



plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana

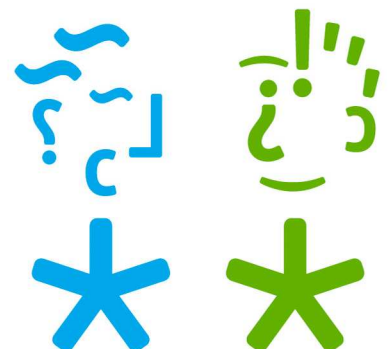


EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Eusko Jaurlaritzan egitura organikoaren dekretuak egiteko orientabideak

Berrikuntzaren eta Administrazio Elektronikoaren Zuzendaritza

2013ko urtarrila





AURKIBIDEA

1. SARRERA.....	3
2. ANTOLAKETA DISEINATZEKO OINARRIAK ETA IRIZPIDEAK.....	4
3. EGITURA ORGANIKOEN DEKRETUAK HOBETZEKO PROPOSAMENAK	7
1. ERANSKINA.- EAE-KO ANTOLAKETA-DISEINURAKO ITURRIAK.....	12
2. ERANSKINA.- ANTOLAKETA-MAILAK.....	13
3. ERANSKINA.- EGITURA ORGANIKO ETA FUNTZIONALAREN DEKRETU-EREDUA	39
4. ERANSKINA.- TERMINOEN GLOSARIOA	44

2}



1. SARRERA

Dokumentu hau Antolaketari buruzko [Eskuliburuan](#) kokatzen da. Eskuliburu hori 2011-2013ko Berrikuntza Publikoaren Planaren barruan egin zen -11. ildoaren (antolaketaren eta giza baliabideen) garapen moduan-, Berrikuntza eta Administrazio Elektronikoaren Zuzendaritzak gidatutako talde batean, eta Koordinazioa, Justizia, Herrizaingoa, Hezkuntza eta Funtzio Publikoa ordezkaturata zeuden talde tekniko baten parte-hartzearekin.

Egitura organikoen dekretuek gobernuaren jardura nola antolatzen den zehazten dute, organoen arteko harremana, funtzionamendu-mekanismoak eta eginkizunak adierazten dituzte eta, askotan, lan-prozesuetara eta jarduteko prozeduretara ere iristen dira. Aukeratutako egitura eraginkorra izatea eta eginkizunak eta haiek betetzeko prozedurak argi zehaztea erabakigarria da erakunde konplexuek, Eusko Jaurlaritzak adibidez, ondo funtzionatzeko.

Eusko Jaurlaritzako sailen egitura organikoei buruzko dekretuen egoeraren gaineko azterketak honako hauek aditzera ematen ditu:

- Alde batetik, haien egitura eta edukia gero eta konplexuagoak izateko joera dago, horrek eraginkortasun handiagoa ekarri gabe.
- Bestetik, ez dago irizpide komunik funtzio horizontalak egituratzeko, hala nola langileen kudeaketa, kudeaketa ekonomiko eta administratiboa eta aholkularitza juridikoaren esparrukoak; aitzitik, antolaketa-heterogeneotasuna dago, inola ere justifikatzen ez dena ia oinarrizko eginkizun bera duten organo batzuetan.
- Azkenik, egituraketan hierarkia-maila gehiegi daude, eta haiek ez dute beti behar adina baliorik ematen indarrean egotea justifikatzeko; gainera, batzuetan ondo konexionatuta ez dauden eta azkarrak edo eraginkorrak ez diren organo asko daude; eta horrek guztiak neurritz gaineko tamaina ekartzen du berekin, bai eta egituren arteko konexioa ahula izatea ere.

Horrenbestez, komeni da berrikustea nola sortzen eta idazten diren egitura organikoen dekretu horiek, haietan areagotzea herritarrentzako orientabide-ikuspegia, jardun publikoaren eraginkortasuna eta efizientzia, eta haien bidez benetan sustatzea organoen arteko erlazioa eta barne- nahiz kanpo-koordinazioa.



2. ANTOLAKETA DISEINATZEKO OINARRIAK ETA IRIZPIDEAK

“Europako Gobernantzaren Liburu Zuria” delakoan gobernu onari buruz azpimarratutako printzipioei jarraiki, hartan legegintza-jardunak berritzearen alde egiten baitzen, arau soilagoak, egokiagoak eta eraginkorragoak garatzeko, antolaketa-diseinuan oinarritzko zenbait printzipio eta irizpide kontuan hartu behar dira, berezkoak baititu kudeaketa aurreratua egiteko sistemak erabili nahi dituen edozein administrazio modernok:

1. Antolaketa zerbitzu publikoa emateko ikuspuntu bakarrarekin bideratzea:

- Erakundearen baliabideak herritarren nahiak betetzera zuzenduz.
- Administrazio barruko eta administrazioen arteko koordinazioa sustatuz.
- Jarduera-esparru bakoitzaren berezitasunak kontuan hartuz.
- Nagusiki herritarren arazoek konponketari erreparatuz.

2. Gizartearen eskaerei erantzuteko ahalmena bermatzea:

4 }

- Gizartearen eskaerei entzunez.
- Antolaketa inguru aldakorrari egokituz.
- Eskakizun berriei aurrea hartuz.
- Eraginkortasun- eta efizientzia-helburuak betez.

3. Egiturak berdintzea:

- Baliarik sortzen ez duten eta burokrazia areagotzen duten hierarkia-mailak kenduz, bai funtzionarioentzako mailetan, bai goi-kargudunentzakoetan.
- Koordinazio-egitura formalak eta ez-formalak nahiz koordinazioa bultzatzen duten lan-sistemak sustatuz.

4. Eduki zabala duten arlo funtzionaletan biltzea:

- Kudeatu beharreko gaiaren zer-nolakoa, lan-jarioa, esparrua, helburua eta/edo bezero diren pertsonak kontuan hartuz.
- Kualifikazioari lotutako sinergiak baliatuz.
- Eskumenezko eta eraginkortasunezko asetzea sustatuz, bai eta koordinazioa ere.
- Eduki gutxiko egiturak baztertuz.



5. Egitura homogeenok eratzea

- Antolaketa-unitate homogeenok sortuz antzeko funtzioak betetzeko (antolaketa-unitate horizontalak eta lurraldeko antolaketa-unitateak).
- Herritarren arretarako zerbitzuak dagozkien bideak erabiliz integratzea, ezarrita dagoen Zuzenean zerbitzuarekin bat etorrira.
- Zerbitzu eta tresna korporatiboak erabiliz.

6. Kudeaketa-esparru komunak zehaztea:

- Honako hauek kudeatzeko funtsezko estrategiak, politikak eta sistemak ezarriz orokorrean eta kasuan kasuko sailen parte-hartzearekin: ekonomia eta administrazioa, antolaketa, kudeaketaren kontrola, herritarren arreta, laguntza juridikoa, giza baliabideak, baliabide orokorrak, garapen teknologikoa, informazio-sistemak, estatistikak, telekomunikazioak, euskara, berdintasuna eta kalitatea.
- Estrategia, politika eta sistema horien kudeaketa sail bakoitzaren jardueraren barruan utziz.
- Sistemak partekatuz sailen artean, eta sare-lana bultzatuz.

{5

7. Lurralde-antolaketa zerbitzuen prestaziora zuzentzea:

- Herritarren arretarako zerbitzu integralak sustatuz, sailarteko programak kudea ditzaketenak, ezarrita dagoen Zuzenean zerbitzuarekin bat etorrira.
- Lurralde-organoak egituratuz, artatzen diren herritar-taldearen arabera.
- Lurralde-organoei behar diren profesionalak eta baliabide teknikoak emanaz.
- Leihatila bakarra ezarriz Zuzenean zerbitzuari lotuta.

8. Antolaketa-egitura autonomoen sorrera mugatzea:

- Antolaketa-unitate autonomoak kasu jakin batzuetan baino ez sortuz; adibidez: Administrazioa bera kontrolatzen dutenean; Herri Administrazioarekiko irizpide beregaina beharrezkoa denean; edo makroesparruen euskarri direnean (jardueramakroesparruen adibideak: Hezkuntza, Osasuna, Justizia eta Herrizaingoa, kudeatu beharreko zentro- eta baliabide-sare handiak baitituzte –ikastetxeak, ospitaleak, epaitegiak, polizia-sarea–), autonomia behar badute kudeaketaren bideragarritasun-arrazoiengatik.



9. Zuzendaritza-eredu eraldatzaileetatik abiatzea:

- Agintean izan beharrean, ikuspuntu estrategikoari esker aurrea hartzean oinarrituta gidatuz, elkarlanaren aldeko giroa sortuz eta segurtasuna emanez.
- Informazio-jarioak sustatuz.
- Parte hartzeko guneak, konfiantza, autonomia arduratsua, elkarrengandiko ikaskuntza, sormena, berrikuntza eta emaitzekiko konpromisoa sustatuz.

10. Prozesuen araberako kudeaketa bultzatzea:

- Prozesuen araberako kudeaketara bideratutako antolaketa-egitura dinamikoak eratuz.
- Balioa gehituz prozesuko urratsetako bakoitzean, eta ekarpenik egiten ez duena kenduz.
- Barruko eta kanpoko informazio-jarioak optimizatuz.
- Koordinazio-egitura malguak sortuz.

6} 11. Ahalik gehiena baliatzea informazioaren eta komunikazioaren teknologiak:

- Administrazioa herritarrengana hurbilduz eta geografia-, denbora- eta ezagutza-barrerak kenduz.
- Erabakiak hartzean, kalitatea eta lastertasuna sustatuz.
- Zerbitzu publikoen prestazioa eraldatuz eta zerbitzu berriak sortzeko aukera emanez.
- Antolaketa-modu berriak bultzatuz, hala nola sarean antolatzea, berekin erakundeak malguagoak izatea eta unitateen arteko harremana errazagoa izatea ekartzen baitu.

12. Gardentasuna eta parte-hartzea sustatzea:

- Politika, programa eta zerbitzu publikoen ebaluazio- eta jarraipen-funtzioak betez eta haien emaitzak argitaratuz, gizarteari kontuak emateko.
- Informazioa eta datuak argitaratzeko mekanismoak aurreikusiz, haiek kontsultatu eta berriz erabiltzeko.
- Herritarrek parte hartzeko eta laguntzeko bideak irekiz.



3. EGITURA ORGANIKOEN DEKRETUAK HOBETZEKO PROPOSAMENAK

7/1981 Lege, ekainaren 30eko, Jaurlaritzari buruzkoak dio Eusko Jaurlaritza lehendakariak eta hark izendatutako sailburuek osatzen dutela, eta lehendakariak sailburu horien artetik lehen lehendakariordea aukeratu ahal izango duela, bai eta lehendakariorde bat edo gehiago ere, hala iritziz gero.

Antolaketaren lehen maila hori, bestalde, zenbait unitate organikotan dago egituratuta, eta unitate horiek homogeneousak diren administraziorako edo zerbitzu publikorako jardun-arlo batzuk biltzen dituen antolaketa-elementua dira, jardun-arloak zerbitzuen zer-nolakoarekin nahiz kudeaketaren bideragarritasunarekin zerikusia duten irizpide objektibo batzuen ondorioz edo estrategia politikoaren esparruko arrazoiengatik baitaude elkartuta, eta, horrenbestez, beharrezkoa dute kudeaketa integratua eta zuzendaritza bateratua izatea, zerbitzua ondo eman ahal izateko.

Unitate organikoen buru diren pertsonak administrazioko organo moduan hartuko dira; organo hori, berriz, erakundeari oro har dagozkion eskumenetako batzuk esleitzen zaizkien Administrazioaren zatietako bakoitza da.

