



2017 / 2019 Plan Estrategikoa



2016ko abendua



AURKIBIDEA

Aurkezpena.....	3
1 Aurreko Planaren ebaluazioa.....	10
2 Formulazio prozesua - metodologia.....	11
3 Egoeraren diagnostikoa.....	13
4 Posizionamendu estrategikoa	18
5 Planaren garapena eta jarraipena.....	23

Eranskina: bektoreen garapenean lortutako emaitzak

Aurkezpena

Udal Informatika Zentroa Donostiako Udalaren toki erakunde autonomotzat eratu da, 1986an sortu zenetik.

UIZen egoitza nagusia Txomin Agirre kaleko 6. zenbakian dago (20018 Donostia). Hortxe daude erakundeko langile gehienak. UIZek datu prozesaketako zentro nagusi bat kudeatzen du; bai eta sostenguko beste zentro bat ere, arriskuei aurre egiteko.

UIZko gobernu eta kudeaketa organoak

Erakundearen lehendakaritza alkateari dagokio, eta lehendakariordetza, berriz, erakundea une bakoitzean atxikita dagoen arloko titularrari, gaur egun Lehendakaritzako eta Gardentasuneko, Giza Baliabideetako eta Berrikuntzako zinegotzigoan.

- **Lehendakaria.** Alkatea da. Hura da erakundearen ordezkari nagusia eta hari dagokio, besteak beste, Plan Estrategikoa onartzea. Hura ez dagoenean, erakundearen ordezkaria **lehendakariordea** da, hau da, erakundeari atxikitako arloko ordezkaria.
- **Artezkaritza Kontseilua:** Erakundeko gobernu eta zuzendaritza organo kolegiatu goren da. Artezkaritza Kontseiluari dagokio erakundeari esleitutako helburuak lor daitezen zaintzea. Erakundeko lehendakaritzak eta bederatzi kidek, udal talde bakoitzak izendatuak, osatuko dute Artezkaritza Kontseilua. Besteak beste, Artezkaritza Kontseiluaren eginkizuna da erakundearen urteko kudeaketa plana eta haren aldaketak onartzea.
- **Kudeatzailerak:** Zuzendaritza arrunteko organo goren da; lehendakariak izendatu eta kargutik kentzen du.
- **Zuzendaritza Batzordea:** Kudeatzailerak eta arloetako arduradunek eratua, erakundeko antolakuntza egiturari jarraituz. Astean behin biltzen da, beharrezko alderdi operatibo eta taktiko guztiak kudeatzeko.

Jardun eremua - perimetrea

UIZek informatika eta komunikazio teknologietako euskarriz hornitzen ditu Udal Gobernua eta haren sail, erakunde eta sozietate guztiak:

- Alkatetza
- Lege Zuzendaritza
- Finantza zuzendaritza
- Kontuhartzailerak eta Kontabilitatea
- Giza Baliabideak
- Herri Partaidetza
- Lehendakaritza
- Gizarte Ongizatea
- Hezkuntza eta Gizarte Sustapena

- Donostia Kultura (San Telmo, Victoria Eugenia eta Jazzaldia barne)
- Donostia Kirola
- Donostia Turismo
- Euskara
- Anoeta Kiroldetgia
- Donostiako Sustapena
- Polloe
- Musika eta Dantza Eskola
- Hirigintza Sostengarria
- Ingurumena
- Mugikortasuna
- Etxegintza
- Tranbia Elkarte
- Hiri Mantentze eta Zerbitzuak
- Proiektu eta Obrak
- Udaltzaingoa
- Prebentzio, Su Itzalketa eta Salbamendua
- Donostiako Zinemaldia
- Musika Hamabostaldia

Erakunde eta sail guztiei emandako zerbitzua simetrikoa ez bada ere, sail eta erakunde batzuek beren informazio sistema nagusiak baitituzte UIZetik kanpoko kokalekuetan, zerbitzuaren bokazioa zabalik dago guztientzat.

Egindako ibilbidea eta oraingo bidegurutzak

Kudeaketa eredu bat hartu da oinarri; hain zuzen ere, Eudelek, Euskalitek eta Eusko Jaurlaritzak sostengatutako kudeaketa publiko aurreratuko kudeaketa eredu. Ondoren, eredu horren ardatz nagusietan UIZek egindako ibilbidea azalduko dugu:



1.- ESTRATEGIA

Dudarik gabe, 1980ko hamarkadan UIZ sortu zenetik, haren eboluzioa udal sailen estrategiei lotuta etorri da, eta zuzenean planifikatu da lehentasun horiekin bat etorrira. Hala ere, UIZen plangintza estrategiko eta taktikoak defizit zabala du, bere baliabideen bilakaera oso mugatuarekin gero eta dema handiagoei aurre egiten dien erakunde baten kudeaketa beharrei dagokienez.

Ildo horretan, 2010/2013 plan estrategikoak lehenengo une garrantzitsua ezarri zuen. Estrategiaren funtsezko elementuak proposatu zituen: xedea, ikuspegia, balioak. Eta helburu estrategikoak, programak eta proiektuak definitzen ditu:

Xedea		
–	Kalitatezko teknologia	zerbitzuak
eskaintzea:informatikakoak, telekomunikazioetakoak edo bestelakoak. Horretarako, soluzio integral eta homogeneoak bideratuko zaizkie hala udal erakundeari — herritarrei egiten zaizkien zerbitzuak hobetzearren— nola donostiarrei oro har.		
Ikuspegia		
–	Euskadin erreferentziatzko teknologia zentroa izatea, erabiltzaile eta herritar guztientzat soluzio egokiak eta berritzaileak eskaintzeko gai.	
Balioak		
–	Soiltasuna: guztientzako teknologia	
–	Etengabeko berrikuntza eta hobekuntza	
–	Sostengagarritasuna	
–	Erabiltzailearen parte hartzea	
–	Herritarrari begira aritzea	
–	Kudeaketa gardena	
–	Globaltasuna eta integrazioa	
–	Taldean lan egitea eta elkarrikeria lantzea	
–	Zerbitzuko kalitatea	
–	Errespetua, tratu berdintasuna eta elkartzasuna	
Helburu estrategikoak		
1.- Administrazio birtual (Administrazio elektronikoa) ezartzea		
2.- Udal sistema informatiko integratua ezartzea		
3.- Donostiako teknologia zerbitzuen eskaintzaren kalitatea handitzea, sistema informatiko egonkor eta babestu baten bidez.		
4.- Erabilgarri dauden baliabideak alaitz hobekien erabiltzea		

Era berean, plan estrategiko horrek **jarduketa printzipio** hauek ardatz hartuta jardutea ezartzen du, aipatu balioez den bezainbatean:

1º.- SOILTASUNA: Tresna eta teknologia sinple, irisgarri eta erabilerazai lehentasuna ematea.

2º.- ERABILTZAILEAREN PARTE HARTZEA: Garapen, ezarpen edo erorketa batek eragindako erabiltzaile GUZTIAK identifikatuko dira, eta kontuan hartuko dira teknologia diseinatzean eta hautatzean.

Erabiltzaileek eurei eragiten dieten proiektuen kudeaketako gertaera garrantzitsuak ezagutuko dituzte.

UIZen kudeaketan gardentasuna aldeztuko duten lan moduak garatuko dira.

3º.- BERRIKUNTZA: Merkatuan dauden soluzioak aztertuko dira; eta, hautatzean, berrikuntza eta etorkizuna balioetsiko dira.

4º.- SOSTENGAGARRITASUNA ETA ETORKIZUNA: Ezarri beharreko teknologia, tresna informatiko edo sistemaren kostua modu globalean aztertuko da: inbertsioak + mantentzea + baliabideak.

Soluzio teknologiko bat hautatzean, kontuan hartuko dira geroztiko mantentzearen kostua eta malgutasuna, bai eta teknologia eta **know how** delakoa Udalaren esku geratzea ere.

Modu arrazionalen kontrolatuko da baliabide informatikoen erabilera, horietarako irispidea lanpostuaren beharren arabera pertsonalizatuta.

5º.- INTEGRATUA ETA GLOBALA: Tresna teknologikoak integragarriak izango dira, eta alaitz Udal langile eta herritar gehienek erabiltzeko pentsatuak.

6º.- LIBREA: Ahal den guztietan, eta Udal eraginkortasuna oztokatzen ez badu, lehentasuna emango zaio jabetzapeko softwarea edo teknologia ez diren tresna libre eta malguak erosi edo garatzeari, haien jabetza herritarren eta Udalaren esku gera dadin, erkidegoaren onurarako, eta geroztiko garapenen malgutasun eta autonomiaren mesedetan.

7º.- PROAKTIBOTASUNA: UIZeko kideak saiatuko dira erabiltzaileen eta sistemaren beharrei aurrea hartzen, erabiltzaileei eta sistemari teknologia eta aurrerapenak eskaintzearen. Udal kultura teknologikoaren zabaldundean alaitz langile eta herritar gehien sartuko dira.

Jarduketa printzipioak, softwarea garatu eta ezartzeari dagokionez.

Berezko eta kanpoko baliabideak banatzeko irizpideak:

UIZek langile kopuru mugatua du, eta garapenean aritzen dira gehienak.

Proiektuak kudeatzeko tresna eta metodologia ezartzeak dakarren organizazioa funtsezkoa izango da guztiz bestela antolatzeak, proiektu zehatzetako emaitzetarantz askoz gehiago orientatuta.

Ondorengo jarraibide hauek aplikatuko dira, betiere baldin eraginkortasunarekin eta proiektu estrategikoak epe barruan kudeatzearekin bateragarri bada.

Ahal den neurrian, UIZeko langileak atxikiko dira Udalarentzat (dela eduki estrategikoagatik, teknologikoagatik edo heziketakoagatik) interes handienekoak diren proiektuetara.

UIZek langilerik hezita ez duen teknologia berrietan, proiektuak kontratatu ahalko dira. Horrelakoetan, UIZeko langileak proiektuko parte izango dira, ezaguera hori ikastearren eta UIZ barnean kudeatzearen.

Mantentzekoak diren edota erakundearentzat balio txikiena duten zeregin eta proiektuak kontratatuko dira. UIZen zeregin horretarako langile kualifikaturik

ez badago, ahalegina egingo da proiektua baliatuz UIZeko langileak hezteko.

Helburua da ezaguera (eta iturriak) UIZen geratzea, eta udal organizazioak beharrezko autonomia izatea.

Prozedura eta dokumentazioa

Hala proiektuen lehentasuna erabakitzeke, nola proiektuak gauzatzeko, proiektuak kudeatzeko metodologia aplikatzen da, UIZen nahitaez bete beharrekoa baita.

Era berean, proiektuei buruzko dokumentazio guztia, horretarako prestatutako tresnan jaso behar da.

Erabiltzaileak beren proiektuetan integratu eta parte hartzea estrategikotzat jotzen da.

Aliantzak kudeatzea:

UIZek beste Administrazio publiko batzuekiko eta beste informatika zentro batzuekiko bere aliantzak landuko ditu, baterako proiektuak kudeatzearren, programen onura jasotzearen eta produktu nahiz ezaguerak trukatzearren. Helburua izango da herritarrentzat soluzio partekatuak lortzea, Udalarentzat kostu txikiagoarekin.

Garatzeari ekin aurretik, kontsultak egingo dira, beste administrazio horien egoera ezagutzearren.

2.- ZERBITZUAK

Dagoeneko aipatu denez, UIZek informatika zerbitzuak eskaintzen dizkie Udal Gobernuari eta haren sail, erakunde eta sozietate guztiei. Eta, teknologia informatikoaren bidez, Udalaren beraren eta Udalak herritarrei eskaintzen dizkien zerbitzuen berrikuntza bideratzen du.

