



Tokiko Gobernuetan
BOTEREA
BESTERENTZEKO
PROZESUETARAKO
GIDA

© **EUDEL.** Euskadiko Udalen Elkartea

Argitaratzailea: EUDEL. Euskadiko Udalen Elkartea

Zabalgune plaza, 5 / 48009 Bilbao (Bizkaia)

Tel.: 94 423 15 00

Fax: 94 424 39 47

e-mail: eudel@eudel.net

www.eudel.eus

Lege gordailua: BI-137-2015

Lehenengo edizioa: 2011ko maiatza

Eguneratutako edizioa: 2015eko otsaila

“ Zure eginkizun nagusietakoa oinordekoei botereak besterentzea dela hartu behar duzu kontuan. **Besterentzeko prozesuak dirauen bitartean, oinordekoari lagundu, etsai politiko txarrenetakoa bada ere,**”

Y. Dror, “Politikarientzako Kode Etikoa”, *La capacidad de gobernar*, Círculo de Lectores, 1994.

Aurkezpena:

Boterearen besterentze antolatua, Tokiko Gobernuen kalitate demokratiko eta instituzionalaren adierazgarri

Seguruenik, inolako zalantzarik gabe, ikuspegi demokratikotik, gobernu-mailek boterea besterentzeko prozesuak nola garatzen dituzten ikustea da **instituzioen kalitatearen** adierazle nabarienetakoa. Izan ere, hauteskunde-prozesuen edo ezohikoagoak diren beste inguruabar batzuen ondorioz (konfiantzaren galera edo zentsura-mozioak) gobernu aldatzeko denean gertatzen dira oro har.

Edozein gobernu-mailatan hori horrela bada, are gehiago da Tokiko Gobernuetan. Izan ere, bertako herritarren arazoak hurbilagoak eta berehalakoagoak direnez, jarraipenerako politika argi bezain irmoa ezarri beharra dago zerbitzu horiek emateko orduan. Beraz, oso-oso garrantzitsua da tokiko instituzioetan boterea besterentzeko **prozesu antolatua** garatzea, adre demokratikoaren eta herritarrek tokiko gobernu-eginkizunaren betearazpenean duten posizio nagusiarekiko errespetu instituzionalaren kanpoko erakusgarri.

Edonola ere, ez da batere harrigarria baieztatzea Tokiko Gobernu-mailatan, gure ingurune instituzional hurbileneko gobernu-maila gehienetan gertatzen den bezala, ez dela boterea modu antolatuan besterentzen. Hori dela eta, iragaitza horren kostuak handi-handiak dira (politikoak, ekonomikoak zein teknikoak), eta zerbitzugintza publikoan nahiz herritarren artean eragin zuzena duten politika publiko ugari ere hausten dira.

Aurretiaz antzemandako patologia horretan oinarrituta, EUDELek Udaletan Boterea Besterentzeko Gida egin zuen 2011. urtean, eta lehenengo aurrerapausoa izan zen tokiko politika gai horren inguruan sentsibilizatzeko prozesu luze bezain zailean. Orain, lehenengo produktu horren zati bat aurkeztuko da, baina zenbait eduki arauzko eta aurrekontu zein finantziario arloko euspenaren testuinguru berrira egokitu dira, 2015-2019ko agintaldian etorkizuneko udalek bertan garatu behar izango dituztelako euren eginkizunak.

Hain zuzen ere, krisi ekonomiko luzearen eta kontu publikoen beharrezko egokitzapenaren ondorioz sortutako aurrekontu zein finantziario arloko euspenaren esparru konplexu horretan, oso garrantzitsua da udaleko egoera ekonomiko finantzarioa nolakoa den

jakitea. Aurreko udal-gobernuaren kolore politikokoa edo beste kolore batekoa den kontuan hartu gabe, gobernu-talde berriak edozein gairi buruzko **informazio fidagarria** eduki behar du (instituzioa, antolakuntza, giza baliabideak, zerbitzuen zorroa...). Dena dela, arlo ekonomiko eta finantzarioko informazio sendo bezain osoa izan behar da, batez ere, gobernu-talde berriak ezarri beharreko politika publikoak datu horren baldintzapean egon daitezke-eta.

Logika horretan, beraz, oso-oso garrantzizkoa da gida honetan azaldutako Boterea Besterentzeko Prozesurako **Kudeaketa Eskuliburua** ezartzea. Bertan, hain zuzen ere, oso-oso urrats metodologiko interesgarriak agertzen dira, gure udalen kalitate instituzional eta demokratikoari begira ezinbestekoa den zeregin hori garatu ahal izateko.

Tresna hau funtsezkoa da tokiko politika arrazionalizatzeko eta gure erakunde publikoak inbaditzen dituzten patologiai saihesteko (**“orri zuriaren sindromea”, agintaldia hasten denean**), instituzioak eta demokrazia bera indartzea helburu duten tokiko gobernu-mailak eratu behar ditugu-eta. Era berean, udal adimendunen aldeko apustua ere egin behar dugu, sinergie, jakintzari eta urteen joan-etorrian bultzatutako politika publikoei onura atzeratzeko gai izan daitezzen. Tokiko politikan “adanismorako” ematen den joera hain natural hori desagerrarazi beharra dago, lau urtean behin hiriek edo udalerriek euren biderei berriro ekingo baliote bezala.

Lehen ezer egiten ez zela edo txarto egiten zela esatean bete-betea erratzen garenez, joera hori desagerrarazi beharra dago udal-gobernua eratzeko moduan (nahiz eta sustrai sakonak eduki). Horretarako, oso-oso garrantzitsua da udaletan erantzukizun politikoak dituztenek benetan onartzea (eta ez bakarrik modu erretorikoan) boterearen besterentzea funtsezko osagaia dela tokiko instituzioen gobernagarritasunaren eta funtzionamendu onaren bilbean.

Kontzepzio horren **erronka bikoitza** da, ordea: batetik, agintaldiaren azken faseko **gobernariak** zintzotasunez eta benetan ebaluatu behar dute zer egin duten, nola egin duten eta lau urteko agintaldiaren ondoren instituzioa nola dagoen. Zeregin zail horretarako, ezinbestekoa da **zuzendaritzako taldeen eta teknikarien laguntza** jasotzea, agintaldiaren kudeaketari buruzko nolabaiteko txostena prestatzen lagundu beharko dutelako.

Gida honetan eraginkortasunez garatutako tresna hori oso-oso garrantzitsua da boterea besterentzeko prozesua antolatua izan dadin. Era berean, ezohiko interesik ere badu, tokiko politikak eta epe labur zein ertainerako helburuak berreratzeko orduan, gobernu-taldeak bere eginkizunak garatzen jarraitzen duenean ere bai.

Herritarrei emandako zerbitzu publikoen jarraipenerako bermearen eta sendotasun instituzionalaren ikuspegi horretatik prestatu da gida hau. Euskadiko udaletako alkateek barruratu egin behar dute euren instituzioari, udalerritari eta herritarrei begira zeinen

garrantzitsua den Boterea Besterentzeko Prozesurako Kudeaketa Eskuliburua egiteko prozesua zuzentzea. Zenbait alkatek euren eginkizunak garatzen jarraituko dute 2015eko maiatzeko hauteskundeen ostean. Beste batzuetan, ordea, agintari nagusiak aldatuko dira, nahiz eta aurrekoen kolore politiko berekoak izan. Azkenik, tokiko gobernuen orientazio politikoa ere aldatu ahal izango da, indar politiko berriak eta boterea euren gain hartuko duten ordezkari politiko berriak sartzean.

