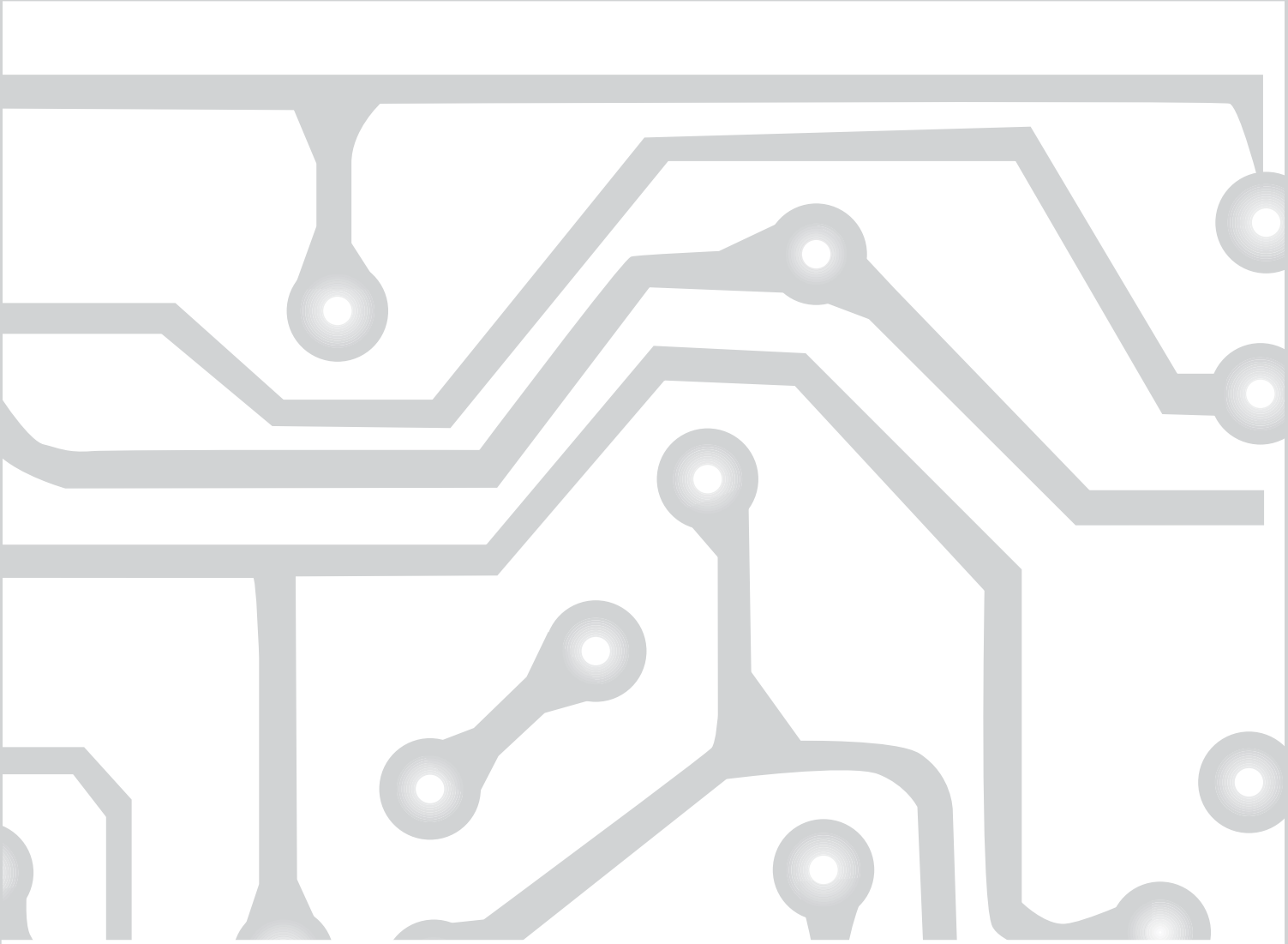




Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnosticoa

**Emaitzen txostena
2012ko abendua**



“Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa” Tokiko Berrikuntza Agendaren esparruan egindako lana da. Tokiko Berrikuntza Agenda (TBA) EUDELe bultzatu du, Eusko Jaurlaritzarekin batera, eta Euskadiko hiru Foru Aldundiek ere parte hartu dute.

Zuzendaritza eta koordinazioa: [EUDEL eta TBArako Idazkaritza Teknikoa](#)

Diagnostikoaren diseinurako kolaborazioa: [Bikaintasunerako Euskal Fundazioa - Euskalit](#)

Galdera-sortaren diseinua, analisia eta txostena idaztea: [Enrique Sacanell Berrueco](#)

Landa-lana eta tratamendu estatistikoa: [BIZILAN](#)

Lan hau 2012ko maiatza eta iraila bitartean egin da.

Aurkibidea

1- Sarrera	2
2- Ikuspegi metodologikoa eta parte-hartzaileak	3
3- Emaitzak. Ikuspegi orokorra	7
4- Emaitzak, irizpide bakoitzeko	12
5- Zenbait ondorio	26
I. eranskina: Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak	
II. eranskina: Parte hartu duten udalak	
III. eranskina: Galdera-sorta	

1 - SARRERA

Euskadiko Udalen Elkartek (EUEDEL), beste zenbait helbururen artean, Euskal Udalei zerbitzuak eskaini nahi dizkie tokian tokiko sakontze demokratikoa bultzatzeko, erakundeen irekiera sustatzeko eta herritarrentzat baliozkoak diren zerbitzuak modu eraginkorrean eman ahal izateko. Horretarako, zenbait ekintza eta aholkularitza-, trebakuntza- eta laguntza-programa gauzatzen ditu. Alde horretatik, EUEDEL, Eusko Jaurlaritzaren lankidetzarekin eta hiru Foru Aldundien parte-hartzearekin, Tokiko Berrikuntza Agenda (TBA) garatzen ari da 2008az geroztik, eta ekimen horren bitartez, gobernatu, kudeatu eta zerbitzuak ematerakoan berrikuntza sustatu nahi du.

TBAren esparruan, eta gure udaletako errealitateari buruz eskuragarri dugun ezagutza hobetzeko _neurri handi batean, eguneroko lanean biltzen den eta nagusiki kualitatiboa den informazioan oinarrituta dago ezagutza hori_, udal horien egoerari buruzko diagnostiko bat egin da, baliatzen dituzten kudeaketa-sistematiken eta herritarrei zerbitzuak emateko moduen inguruan eta, orokorrean, hobekuntza eta berrikuntzaren alorrean zer nolako egoeran dauden jakiteko. Diagnostiko hori 2012ko maiatzetik uztailean bitartean egindako landa-lanean oinarritu da, eta haren ondorioei esker, udal horientzako lagungarri izango diren tresnak, haien egoeretara eta banakako egoeretara hobeto doituak, proposatu ahal izango dira.

Dokumentu honetan biltzen dira, laburtuta, diagnostikoan lortutako emaitza eta ondorioak, eta hasieran zer nolako metodologia erabili den azaltzen da labur, bai eta parte hartu duten udalerrien ezaugarriak ere. Jarraian, euskal udalerrri guztietarako ondorio globalak aurkeztu dira, eta berrikuntzaren diagnostikorako ezarri diren 10 irizpideetako bakoitzerako ondorio espezifikoak. Amaitzeko, egindako lanetik ateratako ondorio nagusiak aurkeztu dira.

2 – IKUSPEGI-METODOLOGIKOA ETA PARTE-HARTZAILEAK

Diagnostikoaren ikuspegia

Diagnostikoa Euskadiko 251 udalei zuzendutako galdera-sorta batean oinarritu da. Horretarako, galdera-sorta bat diseinatu da (*ikus III. eranskina: Galdera-sorta*), eredu espezifiko batean oinarrituta; eredu hori, aldi berean, hainbat erreferentetan oinarrituta dago, hala nola, Kudeaketako Bikaintasunaren Europako Ereduan (EFQM), Herri Administrazioen Kalitatearekiko Konpromisoen Gutunerako ebaluazio-gidan (Zerbitzu Publikoen Kalitaterako Administrazio Arteko Sarearena) edo Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketako Bikaintasun Esparru Orokorrean.

2.1. Grafikoa. Diagnostikoaren eredu

Eredu horrek _eta horrenbestez, galdera-sortak berak ere bai_ hamar ebaluazio-irizpide ditu, eta horietako bakoitza aztertu beharreko dimentsio edo alderdietan gauzatzen da. Dimentsio edo alderdi bakoitzerako bost jarrera edo galdera eskaintzen dira, eta horietatik bat aukeratu behar da. (*1. irudia: Diagnostikoaren eredu*)



Udal bakoitzak erantzuteko aukeratu dituen pertsonen erantzunak kontuan hartuta ezartzen da diagnostikoa. Alde horretatik, landa-lana egiteaz arduratu diren pertsonen galdera-sorta eman eta haren interpretaziorako sor litezkeen galdera guztiei erantzun baino egin ez dutenez, esan daiteke galdera-sorta udalek beren kabuz bete dutela eta, ondorioz, ikerketaren ondorioak udalek beraiek egindako diagnostiko batean oinarrituta daudela.

Analisia egiteko, datuak lurralde historikoen arabera banatu dira, bai eta udalerri bakoitzaren biztanle-kopuruaren arabera ere. Zenbaitetan, eskualdeka segmentatutako datuak ere aurkeztu dira; hala eta guztiz ere, eskualde ugari daude, datuak murriztu egiten dira haietako batzuetan, eta ez da, beraz, erabilgarria segmentazio horren erabilera orokortzea.

Jasotako erantzunak

251 bidalketa egin dira _hots, Euskadiko Udal guztietara_ eta 203 erantzun jaso. Horrek esan nahi du erantzunen portzentajea %80,88koa dela, eta estatistika-esanahia %95,45ekoa ($p=q=50$). Erreferentziazko biztanleria osorako (Euskal Autonomia Erkidegoko udalak) errore estandar estimatua %3,07koa da. 1. taulan agertzen dira Euskadi osorako eta Lurralde Historiko bakoitzerako errore-marjinak.

2.1. taula. Errore estatistikorako marjinak: Euskadi osokoa eta Lurralde Historiko bakoitzekoa.

	Unibertsoa	Lagina	Errore-marjina
Araba	51	47	$\pm 4,12$
Bizkaia	112	100	$\pm 3,28$
Gipuzkoa	88	56	$\pm 8,10$
Euskadi	251	203	$\pm 3,07$

Parte hartu duten udalen profila

Ikerketan parte hartu duten udalak _hots, galdera-sorta erantzun dutenak (ikus II. eranskina: "Parte hartu duten Udalak")_ hiru aldagaien arabera sailkatu dira: Lurralde Historikoa, udalerriaren tamaina eta udalerriko aurrekontua.

- Galdera-sorta zenbat udalerritarra bidali den kontuan hartuta, eta jasotako erantzun-portzentajea ikusita, Gipuzkoan portzentaje hori baxuagoa dela ikusi da, 1.001 eta 5.000 biztanle bitarteko udalerrietan bereziki. Erantzun-indize altuena Arabako Lurralde Historikokoa da; han, 2.001 eta 5.000 biztanle bitarteko udalerriek izan dute parte-hartze portzentaje baxuena ikerketan. Bizkaian, erantzun-portzentajea %80tik gorakoa da biztanleria-geruza guztietan.

2.2. taula. Kopuru absolutuaren eta jasotako erantzun-portzentajearen banaketa udalerrien tamainaren eta Lurralde Historikoaren arabera.

Udalerriaren tamaina	Kopuru absolutua eta jasotako erantzunen portzentajea							
	Araba		Bizkaia		Gipuzkoa		GUZTIRA	
	Tartea	%	Tartea	%	Tartea	%	Tartea	%
100.001 baino gehiago	1	100,0	2	100,0	1	100,0	4	100,0
50.001etik 100.000ra	--	--	1	100,0	1	100,0	2	100,0
25.001etik 50.000ra	--	--	7	100,0	1	50,0	8	88,9
10.001etik 25.000ra	2	100,0	8	80,0	10	71,4	20	76,9
5.001etik 10.000ra	--	--	11	84,6	11	78,6	22	81,5
2.001etik 5.000ra	4	66,7	17	89,5	3	33,3	24	70,6
1.001etik 2.000ra	12	92,3	16	80,0	6	40,0	34	70,8
1.000 baino gutxiago	28	96,6	38	95,0	23	71,9	89	88,1
GUZTIRA	47	92,2	100	89,3	56	63,6	203	80,9

2.2 eta 2.3 grafikoak. Galdera-sortaren erantzunen portzentajea Lurralde Historiko bakoitzeko eta udalerriaren tamainaren arabera.



- Udal aurrekontuaren ikuspegitik, erantzun gehienak _udal guztien %40,4 osatzen duten 82 udalenak_ 1,2 milioi eurotik beherako aurrekontua duten udaletakoak dira.

2.3. taula. Kopuru absolutuaren eta jasotako erantzun-portzentajearen banaketa udalerrien aurrekontuaren eta Lurralde Historikoaren arabera.

Udalerriaren tamaina	Kopuru absolutua eta jasotako erantzunen portzentajea							
	Araba		Bizkaia		Gipuzkoa		GUZTIRA	
	Tartea	%	Tartea	%	Tartea	%	Tartea	%
0 €-tik 1,2 milioi €-raino	27	57,4	35	35,0	20	35,7	82	40,4
1,2 €-tik 2,2 milioi €-raino	8	17,0	15	15,0	8	14,3	31	15,3
2,2 €-tik 4 milioi €-raino	6	12,8	10	10,0	3	5,4	19	9,4
4 €-tik 8 milioi €-raino	3	6,4	13	13,0	7	12,5	23	11,3
8 €-tik 20 milioi €-raino	1	2,1	16	16,0	9	16,1	26	12,8
20 €-tik 60 milioi €-raino	1	2,1	8	8,0	7	12,5	16	7,9
60 €-tik 100 milioi €-raino	0	0,0	1	1,0	1	1,8	2	1,0
100 milioi €-tik gora	1	2,1	2	2,0	1	1,8	4	2,0
GUZTIRA	47	100,0	100	100,0	56	100,0	203	100,0

3 - EMAITZAK. IKUSPEGI OROKORRA

Jasotako erantzunen multzo osoa aztertuta, erantzun horiek 2. mailan daude _5 mailako eskala batean_, berrikuntza eta kudeaketako garapen-mailari dagokionez. Euskal udalerrriak era askotakoak dira berez, eta, horrenbestez, balioespen global horrek hainbat eta hainbat ñabardura ezkutatzen du, logikoa den moduan. Ñabardura horiek agerian uztea da atal honen xedea.