Horretarako, eta erakundearen estatutuetan jasota dagoenez, UIZek bere gain hartzen du ondorengo zerbitzu eta jarduera nagusi hauek kudeatu eta gauzatzea:

- Udalaren eta haren mendeko erakunde publikoen nahiz sozietateen jarduketei prozedura informatikoak aplikatzea.
- Ahotsezko eta datuzko komunikazioen kudeaketa integrala, zehaztutako irismen berean.
- Udal administrazioari independentziako, datu zaintzako eta kualifikazioko berme egokiekin informatizatzeko bidea emango dion datu prozesaketako zentro propioa sortu eta ustiatzea
- Zentroaren gaitasuna osatzeko edo haren eraginkortasuna hobetzeko behar edo komeni diren telekomunikazio zerbitzuak eta aplikazio informatiko osoak, programak, taldeak, aholkulariak eta giza nahiz gauza elementuak oro kontratatzea.
- Udalaren bulegoetan eta mendeko nahiz erlazionatutako establezimenduetan telekomunikazio eta informatika zerbitzuak ezartzea.
- Telekomunikazioek eta udal jarduerari aplikatutako informatikak agertzen dituzten alderdiei dagokienez, ikertzea, aholku ematea eta hezteia.

Bestalde, 2010. urteaz geroztik, UIZ aurrera egiten ari da prozesuak definitu eta kudeatzeko oinarriko eredu batean, EFQM jarraibideei jarraituz, ikuspegi hau hartuta:

PROCESOS ESTRATÉGICOS	PE-01: GESTIÓN ESTRATÉGICA * PLAN ESTRATÉGICO DEL CIM * CUADRO MANDO INTEGRAL 2007-2013 en elaboración * PLAN DE GESTIÓN ANUAL (PGA)			
	PE-02: MEJORA CONTINUA * SubPE-02-01: Gestión por procesos * SubPE-02-02: Autoevaluaciones EFQM * SubPE-02-03: Satisfacción Grupos de Interés:			
PROCESOS OPERATIVOS	CIM - MAPA DE PROCESOS			PO-01: DESARROLLO Y COMPRA DE APLICACIONES
				PO-02: MANTENIMIENTO DEL SISTEMA
				PO-03: ATENCIÓN A USUARIOS:
PROCESOS DE APOYO				PO-04: SUMINISTRO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS
				PO-05: SERVICIOS TELEFONICOS
				PO-06: WEB MUNICIPAL:
	PA-01: GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	PA-02: COMUNICACIÓN EXTERNA	PA-03: GESTIÓN DE PERSONAS	PA-05: GESTIÓN ECONÓMICA

0.-PROZESU ESTRATEGIKOAK

0.1.-Kudeaketa estrategikoa :

- Organizazioaren xedea, ikuspegia eta balioak
- UIZen 2010/2013 Plan Estrategikoa
- Interes taldeak
- Plan Estrategikoa urtero berrikustea

0.2.-Urteko kudeaketa

- Urteko Kudeaketa Plana
- Urteko proiektuak kudeatzea

0.3.-Etengabe hobetzea

- Bikaintasuna ezartzea
- Kalitateko ekintza plana
- I+G+b

1.- PROZESU ERAGILEAK

1.1.- Aplikazioak garatzea eta erostea

- Arazoak ikuspegi teknologikotik aztertzea, kasuan kasu erabakita ea egoki den zuzendaritzetarako edo herritarrei zerbitzu egiteko tresna teknologikoak diseinatu, taxutu edo erostea. Soluzioak gauzatzea. Tartean diren zuzendaritza eta zerbitzuekin batera ezartzea.
- Erabiltzaileen eskarien gorabeheran, aplikazio propioak eboluzionatzea. Erantzuteko eta teknikoki eboluzionatzeko bidea ematen duten eroste eta garatze politikak erabakitzea. Soluzio integratuak bilatzea.

1.2.- Sistemaren mantentzea:

- Oraingo eta etorkizuneko beharrei hobekien egokitzen zaizkien sistemak definitzea. Hardwarea erosteko soluzioak proposatzea. Sistema informatikoak eta azpiegitura guztiak mantentzea, lana modu zalu eta eraginkorrean egin ahal izan dadin. Etengabe hazten ari diren datuei (dokumentuak, argazkiak, posta, bideoa...) euskarria eta mantentze lanak ematea, gero eta euskarri mota gehiagotan. Gero eta aplikazio gehiagori zerbitzu egitea. Hainbat lengoaia eta sistemaren bizikidetzatza eta garapena ahalbidetzea. Datuen babesa bermatzea, hala irispide murriztuari nola datuen osotasunari dagokienez

1.3.- Erabiltzaileentzako arreta:

- Erabiltzaileek eta zuzendaritzak dituzten behar teknologikoei erantzutea, laguntza zerbitzuen, telefonoen, proiektu kudeaketaren... bidez. Erabiltzaileak eta zuzendaritzak alaitz gehien gogobetetzea bilatuko da.

1.4.- Ekipamendu informatikoen hornikuntza:

- Ekipamenduak erosi edo ordeztzea, kontratuak eta enpresak kudeatuta, alaitz kudeaketarik eraginkor eta efizienteena izan dadin.

1.5.- Telefono zerbitzuak:

- Telefono eta sare sistemak mantentzea. Telefono soluzioak modernizatzea. Telefonoguneak mantentzea. Kanpo enprekin zerbitzuen erosketa kudeatzea.

1.6.- Udal webgunea:

- Udal webgunea teknikoki mantendu eta eboluzionatzea. Herritarrei Internetez zerbitzuak eskaintzen saiatzea. Webguneko atalak lantzea. Mugikorreko eta 2.0 erako soluzioak ezartzea. Administrazio elektronikoa bultzatzea, herritarrei sarbidea eta beren zerbitzuen kudeaketa errazteko

2.-LAGUNTZA PROZESUAK

2.1.-Mantentzearen kudeaketa.

- Inbentarioa, material erabilgarriak eta lokalizazioa.

2.2.- Kanpo komunikazioa.

- Erabiltzaileekiko komunikazioa eta herritarrentzako informatika zerbitzuak kudeatzea.

2.3.- Pertsonen kudeaketa.

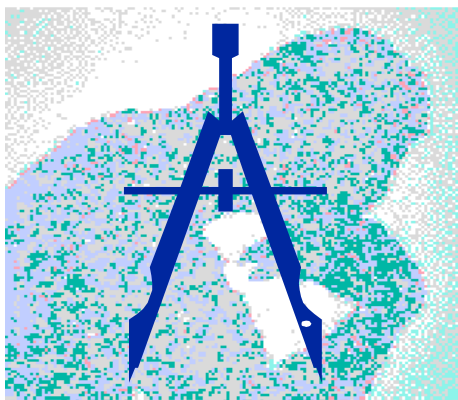
- UIZeko langileria arrazionalizatzeko eta antolatzeke plana.
- Heziketa eta garapena.

2.4.- Kudeaketa ekonomikoa:

- Aurrekontua kudeatu eta optimizatzea. Aurrekontua lehenetsunezko eta estrategiazko helburuekin lerrokatzea.

3.- PERTSONAK

UIZ eratzten duten 51 profesionalak dira UIZen aktibo nagusia. Beren ezagueraren eta gaitasunaren bidez, eta ezarritako prozesu eta sistemetan oinarrituta, egindako zerbitzuen sendotasun eta eraginkortasuna bermatzen dute.



UIZeko langileen kualifikazio maila altua da. Langileen % 70ek baino gehiagok goi mailako titulua dute, eta erantzukizun maila eta betebeharraren zentzu ezin handiagoak.

Bestalde, UIZen euskalduntze-maila udaleko altuenetakoa da. Plantillako langileen % 80k baino gehiagok bere lanposturako ezarritako hizkuntza-eskakizuna egiaztatua du. Hori oso garrantzitsua da zeharkako zerbitzua izateko duen bokazioarako.

Alde txarrean, udal langileen batez besteko adina handitu egin da: 40 urte inguru zen 2008/2009 urteetan, eta 47 urte dira orain, 2016. urtean..

4.- BERRIKUNTZA

Berrikuntza UIZeko langileen artean barne-barnean garatutako kontzeptu bat den arren, ez da berariaz eta prozedura bidez aintzat hartu, gure bezeroen eskarietarako soluzio posibleak aztertzeko orduan kontuan hartzetik harago, eta metodologiari hertsiki lotutako plano batetik.

Horrek ez du eragotzi UIZen kudeaketan aurrerapen handiak egitea, beste atal batzuetan nabari denez: kudeaketa tresnak, prozesuen mapa, metodologia zuluak, eta abar. Hala ere, ez da berariaz landu berrikuntza eredu zehatz bat.

5.- GIZARTEA

UIZen berezko aliatu handia Lehendakaritza saila da; harekin partekatzen eta osatzen ditu Udal Gobernu osorako alderdi transbertsalak.

Orobat, bere jardueraren testuinguru naturala dela eta, UIZek baditu aliantza generikoak, alderdi zehatzetan, Euskadiko administrazioetako arlo edo enpresa informatiko publikoekin: IZFE, EJIE, IZENPE, Gasteizko Udaleko Informatika Zerbitzua, eta abar. Haiekin harreman gutxi-asko etengabea du.

Gogoeta horietaz gain, UIZek ez du gizartearen kontzeptuari buruzko definizio argirik: "UIZen eta bere gizarte-ingurunearen arteko harremana, adierazleak, neurriak..."

6.- EMAITZAK

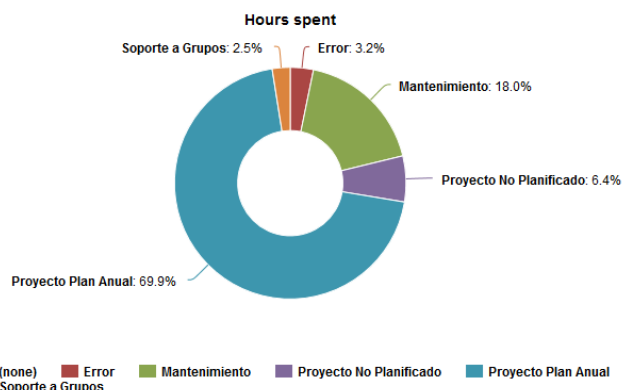
2010/2013 plan estrategikoa landu eta onartzearekin batera, eta UIZen estatutuak behin betiko onartu eta argitaratzearekin, bere kudeaketa arruntean sartzen da urteko kudeaketa plana Artezkaritza Kontseiluan onartzea eta urteko oroitidazkian ebaluatzea. Plan hau, proiektu eta helburuen plangintza, zabalkunde eta segimendurako funtsezko tresna, UIZen kudeaketako urteko zikloaren oinarria da.

Horrez gain, UIZek baditu bere jarduera nagusia kudeatzeko oinarritzko tresna eragile bi:

- Laguntzak kudeatzeko tresna: 2015. urtean, UIZek zerbitzuen eta prestazioen bidez Udaleko sail eta erakundearen multzo osoa artatu zuen. Banakako laguntzei lotutako zeregin erregistratuak 22.708 izan ziren, hau da, aurreko urtean baino % 9,3 inguru gehiago.