Gida honek egoera horiei guztiei eman nahi die erantzuna. Inolako zalantzarik gabe, oso erabilgarria izango da gobernua edo pertsonak aldatzen direnean, baina aldaketa gutxi daudenean edo taldeek zein politikek jarraitzen dutenean ere bai. Izan ere, beti-beti politiken, gardentasunaren eta zenbaketaren ebaluaziorako jarduketa osasungarria da agintaldi politikoko azken lau urteetan udalean egindako guztiaren inbentarioa egitea. Inolako zalantzarik gabe, horren ondorioz, instituzioaren errendimenduak hobera egingo du, eta herritarrek euren Tokiko Gobernuetikiko konfiantza sendotuko dute.

Aurkibidea

| | |
|--|-----------|
| Aurkezpena | 5 |
| Sarrera | 11 |
| 1 Agintaldiko Kudeaketari buruzko Txostena, Tokiko Gobernuetan Boterea Modu Antolatuan Besterentzeko | 12 |
| 1.1. Kontzeptua | 14 |
| 1.2. Erabilgarritasuna | 14 |
| 1.2.1. Irteten den Tokiko Gobernuarentzat | 14 |
| 1.2.2. Sartzten den Tokiko Gobernuarentzat | 15 |
| 1.2.3. Erakundearentzat | 15 |
| 2 Prestatzeko oinarriak | 16 |
| 2.1. Sentsibilizazioa eta konpromisoa | 18 |
| 2.2. Partaidetza | 18 |
| 2.3. Talde-lanaren dinamika | 19 |
| 3 Prestaketa | 20 |
| 3.1. Antolaketa | 22 |
| 3.2. Metodoaren eta tresnen diseinua | 22 |
| 3.3. Edukiak | 23 |
| 3.3.1. Barruko antolaketa | 24 |
| 3.3.1.1. Antolakuntza instituzionala | 24 |
| 3.3.1.2. Barruko kudeaketarako sistema | 25 |
| 3.3.1.3. Prozedurak | 25 |
| 3.3.1.4. Langileak | 26 |
| 3.3.1.5. Baliabide ekonomiko finantzarioak | 26 |
| 3.3.1.6. Kanporatutako zerbitzuak | 27 |
| 3.3.1.7. Ondarea | 28 |
| 3.3.1.8. Beste erakunde batzuekin indarrean dauden hitzarmenak | 28 |
| 3.3.1.9. Aginte-taula edo adierazleak | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2. Herritarrak..... | 28 |
| 3.3.2.1. Zerbitzuak: antolaketa, funtzionamendua..... | 28 |
| 3.3.2.2. Programazioa..... | 29 |
| 3.3.2.3. Herritarren gogobetetasunaren adierazleak..... | 29 |
| 3.3.2.4. Parte hartzeko sistemak (foroak, kontseiluak...) | 29 |
| 3.3.2.5. Hirugarrenei esleitutako zerbitzuak, esleitu gabekoak eta lizitaziopean daudenak..... | 29 |
| 3.3.2.6. Dirulaguntzak..... | 29 |
| 3.3.2.7. Errekurtsoak, prozedura administratibo eta judizialak..... | 30 |
| 3.3.3. Lurraldea..... | 30 |
| 3.3.3.1. Plangintza, Kudeaketa. Hirigintzako diziplina..... | 30 |
| 3.3.3.2. Lurzoruaren eta etxebizitzaren udal-ondarea..... | 30 |
| 3.3.3.3. Plan estrategikoak..... | 31 |
| 3.3.3.4. Plan gidariak..... | 31 |
| 3.3.3.5. Lan publikoak..... | 31 |
| 3.3.3.6. Errekurtsoak, prozedura administratibo eta judizial nabarietak..... | 31 |
| 4 Gauzapena, balioztapena eta edizioa..... | 32 |
| 4.1. Gauzapena..... | 34 |
| 4.2. Balioztapena..... | 35 |
| 4.3. Edizioa..... | 35 |
| 5 Boterearen besterentzea. | |
| Nola egin benetan eta zer urrats eman..... | 36 |
| 5.1. Aurkezpenerako eta harrerarako saioak..... | 38 |
| 5.2. Bisitaldi gidatua..... | 39 |
| ERANSKINAK..... | 40 |
| I. Boterea Besterentzeko Txostenaren diagrama..... | 42 |
| II. Boterea Besterentzeko Prozesuaren diagrama..... | 43 |

Sarrera

Tokiko Gobernuetan Boterea Besterentzeko Prozesuetarako Gida honek 2011n udal-arduradunen txandaketa errazteko asmoz egindako Tokiko Korporazioetan Boterea Besterentzeko Gidan dauka jatorria. Izan ere, tokiko arduradun politikoen txandaketetan, eta, batez ere, hauteskunderen ostean, ez da kargua ixten dutenek ikasitako eta bizitako guztia modu sistematiko eta antolatuan besterentzen. EUDELen ustez, karguan txanda hartu behar duenarentzat funtsezkoa da informazioa eta esperientzia besterentzea, eta, inolako zalantzarik gabe, tokiko politikak herritarren aurrean duen irudiaren, gardentasunaren eta kudeaketaren onerako ere bada.

2015eko udal-hauteskunderiei begira, 2011n helburu berberaz egindako gida berrikusi eta eguneratu egin dugu:

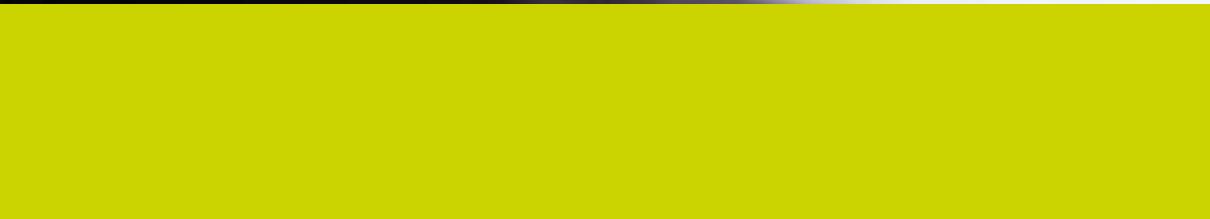
- Behar den moduko gida eskaintzea, tokiko gobernu bakoitzak gobernari berriei beharrezko informazioa besterentzeko prozedura egituratu dezan. Hartara, xehetasunez jakin ahal izango dute **udalaren egoera zein den** eta bere iraganeko, oraineko zein etorkizuneko faktore adierazgarriak zein diren arlo ekonomiko finantzarioan, aurrekontuetan, kontratuetan, esparru judizialean, lanaren arloan, gizarte-arloan...
- Sartzen den udal-gobernuari informazio fidagarri bezain erkatua ematea **udalaren egoera ekonomiko finantzarioari buruz**, aurrekontuen egonkortasunaren eta jasagarritasun finantzarioaren helburuak bete diren ala ez jakiteko, zor komertzialik dagoen zehazteko eta hornitzaileen batez besteko ordainketa-epaaldia zenbatekoa den jakinarazteko.
- Udal-arduradun berriei **erakundea aurkeztea** eta bertako zerbitzuak nahiz instalazioak jakitera ematea.
- Udal-korporazioen **heldutasun demokratikoaren** berezko keinua izatea.