Batez besteko garapen-mailak

Diagnostikoa baliatu diren irizpide desberdinen arabera, aurrerapenik handiena _hurrengo taulan ikus daitekeen moduan_ **lidergo, gardentasun, administrazio irisgarri eta parte-hartzearen irizpideetan** hauteman da. Horietan guztietan, balioespen globala 2 baino altuagoa da. Aldiz, zerbitzuen kudeaketa eta enplegatuen kudeaketako irizpideek dute garapen-mailarik baxuena, betiere, ikuspegi orokor horretatik.

3.1. taula. Ebaluazio-irizpide bakoitzaren batez besteko globalak.

	Batez besteko globala
1 Politiken plangintza	1,88
2 Lidergoa	2,41
3 Gardentasuna	2,41
4 Parte-hartzea	2,32
5 Administrazio irisgarria	2,35
6 Zerbitzuen kudeaketa	1,53
7 Enplegatuen kudeaketa	1,55
8 Baliabideen kudeaketa	1,98
9 Lankidetzatza	1,90
10 Berrikuntza eta hobekuntza	1,83
Batez besteko globala	2,00

3.1. grafikoak. Hamar ebaluazio-irizpideen batez besteko globalen grafiko erradiala.



Batez besteko garapen-mailak Lurralde Historikoaren arabera

Udal bakoitzaren Lurralde Historikoaren aldagaia aztertzen bada, ikusten da Gipuzkoako udalerriek dutela garapen-mailarik altuena, eta, ondoren, Bizkaia eta Arabakoek.

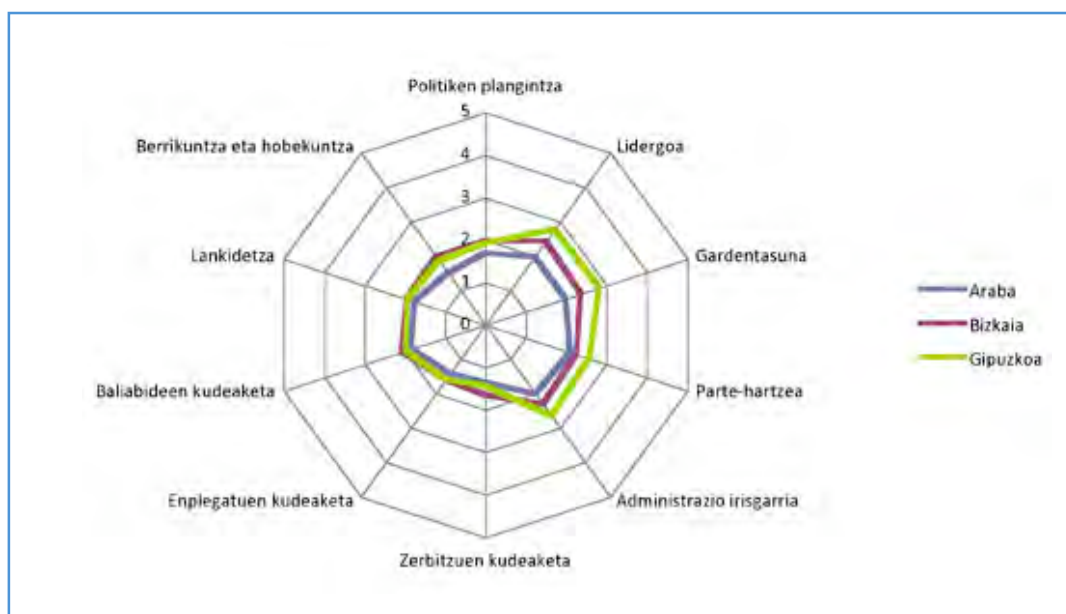
Hamar irizpideetako bakoitza aztertzen badugu, ikusiko dugu Araban garapenik handiena parte-hartzearen irizpidean gertatzen dela, eta Bizkaian, aldiz, lidergoarenean; Gipuzkoan, azkenik, gardentasunaren irizpideak du batez bestekorik altuena.

Bizkaian, berriz, plangintzan eta politika publikoetan, zerbitzuen kudeaketan eta berrikuntza eta hobekuntzan dago garapen-mailarik baxuena. Pertsonen kudeaketan eta lankidetzan, Bizkaiak zein Gipuzkoak maila ia berbera dute. Irizpide guztietan, Arabak garapen-maila baxuagoa du beste lurraldeetan baino, eta litekeena da hango udalerri gehienen tamainagatik izatea.

3.2 taula. Batez besteko globalak Lurralde Historiko bakoitzeko

	Batez besteko globala		
	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1 Politiken plangintza	1,68	1,96	1,92
2 Lidergoa	1,98	2,42	2,76
3 Gardentasuna	1,99	2,37	2,83
4 Parte-hartzea	2,11	2,26	2,59
5 Administrazio irisgarria	2,02	2,33	2,66
6 Zerbitzuen kudeaketa	1,36	1,66	1,44
7 Enplegatuen kudeaketa	1,43	1,59	1,59
8 Baliabideen kudeaketa	1,83	2,06	1,97
9 Lankidetzatza	1,76	1,94	1,93
10 Berrikuntza eta hobekuntza	1,50	1,97	1,84
Batez besteko globala	1,74	2,04	2,14

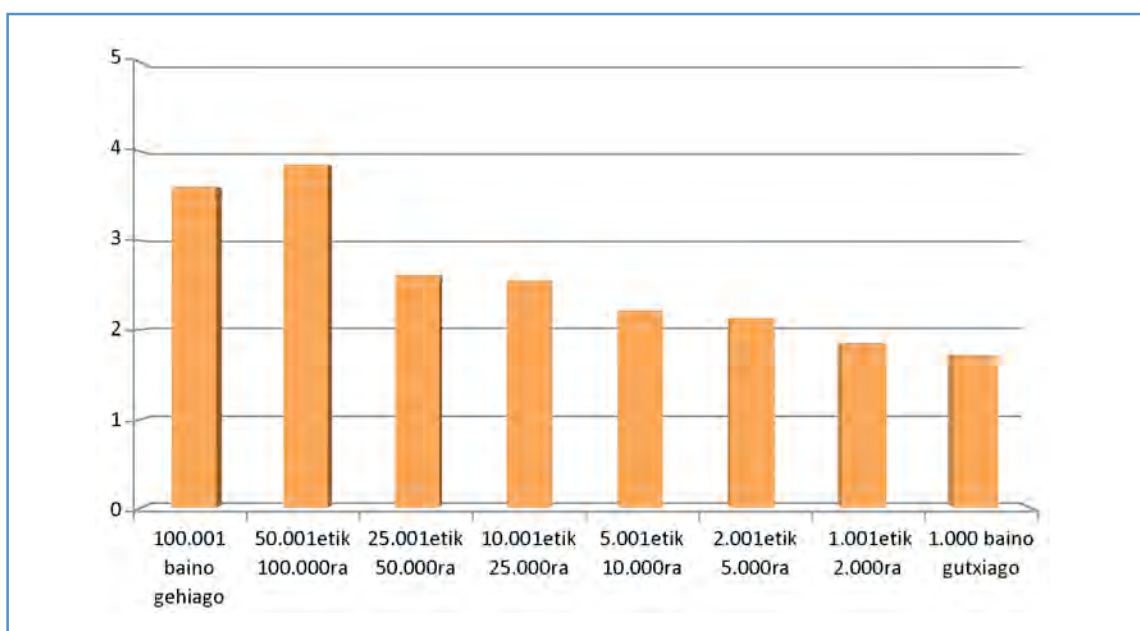
3.2. grafikoa. Batez bestekoen grafiko erradiala Lurralde Historikoen arabera.



Batez besteko garapen-mailak biztanleriaren tamainaren arabera

3.3 grafikoak erakusten duen moduan, korrelazio argia dago aztertutako alorretan udalek duten garapen-mailaren eta udalerrietako biztanleria-kopuruaren artean. 50.000 biztanletik gorako udalerriek dute aurrerapen-mailarik altuena. Gainerakoek, zenbat eta txikiagoa izan udalerria, orduan eta batez besteko puntuazio global txikiagoa dute.

3.3 grafikoa. Batez besteko puntuazioaren grafikoa, biztanleria-kopuruaren arabera.



50.001 eta 100.000 biztanle bitarteko udalek dute batez besteko balio altuena aztertutako irizpide guztietan, pertsonen kudeaketan izan ezik; hor, 100.000 biztanletik gorako udalerrietako udalak gainerakoak baino gorago kokatuta daude.

Irizpide guztietan, udalerriaren tamaina zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da irizpide desberdinen batez besteko puntuazio globala ere _salbuespen gutxi batzuetan izan ezik_.

3.3 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez bestekoak.

	Guztira	100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	50.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1 Politiken plangintza	1,88	3,55	3,70	2,15	2,22	1,93	2,09	1,70	1,67
2 Lidergoa	2,41	3,83	4,17	2,79	3,42	2,76	2,63	2,22	1,98
3 Gardentasuna	2,41	4,07	4,29	3,20	2,96	2,41	2,64	2,24	2,10
4 Parte-hartzea	2,32	3,50	3,67	2,54	3,03	2,52	2,47	2,09	2,04
5 Administrazio irisgarria	2,35	3,19	4,00	3,09	2,73	2,51	2,45	2,01	2,19
6 Zerbitzuen kudeaketa	1,53	3,40	3,60	2,23	1,95	1,74	1,59	1,33	1,25
7 Pertsonen kudeaketa	1,55	3,45	3,10	2,03	2,07	1,75	1,51	1,57	1,23
8 Baliabideen kudeaketa	1,98	3,50	3,60	2,73	2,28	2,44	1,94	1,83	1,70
9 Lankidetzatza	1,90	3,50	4,17	2,38	2,68	2,23	2,26	1,78	1,42
10 Berrikuntza eta hobekuntza	1,83	3,70	4,20	2,73	2,51	2,09	1,76	1,64	1,48
Batez besteko globala	2,00	3,59	3,84	2,60	2,54	2,20	2,11	1,83	1,70

4 – EMAITZAK, IRIZPIDE BAKOITZEKO

Atal honetan laburpen txiki bat egin da, kontuan hartu diren hamar ebaluazio-irizpideetako bakoitzean txertatu diren dimentsio edo alderdiei dagokienez euskal udalak zein egoeratan dauden jakiteko.

“Galdera-sorta” izeneko III. eranskinean kontsulta daiteke, xehetasunez, 10 ebaluazio-irizpideetako bakoitzean txertatutako alderdi bakoitzeko edukia, eta aztertutako alderdi bakoitzari esleitutako 5 egoerak.

1. irizpidea: Politiken plangintza eta definizioa

Irizpide horretan, Bizkaiak du balioespenik altuena, gobernurako estrategia eta helburuak definitzeko moduari dagokion alderdian izan ezik; izan ere, irizpide horretan Gipuzkoa dago aurretik _bestalde, alderdi horrexek du, oro har, puntuaziorik baxuena (1,42)_.

4.1 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidear en batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	1,42	1,17	1,41	1,66
2. Kudeaketako helburuetan eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	1,88	1,72	1,96	1,88
3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	2,12	1,87	2,29	2,04
4. Udalerriaren plangintza estrategikoaren dinamika	2,12	2,06	2,16	2,11
5. Tokiko gobernu berriari boterea eskualdatzeko prozesua	1,86	1,55	1,97	1,93
1. irizpidea, oro har, politiken plangintza eta definizioa	1,88	1,68	1,96	1,92

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (3,7), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (3,55). Gainerako udalerrietan, oro har, puntuazioa zenbat eta baxuagoa izan, orduan eta txikiagoa da batez besteko puntuazioa. Hala ere, joera hori eten egiten da 2.001 eta 5.000 biztanle bitarteko udalerrien tartean, horien balioa 2,09koa baita, hurrengo biztanleria-tartearen 1,93 baino altuagoa.

4.2 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	1,42	3,50	4,50	1,50	1,85	1,64	1,46	1,18
2. Kudeaketako helburuetan eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	1,88	4,00	3,00	1,75	1,80	2,05	1,88	1,79
3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	2,12	4,25	3,50	3,25	2,80	2,45	2,50	1,94
4. Udalerriaren plangintza estrategikoaren dinamika	2,12	4,00	4,50	2,50	2,30	1,95	2,54	2,03
5. Tokiko gobernu berriari boterea eskualdatzeko prozesua	1,86	2,00	3,00	1,75	2,35	1,55	2,08	1,56
1. irizpidea, oro har, politiken plangintza eta definizioa	1,88	3,55	3,70	2,15	2,22	1,93	2,09	1,70

2. irizpidea: Lidergoa

2. irizpideak, "Lidergoak", 2,41eko batez besteko puntuazioa du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino altuagoa. Gobernu-taldearen funtzionamenduari buruzko alderdiek dute puntuaziorik altuena (2,66), eta erantzukizun teknikoaren egiturak, aldiz, baxuena (2,14). Kasu guztietan, Gipuzkoak du puntuaziorik onena.

Lurraldeka, Gipuzkoak du batez bestekorik altuena (2,76), eta puntuaziorik onena aztertutako alderdi guztietan. Haren ondotik dira Bizkaia (2,42) eta Araba (1,98).

4.3 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Gobernu-taldearen funtzionamendua	2,66	2,11	2,66	3,11
2. Udaleko erantzukizun teknikoaren egitura	2,14	1,79	2,18	2,38
3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	2,43	2,04	2,42	2,79
2. irizpidea, oro har, Lidergoa	2,41	1,98	2,42	2,76

50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (4,17), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (3,83). Horien ondotik, 10.001 eta 25.000 biztanle bitarteko udalerririk daude (3,42). Gainerako kategorietan, oro har, udalerriko biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da emaitza.

