute. Zer egin nahi den jakiteak beste gauza batzuk eskatzen ditu:

ZER lortu nahi dugu, NORA iritsi nahi dugu (HELBURUAK) eta NOLA egin behar dugu (ESTRATEGIAK).

Aurrekontuetan argi eta garbi definituta egon behar dute politika eta helburuek.

Pertsonen kudeaketa

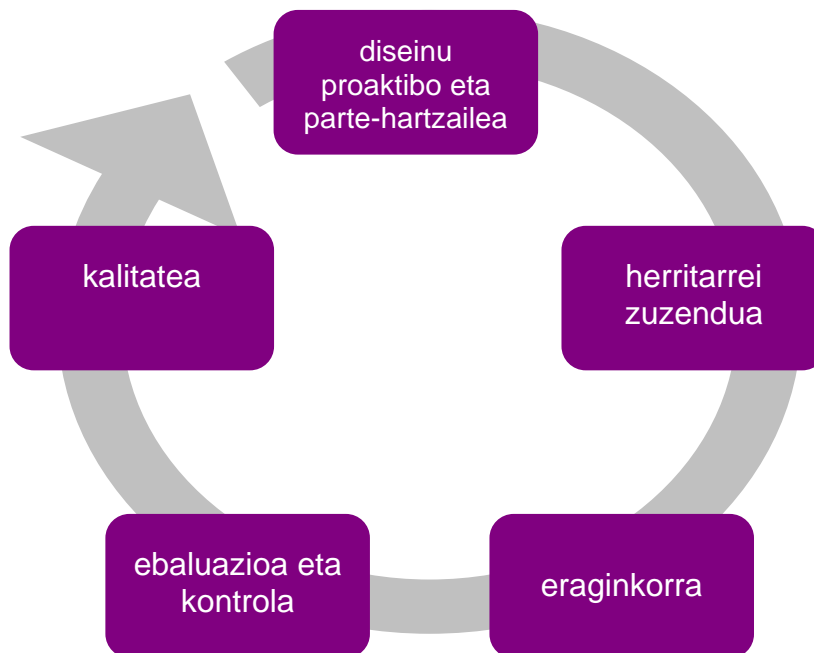
Udalak pertsonalaren gaikuntzari heldu behar dio, eta parte-hartzea sustatu. Heziketa eta helburuak lortzea lotuta egon behar dute, eta, gainera, udalean lan egiten duten pertsonen lanari merezi duen balioa eta aintzatespena eman behar zaio.

Beharrezkoa da funtzionarioak–langileak gehiago inplikatzeko udalarekin: esku-hartzea eta motibazioa. Udaleko pertsonalak bere helburuen kontzientzia hartu behar du, helburu horiekin bat egin behar du eta herritarrei zerbitzua emateko bokazioa izan behar du.

Eskumenak eta instituzio koordinazioa

“Instituzioen arteko elkarreraginkortasunari” heldu behar zaio, horretarako aukerak eta kalitatea bermatuz.

Etorkizuneko udalerrri horri erantzuna emateko, zer aldaketa egin behar dira udalean zerbitzuak emateko moduari dagokionean?



Diseinu proaktiboa eta parte-hartzailea

Udalak zerbitzua eman behar dio herritarrari, hark eskatu arte itxaron gabe. Zerbitzuaren premia hauteman eta eskaini egin behar du, herritarra behar horretaz konturatu baino lehen. Esate baterako, udalean egin beharreko laguntza-eskaeren izapideekin lotuta, zergatik itxaron herritarrak laguntza eskatzeko lehenengo urratsa eman arte? Baldintzak betetzen baditu, izapideak egiten has gaitzke.

Udalak herritarren iritzia ezagutu behar du zerbitzu bakoitza eman baino lehen, zerbitzua ematen den bitartean, eta gero. Bi norabideetako informazioarekin egin behar du politika. Horretarako, era askotako partaidetza-baliabideak ezarri behar ditu: eztabaida foroak, laguntzak tokiko asoziazionismoari, babesa iritzi-buruzagiei, eta abar.