{7

7/1981 Lege, ekainaren 30eko, Jaurlaritzari buruzkoan eta 30/1992 Lege, azaroaren 26ko, Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren eta Administrazio Prozedura Erkidearenean xedatutakoa betez, eta kontuan hartuta, alde batetik, egungo krisi ekonomikoa eta, bestetik, beharrezkoa dela burokrazia gutxitzea eta administrazioaren jarduna behar adina soiltzea herritarrengana gehiago hurbiltzeko, honako neurri hauek proposatzen dira, egitura organikoei buruzko dekretuen idazketan aintzat hartuak izan daitezten:

- Antolaketa-egituraren % 20ko murrizketara hurbiltzea, egokitzeko eta berrantolatzeko neurri gisa, arkitektura instituzionalaren berrikuspena barruan hartuta -% 25eko murrizketan kuantifikatua-, lehendakariak kargua hartzeko hitzaldian iragarri eta Jaurlaritzaren Kontseiluak, 2013ko urtarrilaren 8an, sektore publikoaren erakunde- eta enpresa-egitura berrantolatzeko planean onetsi bezala.
- Kontuan hartzea 2. eranskinean jarduera-esparruez, egitekoaz, haien egitura zehazteko irizpideez eta dagozkien funtzioen deskribapenez antolaketa-mailetarako ematen diren orientabideak.
- Eraginkortasun- eta efizientzia-irizpideekin justifikatzea organo hauei eustea:
 - *Idazkaritza nagusiak*



o *Sailburuordetzak*

eta *zuzendariordezak* mugatzea, erakunde autonomoetan baino ez sortuz.

- Sail guztietako zerbitzu-zuzendaritzak homogeneizatzea (2. eranskineko 2.6 atala).
- Lurralde-bulegoetarako proposatzen den antolaketa-eredua aplikatzea (2. eranskineko 2.8 atala).
- Koordinazio-egitura malguak eta koordinazioa bultzatzen duten lan-sistemak sustatzea.
- Egitura organikoari buruzko dekretuen testuen edukia era honetan sinplifikatzea:
 - o Indarreko legediak aukera moduan ematen edo ahalbidetzen dituen baina, eraginkorrak izan daitezen, ahalmena baliatu ahal izateko berariazko egintza formal bat beharrezko duten funtzioak eta zereginak ez ezartzea ("eskuordetuta jokatzeko", adibidez, funtzioa egiazki delegatzen duen administrazio-egintzaren mende geratzen delako).
 - o Jarduerak ez zehaztea aditz generikoak erabilia (adibidez, "planifikatzea", "aztertzea", "prestatzea", "ikertzea"), errealitatean jarduera-esparru bat egokitu zaion administrazio-organo baten administrazio-jardueraren gauzatze arrunta besterik ez badira. Erlazio horiek, asko eta asko batzuetan, adierazpen orokorren bidez eman daitezke (are adierazi gabe utzi ere), betiere kasuan kasuko organoari dagokion jarduera-esparruan daukan kudeatzeko edo jarduteko eskumen orokorrak aitortzen badizkiote.
 - o Organoari esleitutako funtzioen deskribapenean, ez lirateke berriz adierazi behar administrazio-prozeduraren faseetan dagozkien jarduerak, garrantzi juridiko eta formal handia duten administrazio-prozedurako funtsezko uneei buruzkoak ez badira. Alde horretatik, ezin da parekatu funtzioen berariazko esleipena, adibidez aginduzko txosten bat egitearena, edo ebazpen-egintza onartu aurretik proposamen formal bat aurkeztearena, Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren eta Administrazio Prozedura Erkidearen Legearen -30/1992 Legearen- ereduari jarraitzen dioten administrazio-prozeduren bulkada komuneko faseekin, organo berari dagozkionetan ez baita beharrezkoa haiek urratsez urrats zehaztea, eta aipatu 30/1992 Lege horren eskema orokorrari jarraitzea aukera baitaiteke, kasuan kasuko prozeduraren haste-, bulkada- eta ebazpen-eginkizunak organo egokiari esleituta.

8}



- Jarduteko prozedura edo sistema berekoak diren jarduera zehatz batzuk izen espezifikorekin aipatu eta protagonista berezi bihurtu beharrean, haien espezifikotasuna alde batera uztea eta, ahal den neurrian, prozedura edo sistema generikoa aipatzea. Hala, adibidez, hobe da funtzioei buruzko aipamen berezi eta generiko bat egitea, eta ez zehaztea organo jakin bati dagozkion funtzioak; esate baterako, plan bat gauzatzeko aldian, lantze-/adierazte-/moldatze-/jarraipen-/ebaluatze-funtzioak.
- Antzekoak edo baliokideak diren terminoen gehiegizko erabilera saiheste liteke, haien guztien ordeztipologia guztiak jasotzen dituen termino orokorrago bat erabiliz (adibidez, "lan, txosten, ikerketa eta proposamen monografikoak egitea" baliatu beharrean, beharbada, "txostena" soilik erabil liteke, tratamendu espezifikoa duelako 30/1992 Legean, eta horrelako administrazio-jarduerak biltzen dituen termino orokor moduan har litekeelako).
- Batzuetan, jarduera-esparru zehatz bat arautzen duen arauari buruzko aipamena, argigarria edo didaktikoa izan badaiteke ere edozein kanpo-irakurlerentzat, luzeegia edo zehatzegia gerta daiteke; izan ere, administrazio-arauketak oparoa izaten jarraitzen duela kontuan hartuta, horrelako aipamenak, beharrezkoak ez izateaz gain, zaharkituta gera daitezke. Hortaz, egokia da gai bat arautzen duten, organo jakin bat sortzen duten edo jarduera zehatz bat aurreikusten duten arau juridikoen aipamena aztertzea.
- Egitura-dekretuak ez dira erabili behar aginduzko "ex novo" txostenak jasotzeko; aitzitik, beste arau batek aurrez ezarritako izapidea organo egokiari esleitu besterik ez dute egin behar. Aginduzko txosten bat administrazio-prozeduran sartzean, prozedura egokia arautzen duen xedapen espezifikoa erabiliz egin behar da.
- Txostena "aginduzkoa ez" bada, ez dauka zentzurik hura arau honetan edo beste edozeinetan sartzeak, txostena eskatzea administrazio-unitate bakoitzaren erabakimenaren esparruari baitagokio. Arauak lantzeko prozesuan, aginduzkoak diren aldezturiko txostenak, irizpenak eta onepenenak ez ezik, testuaren egokitasuna eta legezkotasuna bermatzeko komenigarritzat jotako ikerketa eta kontsulta guztiak ere eskatzea da administrazio-jardunbide ona.
- Ohiko beste bide bat da egitura-dekretuan organo jakin bati esleitzea sailari dagozkion funtzioak, beste sail bati lotutako kide anitzeko organo batean parte hartzeagatik. Administrazio kide anitzeko organoetan,

{9



beste sail batzuen ordezkariak parte hartzea aurreikusi ohi da, eta, batzuetan, haiek izan beharreko gutxieneko maila adierazten da; are gehiago, kasuan kasuko sailburuak kide horiek izendatzea ere aurreikusten da. Kide anitzeko organoa erregulatzeko arauaren aurreikuspen horiek, hasiera batean, aski izango lirateke kasuan kasuko organoaren benetako osaera gauzatzeko, egiturako dekretuak aurreikuspenik egin behar izan gabe.

- Orokorrean, berez edo beste arau batzuen interpretazio hutsetik ondorioztatzen delako edo beste lege-esparru batean jasota dagoelako, begi-bistakoa litzatekeen guztia bazter liteke. Adibidez, paragrafo hau: "Berariaz Euskadiko Ogasun Orokorrari, Antolamenduari eta Informatikari dagozkion arloak direla-eta, oro har, sail guztiei esleituta datozen gai orokor eta erkideak direlako, indarrean dagoen legeriaren arabera, ... Sailari dagozkion eskumenak kudeatzea"; honela idatz liteke: "... Sailari dagozkion eskumenak kudeatzea, Euskal Autonomia Erkidegoko Ogasun Nagusiarekin, Antolaketarekin eta Informatikarekin lotutako gaietan".
- Kontuan hartu behar da arautze-integraziorako arau orokorrak daudela, aurreikuspenik ez dagoenean bide ematen baitute jakiteko zein den zeregin jakin bat betetzeko eskumena duen organoa (alde horretatik, azpimarratu beharrekoa da Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren eta Administrazio Prozedura Erkidearen Legeko -30/1992 Legeko- 12.3 artikuluan jasotako aurreikuspena, gaian eta lurraldean eskumena duen hierarkia-maila apaleneko organoari esleitzen diolako kasuan kasuko espedientea bideratzeko eta ebazteko eginkizuna). Hala, arau horiek aplikatzearen emaitza nahi denarekin bat datorren funtzio-esleipena den neurrian, dekretuan aipamen horiek ez jasotzeko aukera azter daiteke, baldin eta, alde horretatik arau orokorraren baliokideak izanda, luzeegiak edo zehatzegiak badira, edo munta gutxikoak, organoaren jardunean (adibidez, txostenak ematea beste jarduera-esparru batzuetako prozeduretan jasotzeko). Baina kontu bereziz ibili beharko da arautze-integraziorako arau horiek, erreferentziarik ezean, nahi dena ez bezalako emaitza ematen badute. Horrelakoetan, egitura-dekretuan berariaz adierazi beharko da zer organori esleitu nahi zaizkion funtzioak.
- Testu arau-emailea egituratzea, kontuan hartuta Jaurlaritzaren Kontseiluak 1993ko martxoaren 13ko bileran onartutako "Lege Egitasmoak, Dekretuak, Aginduak eta Erabakiak lantzeko jokabideak" izeneko dokumentuan (EHAA, 71.

10}



zk., apirilaren 19koa) jasotako gomendioak eta dokumentu honetako hirugarren eranskinean arloei buruzko dekretuaren egiturarako jasotzen diren orientabideak.



1. ERANSKINA.- EAE-KO ANTOLAKETA-DISEINURAKO ITURRIAK

EREMUA	ITURRIAK	EKARPEN ZEHATZAK
ESPARRU OROKORRA	<input type="checkbox"/> Autonomia Estatutua	<i>EAEren eskumenak eta ahalmenak zehazten ditu.</i>
	<input type="checkbox"/> Lurralde Historikoen Legea	<i>Eskumenak banatu egiten ditu EAEren barruan.</i>
	<input type="checkbox"/> Toki Araubidearen Oinarriak arautzen dituen Legea	<i>Tokiko erakundeen eskumenak zehazten ditu.</i>
	<input type="checkbox"/> Administrazio Prozeduraren Legea	<i>Administrazio-jardueraren oinarritzko funtzionamendu-arauak finkatzen ditu.</i>
	<input type="checkbox"/> Enplegatu Publikoaren Oinarritzko Estatutua	<i>7/2007 Legea, apirilaren 12koa, enplegatu publikoaren oinarritzko estatutuari buruzkoa. Bere aplikazio-esparru barruko funtzionario publikoen estatutu-araubidearen oinarriak jasotzen ditu, eta herri-administrazioaren zerbitzura diharduten langile lan-kontratudunei aplika dakizkiekeen arauak zehazten ditu.</i>
EGITURAREN ELEMENTUAK	<input type="checkbox"/> Jaurlaritzaren Legea	<i>Lehendakariaren, Jaurlaritzako gainerako kideen eta Administrazioko goi-kargudunen estatutua arautzen du. Administrazioaren egituraren eta Jaurlaritzaren eta Legebiltzarraren arteko harremanen ildo nagusiak ezartzen ditu.</i>
	<input type="checkbox"/> Euskadiko Ogasun Nagusiaren Antolaketa Printzipioei buruzko Legea	<i>Administrazio instituzionala zehazten du: erakunde autonomiadunak, zuzenbide pribatuko erakunde publikoak eta sozietate publikoak (kontzeptua, sorrera eta azkentzea).</i>
	<input type="checkbox"/> Euskal Funtzio Publikoaren Legea	<i>Euskal Funtzio Publikoaren eta langileen araubide juridikoaren antolaketa eta erregulazioa.</i>
	<input type="checkbox"/> Gobernu Programa	<i>Jaurlaritzak legegintzaldirako dauzkan helburuak eta ildo estrategikoak finkatzen ditu.</i>
	<input type="checkbox"/> Arloei buruzko Dekretua	<i>Sailak sortzen ditu, eta eskumenak nahiz jardun-arloak banatzen.</i>
	<input type="checkbox"/> Sailen egitura organikoari buruzko dekretuak	<i>Sailen egiturak zein diren eta funtzioak sailetako unitate organikoen artean nola banatzen diren adierazten dute.</i>
EGITURAREN ELEMENTUAK ALDATZEA ETA EGUNERATZEA	<input type="checkbox"/> Planak	<i>Estrategiak zehaztu, jarduerak planifikatu eta baliabideak esleitu egiten dituzte.</i>
	<input type="checkbox"/> Aurrekontuen Legea	<i>Urteko helburuak zein diren eta zer baliabide dauden zehazten dute.</i>
	<input type="checkbox"/> Sektoreko araudia	<i>Zerbitzuak zehazten ditu, eta haien prestazioa arautzen.</i>

12}



2. ERANSKINA.- ANTOLAKETA-MAILAK

2.1. LEHENDAKARITZA

2.1.1. Deskribapena

Lehendakariari laguntzeko egiturak osatzen du, eta buruzagitza politikoari lotutako funtzioekin zerikusia duten hainbat arlo biltzen ditu.