4.4 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa	100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	2,66	4,25	4,50	3,13	3,45	3,09	2,63	2,68	2,21
2. Kudeaketako helburuetan eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	2,14	3,50	4,00	2,38	3,05	2,59	2,50	1,91	1,70
3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	2,43	3,75	4,00	2,88	3,75	2,59	2,75	2,06	2,02
2. irizpidea, oro har, Lidergoa	2,41	3,83	4,17	2,79	3,42	2,76	2,63	2,22	1,98

3. irizpidea: Gardentasuna eta kontuak ematea

“Gardentasuna eta kontuak ematea” izeneko 3. irizpideak 2,41eko batez besteko puntuazioa du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino altuagoa. Puntuaziorik altuena (3,2) udalbatzari buruzko informazioaren irisgarritasunak lortu du, eta haren ondotik, kontratazio eta erosketei buruzkoak (2,88). Kontrako muturrean, kudeaketako adierazleen erabilera 1,5eko puntuazioa lortu du.

Lurraldeka, Gipuzkoak du batez bestekorik altuena (2,83). Haren ondotik dira Bizkaia (2,37) eta Araba (1,99). Gipuzkoako udalerriek dute puntuaziorik altuena aztertutako alderdi guztietan, baina kudeaketako kontuak emateari dagokionez, Bizkaiarekin partekatzen du lehen tokia.

4.5 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Informazioaren irisgarritasuna				
Tokiko Gobernuari buruz	3,20	2,34	3,39	3,57
Gai ekonomikoei buruz	2,44	2,02	2,40	2,86
Kontratazio eta erosketei buruz	2,88	2,49	2,69	3,55
Hirigintzari buruz	2,53	2,06	2,37	3,21
Udal proiektuei buruz	2,63	2,30	2,44	3,23
2. Kudeaketako adierazleen erabilera	1,50	1,43	1,49	1,59
3. Kudeaketako kontuak ematea	1,69	1,28	1,82	1,80
3. irizpidea, oro har, Gardentasuna eta kontuak ematea	2,41	1,99	2,37	2,83

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (4,29), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (4,07). Horien ondotik, 25.001 eta 50.000 biztanle bitarteko udalerririk daude (3,2).

4.6 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago	
1. Informazioaren irisgarritasuna									
Tokiko Gobernuari buruz	3,20	4,75	4,50	4,50	3,70	3,23	4,00	3,00	2,72
Gai ekonomikoei buruz	2,44	4,00	4,00	3,50	2,70	1,91	2,75	2,35	2,26
Kontratazio eta erosketei buruz	2,88	4,75	4,00	4,00	3,65	2,82	2,92	3,00	2,46
Hirigintzari buruz	2,53	4,00	4,50	3,13	2,95	2,23	2,63	2,24	2,44
Udal proiektuei buruz	2,63	4,25	5,00	2,75	3,20	2,64	2,67	2,32	2,46
2. Kudeaketako adierazleen erabilera	1,50	3,25	5,00	1,75	2,10	1,68	1,50	1,35	1,20
3. Kudeaketako kontuak ematea	1,69	3,50	3,00	2,75	2,40	2,36	2,00	1,44	1,17
3. irizpidea, oro har, Gardentasuna eta kontuak ematea	2,41	4,07	4,29	3,20	2,96	2,41	2,64	2,24	2,10

4. irizpidea: Parte-hartzea

“Parte-hartzea” izeneko 4. irizpideak 2,32ko batez besteko puntuazioa du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino altuagoa. Herritarren parte-hartzeak, oro har, eta ohar, kexa eta erreklamazioen kudeaketak antzeko puntuazioa lortu dute (2,4 inguru), zerbitzuetako erabiltzaileek haien funtzionamenduan duten parte-hartzea baino altuagoa (2,09). Irizpide osoan eta aintzat hartu diren alderdi guztietan, Gipuzkoak du puntuaziorik onena.

4.7 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Herritarren parte-hartzea	2,66	2,11	2,66	3,11
2. Zerbitzuen funtzionamenduan parte hartzea	2,14	1,79	2,18	2,38
3. Ohar, kexa eta erreklamazioen kudeaketa	2,43	2,04	2,42	2,79
4. irizpidea, oro har, Parte-hartzea	2,41	1,98	2,42	2,76

Udallerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (3,67), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (3,5). Horien ondotik, 10.001 eta 25.000 biztanle bitarteko udalerrriak daude (3,03). Gainerako kategorietan, oro har, udalerriko biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da emaitza. Aipatzekoa da 10.001 eta 25.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek puntuazio altua lortu dutela aztertutako hiru alorretan. Gainera, nabarmena da 2.001 eta 5.000 biztanle bitarteko biztanleria duten udalerriek lortutako puntuazio ona, zerbitzuetako erabiltzaileek haien funtzionamenduan duten parte-hartzeari dagokionez.

4.8 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago	
1. Herritarren parte-hartzea	2,66	3,50	3,00	2,88	3,00	2,64	2,42	2,44	2,18
2. Zerbitzuen erabiltzaileek haien funtzionamenduan parte hartzea	2,14	3,50	4,00	2,38	2,55	2,23	2,46	1,76	1,84
3. Ohar, kexa eta erreklamazioen kudeaketa	2,43	3,50	4,00	2,38	3,55	2,68	2,54	2,06	2,11
4. irizpidea, oro har, Parte-hartzea	2,41	3,50	3,67	2,54	3,03	2,52	2,47	2,09	2,04

5. irizpidea: Administrazio irisgarria, herritarrekiko hurbila

“Administrazio irisgarria, herritarrekiko hurbila” izeneko 5. irizpideak 2,35eko batez besteko puntuazioa du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino altuagoa. Herritarrentzako arretan lortu da puntuaziorik altuena (3,28), eta administrazioaren sinplifikazioa eta azkartasuna gelditu da azken tokian (1,75), askoz ere beherago. Bizkaiak lortu du puntuaziorik onena, web orri motari dagokionez (2,56).

Lurraldeka, Gipuzkoak du batez bestekorik altuena (2,66). Haren ondotik dira Bizkaia (2,33) eta Araba (2,02). Egoera hori web orriaren alorrean baino ez da aldatu, alor horretan Bizkaiak lortu baitu puntuaziorik onena (2,56).

4.9 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Herritarrentzako arreta.	3,28	3,23	3,16	3,54
2. Web orria.	2,27	1,57	2,56	2,34
3. Administrazio-espedienteen kudeaketa.	2,10	1,64	1,92	2,80
4. Administrazioaren sinplifikazioa eta azkartasuna.	1,75	1,62	1,69	1,96
5. irizpidea, oro har, Administrazio irisgarria, herritarrekiko hurbila	2,35	2,02	2,33	2,66

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (4), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (3,19). Horien ondotik, 25.001 eta 50.000 biztanle bitarteko udalerriak daude (3,09). Gainerako kategorietan, udalerriko biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da emaitza, 1.000 biztanletik beherako udalerrietan izan ezik, haiek beren gaineko tartea (1.001 eta 2.000 biztanle bitartekoak) gainditu baitute. Aipatzekoa da udalerririk txikiak herriarrentzako arretan lortu duten puntuazio ona, 10.001 eta 25.000 biztanle bitarteko udalerriena baino altuagoa baita.

4.10 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa	100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Herritarrentzako arreta.	3,28	4,25	4,50	3,50	3,10	3,09	3,38	3,03	3,35
2. Web orria.	2,27	3,00	4,00	3,38	2,65	2,27	2,58	2,03	2,02
3. Administrazio-espedienteen kudeaketa.	2,10	3,00	4,00	3,13	2,85	2,64	2,17	1,47	1,84
4. Administrazioaren sinplifikazioa eta azkartasuna.	1,75	2,50	3,50	2,38	2,30	2,05	1,67	1,53	1,53
5. irizpidea, oro har, Administrazio irisgarria, herritarrekiko hurbila	2,35	3,19	4,00	3,09	2,73	2,51	2,45	2,01	2,19

6. irizpidea: Zerbitzuen kudeaketa

“Zerbitzuen kudeaketa” izeneko 6. irizpideak 1,53ko batez besteko puntuazioa du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino baxuagoa. Zerbitzuen katalogoak du puntuaziorik onena (2,08), eta prozesu bidezko kudeaketa dago azkena (1,30), kalitate-sistemei edo konpromiso ebaluagarrii (zerbitzu-kartak) buruzko elementuetatik ez oso urruti.

Lurraldeka, Bizkaia du batez bestekorik altuena (1,66). Haren ondotik da Gipuzkoa (1,44) eta Araba (1,36) daude.

4.11 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Zerbitzuen katalogoa.	2,08	1,89	2,31	1,82
2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak).	1,39	1,15	1,54	1,34
3. Prozesu bidezko kudeaketa	1,30	1,21	1,37	1,23
4. Kalitate-sistemak	1,39	1,26	1,47	1,36
5. Herritarren gogobetetze-mailaren ebaluazioa	1,50	1,30	1,63	1,43
6. irizpidea, oro har, Zerbitzuen kudeaketa	1,53	1,36	1,66	1,44

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuaziorik altuena (3,6), irizpide osorako, eta haien ondotik, udalerririk handienek (3,4). Horien ondotik, 25.001 eta 50.000 biztanle bitarteko udalerririk daude, distantzia nabarmen batera (2,23). Gainerako kategorietan, oro har, udalerriko biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da emaitza.

4.12 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago	
1. Zerbitzuen katalogoa.	2,08	2,50	4,00	3,63	2,30	2,59	2,13	1,82	1,74
2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak).	1,39	3,00	3,00	1,63	1,90	1,73	1,50	1,21	1,11
3. Prozesu bidezko kudeaketa	1,30	3,25	3,00	1,88	1,50	1,45	1,25	1,18	1,09
4. Kalitate-sistemak	1,39	3,25	4,00	1,88	1,95	1,50	1,38	1,15	1,15
5. Herritarren gogobetetze-mailaren ebaluazioa.	1,50	4,00	4,00	2,13	2,10	1,41	1,71	1,29	1,18
6. irizpidea, oro har, Zerbitzuen kudeaketa	1,53	3,40	3,60	2,23	1,95	1,74	1,59	1,33	1,25

7. irizpidea: Enplegatuen kudeaketa

“Enplegatuen kudeaketa” izeneko 7. irizpideak 1,55eko puntuazio globala du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino baxuagoa. Azken batez besteko balio hori gainditzen ez badu ere, barne komunikazioak lortu du puntuaziorik onena (1,76), eta haren ondotik, trebakuntzaren kudeaketak (1,68). Bestalde, jardunaren kudeaketak lortu du puntuaziorik baxuena, eta euskal udaletan alor hori oso gutxi garatu dela ikusi da.

Lurraldeka, Bizkaiak eta Gipuzkoak emaitza berbera lortu dute (1,59). Bestalde, Arabak 1,43ko puntuazioa lortu du. Gipuzkoak lortu ditu puntuaziorik onenak langileen beharren plangintzan eta barne komunikazioan. Gainerakoetan, Bizkaiak lortu du mailarik onena.

4.13 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Langileen beharren plangintza	1,55	1,40	1,55	1,66
2. Trebakuntzaren kudeaketa	1,68	1,49	1,76	1,70
3. Jardunaren ebaluazioa	1,26	1,17	1,30	1,25
4. Barne komunikazioa	1,76	1,60	1,77	1,89
5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	1,52	1,47	1,57	1,46
7. irizpidea, oro har, Enplegatuen kudeaketa	1,55	1,43	1,59	1,59

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 100.000 biztanletik gorako udalerriek dute puntuazio altuena (3,45), irizpide osorako. Haien ondotik, 50.001 eta 100.000 biztanle bitarteko udalerriak daude (3,10), eta udalen bi kategoria horien eta gainerakoen artean nahiko tarte handia dago. Aipatzekoa da jardueraren ebaluazioari dagokionez, 100.001 biztanle baino gehiagoko udalerriak gainerakoengandik nabarmen bereizi direla.

4.14 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa	100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Langileen beharren plangintza	1,55	3,50	3,50	1,88	2,10	1,68	1,67	1,62	1,17
2. Trebakuntzaren kudeaketa	1,68	4,00	4,50	3,38	2,20	2,00	1,42	1,47	1,31
3. Jardunaren ebaluazioa	1,26	3,00	1,50	1,25	1,45	1,32	1,21	1,32	1,10
4. Barne komunikazioa	1,76	3,25	3,00	2,25	2,65	1,95	1,71	1,82	1,37
5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	1,52	3,50	3,00	1,38	1,95	1,82	1,54	1,62	1,19
7. irizpidea, oro har, Enplegatuen kudeaketa	1,55	3,45	3,10	2,03	2,07	1,75	1,51	1,57	1,23

8. irizpidea: Baliabideen kudeaketa

“Baliabideen kudeaketa” izeneko 8. irizpideak 1,98ko puntuazio globala du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino zertxobait baxuagoa. Erosketa eta kontratazioaren kudeaketa da, zalantzarik gabe, irizpide horretako alderdirik aurreratuena (3,16). Gainerako alorrak 2tik behera daude, eta udalaren ingurumen-eraginaren kudeaketa da baxuena.

Lurraldeka, Bizkaia lortu du puntuaziorik altuena (2,06), eta Gipuzkoa du atzetik, baina oso hurbil (1,97). Bestalde, Arabak 1,83ko puntuazioa lortu du. Gipuzkoak lortu ditu puntuaziorik onenak baliabide teknologikoen kudeaketan eta udal eraikinen mantentzean. Gainerakoetan, Bizkaia lortu du mailarik onena.

4.15 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Aurrekontuaren kudeaketa	1,87	1,74	1,98	1,79
2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	3,16	3,19	3,20	3,07
3. Baliabide teknologikoen kudeaketa	1,65	1,38	1,70	1,77
4. Ingurumen-eraginaren kudeaketa	1,54	1,40	1,66	1,43
5. Eraikinen mantentzearen kudeaketa	1,70	1,45	1,75	1,82
8. irizpidea, oro har, Baliabideen kudeaketa	1,98	1,83	2,06	1,97

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 biztanle bitarteko udalerriek dute puntuaziorik altuena (3,6), irizpide osorako. Haien ondotik, oso hurbil, 100.000 biztanletik gorako udalerriak daude (3,5), eta udalen bi kategoria horien eta gainerakoen artean nahiko tarte handia dago. Azken horietan, biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta puntuazio baxuagoa dute.