Herritarrei zuzendua

Herritarren premiak asetzeko prozesuak kudeatu behar dira. “Zerbitzu publikoa” alde batera utzi eta “publikoarentzako zerbitzuari” heltzeak gerturatzea eskatzen du, herritarrari orientazioa ematea, eta, batez ere, "integratzea". Herritarren ikuspuntua txertatu behar da zerbitzu publikoak diseinatu eta emateko garaian, eta, gainera, herritarra udalaren kudeaketa eta antolamendu-kulturaren baitan kokatu behar da.

28

Aldaketa-faktore jakin batzuei heldu behar zaie, hala nola, arreta-sistema egokiak bultzatzea, kanal ugarien bidezko harremana, herritarrentzako arreta-zerbitzu hobetuak, eta, batez ere, bezeroa versus administratua ikuspegia aldatzea. Tokiko administrazioek joan behar dute herritarraren ingurunera, parte-hartzea bultzatzeko eta aldaketa-kudeaketa errazteko.

Eraginkorra

Efikaziak emaitzekin du zerikusia, lotura zuzena du helburuen lorpenarekin. Eraginkortasuna, ordea, baliabideekin lotzen da, horiek ahalik eta ondoen erabiliz helburuak lortzeko.

Herritarrei beren izapideak modu eraginkor, simple eta errazagoan egitea ahalbidetzeko prozesuak erraztu eta sistematizatzea etorkizuneko udalen beste eraginkortasun-faktoreetako bat da. Horretarako, udalek argi eta garbi jakinarazi behar diete herritarrei zer zerbitzu emango diren zerbitzu-zerrenda baten bidez, eta, gainera, zerrenda hori jarraipen-adierazle zehatzekin lagunduko da, zerbitzu horiek izango duten kostua ezagutzeko. Herritarrei eman eta komunikatzen zaizkien zerbitzuetan ezinbestekoak dira

gardentasuna eta homogeneousazioa. Horretarako, e-administrazioa bultzatu daiteke eta bultzatu behar da.

Ebaluazioa eta kontrola

Ebaluazioa beharrezkoa da programak eta zerbitzuak beharrian berrietara egokitzeko eta kostuak optimizatzeko. Ebaluazioaren bidez lortzen den informazioari esker, erabaki- eta plangintza-prozesuak, kudeaketa eta lorpenak hobetzen dira, eta, gainera, jarduera politikoaren emaitzei buruz herritarrei kontuak ematea ahalbidetzen da.

Interesgarritzat jotzen da zerbitzuak kontrolatzeko lan-metodo parte-hartzaileak ezartzea.

Kalitatea.

Erabateko kalitatea kontzeptuak, antolamendu-teknika bat baino gehiago, filosofia bat izan behar du, eta baita udalen jarduerari norabide bat emateko jarrera ere. Filosofia horretan, giza faktorea ezinbestekoa da eta antolamendu guztira zabaldu behar da.

Kalitatea kontzeptu gisa txertatu behar da: gertutasuna, konpromisoak erantzuteko epeei dagokienean, eta abar. Horretarako, beharrezkoa da zerbitzuen erabiltzaileak identifikatuak izatea eta eskaintzen diren jarduera eta zerbitzuei buruz aurreikusten dituzten aukerak ezagutzea, izan ere, erabiltzaile horiek izango dira kudeaketaren arrakasta edo porrota erabakiko dutenak.

Etorkizuneko udalerrri horri erantzuna emateko, zer aldaketa egin behar dira udalean herritarrekin harremanak izateko moduari dagokionean?

Atal honetan bi arlo bereizi daude:

- Konfiantza sortzearekin lotutako aldaketak, eta hobekuntza partaidetzan eta herritarrekiko harremanean.
- Udalaren eraginkortasunarekin lotutako aldaketak.

30



Parte-hartze foroak

Zenbait jarrerek erabakitzeko gaitasuna izango luketen foroak sortzea defendatzen dute, eta, ahal denean, izaera loteslearekin,

gainera. Horretarako, beharrezkoa da partaidetza sustatzea, herritarrei informazio gehiago emanaz.