Gida hau **lau zatitan** dago banatuta: lehenengoan, bere testuingurua, nondik norakoak eta erabilgarritasuna azaltzen dira; bigarrenean, kudeaketari buruzko txostena egiten hastean kontuan hartu beharreko oinarriak zehazten dira; hirugarrenean, erabili beharreko metodologia azaltzen da xehetasunez; eta, laugarrenean, gauzatzeko, balioztatze eta udal-arduradun berriei aurkezteko orduan erabili beharreko sistemak gomendatzen dira.



1

**Tokiko Gobernuetan boterea besterentzeko
kudeaketari buruzko txostena**



1. Tokiko Gobernuetan boterea besterentzeko kudeaketari buruzko txostena

1.1. Kontzeptua

Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenean, udal-arduradun berriei aurkezteko eta behar bezala azaltzeko zenbait agiri agertzen dira. Horrela, bada, irteten den tokiko gobernuak sartzan denari modu antolatua eta sistematikoan besterenduko dio **udalaren egoera zein den jakiteko behar duen informazioa**. Bertan, gainera, antolakuntzaren eta zerbitzuen arloan iraganari, orainari eta etorkizunari begira aurreikusi daitezkeen faktore adierazgarriak nabarmenduko dira.

Boterearen besterentzeak herritarren aurrean tokiko politikaren irudia hobetzen du

Batez ere, etorkizuneko agintaldiko testuinguru ekonomiko finantzarioa kontuan hartuta, ezinbestekoa da sartzan den gobernuari honako honexeri buruzko beharrezko informazio guztia ematea: aurrekontuaren egonkortasunaren eta jasangarritasun finantzarioaren helburuak bete diren

ala ez, plan ekonomiko finantzariorik dagoen ala ez, zor komertziala, hornitzaileen batez besteko ordainketa-epealdia eta gobernu berriaren etorkizuneko kudeaketa zaildu edo baldintzatu dezakeen diruzaintzako edo arlo ekonomiko finantzarioko edozein datu edo informazio.

1.2. Erabilgarritasuna

1.2.1. Irteten den Tokiko Gobernuarentzat

- **Agintaldiko kudeaketari buruzko txostena bera** izan daitekeena gauzatu ahal izatea eta, horretarako, amaitzen den lau urteko epealdiko udal-jarduera dokumentatzea eta erregistratzea, baita gorabehera adierazgarrienak ere.
- **Udal-kudeaketaren gardentasuna** sustatzea.

- Politikarien arteko harremanen **normalkuntza bultzatzea**.
- **Herritarren aurrean tokiko politikaren irudia hobetzea**.

1.2.2. Sartzen den Tokiko Gobernuarentzat

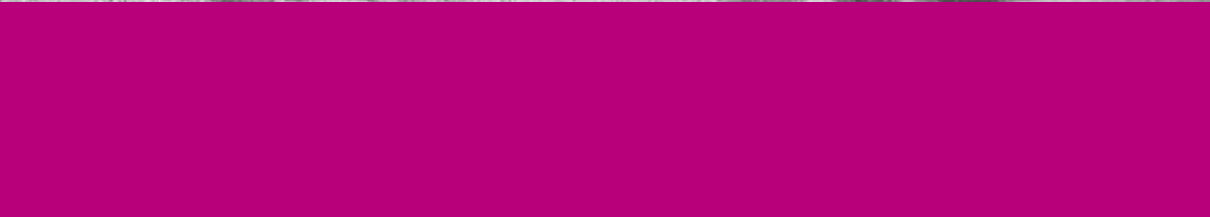
- Erakundearen egoera modu egituratuan aipatzean, **zinegotzi berrien hurbilketarako eta egokitzapenerako prozesua erraztea**.
- **Gobernurako edo oposiziorako zeregina berehala garatzen hastea**.

1.2.3. Erakundearentzat

- Legealdi-aldaketagatiko **hutsarteak murriztea**.
- **Agintaldien arteko iragaitza normalizatzea**.
- Erakundeko **kalitatearen kultura eta etengabeko hobekuntza berrestea**.
- **Heldutasun demokratikoaren erakusgarri izatea**.
- Herritarrei **zerbitzu publikoak ematen** eta agintaldi batetik haratago diseinatutako politika publikoak, baina batez ere inbertsioak, garatzen **jarraituko dutela** bermatzea.



Prestatzeko oinarriak



2. Prestatzeko oinarriak

2.1. Sentsibilizazioa eta konpromisoa

Tokiko Gobernuetan Boterea Besterentzeko Prozesuetarako Gida alkatetzak edo presidentetzak eskatuta bultzatu behar da, eta argi eta garbi izan behar dute sartzen den gobernuarentzat nahiz irteten denarentzat dela erabilgarria. Hartara, sistema demokratikoa indartu ahal izango da, **kudeaketaren erabateko gardentasunaren adierazgarri**.

Arlo politikoan zein langile publikoen arloan, alkatetzak edo presidentetzak bere esku dagoen guztia egin beharko du, Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena zeinen **onuragarria den jakitera emateko** eta tresna hori **egiteko orduan** ere nolako onurak lortzen diren azaltzeko.

Beharrezko kontzientziakzioa eta prestasuna lortzeko orduan, tresna egokia izan daiteke Kudeaketa Txostenaren garrantziari buruzko **zabalkunderako saioa** antolatzea. Horrela, bada, irten eta sartzen den udal-gobernuaren arteko iragaitza eta txandaketa erraztu ahal izango dira, eta **gobernu-taldeko kideek nahiz jarduketa-arloetako edo unitate administratiboetako arduradun teknikoek parte hartu ahal izango dute bertan**.

Arduradun politikoek erakundea bera Kudeaketari buruzko Txostena egiten hasteko prest eta konbentziturak dagoela egiaztatzen dutenean, oso gomendagarria da egokiena den **gobernu-organoan prozesuari hasiera emateko erabaki formala hartzea** eta, era berean, erakunde osoari jakinaraztea, euren unitateen bidez bete-betean parte hartu dezatela eskatzeko. **Gobernu-organoak** hasiko den **prozesuari emandako babesa eta lidergoa** agerian jartzea da helburua.

2.2. Partaidetza

Inolako aitzakiarik gabe, jarduketa-arloetako edo **unitate administratiboetako** arduradun politikoek, zuzendariak eta teknikariek **bete-betean parte hartu behar dute** Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenaren prestaketan. Hain zuzen ere, proiektu honen ezinbesteko osagaia da euren arloaren eta euren partaidetzapeko prozeduren egoera zein den **jakitea**.

Erakunde politikoak berak eta zuzendarien edo teknikarien egiturak Kudeaketari buruzko Txostena egiteko **oinarrizko informazioa eman beharko dute, eta, horrez gain, prestaketan bertan ere parte hartu beharko dute**, erakunde horren agintaldiko kudeaketa-txostena izan dadin eta bere lana zein motibazioa aberatsagoak izan daitezen.