4.16 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Aurrekontuaren kudeaketa	1,87	4,25	4,00	3,00	2,25	2,14	1,75	1,52
2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	3,16	3,50	5,00	3,75	2,80	3,18	2,75	3,25
3. Baliabide teknologikoen kudeaketa	1,65	3,50	3,50	2,25	2,15	2,23	2,00	1,21
4. Ingurumen-eraginaren kudeaketa	1,54	2,75	2,50	2,38	1,90	2,18	1,50	1,25
5. Eraikinen mantentzearen kudeaketa	1,70	3,50	3,00	2,25	2,30	2,45	1,71	1,29
8. irizpidea, oro har, Baliabideen kudeaketa	1,98	3,50	3,60	2,73	2,28	2,44	1,94	1,70

9. irizpidea: Lankidetzak

“Lankidetzak” izeneko 9. irizpideak 1,90eko puntuazio globala du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino zertxobait baxuagoa. Beste herri erakunde batzuekiko koordinazioak lortu du puntuaziorik onena (2,15), eta enpresekiko koordinazioak, aldiz, batez bestekorik baxuena (1,54). Bizkaiak lortu du puntuaziorik altuena (1,94), eta Gipuzkoa du atzetik, oso hurbil (1,93), eta ondotik Araba (1,76). Gipuzkoak lortu ditu puntuaziorik onenak elkarte eta entitateekiko koordinazioan (2,05), eta enpresekikoan (1,63). Beste herri erakunde batzuekiko koordinazioan Bizkaiak lortu du puntuaziorik onena (2,20).

4.17 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Elkarte eta entitateekiko koordinazioa	2,00	1,85	2,04	2,05
2. Beste herri erakunde batzuekiko koordinazioa	2,15	2,11	2,20	2,11
3. Enpresekiko koordinazioa	1,54	1,32	1,59	1,63
9. irizpidea, oro har, Lankidetzak	1,90	1,76	1,94	1,93

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuazio altuena (4,17), irizpide osorako. Horien ondotik, 100.000 biztanletik gorako udalerriak daude (3,5). Hirugarren tokian, 10.001 eta 25.000 biztanle bitarteko udalerrietako udalak daude (2,68).

4.18 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa 100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago	
1. Aurrekontuaren kudeaketa	2,00	3,75	4,50	2,50	2,60	2,32	2,50	1,79	1,55
2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	2,15	3,75	3,50	2,75	2,75	2,59	2,54	2,29	1,60
3. Baliabide teknologikoen kudeaketa	1,54	3,00	4,50	1,88	2,70	1,77	1,75	1,26	1,10
8. irizpidea, oro har, Baliabideen kudeaketa	1,90	3,50	4,17	2,38	2,68	2,23	2,26	1,78	1,42

10. irizpidea: Berrikuntza eta hobekuntza

“Berrikuntza eta hobekuntza” izeneko 10. irizpideak 1,83ko puntuazio globala du, irizpide guztien batez besteko puntuazioa (2,00) baino baxuagoa. Ideia berritzaileak identifikatu eta martxan jartzearekin lotutako alderdiek lortu dute puntuaziorik onena (2,25). Aldiz, ziurtagiri eta aitortpenak izateak jaso du balioespenik baxuena (1,43).

Lurraldeka, Bizkaiak lortu du puntuaziorik altuena (1,97), eta Gipuzkoa du atzetik, oso hurbil (1,84). Bestalde, Arabak 1,50eko puntuazioa lortu du. Bizkaiak lortu ditu puntuaziorik onenak aztertutako alor guztietan, hobekuntzarako talde eta jardueretan izan ezik, hor Gipuzkoak gainditu baitu. Hobekuntza bultzatzeko erantzukizun espezifikoak egotearen kasuan, bi lurraldeek emaitza berbera lortu dute.

4.19 taula. Batez besteko puntuazio globalak Lurralde Historiko bakoitzeko.

	Irizpidearen batez bestekoa	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa
1. Hobekuntza- eta berrikuntza-planak	2,06	1,53	2,32	2,05
2. Ziurtagiriak eta aitortpenak	1,43	1,15	1,59	1,39
3. Hobekuntza bultzatzeko erantzukizunak	1,80	1,36	1,93	1,93
4. Ideia berritzaileak	2,25	2,09	2,38	2,14
5. Hobekuntzarako taldeak eta konparazio- eta ikaskuntza-jarduerak	1,59	1,36	1,65	1,68
10. irizpidea, oro har, Berrikuntza eta hobekuntza	1,83	1,50	1,97	1,84

Udalerriaren tamainari erreparatuta, 50.001 eta 100.000 bitarteko biztanleria duten udalerriek dute puntuazio altuena (4,2), irizpide osorako. Horien ondotik, 100.000 biztanletik gorako udalerriak daude (3,7). Gainerako kategorietan, biztanleria zenbat eta txikiagoa izan, orduan eta baxuagoa da puntuazioa.

4.20 taula. Biztanleria-kopuruaren arabera batez besteko puntuazioak.

	Irizpidearen batez bestekoa	100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1. Hobekuntza- eta berrikuntza-planak	2,06	4,00	4,00	2,88	2,95	2,36	2,00	1,82	1,70
2. Ziurtagiriak eta aitortpenak	1,43	3,00	4,00	2,25	1,95	1,82	1,29	1,15	1,17
3. Hobekuntza bultzatzeko erantzukizunak	1,80	3,75	5,00	2,88	2,55	2,14	1,96	1,50	1,36
4. Ideia berritzaileak	2,25	3,75	3,00	3,13	2,75	2,23	2,17	2,29	1,98
5. Hobekuntzarako taldeak eta konparazio- eta ikaskuntza-jarduerak	1,59	4,00	5,00	2,50	2,35	1,91	1,38	1,41	1,20
10. irizpidea, oro har, Berrikuntza eta hobekuntza	1,83	3,70	4,20	2,73	2,51	2,09	1,76	1,64	1,48

5 – ZENBAIT ONDORIO

Diagnostikoaren zentzua eta balioa

Diagnostikoak azaltzen du parte hartu duten euskal udalek nola ikusten duten beren burua ezarritako jardunbideei dagokienez, zein aurrerapen-maila lortu den, eta zein emaitza egon diren berrikuntzan, gobernatu, kudeatu eta zerbitzuak ematerakoan.

Parte-hartzea altua izan da _Euskadiko 251 Udaletatik 203k parte hartu dute; hots, Udalen %80,88k_ eta, gainera, jasotako informazioa sendoa da; horrenbestez, ziurta daiteke informazio horrek errealitatea adierazten duela _izan ere, erreferentziazko biztanleria osorako (Euskal Autonomia Erkidegoko Udalak) errore estandarra %+3,07koa da_.

Horrenbestez, esku artean dugun lan honek erreferentzia gisa balio dezake euskal udalei tokiko administrazio ireki eta hurbilagoa izateko bidean laguntzeko eskaini behar zaizkien laguntzarako lanabesak finkatu eta berraztertzeko, eta herritarrek gehien balioesten dituzten erakundeak izaten jarrai dezaten laguntzeko.

Parte hartu duten Udalak

50.000 biztanletik gorako udalerri guztiek parte hartu dute.

Udalek diagnostiko honetan izan duten parte-hartzea parametro hauen arabera deskriba daiteke:

- Lurralde Historikoaren arabera: Arabako udalen %92,2k parte hartu du; Bizkaiko Lurralde Historikoko Udalen %89,3k eta Gipuzkoaren kasuan, %63,2k.
- Udalerriaren tamainaren arabera: 50.000 biztanletik gorako udalerri guztiek parte hartu dute. 1.001 eta 5.000 biztanle bitarteko udalerriek izan dute parte-hartze portzentajerik txikiena (%71).
- Udal aurrekontuaren arabera: Erantzun gehienak _Udal guztien %40,4 osatzen duten 82 udalenak_ 1,2 milioi eurotik beherako aurrekontua duten udaletakoak dira.

Batez besteko globalaren kokapena

Euskal Udalak 2. mailan daude batez beste, ikerketa egiteko prestatutako 1etik 5erako eskalaren barruan. Hala ere, heterogeneotasun handia dago, udalerrietako biztanle-kopuruarekin lotuta, nagusiki.

Oro har, zenbat eta biztanle gutxiago izan, orduan eta baxuagoa da udal kudeaketaren garapen-maila ere. 50.001 eta 100.000 biztanle bitarteko biztanleria duten udalerrietako udalek dute batez besteko puntuazio altuena, emaitza globalean zein aztertutako irizpide guztietan.

Lurralde Historikoen arabera, eta ikuspegi orokor batetik, Gipuzkoa dago lehen tokian, gero Bizkaia eta ostean Araba.

Erabilitako hamar irizpideei erreparatzen badiegu, irizpide horiek honela sailkatu dira, batez besteko puntuazio handienetik txikienera:

Lidergoa	2,41
Gardentasuna	2,41
Administrazio irisgarria	2,35
Parte-hartzea	2,32
Baliabideen kudeaketa	1,98
Lankidetzatza	1,90
Politiken plangintza	1,88
Berrikuntza eta hobekuntza	1,83
Enplegatuen kudeaketa	1,55
Zerbitzuen kudeaketa	1,53

Horrenbestez, lidergoa, gardentasuna, informazio-irisgarritasuna eta parte-hartzearekin lotutako alderdiek erakutsi dute aurrerapen-mailarik handiena. Kontrako aldean, zerbitzuen kudeaketa eta enplegatuen kudeaketarekin lotutako alderdiek agertu dute garapenik txikiena.

Irizpide bakoitzean aztertutako alderdien zerrendako hurrenkera

- Gehien balioetsitako hamar alderdiak, puntuazio handienetik txikienera ordenatuak:

Alderdia	Irizpidearen batez bestekoa
5.1. Herritarrentzako arreta	3,28
3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	3,20
8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	3,16
3.1.3. Kontratazio eta erosketei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2,88
2.1. Gobernu-taldearen funtzionamendua	2,66
3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2,63
3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna	2,53
3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2,44
4.1. Herritarren parte-hartzea	2,44
2.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	2,43

10 alderdi horietatik 5 "Gardentasuna eta kontuak ematea" izeneko 3. irizpidekoak dira.

- Balioespen baxuena izan duten hamar alderdiak, puntuazio txikienetik handienera ordenatuak:

Alderdia	Irizpidearen batez bestekoa
7.3. Jardunaren ebaluazioa	1,26
6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	1,30
6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	1,39
6.4. Kalitate-sistemak	1,39
1.1. Gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	1,42
10.2. Ziurtagiriak eta aitortpenak	1,43
3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	1,50

Alderdia	Irizpidearen batez bestekoa
6.5. Herritarren gogobetetze-mailaren ebaluazioa	1,50
7.5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	1,52
8.4. Ingurumen-eraginaren kudeaketa	1,54
9.3. Enpresekiko koordinazioa	1,54

10 alderdi horietatik 4 “Zerbitzuen kudeaketa” izeneko 6. irizpidekoak dira.

Egoeraren azken analisia

Lortutako emaitzak ikusita, euskal udalen aniztasuna ahaztu gabe, esan daiteke gure tokiko administrazioak aurrerapen-zantzuak erakusten dituela alor askotan, hala nola, hobekuntzarako bokazioan eta kudeaketaren dinamismoan, bai eta herritarrenganako orientazioan ere. Hala ere, udalerrri handietan izan ezik, euskal udalek berrikuntzaren alorrean izandako aurrerapena hasierako garapen-faseetan dago oraindik. Batez ere, kudeaketako teknika modernoak txertatzeari dagokionez, eta pertsonen kudeaketa aurreratua garatzeari.

Diagnostiko honetan eskainitako informazioa erreferentzia gisa erabil daiteke, datozen urteotan tokiko euskal administrazioetan berrikuntzaren garapenean funtsezkoak diren irizpideek zein bilakaera duten neurtu ahal izateko. Horrenbestez, diagnostiko hau oso lagungarri izan daiteke euskal udalek eta gainerako erakundeek berrikuntza bultzatzeko garatzen dituzten programa eta ekintzen eraginkortasun-mailaren jarraipena egiteko.