Funtzio horien artean, honako hauek daude: Lehendakaritzaren harreman publikoak eta protokolo-erregimena; gobernu-jardunaren zuzendaritza eta koordinazioa; gobernuak komunikabideekin darabilen informazio-politika; Administrazioa modernizatzeko prozesuaren sustapena, zuzendaritza eta koordinazioa; eta Eusko Jaurlaritzak EAEko erakunde-maila guztiekin eta, bereziki, foru-aldundiekin dauzkan harremanen antolaketa eta koordinazioa.

Besteak beste, gobernuaren lanaren koordinazio eta jarraipenak, politika orokorrak zehaztu eta haiek koordinatzeak, estrategikotzat jotako alderdiak garatzeak eta Herriaren barne-eraikuntza sustatzeak ezinbesteko dute antolaketa oso malgua eta integratua izatea, eta, gainerako sailetan baino neurri handiagoan, bertan dihardutenak oso espezializatuta egotea, konfiantzazkoak izatea, hala nola, karguak dituztenak ez ezik, funtzionarioak ere izendapen librekoak izatea.

Gidaritza-funtzioetarako egiturek Administrazio Orokorraren gainerakoarenek ez bezalako ezaugarriak dituzte, neurriari (txikia normalean), jarraitutasunari (aldakorra), funtzioen zer-nolakoari (nagusiki koordinatzea, sortzea eta politika egitea), lanbide-profilei (oso espezializatuak eta teknikoak bezala orotarakoak eta estrategikoak ere), bezeroei (sailletako karguak, beste erakunde batzuetakoak...)... dagokienez.

Horri gehitu behar zaio indarreko gobernu-ereduak, helburu eta lehentasun politikoek eta lehendakariaren nahiz hark izendatutako sailburuen profil pertsonal, politiko eta profesionalak nabarmen baldintzatzen dituztela aipatu egitura horiek.

{13



2.2. SAILA

2.2.1. Deskribapena

Herri-zerbitzuko edo administrazio-zerbitzuko jarduera-sektoreak biltzen ditu, gobernuak, gizarteari edo administrazioari berari zerbitzatu nahian, ematen duen prestazioari lotuak; hiru esparru-mota zehatz daitezke: estrategia- edo aitzindaritzafuntzioak, funtzio horizontalak eta funtzio sektorialak.

2.2.2. Egitekoa

Gobernuaren estrategia horizontala edo sektoriala gauzatzeko aukera ematen duten kudeaketa publikoko politikak garatzea, sailaren jarduera-esparruaren zer-nolakoaren arabera, eta xede den gizarte-eragina lortzea sailari esleitutako zuzendaritza eta administrazio-unitate bakoitzaren bidez.

2.2.3. Sail baten egitura zehazteko irizpideak

14} Sail bakoitzari esleitutako jardun-arloak edo zerbitzu-jarduerak zerbitzuen izate erlazionatuaren arabera edo, salbuespenetan, haien kudeaketaren bideragarritasun-premiaren arabera elkartuko dira, eta, batzuetan, bereizi egingo dira, beste sail bat sortzeko, dela zerbitzuaren zer-nolakoak, irizpide objektiboak erabiliz eta egokitutako egitekoa bete ahal izateko, nahitaezkoa duelako berariazko autonomia izatea eta baliabide espezifikoak erabiltzea, dela estrategia politikoari lotutako arrazoiak daudelako, dela Gobernu Programa bete nahi delako.

Sailen antolaketa-diseinuan, 2. atalean aipatutako irizpide orokorrak kontuan hartuko dira; bereziki, honako hauek: antolaketa zerbitzu publikoa emateko ikuspuntu bakarrarekin bideratzea; gizartearen eskaerei erantzuteko gaitasuna bermatzea; egiturak berdintzea; arlo funtzionalen arabera elkartzea, eduki zabala izanik; eta antolaketa-egitura autonomoen sorrera mugatzea.

2.2.4. Lehendakaritza Sail estrategikoaren funtzioak

Batez ere gobernuaren jarduna zuzentzeko eta haren politika sektorialak antolatzeko estrategia- eta aitzindaritzafuntzioak hartzen ditu bere gain.

- Lehendakariaren gobernu-jarduna zuzentzea eta koordinatzea.



- ❑ Gobernuak komunikabideekin darabilen informazio- eta komunikazio-politika koordinatzea, hala nola teknologia berrien eta multimedia-ekoizpenaren arlokoa.
- ❑ Gobernuaren jardunaren jarraipena planifikatzea eta egitea: legegintzaldiko egutegia, plan eta jarduera garrantzitsuak.
- ❑ Euskadiren antolaketa instituzionala eta estatuarekiko, beste lurralde-erakunde batzuekiko eta gizarte-eragileekiko harremana sustatzea.
- ❑ Administrazioa modernizatzeko prozesua bultzatzea, zuzentzea eta koordinatzea.
- ❑ Gobernuaren kanpo-jarduna programatzea, sustatzea eta koordinatzea.

Baina legegintzaldirako programan zeharkakotzat edo besterik gabe garrantzitsutzat jotako funtzio sektorial batzuk ere hartzen ditu bere gain.

- ❑ Garapenerako lankidetzazuzentzea eta sustatzea.
- ❑ Aukera-berdintasunaren aldeko politika zuzentzea eta sustatzea genero-esparruan.
- ❑ Genero-indarkeriaren biktimei arreta emateko politikak zuzentzea eta sustatzea.

2.2.5. Sail horizontalen funtzioak

{15

Kudeaketa antolatza, zerbitzua ematera eta Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorra haren funtzionamenduan administratzaera zuzenduta daude.

- ❑ Helburu estrategikoak zehaztea, gobernuaren estrategian zehaztutako administrazio-eraginaren arabera.
- ❑ Zerbitzuaren eraginkortasunari, koordinazioari eta kalitateari lotutako administrazio-eragina aztertzea, eta saileko jarduera-sektoreen helburuetan beharrezkoak diren aldaketak edo garapenak zehaztea.
- ❑ Kudeaketa-esparru komuna ezartzea arlo hauetan: ekonomia eta administrazioan, antolaketan, kudeaketaren kontrolean, herritarren arretan, laguntza juridikoan, giza baliabideen kudeaketan, baliabide orokorren kudeaketan, garapen teknologikoarenean eta informazio-, estatistika- eta telekomunikazio-sistemen kudeaketan.

2.2.6. Sail sektorialen funtzioak

Euskal Autonomia Erkidegoko gizartearentzako zerbitzuetan gobernuaren jarduna zuzentza eta haren politika sektorialak antolatzaera zuzenduta daude.



- ❑ Bere eskumeneko sektoreen helburu estrategikoak zehaztea, Gobernu Programan zehaztutako ildo estrategikoen eta konpromiso programatikoen arabera.
- ❑ Bere helburu estrategikoen garapenak lortutako gizarte-eragina aztertzea, eta saileko jarduera-sektoreen helburuetan beharrezkoak diren aldaketak edo garapenak zehaztea.
- ❑ Zerbitzua emateko jarduerak egitea, sustapenera, antolaketara, kontrolera eta erregulaziora bideratuta, Administrazio Orokorrean daukan eskumenaren esparruetan.

2.2.7. Sail guztien funtzio generikoak, Lehendakaritzarenak barne

- ❑ Sailaren egitura operatiboak proposatzea.
- ❑ Sailaren ordezkaritza-, zuzendaritza-, kudeaketa- eta ikuskaritza-eginkizunak betetzea, esleitzen zaizkion eskumenetan.
- ❑ Lege-proiektuak prestatzea.
- ❑ Sailaren ardura diren gaiei buruzko dekretuak egitea.
- ❑ Administrazio-xedapen orokorrak eta ebazpenak ematea.
- ❑ Administrazio-bidean ebaztea saileko erakundeen eta agintarien ebazpenen aurkako errekurtsioak, bai eta sailaren esparru barruko esleipen-gatazkek ere.
- ❑ Kontratazio-organo moduan jokatzeko.

16}

2.3. SAILBURUARI LAGUNTZEA

Sailburuari laguntza zuzena emateko funtzioak hauek dira:

- Sailburuaren lan-programaren jarraipena egitea eta hartan laguntzea.
- Gizarte-hedabideekiko harremanak.
- Ekitaldi ofizialen protokolo- eta antolaketa-garapena.

Funtzio horiek Sailburuaren Kabinetearen Zuzendaritzari dagozkio.

Sailetako zuzendariak berek garatuko dute aholkularitza aditua sailen eskumeneko gaietan.



2.4. SAILBURUORDETZA

2.4.1. Eremua

Administrazio-esparruko edo gizarteari zerbitzu publikoa emateko jarduera batzuk biltzen ditu, eta, horretarako, irizpide objektibo batzuk hartzen dira oinarri moduan, eta zerbitzuen izate erlazionatua da abiapuntua, haien kudeaketaren bideragarritasuna edo estrategia politikoari lotutako hainbat arrazoi kontuan hartuta.

- Zerbitzuen izate erlazionatuari lotutako irizpide objektiboak.
 - Garatu beharreko gaiaren zer-nolakoa
 - Kualifikazioari lotutako sinergiak baliatzea
 - Sinergiak baliatzearen sustapena, eta eskari askotariko eta aldakorrari erantzuteko malgutasuna
 - Identitatea sektorean, helburua edo bezeroa
 - Profesionalak kudeaketaren hobekuntzan benetan inplikatzeko aukera ematea
 - Lanpostuen eduki funtzionalak aberastea, gehiegizko espezializazioa saihestuz, atazetan oinarrituta, eta ez funtzioetan

- Kudeaketaren bideragarritasunari buruzko irizpide objektiboak
 - Lan-fluxuaren homogeneotasuna
 - Egikaritzean, eraginkortasun- eta efizientzia-irizpideak ziurtatzea
 - Koordinazioa bideratzea
 - Eskumen-asetasuna bultzatzea, bai eta asetasun operatiboa ere
 - Zuzendaritza-mailan emandako zerbitzu-esparruen zabaltasuna

- Estrategia politikoaren ondoriozko irizpide objektiboak
 - Koherentzia gobernu-programan jasotako lehentasunekin
 - Erpin estrategikoak ezarritako lehentasun politikoak
 - Maila politikoan (kargu publikodunen) zeregina dagozkion funtzioetara bideratzen dela sustatzea: Politikak prozesuen bidez gauzatzea, lehentasunak finkatzea, baliabideak esleitzea eta bere ardurapeko unitateak helburuak lortzera bideratzea

{17



2.4.2. Egitekoa

Gobernuaren estrategia sektoriala gauzatzeko eta, sailburuordetzari esleitutako zuzendaritza bakoitzaren bidez, xede den gizarte-eragina lortzeko aukera ematen duten kudeaketa publikoaren esparruko politikak garatzea.

