

KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA  
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA

# **SIGE**

# KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA

Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua

## **Herritarrek parte hartzeko fasea: EKARPENEN TXOSTENA**

2015eko urtarrila



1. Sarrera: herritarrek parte hartzeko prozesua
2. Ekarpenen eta erantzunen azterketa
  - 2.1. Azterketa kuantitatiboa
  - 2.2. Azterketa kualitatiboa
3. Ekarpenen eta erantzunen xehetasunak
4. Ondorioak

## 1. Sarrera: herritarrek parte hartzeko prozesua

Foru Administrazioak herritarrentzako zerbitzuak hobetu nahi ditu, Kudeaketa Sistema Orokor (KSO) berria ezarriz.

Sistemaren xedea da unitateen eskura jartzea tresna erabilgarri eta erraz bat, beren ohiko kudeaketan laguntzeko; tresna horren bidez:

- Kudeaketa-sistemarako oinarrizko egitura bat ezarriko da.
- Komunikazioa erraztuko da, hizkuntza eta eredu bakar bana izanen baititu.
- Unitatea KSOaren sarean sartzen ahalko da, sistema horren barruan dauden unitateekiko harremanak eta elkartrukea bultzatuz.
- Unitateak bere ebaluazioa egiten ahalko du, jakiteko zein mailatan dagoen, eta hobetu ahal izateko.
- Unitateak kudeaketa onaren errekonozimendua lortzen ahalko du.

Hori guztia, emaitzak lortu eta hobetu ahal izateko, eta handitzeko herritarren gogobetetasuna Nafarroako Foru Komunitateko Administrazioak ematen dizkien zerbitzu publikoekin.

KSOa parte hartzeko prozesu baten bidez egin da, eta herritarren informaziorako eta parte hartzeko fasea izan da azkenekoa.

Horretarako, hilabeteko epea zabaldu zen, 2014ko azaroaren 21etik abenduaren 21era bitarte, eta herritarrek eta Foru Administrazioako langileek ekarpenak igorri eta iradokizunak egin ahal izan zituzten.

Epe horretan, baliabide eta prozedura hauek erabili ziren:

- Gobernu Irekiaren Atarian KSOaren agiri nagusia argitaratu zen, bai eta aurkezpena, laburpen betearazlea eta terminoen glosarioa ere, hura aiseago irakurri eta ulertzeko. Agiri guztiak ele bitan argitaratu ziren. Herritarrek [evaluacionycalidad@navarra.es](mailto:evaluacionycalidad@navarra.es) kontura igorri ahal izan zituzten ekarpenak.
- Langile Batzordearen aurkezpena egin zen (Funtzio Publikoko Mahai Orokorra) 2014ko azaroaren 26an.
- Bi jardunaldi antolatu ziren (2014ko abenduaren 10ean eta 11n), KSOa ezagutarazteko eta herritarrek parte hartzeko prozesua zabaltzeko: jardunaldi batera Foru Administrazioako arloko adituak gonbidatu ziren, eta, bestera, langile guztiak. Haietan eztabaidatu ahal izan ziren sortutako gai guztiak.
- Iritzi-inkesta: Langileen Atarian jarri zen eskuragai eta esteka igorri zitzaizen aurkezpen eta jardunaldietara gonbidatutako langile-taldeei.

Herritarren informaziorako eta parte hartzeko epea amaituta, egindako ekarpenak bildu eta aztertu dira, eta emaitzak txosten honetan jaso.

Horren ondotik, Foru Administrazioako Kudeaketa Sistema Orokorraren (KSO) behin betiko dokumentua prestatuko da, zeina Ebaluazioko Foru Batzordeari aurkeztuko baitzaio, onetsi ondoren Nafarroako Gobernura igor dezan, bertan aintzat har dadin.

## 2. Ekarpenen eta erantzunen laburpena

### 2.1 Azterketa kuantitatiboa

#### Ekarpenak

36 ekarpen eta iradokizun jaso dira guztira; honela sailkatu dira:

#### Bitartekoen arabera:

- 6 posta elektronikoz jaso dira (evaluacionycalidad@navarra.es)
- 16, jardunaldietan bertan
- 14 Langileen Atariko iritzi-inkestaren bidez iritsi dira.

#### Arloaren arabera<sup>1</sup>:

- 28 ekarpen proiektuaren alderdi orokorrei buruzkoak dira (proiektuaren kudeaketa, hedapena eta ezarpena; ardatz guztiei buruzko iritzi orokorra)
- 3 ekarpen 1. ardatzari buruzkoak dira ("Lidergoa eta estrategia")
- 2 ekarpen 2. ardatzari buruzkoak dira ("Herritarren arreta eta parte-hartzea")
- 7 ekarpen 3. ardatzari buruzkoak dira ("Pertsonen kudeaketa")
- Ekarpen bat 4. ardatzari buruzkoa da ("Prozesuen kudeaketa")
- 4 ekarpen 5. ardatzari buruzkoak dira ("Emaitzak")

---

<sup>1</sup>Arloaren arabera ekarpenen kopurua, guztira, 36tik gorakoa da, proposamen bat zenbait arlori buruzkoa delako.

### Igorleen arabera:

- 2 (Uraren Zerbitzua. Landa Garapena, Ingurumena eta Toki Administrazioa)
- 1 (Mendi Zerbitzua. Landa Garapena, Ingurumena eta Toki Administrazioa)
- 1 (Nazioarteko Proiektzioaren Zerbitzua. Ekonomia, Ogasuna, Industria eta Enplegua)
- 1 (Foru Ogasuneko Tributuen arloko Informazio Sistemen Zerbitzua. Ekonomia, Ogasuna, Industria eta Enplegua)
- 3 (Foruzaingoa. Lehendakaritza, Justizia eta Barne Arazoak)
- 2 (Plangintza, Kalitate eta Ikuskapen Zerbitzua. Gizarte Politikak)
- 2 (Osasuna)
- 1 (Ikuskapen Zerbitzua. Hezkuntza)
- 1 (CCOO sindikatua)
- 1 (UGT sindikatua)
- Gainerakoak (21) Foru Administrazioko langileenak dira eta ezin da talde espezifikoren jatorria zehaztu.

### Erantzunak

Ekarpen (36) eta iradokizun guztiei erantzun zaie, honela:

#### Posta elektronikoko bidezko ekarpenak (6)

- Lehenik, eskerrak emateko testu hauxe helarazi zaie:  
Egun on,  
Eskerrik asko zure ekarpenengatik  
Horiek aztertzen ari gara, KSOaren dokumentuan sartu ala ez erabakitzeko  
Parte hartzeko prozesua amaitu ondotik, horien guztien azterketa biltzen duen txostena argitaratuko da.  
Agur bero bat, Ebaluazio eta Kalitate Atala
- Haietako batean, planteatutakoari erantzun zaio zuzenean; gainerako 5etan, azken txosten honetan erantzunen zaiela esan zaie (ikus 3. puntua), aztertu eta baloratu behar baitira.

### Jardunaldietan egindako ekarpenak (16)

- Jardunaldietan erantzun zitzaizen zuzenean. 3. puntuan ekarpen guztiak eta emandako erantzunak agertzen dira.

### Online bidezko iritzi-inkestaren bitartez egindako ekarpenak (14)

- Ekarpen horien erantzuna ere azken txosten honetan agertzen da ere (3. puntua).

## 2.2 Ekarpenen eta erantzunen azterketa kualitatiboa

Ekarpenen balorazioa, oro har, positiboa da, berretsi egiten baitituzte proiektua abian jartzearen onurak; haietako gehienak KSOan jaso ziren.

Dokumentuari paragrafo berriak gehitu zaizkio, hasierako testuan behar bezala jaso ez ziren elementu eta iradokizunak zituzten bi ekarpeni erantzun ahal izateko.

Ekarpen asko giza baliabideei buruzkoak dira, eta aitortu egiten dute giltzarri direla, bai lidergoan bai pertsonak motibatzean.

Azpimarratzekoa da arloan eskarmentu handia eta ezagutza sakona duten pertsonak zorionak eman dizkigutela.

Ekarpen batzuek giza baliabideei zein aurrekontuei buruzko kezka adierazten dute, bai eta proiektua aurkezten den uneari eta ebaluazioa egiteko adierazleak edukitzeko zailtasunari buruzkoa ere.