I. ERANSKINA: “GEHIEN ETA GUTXIEN BALIOETSI DIREN 10 ALDERDIAK”

BIZTANLERIA-TAMAINAREN ARABERA, PUNTUAZIORIK ALTUENA DUTEN 10 ALDERDIAK
(handienetik txikienera ordenatuak)

100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	5.1. Herritarrentzako arreta
3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	5.1. Herritarrentzako arreta	5.1. Herritarrentzako arreta	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa
1.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna
2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	10.3. Hobekuntza bultzatzeko erantzukizunak	6.1. Zerbitzuen katalogoa	4.3. Ohar, kexa eta erreklaazioen kudeaketa	5.1. Herritarrentzako arreta	2.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa	3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.3. Kontratazio eta erosketek buruzko informazioaren irisgarritasuna

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	10.5. Hobekuntzarako ekipoak eta konparazio- eta ikaskuntza- jarduerak	3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	3.1.3. Kontratazio eta erosketei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna
5.1. Herritarrentzako arreta	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	5.1. Herritarrentzako arreta	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	4.3. Ohar, kexa eta erreklamazioen kudeaketa	8.2. Erosketa eta kontratazioen kudeaketa	4.1. Herritarren parte-hartzea	3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna
8.1. Aurrekontuaren kudeaketa	1.4. Udalerriaren plangintza estrategikoaren dinamika	5.2. Web orria	5.1. Herritarrentzako arreta	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna
1.2. Kudeaketako helburuen eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	7.2. Trebakuntzaren kudeaketa	2.2. Udaleko erantzukizun teknikoaren egitura	4.1. Herritarren parte-hartzea	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	3.1.5. Udal proiektuei buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1.4. Udalerraren plangintza estrategikoaren dinamika	3.1.1. Tokiko gobernuari buruzko informazioaren irisgarritasuna	1.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazio eta integrazioa	4.1. Herritarren parte-hartzea	5.3. Administrazio- espedienteen kudeaketa	3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna	9.2. Beste herri erakunde batzuekiko koordinazioa	4.1. Herritarren parte-hartzea
3.1.2. Gai ekonomikoei buruzko informazioaren irisgarritasuna	3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.1. Gobernu- taldearen funtzionamendua	3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna	2.2. Udaleko erantzukizun teknikoaren egitura	5.2. Web orria	10.4. Ideia berritzaileak	4.3. Ohar, kexa eta erreklamazioen kudeaketa
3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna		3.1.4. Hirigintzari buruzko informazioaren irisgarritasuna	10.1. Hobekuntza- eta berrikuntza- planak	2.3. Sektore-plan desberdinen arteko koordinazioa eta integrazioa			
		5.3. Administrazio- espedienteen kudeaketa		6.1. Zerbitzuen katalogoa			
		10.4. Ideia berritzaileak		9.2. Beste herri erakunde batzuekiko koordinazioa			

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

BIZTANLERIA-TAMAINAREN ARABERA, PUNTUAZIORIK BAXUENA DUTEN 10 ALDERDIAK
(handienetik txikienera ordenatuak)

100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
1.5. Tokiko gobernu berriari boterea eskualdatzeko prozesua	7.3. Jardunaren ebaluazioa	7.3. Jardunaren ebaluazioa	7.3. Jardunaren ebaluazioa	7.3. Jardunaren ebaluazioa	7.3. Jardunaren ebaluazioa	6.4. Kalitate- sistemak	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa
5.4. Administrazioaren sinplifikazioa eta azkartasuna	8.4. Ingurumen- eraginaren kudeaketa.	7.5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	6.5. Herritarren gogobetetze- mailaren ebaluazioa	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	10.2. Ziurtagiriak eta aitortpenak	7.3. Jardunaren ebaluazioa
6.1. Zerbitzuen katalogoa	1.2. Kudeaketako helburuen eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	1.2. Kudeaketako helburuen eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren artean dagoen integrazioa	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	10.2. Ziurtagiriak eta aitortpenak	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	9.3. Enpresekiko koordinazioa

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

100.001 baino gehiago	50.001etik 100.000ra	25.001etik 50.000ra	10.001etik 25.000ra	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino gutxiago
8.4. Ingurumen- eraginaren kudeaketa	1.5. Boterea udalbatza batetik bestera eskualdatzeko prozesua	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	6.4. Kalitate- sistemak	6.4. Kalitate- sistemak	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)
5.2. Web orria	3.3. Kudeaketako kontuak ematea	1.2. Kudeaketako helburuen eta aurrekontuak prestatzeko prozesuaren arte dagoen integrazioa	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	1.5. Boterea udalbatza batetik bestera eskualdatzeko prozesua	10.5. Hobekuntzarako ekipoak eta konparazio- eta ikaskuntza- jarduerak	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	6.4. Kalitate- sistemak
5.3. Administrazio- espedienteen kudeaketa	4.1. Herritarren parte-hartzea	1.5. Boterea udalbatza batetik bestera eskualdatzeko prozesua	8.4. Ingurumen- eraginaren kudeaketa.	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	7.2. Trebakuntzaren kudeaketa	9.3. Enpresekiko koordinazioa	3.3. Kudeaketako kontuak ematea
6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	6.4. Kalitate- sistemak	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	1.1. Gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua	6.5. Herritarren gogobetetze- mailaren ebaluazioa	7.1. Langileen beharren plangintza
100.001 baino	50.001etik	25.001etik	10.001etik	5.001etik 10.000ra	2.001etik 5.000ra	1.001etik 2.000ra	1.000 baino

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

gehiago	100.000ra	50.000ra	25.000ra				gutxiago
7.3. Jardunaren ebaluazioa	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	6.3. Prozesu bidezko kudeaketa	7.5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	7.1. Langileen beharren plangintza	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	8.4. Ingurumen-eraginaren kudeaketa	10.2. Ziurtagiriak eta aitorpenak
9.3. Enpresekiko koordinazioa	7.4. Barne komunikazioa	6.4. Kalitate-sistemak 7.1. Langileen beharren plangintza	10.2. Ziurtagiriak eta aitorpenak	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	6.2. Konpromiso ebaluagarriak (Zerbitzu Kartak)	7.3. Jardunaren ebaluazioa	6.5. Herriarren gogobetetze-mailaren ebaluazioa
10.2. Ziurtagiriak eta aitorpenak	7.5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea	9.3. Enpresekiko koordinazioa	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	9.3. Enpresekiko koordinazioa	8.4. Ingurumen-eraginaren kudeaketa	3.2. Kudeaketako adierazleen erabilera	1.1. Udalean gobernuaren estrategia eta helburuak definitzeko modua
	8.5. Eraikinen mantentzearen kudeaketa		6.5. Herriarren gogobetetze-mailaren ebaluazioa				7.5. Pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzea
	10.4. Ideia berritzaileak		7.1. Langileen beharren plangintza				

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. I. Eranskina: "Gehien eta gutxien balioetsi diren 10 alderdiak"

II. ERANSKINA: “PARTE HARTU DUTEN UDALAK”

ARABA

Alegría-Dulantzi	Burgelu	Lapuebla de Labarca	Eskuernaga
Amurrio	Elciego	Laudio	Vitoria-Gasteiz
Añana	Bilar	Legutio	Iekora
Aramaio	Erriberatoitia	Leza	Zambrana
Armiñón	Harana	Moreda Araba	Zigoitia
Arraia-Maeztu	Iruña Oka	Navaridas	
Arrazua-Ubarrundia	Iruraiz-Gauna	Okondo	
Artziniega	Kripan	Oyón-Oion	
Asparrena	Kuartango	Peñacerrada-Urizaharra	
Baños de Ebro/Mañueta	Bastida	Erribera Beitia	
Barrundia	Lagrán	Agurain	
Berantevilla	Laguardia	Samaniego	
Bernedo	Lantziego	Donemiliaga	
Kanpezu	Lantarón	Gaubea	

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. II. Eranskina: "Parte hartu duten Udalak".

BIZKAIA

Abadiño	Atxondo	Durango	Garai
Abanto Zierbena	Aulesti	Ea	Gatika
Ajangiz	Bakio	Elantxobe	Gernika-Lumo
Alonsotegi	Balmaseda	Elorrio	Getxo
Amorebieta-Etxano	Barakaldo	Erandio	Gizaburuaga
Amoroto	Barrika	Ereño	Gordexola
Arakaldo	Basauri	Ermua	Gorliz
Arantzazu	Bedia	Errigoiti	Güeñes
Areatza	Berango	Etxebarri	Ibarrangelu
Arrankudiaga	Bermeo	Etxebarria	Igorre
Arratzu	Berriatua	Forua	Ispaster
Arrieta	Berriz	Fruiz	Iurreta
Arrigorriaga	Bilbao	Galdakao	Izurtza
Artea	Busturia	Galdames	Karrantza Harana
Artzentales	Derio	Gamiz-Fika	Kortezubi

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. II. Eranskina: "Parte hartu duten Udalak".

BIZKAIA

Lanestosa	Muskiz	Ugao-Miraballes
Larrabetzu	Muxika	Urduliz
Laukiz	Nabarnik	Urduña-Orduña
Leioa	Orozko	Valle de Trápaga-Trapagaran
Lezama	Ortuella	Zaldibar
Loiu	Otxandio	Zalla
Mallabia	Plentzia	Zamudio
Mañaria	Portugalete	Zeanuri
Maruri-Jatabe	Santurtzi	Zierbena
Mendata	Sestao	Ziortza-Bolibar
Mendexa	Sondika	
Meñaka	Sopuerta	
Morga	Sukarrieta	
Mundaka	Trucios-Turtzioz	
Murueta	Ubide	

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. II. Eranskina: "Parte hartu duten Udalak".

GIPUZKOA

Abaltzisketa	Beasain	Ikaztegieta	Orio
Aduna	Beizama	Irun	Tolosa
Aizarnazabal	Belauntza	Irura	Urnietza
Albiztur	Berastegi	Itsasondo	Urretxu
Alkiza	Bergara	Larraul	Villabona
Altzaga	Donostia-San Sebastián	Lazkao	Zarautz
Amezketza	Eibar	Legazpi	
Andoain	Elduain	Leintz-Gatzaga	
Antzuola	Elgeta	Lezo	
Arama	Ezkio-Itsaso	Mendaro	
Aretxabaleta	Gabiria	Mutiloa	
Arrasate-Mondragón	Gaintza	Olaberria	
Asteasu	Getaria	Oñati	
Astigarraga	Hernialde	Ordizia	
Baliarrain	Hondarribia		

Euskal Udaletako Berrikuntzari buruzko Diagnostikoa. II. Eranskina: "Parte hartu duten Udalak".

III. ERANSKINA: “GALDERA-SORTA”

Identifikazio-datuak: (Udalerria, eskualdea eta Lurralde Historikoa kodifikatu)

Udalerria: _____

Eskualdea: _____

Lurralde Historikoa: _____

Biztanle-kopurua: _____

Jarri zifra totala laukiaren barruan eta markatu dagokion tartearen zenbakia

- 1 100.001 baino gehiago
- 2 50.001etik 100.000ra
- 3 25.001etik 50.000ra
- 4 10.001etik 25.000ra
- 5 5.001etik 10.000ra
- 6 2.001etik 5.000ra
- 7 1.001etik 2.000ra
- 8 1.000 baino gutxiago

Gaur egun udalean lanean dabilen pertsona-kopurua:

- 1 Karrerako funtzionarioak
- 2 Bitarteko funtzionarioak
- 3 Lan-kontratadun finkoak
- 4 Aldi baterako lan-kontratadunak
- 5 Langileak guztira

Aurrekontu globala:

- 1 0tik 1,2 milioi euroraino (ME)
- 2 1,2tik 2,2 ME
- 3 2,2tik 4 ME
- 4 4tik 8 ME
- 5 8tik 20 ME
- 6 20tik 60 ME
- 7 60tik 100 ME
- 8 100 ME baino gehiago

Badu web orririk:

- 1 BAI
- 2 EZ

Galdera-sorta

Adierazi zure udaleko errealitatera gehien hurbiltzen den aukera, eta borobildu zirkulu batez zure erantzunari dagokion zenbakia.

Zure udaleko egoera planteatzen diren bi egoeraren artean dagoela iruditzen bazaizu, markatu bi zenbakietako baxuena, litekeena baita egoera hori neurri handiagoan betetzea.

ERANTZUN BAKARRA AUKERATU BEHAR DUZU BETI.

1. Politiken plangintza eta definizioa

1.1. Zein da zure udaleko egoerarekin antz gehien duen aukera, gobernu-taldearen estrategia eta helburuak definitzeari dagokionez? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalaren politika hauteskunde-programaren eta udal aurrekontuaren inguruan artikulatzen da. Bi horiek dira erreferentziazko dokumentuak udal politikarako; hala legegintzaldirako nola urteko kudeaketarako.
2.	Sail edo Departamendu batzuek dokumentu espezifikoak dituzte, legegintzaldirako lan-plana jasotzen dutenak; urtero, dokumentu horiek kudeaketa-helburuetan gauzatzen dira.
3.	Sail edo Departamendu gehienek dokumentu espezifikoak dituzte, legegintzaldirako lan-plana jasotzen dutenak; urtero, dokumentu horiek kudeaketa-helburuetan gauzatzen dira.
4.	Udalak dokumentu batean jasotzen ditu legegintzaldian zehar garatu beharreko estrategiak eta lortu beharreko helburu nagusiak, eta urtero dokumentu hori antolakuntza osorako kudeaketa-plan batean gauzatzen da.
5.	Legegintzaldian zehar garatu beharreko estrategiak eta bete beharreko helburu nagusiak jasotzen dituen dokumentua sarri erabiltzen da kudeaketaren jarraipena egiteko, eta berrikusi egiten da beharrezkoa denean. Sail gehienek beren estrategia eta helburuen dokumentua prestatzen dute, udalerako prestatutako dokumentutik abiatuta, eta beren kudeaketako alderdi espezifikoekin osatzen dute.

1.2. Sail bakoitzak edo udal osoak legegintzaldirako izango dituen estrategia eta helburuak jasotzen dituen dokumentu bat edukitzekotan, esaldi hauetako zeinek adierazten du hobekien dokumentu horrek aurrekontuak prestatzeko prozesuan duen integrazio-maila? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Prozesu paraleloak dira, baina ondoren behar bezalako integrazioa lortzen saiatzen da.
2.	Garatu beharreko estrategiak eta bete beharreko helburuak zehazterakoan aurrekontu-beharrak zehazten dira, baina horiek ez dira kontuan hartzen aurrekontuak prestatzeko prozesua hasi arte.
3.	Estrategia eta helburuen prestaketa aurrekontuekin egiaztatzen da, baina prozesu bereiziak dira.
4.	Garatu beharreko estrategiak eta lortu beharreko helburuak zehazteko prozesua artikulatu eta koordinatu egiten da aurrekontuak prestatzeko prozesuarekin. Izan ere, biek prozesu bera osatzen dute.
5.	Biek prozesu bera osatzen dute, prestatzerako orduan zein jarraipenean eta kudeaketan.

1.3. Nola koordinatzen dira egon litezkeen sektore-planak edo zeharkako planak; hots, besteak beste aukera-berdintasuna, immigrazioa, pertsona nagusiak, gazteria edo euskararekin lotutakoak? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dago sektore-planik edo zeharkako planik berez, baina politika espezifikoak garatzen dira halako eremuetan.
2.	Sektore-planek edo zeharkako planek oso funtzionamendu independentea dute, eta koordinazio-bilerak aldizkako behar jakinengatik baino ez dira egiten.
3.	Aldian behin koordinazio-bilera batzuk egiten dira plan desberdinen arduradunen artean.
4.	Bilerak programatutako maiztasun batekin egiten dira, plan desberdinak koordinatzeko, edo gutxienez plan gehienak.
5.	Sektore-planak edo zeharkako planak Legegintzaldi edo Agintaldiko Planaren barruan sartuta daude, eta esparru horretan etengabe koordinatzen dira.