2.3. Talde-lanaren dinamika

Besterentzerako Txostena **talde-lanerako dinamiken bidez** egin behar da, agiria bera aberasgarria izan dadin.

Alde horretatik, hobe da honako hauexek osatutako **Koordinazio Taldea izendatzea**:

- Proiektuko liderra den **arduradun politikoa**.
- Udal-ekintzaren antolamenduko arlo edo unitateetako **arduradun politikoa, zuzendariak eta teknikariak**, bertako organismo publikoak, fundazioak, atxikitako partzuergoak eta sozietate publikoak (euren artean, taldeko koordinatzailea aukeratuko da, eta honako xede hau izango du: gai-zerrenda egitea, bileretarako deia egitea, moderatzea, akta egitea...).

Koordinazio Talde horrek Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena **bultzatu** eta aurreikusitako epean **garatuko du**, eta, horretarako, lana bera zuzendu, dinamizatu eta ikuskatu egingo du.

Koordinazio Talde hori, gainera, arduradun politikoez izendatu, baimendu eta babestu beharko lukete **gobernu-organoaren berariazko erabakiaren** bitartez.

Besterentzerako Txostena talde-lanerako dinamiken bidez egin behar da, agiria bera aberasgarria izan dadin

A close-up, high-angle photograph of a microscope lens. The lens is metallic and highly reflective, showing bright highlights and deep shadows. The background is a soft, out-of-focus light blue. The overall composition is clean and professional, emphasizing precision and technology.

3

Prestaketa



3. Prestaketa

3.1. Antolaketa

Koordinazio Taldea izendatua izan ondoren, honako honexetarako batzartu beharko da:

- **Bere edukia zehaztea.**
- Bere funtzionamendua **antolatzea** eta bertako kideen artean eginkizunak banatzea.
- Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenaren **plangintza egitea**, prestatzea, adostea eta **kronograma onartzea**.

Oso egokia izango litzateke Koordinazio Taldearen bilerek **60na minutu** baino gehiago ez irautea. Era berean, **astean behin** egin litezke prozesuaren hasieratik lanen amaierara arte.

3.2. Metodoaren eta tresnen diseinua

Koordinazio Taldeak honako hauexentzako **lan-metodoa zein den zehaztu** beharko du: jarduketa-arloak edo unitate administratiboak, organismo publikoak, fundazioak, partzuergoak (atxikitakoak) eta sozietate publikoak:

- **Lan-bilerak egitea.** Horretarako, nolako maiztasunaz egin eta zenbat irauango duten zehaztuko da. Alde horretatik, Koordinazio Taldean bezala, oso egokia izango litzateke jarduketa-arlo edo unitate administratibo bakoitzak 90 minutu baino gehiago ez dirauten asteko bilerak egitea gida prestatzen ari diren bitartean.
- **Edukiak eta agiri interesgarriak zehaztea.** Koordinazio Taldeak jakinarazi egin beharko du instituzioarentzat garrantzi estrategikoa daukan informazioa bakarrik agertu beharko dela Besterentzerako Txostenean.

3.3. Edukiak

Boterea Besterentzeko Txostenean, **instituzioko jarduketa-arlo guztiei**, bertako organismo publikoei, fundazioei, partzuergoei (atxikitakoak) eta sozietate publikoei **buruzko informazioa** agertu behar denez, bere edukia logikaz egituratu beharko da ahalik eta modu errazenean aurkitu eta ulertu ahal izateko.

Gure ustez, edukiak instituzioko bertako eta bere organismo autonomo edo sozietate publikoetako hiru arlo handiren inguruan antolatzen dituen egitura erabili beharko litzateke:

Barruko antolamendua

Atal honetan, honako gai hauei buruzko informazio guztia azalduko litzateke: antolaera instituzionala, kudeaketa-sistema, langileak, baliabide ekonomikoak, kontratatutako kanpoko zerbitzuak, instituzioaren ondarea, helburuak betetzeko asmoz hirugarrenekin sinatutako indarreko hitzarmenak, aginte-taula eta adierazleak, egon baleude, eta gai horiekin lotutako errekurtsioak nahiz prozedura administratibo zein judizial nabarietak.

Herritarrek

Atal honetan, honako honexeri buruzko informazioa azalduko litzateke: herritarrei eskainitako zerbitzuak, euren antolamendua eta funtzionamendua, programazioa, gogobetetasunaren adierazleak, parte hartzeko sistemak eta gai horiekin lotutako eta ebatzi gabeko errekurtsioak eta prozedura administratibo nahiz judizial nabarietak.

Era berean, egon balego, honako honexeri buruzko informazioa ere agertu beharko litzateke: herritarren atentziorako bulegoak, euren funtzionamendua, atentzioari zein gogobetetasunari buruzko estatistikak eta bertako langileak.

Lurraldea

Atal honetan, honako gai hauei buruzko informazioa azalduko litzateke: lurraldea, hirigintza (plangintza, antolamendua, kudeaketa, betearazpena eta hirigintzako diziplina), lan publikoak eta gai horiekin lotutako eta ebatzi gabeko errekurtsioak eta prozedura administratibo nahiz judizialak.

3.3.1. Barruko antolaketa

3.3.1.1. Antolakuntza instituzionala

Boterea Besterentzeko Txostenean antolakuntza instituzionalaren ereduari buruzko informazio zehatza eskaintzeko asmoz, **honako hauexen osaketari, antolaerari eta funtzionamenduari** buruzko oinarritzko informazioa azaldu beharko da:

- **Kide anitzeko organoak** (Udalbatza, Gobernu Batzordea, Bozeramaileen Batzordea, informazio-batzordeak..., udal bakoitzaren ezaugarrien arabera).
- **Organismo autonomoak** eta **enpresa-erakunde publikoak**.
- **Sozietate publikoak** (bazkideak, gobernu-organok eta sozietateko zuzendaritza nahiz osaketa).
- **Tokiko fundazioak**.
- **Tokiko erakundera atxikitako partzuergoak** eta **instituzioaren partaidetzapeko beste batzuk**, zerbitzuen **mankomunitateak** (gubernurako eta zuzendaritzarako organoak...).

Erakundeei dagokienez, euren jarduera arautzen duten **estatutuak edo araudia** ere aurkeztu beharko dira, eta une horretan prestatu gabe edo izapidepean dauden estatutuen aldaketarako prozesuen berri ere eman beharko da.

Antolakuntza instituzionalaren atal honetan, honako arlo hauei buruzko informazio eta agiri guztiak ere sartu beharko lirateke (arautegiak edo ordenantzak, erabakiak, tresnak eta edonolako informazioa zein agiriak, euskarri elektronikotan ere bai):

- **Gardentasuna eta publizitate aktiboa**. Udalean bertan nolako ezarpena duten azaldu beharko litzateke (gardentasunaren ataria, dagoen ala ez, egoitza elektronikoa edo web orria, edukiak, arlo horretan garatu gabe dauden gaiak...).
- Azken agintaldian tokiko **berrikuntzarako** eta **kudeaketaren** hobekuntzarako garatutako programak (esate baterako, gai horiei buruzko diagnostikoa, herritarren atentziarako bulegoak, izapide errazagoak...).
- Udalak bultzatu ahal izan dituen **Kode etikoa** edo **Gobernu Onerako Kodea** edo udalak arlo horretako sareko esperientziaren batean izandako partaidetza.