Beste ekarpen batzuek, gutxienez, ordea, sistema kritikatu dute. Ekarpen horietako batzuetan, langileen eskubideak murrizteko bitartekotzat jotzen da; beste ekarpen batean, eszeptizismoa nabari da; beste batzuetan esaten denez, KSOa generikoegia da eta gehiago zehaztu beharko litzateke; eta beste batzuetan, premiazkoztat jotzen den arren, ez da nahikotzat jotzen eta aldaketa sakonago baten alde egiten dute. Arreta berezia jarri da ekarpen horietan, eta oso baliagarriak izanen dira sistema ezartzeko prozesuan.

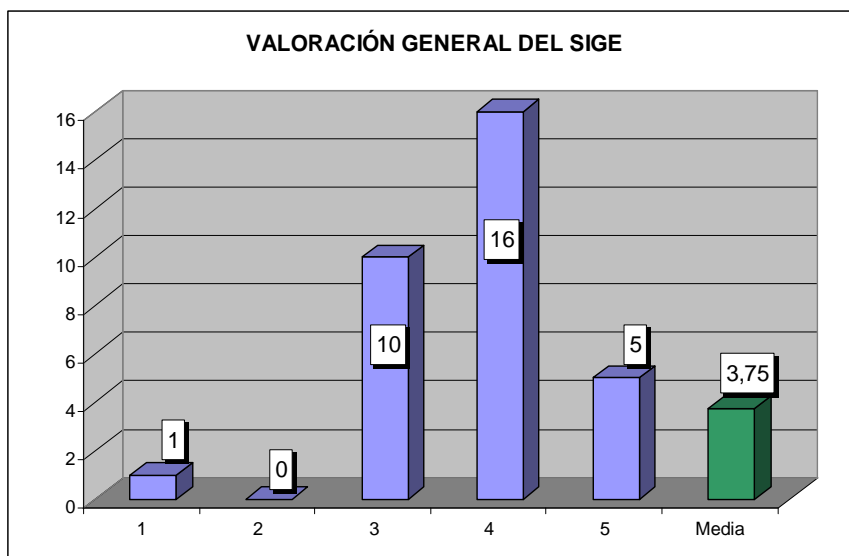
Azkenik, atal hau ixteko, Foru Administrazioiko 32 langilek online bidezko iritzi-inkestari erantzunez egindako balorazioa aipatuko dugu.

Inkestan, 2 galdera egin ziren, 1etik 5era bitarte baloratu beharrekoak, eta iradokizunak egiteko aukera eman zen (3. atalean –"Ekarpenen eta iradokizunen xehetasunak"– jaso dira, gainerakoekin batera).

Grafiko hauetan azaltzen da balorazioaren emaitza:

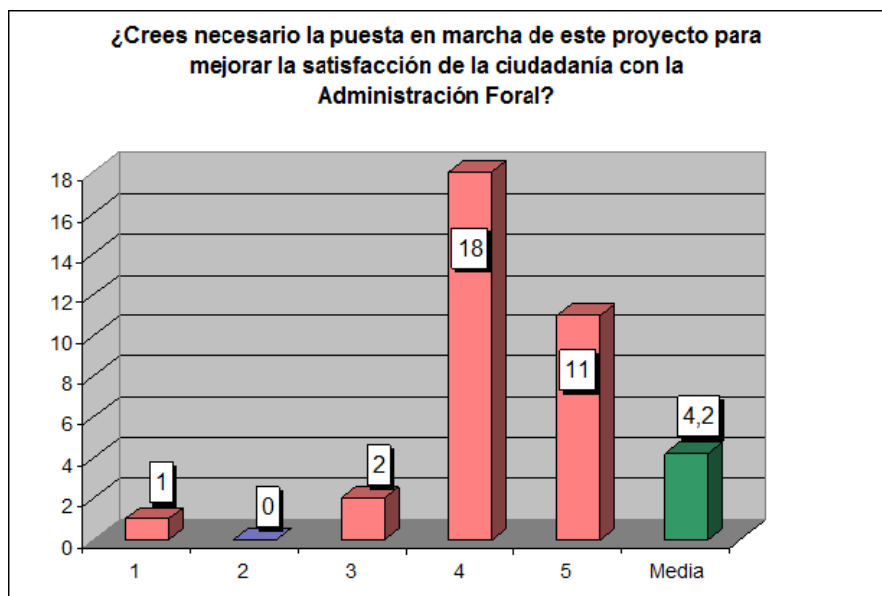
**1. galdera:** Zein da zure balorazio orokorra KSOari buruz?

Puntuazioaren batez bestekoa: 3,75



**2. galdera:** Zure ustez, beharrezkoa al da proiektu hau abian jartzea herritarrek Foru Administrazioarekiko duten gogobetetasun maila hobetzeko?

Puntuazioaren batez bestekoa: 4,18



Ikusten denez, balorazioa nahiko positiboa da, eta bereziki aipatzekoa da proiektua abian jarri beharra ikusten dela herritarrek Foru Administrazioarekiko duten gogobetetasun maila hobetzeko.

### 3. Ekarpenen eta erantzunen xehetasunak

#### Helbide elektronikoa

**1. ekarpena.** Foruzaingoa. Lehendakaritza, Justizia eta Barne Arazoak (2014/11/25).

Uste dut GILTZARRIA dela eredu bat izatea, Administrazio unitate guztiek hari jarraitzeko, hura imitatu eta erreferentziatzen erabiltzeko, eta guztiok hizkuntza bera erabiltzea hobekuntzaz hitz egitean eta unitateen funtzionamendua antzeko estimuluen bidez dinamizatzea.

Dena dela eta arlo honetan izandako esperientzia laburra oinarri hartuta, uste dut proiektua bultzatzeko garrantzitsua dela:

- 1) KUDEAKETA SISTEMA OROKORRAREN IRAUNKORTASUNA BERMATZEA. Kudeaketa-sistema bat ezin da egon garai bakoitzean den gobernuburuaren mende. Horretarako, nolabait "blindatu" beharko litzateke mehatxu horien aurka.
- 2) ADMINISTRAZIOKO ZUZENDARI GUZTIEK KONTZIENTZIA HARTZEA. "Goian daudenek" ez badute uste sistema hauek herritarrentzako zerbitzuak hobetzen dituztenik, aurrera ez egiteko arriskua dago. Horretarako, zuzendarien gogoia piztu behar da lehenik, sistema hau ADMINISTRAZIOAN aplikatzea sustatu dezaten gero.
- 3) AURREKONTU EGOKIAK IZATEA. Horrela, mota honetako sistema batek sortu ditzakeen gastuei aurre egiten ahalko zaie.
- 4) ORIENTAZIO ETA LAGUNTZA ADMINISTRATIBOA IZATEA. Unitate nagusi bat egon behar da Administrazioan, bertako premia komun guztiei laguntza administratiboa emateko, unitate guztiek erreferentzia gisa erabiltzeko eta unitateen arteko lotunea izateko.

Itxaropentsu nago sistema aurrera egiten ari delako, eta ahaleginak egiten ditut nire taldeak hartan lehenbailehen parte har dezan, unerik egokiena ez izan arren. AGUR BERO BAT ETA ZORIONAK EGINDAKO LANAGATIK!

**1. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2015/01/07)

Guztiz bat gatoz ekarpenarekin. KSOaren helburua da kudeaketa-eredu bakarra edukitzea eta Foru Administrazioan jarraitu beharreko erreferentzia bakarra izatea, zerbitzuen kudeaketa eta kalitate mailak igotzen laguntzeko.

Gure asmoa da eredu hori Foru Administrazio kudeaketa onaren isla izatea, arlo teknikoa baita. Ildo horretan, lanean ari gara hura onetsi eta abian jar dadin, eta gobernu guztiek betearaz dezaten.

Zuzendarien kontzientziazioari buruz, 1. ardatzak haien guztien sentsibilizazioa eta formakuntza hartzen ditu barnean, haiek baitira ereduaren beren zuzendaritza nagusietan eta zerbitzukoetan.



Aurrekontuei dagokienez, printzipioz, arlo hauetarako gaur egun erabiltzen den gastua KSOaren ekintzetarako erabiliko da; ez da aurreikusten aurrekontua handitzea.