2.4.3. Funtzioak

- ❑ Sailburuordetzaren kudeaketa publikoaren esparruko politikak hartako zuzendaritza bakoitzerako zehaztea.
- ❑ Sailak sailburuordetzari esleitutako helburu estrategikoak garatzea, gobernuaren strategiaren arabera.
- ❑ Gizarte-eragina aztertzea, eta zehaztea zer aldaketa edo garapen egin behar diren sailburuordetzako zuzendaritzen helburuetan.
- ❑ Sailburuordetzaren jarduerak nahiz zuzendaritzenak eta sailburuordetzaren menpeko gainerako administrazio-organo eta -unitateenak zuzendu, koordinatu, bultzatu eta ikuskatzea.
- 18} ❑ Jarduteko eta sailburuari laguntza teknikoa emateko politikei buruzko proposamenak egitea esleitura dauzkan funtzioen esparruan.
- ❑ Gaien arabera, eskumenak dituzten estatuko, autonomia-erkidegoetako, foru-aldundietako eta toki-erakundeetako organoekin harremanak izatea.
- ❑ Sailburuordetzaren antolaketa operatiboa proposatzea, administrazio-zuzendaritzak eta -unitateak oinarri hartuta, erabakitako antolaketa-irizpideen barruan.
- ❑ Sailburuordetzaren jarduerak koordinatzea, gainerako sailburuordetzez eta idazkaritza nagusiez den bezainbatean, haietako batzuek parte hartu behar badute proiektu edo prozeduraren batean, gobernuaren jardun politikoaren eta administratiboaren koherentziari eusteko, gobernuaren koordinazio-jardun orokorra alde batera utzi gabe.
- ❑ Ikerketak eta txostenak egitea, bai eta haiek aztertzea ere bere eskumen-esparruaren barruan.
- ❑ Erakunde-administrazioa.



2.5. IDAZKARITZA NAGUSIA

2.5.1. Eremua

Lehendakaritzari eta/edo sailburuordetzari laguntzeko edo administrazio-esparruko jarduera-sektore funtsean homogeen bat hartzen du barruan.

2.5.2. Egitekoa

Sostengu estrategiko, politiko eta tekniko ematea Lehendakaritzari eta/edo Sailburuordetzari.

Gobernuaren jarduna zuzentzea eta koordinatzea, haren alderdi estrategikoan, politikoan eta teknikoan, gobernuaren estrategia sektoriala burutu ahal izateko, eta xede den gizarte-eragina lortzeko, Idazkaritza Nagusiari esleitutako zuzendaritza bakoitzaren bidez.

2.5.3. Funtzioak

{19

Hauek dira organo honen funtzioak:

- ❑ Idazkaritza Nagusiari esleitutako helburu estrategikoak garatzea, gobernuaren strategiaren arabera.
- ❑ Gobernu Programan zehaztutako ildo estrategikoekin eta konpromiso programatikoekin bat datozen sektoreko jarduera-esparruak zehaztea.
- ❑ Idazkaritza Nagusiaren jarduerak nahiz zuzendaritzenak eta sailburuordetzaren menpeko gainerako administrazio-organoko eta -unitateenak zuzendu, koordinatu, bultzatu eta ikuskatzea.
- ❑ Jarduteko eta Lehendakaritzari eta/edo Sailburuordetzari laguntza tekniko emateko politikei buruzko proposamenak egitea esleituta dauzkan funtzioen esparruan.
- ❑ Bere esparruko gaien arabera, eskumenak dituzten estatuko, autonomia-erkidegoetako eta foru-aldundietako organoekin harremanak izatea.
- ❑ Idazkaritza Nagusiaren antolaketa operatiboa proposatzea, zuzendaritzak eta zerbitzuak oinarri hartuta.
- ❑ Idazkaritza Nagusiaren jarduerak koordinatzea, gainerako idazkaritza nagusiez eta sailburuordetzez den bezainbatean, haietako batzuek parte hartu behar badute proiektu edo prozeduraren batean, gobernuaren jardun politikoaren eta



administratiboaren koherentziari eusteko, gobernuaren koordinazio-jardun orokorra alde batera utzi gabe.

2.6. ZERBITZU ZUZENDARITZA

2.6.1. Eremua

Dagokien esparru moduan saila duten teknoegitura-funtzio eta zerbitzu horizontal guztiak biltzen ditu.

Haren ardurapean ezin da zuzendaritza-maila politikorik kokatu, eta antolaketa administrazio-unitatetan dauka egituratuta.

2.6.2. Egitekoa

Sailaren egitekoa betetzeko beharrezko zerbitzuak eta teknoegitura garatzea eta antolatzea.

20}

2.6.3. Funtzioak

Hauek dira organo honen funtzioak:

- ❑ Sailburuari sailaren estrategien eta funtzionamenduaren ikuspegi osoa ematea, eta, ikuspuntu orokor batetik, baliabideak esleitzeko eta programak ebaluatzeko erabaki-esparrua prestatzea.
- ❑ Sailaren barne-kudeaketaren jarraipena zuzentzea, koordinatzea eta egitea, eta Jaurlaritzaren Kontseiluaren gaiak kudeatzea, hala nola Legebiltzarrarekiko eta Arartekoarekiko harremanak.
- ❑ Sailaren jarduera ekonomikoa eta administratiboa planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren antolaketa, egitura profesionala eta giza baliabideena planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren bitarteko materialak eta informazio-sistemak planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren araugintza egituratzea eta gauzatzea, zerikusia duten beste arlo batzuetako araudiarekiko koherentzia bilatuz, gerta litezkeen arazoak konponduz eta aholkularitza nahiz laguntza juridikoa emanaz.
- ❑ Sailak Administrazioko beste organo batzuekin nahiz administraziokoak ez direnekin dituen harremanak bideratzea.



- Sailaren jarduerak sustatzea eta Eusko Jaurlaritzaren esparru orokorreko proiektuak koordinatzea sailean, honako hauez den bezainbatean: kalitatea, etengabeko hobekuntza, modernizazioa, administrazio elektronikoa, I+G, berrikuntza eta berdintasuna.

Sailburuari laguntza zuzena emateko funtzioak Zerbitzu Zuzendaritzaren jardueraren esparrutik kanpo geratzen dira; 2.3 atalean daude zehaztuta.

2.6.4. Jardun-arloak

Jardun-arloak, normalean, administrazio-unitatetan daude multzokatuta, eta honako hauek daude Idazkaritza Teknikoan:

- Arlo ekonomiko/administratiboa:
 - Sailaren aurrekontu-aurreproiektua egitea.
 - Aurrekontuaren jarraipena eta kontrola.
 - Aurrekontu-aldaketa egokiak izapidetzea.
 - Programen *ex-ante* eta *ex-post* ebaluazioa.
 - Diru-laguntzen jarraipena eta kontrola.
 - Kontratazioak izapidetzea.
 - Ondarea administratzea, organo eskudunekin koordinatuta.

- Giza baliabideen arloa:
 - Prestakuntza-planak.
 - Lanpostu-profilak.
 - Antolakuntza-egiturak.
 - Enplegu-planak.
 - Lanpostuen zerrendak.
 - Lanaren ebaluazioa.
 - Igoerak eta karrera-planak.
 - Giza baliabideen plangintza.
 - Langileen administrazioa: nominak, bertaratzea, administrazio-egoerak eta abar.
 - Hizkuntza-prestakuntza.
 - Hizkuntza normalizatzeko planak.

{21



□ Arlo juridikoa:

- Aholkularitza juridikoa.
- Araugintza.
- Erreklamazioak eta administrazio-arloko errekurtsioak izapidetzea.
- Jaurlaritzaren Kontseiluaren eta/edo gobernu-batzordeen mende dauden gaiak izapidetzea.
- EHAAn argitaratu beharreko gaiak izapidetzea.
- Sailak Legebiltzarrarekin, Arartekoarekin eta abarrekin dituen harremanak bideratzea organo eskudunen bidez.
- Saileko organoek Europar Batasuneko erakundeekin dituzten harremanen eta gaien tramitazioa koordinatzea eta bideratzea Lehendakartzako organo eskudunaren bitartez.

□ Ikerketa- eta dokumentazio-arloa:

- Dokumentuak kudeatzeko modua.
- Dokumentazio- eta artxibatze-zentroak.
- Oinarri dokumentalak.
- Estatistikak.
- Azterlanak eta txostenak.
- Argitalpenak.
- Administrazio-informazioa.

□ Antolaketako eta sistemetako arloa:

- Administrazioaren arrazionalizazio- eta hobetze-proiektuak.
- Administrazio-prozedurak erraztea.
- Kudeaketa-planak.
- Plangintza informatikoa.
- Aplikazioen garapena.
- Zerbitzu eta prozeduren katalogoa.
- Aplikazioen inbentarioa.
- Informatika-materiala erostea.
- Erabiltzaileentzako aholkularitza eta prestakuntza.
- Administrazio elektronikoa sustatzea eta sostengatzea.
- Dokumentuen normalizazioa.
- Herriarrei arreta ematea.

22}



- Kalitatea/hobekuntza/modernizazioa.
 - Administrazio-elkarreragingarritasuna.
- Berrikuntzaren eta gobernu irekiaren arloa:
- Zerbitzu berriak, erabiltzaile bakoitzaren behar bereziak asetzeko.
 - Gizarte-sareetan egotea.
 - Gobernantza.
 - Gobernu irekirako egitura berriak: gardentasuna, parte-hartzea eta lankidetzeta.
 - Lankidetzarako joera handiagoko gobernu-sistema berriak.
 - Administrazioak sortutako datuen berrerabilpena bultzatzea.
 - Leihatila berriak, administrazio-zerbitzuak emateko.
 - Teknika berriak, berrikuntza irekian oinarrituta; *crowdsourcing* esan ohi zaiona.
- Baliabide orokorren arloa:
- Oinplano-banaketa.
 - Barne-araubidea.
 - Erregistro nagusia.
 - Itzulpenak.
 - Bitarteko orokorren eta lagungarrien kudeaketa (erosketak eta biltegia, aretoen erreserbak, ibilgailuak eta abar).

{23

2.7. ZUZENDARITZA

2.7.1. Eremua

Herritarrei zerbitzuak emateko jardun-arlo teknikoki homogeenak biltzen ditu, edo administrazioa antolatzeko izaera bereko funtzioak, kudeaketa integratua eta zuzendaritza-batasuna behar dituztenak, zerbitzua ondo eman ahal izateko.

2.7.2. Egitekoa

Bere jardun-arloei dagozkien herri-kudeaketako politikak ezartzea, gobernuaren estrategian zehaztutako helburuak lortzeko.



2.7.3. Funtzioak

Hauek dira organo honen funtzioak:

- ❑ Bere jardun-arloei dagozkien herri-kudeaketako politikak garatzea, zer plan eta programa egin behar diren zehaztuz.
- ❑ Bere jardun-arloei esleitutako helburuak hedatzea, jarduerak eta erantzukizunak esleituz, lorpenak kontrolatuz, eta kudeaketan beharrezko zuzenketak eginez.
- ❑ Jardun-arloen antolaketa operatiboa proposatzea eta lan egiteko barne-sistemak zehaztea.
- ❑ Jardun-arloetako jarduerak programatzea, bultzatzea, zuzentzea, koordinatzea eta kontrolatzea.
- ❑ Jardun-arloetan jarduerak koordinatzea gainerako arloez den bezainbatean, prozeduraren batean haietako batzuek esku hartu behar badute.
- ❑ Araugintza proposatzea bere jardun-arloetan.