Udal Informatika Zentroa																			
Centro Informático Municipal																			
ASISTENTZIALATIK SORTUTAKO EGINKIZUNEN BILAKAERA (2011 TIK)																			
EVOLUCION ANUAL DE TAREAS LIGADAS A ASISTENCIAS (DESDE 2011)																			
	2011		2012		2013		2014		2015										
	egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		egunero/ diariame		Aurtengo bilakaera/ Evolución último año		
	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte	Guztira/Total	nte			
	19.834	79,3	20.470	81,9	21.025	84,1	20.778	83,1	22.708	90,8									
Asis. CAU										724									
Asis. HARD	1.507	6,0	1.636	6,5	1.822	7,3	1.843	7,4	2.058	8,2								11,7%	
Asis. SOFT	3.950	15,8	3.546	14,2	3.656	14,6	3.655	14,6	4.019	16,1								10,0%	
Asis.TFNOS	1.648	6,6	1.430	5,7	1.626	6,5	1.933	7,7	1.802	7,2								-6,8%	
GRD0	527	2,1	448	1,8	478	1,9	482	1,9	481	1,9								-0,2%	
GRD1	800	3,2	881	3,5	799	3,2	983	3,9	936	3,7								-4,8%	
GRD2	479	1,9	369	1,5	502	2,0	632	2,5	637	2,5								0,8%	
GRD3	1.079	4,3	1.066	4,3	946	3,8	1.084	4,3	1.045	4,2								-3,6%	
GRD4	799	3,2	925	3,7	1136	4,5	937	3,7	946	3,8								1,0%	
GRD5	794	3,2	1.381	5,5	1.416	5,7	1.141	4,6	1.199	4,8								5,1%	
GRD6	1.333	5,3	1.480	5,9	1.404	5,6	1.316	5,3	1.294	5,2								-1,7%	
GRE0	3.462	13,8	3.909	15,6	3.719	14,9	3.273	13,1	3.660	14,6								11,8%	
GRS0	2.326	9,3	2.364	9,3	2.381	9,3	2.347	9,3	2.472	9,9								5,3%	
Insy/Compras	1.130	4,5	1.035	4,1	1.082	4,3	1.152	4,6	1.435	5,7								24,6%	

Tresna horrek ahalbidetzen du, UIZen jarduera globalaren segimendu zehatzaz gainera, laguntzak erregistratuz, jardueran sumatutako kalitatea identifikatzea. Izan ere, erabiltzaileak laguntza bakoitza balioztatu dezake. Balioztatutako laguntzen ehunekoa pixkanaka igotzen joan da, eta ia % 50eko kopuru bat (% 47,54) lortu da. Hori, berez, balio handia da, langileen eta erabiltzaileen euren ezagutza eta inplikazioa baitakartza.



- Proiektuak kudeatzeko tresna: JIRA da webean oinarritutako aplikazio bat, erroreen eta gorabeheren segimendua egiteko, eta proiektuen kudeaketa eragilea egiteko, zereginak administratzeko, betekizunak kudeatzeko, jardueraren segimendua egiteko, eta dokumentazioa nahiz lan fluxuak antolatzeko.

ERABILITZAILEEN BALORAZIOAK-LANTALDEETATIK 2015						2014 ko ERREFERENTZIA	
VALORACIONES DE USUARIO. POR GRUPO DE TRABAJO 2015						REFERENCIA 2014	
Kopurua/ Nº	Taldeak/Grupo	%	Harremanak/Trato	Epea/Tiempo	Teknika/Técnica	% 2014	
13.477		%47,54	9,83	9,71	9,80	%47,68	
412	Asis. CAU						
182	Baloratu gabe	%46,80					
220	Baloratu	%53,40	9,83	9,88	9,85		
1202	Asis. HARD						
717	Baloratu gabe	%59,65				%55,84	
485	Baloratu	%40,35	9,72	9,43	9,64	%44,38	
2058	Asis. SOFT						
1322	Baloratu gabe	%49,55				%48,30	
1346	Baloratu	%50,45	9,8	9,57	9,72	%53,70	
1277	Asis. TFNOS						
661	Baloratu gabe	%53,33				%56,21	
596	Baloratu	%46,67	9,7	9,49	9,65	%43,79	
262	GRD0						
156	Baloratu gabe	%59,54				%57,52	
106	Baloratu	%40,46	9,81	9,68	9,85	%42,48	
734	GRD1						
241	Baloratu gabe	%32,83				%33,94	
493	Baloratu	%67,17	9,89	9,8	9,89	%66,06	
333	GRD2						
197	Baloratu gabe	%59,16				%62,09	
136	Baloratu	%40,84	9,79	9,7	9,76	%37,91	
556	GRD3						
261	Baloratu gabe	%46,04				%50,00	
295	Baloratu	%53,96	9,86	9,71	9,82	%50,00	
636	GRD4						
360	Baloratu gabe	%56,80				%62,54	
276	Baloratu	%43,40	9,83	9,65	9,79	%37,46	
1026	GRD5						
505	Baloratu gabe	%49,22				%51,14	
521	Baloratu	%50,78	9,89	9,75	9,86	%48,86	
797	GRD6						
444	Baloratu gabe	%55,71				%60,11	
353	Baloratu	%44,29	9,88	9,7	9,85	%39,89	
3052	GRE0						
1729	Baloratu gabe	%56,85				%43,85	
1323	Baloratu	%43,35	9,84	9,81	9,81	%37,71	
42	GRS0.Redes						
27	Baloratu gabe	%64,29				%56,00	
15	Baloratu	%35,71	9,84	9,18	9,64	%44,00	
470	Insy.Compras						
228	Baloratu gabe	%48,51				%52,65	
242	Baloratu	%51,49	9,75	9,81	9,69	%47,35	

Tresna honi esker, egoki zabaldu ahal izan dira, garapeneko lantaldeen bidez, Scrum oinarri duten metodologia zaluak: garapen inkrementalerako metodologia, produktuaren plangintza eta gauzatze osoaren orde. Hor, nagusi da emaitzaren kalitatea bilatzea, erabilitako prozesuen kalitatean baino

areago, talde autoantolatuetan pertsonen duten ezaguera zazituan. Eta garapen faseak gainezartzen dira, sekuentziatzeko edo turrustatzeko ziklo batean garapen faseak bata bestearen ondoren egin beharrean.

Dema estrategikoak eta emaitza nagusiak

Plan estrategiko hau Udal antolakunde osorako funtsezkoa den une batean dator. Egungo koiunturak dema transbertsalak ezarri dizkio Udal Gobernuari, eta dema horiek informazio eta komunikazio teknologien babes nahitaezkoa eta eztaba daezina behar dute:

- Egiturako eta antolakuntzako jarduketak eskatzen dituzten arau esparru berriak:
 - * 39/2015 Legea, 2015eko urriaren 1ekoa, Herri Administrazioen Administrazio Prozedura Erkidearena.
 - * Segurtasun Eskema Nazionala, 2010eko urtarilaren 8ko 3/2010 Errege Dekretuari jarraituz. Herriarrei zerbitzu publikoak bitarteko elektronikoz baliatzeko aukera emateko 2007ko ekainaren 22ko 11/2007 Legeko 42. artikuluan ezarria.
 - * 2/2016 Legea, 2016ko apirilaren 7koa, Euskadiko toki erakundeena.
 - * 19/2013 Legea, gardentasunarena, informazio publikoa eskuratzearena eta gobernu onarena. Gardentasunaren eta gobernu onaren Euskadiko legearen aurreproiektua.
- Herriarren aldetik datozen gizarte eskakizun berriak, azken urteotan nabarmendu direnak. Berariazko alderdietan zehazten dira, eta Toki Administrazioaren eta herriarren arteko harremanetarako eredu berri bat marrazten dute: gardentasuna, parte hartzea, jokabide etikoa, eredugarritasuna, arrazionalizazioa, eta abar.
- Alkatetzatik eta Lehendakartzatik koordinatutako politika transbertsalak
 - * Gardentasuna eta trazagarritasuna, herriarren zerbitzura.
 - * Irudi korporatiboa berritzearen ondorioz "web munduan" duen eragina, hiriaren irudia (City Branding), estilo-gidak eta haien aplikazioa eta antolamendua.
 - * Udal behatokia: zerbitzu publikotzat ageri den udal organizazio osoaren informazioa koordinatu beharra, haren eskariaren identifikazio hirukoitzaren gorabeheran: herriarrek, *open data* eta udal jardueraren egiturazko kudeaketaren informazioa.
 - * Herriarren parte hartzea.
 - * Administrazio elektronikoa.
 - * Smart-Donostia.
- Ekonomia eta gizarte makrojoerak:
 - * Informazioaren eta ezagueraren gizartea
 - * Teknologia eguneroko bizitzan aplikatzea
 - * Biztanleriaren zahartzea.
 - * Ingurumen sostengagarritasunari buruzko kezka gero eta handiagoa.
- Informazio eta komunikazio teknologia (IKT), organizazioen balio katearen «erdigunean»: historiako

uneren batean IKTek enpresa estrategian *core* edo funtsezko balioztat duten balioa zalantzan jarri bada, egun eztabaidaren muina da IKtetatik balioa nola ekarri:

* Enpresa bimodala, edo nola berrasmatu enpresa prozesu eta zerbitzuak, mundu digital batean. Gai hori Administrazio publikoetan landu beharrekoa da, eta *epea agortzen ari da*.

* Teknologien garapenean dugun «etengabeko iraultza»k aukerak ematen ditu. Eta aukera horiek, nahitaez, «negozioa»ren ikuspegitik balioztatu behar dira:

- .- Business Intelligence - Big Data
- .- Cloud
- .- Gauzen Internet (IoT)
- .- Smart city, country, lurraldea, ...

- Udalek aurre egin beharreko aurrekontu mugak, gutxiagorekin gehiago egitearen demarekin.

1 Aurreko Planaren ebaluazioa

Indarrean egoteari orain dela ia hiru urte utzi zion Plan baten ebaluazioa egiteak zentzu handirik ez badu ere, esan daiteke, hartan jasotako ia 42 proiektu estrategikoetatik gehienak osatu direla dagoeneko. Azken batean, % 90eko betetze mailaz hitz egiten zen 2014. urtean.

Jarduera horiek urteka zehaztu dira (urtean kudeatzeko planak), izan duten lehentasun mailaren edo aurrekontu zuzkiduraren arabera.

Planaren epemugan heldu ez zaien alderdi garrantzitsuenetako batzuk honako hauekin loturik daude:

- P5-18 - IMiddleWare integrazio-plataforma bat ezartzea: Planaren epea amaitu eta gero ekin zitzaion eginkizun horri. Zehatz esan, 2015ean software librean (JBoss) dabilen aplikazio-zerbitzari batean oinarritutako eta Javan inplementatutako zerbitzuak kudeatzeko modu bat martxan jarri zen eta, gaur egun, guztiz operatibo dago.
- P5-19 - Programa informático de contabilidad: Las labores para sustituir o evolucionar el actual programa informático de contabilidad no solo no se han llevado a cabo en el horizonte del plan, sino que en la actualidad sigue siendo un aspecto pendiente.
- P5-20 - Diru-bilketaren kudeaketa informatikoa: Aurreko atala bezalaxe, puntu hau ere gauzatzeko dago.

Aurreko planean segurtasunari buruzko proiektuak ahaztuta gelditu ziren. Joan den agintaldian, Segurtasun Eskema Nazionalari lotutako arau-garapenak aipatzen dituen rolak eta arduradunak garatu eta onartu ziren, eta Gobernu Batzarrera eramane ziren. Horretaz gain, Udalaren segurtasun-dokumentua egin zen.

Ondorengo urteetan, UIZek Udalaren segurtasun-politika sortzeko lanean jarraitu du, Lehendakariitzarekin eta zerikusia duten gainerako atalekin batera.

Lan horietako bat izan da segurtasun-batzordea sortzea eta dagokion zeharkako plana egitea (2016ko ekainean onartu eta argitaratua):

<https://ssl4.gipuzkoa.net/euskera/gao/2016/06/28/e1604622.htm>

Aurkezpenaren atalean adierazi den bezala, 2010–13 plan estrategikoak UIZen kudeaketan eta estrategian ezarri zuen lehen une garrantzitsua, urtean kudeatzeko planen eredia ezarri baitzuen oinarri estrategiko batzuk aintzat hartuta.