Arlo hauek gidatu, bultzatu eta koordinatuko dituen zeharkako unitate bat egoteko premia dela-eta, Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuak departamentuei eredia ezartzeko orientabideak eta laguntza emanen dizkie. Beste unitate korporatibo batzuen laguntza ere izanen dugu, hala nola NAPIrena, haien eskumeneko arloetan.

Eskertu egiten dira ekarpen guztiak, eta zorionak ematen egindako lanagatik.

**2. ekarpena.** Uraren Zerbitzua. Landa Garapena, Ingurumena eta Toki Administrazioa (2014/12/01).

*Zuei zuzentzen natzaizue, proposatzeko zerbitzu horrek Foru Administrazioaren Kudeaketa Sistema Orokorren informazio publikoko epea amaitu baino lehen bilera egiteko deia egin dezan, arlo horren gainean interesa duten Administrazioko langileei plan honi buruzko informazioa emateko.*

*Uste dut interes handiko gaia dela Administrazioko langileentzat, baina oharkabean gauzatzen ari dela, gurekin zerikusirik ez duen zerbait bat balitz bezala. Horregatik egiten dut proposamena, alegia, haren garrantzia aldarrikatzeko, eta iradokizunak eta ekarpenak egin beharra sustatzeko. Ongi izan.*

**2. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2014/12/01).

Egun on,

Eskerrik asko zure ekarpenagatik.

Dagoeneko aurreikusi dugu Foru Administrazioko langile guztiei informazio-bilerarako dei egitea, mezu elektronikoz bidez. Oraindik ez dugu deialdia egin, baina laster egingen dugu. Bilera abenduaren 11ko 13:00etan izanen da, NAPIko Pío Baroja aretoan.

Gainera, aurreko egunean, abenduaren 10eko 13:00etan, Lehendakariako kontseilariak KSOaren aurkezpena egingen du, aipatutako lekuan, arloan adituak diren eta/edo formakuntza duten pertsonentzat, zuretzat eta zure taldean interesa duten guztientzat; beraz, zure taldekideei helaraztea eskertuko nizuke.

Eskerrik asko iradokizuna egiteagatik eta barkatu lehenago deitu ez izanagatik abenduaren 10eko bilerara.

Agur bero bat, Ebaluazio eta Kalitate Atala

**3. ekarpena.** CCOO sindikatua (2014/12/10).

CCOOn ALEGAZIOAK ETA IRITZIAK NAFARROAKO ADMINISTRAZIO PUBLIKOEN  
NEGOZIAZIO MAHAI OROKORRAK 2014ko AZAROAREN 26an EGINDAKO BILERAN  
JORRATUTAKO GAIEI BURUZ

Kudeaketa Sistema Orokorra

1.- *Kontuan hartuta zerbitzu publikoak ongizate-estatuaren oinarria direla, herritarrengandik hurbil egon behar dutela, sistema demokratikoa sendotzen eta indartzen dutela, haien eraginkortasuna eta eragimena ustelkeriaren etsai nagusi direla, eta funtsezkoak, krisitik ateratzeko, sarreran aipatu beharko litzateke herritarrek duten kezka zerbitzu publikoen eta haien kalitatearen murrizketari buruz, eta horien hedapenerako politika batek, haietarako baliabide gehiago erabiltzeak eta Administrazio Publikoa modernizatzea eta berritzea xede duen kudeaketa-sistema bat ezartzeak errealitate bilakatu dezakeela herritarren eskaerei ahalik eta hobekien erantzutea eta desberdintasuna murriztea.*

2.- *Halaber, behin-behinekotasuna murriztu beharko litzateke Administrazioan, proposatutako kalitate-helburuak lortzeko gai diren lantaldeak eta egiturak finkatze aldera.*

3.- *Horretaz gainera, izendapen libreak mugatu beharko lirateke, liderren formakuntzarako erabilitako baliabideen galera saihesteko asmoz; izan ere, kasurik onenean, "kargugabetuko" dira, izendatu eta lau urtera.*

4.- *Orekatu egin beharko lirateke erakundearen eta pertsonen intereserako formakuntzarako erabilitako baliabideak.*

5.- *Administrazioko langileen ordezkariekin akordioa erdietsi beharko litzateke, honako hauekin zerikusia duten arloetan: langileen antolaketa, haien eskumenen garapena, mugikortasuna, malgutasuna, baliabideen banaketa egokia eta zehazten den plan estrategikoan jasotako errekonozimendu-sistemak finkatzea.*

**3. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2015/01/07).

1. Guztiz bat gatoz aipatutako baieztapen honekin: KSOa Foru Administrazioa modernizatzea eta berritzea xede duen kudeaketa-sistema bat da eta, haren bidez, herritarren eskaerei ahalik eta hobekien erantzuten eta desberdintasuna murrizten ahalko da. Horregatik, baieztapen hori KSOaren dokumentuaren 11. orrialdeko testuari gehitu diogu.
2. y 3. bi puntu horiei erantzunez, uste dugu eredu berriak kontuan hartu beharko duela beharrezkoa dela behin-behinekotasuna murriztea, lantaldeak eta egiturak finkatze aldera, eta izendapen libreko langileen formakuntzarako

erabilitako baliabideen galera saihestea, behin-behinekoz baizik ez baitira arituko administrazioan. bi puntu horiek ksoaren dokumentuko 7. orrialdean txertatu dira.

4. Pertsonen interesa aintzat hartzen da, formakuntza erakundearen interes progresibora bideratzeko, 3. ardatzean ("Pertsonen kudeaketa") adierazitakoari jarraikiz.
5. Plan estrategikoan giza baliabideen kudeaketarekin eta langileen lan-baldintzekin zerikusia duten gaiak ordezkari sindikalekin negoziatuko dira dagokion negoziazio-mahaian. Puntu hau argitzeko, testu berri bat erantsi da KSOaren dokumentuko 14. orrialdean.

#### **4. ekarpena.** UGT sindikatua (2014/12/16).

**UGT-k EGINDAKO EKARPENAK NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO  
ADMINISTRAZIOAK AURKEZTUTAKO KUDEAKETA SISTEMA OROKORRARI**

UGT-ko Zerbitzu Publikoen Federazioan uste dugu kudeaketa-sistema orokorra oso generikoa eta lausoa dela. Horregatik, sindikatuak argi utzi nahi du ez dagoela ados, zehaztugabetasun horren babesean, kudeaketa-sistema hori honako hauetarako erabiltzearekin:

-Zerbitzu publikoak kanpora ateratzea, eta sustatzea horiekin negozioak egitea inor aberasteko.

-Ordainsari-sistema aldatzea, onuradun gutxi batzuek kopuru handiak eskuratzeko.

-Okerrera egitea, oro har, langile publikoen laneko baldintzak eta baldintza ekonomikoak.

Ulertu egiten dugu, aldiz, sistema honako hauetarako erabiltzea:

-Zerbitzuen kudeaketa publikoari eutsiz kudeaketa hori hobetzea, eta, ondorioz, baita haien kalitatea eta Administrazioaren eragimena ere.

-Administrazioa modernizatzea, gaur egungo egoerara egokituz.

#### **4. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2015/01/07).

Gutziz bat gatoz egindako ekarpenekin; izan ere, KSOaren asmoa ez da:

-Zerbitzu publikoak kanpora ateratzea, eta sustatzea horiekin negozioak egitea inor aberasteko.

-Ordainsari-sistema aldatzea, onuradun gutxi batzuek kopuru handiak eskuratzeko.

-Okerrera egitea, oro har, langile publikoen laneko baldintzak eta baldintza ekonomikoak.

Bere xedea da hobetzea zerbitzu publikoen kudeaketa publikoa eta kalitatea, bai eta Foru Administrazioaren eragimena ere. Baliagarria izanen da, halaber, Administrazioa modernizatzeko, gaur egunera egokituz. Halaxe jasotzen da behin baino gehiagotan KSOaren dokumentuan, bai ereduaren deskribapenari eta ezaugarriei buruzko ataletan, bai 5. ardatzean (emaitzei buruzkoa).