1.4 Udalean nola lantzen da udalerriaren etorkizuna? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalerriaren etorkizuna Hiri Antolamendurako Plan Nagusian (HAPN) jasota dago.
2.	HAPNan agertzen denaz gainera, etorkizunean udalerriaren bereizgarri izateko landu nahi diren alor garrantzitsuak identifikatu dira. Ezaugarri horiek kontuan hartzen dira udalaren lana planifikatzerakoan.
3.	Gure udalerriaren etorkizunerako nahi ditugun ezaugarriak jasotzen dituen dokumentu bat dugu, baina dokumentu horrek zerikusi gutxi du udalaren eguneroko kudeaketa-lanarekin.
4.	Udalerrirako (edo gure eskualderako) plan estrategiko bat dago, udalaren estrategia eta helburuekin nolabaiteko lotura duena, eta inspirazio eta zabalkunderako erreferente gisa erabiltzen dugu udalerrian.
5.	Udalerrirako (edo gure eskualderako) plan estrategiko bat dago, eta erreferentzia gisa erabili da legegintzaldiko edo agintaldiko plana prestatzerakoan, plan estrategikoarekin bat datozen estrategia eta helburuak artikulatu baitira bertan.

1.5 Nola egiten da gobernu-taldearen aldaketa legegintzaldi batetik bestera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Talde berriak bere erantzukizunak hartzen dituen erabakitzen du nola arduratu udalaren kudeaketaz.
2.	Gobernutik ateratzen den taldeko kide bakoitzak erabakitzen du nola eskualdatu informazioa bere ardura hartuko duen pertsonari, beharrezkotzat jotzen badu.
3.	Gobernutik ateratzen den taldeko kideak beren ardurak hartu behar dituztenekin elkarriketatzen dira, eta ahoz azaltzen dizkiete adierazgarrienak iruditzen zaizkien gaiak.
4.	Gobernutik ateratzen den taldeko kideak beren ardurak hartu behar dituztenekin elkarriketatzen dira, ahoz azaltzen dizkiete adierazgarrienak iruditzen zaizkien gaiak eta eska dezaketen informazioa ematen diete.
5.	Formalki ezarritako prozedura bat dago, eta haren eraginez, udaleko informaziorik garrantzitsuena jasotzen duen boterea eskualdatzeko txosten bat prestatu behar da. Txosten hori gobernu-taldeko kide berriei ematen zaie, eta haiekin bilera bat egiten da zalantzak argitu eta udaleko teknikariak haiei aurkezteko.

2. Lidergoa

2.1 Esaldi hauetako zeinek adierazten du hobekien udal gobernuak nola funtzionatzen duen? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udal gobernuak alkatea du ardatz, eta gai garrantzitsu guztiak haren eskuetatik igarotzen dira. Gobernu-batzordeak (hala badagokio) eta ordezkartzek (hala badagokie) gauzatzen dituzte alkatetzak hartutako erabakiak.
2.	Alkatea da udal gobernuaren funtzionamendurako elementu nagusia. Horretarako, hainbat alorretan erantzukizunak eskuordetuta dituzten zenbait zinegotzik sostengatzen dute alkatea, eta hark haiekin batera hartzen ditu erabakirik garrantzitsuenak.
3.	Alkateak garrantzia handia du udal kudeaketan, baina Gobernu-batzordea da udalaren kudeaketako elementu nagusia.
4.	Gobernu-taldea astero biltzen da gai nagusiak aztertzeko. Hantxe erabakitzen dira gerora gobernu-batzordera eramango diren jarrera politikoak.
5.	Gobernu-taldea astero biltzen da jarrera politikoa hartzea eskatzen duten gaien inguruan eztabaidatzeko. Bestalde, alkatea (edo haren ordezkaria) maiztasun berarekin biltzen da udaleko erantzukizun teknikoaren duten pertsonekin, gaiak ikuspegi teknikoago batetik lantzeko. Gobernu-batzordeak betetzen ditu legez ezarritako eginkizunak.

2.2. Nola deskribatzen da hobekien udaleko erantzukizun teknikoaren egitura? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Erantzukizun teknikoaren egitura idazkari edo kontu-hartzailearengan oinarritzen da, eta gainerako teknikariak (halakorik badago) haien mende daude.
2.	Udaleko teknikari bakoitzak erantzukizun-alor espezifiko bat du, eta autonomia da, nahiz eta idazkariak eta kontu-hartzaileak pisu gehiago izan, zeharkako lana egiteagatik eta gobernu-batzordean egoteagatik.
3.	Departamendu edo Sail desberdinak definitu dira, eta horietako bakoitzean pertsona batek hartzen du erantzukizun teknikoaren. Ez dago arduradun guzti horien zuzendaritza teknikorako organo partekaturik.
4.	Departamendu edo Sail desberdinak definitu dira, eta horietako bakoitzean pertsona batek hartzen du erantzukizun teknikoaren. Arduradun guztiak biltzen dituen organo bat dago, eta aldi berean behin eta modu erregularrean biltzen da, alkatea edo haren ordezkaria ere bertan dela.
5.	Udaleko erantzukizun teknikoaren egitura zuzendari publiko edo udaleko gerentearen inguruan antolatuta dago. Pertsona horrek koordinatzen ditu udal sail edo departamenduetako arduradunak, alkatetzarekin eta gobernu-batzarrarekin batera. Aldi berean biltzen den kide anitzeko organo politiko eta tekniko bat dago.

2.3 Esaldi hauetako zein da egokiena zure udalean arduradun politiko eta teknikoen artean dagoen harremana deskribatzeko? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Harremana puntuala da. Oro har, teknikariak bere lan-plana du, eta gai politikoren bat edo herritarren eskaeraren bat eztabaidatu behar denean baino ez da harekin hitz egiten.
2.	Teknikarien eta lan-eremu bereko arduradun politikoaren artean harremana egon ohi da. Harreman horrek ez du maiztasun finkorik, eta aldatu egiten da teknikariaren edo politikariaren beharren arabera.
3.	Alor jakin bateko ardura politikoa duen pertsona alor horretako arduradun teknikoarekin dago harremanetan, funtsean, eta ez teknikari guztiekin. Harreman hori ohiko moduan gauzatzen da, eta informazioa eta irizpide politikoak trukatzeko balio du.
4.	Erantzukizun politikoa duen pertsona bakoitzak arduradun teknikoarekin izan beharreko harremanak maiztasun finkatua du, eta planteatutako plan eta helburuen jarraipena egiteko da.
5.	Arduradun tekniko bakoitzak arduradun politiko bakoitzarekin duen harremanaz gain, organo politiko eta tekniko bat dago; bertan lantzen dira udalaren kudeaketarako onuragarri diren gaiak, eta udalbatzak ezarritako plan eta helburuen jarraipena egiten da.

3. Gardentasuna eta kontuak ematea

3.1 Adierazi aukera hauetatik zeinek adierazten duen hobekien udalaren errealitatea, adierazten diren alorretan. (Zutabe bakoitzean bat bakarrik aukeratu)

		Gai hauei buruzko informazioa:				
		Udalbatza	Gai ekonomikoak	Kontratazioa eta erosketak	Hirigintza	Udal proiektuak
1.	Aldez aurretik idatziz eskatu eta alderdi interesatua zarela egiaztatzen baduzu, informazioa eskuragarri izango duzu.					
2.	Informazioa eskuragarri izango du edonork, aldez aurretik eta idatziz eskatuta.					
3.	Informazioa edonorentzako eskuragarri dago eta posta elektroniko bidez eska daiteke.					
4.	Informazioa eskuragarri dago udalaren web orrian, baina ez dago beti eguneratuta					
5.	Informazioa eskuragarri dago udalaren web orrian eta etengabe eguneratzen da					

3.2 Zein neurritan erabiltzen ditu udalak adierazleak, kudeaketarako? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dugu adierazlerik edo ditugunak oso puntualak edo garrantzi gutxikoak dira, eskaintzen duten informazioagatik edo haiek erabil ditzakegun uneagatik.
2.	Sail batzuek beren jardueren eta lanen adierazleak dituzte.
3.	Sail gehienek adierazleak dituzte, egiten dituzten jarduera eta lanei buruzko informazioa ematen dietenak.
4.	Aurreko puntuan adierazitakoaz gainera, adierazle horiek erabili egin ohi dituzte saileko kudeaketaren jarraipena egiteko bileretan.
5.	Udalak zenbait adierazle identifikatu ditu, funtzionamendua, emaitzak eta helburuen betetze-maila neurtzeko funtsezkotzat hartzen dituenak. Adierazle-multzo horiek aginte-koadro bat osatzen dute, udalaren kudeaketarako foro edo eztabaida-leku desberdinetan erabili ohi dena.

3.3 Aukera hauetatik zeinek adierazten du hobekien udalak kudeaketa-kontuak nola ematen dituen? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Kudeaketako kontuak Osoko Bilkuretan ematen dira, gai-zerrendan sartutako puntuen bitartez, eta aurkez daitezkeen mozioen bitartez.
2.	Osoko Bilkurez gain, udal jardueraren lorpenak aurkezteko prentsaurrekoetan ere ematen dira udal kudeaketaren kontuak.
3.	Udal kudeaketaren kontuak prentsaurrekoetan eta hedabideekin lotutako bestelako jardueretan ematen dira. Halaber, web orria erabiltzen da udalak zer egiten duen eta funts publikoak nora bideratzen diren azaltzeko. Udal Osoko Bilkuran, bestalde, kontuak jendaurrean ematen dira, baina Osoko Bilkurako ohiko gaietatik kanpo.
4.	Udalak adierazle-multzo bat du, udal kudeaketaren alderdirik garrantzitsuenen egoera zein den ezagutu ahal izateko. Adierazle horiek web orrian ikus daitezke, eta aldian behin hedabideei aurkezten zaizkie; gainera, urtero Udal Osoko Bilkuran egiten den “udalerrriaren egoerari” buruzko eztabaidarako oinarri gisa balio dute.
5.	Udalak helburu batzuk ditu ezarrita, eta horien inguruan adierazle batzuk identifikatu dira, helburu horiek zein neurritan bete diren balioetsi ahal izateko. Informazio hori guztia eskuragarri dago udalaren web orrian eta beste komunikabide batzuen bitartez hedatzeko erabiltzen da. Halaber, Osoko Bilkuran urtero egiten den “udalerrriaren egoerari” buruzko eztabaida elikatzen du.

4. Parte-hartzea

4.1 Zein esaldik deskribatzen du hobekien udalean herritarren parte-hartzeari dagokionez dagoen egoera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Herritarren parte-hartzea indarrean dagoen legediak definitutako lanabesen bitartez artikulatzen da: jendaurreko erakusketa, herritarrei irekitako osoko bilkurak, kexa eta iradokizunetarako web postontzia...
2.	Herritarrek beren iritzia agertzeko legezko bideez gain, udalerrian lan egiten duten elkarte eta entitateetako herritarren ordezkariekin bilerak egiten dira aldian behin. Bilera horietan interesa dakizkiekeen gaiak ezagutzera ematen zaizkie, eta haiek egindako galderei erantzuten zaie.
3.	Herritarrek beren iritzia adierazteko legezko bideez gain, eta herritarren ordezkariekin haiei informazioa emateko eta haien iritzia jasotzeko egiten diren bilerez gain, parte-hartze prozesuak egiten dira tarteka, politika batzuk diseinatzeko prozesuan herritarrek txertatzeko (hirigintza-proiektuak, gazteriakoak, kulturakoak...).
4.	Udalak garatutako ekintza eta proiektu gehienetan parte-hartze prozesuak proposatzen dira ekintza eta proiektu horiek diseinatzeko, eta haien jarraipen eta ebaluazioa egiteko.
5.	Herritarren parte-hartzea udal kudeaketako parte izan ohi da Udalaren estrategia eta helburuak definitzean, eta haien oinarri ekonomikoa den udal aurrekontua prestatzean, herritarren parte-hartzerako prozesuak egiten dira.

4.2 Zer nolako parte-hartzea dute udal zerbitzuen erabiltzaileek zerbitzu horien funtzionamenduan? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udal zerbitzuen erabiltzaileek ohiko bideak erabil ditzakete kexa eta iradokizunak aurkezteko.
2.	Udal zerbitzuak eskaintzen dituzten pertsonen arretaz jasotzen dute zerbitzuetako erabiltzaileek adierazten duten iritzia edo iradokizun oro.
3.	Zenbait zerbitzutan inkestak egiten ditugu zerbitzu-erabiltzaileen iritzia ezagutzeko.
4.	Zerbitzu nagusietan parte-hartze prozesuak egiten dira haietako erabiltzaileekin, haien ikuspegiak zerbitzu horien diseinuan txertatzeko.
5.	Zerbitzu nagusietan parte-hartze prozesuak egiten dira haietako erabiltzaileekin, haien ikuspegiak zerbitzu horien diseinuan txertatzeko, bai eta zerbitzuak emateko moduan eta ebaluazioan ere.

4.3 Nola bideratzen eta kudeatzen dira herritarren ohar, kexa eta erreklamazioak? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Iradokizun-postontzi fisiko bat dago, edo udal web orriaren bitartez egin daiteke. Jasotakoa alkateari eramaten zaio, hark balioetsi dezan.
2.	Iradokizun-postontzi fisiko bat dago, eta udal web orriaren bitartez ere egin daiteke. Jasotakoa gaiarekin lotutako sailari eramaten zaio, hark kudea dezan.
3.	Iradokizun-postontzi fisiko bat dago, eta udal web orriaren bitartez ere egin daiteke. Jasotakoa gaiarekin lotutako sailari eramaten zaio, hark kudea dezan, eta pertsona guztiei erantzuten zaie, zein neurri hartuko den azalduz, hala egingo bada.
4.	Aurreko puntuan adierazitakoaz gain, jasotako kexa guztien jarraipena egiten da, eta besteak beste, erantzuteko behar izan den denborari buruzko adierazle eta helburuak sortzen dira.
5.	Jasotako kexei erantzun eta haiek kudeatzeaz gain, aztertu egiten dira, planteatutako arazoak prebenitzeko nola lan egin litekeen jakiteko. Lan horien jarraipena egiten da.