Aurreko planak denbora epe jakin bat izan arren, urteko kudeaketa planen hedapen horrek aukera eman du urteko planifikazio eta kontraste prozesu bat estandarizatzeko eta, isla espliziturik ez badu ere, elementu estrategikoen berrikuste handia erakusten du.

Ilido beretik, 2014an, gogoeta-prozesu bati ekin zitzaion, baina gero atzeratzea erabaki zen, agintaldiarekin kointziditzeko.

Era berean, asistentziak jarraitzeko sistema bezalako kudeaketa tresnek, proiektuak kudeatzeko tresnak, garapenerako metodologia arinek eta udal sailtako arduradunei egiten zaizkien urteko elkarriketa zikloak arian-arian kudeatze kulturaz hornitu dute UIZ.

Prozesuen araberrako kudeaketa izan da gutxi sakondu den alderdi bat. UIZerako sortutako prozesuen mapa deskribatzen da aurkezpen atalean, baina esan behar da, haren garapena, barneratzea eta UIZen kulturen eta kudeaketan txertatzea ez dela egin.

2 Formulazio estrategikoaren prozesua - metodologia

Egungo egoeraren analisiaren antzera, formulazio estrategikoaren prozesua egitea planteatu da, Kudeaketa Publiko Aurreratuaren eredua erreferentziatzat hartuta.

Egoeraren diagnostikoa egin aurretik, formulazio-esparruari buruzko informazioa bildu da. Hala, plano politikoaren (Udalaren Gobernu taldea) alde zuzeneko gogoeta baten arabera, beharrezkoa da balio-multzo mugatu bat lehenesteko estrategiak gehiago garatzea, nola herritarrek jada hautematen dituzten balioak hala haiek hautemateko bultzatu daitezkeenak.

Egoeraren diagnostikoa egin aurretik, formulazio esparruari buruzko informazioa bildu da. Horren harira, plano politikoarekiko aurretiko gogoetak esaten du estrategien hedapenean sakondu egin behar dela antzemandako balio multzo mugatu bat lehenesteari begira:

- **Eraginkortasuna:** *Gobernu taldea, Eneko Goia buru duela, talde eraginkortzat hartzen dute herritarrek. Kudeaketa onaren irizpidean eta pertzepzioan biltzen da haren jardunbidea, eta eraginkortasuna-eragingarritasuna dualtasunaren araberrako metrika sortzen duten politikak garatzen dira. Azken batean, etengabeko hobekuntza kultura begizta daiteke emaitza gisa.*
- **Modernotasuna:** *Alkate gaztea, askotariko taldea inguruan duena, trebetasun eta eskarmentu desberdinak elkarren osagarri dituztenak, honako hauetarako gaitasun handiekin:*
 - Gobernantza onerako
 - Herritarrei zerbitzu emateko
- **Giza eskubideekiko konpromisoa.**

Horren antzera, berriro ekingo zaie, berrikuntzari eta gardentasunari begira gobernu programan 2015-2019 urteetarako markaturiko helburuei:

- Smart City proiektu guztiak bultzatzea eta haietan parte hartzea.
- Enpresek, elkarteek eta herritarrek Udalarekin egin beharreko kudeaketak errazteko tresna teknologikoak abian hartzea.
- Baliabideak jartzea prozedura guztietarako "E-administrazioa" izateko, prozeduren tramitazio erraza eta online egiteko aukera ematen duten proiektu guztiak bultzatuz.
- Enpresek eta komertzioek abian jartzen dituzten jarduerak eta ekitaldien antolakuntza arintzea.
- NGA (Nazioarteko Gardentasun Adierazleak) eta DYNTRA gardentasun adierazle zorrotzenetan % 100eko puntuazioa lortzea.
- Udal Webgunea berriro diseinatzea, pertsonen behar dutena ahalik eta errazten aurki dezaten lortzeko.

Proiektu honen barruan hizkuntza gehiago egongo dira aukeratzeko, eta zailtasunak dituzten pertsonentzat sarbide aukera handiagoak eskainiko dira, erabilera unibertsala eta inklusiboa izan dadin.

- Zuzeneko informazioa herritarrei: horretarako, Webgunean ikusgai daude Alkatearen agenda eta beste hainbat dokumentu, gobernu ituna, esate baterako, herritarrek udal jardueraren inguruko informazioa izan dezaten.
- Onartu diren udal plan estrategikoak eta jarduerak planak argitaratzea.
- WEB orriaren gardentasun atala berraztertzea eta Gardentasun atari bilakatzea, OPEN DATA espazioa barne.
- Udal Artxiboaren Web atala sortzea, herritar guztiek Artxiboko dokumentuak kontsultatu ahal izateko.
- Alegazioak online egiteko aukerari begira lan egitea, eta online parte hartzeko beste modu batzuk aztertzea.
- Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologien (IKTak) parte hartze bideak bultzatzen jarraitzea, herritarrek intereseko gaietan egiten dituzten eskari partikularrak bideratzeko. Smart plataforma egingo dugu, OPEN DATA espazioa izango da, Udalaren zerbitzuen informazioa kudeatu ahal izateko, era horretan herritarrek parte hartzeko modu berriak eskainiko baitira, gobernatzeko modu berri irekiagoarekin eta gardenagoarekin bat etorritik.
- Dagokion Zinegotzigoari laguntzea parte hartzeko eta demokrazia zuzeneko tresnak prestatzen udalarentzat garrantzitsuak diren gaietan, kontsulta batek erabakien legezotasuna indartuko lukeela irizten denean.
- Diru-laguntzen kudeaketa automatizatzea elkarrekin nahiz partikularrei laguntzak emateko edozein prozesuri erabateko gardentasuna eta azkartasuna eman ahal izateko.

Era berean, halako lan saio batzuk eraman dira aurrera kudeatzailetzaren eta zuzendaritza batzordearen barnean, plan berriaren gogoeta esparru berria mugatzeko, posizionamendu estrategikoaren funtsezko elementuak ardatz hartuta: Xedea, ikuspegia, balioak eta helburu estrategikoak.

Testuinguru horretan bertan egin dira egungo egoeraren lehen analisia eta diagnostikoa:

- Inguruaren azterketa, horretarako esparru estrategikoko informazioa edukita (egoera txostenak, IKT joerak, sektore publikoen eta IKTen analisiaren txostenak, ...),
- eta barne analisia: jardueraren eta baliabideen bilakaeraren analisia eta indarguneak eta ahuleziak identifikatzea GPA ereduaren irizpideen arabera.

Horretan oinarrituta, berariazko prozesu bat definitu eta gauzatu da barne analisia eta inguruaren analisia osatzeko eta aberasteko, honako eskema honen arabera:

- Zerbitzuko burua,
- Ekoizpen burua,
- e-Administrazioko burua.



- **Estrategia sektorea:** Elkarriketa pertsonalak udal talde politikoen ordezkariak, aldez aurretik definitutako galdetegiaren arabera testuinguruan jarrita, sektorearen inguruen, politiken eta estrategien analisia ardatz hartuta (ikus eranskina).
 - EAJ/PNV: Juan Ramón Viles, 2016/8/8
 - PSE – EE: Vicente García, 2016/9/19
 - EH Bildu: Axier Jaka, 2016/10/3
 - PP: José M^a Murguiondo, 2016/10/18
 - Irabazi: Loïc Alejandro, 2016/09/27
- UIZeko zuzendaritza taldearekin eta erakundeko lehendakariordearekin kontrastatu
- GPA ereduaren sektoreak – jardura ildoak “zerbitzuak, pertsonak, berrikuntza eta gizartea”:
Barne langileek lan taldeetan eta tailer monografikoetan parte hartzea.

Erakundeko kudeatzaileak dinamizatzea taldeak, kudeatzaileak espezifikabektore bakoitzerako (ikus eranskina):

- Talde nominalaren teknika / metaplan
- gai zehatzetara mugatua eta
- aldez aurretik materialak zabalduta, hala egin behar denean.

Barne langileek parte hartzea arlo guztietako ordezkariarekin, sindikatuen ordezkariak, maila tekniko eta funtzional desberdinak, eta zuzendaritza batzordeko hainbat kidek parte hartzea.

Parte hartzaileak:

- **Zerbitzuak** (2016/9/28an burutua):
 - Ordezkari sindikala,
 - Sistemetako teknikaria,
 - Analista-programatzailea,
 - Analista,

- **Pertsonak** (2016/9/14an burutua):
 - Analista,
 - Analista-programatzailea,
 - Ordezkari sindikala,
 - Zerbitzuko burua,
 - Ustiapeneko arduraduna,
 - Sistemetako teknikaria,
 - Idazkari teknikoak,
 - Garapen arduraduna.

- **Berrikuntza** (2016/9/23an burutua):
 - Sistemetako teknikaria,
 - Zerbitzuetako teknikaria
 - Analista,
 - web teknikaria,
 - Ustiapena
 - Ekoizpen burua
 - Barne garapenaren arduraduna.

- **Gizartea** (2016/9/30ean burutua):
 - Ordezkari sindikala,
 - Sistemetako teknikaria,
 - Analista,
 - Administrazioa
 - e-Administrazioko burua.
 - Idazkari teknikoak,
 - Zerbitzuko burua,

- Lan talde espezifikoak, IKTen azpiegituriak eta joerei dagokienez, datoen urteetarako joera teknologikoen eta UIZen erronken analisian oinarritua (2016/9/21ean burutua).

Parte hartzaileak:

- Ustiapen arduraduna,
- Sistemetako 2 teknikari,
- Proiektu arduraduna,
- Analista programatzailea,
- Zuzendaritza batzordea:
 - Ekoizpen burua,
 - Idazkari teknikoak
 - Garapen arduraduna,
 - e-Admin. arduraduna,
 - Zerbitzuko burua,
 - Kudeatzailea (taldearen dinamizatzailea).

- Emaizten ardatzaren tratamendu espezifikoak UIZeko zuzendaritza batzordearen barnean eta erakundeko lehendakariordearekin kontrastatu.

Jarduketa ildoak

1. ARDATZA: ESTRATEGIA	2. ARDATZA: ZERBITZUAK	3. ARDATZA: PERTSONAK	
Politika eta kudeaketa egoki lerrokatzea. Udalaren estrategia eta plangintza definitzeko beharrezko informazioa (nabarmena eta esanguratsua) biltzea. Udalaren estrategia ezartzea eta haren plangintza egitea. Estrategia eta plangintza komunikatu, zabaldu, berrikusi eta eguneratzea.	Herritarrekiko eta zerbitzuen hartzaile diren pertsona edo erakundeekiko harremanak egoki kudeatzea. Herritarrengana orientatutako zerbitzu eta produktuak garatzea. Prozesuak zalutasunez kudeatzea, eta zerbitzu nahiz produktuak etengabe hobetzea. Prozesuak organizazio osoarekin eta nabarmenak diren beste organizazio batzuekin koordinatzea. Aurrekontua kudeatzea, helburuak lortzen modu eraginkorrean lagun dezan. Teknologia eta instalazioak kudeatzea. Hornitzaileekiko harremanak kudeatzea.	Pertsonen ezaguera eta trebetasunak planifikatu eta garatzea: Organizazioak behar dituen pertsonen gaitasunen profila identifikatuz. Organizazioetan talentua garatuz. Pertsonen ezaguera kudeatuz. Autonomia, malgutasuna, espiritu kritikoa, sormena, eta berrikuntzako nahiz enpresa sorkuntzako gaitasuna sustatuz. Pertsonen konpromisoa indartuko duten baldintzak eratzea: konfiantza, errespetu, komunikazio, ahalduntze, lankidetzak, ezagutza eta argitasun inguruneak indartuz. Pertsonen lidertza ahalmena handitzea.	
4. ARDATZA: BERRIKUNTZA	5. ARDATZA: SOZIJETATEA	6. ARDATZA: EMAITZAK	
Helburuak eta berritzeko estrategia definitzea. Gure ingurunearen potentziala baliatuz. Berrikuntzarako barne testuingurua sortzea. Ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzea.	Gobernantza ona eta administrazio ona sustatzea, bai eta etika ere, eremu publikoan. Beste administrazio eta erakunde publiko nahiz pribatuekiko aliantzak eta lankidetzak bultzatzea. Sostengagarritasunari, aukera berdintasunari, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunari, ekitateari eta euskararen erabilera normalizatzeari buruzko erantzukizuna hartzea.	Emaizta estrategikoak. Emaizak, herritarren eta zerbitzuen hartzaileen artean. Emaizak, pertsonen artean. Emaizak, berrikuntzan. Emaizak, gizartearen.	