Tokiko bilerak bultza daitezke gizarte-talde ugariarekin udalerrian; herritarrak proiektu jakinetan parte hartzerako gonbida daitezke, eragindako interesen baitan; bidaiak eta hitzaldiak antola daitezke, betiere, herritarrek dituzten beharrezanekin lotuta, eta abar. Atal honetan, oso garrantzitsutzat jotzen da partaidetza-prozesuko emaitzak herritarrei itzultzea.

Konfiantza sortzea eta pertzepzioa hobetzea.

Herritarrei konfiantza, sinesgarritasuna eta gertutasuna ematea; horixe da etorkizuneko udalen erronketako bat. Horretarako, abian jarri behar dira herritarrekin gertutasuna eta enpatia lortzeko politikak, eta, era horretan, herritarrak udalera iristeko eta harekin harremanak izateko moduak erraztu behar dira. Jendearen “aurrez aurre” egoteak eta “begietara begiratzeak” konfiantza-plusa ematen dio herritarrari.

Komunikazio zuzenagoa eta eraginkorragoa

Herritarrekin harremanak izateko, ezinbestekoa da komunikazio eraginkorra sustatzea, erabilgarritasun eta erosotasun irizpideekin.

Komunikazioa eraginkorra izateko, hizkera aldatu behar da, alde batetik, mezua herritarrengana irits dadin, eta, bestetik, herritarrek mezua uler dezaten. Informazio gehiago eta argiagoa eman behar da (tokiko egunkaria eta irratia, informazio-panel finakoak, unean uneko banaketak postontzietan...).

Herritarrekiko harremanean eragiten duten barne hobekuntzak

Udalek landu beharreko zenbait barne hobekuntzek herritarrekiko azken harremana hobetzen dute. Identifikatu diren hobekuntza horietako batzuk hauek dira:

- Entitate zerbitzu-emailea izatearen kontzientzia. Herritarrekiko zerbitzu-kultura. Herritarra ez itzultzea erabaki dezakeen “bezero” gisa ikustea.
- Erakundeak arlo publikoan eta pribatuan lan egitearen arteko desberdintasunak identifikatu behar ditu.
- Prozesuen zeharkako ikuspegia (integrazioa).
- Laneko mahaia teknikeri eta politikariek.

32

Arreta pertsonala zaintzea

Herritarrari arreta eskaintzeko eredu integrala jarri behar da abian, pertsonalizatua izan behar du eta zerbitzu publikoaren kalitatea handitzea ekarri behar du. Ez da ahaztu behar udalak herritarrekin duen tratua eta harreman pertsonala.

Prozedurak sinplifikatzea

Antzeko ezaugarriak eta trataera bera duten prozedurak fusionatzea, behar-beharrezko baldintzak bakarrik eskatzea, eskaera-orrien kopurua eta bolumena gutxitzea eta aurrez egindako izapidereen bat dela-eta udalaren esku dauden dokumentu edo txostenak eskatzeko beharra ezabatzea; horiek guztiak egungo prozedurak sinplifikatzeko zenbait ekimen dira, eta aurrera eraman behar dira.

Administrazio elektronikoa.

Online eskaintzen diren zerbitzu publikoak herritar guztien eskura jartzea *sine qua non* baldintza da administrazio elektronikoa zabaltzeko. Horri esker, zerbitzu publikoak hobetu, prozesu demokratikoak indartu eta politika publikoak babesten dira. Gai garrantzitsua da, izan ere, informazioa jaso eta teknologia berriak erabiltzeko garaian izan daitezkeen desberdintasunek "haustura digital" garbia ekar dezakete. Ikuspegi horretatik, herritarren hezkuntza eta heziketa oinarrizkoak dira teknologia digitalen ezagutzak lortzeko, eta, era horretan, erabateko probetxua atera ahal izateko administrazio elektronikoak eskaintzen dituen zerbitzuei. Beharrezkoa da baliabide teknologiko gertukoena eta herritarrak erabili eta eskatzen dituenak erabiltzea.

Herritarren erantzukidetasuna bultzatzen duten komunikazio-kanalak sustatu behar dira, eta, era berean, herritarrei entzun eta erantzuteko mekanismoak abian jarri behar dira.