5. Administrazio irisgarria, herritarrekiko hurbila

5.1 Zein esaldik deskribatzen du hobekien herritarrek udalean jasotzen duten arreta? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Sail bakoitzak herritarrei, aurrez aurre zein telefonoz edo Internetez, harrera egiteko pertsonak ditu.
2.	Lehen aurrez aurreko arreta zentralizatuta dago, baina informazioa emateko baino ez. Kudeaketak Saileratara bideratzen dira. Telefono bidezko harrera saileratit egiten da.
3.	Lehen aurrez aurreko harrera zentralizatuta dago, baina informazioa emateko baino ez. Kudeaketa-lan oro Saileratit egin behar da.
4.	Aurrez aurreko zein telefono bidez harrera zentralizatuta dago. Harrera hori egiten duten pertsonak oinarritzko kudeaketa-lanak ere egiten dituzte sailen batean.
5.	Herritarrentzako harrera (aurrez aurrekoa zein telefono edo Internet bidezkoa) udaleko sail guztietako kudeaketa-lan oinarritzko eta estandarizatuenak egiten dituen zerbitzu batean zentralizatuta dago.

5.2 Zer nolako web orria du zure udalak? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Funtsean, informazioa emateko orria da.
2.	Funtsean informazioa emateko orria da, eta kudeaketa batzuk egin daitezke haren bidez, baina ezin da izapide osorik egin, kasu jakinetan izan ezik.
3.	Funtsean informazioa emateko orria da, eta bertan kudeaketa-lan batzuk has daitezke, eta izapide gutxi batzuk osorik egin ere bai (prozedura guztien %25 baino gutxiago).
4.	Izapide osoak egiteko aukera ematen duen eta nahiko interaktiboa den orria da.
5.	Web orria nahiko interaktiboa da, eta herritarrei aukera ematen die informazioa eta iritziak txertatzeko. Halaber, Bulego Elektroniko Birtual gisa funtzionatzen du, eta bertan, udaleko prozedura nagusiak izapidetu daitezke.

5.3 Administrazio-espedienteen kudeaketaren ikuspegitik, zein esaldik deskribatzen du hobekien zure udaleko egoera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Espedienteak eskuz kudeatzen dira. Jarraipena modu informalean egiten da.
2.	Espedienteak eskuz kudeatzen dira. Espediente gehien jarraipena egiteko, kalkulu-orri edo datu-base estandar bat erabiltzen da.
3.	Oinarrizko programa informatiko bat dago, espedienteak kudeatzeko, eta bakoitza zein fasetan dagoen jakiteko aukera ematen du.
4.	Aurrekoaz gainera, beharrezko dokumentuak espediente informatikoari eransteko eskaneatu egiten dira, eta hala espediente fisikoa ez da mugitu behar kontsultatu ahal izateko.
5.	Aurreko puntuez gainera, herritarrek Internet bidez ikus dezakete beren espedienteen egoera.

5.4 Administrazioaren sinplifikazio eta azkartasunaren aldetik, zer esango zenuke? (Bat bakarrik aukeratu):

1.	Izapidetze-prozedurak oso modu puntualean eta noizean behin baino ez dira berrikusi, sinplifikatzeko.
2.	Prozedura batzuk berrikusi eta sinplifikatu egin dira.
3.	Izapidetzen ditugun prozeduren zerrenda bat dugu, eta gutxi gorabehera badakigu zeintzuk diren izapide guztien %80 ekartzen duten prozedurak. Espediente horietatik, heren bat inguru berrikusi eta sinplifikatu dugu.
4.	Espediente horietatik, erdia inguru berrikusi eta sinplifikatu dugu.
5.	Espediente horietatik, ia guztiak berrikusi eta sinplifikatu ditugu.

6. Zerbitzuen kudeaketa

6.1 Zerbitzuen katalogoa. Esaldi hauetako zeinek deskribatzen du hobekien zure udaleko egoera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalak herritarrei ematen dizkien zerbitzuen zerrenda argi eta publikorik ez dago.
2.	Udalak herritarrei ematen dizkien zerbitzuen zerrenda argi eta publikorik ez dago. Hala ere, zerbitzu batek edo bestek badu dokumentu bat, zein zerbitzu eskaintzen dituen jasotzen duena (zerbitzu-katalogo bat).
3.	Zerbitzu-katalogo bat dago udal osorako, baina barne-erabilerarako baino ez da, funtsean.
4.	Zerbitzu-katalogo bat dago udal osorako, herritarrei ezagutzera ematen zaie eta udalaren web orrian dago ikusgai.
5.	Udalak udal zerbitzuen katalogo bat du, udalaren web orrian ikusgai dagoena, eta aldian behin ezagutzera eman eta berrikusten da.

6.2 Zure Udalak ematen dituen zerbitzuek hartu al dute herritarrekin publikoki kontrasta daitezkeen adierazleen bidez (zerbitzu-kartak) ebaluatzeko moduko konpromisorik? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Gure zerbitzuek ez dute halako konpromisorik hartu.
2.	Zerbitzu batzuek zein zerbitzu eskaintzen dituzten eta haietara nola sartu azaltzeko dokumentuak argitaratu dituzte, baina ez dute ebaluatzeko moduko konpromisorik herritarrekin edo konpromiso horiek generikoegiak dira.
3.	Zerbitzu-kartak ditugu, konpromisoa hartzen dutenak, zerbitzuetako batzuetan.
4.	Zerbitzu-kartak ditugu, konpromisoa hartzen dutenak, herritarrentzat garrantzitsuenak diren zerbitzuen erdian baino gehiagotan.
5.	Aurreko puntuaz gainera, konpromiso horiei jarraipen etengabea egiten zaie, web orrian argitaratzen da zein neurritan bete diren eta aldian behin eguneratu egiten dira.

6.3 Zure udalak erabiltzen al du “prozesuen bidezko kudeaketa” deritzona? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dugu erabiltzen prozesu bidezko kudeaketarik.
2.	Sailen batek identifikatu ditu bere funtsezko prozesuak, eta bada prozesu-talderen bat, haiek kudeatzeko.
3.	Hainbat sailek bere prozesuen mapa prestatu du, eta talde batzuk ditu funtsezko prozesuak kudeatzeko.
4.	Udal osorako prozesu-mapa bat dugu, eta badago nolabaiteko udal prozesu-talde bat.
5.	Udal prozesuen mapa bat daukagu, eta udal osoko funtsezko prozesuak kudeatzen dituzten prozesu-taldeena.

6.4 Zure Udalak ba al du kalitate-sistematik zerbitzu-kudeaketan? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez
2.	Kalitate-sistemaren bat erabiltzen dugu, baina ez dugu kanpoko ziurtagiri edo aitortpenik.
3.	ISO ziurtagiria duen zerbitzuren bat edo beste dago.
4.	EFQM aitortpen bat (edozein mailatan) jaso duen zerbitzuren bat edo beste dago.
5.	Udalak, oro har, kalitatea ziurtatzeko egiaztagirak (ISO) edo EFQM aitortpenak ditu (edozein mailatan).

6.5 Zein da zure Udalaren egoera erabiltzaile eta herritarrek zerbitzuen inguruan duten gogobetetze-maila ebaluatzeko metodologiari dagokionez? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Jaso ditzakegun kexa eta iradokizunez gain, ez dugu ebaluatzen zerbitzuetako erabiltzaileek edo herritarrek zerbitzu horiekiko duten gogobetetze-maila.
2.	Zerbitzu batek edo bestek gogobetetze-maila ezagutzeko inkestak egiten dizkie erabiltzaileei.
3.	Zerbitzu gehienek gogobetetze-maila ezagutzeko inkestak egiten dizkiete erabiltzaileei.
4.	Aurreko puntuaz gain, herritarrek (zerbitzuak erabili zein ez) zerbitzuen inguruan duten gogobetetze-maila aztertzen da.
5.	Sistematika bat ezarri dugu herritarrek oro har eta erabiltzaileek gure zerbitzu nagusien inguruan duten gogobetetze-maila ezagutzeko. Emaitzak udalaren eguneroko kudeaketarako erabiltzen dira.

7. Enplegatuen kudeaketa

7.1 Nola planifikatzen dira udaleko langileen beharrak? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Inkorporazioak edo lekualdatzeak egiteko beharrak sortu ahala konpontzen dira.
2.	Udal departamendu edo sailek nolabaiteko aurrerapenez planteatzen dituzte dauden lanpostuekin lotutako beharrak.
3.	Urtero, aurreikus daitezkeen langileen behar guztiak berrikusten ditugu, eta haiei aurre egiteko estrategiak ezartzen ditugu.
4.	Langileek hainbat urtetan izango dituzten beharren diagnostiko bat dago, eta hortik abiatuta zehazten dira jarduteko estrategiak.
5.	Langileek hainbat urtetan izango dituzten beharren diagnostiko bat dago, eta aldian behin eguneratzen da. Diagnostiko hori langileen artean garapen profesionaleko prozesuak diseinatzeko erabiltzen da.

7.2 Esaldi hauetako zeinek deskribatzen du hobekien udalean enplegatuen trebakuntza nola kudeatzen den? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Enplegatuen trebakuntza-beharrak oso puntualak eta aldian behinekoak dira. Sortzen direnean, aztertu egiten dira, eta haiek finantzatzeko aukera aztertzen da.
2.	Trebakuntzarako aurrekontu-partida bat dago, eta enplegatuek eskaerak egiten dituzten neurrian, erabili egiten da.
3.	Urtean behin, enplegatuek proposatzen dituzten trebakuntza-beharrei buruzko informazioa eskatzen da. Hori oinarritzat hartuta, eta gasturako zein ahalmen dagoen kontuan hartuta, trebakuntzara bideratuko den partida zehazten da. Trebakuntzarako eskaerak jasotzen diren neurrian gastatzen da partida hori.
4.	Urtean behin, enplegatuek proposatzen dituzten trebakuntza-beharrei buruzko informazioa eskatzen da. Hori oinarritzat hartuta, eta gasturako zein ahalmen dagoen kontuan hartuta, Trebakuntza Plana egiten da, trebakuntza-ekintzetarako eta haien finantzaketarako erreferentzia gisa balio duena.
5.	Urtero, Trebakuntza Plan bat prestatzen da, Udalak planteatzen dituen helburu estrategikoetatik abiatuta, sailtako arduradunek eta sailtan lan egiten duten guztiek hautematen dituzten trebakuntza-beharrak identifikatzeko. Plan horrek aurrekontu bat du, eta egin edo finantzatu beharreko trebakuntza-jarduerak zehazten ditu.

7.3 Udalean nola ebaluatzen da jarduna eta nola txalotzen da lan ona? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dago jarduna ebaluatzeko politikarik, ez eta lan ona txalotzekorik; arduradunak iruzkinen bat egin diezaioke lan ona egin duenari, hala baderitzo, baina besterik ez.
2.	Ez dago jarduna ebaluatzeko politikarik, baina arduradun tekniko eta politikoez, langile edo talde batek ondo lan egin duela hautematen badute, jendaurrean aitortzen dute.
3.	Sail edo departamenduetan helburu batzuk definitu dira, saila osatzen duten pertsona-taldeen jarduna eraginkorra den balioesteko balio dutenak, baina ez dago txalotzeko politika zehatzik, talde horiek helburuak bete edo gaingitzen dituztenerako.
4.	Aurrekoaz gainera, dokumentu batean zehaztu da sail edo departamendu batean nork, nola, noiz eta zergatik txalotu behar duen.
5.	Helburuak definitu dira, gutxienez, talde-mailarako, eta horri esker jardunaren eraginkortasuna balioetsi daiteke. Halaber, nork, nola, noiz eta zergatik txalotu behar duen zehazten duen dokumentu bat dago.

7.4 Zein esaldik adierazten du hobekien zure udala zein egoeratan dagoen barne komunikazioari dagokionez? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dago barne-komunikaziorako arau espezifikorik. Bakoitzak egokitzen jotzen duena jakinarazten die ardurapean dituen pertsonen.
2.	Erakunde osora iritsi beharreko informazioaren bat dagoenean, bilerak antolatzen dira edo estrategia zehatzak garatzen dira, informazioa guztiei iritsi zaiela ziurtatzeko.
3.	Informazioa emateko antola daitezkeen bilerez gain, beharrezkotzat jotzen den informazioa erakundeari helarazteko mekanismoak ditugu. Adibidez, zerbitzari partekatuan edo iragarki-oholean jartzen da, barne-aldizkarian argitaratu edo udalaren Intranetean ezagutzera eman. Ez da ezarri goitik beherako komunikazio-bide argirik.
4.	Lanpostuen informazio-beharrak identifikatu dira, eta estrategia eta mekanismoak ezarri dira (Intranet, aldizkaria...) behar duten informazioa iristen zaiela ziurtatzeko. Taldeko arduradunek beren taldeei behar duten informazioa helarazteko erantzukizun espezifiko hartu dute.
5.	Barne-komunikazioa erantzukizun partekatua da. Erakundeko pertsona guztiek arduratu behar dute jaso dezaketen informazioa erakundeko pertsonekin partekatzeaz, eta zerbaitek udal erakundearen helburuak betetzen lagun dezakeela uste badute, informazio hori helarazi behar dute. Dokumentu batean zehaztu dira lanpostuen informazio-beharrak, eta informazioa helarazteko mekanismorik egokienak. Komunikaziorako bideek goitik behera zein behetik gora funtzionatzen dute.