- Garapena eta konpondu gabeko arazoak, administrazio elektronikoa ezartzeko eta prozedurak nahiz izapideak errazteko orduan.
- **“Smart cities” eta hiri-markaren** arloan bultzatu ahal izan diren politikak.

3.3.1.2. Barruko kudeaketarako sistema

Txostenean bertan, barruko kudeaketa-ereduari buruzko atala egon behar da, **koordinaziorako zein zuzendaritzarako organoa zein den**, nork osatzen duen, nola antolatzen den, bere funtzionamendua zein den eta nolako eginkizunak dituen **zehazteko**.

Modu berean, Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenaren bidez, urtean garatu beharreko **helburuen, proiektuen, ekintzen eta jardueren berri ematen duen Kudeaketa Plana edo agiria** ere aurkeztu beharko da. Bertan, gainera, nork garatuko duen, noiz egingo den eta aurrekontua zenbatekoa izango den azaldu beharko da

Hartara, gobernu-talde berriak herritarrentzako zerbitzugintza eten gabe ekin ahal izango dio bere ibilbideari, eta xehetasun handiagoaz balioetsi ahal izango du udal-gobernuaren giltzarriak zein izango diren.

3.3.1.3. Prozedurak

Administrazioko jarduketa osoa prozedura administrazioen eta aurretiaz zehaztutako arau-esparruen eraginpean dagoenez, egon balego, oso egokia izango litzateke gobernu-talde berriari Udaleko Prozedura Administrazioen Eskuliburua aurkeztea, **agiri horretan modu sistematiko eta antolatuan agertzen delako prozedura administrazio bakoitzari buruzko oinarritzko informazioa**: bere edukia, nork eskatu dezakeen, aurkeztu beharreko agiriak, zer sistemaren bitartez bideratu daitekeen, horren ondorioz sortutako betebeharekonomikoak, izapideak egiteko epea, euskarri den legezko esparrua eta, hala badagokio, betearazteko orduan beharrezkoak diren agirien ereduak. Horren bidez, honako hauxe lortuko da:

**Udaleko Prozedura
Administrazioen
Eskuliburua
aurkeztea oso
garrantzi
handikoa da**

- Udalaren jarduketari buruzko informazioa hasiera-hasieratik egongo da arduradun sartu berrien esku, eta, horri esker, prestakuntzarako zein informaziorako epeak laburtuko dira.

- **Udal-kudeaketaren gardentasuna** zabalduko da.
- **Kalitatearen kultura eta etengabeko hobekuntza** besterenduko zaizkio gobernu-talde berriari.

3.3.1.4. Langileak

Instituzioari berari, bertako organismo publikoei, fundazioei, partzuergoei (atxikitakoak) eta sozietate publikoei dagokienez, honako hauxe ere aurkeztu beharko litzateke, **erakunde bakoitza osatzen dutenen zerrenda zein den, zer eginkizun dituzten eta administrazioarekin nolako harremana daukaten** xehetasunez jakin ahal izateko:

- Organigrama.
- Lanpostuen zerrenda, eginkizunen katalogoa eta lanpostuaren azalpena.
- Erabakiak, itunak, hitzarmenak eta kontratuz kanpoko itunak edo antzeko edozein tresna.
- Prestakuntzarako Programa.
- Lan-ibilbideko planak eta lanaren gauzapena ebaluatzeko sistemak (egon baleude).
- Giza baliabideak antolatzeke planak edo giza baliabideen plan estrategikoak.
- Horrekin lotutako eta ebatzi gabeko errekursoak eta prozedura administratibo edo judizialak: alderdiak, helburua eta zuzendaritza tekniko edo letratu arduraduna.

Agiri horiekin batera, arloko arduradun teknikoak egindako **“Laburpen Beteazlea”** ere aurkeztu beharko litzateke, **faktore nabari eta adierazgarrienak** azpimarratzeko. Gogoan izan behar dugu batzuetan udal-ordezkarri berrientzat ez dela oso ezaguna sektore publikoaren antolaera.

3.3.1.5. Baliabide ekonomiko finantzarioak

Instituzioari berari, bertako organismo publikoei, fundazioei, partzuergoei (atxikitakoak), sozietate publikoei eta bere partaidetzapeko gainerako erakundeei dagokienez, honako hauxe ere aurkeztu beharko litzateke Boterea Besterentzeko

Kudeaketari buruzko Txosteneko eranskin moduan, udal-ordezkarri berriek ahalik eta **informazio ekonomiko finantzario** zehatzena eduki dezaten:

- Itxitako azken ekitaldiko **Kontu Orokor** onartua, *“urteko datu ekonomiko guztien berri emateko. Gainera, agiri hori erabili beharko da korporazioak berak eta herritarrek garatutako jarduerari buruzko azken balioespina egiten dutenean.”* (Tokiko Erakundeetako Aurrekontuari buruzko Foru Arautegia).
- **Indarreko aurrekontu orokorra**, *“tokiko administrazioko zuzendaritza-programaren adierazgarri moduan. Bertan, gainera, organismo autonomo eta sozietate publikoetakoak ere egongo dira sartuta (betiere bertako partaidetza kapitalaren edo fondo sozialaren %50etik gorakoa bada).”* (Tokiko Erakundeetako Aurrekontuari buruzko Foru Arautegia).
- Udal-hauteskundeetan urteko **maiatzaren 31ko Aurrekontuaren Betearazpenari buruzko Estatistika**, aurrekontuko emaitzen berri emateko.
- Jasotako **maileguren** eta aktiboen **laburpenari buruzko txostena** (identifikazioa, erakundea, ezaugarriak, bilakaera finantzarioa, maileguaren kopia...).
- **Plan ekonomiko finantzarioei, saneamendurako planei eta berrorka finantzarioarako planei buruzko txostena.**
- **Diruzaintzako planei eta hornitzaileen batez besteko ordainketa-eppei buruzko txostena.**

Langileen atalean aipatu bezala, agiri horiekin batera **Kontu Hartzaitzaren Txostena** ere aurkeztu beharko litzateke, faktore nabari eta adierazgarrienak azpimarratzen dituen **“Laburpen Betearazle” argi, zehatz eta erraz** moduan.

3.3.1.6. Kanporatutako zerbitzuak

Barruko antolakuntzarekin lotutako eta kanporatutako zerbitzu nagusien zerrenda (informatika, aholkularitza juridikoa, kontsultoretza, nahitaezko diru-bilketa, komunikazioa...): zenbatekoa, epea, enpresa esleipenduna eta kontratu bakoitzaren amaiera-data. Horrez gain, honako hauexen zerrenda ere erantsiko da: gai horiekin lotutako eta ebatzi gabeko errekurtsioak eta prozedura administratibo edo judicialak: alderdiak, helburua eta zuzendaritza tekniko edo letratu arduraduna.

Era berean, indarreko kontratazio-prozedurei, ebatzi gabeko esleipenei eta edonolako kontratu zein emakiden amaierari buruzko informazioa ere agertu

beharko da, sartzan den tokiko gobernuak kontratuzko edo ohiko konpromisoak zein diren eta zenbat dirauten zehatz-mehatz jakin dezan.