3 Egoeraren diagnostikoa

Orain dugun egoeran, normala da erakunde publiko batek, UIZek, paradoxa bat aurkitzea: bere eskumen eremuak gero eta erantzukizun maila handiagoak eskatzen ditu, baina, hala ere, bere baliabideak mugatuak ditu hazkunderik gabe edota are gutxitzeekin ere.

	Indarguneak	Ahuleziak
Barne-azterketa	Gaitasun ezberdinak	Baliabide eta gaitasun urriak
	Abantaila naturalak	Aldaketarekiko erresistentzia
	Goi-mailako balidabideak	Langileen motibazio arazoak
	Aukerak	Mehatxuak
Kanpo-azterketak	Teknologia berriak	Arrisku handiak: Ingurune aldaketak
	Lehiakideen ahultzea	
	Estrategikoki kokatzea	

Dena dela, egoera hori bereziki sentibera da aztergai dugun eremuan. Izan ere, hor iKTak funtsezkoak dira «negozio»aren balio katean, gero eta pisu estrategiko eta politiko handiagoarekin; eta, kontrolatu ezean, etorkizuneko «aukera» kostu irudikaezinak dakartzaten «bideragarritasun urriko» bide alternatiboak bilatzen dituzte.

Atal honetan, UIZek zer koiunturan diharduen aztertzen da.

3.1.- INGURUNEAREN AZTERKETA (KANPOKOA)

Beste jarduera sektore batzuetan bezala, eremu publikoan informazio eta komunikazio teknologiak aplikatzea funtsezko bihurtzen da, erakunde funtsezko zeregina (*core business*) aurrera eramateko.

Produktzio sektore jakin batzuetan berrikuntza, ikerketa eta garapena, eta negozio bolumenei errentagarritasuna ateratzea (tamaina eta lehiakortasuna) funtsezko faktoreak dira merkatu lehiakorretan irauteko; haatik, zerbitzu profil garbia duten sektoreetan, iKTak negozioan sartzeak bermatzen du «produktu»en bizi zikloan beharrezko malgutasuna izatea, enpresen lehiakortasuna ahalbideratzen duten abantailak sortuta.

Nahiz eta *lehiakortasun abantaila* terminoak sektore publikoan zentzua galtzen duen, eskatzen den administrazio modernizazioarekin bat etorrira eboluzionatzen duen administrazio batek, herritarrengana hurbiltzeko gero eta ikuspegi garbiagoa hartuta, eta baliabideen erabilera arrazionala egitearen eta oroz gain bermatzaileak diren prozedura batzuen premisen gainean, iKTak aintzat hartu behar ditu bere muineko jardueraren ardatz nagusian.

Diskurtso horrek garrantzi berezia hartzen du, herritarra galdatzen ari denean orain arte eremu pribatueterako erreserbatuta zeuden eskubideak bere eskubideak:

- Herritarrek, beren eskubideen jakitun, gero eta kaudimen handiagoz galdatzen du administrazio izapideak sinplifikatzea, erakunde arteko leihatila bakarra ezartzea, harremanak bitarteko elektronikoez izatea, eta beren datuak eskubide osoz eskuratu ahal izatea.

Logika horrekin batera, errealitate bimodala duen mundu baten kontzientzia kolektiboa dago: zerbitzu publikoa emateko bidea kanal digitaletarantz doa. Bide presentzialaren tokia, pixkanaka, bide telematikoa hartzen du.

Horiek horrela, UIZek «Udalaren negozioa» garatzen laguntzearen ardura errealitate estrategiko baten erdigunean kokatzen du, eta errealitate horren gainean aztertu behar da oraina eta geroa.

Kapitulu honetan, Euskadiko sektore publikoko iKTen inguruan egindako gogoeta prozesutik ateratako ondorioak aurkeztu dira. Segidan, identifikatutako ahulguneak eta indarguneak zehaztuko ditugu.

Makroingurunea eta toki nahiz eskualde ingurunea (*La Caixa* banketxearen Azterlan Zerbitzuak egindako *La economía del País Vasco: Diagnóstico estratégico lanean oinarritua*).

Ahulguneak:

- Teknologia maila altuko industria sektoreen pisu erlatibo txikia.
- Herritarrek pixkanaka zahartuz doaz, Estatuko eta beste lurralde batzuetako batezbestekoaren gainetik.
- Enpresen jarduera berritzaileak eta I+G jardueretako gastuak (Estatuko batezbestekoa baino handiagoak, baina Europako estandarrak baino txikiagoak) ez dakarte patente kopuru handirik. Ranking horretan, Euskadi 5. da Estatuan, Estatuko patenteen % 6,4rekin.
- Ekonomia arazoez bereziki kaltetu dute enplegua. Lan merkatua ez dabil behar bezain eraginkor.
- Lan merkatuko zailtasunek bereziki jotzen dituzte laneratzeko arazo gehien dituzten talde jakin batzuk, hala nola gazteak, emakumeak eta luzaroko langabeak.
- Azken urteotan soldata kostuak handitu izanak kalte egin diezaioke Euskadiko enpresen nazioarteko lehiakortasunari.

Indarguneak

- Bizi maila altua eta zerbitzu publikoen kalitatea, Euskadiko herrietan.
- Lurraldean, presentzia indartsua dute berrikuntza sostengatzeko elementuek: unibertsitateak, teknologia zentroak, parke zientifiko eta teknologikoak, berrikuntza poloak, *cluster* elkarteak eta abar, eta agentzia publikoak (hala nola Innobasque eta Ikerbasque).

- Ordainpeko saihebidetza berriek trafikoa arinduko dute Bilboko eta Donostiako metropolitar eremuetan.
- Enpresa sorkuntzari eta elkarren mendeko diren enpresa egiturak sortzeari bultzada handia ematen diote eskualdeko eta probintziako gobernuek.
- Herriarren ohiturak aldatu dira, bide telematikoko berriak (Internet, sare sozialak...) erabiltzeari dagokionez.
- Herriarren eta Administrazioaren arteko harremanak bide berrien bitartez izandako bilakaerak «leialtzea» erraztu du, eta, horrenbestez, erabiltzaile aktiboen esperientzia eta iritziak zuzenean jaso daitezke.

Politika eta legegintza ingurunea

Ahulguneak

- Krisi politikoari emandako erantzunetik eta herriarrek beren eskubideez eta kudeatzaile nahiz arduradun publikoen betebeharez duten kontzientzia gero eta handiagoak eratorritako gehiegizko legegintzak Administrazioen egungo gaitasunak ito ditzakete.
- Azken urteotan, aurrekontuaren euspenak —oraingo aurrekontuetan ere indarrean den euspenak— nabarmen urritu ditu Administrazioen gaitasunak.
- Aurreko aldietan baino ziurgabetasun politiko handiagoa izateak areagotu egin dezake estrategia publikoek epe laburrari begiratzeko duten joera.

Indarguneak

- Daitekeena da funtzio publikora sartzeko prozesuak (lan eskaintza publikoak) berriz aktibatzea, eta gastu nahiz inbertsio publikoen kontu sailak handitzea.
- Zerbitzuak kanpora ateratzeko aukera gehiago. Zerbitzu mailen akordioetan oinarritutako eredu solidoetara bilakatzea (zerbitzuak kudeatzen espezializatzea).

Sektorea, merkatua

Ahulguneak

- Sektorearen sendotasun eta homogeneotasun ezak (zabor kontratuak, langileen egonkortasun eza, lanpostu teknikoak gutxietea, prezio gerrak, eta abar) zaildu egin dezake teknologiko puntako proiektuak edota arrisku handikoak garatzea, kontratazio publikoan behar diren bermeekin.

Indarguneak

- Hodeiko zerbitzuak finkatzea eta eratorritako konfiantza sortzea, negozioaren arduradunetan, zerbitzu aukera berrien aurrean: IaaS, SaaS, PaaS eta abar.
- IKTen erabilera gizartera, herriarregina eta enpresetara hedatzea, eta, horrenbestez, zerbitzu berriak eta zerbitzu modalitate berriak sortzeko izateko aukera izatea.

- Administrazio eremuen artean (aldundiak, udalak, Jaurilaritza) sinergiak baliatzea, eta, horrenbestez, egin daitezkeen zerbitzuetan enpresak espezializatzea.

Eboluzio teknologikoa

Computing.es webgunean ikusiena: «[...] IKTetako inbertsioak Administrazio publikoetan bere horretan iraungo du 2016an. [...] Merkataritza elektronikoa % 23 hazi da Espainian [...]»

IKT joerak:

- **Hodei konputazioa**
- **Zibersegurtasuna**
- **Gauzen Interneta (IoT)**
- **Dokumentuen kudeaketa eta prozesuen digitalizazioa**
- **Mugikortasuna**
- **Adimen kolektiboa / social business:** Sare sozialek aspaldi utzi zioten norbanakoen arteko komunikaziorako kanal soil izateari. Herriar guztien ideiak, ezaguerak eta trebetasunak batzen diren eremu bat bihurtu dira. Hartara, gizarte balio handia eta orobat ekonomia interes handia duen adimen kolektibo bat eratu dute. Alde horretatik, aurten konpainia askok egingo dute analitika sozialeko tresnen alde, 2.0 munduan sumatutako kontsumo ohitura, iritzi eta joeren merkataritza etekina ateratzeko.
- **Big Data / Business Intelligence teknikak**

Ahulguneak

- Sistemen erabiltzaileei eta haien arduradunei balio erantsirik ez dakarkieten proiektu teknologikoak garatzeak ekarritako ospe galtzea.

Indarguneak

- “Negozio” publikoan teknologiak aplikatuta, udal kudeaketa modernizatu daiteke eta modernizatu behar da.
- Zerbitzuetara orientatutako arkitekturako (SOA) ereduaren sendotzea. Administrazio elektronikoaren bidezko zerbitzuak hedatzeko eskariaren gehikuntza.
- Administrazio arteko zerbitzuen eskaria.

Eremu publikotik IKT zerbitzua egitea

Ahulguneak

- Prozeduretako zurruntasunak eta malgutasun ezak berariazko eskari berrien aurrean zerbitzu egokia egitea galaraz dezakete (izan daitezkeen merkatu berrietarako malgutasun beharra, egungo bezeroei egindako zerbitzuari kalte egin gabe).

Indarguneak

- Egonkortasuna, langileen jarraitutasuna, eta negozioaren ezaguera. Saitetako eta erakundeetako informatika funtzioko ardurak eskuordetzeko aukera.