2.7.4. Zuzendaritzak zehazteko irizpide objektiboak

24}

- ❑ Kudeatu beharreko arloen zer-nolakoarekin zerikusia duten irizpideak:
 - Jardun-arloen homogeneotasunari eta zatiezintasunari eusteko komenigarritasuna, "berez" erlazionatuta daudelako.
 - Kualifikazioari, sektoreko identitateari, helburuari edo bezeroari lotutako sinergiak baliatzea.
 - Lanpostuen eduki funtzionalak aberastea, zereginen gehiegizko zatiketa saihestuz.
- ❑ Kudeaketaren bideragarritasunari buruzko irizpideak:
 - Lan-fluxuaren homogeneotasunari eta osotasunari eusteko komenigarritasuna.
 - Egikaritzean, eraginkortasun- eta efizientzia-irizpideak ziurtatzea.
 - Jardueren koordinazioa ahalbidetzea esleitutako esparruan. Irizpide- eta jarduera-batasunaren ekarpena eginez.
 - Eskumen-asetasuna bultzatzea, bai eta asetasun operatiboa ere.
- ❑ Estrategia politikoarekin zerikusia duten irizpideak:
 - Koherentzia gobernu-programan jasotako lehentasunekin.



- Erpin estrategikoak ezarritako lehentasun politikoa.
- Maila politikoen (kargu publikodunen) zeregina dagozkion funtzioetara bideratzen dela sustatzea: politikak prozesuen bidez gauzatzea, esleitutako esparruan jarduteko lehentasunak finkatzea, baliabideak esleitzea eta bere ardurapeko unitateak helburuak lortzera bideratzea.

2.8. SAILEN LURRALDE-BULEGOAK

2.8.1. Deskribapena

Lurralde-bulegoak sailek lurralde historikoetan zerbitzuak emateko dituzten organo periferikoak dira.

2.8.2. Antolaketa diseinatzeko irizpideak

Orain, Eusko Jaurlaritzako sailen lurralde-antolaketaren diseinuan kontuan hartu beharreko irizpide eta orientabide batzuk ematen dira:

1. Erabakitze-maila zerbitzuaren emate-mailara hurbiltzea, erabakiak azkarrago hartzeko eta lasterrago erantzuteko. Irizpide hori bat dator irizpide orokor hauekin: administrazioa herritarrengana hurbiltzea; funtzioak ahalik eta mailarik apalenean esleitzea; eduki funtzional handiko lanpostuak sortzea; eta profesionalak kudeaketaren hobekuntzan benetan inplikatzeko aukera ematea.

{25

Irizpide horren aplikazioak ezinbestekoa du "pisua" lurralde-organoezara eramatea, baina ez hierarkiari eta ordezkariari dagokienez, baizik eta ahalmena emanaz zerbitzua emateko eta herritarren arazoak konpontzeko.

Irizpide horrek, gainera, irtenbide berri eta irudimentsuak bilatzera bultzatzen du, Administrazioa herritarrengana fisikoki hurbil dadin, lurraldean oso zabaldua dauden egiturak erabiliz, hala nola udal-bulegoak, gizarte- eta kultura-etxeak, KZguneak eta abar.

2. Zerbitzu "arinak" sortzea, baliorik ematen ez duten bitarteko hierarkiarik gabekoak, egiturak berdintzeko irizpide orokorrek bat etorriz.

Hierarkia-maila horiek kenduta, koordinazioa eta irizpide-batasuna helburuak, kudeaketa-sistemak eta jarduera-protokoloak ezarriz berma daitezke, hala nola



kudeaketa sistematizatzeko eta haren jarraipena eta ebaluazioa errazago egiteko tresna informatikoen laguntza izanik.

Sinadura elektronikoa zabaldu izanari esker, errazagoa da lurraldeetako egitura hierarkikoak desagerraraztea, dokumentuak kasuan kasuko organo eskudunak sinatu ahal izango baititu, haren kokapen geografikoa edozein izanda ere.

3. Sailaren politiken lurralde-aplikazio zuzena eta lurralde bakoitzeko organoen jardute koordinatua bermatzea, lurraldeetako lanpostuen eta administrazio-unitateen beharrezko lotura funtzionalak zehaztuz organo nagusiei dagokienez.

Irizpide hau aurrekoaren osagarria da, eta, bete dadin, hartarako proposatutako koordinazio-mekanismoak ere aplikatzekoak dira.

4. Egiturak zerbitzuaren bideragarritasunaren arabera diseinatzea, baliabideak ahalik eta ongien erabiliz, herritarrek orientatzeko eta prozesukako kudeaketa bultzatzeko irizpide orokorrekin bat etorrira.

26}

Irizpide honen xedea da lurralde-organok gune operatibo nagusi moduan eratztea; hau da, zerbitzura orientatutako eta beren egitekoa eraginkortasun eta efizientzia handienarekin egiteko prestatutako egitura moduan eratztea.

5. Koordinazio- eta lankidetzeta-mekanismoak antolatzea sailen artean, are administrazioen artean ere, arreta-zerbitzu integralak garatuz banatutako eskumen-esparruetan, eta herritarrek, produktu edo zerbitzu komun bat lortzeko, zenbait sailetan eta administraziotan hainbat izapide egin behar izatea saihestuz.

Irizpide honen ildokoa da sail anitzeko bokazioko arreta-zerbitzu horizontalak edo leihatila bakarrak garatzea, Zuzenean zerbitzuarekin bat etorrira.

Kanal anitzeko arreta-zerbitzuak garatzea, herritarrek Administrazioarekin harremana izateko erabilitako baliabide guztiak integratuz. Baliabide horiek presentziazkoa, telefono bidezkoa eta telematika bidezkoa dira. Azken hori kasu bakoitzean interesgarriak izan daitezkeen gailu guztien bitartez bideratuko da: ordenagailua, telefono mugikorra, telebista (teletestua eta web tv-a), PDAk eta abar.



2.8.3. Proposatutako antolaketa-eredua

Aurreko irizpideak aplikatuz, lurraldeetarako administrazio-eredu bat proposatzen da, ezaugarri hauek dituen:

- Saileko organo nagusiek finkatutako politikak, helburuak, kudeaketa-sistemak, jarduteko irizpideak eta protokoloak dituzte lurralde-organoek.
- Lurralde-organoek modu koordinatuan ematen dituzte zerbitzuak, eta organo nagusiek erabakitako irizpideen arabera eta barruan.
- Lurralde-organoak beren publikoen arabera egituratzen dira, sail anitzeko programak eta zerbitzuak kudea ditzakete, sailaren edo sailen *front office* moduan dihardute, eta hartako edo haietako organo nagusietara bideratzen dituzte esleituta daukaten erabaki-ahalmenetik kanpo dauden gaiak.
- Lurralde-organoak xede duten publikoari erantzun egokia emateko beharrezko giza baliabideez hornitzen dira, eta haiei prestakuntza, informazioa eta bitarteko teknikoak ematen dizkiete, zerbitzuaren kalitatea bermatzeko.
- Eredua kudeaketa-sistemak eta euskarri informatikoak osatzen dute, eta, haiei esker, errazagoa da zerbitzuak ematea, haien kudeaketaren jarraipena egitea, prestazioan lortutako kalitate-mailak ebaluatzea eta jarritako helburuak betetzea.
- Administrazioen arteko lankidetzak eta koordinazioa sustatzen da, zerbitzuak eta herritarrei ematen zaien erantzuna hobetzeko, eskura dauden bitartekoak ahalik eta ongien erabiltzearekin batera.
- Gainera, lurralde-antolaketaren azpiegitura lehen aipatutakoekin osatzen da: udal-bulegoak, gizarte- eta kultura-etxeak, KZguneak eta abar; eta arreta osoa, kanal anitzekoa eta gailu anitzekoa garatzen da, Administrazioaren lurralde-hedapena handituz eta informazioaren teknologiek eta telekomunikazioek ematen dituzten aukerak ahalik ongiena baliatuz.

{27

Hitz batean, eredu honek lurralde-antolaketa sakon aldatzea dakar berekin, eta, horrenbestez, beharrezkoa izango da hauek berriz aztertzea: neurria, zerbitzuak ematen dituzten profesionalen profilak, prestazio-prozesuak berak, jendearentzako ordutegiak...

Eredua, halaber, baliagarria da jardun-makroarloan bat kudeatzeagatik antolaketa-behar bereziak dituzten sailentzat; besteak beste: Hezkuntza, Osasuna, Justizia, Enplegua eta Herrizaingoa. Zerbitzu-arloan handi horien kudeaketa dela eta, beharrezkoa da gehiago indartzea, baldin eta hori egiterik badago, aurreko irizpideen aplikazioa, zerbitzu-zentroen kopurua eta haien sakabanaketa geografikoa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta beharrezkoagoa izango baita egikaritzeko autonomiaz hornitzea arloak, eta jarduteko



estandarrak, irizpideak eta protokoloak ere ezartzea. Horrekin batera, ezinbestekoagoa izango da honako hauek erraztuko dituzten tresna informatikoak izatea: zerbitzuak ematea, zerbitzuen kudeaketaren jarraipena egitea eta zerbitzuak ematean lortutako kalitate-mailen ebaluazioa; gainera, kudeaketa-eredu honen benetako ezarpenetik lortutako onurak ere handiagoak izango dira.

Eredu horren arabera, lurralde-organoek, ondo antolatuta (irizpide argiekin, jarduteko protokoloekin, tresna informatikoekin...) eta behar dituzten giza baliabideez hornituta, herritarrek egin behar dituzten kontsulta, izapide eta gestio gehien-gehienak asetzen dituzte, eta zerbitzu nagusiek salbuespenak, gorabeherak eta lurralde-zerbitzuei esleitutako erabakitze-esparrutik kanpo dauden gaiak kudeatu baino ez dute egiten.

Lurraldea antolatzeko proposatutako eredia, herritarrei zerbitzu zuzena ematera bideratua bera, egokitzat jotzen da Euskal Autonomia Erkidegoaren eremuan, haren hedadura geografiko txikiaren eta dauzkan barne-komunikazio onen ondorioz, ez delako hain beharrezkoa lurralde-organoei sailak lurraldean dauzkan "ahalen" ordezkatzeko eta bateratze-jitea ematea.

28}

Ez da ahaztu behar badaudela beste foru- eta toki-maila administratibo batzuk ordezkatzeko-alderdiak betetzen dituztenak, eta hurbileko beste zerbitzu batzuk ematen dituztenak, Eusko Jaurlaritzako osagarri.

Azkenik, lurralde-organoen diseinuak eta orientazioak bat etorri behar du sarean antolatzera jotzen duen administrazio-ereduarekin, distantzia fisikoak garrantzi txikiagoa izan dezan telelana, elkarlanean aritzeko tresnak eta zerbitzu telematikoak gero eta gehiago ezartzearen ondorioz, administrazio-egituretako sailen eta funtzioen arteko zatiketa gaindituz, eta arreta osoa emateko zerbitzuak garatuz, herritarren arazoei eta premiei ikuspegi orokor batetik heltzeko, diziplina anitzeko, sailarteko eta erakundearteko ikuspuntuan oinarrituta.

2.9. KONTSULTA-ORGANOAK ETA KIDE ANITZEKOAK

2.9.1. Deskribapena

Eusko Jaurlaritzako sailetan dauden kide anitzeko organoak asko eta askotarikoak dira. Haietako batzuek gizarteak herri-administrazioaren erabakietan parte hartzeko bidea ematen dute, hala nola Euskararen Aholku Batzordeak eta Ingurumenaren Aholku Batzordeak; beste batzuek sailak elkarren artean koordinatzeko mekanismo gisa balio dute, hala nola Publizitateari buruzko Sailarteko Batzordeak eta Kanpo Jardunari buruzko



Sailarteko Batzordeak; beste batzuk, azkenik, kudeaketan laguntzeko helburu espezifikoarekin sortzen dira, Kontratazio Mahaiak adibidez, edo zerbitzu jakin bat emateko, Kontsumorako Arbitraje Batzordeak adibidez; eta abar.