3.3.1.7. Ondarea

Instituzioaren, bertako organismo autonomoen, sozietate publikoen eta bere partaidetzapeko gainerako erakundeen **ondasunen eta ondarearen inbentarioa**, baita horrekin lotutako eta ebatzi gabeko errekurtsoak eta prozedura administratibo edo judizialak ere: alderdiak, helburua eta zuzendaritza tekniko edo letratu arduraduna.

3.3.1.8. Beste erakunde batzuekin indarrean dauden hitzarmenak

Beste erakunde publiko edo pribatu batzuekin sinatutako **indarreko hitzarmenen** zerrenda eta euren amaiera-data, korporazio berriak haien luzapena behar besteko denboraz balioetsi dezan eta haien amaiera iragarri dezan edo kasuan kasuko aldaketak egin ditzan.

3.3.1.9. Aginte-taula edo adierazleak

Instituzioan bertan egonez gero, legealdiko kasuan kasuko **aginte-taula edo adierazleak**. Bertan, adierazle orokorrak edota estrategikoak baino ez dira agertuko, sail edo zerbitzu bakoitzeko jarduerari buruzko informazioa eranstea adierazle gehiegi egon ez daitezen.

3.3.2. Herritarrak

3.3.2.1. Zerbitzuak: antolaketa, funtzionamendua

Instituzioak, bertako organismo publikoek, fundazioek, partzuergoek (atxikitakoak), sozietate publikoek eta bere partaidetzapeko gainerako erakundeek herritarrei emandako **zerbitzuen zerrenda**, baita **zerbitzuon antolamendua eta funtzionamendua** ere.

Egon baleude, **zerbitzuen kartak**, zerbitzu bakoitzak herritarren aurrean bere gain hartutako konpromisoen adierazgarri. Bertan, hain zuzen ere, zerbitzuaren

ezaugarri nagusiei buruzko informazioa eskaintzen da, eta erabiltzaileen eskubideak zein betebeharrak zein diren adierazten da.

Honako arlo hauetako ziurtagiriak: kalitateko kudeaketa, ingurumena, laneko segurtasuna...

3.3.2.2. Programazioa

Indarreko ekitaldirako eta osteko ekitaldietarako **zerbitzu bakoitzaren programazioa**.

3.3.2.3. Herritarren gogobetetasunaren adierazleak

Zerbitzuekin lotutako **gogobetetasunaren adierazleak**.

3.3.2.4. Parte hartzeko sistemak (foroak, kontseiluak...)

Herritarrek banan-banan edo taldeka instituzioaren, bertako organismo autonomoen, sozietate publikoen eta bere partaidetzapeko gainerako erakundeen borondatea gauzatzeko prozesuetan **parte hartzeko dituzten sistemen identifikazioa**. Hala badagokio, kasuan kasuko arautegia ere aurkeztuko da, eta honako informazio hau ere eskainiko da: hurrengo deialdietarako aurreikusitako datak, foro horietan jorratu beharreko gaiak eta erakunde zein pertsona parte-hartzaileen zerrenda nominala.

3.3.2.5. Hirugarrenei esleitutako zerbitzuak, esleitu gabekoak eta lizitaziopean daudenak

Azpikontrataturako zerbitzuen zerrenda, epea, esleipenaren prezioa, esleipenduna, esleitu gabeko zerbitzu lizitatuak eta lizitaziopean daudenak.

3.3.2.6. Dirulaguntzak

Dirulaguntzei buruzko ordenantza edo prozedura, horretarako erabilitako baliabide ekonomikoak, dirulaguntzen plana, ebatzi gabeko dirulaguntzen zerrenda eta hartutako konpromisoak.

3.3.2.7. Errekurtsoak, prozedura administratibo eta judizialak

Herritarren atalean zehaztutako **zerbitzuekin lotutako eta ebatzi gabeko errekurtsoen eta prozedura administratibo edo judizialen zerrenda**: alderdiak, helburua eta zuzendaritza tekniko edo letratu arduraduna.

3.3.3. Lurraldea

3.3.3.1. Plangintza, Kudeaketa. Hirigintzako diziplina

Hirigintzako antolamenduan **egiturazko antolamendurako eta antolamendu xeherako** ezarritako **planak**, euren indarraldia eta berrikuspenerako edo aldaketarako prozesuari buruzko informazioa.

Talde berriak jakin behar du zein den errekurtsoen eta prozedura administratibo zein judizialen zerrenda

Udaleko hirigintzako plangintzarako planak eta **programak**: lurraldearen antolamendurako tresnak, ingurumenaren gaineko adierazpenak...

Hirigintzako betearazpenaren eta kudeaketaren arloko jarduketaren zerrenda.

Hirigintzako jarduera garatzeko asmoz pertsona publiko edo pribatuekin sinatutako indarreko

hirigintza-hitzarmenen zerrenda, baita izapidepean egon daitezkeen zerrenda ere.

Hirigintzako diziplinaren arloko **espediente biziak**.

3.3.3.2. Lurzoruaren eta Etxebizitzaren udal-ondarea

Lurzoruari eta Hirigintzari buruzko ekainaren 30eko 2/2006 Legeko 111. artikuluan xedatutakoaren arabera, *“udal guztiek legezko betebeharra edukiko dute, lurzoruaren ondare publikoak eratzeko, artatzeko eta kudeatzeko”*, honako helburu hau duen tresna izango da-eta: *“lurraldearen eta hirigintzaren garapena sustatzea eta, horretarako, behar besteko lurzoria lortzea, ekimen publikoko jarduketak abian jartzeko eta, batez ere, babes publikoko araubideren baten arabera etxebizitzak eraikitzeko”*. Hori dela eta, ezinbestekoa da korporazio berriari **bertako ondasun eta baliabideei buruzko informazio gutzia** ematea.

Egon balego, **etxebizitza** babestuen parkearen laburpena, baita eraikitako edo eraiki beharreko etxebizitza babestuaren laburpena ere (zenbait kategoriatakoa).

Lurzoruaren zein etxebizitzaren kudeaketarekin, zaharberrikuntzarekin edo lurzoru industrialarekin lotutako **“hirigintza-sozietatei”** buruzko informazioa, euren xedea eta hirigintzaren helburu publikoan duten ekarpena.

3.3.3.3. Plan estrategikoak

Herriak edo hiriak epealdi zehatz baterako daukan **ikuspegiaren berri ematen duten plan estrategikoak edo agiriak**, baita proposatutako helburuak eta estrategiak ere.

3.3.3.4. Plan gidariak

Jarduketa sektorialerako plan gidariak; esate baterako: argien berriztapena, saneamendua, espaloiak...

