

TOKI BERRIKUNTZA AGENDA

Tokiko Berrikuntza Agendetarako Laguntza

2013ko Ebaluazio Txostena

2014ko apirila



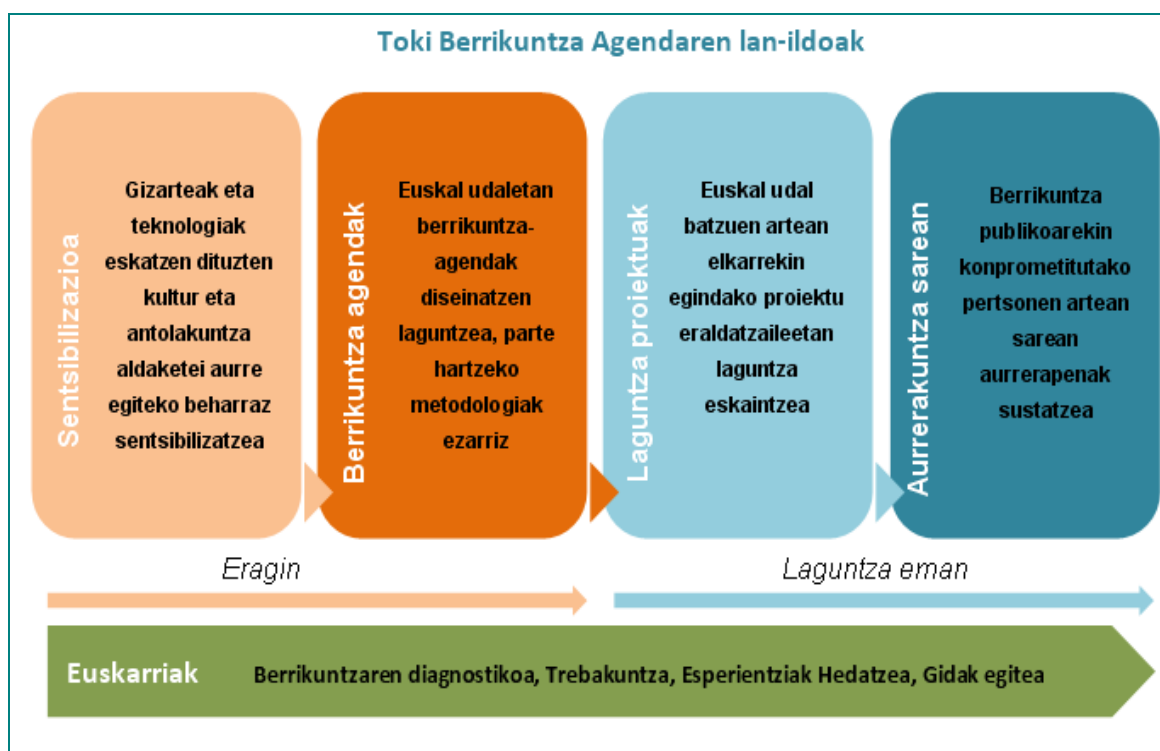
AURKIBIDEA

1 -	SARRERA	3
2 -	Ondorioak	6
3 -	Lagundutako Agendak	12
3.1 -	Parte-hartze maila	12
3.2 -	Gehitutako proiektuak	13
4 -	TBA lan-prozesuak. Ebaluazioaren emaitzak	19
4.1 -	4.1 - Prozesuaren ezaugarriak	19
4.2 -	Ebaluazioaren emaitzak	23

1. SARRERA

Eusko Jaurlaritzaren laguntzarekin eta hiru Foru Aldundien parte-hartzearekin, EUDELeK bultzatu duen Toki Berrikuntza Agenda (TBA) 2009an abiatu zen, gobernatzeko, zerbitzuak emateko eta kudeatzeko erak berrituz, udal administrazioak hobetzeko.

Berrikuntzan aurrera joaten laguntzeko asmoz, TBAk lau lan-ildo garatzen ditu, eta horietako bat dugu euskal udaletan berrikuntza agendak definitzen laguntzea (ikus ondoko Irudia)



2012an, berrikuntza agendak definitzen laguntzeko 26 eskaerak jaso ziren, beste horrenbeste udalek igorritakoak. Urte horretan, aurrekontu arrazoiak tarteko, 13 agenda lagundu ziren; gainerako 13 eskaerak 2013ra eraman ziren. Eskaera aurkeztu zuen udal bakoitzaren interesa eta proiektua garatzeko aukera egiaztatu ondoren, **2013an 8 agenda lagundu dira.**

2009-2013 epealdian 41 izan dira lagundutako Agendak (ikus ondoko taula)

Lagundutako berrikuntza-agendak		2009-2013: 41 agenda
2009 (5 agenda)	Amurrio; Ataun; Ermua; Tolosa; Txorierriko Mankomunitatea	
2010 (15 agenda)	Aia; Amorebieta-Etxano; Balmaseda; Beasain; Berango; Elgoibar; Etxebarri; Irun; Legazpi; Mendaro; Muskiz; Orio; Portugalete; Sopela; Ugao-Miraballes.	
2011	Lerro hau ez da garatu	
2012 (13 agenda)	Andoain; Artziniega; Basauri; Bergara; Bermeo; Elorrio; Gernika-Lumo; Getaria; Gordexola; Hondarribia; Leioa; Zalla; Zerain.	
2013 (8 agenda)	Abanto-Zierbena; Aratzu-Ubarrundia; Bakio; Eibar; Galdakao; Gueñes; Ortuella; Plentzia	

Txosten honek 2013an lagundutako 8 agenden laguntza-prozesuari buruzko ebaluazioa du ardatz, baina analisiari denbora-ikuspegia emateko, alderdi asko 2009-2013 epealdiari dagozkion datuekin erkatu dira.

Ebaluazio Txostena lantzeko, honako iturri hauek erabili dira:

- Lagundutako berrikuntza Agenden edukia.
- Ebaluazio-galdetegiaren bitartez bildutako informazioa, galdetegiari erantzun dieten pertsonen honako funtzio hauek bete dituztela:
 - Bultzada politikoa (udaleko kargu publikoa)
 - Koordinazio teknikoa (ardura teknikoa duen pertsona)
 - Ikuspegi-aholkularitza (agenden ikuspegian lagundu eta garapena koordinatzen duen pertsona)
 - Esparru-aholkularitza (udal bakoitzean lan-prozesuan laguntzen duen pertsona)

Agiri honetan, honako alderdi hauek bildu dira:

- “Ondorioak” deritzon 2. atalean, analisiaren emaitza nagusiak ageri dira.
- “Lagundutako agendak” deritzon 3. atalak, alde batetik, 2013an lagundutako 8 agenden elaborazio-prozesuan lortutako parte-hartze maila, eta bestetik, agenda horiei gaineratutako proiektuen izaera aztertzen ditu.
- “TBA lan-prozesua” deritzon 4. atala. “Ebaluazioaren emaitzak” izenburupeko atalean bildu dira TBA lan-prozesuaren ezaugarriak eta ondoko gai hauei buruzko iritzi eta balorazioak: lortutako emaitzak eta aurreikuspenen betetze maila, emaitza horiek lortzeko lan-prozesuaren diseinua eta garapena, eta erabilitako tresnen baliagarritasuna.

2. ONDORIOAK

2013ko berrikuntza Agenden laguntza-prozesuaren ebaluaziotik ateratako ondorio nagusiak lau puntutan taldeka daitezke: Udal parte-hartzaileak; Agenden edukia; Programaren erabilgarritasun maila; Lan-prozesua, metodologia eta tresnak.

- **UDAL PARTE-HARTZAILEAK**

- 2013an lagundutako Agendak zortzi izan dira: **Abanto-Zierbena; Arratzua-Ubarrundia; Bakio; Eibar; Galdakao; Gueñes; Ortuella; Plentzia.**
- Udalerrien biztanleriari begiratuta, 2009-2013 epealdian parte hartu duten udalen profila bat dator euskal udalerrien biztanleria-egiturarekin, bi tartetan izan ezik (ikus ondoko taula).

**2009-2013an lagundutako Agendak
Lurralde historikoak eta udalerrien tamaina**

Lurralde historikoa	Agendak		Udalerriak	
	kopurua	%	kopurua	%
Araba	3	% 7,32	51	% 20,32
Bizkaia	23	% 56,10	112	% 44,62
Gipuzkoa	15	% 36,59	88	% 35,06
	41	% 100	251	% 100

Biztanleria tartea	kopurua	%	kopurua	%
<999	2	% 4,88	103	% 41,04
1.000-4.999	11	% 26,83	81	% 32,27
5.000-9.999	11	% 26,83	27	% 10,76
10.000-19.999	13	% 31,71	22	% 8,76
20.000-49.999	3	% 7,32	12	% 4,78
>50.000	1	% 2,44	6	% 2,39
	41	% 100	251	% 100

- **1.000 biztanle baino gutxiago dituzten udalerriak.** Hauek programan duten parte-hartzea %4,88koa da, tarte horrek guztizko kopuruetan duen %41,04ko ordezkartzaren aldean; xehetasun honek dagokion eragina du Arabako Lurraldean.
- **10.000 eta 19.999 biztanle tarteko udalerriak.** Udalerri hauek programan duten parte-hartzea guztizko kopuruetan duten portzentajea baino askoz ere handiagoa da: %31,71 programan eta %8,76 guztizko kopuruetan.

1. Ondorioa:

- Udalerri txikienetako udalek programara iristeko zailtasun handiagoak dituzte, orain eskaintzen den baldintzen arabera.

Gogoan hartu beharreko alderdia:

- Udal horiei zuzendutako laguntza-formula egokia diseinatzea (beharbada, lankidetzaren esparru baten itxura har lezake, zenbait udalen partaidetzaz, zeinek bere agenda diseina dezan)

- **AGENDEN EDUKIA**

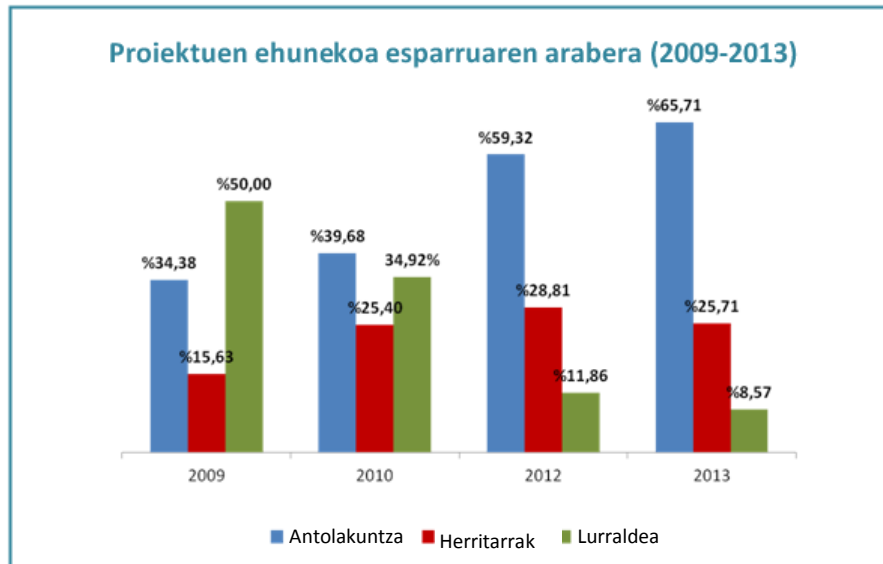
- 2013an lagundutako 8 Agendek **35 proiektu** gaineratu dituzte; horietatik 24 **Antolakuntza** esparruari dagozkio (**proiektu guztien %69**); 8 **Herritarrak** deritzon esparruarekin lotuta daude (**guztien %23**); eta gainontzeko 3 proiektuak **Lurraldea** esparrukoak dira (**guztien %8**).

Antolakuntza Antolakuntza: Arlo honen gaitasunak garatzen dituzten proiektuak, emaitzetara eta efikaziara bideratutakoak, zeharkakotasuna, talde-lana, efizientzia, etab. tarteko dituztenak.

Herritarrak Herritarrak: Irisgarritasuna eta herritarrekiko hurbiltasuna, gardentasuna, herritarren parte-hartzea etab. bultzatzen dituzten proiektuak.

Lurraldea Lurraldea: Partekatutako lurralde proiektu baten inguruan eragile sozialekiko lankidetzaren sustatzen duten proiektuak.

Agenden osaketak argi utzi du, parte hartu duten udalen interesgune nagusia **antolakuntza indartzea** dela, eta errealitate hau areagotuz joan dela urteotan (ikus ondoko grafikoa).



2. Ondorioa:

- Proiektuek lehenetsuna ematen diote erakundearen garapenari, eta neurri txikiago batean, tokiko eragileekiko lankidetzaz bultzatzen duten alderdiei.

Gogoan hartu beharreko alderdiak:

- Interes komuneko eraldaketa-proiektuei laguntzea: Sinplifikazio administratiboa, Hiritarrentzako Arreta-Zerbitzuak eta Gardentasuna.
- Proiektu pilotuak garatzea "heldutasun" instituzional egokia duten udalen partaidetzaz, partekatutako lurralde proiektu baten inguruko lankidetzaz-aurerak arakatzeko asmoz.

- **AGENDEN BALIAGARRITASUNARI BURUZKO BALORAZIOA**

- **Aurreikuspenen betetze-maila handia izan da.** Profil politikoa duten pertsonen 5 punturen gaineko 4,40ko batez besteko balorazioa egin dute, eta profil teknikoak dutenek 4,33koa (balio hauek 3,67 eta 3,86koak izan ziren 2012an, hurrenez hurren).
- **2012en bezalaxe, 2013an parte hartu duten udalen %100ek TBA gomendatu diete gainerako udalei.**
- Parte-hartzaileen ustez, programaren **ekarpen** nagusiak **udaleko lan-prozesuekin eta horien kudeaketarekin** lotuta daude, eta ez horrenbeste ingurunearekiko irekiera eta harremanen inguruko alderdiekin.
- Agendei gaineratutako proiektuak abian jartzerakoan, **oinarrizkotzat jotzen dira aldatzeko gogoarekin, lidergoarekin eta konpromisoarekin lotutako alderdiak**, aurrekontu arloko faktoreen gainetik.

3. Ondorioa:

- Agendak baliagarriak dira eta parte hartu duten udalen beharrian eta aurreikuspenetara egokitzen dira.
- Proiektuak abian jartzeko borondate eta konpromiso politiko eta tekniko ezinbestekoak dira.

Gogoan hartu beharreko alderdiak:

- Esparru teknikoari eta politikoari zuzendutako sentsibilizazioa bultzatzea, aldaketa-gogoia sustatzeko.
- Partaidetza politiko eta tekniko tarteko duten lankidetzazko lan-esparruak garatzea (elkarlanean gauzatutako proiektuak, esperientzien trukaketa, etab.), agendei gehitutako proiektuei laguntzeko formula gisa.

- **LAN-PROZESUAREN BALORAZIOA ETA TRESNAK**

- Lana hasi aurretik Udalek **sinatu zuten konpromisoan** bildutako alderdiek honako balorazio hau izan dute:

- ***Lan-prozesu parte-hartzailea garatzea:***

- **122 pertsonak parte hartu dute;** horietatik 21 profil politikokoak dira, 99 profil teknikokoak eta 2 sozietate publikoetatik zerbitzuak ematen dituzten pertsonak dira. Prozesu bakoitzean 15 pertsonak parte hartu dute batez beste; 2,6 kargu politikoak dira, eta 12,4 profil teknikoko pertsonak.
- Prozesuak ideiak eta iritziak ematerakoan zabaltzen dituen aukerei dagokienez, kargu publikoek eta profil teknikoak duten pertsonak 5 punturen gaineko 4,60 eta 4,67 puntuko batez besteko balorazioa eman diote, hurrenez hurren.
- Profil teknikoko pertsonak kargu publikoen parte-hartzeari emandako batez besteko balorazioa 4 puntukoa izan da 5 punturen gainean.

- ***Lan-egutegia betetzea:***

- **Prozesuaren iraupena (3 hilabete) gehienbat laburtzat jo da.** 1etik 5erako eskala batean, 5 puntukoa baliorik hoberena izanik, profil politikoko eta teknikoko pertsonak emandako batez besteko balioak 3,60 puntukoak eta 3,33 puntukoak izan dira, hurrenez hurren.
- 8 Agendetatik 1ek baino ez du luzatu amaitzeko epea, era justifikatu batean luzatu ere.

- **Pertsona bat izendatzea koordinazio-lanetan jardun dezan:**
 - Esparru-aholkularitzak 5 punturen gaineko 4 puntuko batez besteko balorazioa eman dio koordinatzaileek egindako lanari; bestalde, koordintzaileek 5 punturen gaineko 4,67 puntuko balorazioa egin dute aholkularitzarekin izandako harremanaz.
- **Prozesuaren ondorioz sortutako Berrikuntza Agendaren onarpena bultzatzea:**
 - Udalen %60k Agenda Udalbatzarraren aurrean aurkeztuko dute; gainontzeko %40ek Informazio Batzordearen aurrean.
- Profil politikoko eta teknikoko pertsonak **lan-prozesuaren fase desberdinei** (Antolakuntza, Plangintza eta hasiera; Diagnostikoa; Ekintza Planaren Definizioa; Amaiera) **emandako batez besteko balorazioa 4 puntu edo gehiagokoa izan da 5 punturen gainean.**

4. Ondorioa:

- Udalek lan-prozesua hasi aurretik hartutako konpromisoen betetze-maila egokia izan da.
- Lan-prozesua era profesional zorrotzean garatu da.

Gogoan hartu beharreko alderdia:

- Parte hartu duten udaletako pertsonen Agendari buruz emandako informazioa hobetzea.

3. LAGUNDUTAKO AGENDAK

Profil desberdinetako (politikoa eta teknikoa) eta sail desberdinetako pertsonen arteko interakzioa sustatzea da TBA lan-prozesuen helburu nagusietako bat.

Oinarrizko beste helburua, **erronkak eta ekintza-eremuak zehaztu eta proiektu berritzaileak identifikatu, lehenetsi eta definitzea** da.

3.1 PARTE-HARTZE MAILA

TBA lan-prozesuek maila politikoa eta teknikoa edo kudeaketa-arlokoaren arteko harremana sustatzen dute, baita sailen arteko zeharkakotasuna eta talde-lana ere. Horregatik, erabilitako metodologiak izaera parte-hartzailea du, bertan parte hartzen duten pertsonak beren ikuspuntutik, ezagutzatik, interesetik eta erantzukizunetik lan egiteko aukera izan dezaten, autonomiaz eta berdintasun-baldintzetan, prozesuak dirauen bitartean.

Metodologia parte-hartzaile honek era malgu batean txertatzen ditu lan indibiduala eta talde-lana, eta bere inguruan lortzen duen parte-hartzearen zabaltasunaz eta aniztasunaz baliatzen da.

2013an lagundutako Agendek **122 pertsonaren parte-hartzea** sustatu zuten; horietatik 21ek profil politikoa dute, 99k profil teknikoa eta 2 pertsonak zerbitzuak ematen dituzte sozietate publikoetan. Agenda bakoitzean **15 pertsonak parte hartu dute batez beste**: 2,6 kargu publikok eta profil teknikoko 12,4 pertsonak; Udalaz kanpoko eremuetatik etorritako pertsonen parte-hartzea noizbehinkakoa izan da (2012an lagundutako Agendetan 14 pertsonak parte hartu zuten batez beste: 3,5 kargu publikoak ziren eta 9,7 profil teknikokoak).

Hurrengo taulan, lagundutako Agenda bakoitzeko parte-hartzeari buruzko kopuruak zehaztu dira.

	Profil mota bakoitzeko parte-hartzaile kopurua			Guztira Pertsonak
	Politikoa	Teknikoa	Bestelako profila	
Abanto-Zierbena	6	8	1	15
Arratzua-Ubarrundia	4	6	0	10
Bakio	1	11	0	12
Eibar	2	14	0	16
Galdakao	2	36	0	38
Gueñes	1	3	0	4
Ortuella	2	10	1	13
Plentzia	3	11	0	14
Guztira	21	99	2	122

3.2 - GEHITUTAKO PROIEKTUAK

2013an lagundutako 8 Agendetan **35 proiektu** gehitu dira, hau da, **4,4 proiektu Agenda bakoitzeko**. Hauexek dira aipatutako proiektuak TBAko lan-esparruen (Antolakuntza, Herritarrak eta Lurraldea) arabera sailkatuta:

Abanto-Zierbena

Antolakuntza	Plangintza eta Kudeaketa (Agintaldia eta Urteko Kudeaketa Plana)
	Udal jardunaren jarraipen eta ebaluazio lantaldea
	Prozedurak (Lan-fluxuak eta espedienteen Kudeatzailea)
Herritarrak	HAZ + entzuketa aktiboa
	Herritarren parte-hartze plana
Lurraldea	Abanto Marka

Arratzua-Ubarrundia

Antolakuntza	Izapideen eskuliburua
Herritarrak	Herritarren ataria
	Gardentasuneranzko ibilbidea

Bakio

Antolakuntza	Barne koordinazio taldea
	Prozeduren sinplifikazioa
Herritarrak	Udal zerbitzuen katalogoa

Eibar

Antolakuntza	Prozeduren eskuliburua
	Barne parte-hartzearen egitura
	Barne komunikazio plana
	eAdministrazio Plana

Galdakao

Antolakuntza	Plangintza (Helburuak) eta Koordinazio Organoak
	Udal prozesuen definizioa
	Pertsona-kudeaketa integrala
	Informazio-sistemen plana

Gueñes

Antolakuntza	Koordinazio talde politiko-teknikoa
	Antolakuntza politiko-teknikoaren berrikusketa
	Izapideen eskuliburua
Herritarrak	Herritarrentzako Arretaren berrikusketa

Ortuella

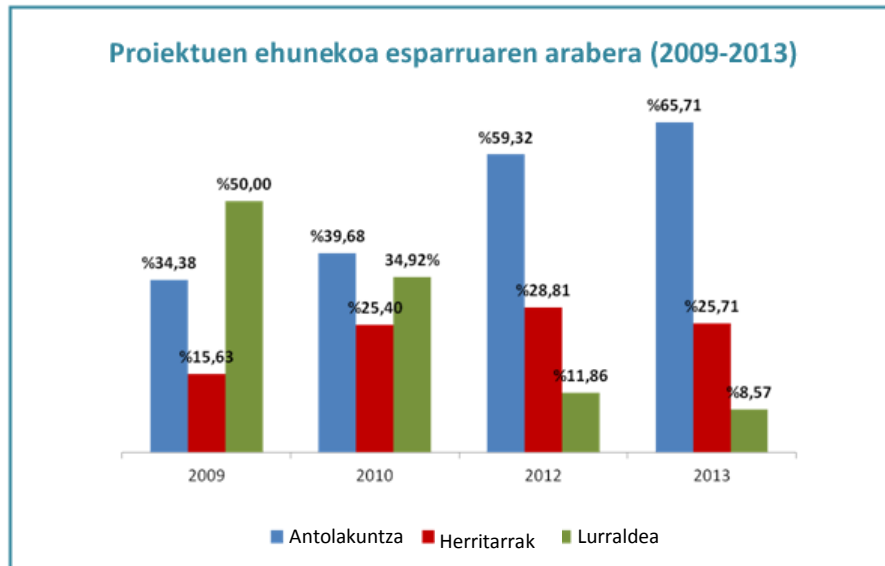
Antolakuntza	Udal araudi organikoa
	Udal kudeaketa plana
	Aurrerapen digitala
	Prestakuntza eta gaikuntza plana
Herritarrak	Herritarren parte-hartzerako estrategia
Lurraldea	Kultur agenda
	HAPO Aholku Batzordea

Plentzia

Antolakuntza	Esparruaren banaketa funtzionala
	Izapideen eskuliburua
Herritarrak	Seinaletika
	Arreta telefonikoaren hobekuntza

2013an lagundutako 35 Agendek 24 proiektu gaineratu dituzte; horietatik 69% Antolakuntza esparruari dagozkio (proiektu guztien %69); 23% Herritarrak deritzon esparruarekin lotuta daude (guztien %23); eta gainontzeko 8% proiektuak Lurraldea esparrukoak dira (%8). Ondoko koadroan eta grafikoan ikus daitekeenez, udalen “sendotasun” instituzionala indartzea xede duten antolakuntza arloko proiektuek gero eta pisu espezifiko handiagoa dute - epealdian lagundutako agendetan duten presentziari dagokionez.

Eremua	2009		2010		2012		2013		Guztira	
	Kp	%	Kp	%	Kp	%	Kp	%	kp	%
Antolakuntza	11	34,38	50	39,68	35	59,32	23	65,71	119	47,22
Herritarrak	5	15,63	32	25,40	17	28,81	9	25,71	63	25,00
Lurraldea	16	50,00	44	34,92	7	11,86	3	8,57	70	27,78
Guztira	32	100,0	126	100,0	59	100,0	35	100,0	252	100,0



Bestalde, **“Proiektuen mapa 2009-2013”** landu da, Agenda desberdinei gaineratutako proiektuak familia desberdinetan taldekatuz, helburuetan duten afinitateari erreparatuta.

Proiektu kopurua familia eta esparruaren arabera(2009-2013)

	2009	2010	2012	2013	Total
Kudeaketarako sistematika	4	15	22	11	52
Prozesuen kudeaketa	3	23	6	10	42
Pertsonak	4	12	7	2	25
Antolakuntza esparrua guztira	11	50	35	23	119
Herritarrak artatzeko zerbitzuak	2	18	9	4	33
Herritarrentzako /ekiko zerbitzuak diseinatzea	3	8	4	2	17
Gardentasuna	0	3	2	1	6
Herritarren parte hartzea	0	3	2	2	7
Herritarren esparrua guztira	5	32	17	9	63
Udal jokaera	1	12	3	1	17
Lurralde aktiboen garapena	13	30	2	2	47
Gizarte-eragileekiko lankidetzak	2	2	2	0	6
Lurraldearen esparrua guztira	16	44	7	3	70
Proiektuak guztira	32	126	59	35	252

Ikus daitekeenez, 2013an, **kudeaketa-sistematikak** ezartzea xede duten proiektuak dira **bereizgarrienak** (11 proiektu), eta ondotik datoz prozesuen **sinplifikazioa eta kudeaketa helburu** dutenak (10 proiektu) eta herritarrentzako arretan aurrera egin nahi dutenak (4 proiektua).

Hurrengo orrialdean, "Proiektuen mapa 2009-2013" delakoaren ikuspegia dago, bertan definitu diren proiektu-familia guztiak bereizita daudela. Ikuspegi horretan, 2013ko Agendei eta 2009-2013 epealdian lagundutako Agendei gaineratutako proiektu-kopurua zehaztu da, aipatutako azken irizpidearen arabera antolatuta.

Proiektuen mapa 2009-2013

Familia	Eremua	Proiektu kopurua	
		2013	2009-2013
O4- Izapideen eskuliburua - Prozesuen deskribapena eta kudeaketa - Espedienteen kudeatzailea	Antolakuntza	8	26
O2- Zuzendaritza taldea (politiko-teknikoa) - Zeharkakotasuna	Antolakuntza	5	26
T3- Garapen ekonomikoa eta enpleguaren sustapena	Lurraldea	0	20
C1- Herritarrentzako Arreta-Zerbitzua	Herritarrak	3	17
O6- Komunikazioa - Prestakuntza - Aitorkuntza	Antolakuntza	2	17
T1- Hiri proiektua - Plan estrategikoa - Posizionamendua	Lurraldea	1	17
C2- Web gunea - Herritarren Ataria	Herritarrak	1	16
O3- Kudeaketa sistema - Aginte koadroa - Aurrekontuak - Antolaketa funtzionala	Antolakuntza	4	15
T5- Esparru publikoa - Jasangarritasuna	Lurraldea	1	13
O1- Legealdi - Agintaldi Plana	Antolakuntza	2	11
O5- Prozesuen digitalizazioa - Interoperabilitatea	Antolakuntza	2	11
T4- Kultur garapena	Lurraldea	1	9
O7- Ezagutzaren kudeaketa - Intranet – Harrera-eskuliburua	Antolakuntza	0	8
C3- Zerbitzu Gutunak	Herritarrak	1	8
C6- Esperientziak - Herritarren parte-hartze esparrua	Herritarrak	2	7
C5- Gardentasuna eta herritarrentzako informazioa	Herritarrak	1	6
T6- Beste udal - erakunde batzuekiko lankidetzak	Lurraldea	0	6
C4- Ohar, Kexa eta Iradokizunen (OKI) bilketa eta tratamendua - Herritarren postontzia	Herritarrak	1	5
T2- Gizartea: Integrazioa - Garapena	Lurraldea	0	5
C7- Web 2.0 Proiektuak	Herritarrak	0	4
O8- Etengabeko hobekuntzarako sistematika	Antolakuntza	0	3
O9- Beste batzuk	Antolakuntza	0	2
Guztira		35	252

4. TBA lan-prozesuak. Ebaluazioaren emaitzak

4.1 - PROZESUAREN EZAUGARRIAK

Hauexek dira **TBA lan-prozesuak diseinatzeko** metodologiaren ezaugarriak:

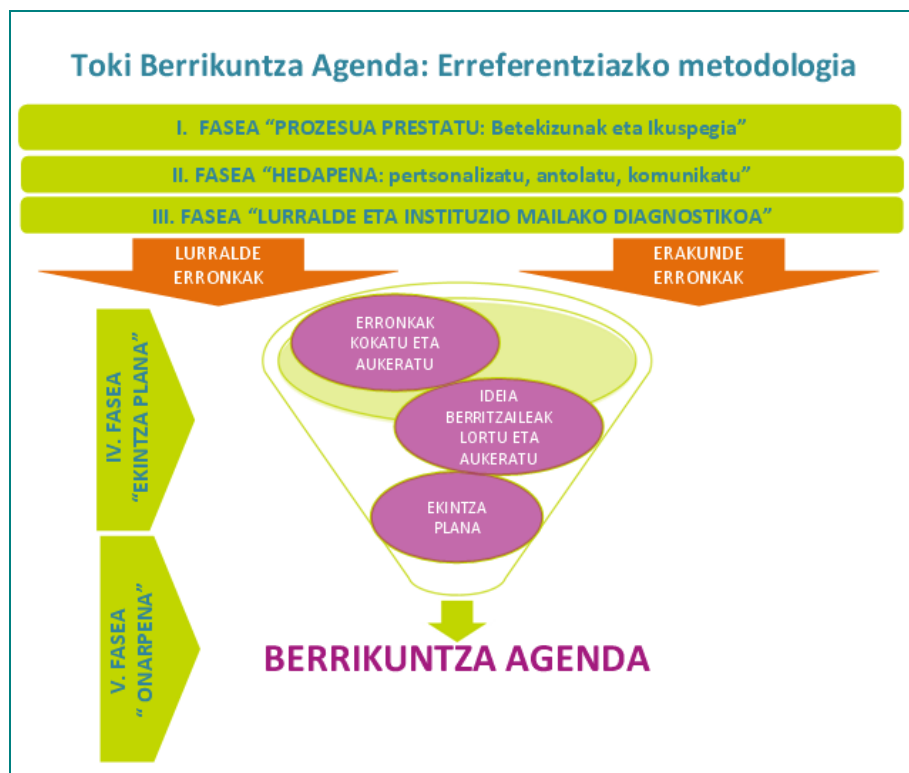
- **Konpromiso politikotik** lan egitea.
- Zereginei **errealitate instituzionaletik**, horren ezaugarrietatik, aurreikuspenetatik eta etorkizuneko proiektuetatik begiratzea.
- **Proiektuak kudeatzeko logika** bat aplikatzea, bere faseekin, eginkizunekin, tarteko emaitzekin eta dagokion egutegiarekin (prozesuak 3 hilabeteko gehienezko iraupena du).
- Prozesuak dirauen bitartean, jarrera, ikuspegi, espezialitate edo interes desberdinetako **pertsonak elkarrekin**, autonomiaz eta berdintasunezko baldintzetan lan egiteko aukera sustatzea.
- **Udal proiektuaren eremuan lanaren zentzua aurkitzea**, alderdi hauek lotuz: aldaketa sozialak, lurralde eta erakunde mailako estrategiak eta erronkak, eta pertsona bakoitzak proiektu komunari egin diezaiokeen ekarpena.
- **Aurrerapenak** aitortu eta prozesuaren emaitzak **sozializatzea**.

Metodologia parte-hartzaile honek maila politikoa eta teknikoa edo kudeaketa-arlokoaren arteko harremana erraztu nahi du, baita sailen arteko zeharkakotasuna eta talde-lana ere. Honela, **bi eragin-mota** bilatzen dira:

- Alde batetik, **emaitzak**: erakundearen garapena erraz dezaketen **proiektu berritzaileen** garapena identifikatu eta programatzea, herritarrekiko hurbiltasuna eta hauen parte-hartzea, eta eragile sozial eta instituzionalekiko lankidetzatza.
- Bestetik, elkarlanean eta **elkarrekin** zehaztuz doazen arazo eta aukerei begira lan egitearen esperientzia; nor bere ekarpenak egin eta besteek entzun izanaren sentsazioa... lortu beharreko helburua da, berez.

Hauexek dira **prozesuko aktoreak** (pertsonek batek zeregin bat baino gehiago beregana dezake):

- **Alkatetza.** Prozesua garatzeko konpromisoa hartu eta esplizituki babesten du.
- **Arduradun politikoa.** Prozesuarekiko konpromiso politikoa irudikatzen duen kargu publikoa.
- **Maila teknikoko pertsona koordinatzailea** Prozesua erraztu eta horren ondoriozko Agenda bultzatzeaz arduratuko den profil horretako pertsona.
- **Parte-hartzaileak.** Prozesuko protagonistak diren pertsonak.
- **Ikuspegi Aholkularitza.** Agenda guztien Ikuspegi-txostena landu eta horien garapena koordinatzen du.
- **Esparru-aholkularitza** Prozesua errazten duena. Gainerako aktoreekin eskuz esku lan egin eta jarraitu beharreko arauak zehazten ditu, une oro parte-hartzaileen lana oztopatzea saihestuz.



Berrikuntza Agendaren diseinu-prozesuak **bost fase** betetzea proposatzen du.

- **I. Fasea “Prozesua prestatzea”.** Hautetsiekiko topaketak aurreikuspenak identifikatzeko eta udalaren heldutasun-maila zehazteko. Ondorioz, Ikuspegi-txostena osatu eta parte-hartze konpromisoa sinatzen da.
- **II. Fasea “Prestaketa”.** Fase honetan, bultzatzaile politikotzat eta koordinatzaile teknikotzat diharduten pertsonen prozesua antolatzen dute, esparru-aholkularitzaren laguntzaz. Fase honetan, parte-hartzaileak identifikatu eta gonbidatzen dira, Lan Plana finkatzen da eta prozesuaren ezaugarriak eta helburuak jakinarazten zaizkio erakundeari.
- **III. Fasea “Diagnostikoa”.** Antolaketan, emandako zerbitzuetan eta herritarrekiko interakzioan dauden erronkak eta berrikuntza-aukerak identifikatzen dira. Ikuspegi-txostenean hala aurreikusita badago, lurralde mailako posizionamendua eta erronkak eta ekintza-aukerak identifikatzen dira, erronka horiei berrikuntzaren ikuspegitik erantzuteko.
- **IV. Fasea “Ekintza Plana”.** Fase honetan, berrikuntza-aukerak lehenetsi, aukeratu, definitu eta proiektu gisa programatzen dira. Proiektu horiek bilduta osatzen dute Berrikuntza Agenda.
- **V. Fasea “Onarpena”.** Lortutako Berrikuntza Agendaren onarpen formala bultzatzeaz gain, ikasketa aitortu eta emaitzak sozializatzen dira.
-



Fasea	Helburua / Emaitza
<p>I. Fasea Prozesua prestatzea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udalak konpromisoa sinatzea. • Ikuspegi-txostena. Hasierako egoera eta balizko interesguneak.

Fasea	Helburua / Eraitza
II. Fasea Hasiera	<ul style="list-style-type: none"> • Pertsona parte-hartzaileak identifikatzea. • Lan-plana definitzea. • Hasiera komunikatzea.
III. Fasea DIAGNOSTIKOA	<ul style="list-style-type: none"> • Lurralde eta erakunde mailako erronkak identifikatu eta lehenestea.
IV. Fasea Ekintza Plana	<ul style="list-style-type: none"> • Berrikuntza arloko aukerak identifikatu eta lehenestea. • Garatu beharreko proiektuak definitzea.
V. Fasea Onarpena	<ul style="list-style-type: none"> • Berrikuntza Agendaren onarpena. • Aitortza eta Sozializazioa.

Parte hartzeko konpromisoa

2013an, alde aurreko konpromisoa sinatzeko ohitura mantendu da 2012an atxikitako udal bakoitzarekin, alderdi hauek aintzakotzat hartuz:

- *Lan-prozesu parte-hartzailea garatzea, sailetan edo/eta proiektuetan ardura duten profil politiko eta teknikoko pertsonen osatutako gogoeta-talde bati egokituz.*
- *Prozesuaren hasieran ezarritako lan-egutegia betetzea eta, zernahi gerta ere, aurreikusitako epean amaitzea (gehienez, hiru hilabetez).*
- *Prozesuaren ondorioz sortutako berrikuntza Agendaren onarpena sustatzea eta, zernahi gerta ere, horren erantzukizunak eta proiektuak erakunde osoari ezagutaraztea.*
- *Pertsona bat koordinatzaile izendatzea, prozesua errazteko asmoz (informazioa ematea, logistika kontuak, etab.).*

4.2 EBALUAZIOAREN EMAITZAK

Ebaluazioa, prozesuan parte hartu duten pertsonak bete dituzten galdetegietatik bildutako informazioa oinarritzat hartuta landu da.

Erabilitako galdegaiterako sarbidea

Arduradun politikoa:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?usp=drive_web&formkey=dFh0d3h3OgNGcm9VMTJxYUxjRWlrc0E6MA#gid=0

Maila teknikoko pertsona koordinatzailea:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?usp=drive_web&formkey=dG1xM05LUEZWUzVuQS16YINVQnB3aHc6MA#gid=0

Ikuspegi Aholkularitza:

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?usp=drive_web&formkey=dG16cUIKbDFsV1lyTGR1amc2ckpqeWc6MA#gid=0

Esparru Aholkularitza

https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?usp=drive_web&formkey=dEZsTzI1NTBSaGRjZk9tZDRnMFA3Y3c6MA#gid=0

Ebaluazio-galdetegiari emandako erantzun-maila honako hau izan da:

Pertsona jasotzailea	Bidalitakoak	Betetakoak	Erantzun-indizea
Arduradun politikoa	8	5	%62,50
Maila teknikoko koordinatzailea	7	6	%85,71
Laguntza Aholkularitza	1	1	%100,00
Esparru Aholkularitza	8	8	%100,00

Honako alderdi hauek ebaluatu dira: Aurreikuspenen betetzea eta prozesuaren emaitzak; Prozesuaren diseinua; Fase desberdinen garapena; Erabilitako tresnak.

Horretarako aukera egon denean -analisiari denbora-ikuspegia emateko asmoz-, 2012ko berrikuntza Agenden balorazioa gaineratu da.

• **AURREIKUSPENEN BETETZEA ETA BALIAGARRITASUNA**

Aurreikuspenen betetzea

Profilak	Batez besteko balorazioa	
	2013	2012
Bultzatzaile politikoa	4,40	3,67
Koordinatzaile teknikoa	4,33	3,86
Laguntza Aholkularitza	4,00	4,00
Esparru Aholkularitza	3,88	3,45

1: bat ere ez; 5: guztiz

Aztertu diren lau profiletan **espero ziren emaitzen betetze maila “ertain-altua”** dela esan dezakegu, 2012n lortutako balorazioari eutsi edo hobetu direlako.

Ekarpenak

Balizko ekarpenak	Batez besteko balorazioa			
	Bultzada politikoa		Koordinazio teknikoa	
	2013	2012	2013	2012
Antolakuntzan aldatzeko premiari buruzko pertzepzio handiagoa dago	+	++	+	+
Epe luzeagoko lan-etorkizuna definitzen lagundu du	+	-	+	-
Hurbilketa politiko-teknikoa bultzatu du	-	-	-	+
Sail desberdinen arteko harremanak bultzatu ditu	++	-	+	--
Udal errealitatea hurbildu du	-	-	--	-
Beste udal batzuen errealitateak eta proposamenak ezagutzera eman ditu	--	--	-	--
Udalaz gaindiko beste errealitate eta proposamen instituzional batzuk ezagutzera eman ditu.	--	--	--	--
Proiektu egingarriak eta onartuak definitzen lagundu du	++	+	++	++

++ Oso aipatua; + Nahikoa aipatua; - Gutxi aipatua; -- Oso gutxi aipatua edo bat ere ez aipatua.

- **Hona hemen ekarpen esanguratsuenak:**
“Sailen arteko harremana hobetzea” (batez ere sustatzaile politiko gisa dihardutenentzat); *“Proiektu egingarrien zehaztapena”*; *“Lan-prozesua epe luzeagora zehaztea”*; *“Aldatu beharraren pertzepzioa handitzea”*.
- **Egoera hau 2012ko Agenden ebaluazioan egondakoaren oso antzekoa da; aldatu den bakarra**
Profil bietan hurrengo ez da garrantzitsua edo garrantzi txikia dauka: “udal errealitateari buruzko ezagutza handitzea”, “beste udal batzuen esperientziei buruzko ezagutza hobetzea” eta “beste herri-erakunde batzuen proposamenei buruzko ezagutza hobetzea”.
- **Hona hemen garrantzi gutxien dutenak:** zeharkakotasuna hobetzeko prozesuari egindako ekarpenak soilik 2013koarekin alderatuta hobekuntza dauka.

Prozesuaren baliagarritasuna

2012an bezala, **sustatzaile politiko** gisa dihardutenen **%100ak** eta **koordinatzaile tekniko** gisa egiten dutenen **%100ak erabilgarri deritzote garatutako prozesuari eta beste udalei ere gomendatuko liekete.**

Agendetako proiektuak abian jartzen lagunduko luketen alderdiak

Alderdi **garrantzitsuenak** hurrengo hauek dira:

Borondate eta Konpromiso politiko eta tekniko; denbora inbertitzea; eta, hirugarrenez, udalaren barruan eta beste udalekin konfiantzarako eta elkar laguntzeko espazioak sortzea.