Gure Administrazioan kide anitzeko organo asko daude, batez ere kontsulta- eta aholkularitza-organoak, eta eskumenak zenbait sail eta administrazioen artean banatuta egotea da, neurri batean, ugaritasun horren arrazoia, eta, horrenbestez, behar-beharrezkoa da elkartzeko foroak antolatzea eta koordinazio-bideak bilatzea. Alde horretatik, sektore-batzordeek eginkizun garrantzitsua betetzen dute erakunde arteko programen eta jardueren garapenean eta erakunde arteko beharrezko lankidetzaren sustapenean, ikuspuntu integratzaile eta herriaren barne-kohesioaren aldeko batetik.

2.9.2. Sortzeko irizpideak

Orain, organo horiek sortzeko eta eratzeko kontuan hartu beharreko irizpide batzuk zerrendatuko dira.

- Inoiz ez dute egitura finkatu behar; aitzitik, sailen egituran dauden lanpostuek eta kargu politikoa dutenek baino ez dituzte osatu behar, Eusko Jaurlaritzak haietan izango dituen kideei dagokienez. Era berean, sailen egituran dauden lanpostuek eta administrazio-unitateek eman beharko dute organo horien funtzionamendurako beharrezko laguntza operatiboa.
- Kide anitzeko organo bat sortu aurretik, beste koordinazio-mekanismo errazago eta arinago batzuk antolatzeko aukera kontuan hartzea komeni da; adibidez, sailen eta administrazioen arteko komunikazioa hobetuz; horretarako, informazioaren egungo teknologiek balio handiko tresnak eman ditzakete.
- Sorrerako helburuak ondo betetzeko halako berme bat emango duten funtzionamendu-mekanismoak antolatzea, ia inoiz biltzen ez diren eta oso baliagarritasun gutxiko funtzionamendua duten organoak sortzea saihestuz.
- Haien osaera mugatzea, koordinatzen diren funtzioak betetzen dituzten pertsonak baino ez izatea kide, kide anitzeko organo baten eraginkortasuna kide-kopuruaren alderantziz proportzionala izan ohi delako. Beti egongo da beste pertsona batzuei aholkuak edo laguntza eskatzeko aukera, gaiek horren beharra izanez gero, haiek organoko kide iraunkor bihurtu behar izan gabe.
- Eraginkorrak izan daitezen, organoak sortuta kudeatu edo koordinatu nahi ziren gaiei buruz erabakitzeke ahalmena ematea, beren erabakien bidez, betiere ahal izanez gero, haietan parte hartzen duten sailak eta administrazioak konprometituz.

{29



- Komeni da organoak denboran mugatzea, denbora-horizonte jakin bateko helburu espezifiko batekin sortzen badira, jadanik zentzurik ez duen organorik egon ez dadin.
- Teknologia berrien erabilera egokia sustatzea kide anitzeko organoen funtzionamenduan, interkomunikazio telematikoaren bidez, eta bilerak prestatzeko lanak sarean eginez, lankidetzazko lan-tresnak erabilia.

2.10. ADMINISTRAZIO-UNITATEA

Unitateon antolaketa ez da zuzenean jasotzen egitura organikoari buruzko dekretuetan, baina haien deskribapena, egitekoa, sortzeko irizpideak eta tipologiak biltzen dira, haien zer-nolakoari buruzko ikuspuntuak sailen egitura osoa taxutzearen oinarrian egon behar duelako. Izan ere, unitateok hasieratik zehazteak aukera ematen du sailburuordetza bat osatzen duten zuzendaritzen neurriari buruzko erabakiak hartzeko.

2.10.1. Deskribapena

30} Administrazio-unitatea produktu edo zerbitzu jakin bat egiten duen oinarrizko antolaketa-elementua da, eta, horretarako, zenbait funtzio eta jarduera elkartzen ditu, kanpo- edo barne-bezero batentzako ekarpen integratu bat lortzeko.

Zuzendaritzen, zuzendariordetzen, lurralde-bulegoen edo beste administrazio-unitate batzuen mailako unitate organiko batean koka daiteke, baina ezin da zuzenean lotuta edo kokatuta egon sailburuordetzen edo idazkaritza nagusien mailako unitate organiko batean.

2.10.2. Egitekoa

Administrazio-antolaketari dagozkion politiken ezarpena ziurtatzen duten jarduera teknikoak eta gizarteari zerbitzua ematekoak egitea eta kudeatzea esleitutako kudeaketa-esparruaren barruan.

2.10.3. Administrazio-unitate bat sortzeko irizpideak

- Irizpide orokor moduan, azpimarra daiteke administrazio-unitateak produktu/zerbitzu-identifikazio argia izan behar duela, eta hori kanporakoa – herritarrei edo kanpo-erakundeei zuzendua–, administrazio barrukoa edo administrazio artekoa izan daiteke. Administrazio-unitatearen ardurapeko produktuak/zerbitzuak zuzendaritza/organo berean (baldin eta badaude) kokatutako



gainerako administrazio-unitateenak eta are zuzendaritzarenak berarenak ez bezalakoa izan beharko du.

- Produktu/zerbitzuaren kontzeptuak unitateko irteera edo produktu guztiak biltzen ditu, eta, horrenbestez, produktu/zerbitzu horren hartzaile diren bezeroak (kanpokoak bezala barrukoak ere) egoteari lotuta dago.
- Produktua/zerbitzua gauzatzearekin barne-postu batek baino gehiagok edo kanpo-erakundeek dute zerikusia, eta unitatea haietan oinarritzen da produktua/zerbitzua garatzeko.
- Zehazkiago, administrazio-unitate bat sortzeko irizpide objektiboak zerbitzuaren izaerarekin eta kudeaketaren bideragarritasunarekin daude lotuta, eta honako hauek dira:
 - Kudeatzeko produktu/zerbitzu bat baino gehiago dituen unitate organiko bat egotea, oso ezaugarri tekniko desberdinak dituen, eta elkarrekiko erlazio gutxikoa.
 - Unitate organikoaren kudeaketa-esparru bat zenbait kudeaketa-esparrutan zatitu behar izatea, honako hauekoren bat gertatzen delako:
 - Hainbat bezero egotea, bestelako kudeaketa bat eskatzen duten produktu/zerbitzu-premia espezifikoak dituztenak.
 - Argi eta garbi bereizitako kudeaketa-prozesuak dituzten produktu/zerbitzuak egotea.
 - Sakabanatze geografikoko egoeran ematea produktu/zerbitzua, eta egoera horrek berekin ekartzea lurraldeetara egokitu behar izatea, edo jarduerata/edo baliabide-bolumen handiak behar izatea.
 - Kanpoko erakundeek ematea produktua/zerbitzua, eta Administrazioak kudeatu behar izatea haien ekarpena.

{31

2.10.4. Administrazio-unitateen tipologia

Administrazio-unitateak sortzeko irizpideak finkatu ondoren, orain, EAEko Administrazio Orokorreko administrazio-unitateetan egon daitezkeen ereduak aurkezten dira. Azterketa hau egiteko, kontuan hartu dira administrazio-unitate bakoitzean garatzen den jardueramota zehazten duten eta, horrenbestez, unitatearen antolaketa baldintzatzen duten oinarrizko bi alderdiak:

1. Kudeaketaren zer-nolakoari lotutako alderdia, kudeatu beharreko edukien **homogeneotasun** handiagoari edo txikiagoari dagokiona.



2. Egikaritzearekin zerikusia duten prozeduren formalizazio-mailari eta profil profesionaleri lotutakoa, beharrezko **erabakimena** handiagoa edo txikiagoa den kontuan hartuta.

Bi alderdi horiek gurutzatuta, litezkeen lau jokaleku sortzen dira, zeinek bere eskakizunak dituen, honako hauez den bezainbatean:

- Ikuskaritza-mailaz.
- Beharrezko koordinazioaz.
- Lana gauzatzeko irizpideen ekarpena egin beharraz.
- Kontrol-eskakizunaz eta eskatutako kontrol-motaz.

Lau elementu horien ezaugarriei esker, administrazio-unitateetan lau mota bereiz daitezke, jokaleku hauei lotuta:

▪ **1. JOKALEKUA:**

Kudeaketan, prozedurak oso zehaztuta daude, eta horren ondorioz:

- Ikuskaritza zuzena egiteko beharra txikia da.
- Koordinazio-beharra ere txikia da.
- Prozedurak lana nola egin zehazteko behar adina irizpide koordinatzen eta ematen ditu.
- Horrenbestez, egileek errazago egiten dute norberaren jardueraren kontrola.

▪ **2. JOKALEKUA:**

Kudeaketan, erabakiak hartzeko tarte handia uzten da, eta horren ondorioz:

- Ez da beharrezkoa etengabe ikuskatzea.
- Ez da beharrezkoa koordinazioa handia izatea, esparru bakarra eta tratamendu tekniko homogeneoa daudelako.
- Ezagutza teknikoak estandarizatzeko txikia ordeztzen du.
- Kontrola helburuak betez egiten da.

▪ **3. JOKALEKUA:**

Bi ezaugarri hauek ditu: kudeaketa heterogeneoa da, eta erabakitzeke tarte txikia dago; horren ondorioz:

32}



- ❑ Ikuskaritza-premia handia da, askotariko egoerei erantzun behar zaielako.
- ❑ Prozedurak zati bakoitza koordinatzen du, baina ez osotasuna.
- ❑ Beharrezkoa da homogeneizatzeko irizpidea izatea.
- ❑ Kontrola emaitza partzialen bidez egiten da.

▪ 4. JOKALEKUA:

Kudeaketa heterogeneoa da, eta erabakitzeko tarte handia uzten du; horren ondorioz:

- ❑ Ez da beharrezkoa etengabe ikuskatzea.
- ❑ Beharrezkoa da ekarpenak koordinatzea.
- ❑ Taldearen ezagutza teknikoak prozesuen estandarizazio txikia ordeztzen du, baina beharrezkoa da gauzatze-irizpidea homogeneoa dela ziurtatzea.
- ❑ Helburuak betetzen ote diren da kontrolatzen dena.

Jokaleku honetan sartzen da, kasu berezi moduan, kanpo-erakundeek kudeaketa; administrazio-unitatearen jardura nagusiki kanpo-baliabideak kudeatuz gauzatzen denean gertatzen da, eta ezaugarri hauek ditu:

- ❑ Beharrezkoa da etengabe ikuskatzea.
- ❑ Beharrezkoa da homogeneizatzeko irizpidearen ekarpena egitea, ez bakarrik ziurtatzea aurreko kasuan bezala, administrazioaren irizpideak nagusitu behar direlako.

2.10.5. Administrazio-unitateetan arduraduna sortzeko irizpideak

Administrazio-unitate bat egoteak ez du nahitaez ekartzen berekin unitatearen arduradun-kargua sortzea.

Arduradun-postua sortzeko irizpide objektiboak zerbitzuaren izaerarekin eta kudeaketaren bideragarritasunarekin daude lotuta, eta honako hauek dira:

- ❑ Administrazio-unitatearen kudeaketa-esparruen heterogeneotasuna eta esparru bakoitzarena ez bezalako integrazio-irizpide bat izateko beharra.
- ❑ Erabakiak hartzea talde teknikoaren esku uzteko aukera, eta ikuskaritza intentsiboa eta jarraitua egiteko beharra, betiere honako hauek baldintzatuta:
 - Lan-zamak eta erabakiak hartze- eta koordinatze-funtzioetan jarduteko profesionalak baliatzeko aukerak.



- Berekin arriskuren bat dakarten zenbait aukerari buruz erabakiak maiz hartzeko beharrak.

Hitz batean, lan-prozesu teknikoak nahitaezkoa badu gauzatzailleena ez den kontrol-unitate bat izatea, beharrezkoa delako irizpide bateratzaile bat gehitzea edo bermatzea, lehentasunak ezartzea edo jarduerak antolatzea eta emaitzak egiaztatzea, orduan, beharrezkoa da administrazio-unitatearen arduradun-kargua sortzea.