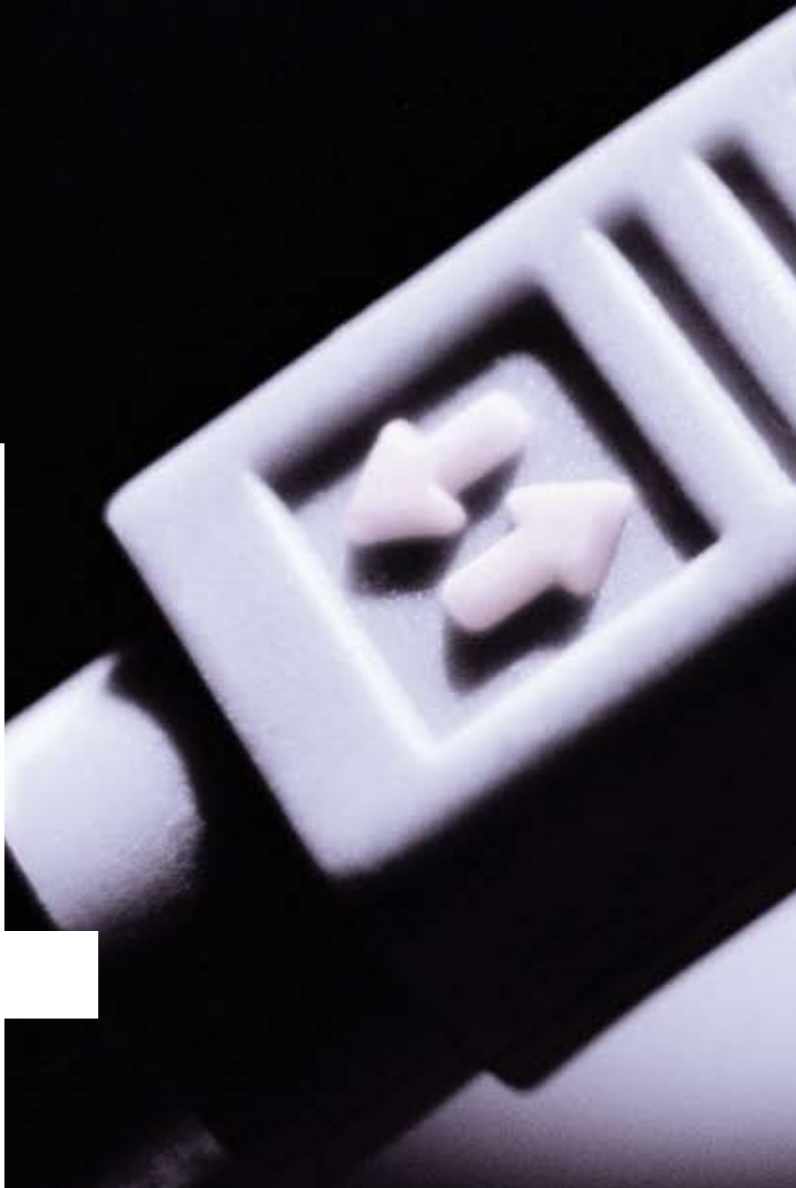
3.3.3.5. Lan publikoak

Kontrataturako lanen zerrenda, epea, esleipenaren prezioa, esleipenduna, esleitu gabeko lan lizitatuak eta lizitaziopean daudenak.

3.3.3.6. Errekurtsoak, prozedura administratibo eta judizial nabariak

Lurraldearekin, hirigintzarekin eta lan publikoekin lotutako eta **ebatzi gabeko errekurtsoen eta prozedura administratibo zein judizialen zerrenda**: alderdiak, helburua eta zuzendaritza tekniko edo letratu arduraduna.

4



Gauzapena, balioztapena eta edizioa



4. Gauzapena, balioztapena eta edizioa

4.1. Gauzapena

Gida honen hasieran esan dugun bezala, Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenaren bidez, irteten den gobernuak sartzen denari modu antolatu eta sistematikoan besterenduko dio behar besteko informazioa, **udalaren egoera nolakoa den jakin dezan**. Horretarako, iraganeko, oraineko eta aurreikusi daitekeen etorkizuneko faktore esanguratsuak nabarmenduko dira antolakuntza instituzionalean, udal-finantzen egoeran eta zerbitzuen zorroan.

Edukiari buruzko lanak eta erantsi beharreko agiriak bildu ondoren, Koordinazio Taldeak **Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena gauzatu beharko du**. Horretarako, honako **egitura** hau erabiltzea gomendatzen dugu:

- **Azala:** nortasun korporatiboa eta agiriaren izenburua jarriko dira bertan.
- **Lehenengo orrialdea:** tokiko erakundeko, bertako organismo publikoetako, fundazioetako, partzuergetako (atxikitakoak), sozietate publikoetako eta gainerako erakundeetako karguak eta izenak agertuko dira bertan, baita Koordinazio Taldeko kideen izenak eta karguak eta txostena balioztatu duen organoa eta data ere.
- **Aurkibidea:** edukiaren elementuak eta orrialde-zenbakia jarriko dira bertan.
- **Hitzaurrea edo zergatien azalpena:** txostenaren aurkezpena, helburuak, erabilgarritasuna eta erabiltzeko orduan beharrezkoa den informazioa.
- **Laburpen Beteazlea:** udalaren egoeraren laburpena aurkeztuko da.
- **Edukia:** arloka antolatuko da.
- **Iturriak:** erabilitako erreferentziak jarriko dira.
- **Terminoen glosarioa.**
- **Eranskinak.**

Oso gomendagarria da txostena **agiri digital nabigagarri** moduan eratzea eta bere aurkibidea zein beste agiri batzuei buruzko aipamen guztiak bertara joateko estekak izatea.

4.2. Balioztapena

Koordinazio Taldeak txostena bera gauzatzen duenean, taldeak berak oro har berrikusi beharko du **instituzioko Gobernu Batzordera bidali eta balioztatu baino lehen** (Gobernu Batzorderik ez badago, Alkatezara bidali beharko da).

Oso gomendagarria da Gobernu Batzordeak berak balioztatzea (edo, besterik ezean, Alkatezak), instituzioko zuzendaritza politikoan Alkatezarekin batera lan egiten duen organoa da-eta.

4.3. Edizioa

Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena balioztatu ondoren, gobernu-organismoak, alkatezak edo zinegotzigo ordezkariak editatu beharko du.

Oso gomendagarria da Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena agiri elektronikoko moduan editatzea. Hobe da **PDF formatua** erabiltzea, erraz erabiltzeko moduko formatu irekia delako, testuak, irudiak zein hiperestekak onartzen dituelako eta tamaina txikia duelako. Era berean, gauzapanari buruzko atalean aipatu dugun bezala, oso egokia izango da **agiri digital nabigagarri** moduan eratzea eta bere aurkibidea zein beste agiri batzuei buruzko aipamen guztiak bertara joateko estekak izatea.

Gomendatzen da Kudeaketari buruzko Txostena Gobernu Batzordera bidaltzea, balioztatu dezaten



**Boterearen besterentzea.
Nola egin benetan eta zer urrats eman**



5. Boterearen besterentzea. Nola egin benetan eta zer urrats eman

Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena erabilgarria izan dadin, irteten den korporazioko alkateak sartzen den korporazioari eman beharko dio, udal-ordezkarri berriak karguaz jabetzen direnean eta alkatea nor izango den aukeratzenean. Hain zuzen ere, alkate berri horrek jasotako eta korporazio berriko kideen artean banatuko luke.

EUDELek edo beste instituzio batzuek kargu publikoen prestakuntzarako edo eskumen politikoaren garapenerako antolatu ditzaketen programak alde batera utzita, oso egokia izango litzateke tokiko gobernu bakoitzak "harrerarako" eredu diseinatzea. Horren bidez, irteten den gobernuak sartzen denari argituko lioke Kudeaketari buruzko Txostenaren inguruan sortu daitekeen edozein zalantza. Gainera, honako hauxe jakiteko ataria edo kanala ere izan liteke: nola egituratzen den erakundea, bertako zuzendariak eta langileak nor diren eta bertako bulegoak non dauden kokatuta (besteak beste).

Udal agintea uzten duen taldeak Kudeaketari buruzko Txostena eman beharko dio udal gobernu berriari, erakundeari berri buruzko "atari" edo informazio-kanal gisa

5.1. Aurkezpenerako eta harrerarako saioak

Aurkezpenerako eta harrerarako saio horiek Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostena emateko prozesuaren inguruan egituratuko lirateke, eta gobernu-talde berriari instituzioan sartzen laguntzea izango lukete helburu Kudeaketari buruzko Txostenarekin batera. Informaziorako zenbait ekintza

oposizioeko taldeetako ordezkarri politikoekin ere egin beharko lirateke, euren eginkizun instituzionalak behar bezala garatu ditzaten. Horretarako, oso egokia izango litzateke **aurkezpenerako eta harrerarako saioen egutegia** egitea jarduketarako edo unitate administratibo, organismo publiko, fundazio, partzuergo (atxikitakoa) eta sozietate publiko bakoitzean, arlo, unitate edo erakunde horietako arduradunak lan-taldea osatzen duten pertsonen taldea, antolamendua zein funtzionamendua aurkezten dituztenean eta bere ardurapeko arloko Boterea Besterentzeko Kudeaketari buruzko Txostenaren edukia azaltzen duenean.

5.2. Bisitaldi gidatua

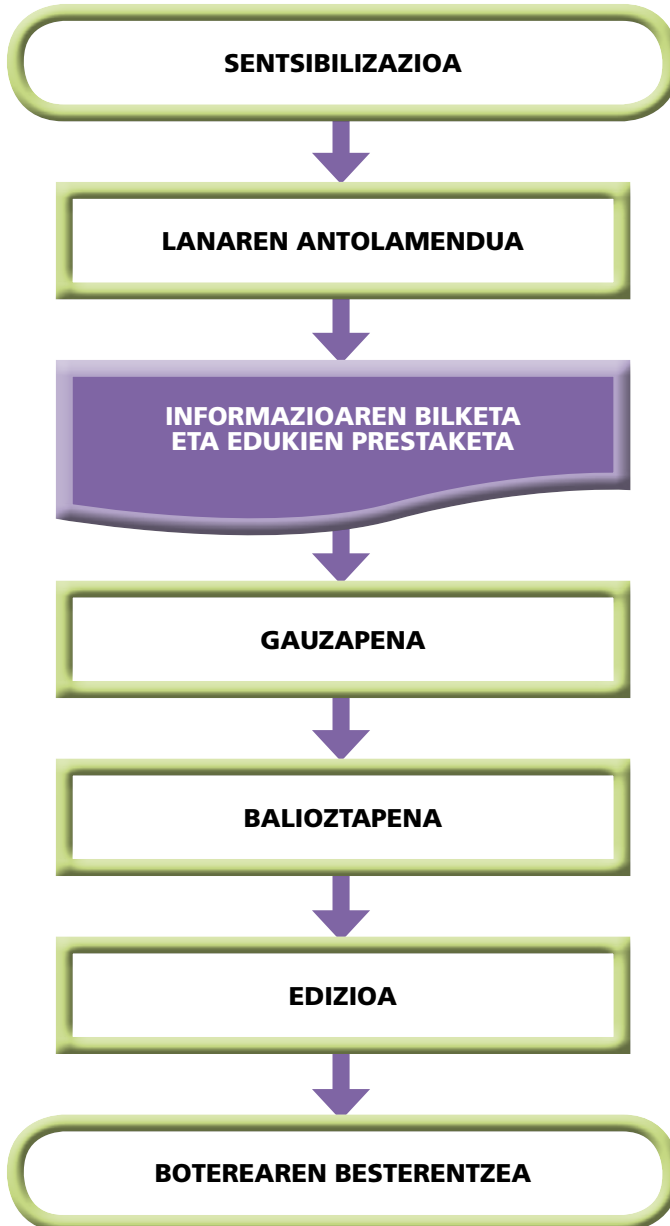
Era berean, oso egokia ere izango litzateke irteten den korporazioak bisitaldi gidatua antolatzea, **instituzioko, bertako organismo publikoetako, fundazioetako, partzuergoetako (atxikitakoak) eta sozietate publikoetako bulegoak eta instalazioak ezagutzeko.**

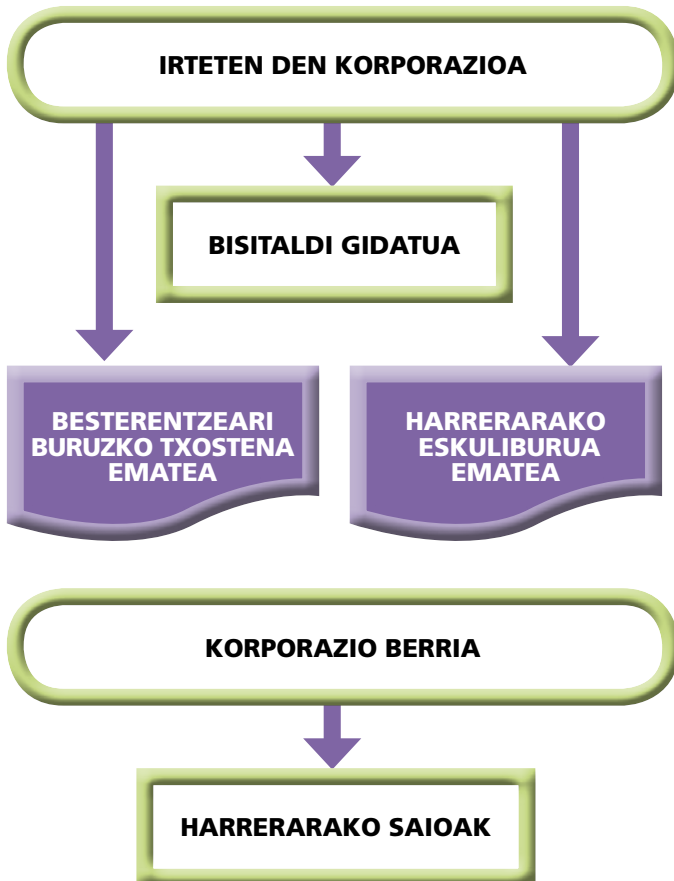
Gobernu-talde berriko kideei eta udalbatzako gainerako ordezkari hautetsiei zerbitzuak eta instalazioak aurkeztea izango da bisitaldi gidatu horren helburua.



Eranskinak



I. ERANSKINA**Boterea besterentzeko
txostenaren diagrama**

II ERANSKINA**Boterea besterentzeko
prozesuaren diagrama**

Tokiko Gobernuetan

**BOTEREA
BESTERENTZEKO
PROZESUETARAKO**

GIDA