UIZeko aurrekontua

•	2008	5.845.990
•	2013	5.595.631
•	2016	6.154.400

Langileak

- 2008: 47 pertsona
- 2013: 47 pertsona
- 2016: 51 pertsona

3.2.- BARNE ANALISIA

Bilakaera datuak, urte arteko konparazioa

UIZeko lan bolumenaren bilakaera

	2008	2013	2015	Incremento (2008 - 13)	Incremento (2013 - 15)
Usuarios	1.832	2.105	2.634	14,90 %	25,13 %
Smartphones	30	293	411	876,67 %	40,27 %
Ordenadores	1.689	2.068	2.218	22,44 %	7,25 %
Asistencias	10.238	13.028	13.447	27,25 %	3,22 %
Tareas ligadas a asistencias	14.385	21.025	22.708	46,16 %	8,00 %

Bistan da UIZen jardueraren bilakaera ez datorrela bat erabilitako baliabideen bilakaerarekin. Beraz, gogoeta sakona egin behar da, dema berriei aurre egiteko moduei buruz.

Bektoreen analisisan, UIZen barne ikuspegitik begiratura, identifikaturiko indarguneak eta ahuleziak aipatzen dira ondoren:

1.- ESTRATEGIA

Indarguneak

- Gizartean guztiz hedatua dago errealitate digitala. Administrazio Publikoa atzeratuago badoa ere, geldiezina da errealitate bimodala.
- Beharreko testuingurua sortu da zeharkako politikak eta instituzio arteko laguntzak lehenesteko bidean aurrera egiteko, zerbitzu publikoen azken hartzailea den aldetik herritarra dagokion lekuan jarrita. Horren harira, Lehendakariaren eta UIZen arteko aliantza naturalak berrelikatu egiten du testuinguru hori.
- UIZen zerbitzu irudi onak eta iraganean "informatika paraleloen" ugaritzeen aurrean izandako eutsitasunak, IKT zerbitzuak eta azpiegiturak eskaintzeko baliozko erreferente bakar bilakatzen dute UIZ.

Abian diren zerbitzariak

AÑO	SERVIDORES VIRTUALES			Crecimiento % Servidores
	Windows	Linux	Total	
2009			90	
2013	115	76	191	112,2
2014	119	90	209	9,4
2015	140	95	235	12,4

Biltegiatzea

AÑO	ALMACENAMIENTO (GB)				Crecimiento % Almacenamiento Neto
	Gama alta	Gama baja	Total neto	Total con replica	
2009	7.800	350	8.150	16.300	
2010	10.890	750	11.640	23.280	42,8
2011	16.065	1.600	17.665	35.330	51,8
2012	16.970	11.000	27.970	55.940	58,3
2013	20.214	15.400	35.614	71.228	27,3
2014	23.188	25.524	48.712	94.900	36,8
2015	27.619	33.072	60.691	116.810	24,6

Berez, 2009an biltegiatze garbiko okupazioa 8.150 GB genuen; eta 2015ean, 60.691 GB

Langileak eta aurrekontua

Ahuleziak

- Dagoen gehiegizko araudiak administrazio publiko askori, eta bereziki Udal Informatika Zerbitzuari, zailtasunak ekarriko dizkie modu planifikatu eta ordenatuan jarduteko. Egunerokoaren pisu espezifikoak, planifikaturiko jardueren aurrean, sarritan eraldatu egingo ditu aurrera egiteko egiazko aukerak.
- Kudeaketa sistema euskarriak udal antolakuntzako esparru desberdinen jarduerara eta garapen asimetrizora ez integratzea, horixe da arazo gune nagusia estrategia globalen aurrean.

2.- ZERBITZUAK

Indarguneak

- Hurbiltasuna dugu udal antolakuntzako sailekin eta erakundeekin: Zaindu dezagun!! Behar-beharrezkoa da betiere "negozioaren" arduradunekin batera ikustea IKTen alorrekin zerikusia duten erabakiak hartzeko edo ontzeko orduan.
- Bezeroekin solasaldi maila handiagoak izateko aukera maila guztietan (zuzendaritza, kudeaketa eta teknikoak).

Ahuleziak

- Zerbitzuaren prestazioan eredia aldatzeko beharra. Eskaria gero eta handiagoa den bitartean, baliabideek antzera jarraitzen dute.
- UIZeko "bezeroek" espero dituzten zerbitzu edo eskakizun mailak argitzeko / zehazteko beharra.
- Udal zerbitzu horizontalak ez daude lerrotatuta zerbitzu emaile gisa ditugun beharrekin (hornitzaileetan sostengatu behar badugu balio erantsi txikiagoa duten lanak kanpora ateratzeko eta era horretan konpromiso maila handiagoak gure gain hartzeko, nahiz sistemen ustiapenean beharreko berme maila aurre egin ahal izateko, gaur egun ez dugun laguntza geureganatu beharko dugu kontratazioarekin edo fiskalizazioarekin loturiko zerbitzuengandik.

3.- PERTSONAK

Indarguneak

Gaitasun maila handiko langileak eta zerbitzura orientatuak. Hobetzeko konpromisoa.

UIZen organigramak hobetzeko aukera handiak eskaintzen ditu egungo beharren arabera: garapen talde handiagoak eta malguagoak erronka berrien aurrean, erabiltzaileei eskaintzen zaizkien zerbitzuen eredia berritza, gaur egungo arlo arteko banaketatik harantzago (zerbitzuak eta sistemak), segurtasun funtzioa.

Motibazioa, konpromisoa eta elkarlana, horiexek dira bultzatu behar diren balio nagusiak.

Ahuleziak

UIZen egungo egitura agortua dago erronka berriei orain arteko moduekin aurre egiteko.

Eskaria gero eta handiagoa da eta baliabideak gero eta mugatuagoak.

4.-BERRIKUNTZA

Indarguneak

Soluzioak ezartzean herritarrengana zuzenduta errazagoa da UIZen tresnen eta lanen "zeharkakotasuna" lortzea.

Lehendakaritzarekiko aliantzari esker, aurrera egin ahal izango da udalaren berrikuntzan, zeharkako egitura finkatzeko laguntza gisa hautematen da.

Ahuleziak

- Udal kulturaren egunerokora orientatzeak eta baliabide mugatuak izateak ez dio inolako mesederik egiten berrikuntzari.
- UIZen zerbitzuen prestazio eredia berriro definitu beharra dago egiazko behar berriei erantzun ahal izateko.
- UIZen asko hobetu beharra dago hobekuntzak jakintza adarren arteko ikuspegitik begiratuta aurrera eramateko (prozesuen eta proiektuen kudeaketa arloetatik harantzago).

5.- GIZARTEA

Indarguneak

Hirugarrenetikiko aliantzak eta harremanak hobetzeko aukera: UPV/EHU, ESLE, erabiltzaileen elkarteak eta abar.

Herritarrei eskainitako balioa hobetzeko gaitasuna, tramiteen digitalizazioaren bidez eta administrazio izapideak sinplifikatuta.

Udal sail, organismo eta erakundeekiko hurbiltasuna, eta Udaleko kide izateaz harro egotea.

Ahuleziak

Barnetik gutxi ezagutzen gaituzte (funtzionarioarengandik hurbilen dauden zerbitzuak bakarrik ezagutzen dira), eta are gutxiago herritarrek.

4 Posizionamendu estrategikoa

4.1 SARRERA

Xedea, ikuspegia, arrakasten funtsezko faktoreak, enpresa filosofia edo balio korporatiboen multzoa eta helburu estrategikoak dira erakunde baten strategiaren elementu nagusiak:

- 1 Erakunde baten izatearen zergatia eta gizartean duen zentzua islatzen ditu xedeak.
- 2 Ikuspegi estrategikoak helburu estrategikoak laburbiltzen ditu eta "sintesi helburua" markatzen du.
- 3 Erakundeak bere xedea betetzeko oinarritzat hartzen dituen habeak dira arrakastaren funtsezko faktoreak.
- 4 Profesionalen jarduerak bete behar dituzten arau nagusiak definitzen dituzte balioek eta kultura korporatiboaren oinarria dira.
- 5 Planaren epemugan lortu beharreko xede nagusiak definitzen dituzte helburu estrategikoek, esparru bat ezartzen da haiek jarduteko ildo estrategikoen bidez hedatzeko eta hainbat ikuspegi edo posizionamendu sektore izaten dituzte.

4.2 LA MISIÓN

XEDEA

Erakundea garatzeko irizpideak zehazten ditu xedeak, epe luzea definitzen du eta enpresaren koordinazio irizpide gorenaren erakundeak.

Xedeak denboran irausten du, enpresaren izateko arrazoia da. Horren harira, alde zuzenetik egindako xedearen definizioei helduko diegu berriro:

- **Estatutuen arabera, "Erakundearen helburua da informatika zerbitzu teknologikoak, telekomunikazio zerbitzuak eta ahots eta datuen beste zerbitzu oro modu zuzen eta deszentralizatuan ematea, hala udal erakundeari bere zerbitzuak eman ditzan, nola herritarrei."**
- 2010 – 13 plan estrategikoa honako hau ezartzen du xede gisa: **"Kalitatezko teknologia zerbitzuak eskaintzea: informatikakoak, telekomunikazioetakoak edo bestelakoak. Horretarako, soluzio integral eta homogeneoak bideratuko zaizkie, hala udal erakundeari -herritarrei ematen zaizkien zerbitzuak hobetearren-, nola donostiarrei oro har."**
- 2014an egindako gogoeta planteamenduan haxe planteatzen da xede gisa: **"UIZ udal erakundeari zerbitzu teknologikoak emateko dago, herritarrei eskaintzen zaizen zerbitzuak optimizatu ahal izateko."**

XEDEA kontzepturako aitzat har daitezkeen beste definizio batzuk ere planteatzen dira eztabaidagai izateko:

- ✓ *Informazioaren eta komunikazioaren teknologien (IKT) zerbitzuak eskaintzen dituen Erakunde Publikoa, haren izateko arrazoia da Udal moderno eta eragingarria lortzen laguntzea, beharreko segurtasunarekin eta kalitatearekin, eta ingurunea errespetatuta.*
- ✓ *Donostiako Udalari beharreko IKT zerbitzuak bermatzea, dituen helburuak bete ditzan eta zerbitzuak eraginkortasunez eskaini ditzan.*

Gogoeta estrategikorako prozesuaren ondoren, nabari da aldaketarik gabe eta egunean jarraitzen duela definitutako xedeak, haxe da, ez dira ez forma ez funts xehetasunak zalantzan jartzen, honako honi buruzko eztabaidatik harantzago: herritarrek UIZek emandako zerbitzua zuzenean jaso behar duen ala udalaren kanal orokorrak diren, protagonismo handiagoarekin, ekarpen horren onuradun izan behar dutenak, edozein dela ere prozesuan parte hartzen edo ekarpena egiten duen unitatea, saila edo erakundea.

Horren harira, UIZen estatutuetan nahiz 2010 – 13 plan estrategikoa, "udal erakundeari... nahiz donostiarrei oro har" ematen zaizkien zerbitzuei dagokienean, jasotako planteamenduak zabalik uzten du udal jardueraren beharrezko zeharkako xedea indartzeko aukera.

Horrenbestez, berretsi egiten da definizio hori

XEDEA:

Kalitatezko teknologia zerbitzuak eskaintzea: informatikakoak, telekomunikazioetakoak edo bestelakoak. Horretarako, soluzio integral eta homogeneoak bideratuko zaizkie, hala udal erakundeari -herritarrei ematen zaizkien zerbitzuak hobetearren-, nola donostiarrei oro har."

4.3 IKUSPEGI ESTRATEGIKOA

Helburu estrategikoen definizioaren bidez osatzen da ikuspegi estrategikoa, eta helburu estrategiko horiek estrategia erakundean inplementatzeko alderdi zehatzagoak identifikatzen dituzte ere berean. Xedeak erakundearen izateko arrazoia finkatzen duen bitartean, Planaren epemugarako (2019) helburuak laburbiltzen ditu ikuspegi estrategikoak.