**5. ekarpena. Mendi Zerbitzua.** Landa Garapena, Ingurumena eta Toki Administrazioa (2014/12/21).

*Gabon,*

*KSOa aztertu ondotik, honako zalantza hauek sortu zaizkigu:*

*Alde batetik, 1. ARDATZAREN "Plan estrategikoak eta eragileak" izeneko 2. lerroaren xedea da lortzea, urtero, unitateen % 20 plan estrategiko eta eragileetan oinarrituta kudeatzea; beraz, 5 urte beharko lirateke, 2020ra arte alegia, Administrazioko unitate guztiak plan estrategiko horien arabera kudeatzeko. Bestetik, 2. ARDATZAREN "Herritarren parte-hartzea sustatzea" izeneko 2. lerroaren xedea da lortzea, 2015ean, inizatiba arauemaileen eta plan estrategikoen % 100ean herritarrek parte hartzea.*

*Nola lortuko da 2015ean plan estrategikoen % 100ean*

*herritarrek parte hartzea, baldin eta 2020ra arteko epea behar bada Administrazioko unitate guztien plan estrategikoak gauzatzeko?, edo, 2015erako plan estrategiko guztiak gauzatu arren, 2020ra arte ez bada haien kudeaketa egiten unitate guztietan?*

*Adeitasunez,*

**5. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2015/01/07).

Helburua da plan estrategikoen % 20, gutxienez, gauzatzea urtero, eta ehuneko horretan herritarrek parte hartzea.

Ez dakar kontraesanik, alde batetik, plan estrategiko berriak egoteak, zuzendaritza nagusien % 20 beren estrategia plan batean ezartzea lortu arte, eta, bestetik, horietan guztietan herritarrek parte hartzeak. Lortu nahi dena da sortzen den plan eta arau bakoitzak herritarrek parte hartzeko prozesua izatea. Logikari jarraikiz, planik sortu ezik, ez da halako prozesurik egonen. Zuzendaritza nagusi guztiek

beren plan estrategikoa badute 2020an, daitekeena da haietan guztietan parte hartzeko prozesua egin izana.

**6. ekarpena.** Nazioarteko Proiekzioaren Zerbitzua. Ekonomia, Ogasuna, Industria eta Enplegua (2014/12/21).

*2. ardatza. Herritarren arreta eta parte-hartzea*

*1. lerroan ("Herritarren parte-hartzea sustatzea"), oso positiboa deritzot herritarrek arau, plan eta proiektuak egiteko prozesuan parte hartzeari. Uste dut oso garrantzitsua dela herritarren parte-hartzea erabakiak hartzeko prozesuan; gainera, joera geldiezina da dagoeneko, eta, hortaz, Nafarroako Administrazio Publikoan ere jarraitu beharrekoa.*

*Herritarren eskaerak jasotzeko sistema ezartzean, egokia litzateke herritarrek jakitea zein izan diren Gobernuaren arrazoi tekniko eta politikoak, arlo zehatz baten gaineko erabakiak hartzeko. Hau da, erabaki edo proposamen hori Gobernu Irekiaren Atarian esekitzeaz gainera, bestelako baliabideren bat aurreikusi beharko litzateke, Administrazioak azaltzeko zein gizarte-arazori ekinen dion, zergatik hautatu dituen proposatzen dituen baliabideak eta ez beste batzuk, eta zergatik uste duen komeni dela auzi zehatz hori agenda politikoan sartzea, hots, zergatik lehenesten duen.*

*Herritarrek abiapuntu hori ezagutzea garrantzitsua da, maiz, ez baitaki zer-nolako garrantzia edo irismen izan dezakeen arau bat onartzeak. Horregatik, garrantzitsua da Administrazioak herritarrei aditzera ematea zein diren ekintza politiko edo adminitratibo bat sustatzeko arrazoiak, haiek uler ditzan eta erabaki publikoak hartzeko prozesuan duen parte hartzeko eskubidea (eta, aldi berean, erantzukizuna) erabili dezan.*

*Aukera bat litzateke Administrazioak jardunaldi ireki bat antolatzea bere proposamena azaltzeko. Ildo horretan, eskura dituen IKTak erabiltzen ahalko litzuke (bideoak Nafarroako Atarian, zalantzak argitzeko foroak, etab.).*

*Lerro honen 2.1.3 puntuan, herritarren eskaerak jasotzeko sistema aipatzen da, oso egokia dena. Baina, horretaz gainera, herritarrek egindako eskaera edo iradokizunei nola erantzun beharko litzaikeen ere aurreikusi beharko litzateke. Herritarren iritziak jasotzeaz gain, informazio hori itzuli behar da gero; hots, Gobernuak erantzun espresua eman behar du, bereziki, eskaerak errefusatzen direnean, egokitzat ez jotzeko arrazoiak azalduz.*

*Ezin da herritarra utzi mezu bat daraman botila itsasora botako balu bezala, alegia jakin gabe inork jasoko ote duen.*

*2. lerroa "Herritarrentzako arreta arintzea"*

*Egokia iruditzen zait planteatutako guztia. Bakarrik aipatuko nuke, badirudiela puntu honetan Administrazioaren jarduera zehatzak baizik ez direla aipatzen; jarduerok izaera indibidualako zerbitzu publikoak ematearekin dute zerikusia, eta garbi dago norberaren eskubidea dela haiek jasotzea eta kalitatezkoak izan daitezela eskatzea (Osasuna, Hezkuntza, etab.).*

Baina "interesdun" (zentzu hertsian) ez direnean ere hartu beharko litzateke kontuan herritarrentzako arreta, hau da, planteatzen dituzten auziak edo kexak arlo orokorragoei buruzkoak, edo Gobernuak aplikatzen dituen politika, programa nahiz proiektu abstraktuagoei buruzkoak direnean. Adibidez, toki garapeneko eragileen elkarte batek iradokitzen duenean lurralde-alderdi diferentzialak kontuan har daitezela energia berriztagarriari buruzko programa zehatz bat prestatzean. Zer prozedura antolatzen du Gobernuak iradokizun hori bideratzeko? Zeinek du legitimazioa erantzuteko? Zer eginkizun izanen dute funtzionarioek haren tramitazioan?

### 3. ardatza. Pertsonen kudeaketa

Oro har, egokia iruditzen zait, baina uste dut ekarpen espezifikokoak egin ahal izateko zehaztapena falta dela. Halere, honatx nire oharrak:

- Giza baliabideak kudeatzeko estrategia formulatzean, enplegatu publiko bakoitzaren espediente pertsonalean bestelako informazioa sartu beharko litzateke, Administrazioak orain ez duena, edo, edukita ere, sakabanatuta dauden edo oso sistematizatuta ez dauden iturrietatik lortua dena. Informazio horren barruan, esaterako, langilearen Curriculum Vitae legoke: zer titulu duen, zer hizkuntza dakien, zein informatika maila duen, zer lan-esperientzia izan duen Administrazioan hasi aurretik, zer formakuntza-ikastaro egin duen, zer lan-arlo interesatzen zaion, etab.

Erakunde bateko giza baliabideen zereginerako, informazio hori jakin beharra dago, diseinatzen diren hautaketa- eta formakuntza-programak motibatzaileak izan daitezten eta langileengan egindako inbertsioa optimizatzeko.

- Barneko langileen sustapenerako prozedurari buruzko gogoeta egin beharko litzateke. Motibazio- eta autoerrealizazio-faktore interesgarria izan daiteke Administrazioarentzat, baina ez dut uste probetxu handia ateratzen dionik gaur egun. Lehia eta gardentasuna gehiago bultzatu beharko lirateke. Erantzukizuneko lanpostuak hautatzeko lehiaketa irekiak orokortu beharko lirateke, ahalik eta gehien mugatuz izendapen librean bidez betetzea (kasuotan, gainera, bidezko eta zilegi litzateke jakitea zein diren pertsona zehatz bat izendatzeko arrazoiak).

- Gobernu bakoitzak, eratu ondotik, behar bezala azaldu beharko luke zein izan diren hautatutako egitura organiko espezifikoa ezartzeko arrazoiak. Langileek ezagutu beharko litzateke zein diren Gobernuak erdietsi nahi dituen helburu zehatzak, zergatik den planteatutako egitura helburu horiek betetzeko egokiena, nola lagundu dezakeen unitate bakoitzak helburuok lortzen, eta, unitate bakoitzaren barruan, zein diren langile bakoitzak izan behar dituen erantzukizunak eta jarrerak.