Irizpide horiek administrazio-unitateei dagokienez aurreko atalean bereizitako lau motei aplikatuta, emaitza honako hau da:

- ❑ **1. eta 2. JOKALEKUETAKO** administrazio-unitateek ez dute arduradunik behar, kudeatu beharreko pertsonen kopurua edo sakabanaketa geografikoa handia izan ezean.
- ❑ **3. JOKALEKUAN** deskribatutako administrazio-unitateak beharrezkoa du bitarteko hierarkia bat sortzea (administrazio-unitatearen arduraduna).
- ❑ **4. JOKALEKUARI** dagokion administrazio-unitateak beharrezkoa du koordinazio-kargu bat sortzea (proiektuaren edo programaren arduraduna).

34}

Ondoren, zehatz aztertzen da jokaleku bakoitza:

1. eta 2. JOKALEKUAK: profesional-taldearen edo "kudeaketa-taldea" delakoaren ardurapeko administrazio-unitateak

Komeni da "buru zuzenik gabeko unitateak" sortzea kudeaketa homogenea denean; hau da, tratamendu tekniko homogeeneko kudeaketa-esparru bakarra dagoenean. Egoera hori jarduera prozedurari oso lotuta dagoenean gertatzen da, bai eta uzten den erabakitzekeo tartea handia denean ere.

Unitate horiei "kudeaketa-taldea" esan dakieke orokorrean, eta ezaugarri nagusi hauek dituzte:

- Kudeaketak ondo jasaten du distantzia egotea lanaren gauzapeanaren eta konpondu beharreko arazoei buruzko erabakiak hartzeko organo(ar)en artean, eta ez da beharrezkoa bitarteko hierarkiarik egotea, administrazio-unitateko pertsona-kopurua edo sakabanaketa geografikoa handia izan ezean.
- Normalean, jarduera prozedura estandarizatuaren bidez edo langileak elkarri egokituta koordinatzen da, eta langileek, oro har, prozesu osoa ondo kontrolatzea edo balio anitzekoak izatea dute ezaugarri.

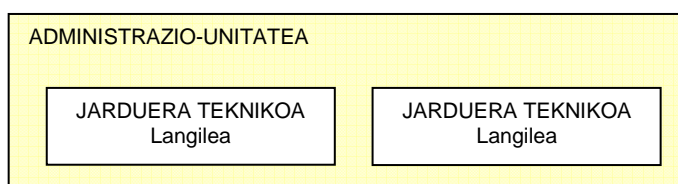


- Baliteke unean uneko koordinazio-beharrak egotea, baina unean uneko koordinazio hori taldeko edozein kidek egin dezake, koordinazio-zeregin hori estrukturalki nabarmendu behar izan gabe.

Kudeaketa-modu honen abantaila da egiturak eragindako burokrazia bazter uzten dela, beharrezkoak ez diren hierarkia-mailen sorrera mugatu egiten delako, malgutasuna sustatu, eta gehiegizko hierarkiak dauzkan arazoak alde batera uzten direlako; besteak beste:

- ❑ Moteltasuna erabakiak hartzean.
- ❑ Pertsonen inplikazio falta, mendekotasuna eta pasibotasuna.
- ❑ Obedientzia handia eta ekimen txikia.
- ❑ Lanaren gehiegizko zatiketa, ez baitu biderik ematen bitartekoak partekatzeko, eta langileak batere beharrik gabe sailkatzen dituelako.

Prozesuen estandarizazioari esker, kideen gaitasun profesionalari esker, edo batari zein besteari esker, horrelako unitateak sortzen dira, honako organigrama honekin:



{35

3. JOKALEKUA: "Arduraduna" erantzule duten administrazio-unitateak

Jarduera heterogeneoak eta prozedurak ondo zehaztuta dauzkatena kudeatu behar ditugunean, egokiagoa da agindu-katea. Horregatik, kudeaketa heterogeneoa eta erabakiak hartzeko uzten den tarte txikia dituzten administrazio-unitateetan, arrazoizkoa da arduradun bat izatea unitateko buru.

Horrelako unitateetan, normalean, askotariko lanbide-profilak izaten dira, kontrolatu beharreko postu zuzenen kopurua oso txikia izaten da, eta, nagusiki, kudeaketak beharrezko eta ezaugarri du lana gauzatzen dutenen eta arduradunaren artean ahalik eta distantzia txikiena izan behar izatea.

"Arduradun" diharduenari hauek dagozkio:



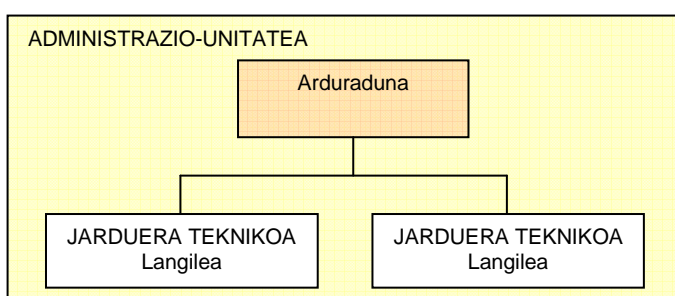
- ❑ Administrazio-unitateari dagozkion politikak gauzatuko direla ziurtatzen duten jarduerak antolatzea, programatzea eta koordinatzea, eta egin beharrekoak zehaztea.
- ❑ Bere kudeaketaren emaitzak kontrolatzea, eta beharrezko zuzenketak egitea unitatearen gestio operatiboan.
- ❑ Unitateari esleitutako profesionalak eta baliabideak antolatzea eta koordinatzea, eta gestio operatiborako beharrezko ezagutzak, gaitasunak eta teknologiak kontuan hartzea.
- ❑ Unitateari esleitutako ohiko kudeaketa-funtzioak garatzea, betetzea eta hobetzea.
- ❑ Unitatearen jarduerak koordinatzea beste unitateez den bezainbatean, diziplina anitzeko kudeaketaren koherentzia bilatzea eta sor litezkeen arazoak konpontzea.

Hala ere, hierarkia egon arren, erabili beharreko **agintze-moduak** elementu hauek kontuan hartu behar ditu:

- Aldi berean erabiltzea zuzendaritza-tresnak eta kohesio-tresnak (jende prestatua, prozedura estandarizatuak, kontrol-sistema zehaztuak, pertsonak kudeaketan integratu nahi izatea).
- Ardurak esleitzera bideratutako zuzendaritza-moldea, eta ez atazak esleitzera.
- Lantaldeen sorrera sustatzen duten bideak erabiltzea.

36}

Honako hau da horrelako unitateen organigrama:



4. JOKALEKUA: "Koordinatzailea" erantzule duten administrazio-unitateak

Administrazio-unitate baten kudeaketaren ezaugarriak homogeneotasuna eta erabakitze tarte handia badira, baliteke koordinatzailea behar izatea. Programa-buruak, proiektu-buruak edo diziplina anitzeko taldeburuak izaten dira, eta gehiago dihardute koordinazioari begira, hierarkia hutsari begira baino.



Horrelako unitateen barruan kanpo-erakundeen kudeaketa ere sartzen dugu, administrazio-unitatearen jarduera nagusiki kanpo-baliabideak kudeatuz egiten bada, eta, beraz, erakunde horien ekarpenak koordinatu behar badira.

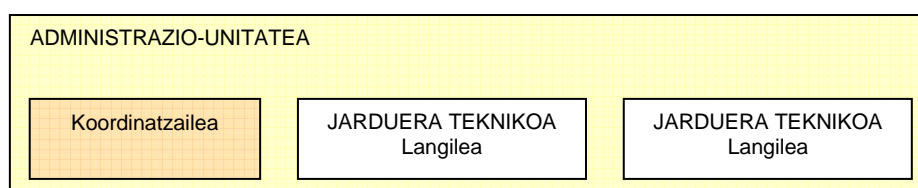
Aipatzen ari garen unitateetan, koordinatzaileak, maila teknikoari dagokionez, gainerakoen maila bereko profila dauka. Jokaleku honetan, arduren esleipenak oso lotura handia du kudeaketaren konplexutasun-mailarekin eta, beraz, gauzatzaile bakoitzak betetako eginkizunekin eta haren lanbide-profilarekin.

“Koordinatzaile” diharduenari hauek dagozkio:

- ❑ Proiektu/programen eta taldeen gauzapena zuzentzea.
- ❑ Gauzatzaileen ekarpen teknikoak antolatzea, programatzea eta koordinatzea, eta programako mugarriak betetzeko eskatzea.
- ❑ Gauzapena gidatuko duen lan-metodologiaren ekarpena egitea. Haren egokitasuna eta betetzen dela egiaztatzea.
- ❑ Gauzapenerako beharrezko baliabideak badaudela bermatzea.
- ❑ Emaidzak kontrolatzea eta beharrezko zuzenketak egitea.
- ❑ Helburuarekin denak bat datozela eta batzuen zein besteen ekarpenek hura lortzea bermatzen dutela ziurtatzea.
- ❑ Horrelako egoeren diziplina-artekotasuna kudeatzea, taldekide bakoitza bere ekarpenaren “arduradun teknikoa” delako.

{37

Honako hau da horrelako unitateen organigrama bereizgarria:





Matrize honek laburtzen ditu identifikatutako lau jokalekuak.

ADMINISTRAZIO-UNITATEEN MOTAK ETA ARDURADUNAK

38 }

Kudeaketaren zer-nolakoa: homogeneotasuna	+ Esparru heterogeneoa	3	<ul style="list-style-type: none"> Ikuskaritza-premia da, askotariko egoerei erantzun behar zaielako. Prozedurak zati bakoitza <u>koordinatzen</u> du, baina ez osotasuna. Beharrezkoa da homogeneizatzeko <u>irizpidea</u> izatea. Emaizta partzialak <u>kontrolatzea</u>. <p>Distantzia txikia dago lanaren gauzapeanaren eta erabakitze-organoaren artean, konpondu beharreko arazoei dagokienez.</p> <p>Zentzuzkoa litzateke bitarteko <u>hierarkia</u> sortzea (arduraduna).</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> Ez da beharrezkoa etengabe <u>ikuskatzea</u>. Beharrezkoa da ekarpenak <u>koordinatzea</u>. Beharrezkoa da gauzatze-<u>irizpide</u> homogeneoa ziurtatzea. Helburuak betetzen direlako <u>kontrola</u>. <u>Ezagutza teknikoak</u> estandarizatzeko txikia ordeztu du. <p>Jasaten du lanaren gauzapeanaren eta erabakitze-organoen arteko distantzia, konpondu beharreko arazoei dagokienez, baina beharrezkoa da ekarpenak koordinatzea eta irizpide-batasuna bermatzea.</p> <p>Zentzuzkoa litzateke hierarkia ez bezalako <u>bitarteko koordinazioa</u> sortzea (proiektuen, programen, diziplina anitzeko taldeen koordinazioa eta kanpo-erakundeen kudeaketa).</p>
	- Esparru homogeneoa	1	<ul style="list-style-type: none"> <u>Koordinazio</u>-behar txikia. <u>Ikuskaritza</u> zuzena egiteko behar txikia. Prozedurak lana nola egin zehazteko behar adina <u>irizpide</u> koordinatzen eta ematen ditu. Autokontrola errazten du. <p>Jasaten du lanaren gauzapeanaren eta erabakitze-organo(ar)en arteko distantzia, konpondu beharreko arazoei dagokienez.</p> <p>Ez du bitarteko hierarkiarik behar, <u>persona-kopuruagatik</u> edo <u>sakabanaketa geografikoagatik</u> ez bada.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> Ez da beharrezkoa etengabe <u>ikuskatzea</u>. Ez da beharrezkoa <u>koordinazioa</u> handia izatea, esparru bakarra eta tratamendu tekniko homogeneoa daudelako. <u>Ezagutza teknikoak</u> estandarizatzeko txikia ordeztu du. Helburuak betetzen direlako <u>kontrola</u>. <p>Jasaten du lanaren gauzapeanaren eta erabakitze-organo(ar)en arteko distantzia, konpondu beharreko arazoei dagokienez.</p> <p>Ez du bitarteko hierarkiarik behar, <u>persona-kopuruagatik</u> edo <u>sakabanaketa geografikoagatik</u> ez bada.</p>
		-	+		
		Erabakiak hartzeko aukera txikia	Erabakiak hartzeko aukera handia		
Lanbide-profila					



3. ERANSKINA.- EGITURA ORGANIKO ETA FUNTZIONALAREN DEKRETU-EREDUA

Zk./urtea DEKRETUA,aren ...(e)koa, Sailaren (Erregelamendu organikoa eta funtzionala onartzen duena) egitura organikoa eta funtzionala ezartzen duena.