Ikuspegiak esanahia eta izateko arrazoia ematen dio erakundeko kide guztiek egindako ahaleginari.

Erakundearen kultura osatzen duten balioen eta oinarritzko sinesmenen multzoa finkatzen du, lan egiteko moduari asmo zintzo eta etikoa eta kideei portaera

zentzua emateko. Hertsiki loturik dago kanpo errealitatearen bilakaerarekin, eta horren harira, arreta berezia eman zaio gogoeta estrategikorako prozesutik etorritako ingurunearen azterketari.

Xedearen kasuan egin den bezala, 2010. urtean egindako definizioetik abiatuta: **“Euskadin erreferentziatzeko teknologia zentroa izatea, erabiltzaile eta herritar guztientzat soluzio egokiak eta berritzaileak eskaintzeko gai”**, bira handia planteatzen da ikuspegiaren kontzeptuan, UIZ osatzen dugun pertsona guztientzat asimilatzeak errazagoa den asmo bat sozializatu ahal izateko.

Gure ustez, une aproposa da “donostiarrei eta Udal osoari zerbitzatzeko bokazioa” ikuspegi horren erdigunean kokatzeko.

Bestalde, eta gure irudia berritzeko aukera mesedegarriaren ildotik, Udal Informatika Zentroaren izena aldatzeko erekingo zaio. Izen berria DonostiaTIK da, markako izena, irudi propiorik gabea (irudi korporatibo berriaren eta estilo-gidaren zain dago-eta).

Horrenbestez, gure errealitate berria ikuspegi berriaren azalpenean jasotzen da.

IKUSPEGIA:

DonostiaTIK, informazioaren eta komunikazioaren teknologien zentroa, teknologia garapena, azpiegiturak eta Udal Administrazio osoari eta donostiarrei oro har ematen zaien zerbitzua biltzen dituen, eta udalaren berrikuntzaren eragile bilakatzen dena.

Ikuspegi estrategikoaren definizio horren analisi xehea egin ondoren, honako kontu hauek finkatzen dira:

- Plan estrategiko honek hartzen duen denboraldian oinarritzko giltza da, udal estrategiaren garapenerako funtsezko kide gisa, DonostiaTIKek duen gaitasuna zerbitzuak zeharkako ikuspegiarekin bultzatzeko eta ezartzeko udal erakundea osatzen duten unitate, sail edo erakunde guztietan.

Horren harira, ikuspegiaren definizioan garrantzitsua da zerbitzua Udal Administrazio **osoari** ematea, estrategien lehenespenak eta definizioak zeharkako politikari baliabide egokiak eskaintzea bermatu behar duen aldetik, udal politikaren eta kudeaketaren eragile desberdinen behar bertikaletatik harantzago.

- DonostiaTIKek argi eta garbi bere gain hartutako zereginetako bat da Udalaren jardueraren eta herritarren euskarri izango diren informazio sistemak eraikitze, ezartzeko, ustiatzeko, ostatatze, jarduteko eta elkarkomunikatzeko beharreko azpiegitura guztiak izatea.

Eta testuinguru horretan, kudeaketa behar berriak sortzen dira udal sektore publikoko esparru desberdinetan, eta horiei erantzuteko informazio arkitektura egokia eraiki behar da, datuekin elikatuko

dena, udal jardueraren ikuspegi gero eta zabalagoarekin.

Gaitasun handiagoko gordailuak, baterako jardueraren eredu analitiko osoak eratu ahal izateko.

Udalan dauden sistemak eta, DonostiaTIKek ezarritakoetatik kanpoko plataformetan ostatatuta egon arren, funtzionarioen eta Udal jardueraren gainerako arduradunen jardura osatzen duten sistemak elkarkomunikatzeko beharrei erantzuteko, azpiegitura osagarriak eduki behar dira, haien eskuragarritasun, segurtasun eta jarraipen bermeak berretsi egingo baititu DonostiaTIKek izatea eta duen zerbitzu bokazioa.

Horren harira, Udal Informatika Unitatearen bidez Lehendakaritza sailarekin elkarlanean aritzea funtsezkoa izango da planak hartzen duen denboraldirako.

- Berrikuntza funtsezko irizpide gisa mantenduko da DonostiaTIKek, eta horrenbestez, bere pertsonen aldetik.

Hala ere, denboraldi berri honetarako, DonostiaTIKek lidergoak garrantzi berezia hartzen du agente eragile gisa.

Plan honek hartzen duen denboraldian funtsezkoa izango da berrikuntza eredu esplizitua eta botere politikoei adostua antolatzea, jardueren heldutasuna eta zehaztapena ardatz batean oinarritu ahal izateko, pertsonen boluntarismotik harantzago.

- Gero eta globalizatuagoa eta digitalagoa den mundu honetan, eta kontuan izanik IKTen sektorea gero eta sendagoa dela, baina horregatik ez egonkorragoa, baliabideen ezarpena modu zeharriagoan planifikatzea eskatzen dute eraginkortasun formulek.

Erabiltzaileek eta herritarrek gero eta ohitura handiagoa dute teknologiak erabiltzeko eta beren eskubideak eskatzen dizkiete zerbitzu publikoak eskaintzen dituztenei, gero eta irizpide handiagoarekin gainera, eta horrexegatik, herritarrei zerbitzuak emateko proiektuak bideratu behar dira, kontu soilki teknologikoen gainetik.

Ikuspegi horrek IKT zerbitzuen kudeaketa “birmoldatzera” behartzen gaitu, antolakuntza eta prozedura alderdiekin beharreko koordinazioa bideratuta. Oraingoan ere, zeharkako ikuspegia eta Lehendakaritza sailarekiko aliantza behar-beharrezkoak dira udal estrategiak behar bezala garatu ahal izateko.

4.4 ARRAKASTAREN FUNTSEZKO FAKTOREAK

Gogora ekarriz erakundeak bere xedea betetzeko oinarritzat hartzen dituen habeak direla arrakastaren funtsezko faktoreak, eta planaren epemugan definitutako ikuspegiaren testuinguruan kokaturik, honako hauek hartu dira kontuan:

➤ **Zeharkako ikuspegia, fokua herritarrei ematen zaien zerbitzuan**

Estandarizazioak, bilakaeraren gako gisa, iraganean aurrerapen handiak ekarri zituen lehiakortasunean eta kostuen arrazionalizazioan (eskala ekonomiak, produktuaren bizi zikloaren murrizketak eta abar).

Orduan zerbitzu irizpideetan balio erantsi handiagoko ikuspegia eskatu zuten merkatuek (saldu osteko arreta, banaketa eta abar), batzuek "estandarizazio pertsonalizatua" deitu diotena, hain zuzen ere. Gero eta jarduera sektore gehiagotan balio duen ikuspegi hori ederki asko aplikatu daiteke zerbitzu enpresetan. Bere jarduteko irizpide nagusia da bezeroek antzemandako edo antzeman ditzaketen oztopo eta konpartimentazio guztiak (backoffice) desagerraraztea zerbitzu integraleko (frontend) mekanismoak bideratuz. Udal zerbitzu publikoaren esparruan sobera aipatu den errealitate horrek berekin darama zeharkako ikuspegia oro har aintzat hartu beharra, sailen lehenespeneetatik harantzago. Horren harira, kudeaketa eredu integratuen eraikuntza nahiz herritarrei zeharkako soluzioak inplementatzea, funtsezkoak dira Udalaren baterako estrategia aurrera eramateko. Horrenbestez, DonostiaTIKeri dagokigun aldetik, lehentasuna emango zaio zeharkako azpiegiturak izateko baliabideak (e-Administrazioa, zerbitzuen digitalizazioa, Behatokia, Smart Donostia, ...) jartzeari.

➤ **Sendotasuna, sistemen jarraipen eta segurtasun bermea**

Bezeroek nahiz garatzen ari diren araudiek eta legeek gero eta berme maila handiagoak eskatzen dituzte IKT zerbitzuen enpresek eskaintzen dituzten tratamenduen eta zerbitzuen fidagarritasunean eta segurtasunean.

Emaitzen eraginkortasuna, soluzioen sendotasuna eta segurtasuna, arriskuak saihestea, horietatik diren zerbitzu emailen gure lanean funtsean aintzat hartu ditugun irizpideak eta oinarritzko printzipiotzat hartzen ditugu gainera, hura gabe galdu egingo balenuke sinesgarritasun osoa.

➤ **Zerbitzua emateko moduak birbideratzea: ditugun egiturekin eta baliabideekin eskari maila handiagoari erantzutea.**

"Gizaki gisa, gure handitasuna ez da hainbeste mundua berregiteko dugun gaitasuna, gu geu berregiteko dugun ahalmena baizik". W. Edwards Deming

90. hamarkada bazen ere ekonomialari eta Londresko Negozio Eskolako irakasle Charles Handy-k enpresa antolatzeke hiru eredu sortu zuenean, kudeaketa sistema hori gaur egun indarra hartzen ari da erakundeen malgutasun eskari handiagotari erantzuteko, teknologiek eskaintzen dituzten aukerei esker, eta merkatuan dauden prestazio berri eta gero eta sendoagoekin, espezializazioaren ondorioz.



Charles Handy-k **muina** (core business) nabarmentzen du pertsona talde bikain, txiki, hoberen baloratu eta produktiboen gisa: horietatik dira egiaz negozioa ulertzen dutenak. Hirustaren beste bi hostoak dira, alde batetik, **kanpora** enpresa espezializatueta **ateratako** lanak (outsourcing), eta bestetik, **denbora jakin baterako kontratatzen diren edo irismen jakin bat duten lanak** lan asko dagoenean edo aldi batean estali behar direnean.

Lehenbizikoek (core business) ematen diote balio erantsia eskaintzen den produktuari edo zerbitzuari. Horietatik dira halaber negozio bakoitzean gaitasun handiena dutenak, berritzen dutenak eta epe ertain eta luzeaz arduratzen direnak: estrategiak.

Produktuaren edo zerbitzuaren ez funtsezko zati bat burutzeko kontratatutako enpresek osatzen dute bigarren hostoa. Lana bukatzean ez da inolako kontratu loturirik gelditzen ez kontratatutako enpresarekin ez haren langileekin.

Zerbitzetan espezializatutako hornitzaileak dira; horretarako zerbitzu helduaren irizpide egonkorak ezarri ditu merkatuak, eta enpresa kontratatzaileak, gure kasuan, Administrazioa, baino hobeto eta malgutasun handiagoaz egingo dute segur aski.

Zerbitzu profesional espezifikoak dira, lehiakortasun handiagoa lortu dutenak, eta horregatik, logikoagoa da lan espezializatu horiek haien bidez kanpora ateratzea.

Denbora jakin baterako kontratatzen diren edo irismen jakin bat duten zerbitzuek osatzen dute hirugarren hostoa, eta hura amaitutakoan amaitu egiten da kontratu harremana.

➤ **Berrikuntza Udal Administrazioaren eta haren modernizazioaren zerbitzura**

Gauzak egiten ditugun moduaren eta haien inguruan hartzen ditugun erabakien arabera adierazten, neurtzen eta hobetzen da berritzeko gaitasuna.

Erakunde batean berrikuntza egiazkoa izan dadin, bere estrategia globalean eta etorkizuneko erabakiak kudeatzeko moduan sartu beharreko beste alderdi baten moduan hartu behar da, neurri eta praktika zehatzetan oinarrituta.

4.5 KOPORAZIO-KULTURA (BALIOAK)

DonostiaTIK osatzen dugunon jarduerak arautu behar dituzten balioak eta arauak definitzen ditu korporazio-kulturak, eta horrenbestez, erreferentzia da erakunde osoarentzat, gure portaera eta jarduerentzat, zuzendaritzarentzat eta erakundeko gainerako edozein pertsonarentzat.

Enpresa kulturak, besteak beste, honako hauek ematen dizkio erakundeari: epe laburraren eta epe luzearen arteko integrazioa eta korrelazioa, estrategiaren mugak, arloen eta haietan aurrera eramaten diren jardueren integrazioa, pertsonen integrazioa proiektu komun eta partekatu batean, eta horrenbestez, enpresa kulturatik datoz erakundearen giltzak, giza baliabideen politikarekin loturiko ardatzak eta pertsonen eta haien erantzukizunen koordinazio tresnak.

Gaur egun, jardueren koordinazioa beharrezkoa den une hauetan, DonostiaTIKen irudia funtsezkoa da, zerbitzu integratu eta integralaren bidez, bezeroen aurrean irudi egokia mantentzeko, etorkizun bat eta datozen denboretan izateko arrazoia bermatzeko. Horrekin loturik funtsezkotzat jotzen dira ondoko balio hauek, eta horiek bultzatzen jarraitu behar dugu:

BALIOAK:

Motibazioa

Konpromisoa

Lankidetzeta, profesionalizazioa eta talde lana

4.6 HELBURU ESTRATEGIKOAK

Xedea, ikuspegia, arrakastaren funtsezko faktoreak eta enpresa kultura (balioak) zehaztu ondoren, plan honek hartzen duen denboraldirako helburuen eskema azalduko dugu atal honetan.

Estrategiaren funtsezko elementuetatik datoz helburu estrategikoak, eta aurrez egindako barne eta ingurumen analisiaren ondoko gogoeta estrategikoaren emaitza dira halaber (AMIA).

Argigarri gisa, aurreko denboraldietan indarrean egon ziren helburuei helduko diegu berriro:

HELBURU ESTRATEGIKOAK (Definizioa 2010ean):

- e-administrazioa ezartzea.
- Sistema informatiko integratua ezartzea
- Donostiako teknologia zerbitzuen eskaintzaren kalitatea handitzea, sistema informatiko egonkor eta babestuen bidez.
- Erabilgarri dauden baliabideak alaitz hobekien erabiltzea.

HELBURU ESTRATEGIKOAK (2014ko zirriborroa):

- e-Administrazioa ezartzea eta herritarrentzako teknologia zerbitzu gehiago sortzea.
- Ezagutza kudeatzea, erakundeko pertsonen ezagutza kritikoa eta oinarritzakoa izan dezaten, tresnak eta programak software eta estandar libreetan lehenetsiz sistema lizentziadunen aurrean, aplikazioak eta tresnak modernizatzen eta migratzen ditugun bitartean.
- Udal sistema informatiko integratua ezartzea, udal zuzendaritzari soluzio berritzaileak eskaini ahal izateko.
- Donostiako teknologia zerbitzuen eskaintzaren kalitatea handitzea, sistema informatiko egonkor eta babestuen bidez.

Egindako analisiaren eta gogoeta estrategikoaren arabera, plan estrategiko honen denbora esparrurako zehaztutako helburu estrategikoak aipatuko ditugu ondoren:

- ✓ **Erakundea erronka berrietara egokitzea eta indartzea**
- ✓ **Zerbitzuak emateko eredua zeharkako ikuspegirantz indartzea.**
- ✓ **E-Administrazio azpiegiturak ezartzea.**
- ✓ **Sistema bertikalak egokitzea**
- ✓ **Smart Donostia ezartzea**
- ✓ **Teknologia eta DPC politika egokitzea.**
- ✓ **Berrikuntza Eredua mugatzea, argi eta garbi azaltzea eta ezartzea.**

5 Planaren garapena eta jarraipena

Helburuen eredu komuna, Udalaren beharren eta egoeraren arabera, ezarri ahal izateko, Lehendakaritza saila zenbait jardura aurrera eramaten ari da, eta besteak beste, plangintza tresna bat garatzen ari da Udaleko unitate guztietara zabaltzeko asmoz

Jardura horiekin koordinatuta, plan estrategiko honek gidatzen du eredu hori, Lehendakaritza sailak berak egindako planarekin batera, Udalaren zeharkako ikuspegia bideratzeko.

Horrenbestez, Lehendakaritza udal osora zabaltzeko definitutako garapen eta jarraipen eredu hartuko da kontuan plan hau hedatzeko, garatzeko eta jarraipena egiteko.

Tresna horretan definitutako agente koadroa aurkezten da ondoren:

HELBURU ESTRATEGIKOAK	ADIERAZLEA ETA XEDEA	HELBURUA OPERATIBOAK	JARDURA ILDOAK
1. DonostiaTIKen eta udalerriko erronka berrien arteko lotura hobetzea.	Egiturazko harreman kanalak ezartzea gainerako 24 departamentu edo entitateetatik % 70arekin, bereziki Lehendakaritzarekin	A. Barneko antolamendua egokitzea	1.A.1. Garapen talde gutxiago eta malguagoak
			1.A.2. Erabiltzaileentzako arretarekin loturiko zerbitzuak eta baliabideak berrantolatzea
			1.A.3. Seguratasunaren funtzioa lotzea DonostiaTIKen organigraman
			1.A.4. IKT prozesuen maparen lehen ezarpen maila bat garatzea
		B. Aliantzak indartzea -zeharkako ikuspegia	1.B.1. Lehendakaritzarekiko aliantzaren elementuak egituratzea, pertsonez harago
			1.B.2. Harremanetarako kanal formalak ezartzea Udaleko departamentuekin eta entitateekin

2. Zerbitzuak emateren eredu indartzea zeharkako ikuspegiarantz: proiektuen eta zerbitzuen lider izateko gaitasuna areagotzea	Buru izandako proiektu-azpiegitura berrien % 100	C. Lan egiteko moduak baliabide mugatu eta eskari handiagoaren errealitate egokitzea	2.C.1. Baliabideak liberatzeko ereduak eta metrikak ezartzea
			2.C.2. Roietuburuaren figura berria definitzea eta ezartzea
			2.C.3. Arapenean den SLAren arduradunaren rola ezartzea
		D. Hornitzaileen kudeaketa egokitzea	2.D.1. Mantentze lanetako garapeneko SLA formalizatzea
			2.D.2. Erabiltzaileentzako Arretarako beharrezko kontratazioa formalizatzea
			2.D.3. Ekoizpeneko beharrezko kontratazioa formalizatzea
		E. Azpiegituren eta zeharkako zerbitzuen arduradunen figurak ezartzea	2.E.1. Behatoki eta UIUrentzako laguntza (Udaleko Informazio Unitatea)
			2.E.2. Trazabilitatea – espediente elektronikoa – Udalinfo
			2.E.3. Gardentasuna eta irudi korporatiboa

HELBURU ESTRATEGIKOAK	ADIERAZLEA ETA XEDEA	HELBURUA OPERATIBOAK	JARDUERA ILDOAK
3.Azpiegiturak eta- Administrazioa ezartzea	Betetzearen jarraipena	F. Autentifikatze, sinadura eta interoperagarritasun soluzioak ezartzea	3.F.1 Izenperen eremuan oinarrituriko identifikazio, sinadura eta interoperagarritasun eredura egokitzea
		G.Irudi korporatiboa eta webgunea egokitzea	3.G.1 Eduki korporatiboaren kudeatzaila ezartzea
			3.G.2 Udal atariak integratzea
		H.Espediente elektronikoa ezartzea	3.G.3 Espediente elektronikoa ezartzea
			3.G.4 Interoperagarritasun konponbidea ezartzea
		I.Nire kudeaketak-egoitza elektronikoa egokitzea	3.I.1 Nire kudeaketak-egoitza elektronikoa egokitzea
		J.E-administrazioaren erregistro osagaiei eta jakinarazpen plataformari konponbidea ematea	3.J.1 Sarrera/Irteera (J2EE) erregistro berria ezartzea
			3.J.2 Azterketa eta erabakiak hartzea
			3.J.3 Funtzionarioen erregistroaren konponbidea ezartzea
			3.J.4 Ordezkarien eta ahalunen erregistroaren konponbidea ezartzea
			3.J.5 Aplikazioak egokitzea gero integratzeko
			3.J.6 Jakinarazpen elektronikoaren konponbidea
		K. Kudeaketa dokumental korporatiboa migratzea eta zabaltzea	3.K.1 Kudeaketa dokumental korporatiboa migratzea eta zabaltzea
		L. Azpiegiturako eta gordailuetarako zerbitzuen elementuak txertatzea (Behatoki, Gardentasuna, Open Data...)	3.L.1 Azpiegitura zabaldia zehaztea
			3.L.2 Azpiegituraren luzapena ezartzea

HELBURU ESTRATEGIKOAK	ADIERAZLEA ETA XEDEA	HELBURUA OPERATIBOAK	JARDUERA ILDOAK
4. Sistema bertikalak egokitzea	Urteko kudeaketa planetan txertaturiko departamentuen eskaeren % 80ari heltzea	N. Zerbitzu orokorretarako euskarri sistemak egokitzea	4.N.1 Zerbitzu orokorretarako euskarri sistemak egokitzea
		O. Lurraldeko zerbitzuetarako euskarri sistemak egokitzea	4.O.1 Lurraldeko zerbitzuetarako euskarri sistemak egokitzea
		P. Pertsonentzako zerbitzuetarako eta segurtasun edo babeserako euskarri sistemak egokitzea	4.P.1 Pertsonentzako zerbitzuetarako eta segurtasun edo babeserako euskarri sistemak egokitzea
5. Smart Donostia ezartzea	Exekuzioaren jarraipena	Q. Azpiegitura eta arkitektura teknikoa	5.Q.1 Arkitekturako pilotua ematea
			5.Q.2 Arkitektura teknikoa ezartzea
		R. Arkitektura funtzionala	5.R.1 Oinarrizko arkitektura funtzionala ezartzea
			5.R.2 Arkitektura hedatzea eta smart zerbitzuak integratzea

6. Politika teknologikoa eta DPZekin loturikoa egokitzea	N/A	S. Segurtasun fisikoa indartzea	6.S.1 DPZen eta SaaS-en bilakaera eredua zehaztea
			6.S.2 DPZ nagusia kokapen berri batera aldatzea
			6.S.3 Errotaburuko DPZrentzako konponbide alternatiboa bilatzea lagungarri, Host erreduantzia eta Robot gisa.
		T. Sistemak politika berrietara egokitzea	6.T.1 J2EEn aldeko apustua zabaltzea ingurune banatuan eta batchen
			6.T.2 Notes ingurunearekiko alternatiba ezartzea
			6.T.3 Middleware eta bulegotika: zabaltzea eta software librearen aldeko apustua hedatzea

HELBURU ESTRATEGIKOAK	ADIERAZLEA ETA XEDEA	HELBURUA OPERATIBOAK	JARDUERA ILDOAK
7. Berrikuntza Eredua mugatzea, esplizitatu eta ezartzea	Berrikuntza ereduaren ezarpen maila	U. Berrikuntza Eredua definitzea	7.U.1 Berrikuntza Eredua
		V. Berrikuntza Eredua ezartzea	7.V.1 Rolak, osagaiak, tresnak eta prozedurak identifikatzea
			7.V.2 Berrikuntza ereduak ezartzea
8. DonostiaTik-en irudia eta gizarte-erantzukizun korporatiboa indartzea	Ekimen berriak Gutxienez urtean bat	W. Irudia eta gizarte eredu indartzeko ekimenak definitzea eta ezartzea	8.W.1 Irudia eta gizarte eredu indartzeko ekimenak definitzea eta ezartzea Udalaren testuinguru orokorraren barruan