- Gobernuaren eta egitura administratiboaren beraren arteko harremana estutu beharko litzateke. Administrazioa baldin bada Gobernuaren ekintzaren parte handi bat gauzatzeko bitartekoa (herritarrek hautatutako Parlamentuak legez ematen baitio aginpidea), bien arteko koordinazioak estua behar du. Administrazioko Departamentu bakoitza gobernukide batek zuzentzen duen arren, informazioa ez da beti eraginkortasunez zabaltzen.

*Noiz edo noiz, kontseilariren batek jardunaldiren bat antolatu du urte hasieran, Departamentuko atalburuei ekintza-planaren berri emateko. Horixe izan liteke ezarri beharko litzatekeen ohiko jardunbidearen adibide bat.*

*- Administrazioko langileen Oinarrizko Estatutua eguneratu eta modernizatu beharko litzateke; izan ere, garaiz kanpo dago eta ez die behar bezala erantzuten egungo langileen kudeaketak dituen erronkei. Egia da eztabaidarako bide emanen duen gaia dela, luze joko duela eta negoziatu beharko dela, baina egokitu behar delakoan nago.*

*- Oso egokia deritzot 3. lerroan aipatzen den pertsonen ezagutzaren kudeaketari. Administrazioko departamentu- eta zerbitzu-arte koordinazioa sustatzeko eta hobetzeko erabiltzen ahalko litzateke, halaber.*

*4. ardatza. Prozesuen kudeaketa*

*Prozesuen kudeaketa erraztearen alde nago. Gaiari lehenbailehen heldu beharko litzaioke, administratuek horri buruz dituzten iritzia aintzat hartu beharko lirateke (herritarrak, adituak, enpresak eta erakundeak), eta beste administrazio edo herrialde batzuetan egiten ari direna, hala badagokio, hemen ere baliatzen ahalko litzateke. Horretaz gainera, eragile horiei guztiei laguntza eskatu behar zaie, ideien sorkuntzan.*

*Administrazio elektronikoa. Oso garrantzitsua da. Langileei eredu honen aldaketaren gaineko formakuntza eta hezkuntza egokiak emanen zaizkie.*

*5. ardatza. Emaizak*

*- Ongi deritzot. Horretarako, Gobernuak xede esplizituak planteatu beharko lituzke, arestian aipatu bezala, emaitzei begirako politikak gauzatzeaz arduratzen diren unitateek beren eraginaz eta beren ekintzaren garrantziaz jabetu daitezen.*

**6. ekarpenari emandako erantzuna.** Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua (2015/01/07).

Eskertzen ditugu ekarpenak oro; bereziki, 4. eta 5. ardatzei buruzko iritzi positiboa.

2. ardatzaren iradokizun guztiekin bat gatoz, oro har, eta kontuan hartuko ditugu.

1. lerroan ("Herritarren parte-hartzea sustatzea"), KSOan txertatuko dugu, haren ekintza-plan espezifikoaren bidez, bai eta gardentasunaren, gobernu irekiaren eta herritarren arretaren arloetan eskumena duten unitateetan ere, abian jarri nahi diren inizatibei buruzko komunikazioa zabaltzeko iradokizuna, herritarrek haiek ezagutu eta haietan esku hartu dezaten, alde batera utzi gabe eskaera guztiei erantzun arrazoitua ematea, bereziki, kontuan hartzen ez direnean.

2. lerroan, ("Herritarrentzako arreta arintzea"), Herritarren Arreta eta Parte-hartzeko Ereduak zehaztuko ditu planteatutako auziak; hortaz, ekarpen hauek eredu hori garatzeaz arduratuko den unitate korporatiboari helaraziko dizkiogu.

Halaber, zure ekarpenek gardentasunaren eta gobernu irekiaren arloan eskumena duen unitatearekin dute zerikusia, eta, beraz, hara ere igorriko ditugu.

3. ardatzari egindako ekarpenekin bat egiten dugu, oro har, (espediente pertsonala zabaltzea, langileen sustapena, eratzukizuneko lanpostuak hautatzeko lehiaketa irekiak bultzatzea, Langileen Estatutua eguneratu eta modernizatzea), eta Funtzio Publikoko arduradunei planteatuko zaizkie, kontuan har ditzaten giza baliabideen estrategia zehazterakoan.

Uste dugu kontuan hartu beharko liratekeela gobernu berrien komunikazio-proposamenak, arlo hauen gainekoak: egitura organikoa, plan estrategikoak eta eragileak, eta komunikazio-planak.

## **Aurkezpena - Abenduaren 10eko jardunaldia**

Jardunaldian, Lehendakaritza, Justizia eta Barneko kontseilariak eta Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuko Zuzendariak KSOa aurkeztu zieten langile publiko adituen talde bati.

Foru Administrazioko 80 bat adituri egin zitzairen gonbita; ebaluazioan eta kalitatean ziren adituak, arlo horietan formakuntza jaso zutelako edo haietan lan-esperientzia zutelako. Jardunaldira 50 lagun inguru bildu ziren; batzuek agertu ezin izanaren arrazoiak azaldu zituzten, agenda-arazoak argudiatuz. Beste batzuk biharamunean egin zen antzeko jardunaldira joan ziren.

Azpimarratu nahi dira arloetako adituek egindako ekarpenak, KSOak oinarri hartu dituen kudeaketa-ereduak ezagutu eta erabiltzen dituztenek egin dituztelako.

Jarraian jasotzen dira ekarpenok, eta haiei ondotik emandako erantzunak, in voce:

### **7. ekarpena.** Foruzaingoa. Lehendakaritza, Justizia eta Barne Arazoak.

GILTZARRIA da eredu bat izatea, Administrazioko unitate guztiek hari jarraitzeko, hura imitatu eta erreferentziatzen erabiltzeko, eta guztiok hizkuntza bera erabiltzea hobekuntzaz hitz egitean eta unitateen funtzionamendua antzeko estimuluen bidez dinamizatzea.

#### **KUDEAKETA SISTEMA OROKORRAREN IRAUNKORTASUNA BERMATZEA.**

Kudeaketa-sistema bat ezin da egon garai bakoitzean den gobernuburuaren mende. Horretarako, nolabait "blindatu" beharko litzateke mehatxu horien aurka.

#### **ADMINISTRAZIOKO ZUZENDARI GUZTIEK KONTZIENTZIA HARTZEA.**

"Goian daudenek" ez badute uste sistema hauek herritarrentzako zerbitzuak hobetzen dituztenik, aurrera ez egiteko arriskua dago. Horretarako, zuzendarien



gogoa piztu behar da lehenik, sistema hau ADMINISTRAZIOAN aplikatzea sustatu dezaten gero.

AURREKONTU EGOKIAK IZATEA. Horrela, mota honetako sistema batek sortu ditzakeen gastuei aurre egiten ahalko zaie.

ORIENTAZIO ETA LAGUNTZA ADMINISTRATIBOA IZATEA: unitate nagusi bat egon behar da Administrazioan, bertako premia komun guztiei laguntza administratiboa emateko, unitate guztiek erreferentzia gisa erabiltzeko eta unitateen arteko lotunea izateko.

### **7. ekarpenari emandako erantzuna.**

Guztiz bat gatoz egindako ekarpenekin. KSOaren helburua da kudeaketa-eredu bakarra edukitzea eta Foru Administrazioan jarraitu beharreko erreferentzia bakarra izatea, zerbitzuen kudeaketa eta kalitate mailak igotzen laguntzeko.

Gure asmoa da eredu hori Foru Administrazioko kudeaketa onaren isla izatea, arlo teknikoa baita. Ildo horretan, lanean ari gara hura onetsi eta abian jar dadin, eta gobernu guztiek betearaz dezaten.

Zuzendarien kontzientziazioari buruz, 1. ardatzak haien guztien sentsibilizazioa eta formakuntza hartzen ditu barnean, haiek baitira eredia beren zuzendaritza nagusietan eta zerbitzukoetan.

Aurrekontuei dagokienez, printzipioz, gastua KSOaren ekintzetarako izanen da, eta ez da aurreikusten aurrekontua handitzea.

Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuak departamentuei eredia ezartzen lagunduko die, eta horretarako orientabideak emanen. Beste unitate korporatibo batzuen laguntza ere izanen da, hala nola NAPIrena, haien eskumeneko arloetan.

### **8. ekarpena.** Osasun publikoa eta lanekoa.

*Nahitaezkoa da erakundeko pertsona guztiek esku hartzea.*

### **8. ekarpenari emandako erantzuna.**

Guztiz ados. Asmoa da 1. eta 3. ardatzen bidez ("Lidergoa eta estrategia" eta "Pertsonen kudeaketa", hurrenez hurren), langile publiko guztiek esku-hartzea, abian jarri ahal izateko eta haren iraunkortasuna bermatzeko.

**9. ekarpena.** Plangintza, Kalitate eta Ikuskapen Zerbitzua. Gizarte Politiketako Departamentua.

Zer gertatuko da formakuntza sustapen bidez, esaterako, jaso duten giza baliabideekin?

**9. ekarpenari emandako erantzuna.**

Gai hau eta beste gai batzuk giza baliabideen estrategian (3. ardatza. Pertsonen kudeaketa) zehaztu behar dira.

**10. ekarpena.** Ikuskapen Zerbitzua. Hezkuntza.

*Talde sustatzailean parte hartu zuen, zorionak ematen ditu emaitzagarik eta ikastetxeak kudeatzeko sistemari esker Hezkuntzan izan duten arrakasta izatea opa digu. Badaki garai latzak direla, baina ilusioari eutsi behar zaio eta erronka handiei aurre egin.*

**10. ekarpenari emandako erantzuna.**

Eskerrik asko zorionak emateagarik eta proiektuarekiko agertutako interesagarik. Guk ere uste dugu proiektua behar dela, krisia edo bestelako arrazoiak alde batera utzita.

**11. ekarpena.** Uraren Zerbitzua. Landa Garapena, Ingurumena eta Toki Administrazioa.

*Eskertzen duen arren alderdi honetan (ez beste batzuetan) 11/2012 FL betetzea, ez litzateke proiektua egitearen justifikazio nagusizat jo beharko 11/2012 Foru Legearen xedea betetzea. Gizartearen eskaera bati erantzun beharrak justifikatu beharko luke, eta ez lege baten betetze hutsak.*

*Uste du KSO hau egotea beharrezkoa eta positiboa dela, eta parte-hartze prozesu baten bidez prestatu dela, ohiko sistemetatik kanpo.*

*Baina ez da prozesuaren berri zabaldu, ez da asko barneratu. Ez gaude ohituta trebeska lan egitera, eta prozesu hauen gaineko esperientzia eta formakuntza eskasa da, gainera.*

*Halere, hau dela eta, are balio handiagoa hartzen du egindako barne-lanak; izan ere, lehendabiziko barne-saiakera da.*

*Oro har uste du kalitate-plantzat jotzea dela negatiboa, kalitate-plan bat ez bada ere. Positiboa: prozesua bera.*

*Hauen falta nabaritzen du:*

*-KSOaren justifikazioa, Administrazioa erronka berrietara egokitzeko*

*aldaketak sortzeko estrategiaren garrantzian (eta ez Foru Legea betetzean).*

*-Ez dago batere ados krisia kudeatzeko erarekin. Denbora hori ez da erabili Administrazio berri bat ekarriko lukeen gogoeta egiteko. Administrazioaren aldaketa are errealago baten alde egiten ez dela nabari du. Dagoeneko kontua ez da berdin funtzionatzen jarraitzea baliabide gutxiago erabilita. Bestela funtzionatu beharra dago, Administrazioaren Eginkizuna eta Xedea guztiz aldatuko baitira, egoera are konplexuagoei aurre egin ahal izateko.*

*-Administrazioaren eredu burokratikoak porrot egin du.*

*-Argi eta garbi utzi behar da zein diren erronka garrantzitsuenak Administrazioarentzat. Adib.:*

*- Ezin ditugu herritarrak bezerotzat jo.*

*- Beste balore batzuk sustatu behar ditugu herritarren artean; herritarrak arduratsuak izan behar dira, beren eskubideak dituztela, baina baita betebeharrak ere.*

*- Herritarrei ikusaraztea Administrazioak baizik ezin duela kudeatu guztion onura.*

### **11. ekarpenari emandako erantzuna.**

Proiektua herritarren eskaerei erantzuteko sortu da, baina balioa eman zaio legea betetzeari, ikusarazteko Administrazioak betetzen duela legezkotasun-printzipioa.

Une latzak bizitzen ari gara. Hori dela eta, ibilbide progresiboa egitea erabaki dugu; urrats zehatz eta sendoak eginez hasiko gara, proiektua arriskuan jar dezaketen aldaketa sakonagoei heldu baino lehen. Hasteko, erabaki da kudeaketa homogeneizatzea, KSOaren oinarriak finkatzen lagunduko duten epe laburreko helburuak lortzeko eta aldaketari aurre egiteko zenbaitetan izan diren oztopoak gainditzeko.

### **12. ekarpena.** Plangintza, Kalitate eta Ikuskapen Zerbitzua. Gizarte Politikak.

*Zorionak eman ditu proiektuagatik, eta hura abian jartzeko prestasuna agertu. Halaber, aipatu du modernizazioak pertsonen arreta ere hartu behar duela aintzat, eta ez soilik teknologiak ezartzea.*

### **12. ekarpenari emandako erantzuna.**

Eskerrak eman dizkiogu laguntzeko prest agertzeagatik, eta ados gaude planteamenduarekin.

### **13. ekarpena.** Osasuna.

*Adierazleekin ari dira, eta proposatzen du kontuan hartzea zer neurtu nahi dugun.*

### **13. ekarpenari emandako erantzuna.**

Kudeaketa neurtzeaz gainera (jadanik egiten ari garena), haren eragina ere neurtuko da, ebaluazioaren bidez.

## **Aurkezpena - Abenduaren 11ko jardunaldia**

Foru Administrazioiko enplegatu publiko guztiak zeuden deituta.

Funtzio Publikoko zuzendari nagusiak eta Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuko zuzendariak KSOa aurkeztu zieten bertara azaldu ziren langileei. Parte-hartzea handia izan zen (Pío Baroja aretoa lepo zegoen: 130 lagun inguru); horrek adierazten du langileei interesatzen zaiela proiektua.

Jarraian jasotzen dira esku hartu zutenen ekarpenak, eta haiei ondotik emandako erantzunak, in voce:

### **14. ekarpena.**

*KSOaren jarraipenari buruzko kezka, ez dadin egon aldaketa politikoaren edo bestelako gorabeheren mende. Jarraipen hori emateko estrategiez galdetu dute.*

### **14. ekarpenari emandako erantzuna.**

KSOa arlo teknikokoa denez, ez diote zertan eragin gobernu-aldaketek. Dena dela, sistema sendotzeko ekintzak gauzatuko ditugu, bereziki, legegintzaldiak aldatzean, iraunkor bilaka dezaten.

Ez dirudi gobernu berriek KSOaren kudeaketa-ereduaren kontra agertuko direnik; izan ere, zenbait atal beste eredu batzuen bidez kudeatzen dira aspalditik (adib.: EFQM eredia Foru Administrazioiko zenbait ataletan dago ezarrita: ikastetxeak, Gizarte Politikak, Osasuna), eta aldaketak ez du eraginik izan haietan.

### **15. ekarpena.**

*Ziurtapen-sistema: interes handia dugu jakiteko zer den, nola ziurtatuko den, norekin eginen den.*

#### **15. ekarpenari emandako erantzuna.**

Ziurtapen-sistemari buruzko dokumentua idazketa-prozesuan da. Amaitu ondotik, argitara emanen da.

### **16. ekarpena.**

*Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorrak (ASPO) KSOarekin duen erlazioaz galdetu dute.*

#### **16. ekarpenari emandako erantzuna.**

ASPOa KSOaren barruan txertatu da, zehazki, 4. ardatzean ("Prozesuen kudeaketa").

### **17. ekarpena.**

*Batzuek sistema ezartzeko interesa agertu dute, eta nola eskatu behar duten galdetu (Tributuen arloko Informazio Sistemakoek, zehazki). Sistema nola ezarri behar duten ere galdetu dute, giza baliabide gutxirekin baitabiltza (oztopo handia, lan-zama handitzen ari baita, eta aldaketa kudeatzeak luzeago joko baitu). Halaber, galdetu dute aurreikusi ote den egiturari buruzko dekretuak aldatzea, zereginak aldatuz edo antzeko zerbait eginez.*

#### **17. ekarpenari emandako erantzuna.**

Printzipioz, eskaera unean berean hartzen da. Aurrerago zehaztuko da eskaeraren prozedura. Baliabideen gaineko kezkekin bat gatoz, baina dauden baliabideak KSOaren xedeak lortzeko erabili behar dira. Printzipioz ez dago aurreikusita egituran aldaketak egitea.

### **18. ekarpena.**

*KSOa ikusita, ez dute uste orientazioa eta emaitzak egin direnik pertsonak aintzat hartuz.*

### **18. ekarpenari emandako erantzuna.**

Pertsonak kontuan hartu dira proiektuaren hasieratik, bai hura prestatzean bai ereduan. 3. ardatz osoa funtsezkoa da pertsonen garapenerako, eta 5. ardatzak ("Emaitzak") emaitza guztiak biltzen ditu, bai helburuak betetzeari buruzkoak bai pertsonengan lortutako emaitzei buruzkoak. Edonola ere, argi dago KSOak pertsonak jotzen dituela hura ezartzeko giltzarritzat.

### **19. ekarpena.**

*Homogeneizazioak ere kezka sortzen du, unitateak kudeatzeko kultura antagonikoak direla-eta.*

### **19. ekarpenari emandako erantzuna.**

Erreferentzia-eredu bat izan nahi da, departamentuak kudeatzeko lan-lerro nagusien oinarri izan dadin. Ez dute zertan desagertu departamentuetako espezifikotasunek; izan ere, lan-arloak ezberdinak dira, baina egia da aldaketa kudeatzeak luzeago joko duela atal batzuetan.

### **20. ekarpena.**

*Kezka sortzen du baliabideen eskasiak.*

### **20. ekarpenari emandako erantzuna.**

Kezkarekin bat gatoz, baina, kontuan hartuta gaur egungo egoera ekonomiko zaila, saiatu behar dugu ditugun baliabideak KSOaren helburuak lortzeko erabiltzen.

### **21. ekarpena.**

*Galdetu dute (baieztatuz) KSOa lan-esparru bat ote den. Horixe transmititu behar duela uste dute.*

### **21. ekarpenari emandako erantzuna.**

Erreferentzia-eredu bat da, hain zuzen ere, zehaztu egiten duena zer egin behar den kudeaketa hobetzeko. Honi buruzko informazioa zabaltzen saiatuko gara.

### **22. ekarpena.**

*Diotenez, KSOak ez ditu helburuak zehazten, baina horiek izatera behartzen zaitu.*

## **22. ekarpenari emandako erantzuna.**

Gutziz ados gaude. Ekarpenean aipatzen dira KSOan zehazten ez diren negozio-helburuak (departamentu bakoitzarenak). KSOak ezin du zuzendaritza nagusi bakoitzaren estrategia zehaztu, eta ez luke egin behar; baina behar bezala egitera behartzen du, hura ebaluatzeko aukera ematen duten helburu eta plan eragileak ezarriz.

## **Iritzi-inkesta**

Langileen Atariko online bidezko iritzi-inkestan ekarpenak egiteko gaitutako eremuan, 14 iradokizun jaso dira. Jarraian jaso ditugu iradokizunok eta horiei emandako erantzunak.

## **23. ekarpena.**

*Ez dut uste sistema ezartzeko une egokiena denik, legegintzaldia amaitzeaz baina. Hori da ikusten diodan akats bakarra.*

## **23. ekarpenari emandako erantzuna.**

KSOa kudeaketa-eredu bat da, arlo tekniko bat, ez politikoa; hortaz, edozein une izan daiteke egokia, behar den bultzada politikoa ematen bazaio, orain ematen ari zaion bezala. Onetsi ondotik, ez ditu zertan jasan Gobernuak jasandako aldaketa berberak.

## **24. ekarpena.**

*Lehenbailehen ezartzea, Gobernuan aldaketarik bada abiarazita egon dadin. Horretaz gainera, gainerako kontseilarien laguntza lortzen saiatzea.*

## **24. ekarpenari emandako erantzuna.**

Bat gatoz. Hala dago aurreikusita, eta Gobernuaren babesaz dugu.

## **25. ekarpena.**

*Ez dut uste ezer ere hobetuko denik, profesionalok ez dugu tokirik; burokrazia gehiago, besterik ez.*

## **25. ekarpenari emandako erantzuna.**

Langileak ere aldaketan parte hartzen ari dira; izan ere, proiektua egiten 20 lagunek eta gehiagok parte hartu dute. Gainera, parte hartzeko prozesu honi esker, 200 pertsona inguruk aukera izan dute Sistemari buruz duten iritzia emateko. KSOak ez dakar burokrazia areagotzea, baizik eta harekin amaitzea, behar-beharrezkoa baino ez egiteko, eta ongi, gainera.

## **26. ekarpena.**

*Uste dut ezinbestekoa dela datu-bilketa sistematizatzea, adierazleak izatea, prozedurak homogeneizatzea, eta ebaluatzea, hobetu nahi bada. Kezkatuta nago ez ote dugun ezarriko erkidegotik kanpoko zerbitzuekin erkatzea galarazten digun edo kanpoan baloratzen ez den ebaluazio- eta ziurtapen-sistema bereki bat. Nire ustez, KSOak ahalegin handia egin behar du, kanpokoekin erkatzeko aukera ematen duten adierazleak aurkitzeko (eta, bide batez, gure zerbitzu zehatz batzuk nola dauden jakiteko), bai eta kanpoan sinesgarritasuna izateko ere.*

## **26. ekarpenari emandako erantzuna.**

Bat gatoz guztiarekin. Adierazleen sistema KSOaren jarraipen-sisteman garatzen da, oinarrizko dokumentuan txertatu ez dena, baina laster eginen dena. Aurreikusitako kanpokoekin erkatzeko aukera ematen duten adierazleak izatea.

## **27. ekarpena.**

*Etengabe elikatu behar da, langile guztiak barneratzen joan daitezen eta gure lan egiteko moduan sar dadin. Beste era batera lan egin behar da, kalitate-irizpideei jarraikiz, zerbitzu publikoak emateko ikuspegi berri batekin.*

## **27. ekarpenari emandako erantzuna.**

Gutziz bat gatoz. Ahal dugun guztia egiten ari gara hori lortzeko, bereziki, lehendabiziko hilabete hauetan, KSOa zabaltzeko lan handia egitea aurreikusita baitago.

## **28. ekarpena.**

*Ezarri ahala joanen gara ikusten.*



## **28. ekarpenari emandako erantzuna.**

Inkestez eta bestelako bitartekoez baliatuko gara proposamenak helaraz diezazkiguten.

## **29. ekarpena.**

*Uste dut egokia litzatekeela KSOa ezartzeko borondatea izatea unitate "GUZTIETAKO" arduradunek. Eutsi goiari.*

## **29. ekarpenari emandako erantzuna.**

Gutziz bat gatoz. Horixe da 1. ardatzaren ("Lidergoa eta estrategia") xedea. Izan ere, KSOa borondateaz haratago doa; ezarri beharra proposatzen da, ezartzen joaten den hedapen-planari jarraikiz.

## **30. ekarpena.**

*Lehenik esan nahi nuke ekintza on hau aitortzea baizik ez dudala, Foru Administrazioan kudeaketa-eredu bakarra izatea baitakar berarekin, hura osatzen dugunon erreferentzia izanen dena. Ziur asko, ereduaren ezarri ahala, gabeziak antzemanen dira, bai eta balizko ardatz berriak eta bestelako ekintzak ere, eta bertsio are oparoagoak sortuko dira. Oso argi ikusten ez dudana gauza bat 5. ardatzarekin (EMAITZAK) du zerikusia. Uste dut interesgarria litzatekeela herritarren iritzia jakiteko adierazleak ezartzea, plan estrategikoak herritarren eskaerak kontuan hartuta egiteko. Uste dut ez dugula behar bezala aztertzen herritarren eskaera Administrazioan, gorabeheratsua eta askotarikoa dena, baina erantzun beharrekoa, finean. Gai honi buruzko gogoeta egin dadila eskatzen dut. Halaber, nire ustez, Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua bera aritu behar da sistema ezartzeko lanetan, unitate guztietan sortuko diren premia komunei ERANTZUNEZ. Ildo horretan, ekintzak nola gauzatu behar diren azaltzen duten gidaliburu komunak edukitzea oso lagungarria gerta daiteke ereduaren aiseago garatzeko. Dena dela, badira bi kontu, nire ustez, GILTZARRI izanen direnak: 1) Departamentuetako arduradunen KONTZIMENDUA. Administrazio osorako kudeaketa-sistema bakarra izatea onuragarria den erabateko kontzimizendua, zeina gauzatu baina sistema ezartzeko BIDERATZAILEEN bitartez. Horretarako, lehenik, ereduaren ezagutza sakona izan behar da. 2) EREDUA BLINDATZEA. Administrazioan, azken urteotan, hainbat formula saiatu dira, arrakasta handiagoz ala txikiagoz. Halere, sistemak ezin dira gobernuburuaren edo unitateetako arduradunen baldintzapean egon; izan ere, ahultasun horrek oso ondorio negatiboak izan ditzake unitateetan. Horretarako, nire ustez, Nafarroako*

*Bikaintasunerako Fundazioak oso eginkizun garrantzitsua izan dezake "BERMATZAILE KUALIFIKATU" gisa, egindako lana egun batetik bestera desegitea eragin dezaketen balizko erasoez babesteko. Iruzkinek baloratuko direlakoan, ZORIONAK DAGOKIONARI, EKIMEN HAU ABIAN JARTZEAGATIK.*

### **30. ekarpenari emandako erantzuna.**

Eskertzen dizugu animoak ematea eta bat gatoz zure ekarpenekin.

Iritzi-adierazleei dagokienez, jakizu KSOaren eta departamentuen aginte-koadroetan jasoko direla (5. ardatza). 2. ardatzean ere aipatzen dira, 2.1.3 eta 2.2.3 ekintzetan.

Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuak eskura jarri ditu laguntzeko gidaliburuak, eta bestelakoak ere prestatzen ari da, KSOaren ekintzak ezartzeko orientabideak jasoko dituztenak.

Arduradunen konbentzimenduari dagokionez, jakizu 1. ardatzak haien sentsibilizazioaz eta formakuntzaz hitz egiten duela. Halaber, komunikazio-lanetan eginen dugu indarra alde zuzenetik. Bestalde, eredu blindatzeko lanetan ari gara, arlo teknikoen gisara onetsiz eta abian jarriz.

Guk ere uste dugu Nafarroako Bikaintasunerako Fundazioak arlo hauetan eginkizun garrantzitsua eta esperientzia handia duela.

### **31. ekarpena.**

*Unitate zehatzekin aurkezpenak egitea, premiak identifikatu eta lan-planak zehazte aldera.*

### **31. ekarpenari emandako erantzuna.**

Komunikazioa indartzen eta unitateei laguntzen saiatuko gara, hedapen-planaren eta baliabideen arabera.

### **32. ekarpena.**

*Zorionak egindako lanagatik, eta eutsi goiari.*

### **32. ekarpenari emandako erantzuna.**

Eskerrik asko, zoriontzegatik eta adorea emateagatik. Gure asmoa da Administrazioak aurrera egitea eta hobetzea, KSOarekin batera.

### **33. ekarpena.**

*Lankidetzeta-kultura sustatzea eta zaintzea (ikasteko, aplikatzeko, aztertze eta aldatzeko mekanismoak kontuan hartuta).*

#### **33. ekarpenari emandako erantzuna.**

Gutziz bat gatoz proposamenarekin. 3. ardatzean, lankidetzareko sareak (KSOarena bezalako) sortzea planteatzen dugu.

### **34. ekarpena.**

*Sustapen-taldeko kide naizen aldetik, neure burua eskaintzen dut zeregin honetan elkarlanean jarraitzeko, funtsezkoa baita, Nafarroako Administrazio Publikoaren kudeaketa hobetzeko.*

#### **34. ekarpenari emandako erantzuna.**

Eskerrik asko zure eskaintzagatik. Kontuan hartuko dugu. Halaber, pozik gaude KSOaren onurak aitortu dituzulako.

### **35. ekarpena.**

*Aipatzen den langile-estrategia garatzea, argituko dituen langileen mugikortasunari, eta abarri buruzko zenbait gai.*

*Idazkaritza teknikoen garapenaren mende egoteak, ez badute kalitate-arloei buruzko ezagutzarik, KSOaren garapena oztopa dezake; gutxieneko ezagutzak dituzten pertsonen esku utzi beharko litzateke.*

*Halaber, dagoeneko zenbait garapen egin dituzten unitateetatik hasi beharko ginateke, sistema finkatzeko lagungarriak izan daitezkeelako; izan ere, ez da nahikoa asmoa izatea, asmoaz gainera, ezagutza ere beharrezkoa da, gutxieneko sinesgarritasuna eta arrakasta bermatuko badira.*

#### **35. ekarpenari emandako erantzuna.**

Oro har, bat gatoz zure balorazioekin.

Ezinbestekoa da langile-estrategia garatzea, giza baliabideen arloko ekintzak identifikatzeko, 3. ardatzean ("Pertsonen kudeaketa") baieztatzen den bezalaxe.

Ezartzeko garaian, hedapenari lagunduko dioten mekanismoak eta baliabideak behar dira, bereziki, ebaluazio- eta kalitate-arloetan formakuntza eta esperientzia duten pertsonen eta unitateen laguntzaz.

### **36. ekarpena.**

*Beharrezkoa da, baina ez nahikoa. Edukian ez daude Administrazioa egungo errealitate ekonomiko eta sozialera egokitzeko giltzarri diren zenbait gai: Administrazio-eredua, zerbitzu publikoen ikuspegia, antolaketa-eredua, etab.*

### **36. ekarpenari emandako erantzuna.**

KSOa kudeaketa-eredu bat da, bikaintasuna lortzeko lan-esparru bat. Beste kudeaketa-eredu batzuk bezala (EFQM, CAF, etab.). Guztiek dute filosofia berbera: etengabeko hobekuntza, ez erabateko aldaketa.

## **4. Ondorioak**

Herritarrek parte hartzeko fasearen azken balantzea oso positiboa izan da; honatx ondorio aipagarrienak:

- Foru Administrazioko langileen parte-hartze eta interes handia. Horren froga dira, bereziki, abenduaren 10ean eta 11n egindako jardunaldiak, haietan 200 lagun inguruk hartu baitzuten parte, eta Langileen Atariaren espazioko sarrerak, 1.291 irakurketa izan baitzituen.
- Ekarpen gehienak postiboak izan dira, ahaleginak eskertu dira, eta animoak eman, proiektuak aurrera jarraitu eta arrakasta izan dezan, aldaketa politikoak gorabehera.
- Proiektua abian jartzeko prestatzen ari garen gainerako dokumentazioa ezagutzeko interesa: ezartzeko eredia, ziurtapena, gidaliburuak, etab.
- Unitate askoren eskaintza eta interes espresua sistemarekin lanean hasteko.
- Zenbait kolektiboren kezka langileekin lotutako arloei buruz, eta kritikak, KSOa izan daitekeelako langile publikoen lan-baldintzak alda dezakeen eta haien eskubideak murriz ditzakeen bitartekoa. KSOaren helburua ez da hori; halaxe azaldu da proiektuaren aurkezpenetan, langileen lan-baldintzak ordezkari sindikalekin negoziatuko baitira dagokion negoziazio-mahaian. Gainera, behin betiko testuari paragrafo berri bat erantsi zaio, ideia hori indartzeko.
- Agerian ipini da giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak behar direla KSOa abian jartzeko. Hori arriskutsua izan daiteke proiekturako eta, hortaz, kudeatu beharko da.

Txosten hau oinarri, Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzuak KSOaren dokumentuaren bertsio berri bat egin du, jaso ez ziren puntuak jasotzeko, ekarpenak aztertu ondotik. Zehazki, paragrafo berriak erantsi dira 7., 11. eta 14. orrialdeetan.

Azken bertsio hau, 2015erako Lan Planarekin batera, urtarrilean aurkeztuko zaio Ebaluazioko Foru Batzordeari, Gobernuari igor diezaion, Kudeaketa Sistema Orokorren behin betiko onspena eman dezan.

KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA  
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA

# **SIGE**

# KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA

Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua

Herritarrek parte hartzeko fasea:

EKARPENEN TXOSTENA

2015eko urtarrila