7.5 Nola ezagutu eta kudeatzen da erakundean lan egiten duten pertsonen gogobetetze-maila? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dago modu espezifikorik erakundean lan egiten duten pertsonen gogobetetze-maila ezagutu eta kudeatzeko.
2.	Udalean ditugun kontaktu eta harremanei esker ezagutzen dugu erakundeko pertsonen gogobetetze-maila, eta sindikatuetakordezkariek planteatzen digutenari esker.
3.	Udalean ditugun kontaktu eta harremanei esker ezagutzen dugu erakundeko pertsonen gogobetetze-maila, eta sindikatuetakordezkariek planteatzen digutenari esker. Aurrekoaz gainera, zeharkako zenbait adierazle ditugu, langileen gogobetetze-maila neurtzen laguntzen digutenak (hala nola pertsona bakoitzeko trebakuntza orduak, absentismo-indizea...)
4.	Aurrekoaz gainera, zeharkako adierazleak ditugu. Hori oinarritzat hartuta, urtero ekintza-plan bat ezartzen dugu, gogobetetze-mailak hobetzeko.
5.	Zeharkako adierazleez gain, udalean lan egiten duten pertsonekin bilera espezifikoak egiten ditugu aldian behin, haien gogobetetze-maila ezagutzeko, eta lehen tokian hobetu beharreko alorrak identifikatzeko, edota gogobetetze-mailari buruzko inkesta egiten dugu. Hori oinarritzat hartuta, urtero ekintza-plan bat ezartzen dugu, gogobetetze-mailak hobetzeko.

8. Baliabideen kudeaketa

8.1 Zein esaldik deskribatzen du hobekien udalak nola kudeatzen duen aurrekontua? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Aurrekontuaren kudeaketa indarrean dagoen legezko araudian ezarritakoaren arabera egiten da.
2.	Aurrekontuaren kudeaketak txostenak ematen ditu aldian behin, exekuzio-mailaren eta erabakiak hartzeko erabilgarri diren beste zenbait adierazleren inguruan.
3.	Aurrekontuaren kudeaketak informazioa ematen du hilerio aurrekontuaren exekuzioari buruz, eta erabakiak hartzeko garrantzitsuak diren bestelako gaiei buruz.
4.	Aurrekontua planifikatu, kudeatu eta kontrolatzeko sistema integrala dugu.
5.	Aurrekontua planifikatu, kudeatu eta kontrolatzeko sistema integrala dugu, eta horren barruan, kontabilitate analitikoa, udal zerbitzu bakoitzaren kostuak ezagutzeko aukera ematen diguna.

8.2 Nola deskribatuko zenuke zure udalean erosketak eta obra eta zerbitzuen kontratazioa kudeatzeko modua? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Unitate edo departamendu bakoitzak kudeatzen ditu bere erosketak eta obra eta zerbitzuen kontratazioak.
2.	Unitate edo departamendu bakoitzak kudeatzen ditu bere erosketak. Zenbateko jakin batetik gorako obra eta zerbitzuen kontratazioak zentralizatuta daude, eta gainerakoak kontratazio bakoitzarekin lotuta dauden unitate edo departamenduek egiten dituzte.
3.	Unitate edo departamendu bakoitzak kudeatzen ditu bere erosketak, baina obra eta zerbitzuen kontratazioak zentralizatuta daude.
4.	Erosketen eta obra eta zerbitzuen kontratazioaren kudeaketa zentralizatuta dago.
5.	Erosketen eta obra eta zerbitzuen kontratazioaren kudeaketa zentralizatuta dago, eta iraunkortasuna, ingurumenarekiko errespetua eta elkartasuna irizpide gisa hartuta egiten da.

8.3 Nola kudeatzen dira zure udaleko teknologia-baliabideak? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Berritzeko beharra hautematen den neurrian, teknologia-baliabideak eguneratzen dira.
2.	Noizean behin, sail edo departamenduetako arduradunek eskura dituzten teknologia-baliabideak berritzeko beharrak planteatzen dituzte, eta hauteman dituzten behar berriak.
3.	Urtean behin, modu programatuan, sail edo departamenduetako arduradunek eskura dituzten teknologia-baliabideak berritzeko beharrak planteatzen dituzte, eta hauteman dituzten behar berriak.
4.	Teknologia-baliabideak berritzeko plan bat dugu, haiek zaharkituak gelditzeari aurre hartzeko. Arduradunen proposamenei esker identifikatzen dira behar berriak.
5.	Metodologia bat dugu, teknologiako berritasunak hauteman, haiek udalerako lagungarri izan litezkeen aztertu, eta haiek erabiltzen hasteko plan bat ezartzeko. Gainera, teknologia-baliabideak berritzeko plan bat dugu, haiek zaharkituak gelditzeari aurre hartzeko.

8.4 Zure ustez, zein esaldik deskribatzen du hobekien udalak bere lanaren ingurumen-eraginarekiko duen egoera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalak ez du egin ingurumen-eraginaren analisirik, ez eta ingurumen-arriskuak murrizteko planik ere.
2.	Sail edo departamendu batzuek beren lanak ingurumenean duen eragina ezagutzeko analisia egin dute.
3.	Sail edo departamendu batzuek beren lanak ingurumenean duen eragina ezagutzeko analisia egin dute, eta arriskuak murrizteko planak ezarri dituzte.
4.	Udalak ingurumen-arriskuak analizatu ditu, eta ingurumen-arriskuak murrizteko planak ezarri ditu. Sail edo departamendu batzuek ISO 14.000 ziurtagiriak dituzte.
5.	Udalak ingurumen-arriskuak analizatu ditu, eta ingurumen-arriskuak murrizteko planak ezarri ditu. Sistema hori ISO 14.000 arauaren bitartez egiaztatu da.

8.5 Zure Udalean nola kudeatzen da eraikinen mantentzea? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Eraikinen mantentzea beharra sortu ahala egiten da.
2.	Noizean behin, sail edo departamenduetako arduradunek beren ardurapean dauden eraikinetako mantentze-beharrak planteatzen dituzte.
3.	Urtean behin, modu programatuan, sail edo departamenduetako arduradunek beren ardurapean dauden eraikinetako mantentze-beharrak planteatzen dituzte.
4.	Udalaren ardurapean dauden eraikinak mantentzeko prebentzio-plan bat dago.
5.	Udalaren ardurapean dauden eraikinak mantentzeko prebentzio-plan bat dago, eta iraunkortasuneko eta espazioak optimizatzeko irizpideak ditu. Plan hori aldian behin kudeatu eta ebaluatzen da.

9. Lankidetzatza

9.1 Nola koordinatzen da udalaren lana lurraldean lan egiten duten elkarte eta entitateekin? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Elkarte eta entitateekin haiek eskatutakoan biltzen gara.
2.	Entitate eta elkarteekin eskariz egiten ditugun bilerekin gain, formalki ezarritako foroetan parte hartzen dute, eta haietan lanak partekatuta eta koordinatzen ditugu.
3.	Elkarriketarako eskaerak eta ezarritako foroekin gain, geuk hartzen dugu aurrea elkarte eta entitate guztiekin biltzeko, eta haien ikuspegi eta iritziak ezagutzeko.
4.	Elkarriketarako eskaerak eta ezarritako foroekin gain, modu sistematikoan programatzen diren bilerak egiten ditugu, udalaren lana entitate eta elkarte horien lanarekin koordinatzeko.
5.	Entitate eta elkarteekin harremanetan izateko plan bat ezarri dugu. Plan horri esker, elkarrekin lan eginda ekintza jakin batzuk garatzen ditugu.

9.2. Eta beste herri erakunde batzuekiko koordinazioa? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Beste entitate publiko batzuekin biltzen gara haiek eskatzen badigute, edo haien beharra badugu.
2.	Gure proiektuak finantzatzeko aukerak beste entitate publiko batzuetan bilatzen ditugu.
3.	Adi gaude beste entitate publikoekin sor litezkeen lankidetzatza-aukerak hautemateko, eta haiekin lankidetzarako akordioak ezartzeko aukerak bilatzen ditugu.
4.	Legegintzaldirako estrategia eta helburuak definitu ondoren, hausnarketa bat planteatzen dugu beste herri administrazioetan aliatuak aurkitzeko moduaren inguruan, gerora hori aurrera eramateko.
5.	Beste entitate publiko batzuekin harremana izateko eta haiekiko lankidetzatza bilatzeko estrategia oso definitua dugu.

9.3 Eta enpresekin? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalerriko enpresekin haiek eskatutakoan biltzen gara.
2.	Udalerriko enpresen eskariz egiten ditugun bilerez gain, formalki ezarritako foroetan parte hartzen dute, eta haietan udalerrriaren garapen ekonomikorako lanak partekatu eta koordinatzen ditugu.
3.	Elkarriketa-eskaeren eta ezarritako foroez gain, udalerriko enpresekin biltzeko ekimena geuk martxan jartzen dugu, haiekin kolaboratzeko aukerak aztertzeko, eta horrela, tokiko garapen ekonomikoa sustatu eta gobernu-taldearen balioak bultzatzeko.
4.	Elkarriketarako eskaerez eta ezarritako foroez gain, modu sistematikoan programatzen diren bilerak egiten ditugu, udalaren lana udalerriko enpresen lanarekin koordinatzeko, eta hala, tokiko garapen ekonomikoa bultzatzeko.
5.	Udalerriko enpresekin harremanetan egoteko plan finkatu bat daukagu, tokiko garapen ekonomikorako programa baten barruan. Plan horri esker, elkarrekin lan eginda ekintza jakin batzuk garatzen ditugu.

10. Berrikuntza eta hobekuntza

10.1 Zein esaldik adierazten du hobekien zure udala zein egoeratan dagoen hobekuntza edota modernizaziorako planak egotearekiko? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Gure udalean hobekuntza batzuk egin dira azken urteotan, baina puntualak izan dira, eta ez zetozen argi definitutako estrategia batetik.
2.	Sail edo departamendu batzuek hobekuntza-lanak egin dituzte, aurrez ezarritako estrategia edo plan baten eraginez.
3.	Azken urteotan hainbat hobekuntza egin dira, herritarrentzako arreta indartzeko, eta udal osoan e-administrazioa zabaltzeko.
4.	Udalak bere lana hobetu eta modernizatzeko planak edota estrategiak prestatu ditu azken urteotan.
5.	Aurrekoaz gainera, plan horiek gauzatu egin dira, ebaluatu, eta hasitako bidearekin jarraitzeko plan berriak prestatu dira.

10.2 Jasotako ziurtagiri eta aitortzen aldetik, zein da zure udalaren egoera? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Udalak ez du jaso ziurtagirik ez aitortzen bere kudeaketatik.
2.	Udalaren kudeaketa hainbat hedabidetan balioetsi da, baina ez dugu dokumentu formalik.
3.	Zerbitzu batzuek ISO ziurtagiriak jaso dituzte beren kudeaketatik.
4.	Udalak bikaintasunarekiko konpromisoaren ziurtagiria jaso du Bikaintasunerako Euskal Fundazioarengandik (EUSKALIT)
5.	Udalak Zilarrezko Q-aren aitortpena jaso du bere kudeaketaren bikaintasunagatik.

10.3 Zer nolako erantzukizunak ezarri dira zure udalean hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeko? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Ez dago inor espezifikoki hobekuntza edota modernizazioa bultzatzeko ardura bere gain duenik.
2.	Teknikari bat dago, bere ohiko arduren artean udalean hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeaz arduratzen dena.
3.	Hobekuntzaz eta modernizazioaz arduratzen den hautetsi bat dago. Halaber, teknikari bat dago, bere ohiko arduren artean udalean hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeaz arduratzen dena.
4.	Udalan hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeko ardura politikoa alkateak edo udalbatzan garrantzia duen beste kargu publiko batek du. Lan horretan laguntzeko teknikari bat dago, bere ohiko arduren artean udalean hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeaz arduratzen dena.
5.	Aurrekoaz gainera, udalean hobekuntza eta modernizazioa bultzatzeko erantzukizuna hartzen duen teknikariak modu eskusiboan egiten du lan hori.

10.4 Ideia berritzaileak identifikatu eta martxan jartzeari dagokionez, zein esaldik deskribatzen du hobekien zure udalaren errealitatea? (Bat bakarrik aukeratu)

1.	Azken urteotan ez da ideia berritzailearik gauzatu gure udalean.
2.	Tarteka, udalerako berrikuntza ekarri duten proposamenak sortu dira. Oro har, pertsona edo talde zehatzen kezkatik sortzen dira, eta departamendu-mailan ezartzen dira.
3.	Berrikuntza bultzatzeko sistematika zehatzik ez badugu ere, lan egiteko ohiko modua nolabait berrituko duten ideiak garatzearen aldeko giroa dago udalean. Azken urteotan ezarri diren zenbait berrikuntzetan ikusi ahal izan da hori.
4.	Azken urteotan guretzat berritzaileak izan diren ekimen batzuk ezarri dira udalean, gauzak beste modu batera nola egin planteatzeko egin den ahalegin planifikatu baten eraginez.
5.	Udalan sistema bat dugu beste administrazioetan edo enpresetan sortzen den alor berritzaile oro identifikatzeko, udalerako bertarako onuragarri iruditzen bazaigu. Ahalegin horri esker, azken urteotan zenbait ekimen berritzaile bultzatu ditugu.

10.5 Zein esango zenuke dela udalaren egoera hobekuntza-taldeek eta beste erakunde batzuekin konparatu eta haiengandik ikasteko jarduerari dagokienez?

1.	Udalan ez da egon hobekuntza-talderik edo beste erakundeekin konparatu eta haiengandik ikasteko jarduerarik, edo oso puntualak izan dira.
2.	Sail edo departamendu batzuk beste erakunde batzuetan izan dira, haien eskarmentutik ikasteko.
3.	Sail edo departamendu batzuk beste erakunde batzuetan izan dira, haien eskarmentutik ikasteko, eta hobekuntza-taldeak osatu dituzte ekimen zehatzak gauzatzeko.
4.	Udalan guk hobetu nahi ditugun alorretan emaitza onak lortu dituzten erakunde batzuk identifikatu ditugu. Halaber, hainbat hobekuntza-talde dago abian.
5.	Udalan guk hobetu nahi ditugun alorretan emaitza onak lortu dituzten eta gure lehentasun estrategikoekin lotuta dauden erakunde batzuk identifikatu ditugu. Konparazio- eta ikaste-jarduerak egin ditugu haiekin, eta horri esker, hainbat hobekuntza-plan gauzatu dugu. Hobekuntza-taldeak ohikoak dira gure erakundeetan.