ZIOEN AZALPENA

Sarrera-testua, honako hauek aipatu behar dituena: sailak gobernu-programa moduan lortu nahi dituen helburuak; sailari dagokionez, funtzioak eta jardun-arloak zehazten dituen dekretua; eta esparruen (arlo funtzionalen) eta jardun-arloen arteko erlazioa.

I. KAPITULUA: ANTOLAKETA OROKORRA

1. artikulua.- Zereginak, eskumenak eta jardun-arloak.

Artikulu honetan sailaren funtzioak eta jardun-arloak deskribatuko dira, Esparruei buruzko Dekretuaren arabera.

2. artikulua.- Egitura orokorra.

- A) Organo nagusiak
- B) Lurralde-organoak
- C) Kide anitzeko organoak
- D) Administrazio Instituzionala (atxikitako erakundeak)

II. KAPITULUA: ... SAILBURUA ETA SAILEKO GOI-KARGUDUNAK

3. artikulua.- ... sailburua.

1.- sailburuari hauxe dagokio: Jaurlaritzari buruzko ekainaren 30eko 7/1981 Legeko 26. eta 28. artikuluetan finkaturiko eskumenak erabiltzea, bai eta Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioko sailak sortu, ezabatu eta aldatzeko, hala nola haien egitekoak eta jardun-arloak finkatzeko Lehendakariaren ...aren ...(e)ko .../.... Dekretuari jarraiki sailari dagozkion egitekoen eta jardun-arloen esparruan indarrean dauden legeek ematen dizkioten eta saileko beste ezein organori esleituta ez dauden eskumenak erabiltzea ere, betiere dekretu honetan onartutakoarekin bat etorritz.

2.- Saileko organo gorena denez, saileko organo guztien eta bertako jarduera guztien zuzendaritza, koordinazioa eta kontrola berak egingo ditu.

3.- Beste zeregin hauek ere ... sailburuaren ardura dira (funtzio espezifikoak).

{39



4. artikulua.- Zuzendaritza Kontseilua.

5. artikulua.- Sailburuordeak.

(Funtzio generikoak)

a) Saila ordezkatzea, sailburuak eskuordetuta.

b) Sailburuordetzako eta sailburuordetzaren mende dauden zuzendaritzetako organo guztiak eta jarduketa guztiak koordinatzea, sustatzea, programatzea eta gainbegiratzea; halaber, mendeko zerbitzu eta organoen antolamenduari eta funtzionamenduari buruzko jarraibideak eta zerbitzu-aginduak ematea.

c) Jardun-politikak prestatzea eta sailburuari proposatzea; halaber, aginduta dauzkan egitekoen eremuan, sailburuari laguntza teknikoa ematea.

d) Xedapen-proiektuak proposatzea, erabakitako jardun-politikarekin bat.

e) Sailburuordetzaren mendeko organoen erabakien aurka jarritako errekursoak ebaztea.

f) Indarrean dagoen legediak ematen dizkien egiteko guztiak; halaber, orokortasunez sailburuordeei esleituta daudela-eta guztientzat izan daitezkeenak.

6. artikulua.- Zuzendariak.

(Funtzio generikoak)

a) Sailburuaren eta sailburuordeen ebazpenak gauzatzea eta eskuordetzen zaizkien eskumenak baliatzea.

b) Saila ordezkatzea, sailburuak eskuordetuta.

c) Zuzendaritzaren jarduera guztiak programatzea, bultzatzea, zuzentzea, koordinatzea eta kontrolatzea.

d) Zuzendaritza barruko zerbitzuak eta lan-sistemak antolatzea, organo eskudunek emandako arauak aintzat harturik, eta, batez ere, espediente-erregistroak eta -artxibategiak antolatzea.

e) Indarrean dauden arauetan zehazturik dauden kasuetan, errekursoak ebaztea.

40}



f) Indarrean dagoen araubide juridikoak berariaz ematen dizkien egiteko guztiak; halaber, orokortasunez zuzendariei esleituta daudela-eta guztientzat izan daitezkeenak.

III. KAPITULUA: ZERBITZU ZUZENDARITZA

7. artikulua.- Zerbitzu Zuzendaritza.

Honako hauek dira Zerbitzu Zuzendaritzaren zereginak:

- ❑ Sailburuari sailaren estrategien eta funtzionamenduaren ikuspegi osoa ematea, eta, ikuspuntu orokor batetik, baliabideak esleitzeko eta programak ebaluatzeko erabaki-esparrua prestatzea.
- ❑ Sailaren barne-kudeaketaren jarraipena zuzentzea, koordinatzea eta egitea, eta Jaurlaritzaren Kontseiluaren gaiak kudeatzea, hala nola Legebiltzarrarekiko eta Arartekoarekiko harremanak.
- ❑ Sailaren jarduera ekonomikoa eta administratiboa planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren antolaketa, egitura profesionala eta giza baliabideena planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren bitarteko materialak eta informazio-sistemak planifikatzea eta kudeatzea, kasuan kasuko teknoegitura-sailak zehaztutako esparruan.
- ❑ Sailaren araugintza egituratzea eta gauzatzea, zerikusia duten beste arlo batzuetako araudiarekiko koherentzia bilatuz, gerta litezkeen arazoak konponduz eta aholkularitza nahiz laguntza juridikoa emanaz.
- ❑ Sailak Administrazioiko beste organo batzuekin nahiz administrazioikoak ez direnekin dituen harremanak bideratzea.
- ❑ Sailaren jarduerak sustatzea eta Eusko Jaurlaritzaren esparru orokorreko proiektuak koordinatzea sailean, honako hauez den bezainbatean: kalitatea, etengabeko hobekuntza, modernizazioa, administrazio elektronikoa, I+G, berrikuntza eta berdintasuna.

{41

IV. KAPITULUA: SAILBURUORDETZAK ETA ZUZENDARITZAK

1. atala.-1 sailburuordetza (sailburuordetza adina atal)

? artikulua.- 1 sailburuordetza: Funtzio espezifikoak.

? artikulua.- 1 zuzendaritza: Funtzio espezifikoak.

? artikulua.- 2 zuzendaritza: Funtzio espezifikoak.



? **artikulua.**- 3 zuzendaritza: Funtzio espezifikoak.

V. KAPITULUA: LURRALDE-ORGANOAK

? **artikulua.**- Lurralde-bulegoak: Funtzio espezifikoak.

XEDAPEN GEHIGARRIAK

Ordezkapenen araubidea

Lehenengoa.-(e)ko sailburuordeek eta zuzendariak beren eskumenen erabilera besteren esku utzi ahal izango dute indarreko legedian zehaztutako moduan.

Bigarrena.- Saileko sailburuordetza nahiz zuzendaritzetako titularren tokiak bete gabe edo titularrok kanpoan edo gaixorik badaude, hierarkian gorago dagoen hurrengoak beteko ditu haiei esleitutako egiteko eta eskumenak, egoera horrek dirauen artean.

Hirugarrena.- Zerbitzu Zuzendaritzari esleitutako eskumenak eta funtzioak sailburuak erabakitakoak hartuko ditu bere gain.

42 }

XEDAPEN IRAGANKORRAK

Lehenengoa.- Gaur egun izapidetzen ari diren eta dekretu honetan esleitutako eskumen eta funtzioei buruzkoak diren espedienteak xedapenean zehaztutako organoek izapidetu eta ebatziko dituzte, kasuan kasuko gaiaren arabera.

XEDAPEN INDARGABETZAILEAK

Lehenengoa.- xx/aaaa Dekretua,aren(e)koa, ... Sailaren egitura organikoa ezartzen duena, indargabetu egiten da.

(Indargabetu behar den guztia indargabetzeko beharrezko xedapen indargabetzaile-zati guztiak)

AZKEN XEDAPENAK

Lehenengoa.- Araudi-garapena

Dekretu hau garatzeko beharrezkoak diren xedapenak emateko ahalmena ematen zaio sailburuari.

Bigarrena.- Indarrean sartzea



Dekretu hau Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratu eta biharamunean jarriko da indarrean.

Vitoria-Gasteizen,(e)koaren(e)(a)n.

Lehendakaria,

..... sailburua,



4. ERANSKINA.- TERMINOEN GLOSARIOA

Jarduera osagarriak edo zerbitzu-jarduerak: Administrazioaren zerbitzuak emateko beharrezko jarduera lagungarriak dira, zerbitzuen funtsa ez badira ere; adibidez, instalazioak garbitzea, mantentzea, segurtasuna, mezularitza-zerbitzuak eta abar.

Koordinatzailea: proiektu/programa bat gauzatzeko behar diren baliabideak daudela bermatzeaz, diziplina anitzeko talde bat kudeatzeaz, gauzatze-irizpide homogenea dagoela ziurtatzeaz, ekarpen teknikoak bateratzeaz eta jardun komun baterako emaitzak kontrolatzeaz arduratzen dena.

Antolaketa diseinatzeko irizpideak: antolakuntza-egiturak diseinatzeko bereizte- edo erabakitze-oinarriak dira.

Antolakuntzaren diseinua: erakundearen egitura zehazteko aukera ematen duen zuzendaritza-tresna da.

44}

Antolakuntza-egitura: erakunde batean, helburuak lortzeko, lanaren zatiketa, espezializazioa, unitateen arteko koordinazioa eta agintearen banaketa gertatzen diren modua da.

Teknoegitura: normalizazioaren garapena, lanaren eraginkortasuna eta antolakuntzaren barne-koherentzia bermatzeko. Funtzio hauek bi orientabide dituzte: bata, egoera-diagnosiari lotua; bestea, aplikazio orokorreko "arauak" edo "sistemak" prestatzeari lotua.

Administrazio-unitatea: produktu edo zerbitzu jakin bat egiten duen oinarrizko antolaketa-elementua da, eta, horretarako, zenbait funtzio eta jarduera elkartzen ditu, kanpo- edo barne-bezero batentzako ekarpen integratu bat lortzeko.

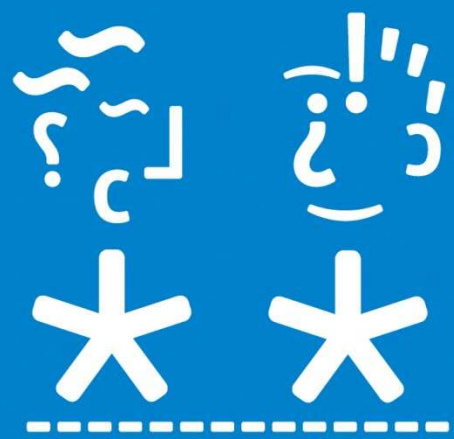
Unitate organikoa: homogeenokak diren administrazioarako edo zerbitzu publikorako jardun-arlo batzuk biltzen dituen antolaketa-elementua da, jardun-arloko zerbitzuen zer-nolakoarekin nahiz kudeaketaren bideragarritasunarekin zerikusia duten irizpide objektibo batzuen ondorioz edo estrategia politikoaren esparruko arrazoiengatik baitaude elkartuta, eta, horrenbestez, beharrezkoa dute kudeaketa integratua eta zuzendaritza bateratua izatea, zerbitzua ondo eman ahal izateko.



Herritarrei zerbitzuak emateko jardun-arlo teknikoki homogeneoak biltzen ditu, edo administrazioa antolatzeko izaera bereko funtzioak, kudeaketa integratua eta zuzendaritza-batasuna behar dituztenak, zerbitzua ondo eman ahal izateko (zuzendaritzak).



plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO