

# EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO ADMINISTRAZIO OROKORRAREN ENPLEGU PLANA

**PERTSONA HELBURU**



## Aurkibidea

|  | <u>Or.</u> |
|--|------------|
| <b>1. Sarrera.</b>   | 3          |
| <b>2. Diagnostikoa.</b>  | 8          |
| 2.1. Elementu kuantitatiboak enplegatutako langileei dagokienez.   | 8          |
| 2.2. EAEAOko pertsonen gogobetetzeari buruzko inkestaren emaitzak.   | 34         |
| 2.3. Diagnostiko-elementuak II. EAEAOEP lantzeko Batzordeko kideen zuzeneko ekarpenak. Giza baliabideen azterketa. | 39         |
| 2.4. Berrikuntza Publikoaren 2014-2016ko Planaren diagnostiko-elementuak.  | 41         |
| 2.5. Lehentasunen eta elkarren arteko mendetasunen araberako diagnostikoaren ondorioak                             | 41         |
| <b>3. Jardunen diseinua.</b>   | 44         |
| 3.1. Jardun-taula diagnostikatutako elementu bakoitzeko.   | 44         |
| 3.2. Esku-hartze nagusien izaera eta baldintzapenak.   | 47         |
| 3.3. Jardunen oinarrizko diagrama.   | 60         |
| <b>4. Jardunen plangintza.</b>   | 63         |
| 4.1. Denbora-baliabideak. Kronogramak.   | 63         |
| <b>5. Ebaluazioa.</b>  | 77         |
| <b>Eranskina. Baliabideak esleitzea.</b>   | 81         |

## 1. Sarrera.

Gero eta konplexuagoa den eta baliabide-urritasuneko errealitateetara egokitutako zerbitzu publikoak eskatzen dituen gizartea eratzen duten euskal herritarren bilakaera natural eta sozialak, eta 2007. urtetik datorren antolaketa-kontzeptu batekin diseinatutako Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorraren nahiz bere baitan eginkizunak betetzen dituzten langileen zirkunstantziak eta baldintzek, eta Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiek (IKT) ahalbidetzen duten sareko, digitalizatutako eta on-line administrazioaren errealitate berrira egokitu behar diren prozeduren errealitateak, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorraren Enplegu Plan bat (EAEAOEP) bat egitea beharrezkotzat jotzen dute. Premia horri erantzunez landu da dokumentu hau.

Plana arazo-konponketarako teoria klasikoaren ereduaren arabera egituratzen da, lau fase bereiziz:

- *Diagnostikoa.*

Diagnostikotzat jotzen da, bere sintomak edo bere izaeraren berezko zeinuak behatuz gertakari bat edo egoera bat kalifikatzen duen egintza (RAE). Guri dagokigunez, diagnostikak aldez aurretik epai negatiboa dakar, bestela ez bailitzateke ezer egongo konpontzeko. Ez da, beraz, kalifikazioaren zeinua axola zaiguna, haren kalitatea baizik: EAEko Administrazio Orokorrean dauden datuen eta zeinuen interpretazioa baizik. Diagnostiko orok iragarpena dakar, esku hartzen ez bada zerbait gertatuko den iragarpena, eta beraz diagnostikoa ere iragarpen horren edukien arabera kualifikatzen da.

- *Diseinua*

Diseinu bat *prozedura* baten jatorrizko kontzeptua da, konponbidea, zerbaiten lorpena edo lortu nahi den eragina den produktu edo zerbitzu bat lortzeko. Definizio horren arabera fase horren funtsa jardun-sekuentzia baten kontzeptuaren berritasuna da, horren amaierak diagnostikatu den elementua konponduz. Horrek ez du esan nahi ezin dela berritza hartu baliozkotzat egiaztatu dena aplikatzea. Prebenitza eta errakuntzetatik errekueratzea ere horixe da. Aurreikusitako xedez lortzeko prozesua ezartzen den beharrezko ordenaren ulermena dakarren sekuentziaren logika ere bai.

- Plangintza

Askotan plangintza sekuentzia gisa definitzen da, diseinu gisa definitu dugunarekin semantikoki gainjarriz. EAEAOEPan plangintzaren garrantzitsuena *baliabideen esleipena* da: pertsonak, materialak, ekonomikoak eta denbora. Plana egingarri, posible eta errealista egingo duten elementuak dira. Fase honen egokitasuna erabaki diren baliabideen kalitateari eta kantitateari lotuta dago:

- *Giza baliabideak*: plan orok, oro har, diseinatu denaren egikaritzapenean pertsonak inplikatzeko dakar. Diseinuaren sekuentziaren urratsen izaera, espezializazio eta konplexutasunaren arabera, beharrezko pertsonak identifikatu behar dira. Hala profilari nola kopuruari dagokienez.
- *Baliabide materialak*: tresnak, teknologia edo beste baliabide batzuk deskribatu behar dira, diseinuarekin bat etorritik beharrezkoak izanez gero.
- *Baliabide ekonomikoak*: Plan honen garrantzia eta aurrekontu-euspena kontuan izanik, hemen idazten dena hurbilketa bat da, egoeraren eta azterketa espezializatuagoen bitartez berrikusi egin behar dena.
- *Denbora-baliabideak*: kronograma. Diseinuaren fase bakoitzerako konprometitutako denborak, Planaren benetako hasieratik abiatuta hartzen direnak.

- Ebaluazioa

Plan orok, diseinatu denean ezarri diren helburuak lortu direla ondorioztatzeko erabiliko diren irizpideak, mugarriak eta adierazleak ezartzea dakar. Guri dagokigunez, ebaluatzeak ebidentziak ezartzea dakar. Fase honen izaerak, diseinua bete dela eta horrek diagnostikatu dena konpondu duela ezartzeko irizpideak aipatzen ditu. Hiru ataletan deskribatzen dira: mugarriak, zerbait gertatu ote den egiaztatzeko uneak, alegia; irizpideak, hau da, lege gisa edo egokitasun horren arrazoi gisa; adierazleak, ekintzen ondorioz gertatu eta egiaztatu diren eragin gisa.

EAEAOEPak dokumentu-aurrerakinak izan ditu, lantzea erraztu eta baldintzatu dutenak. Honako hauek dira:

- *Pertsonen gogobetetzeari buruzko azterketa Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrean eta bere erakunde autonomoetan izeneko azterlanari buruzko txostena.* 2014ko ekaina.
- *Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrearen Barne Enpleguaren Txostena.* Giza Baliabideen zerbitzua. 2013ko iraila.
- Funtzio Publikoko Zuzendaritzaren Hornidura eta Hautespen Zerbitzuaren Txostena, 2014ko otsaila.
- Funtzio Publikoko Zuzendaritzaren Plangintza eta Antolaketa Zerbitzuaren Txostena. 2014ko apirila.
- Herritarrak Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritzaren (HHABHZ) txostena. 2014ko ekaina.
- Eusko Jaurlaritzaren Berrikuntza Publikoaren Plana 2014-2016. 2014ko ekainaren 17an onartua.
- Euskal Administrazio Publikoaren lege Proiektua, 2014ko irailaren 16an onartua, gaur egun legebiltzarrean izapidetzen ari dena.
- *Antolaketa berri bat Eusko Jaurlaritzaren etapa berri baterako. 47 neurri Euskal Autonomia Erkidegoko Jaurlaritza eta Administrazioaren antolaketa-egitura berritzeko.* CORAMEren txostena. 1994.
- *Administrazio Publikoak Erreformatzeko Batzordearen (APET/CORA) Txostena.* 2013ko ekaina.
- Euskal Enplegu Publikoaren Lege Aurreproiektua. Honi buruz, baldin eta dokumentuan izartxoia agertzen bada (\*) ulertu behar da halako akzioa, kontzeptua edo erremintaren kontzepzioa aipaturiko Aurreproiektuan sartuta dagoela, edo behar duela.
- John P. Campbell (2012) Behavior performance and effectiveness in the twenty first century
- National Center for O\*NET Development. U.S. Department of Labor, Employment & Training Administration. <http://www.onetonline.org/>
- National Audit Office (2013), *Memorandum on the 2012 Civil Service Reform Plan.* London: National Audit Office.

- OCDE (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Paris: OECD
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-oriented perspectives*. Newbury Park, CA: Sage

Era berean, 2014ko apirilaren 4an EAEAOEP lantzeko Batzordea eratu zen, honako kide hauekin:

- Andrés Zearreta Otazua. Funtzio Publikoko sailburuordea.
- Juan Maria Barasorda Goicoechea. Funtzio Publikoko zuzendaria. **Proiektuaren zuzendaria.**
- Javier Bikandi Irazabal. HHABHZko zuzendaria.
- Cecilia Anitua Trevijano. Hornidura eta Hautespen Zerbitzuko arduraduna. Funtzio Publikoko Zuzendaritza.
- Mikel Gorriti Bontigui. Giza Baliabideen Zerbitzuko arduraduna. **Proiektuaren txostengilea.** Funtzio Publikoko Zuzendaritza.
- Joseba López Basterra. Giza Baliabideen zerbitzua. Funtzio Publikoko Zuzendaritza.
- Jesús Mesa Ortíz. Proiektuen Burua. HHABHZ.
- Juan Carlos Soto Perez. Aholkularitza juridikoaren arduraduna. Funtzio Publikoko Zuzendaritza.
- Amaia Ubiria Pastoriza. Hornidura eta Hautespen Zerbitzuko arduraduna. Funtzio Publikoko Zuzendaritza.
- Koldobike Uriarte Ruíz de Egin. Proiektuen Burua. HHABHZ.

Lan-batzorde edo -taldeak hainbat bilera egin ditu. Era berean, tresna telematikoak erabili ditu (lankidetzarako gunea, Share point) informazioa trukatzeko eta balio erantsiak sortzeko.

- Ikergai den populazioa.

Euskal AEko Administrazio Orokorrean karrerako edo bitarteko funtzionarioentzako lanpostuetan ari diren pertsonak. Ez dira sartu 0-A mailako berariazko osagarria

duen lanpostuak (29), hau da, zuzendariordeenak, delegatuenak eta funtzionarioek betetako beste lanpostu batzuk, halakoak ez direnak (7 kasu). Jada funtzionarioentzako lanpostu gisa sailkatutako lanpostuetan ari diren Lanbideko langile lan-kontratudunak sartu dira. Lan-kontratudun finkoak karrerako funtzionarioekin batera sartu dira, eta aldi baterakoak bitarteko funtzionarioekin batera.

Datuak hainbat aplikaziotatik atera dira (EIZU/SAP), eta Funtzio Publikoko Zuzendaritzako Plangintza eta Antolaketa Zerbitzuak emandako informaziotik ere bai. Horiek guztiek azterlanaren data dute erreferentzia.

Hona hemen aipatutako langileen xehakapena haien administrazio-unitatearen eta izaeraren arabera:

| <b>Administrazio-unitatea</b> | <b>EAEAO</b>                    |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                               | <b>Karrerako funtzionarioak</b> | <b>Bitarteko funtzionarioak</b> |
| Polizia Ikastegia             | 7                               | 0                               |
| Lehiaren Euskal Agintaritza   | 7                               | 1                               |
| Emakunde                      | 12                              | 21                              |
| EUSTAT                        | 42                              | 58                              |
| HABE                          | 43                              | 9                               |
| IVAP                          | 41                              | 78                              |
| Kontsumobide                  | 44                              | 15                              |
| Lanbide                       | 419                             | 155                             |
| Osalan                        | 91                              | 63                              |
| Eusko Jaurlaritzako sailak    | 2884                            | 1574                            |
| <b>Guztizkoak:</b>            | <b>3590</b>                     | <b>1974</b>                     |
| <b>Biztanleria osoa:</b>      |                                 | <b>5564</b>                     |

## 2. Diagnostikoa.

### 2.1. Elementu kuantitatiboak enplegatutako langileei dagokienez.

#### 2.1.1. Adina, erretiroak eta bitartekotasun-ehunekoak.

Adina eta bitartekotasun % (datu erantsiak)

| Kontzeptua             | Guztiak | Funtzionarioak | Bitarteko langileak |
|------------------------|---------|----------------|---------------------|
| Batez bestekoa         | 50,84   | 53,87          | 45,27               |
| Moda                   | 52      | 54             | 40                  |
| Mediana                | 52      | 54             | 45                  |
| Gutxienekoa            | 23      | 26             | 23                  |
| Gehienekoa             | 69      | 69             | 69                  |
| <b>Bitartekotasun%</b> |         |                | <b>35,48</b>        |

Adina eta bitartekotasuna (Deserantsitako datuak)

| Taldea   | Mota          | Batez bestekoa | Mediana | Moda | Gutxienekoa | Gehienekoa | Gutzizkoak | %            |
|----------|---------------|----------------|---------|------|-------------|------------|------------|--------------|
| A1       | Funtzionarioa | 54,04          | 55      | 54   | 35          | 69         | 217        | 90,79        |
|          | Bitartekoa    | 44,14          | 43      | 41   | 31          | 53         | 22         | 9,20         |
| A1/A2:   | Funtzionarioa | 54,16          | 55      | 56   | 31          | 69         | 1147       | 53,13        |
|          | Bitartekoa    | 45,66          | 46      | 52   | 23          | 69         | 1012       | <b>46,87</b> |
| C1       | Funtzionarioa | 52,60          | 53      | 52   | 26          | 64         | 369        | 74,85        |
|          | Bitartekoa    | 41,40          | 41      | 46   | 26          | 58         | 124        | 25,15        |
| C1/C2:   | Funtzionarioa | 54,04          | 54      | 53   | 34          | 66         | 748        | 85,98        |
|          | Bitartekoa    | 44,59          | 44      | 44   | 31          | 63         | 122        | 14,02        |
| C2/AP:   | Funtzionarioa | 54,07          | 54      | 54   | 36          | 65         | 706        | 64,83        |
|          | Bitartekoa    | 45,09          | 45      | 40   | 29          | 66         | 383        | <b>35,17</b> |
| AP       | Funtzionarioa | 52,94          | 53      | 52   | 34          | 66         | 403        | 56,44        |
|          | Bitartekoa    | 46,10          | 46      | 46   | 28          | 64         | 311        | <b>43,56</b> |
| Gutzira: |               |                |         |      |             |            | 5564       |              |

Goi-karguak deserantsiak <sup>1/2</sup>

| Taldea                         | Batez beteskoa | Mediana | Gutxienekoa | Gehienekoa | Gutzizkoak |
|--------------------------------|----------------|---------|-------------|------------|------------|
| Sailburuak                     | 54             | 54      | 54          | 54         | 2          |
| Sailburuordeak                 | 53,64          | 55      | 46          | 61         | 11         |
| Zuzendariak                    | 54,66          | 54      | 46          | 62         | 29         |
| Zuzendariordeak                | 54,97          | 55      | 48          | 63         | 29         |
| Aholkulariak                   | 57,22          | 57      | 52          | 62         | 9          |
| EABJko kideak                  | 54,75          | 54      | 47          | 61         | 8          |
| Kontratu Errekurtsoen          | 56             | 56      | 56          | 56         | 1          |
| <b>Gutzizko batez bestekoa</b> | <b>54,90</b>   |         |             |            |            |

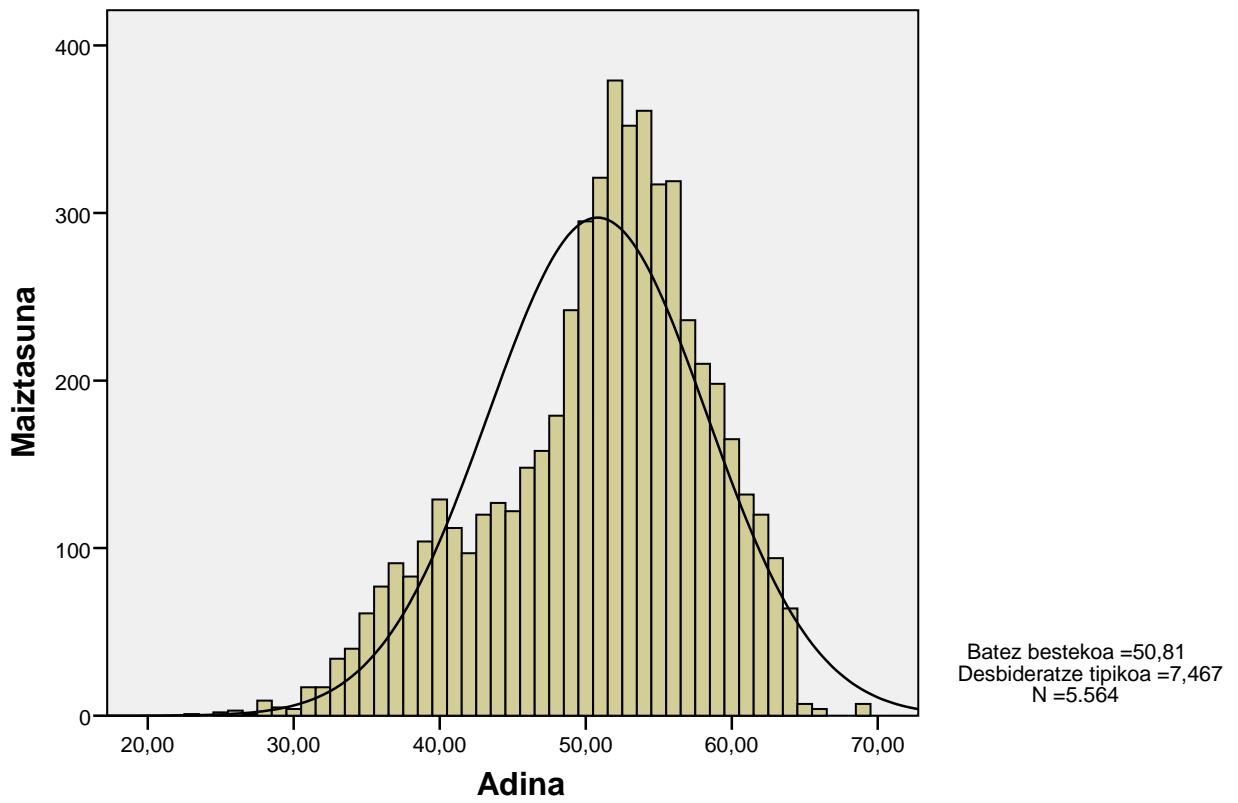
<sup>1</sup> Taula honek EAEAOko funtzionarioak diren goi-karguak bakarrik biltzen ditu

<sup>2</sup> Ez da moda barne hartzen, kategoria bakoitzean elementu gutxi daudenez moda desberdinak daudelako.



Langile funtzionarioak eta bitartekoak<sup>3</sup>

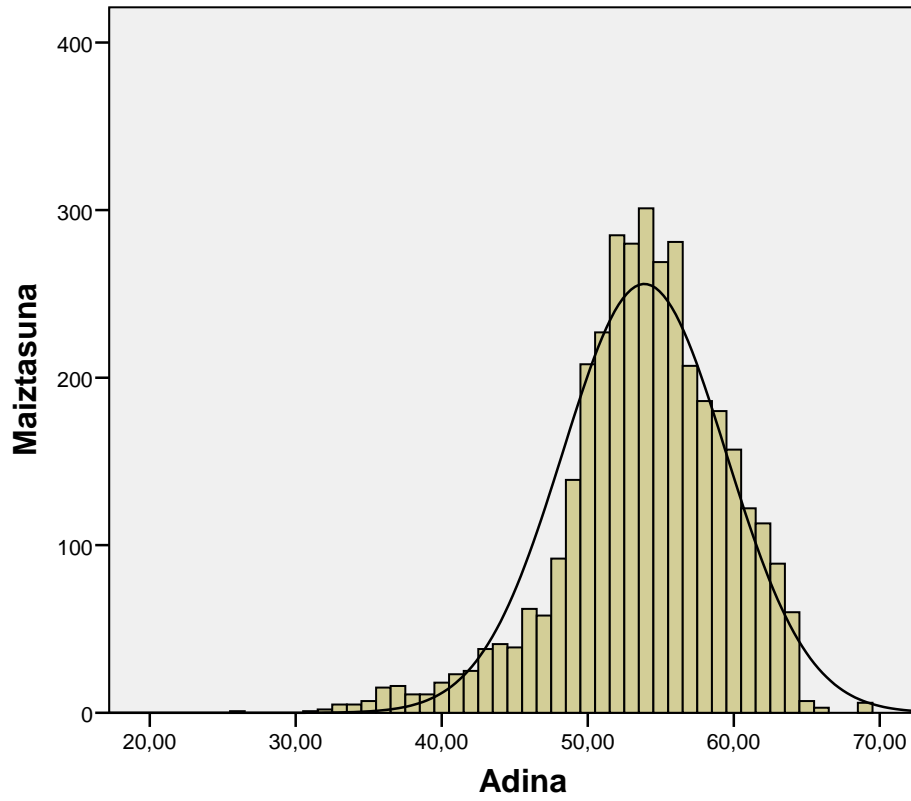
Histograma



<sup>3</sup> Ondorengo histogrametan ez dira azaltzen goi-karguen datuak.

### Karrerako funtzionarioak

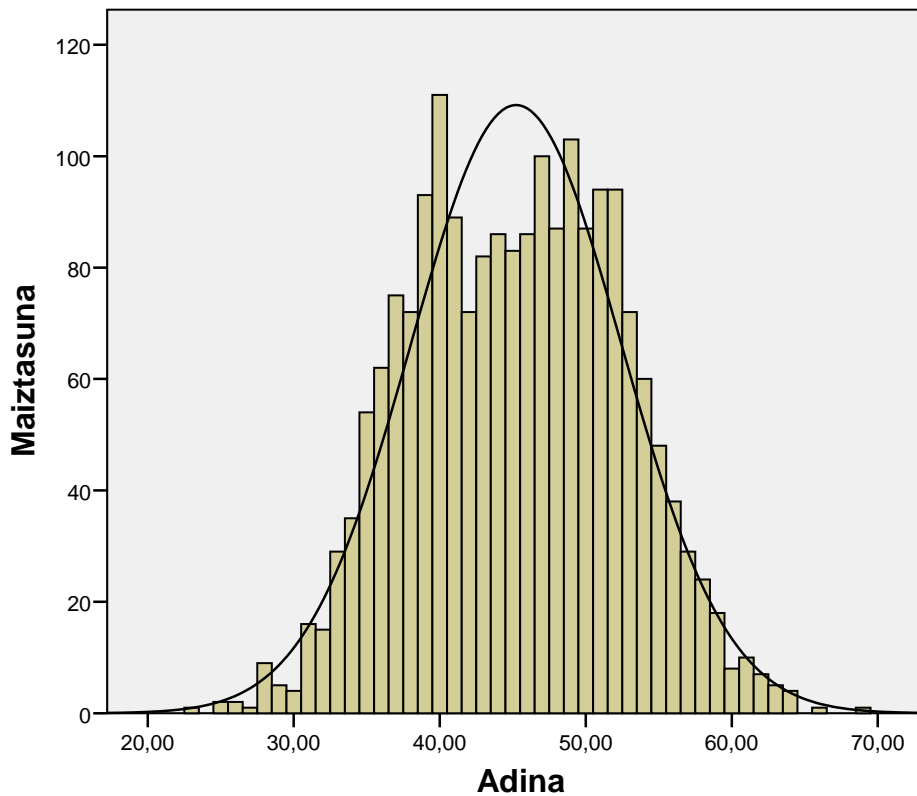
#### Histograma



Batez bestekos =53,87  
Desbideratze tipikoa=597  
N =3.590

### Bitarteko funtzionarioak

#### Histograma



Batez bestekoa =45,23  
Desbideratze tipikoa =7,212  
N =1.974

Adinen batez bestekoa ordainsari-mailen arabera.

| Maila             | Kop. | Adinaren batez bestekoa |
|-------------------|------|-------------------------|
| 0-A <sup>4</sup>  | 29   | 54,48                   |
| I-A               | 165  | 54,10                   |
| I-B               | 74   | 53,91                   |
| II-A <sup>5</sup> | 72   | 48,72                   |
| II-B              | 191  | 53,29                   |
| II-C              | 28   | 54,18                   |
| III-A             | 186  | 50,94                   |
| III-B             | 493  | 49,72                   |
| III-C             | 811  | 49,30                   |
| IV-A              | 74   | 48,88                   |
| IV-B              | 156  | 50,42                   |
| IV-C              | 148  | 51,17                   |
| V-A               | 99   | 52,47                   |
| V-B               | 310  | 49,48                   |
| V-C               | 84   | 47,70                   |
| VI-A              | 363  | 52,43                   |
| VI-B              | 413  | 53,15                   |
| VI-C              | 94   | 51,86                   |
| VII-A             | 68   | 52,22                   |
| VII-B             | 832  | 51,36                   |
| VII-C             | 189  | 48,49                   |
| VIII-A            | 480  | 50,30                   |
| VIII-B            | 234  | 49,25                   |

Ikusi da buruzagitzako lanpostuak betetzeagatik ez dela adina handitzen, baina bai adinduenak direla. Hau da, teknikariak eta administrariak ere zaharrak dira. Lanpostu horiek buruzagitzako lanpostuen txandakatze gisa ulertzeari ñabardura jarri behar zaio karrerako funtzionarioen kasuan, eta ez hainbeste bitartekoen kasuan. Hipotesi hori egiaztatzeko "post hoc" konparazioekin egindako faktore baten bariantza-azterketa bat egiten da. Horretarako mailak lau konplexutasun-kategoriatan taldekatzen dira:

- Buruzagitza-lanpostuak: I-A, I-B, II-A eta II-B mailak.

<sup>4</sup> 29. maila, zuzendariordeak, delegatuak eta abar.

<sup>5</sup> Datu hori 2013ko iraileko datuekiko oso desberdina da, une hartan maila horretako 42 karrerako edo bitarteko funtzionario zeudelako 54 urteko batez besteko adinarekin.

- Lanpostu teknikoak: II-C, III-A, III-B, III-C, IV-A, IV-B eta IV-C mailak.
- Administrari- eta laguntzaile-lanpostuak: V-A, V-B, V-C, VI-A, VI-B, VI-C, VII-A, VII-B eta VII-C mailak.
- Mendeko lanpostuak: VIII-A eta VIII-B mailak.

Adina<sup>6</sup>

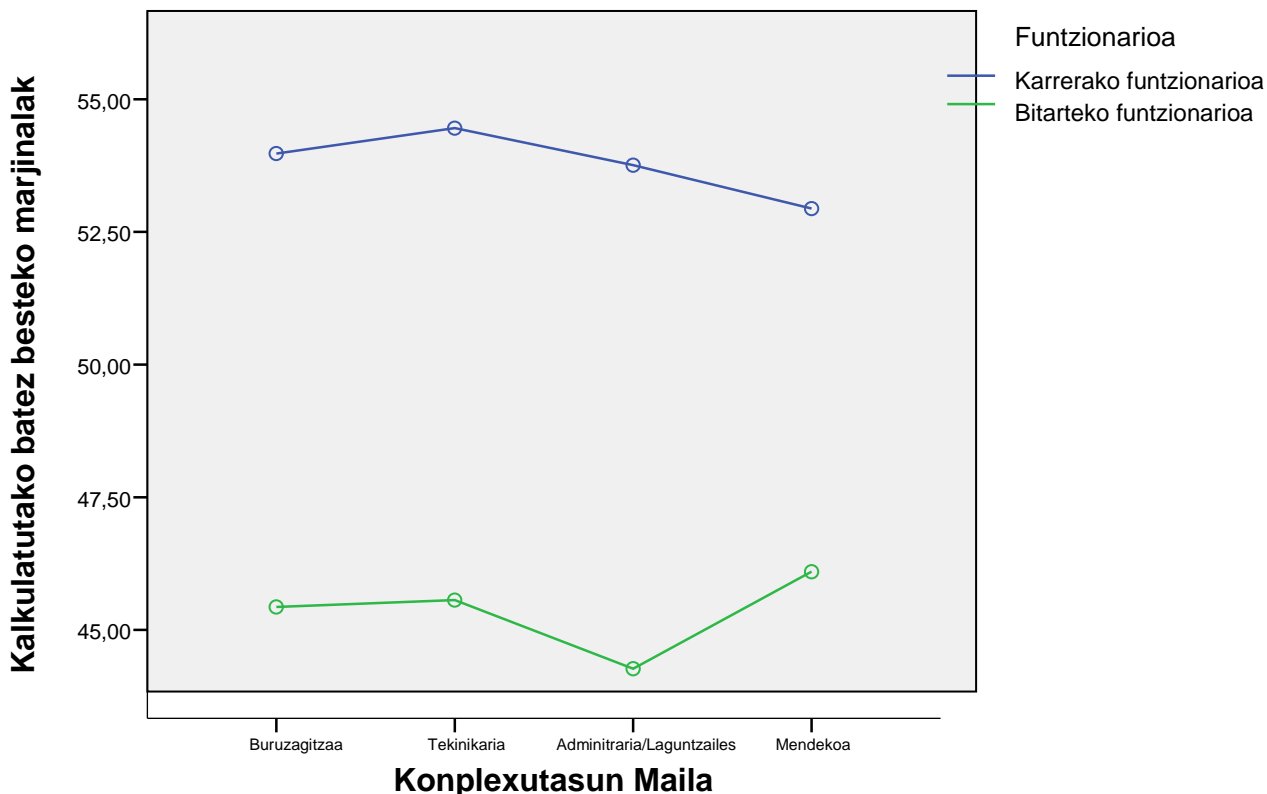
| Konplexutasun-maila            | N <sup>7</sup> | Azpimultzoa alfarentzat = .05 |       |       |
|--------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------|
|                                |                | 2                             | 3     | 1     |
| Teknikaria                     | 1896           | 49,87                         |       |       |
| Mendekoa                       | 714            | 49,96                         |       |       |
| Administraria eta Laguntzailea | 2452           |                               | 51,32 |       |
| Buruzagitza                    | 502            |                               |       | 52,99 |

Adinez nagusiena den taldea buruzagitzena dela ikus daiteke, ondoren administrari eta laguntzaile mailak egonik. Eta lanpostu tekniko eta mendekoetakoak dira adinez gazteenak. Horrez gain karrerako funtzionarioen eta bitarteko funtzionarioen lanpostuak bereizten baditugu, ikus daiteke azken horiek, batez beste, gazteagoak direla funtzionarioak baino, lehendik aipatutako edozein lanpostu-kategoriatan:

<sup>6</sup> Erabili den "post hoc" konparazio-metodoa Tukeyrena izan da, konplexutasun-mailen arabera adin esanguratsu eta desberdinak zeintzuk diren adierazten duena oinarrian. 0.05 balioa da muga, diferentzia hori dagoela adierazi ahal izateko. Talde bakoitzaren adin esanguratsuak eta diferentzialki bereizgarriak direnak bakarrik adierazten dira taulan.

<sup>7</sup> Taula honetatik aurrera, karrerako eta bitarteko funtzionarioen gutzizko kopurua aipatzen dugunean ez dira kontuan hartuko 0-A lanpostuak (29) ezta funtzionarioek betetzen dituzten funtzionarioentzat ez diren beste lanpostu batzuk (7).

### Adinaren inguruan kalkulaturako batez besteko marjinalak



Ondoren populazio guztia eta sailkatutako talde desberdinen batez besteko erretiro-data aztertuko dugu. Erretiro-adin bezala 65<sup>8</sup> urtekoa hartuko dugu.

#### Erretiro-urtea

| Konplexutasun-maila              | N    | Azpimultzoa |         |         |
|----------------------------------|------|-------------|---------|---------|
|                                  |      | 2           | 3       | 1       |
| Buruzagitza                      | 502  | 2027,01     |         |         |
| Administrataria eta Laguntzailea | 2452 |             | 2028,68 |         |
| Mendekoa                         | 714  |             |         | 2030,04 |
| Teknikaria                       | 1896 |             |         | 2030,08 |

Buruzagitza-lanpostuetan daudenak dira lehenago erretiroa hartzen dutenak, egingo luketen "batez besteko urtea" 2027a izango litzateke, eta lanpostu teknikoak, mendeko mailekin batera, dira beranduenen erretiroa hartuko dutenak,

<sup>8</sup> 27/2011 Legeak, abuztuaren 1ekoak, Gizarte Segurantzaren sistema eguneratu, egokitu eta modernizatzeari buruzkoak, hogeigarren xedapen iragankorrean ezartzen du gehieneko erretiro-adina pixkanaka 67 urterekin aplikatuko dela kotizazio-urteen kopuruaren arabera. Baina EAEOan, bere LKB sistemak (Langileen Kudeaketa Bateratua) ez du erretiro-urteak modu fidagarrian kalkulatzeko aukerarik ematen, administrazio publikoetatik kanpo egindako kotizazio-urteak ez dituelako biltzen.

buruzagitzakoek baino 3 urte geroago bakarrik izan arren: 2030. Administrari eta laguntzaile mailan daudenek urte erdi lehenago hartzen dute erretiroa, 2028,68. **Hau da, hogeigarren hamarkada funtsezkoa da EAEAOk maila guztietan langile berriak jartzeko.**

Ondorengo taulak karrerako eta bitarteko funtzionarioentzako urtearen eta mailaren araberako xehetasunak adierazten ditu.

PERTSONA HELBURU



| Urtea | I-A | I-B | II-A | II-B | II-C | III-A | III-B | III-C | IV-A | IV-B | IV-C | V-A | V-B | V-C | VI-A | VI-B | VI-C | VII-A | VII-B | VII-C | VIII-A | VIII-B | Guz./Urte | %    | Met.  |
|-------|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-----|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-----------|------|-------|
| 2011  | 1   | 0   | 0    | 1    | 0    | 0     | 3     | 1     | 1    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 1    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 8         | 0,14 | 0,14  |
| 2014  | 0   | 0   | 0    | 1    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 1     | 0      | 1      | 3         | 0,05 | 0,20  |
| 2015  | 1   | 0   | 0    | 1    | 1    | 0     | 1     | 0     | 1    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 1    | 0     | 0     | 1     | 0      | 0      | 7         | 0,13 | 0,32  |
| 2016  | 2   | 2   | 4    | 4    | 1    | 3     | 7     | 5     | 1    | 0    | 3    | 0   | 3   | 0   | 6    | 9    | 1    | 3     | 4     | 1     | 5      | 0      | 64        | 1,15 | 1,47  |
| 2017  | 5   | 2   | 1    | 5    | 3    | 7     | 8     | 6     | 1    | 3    | 2    | 4   | 4   | 0   | 6    | 11   | 1    | 0     | 18    | 2     | 4      | 1      | 94        | 1,69 | 3,16  |
| 2018  | 6   | 1   | 2    | 3    | 1    | 2     | 11    | 10    | 0    | 8    | 3    | 3   | 7   | 1   | 14   | 14   | 1    | 2     | 22    | 0     | 5      | 4      | 120       | 2,16 | 5,32  |
| 2019  | 6   | 0   | 3    | 2    | 0    | 0     | 11    | 13    | 0    | 6    | 5    | 3   | 10  | 2   | 10   | 16   | 0    | 3     | 33    | 2     | 6      | 1      | 132       | 2,37 | 7,69  |
| 2020  | 8   | 2   | 2    | 10   | 1    | 8     | 9     | 20    | 0    | 2    | 7    | 4   | 7   | 2   | 12   | 21   | 7    | 1     | 26    | 2     | 10     | 3      | 164       | 2,95 | 10,64 |
| 2021  | 13  | 3   | 3    | 13   | 0    | 10    | 16    | 29    | 3    | 3    | 4    | 4   | 13  | 0   | 15   | 19   | 4    | 0     | 26    | 5     | 13     | 3      | 199       | 3,58 | 14,22 |
| 2022  | 8   | 7   | 2    | 7    | 1    | 6     | 19    | 29    | 5    | 3    | 9    | 7   | 10  | 0   | 13   | 19   | 2    | 4     | 38    | 1     | 18     | 2      | 210       | 3,77 | 17,99 |
| 2023  | 2   | 5   | 2    | 7    | 2    | 11    | 18    | 29    | 4    | 9    | 6    | 6   | 9   | 2   | 14   | 21   | 4    | 3     | 46    | 9     | 22     | 5      | 236       | 4,24 | 22,23 |
| 2024  | 14  | 7   | 5    | 21   | 2    | 8     | 27    | 37    | 5    | 8    | 14   | 7   | 15  | 3   | 19   | 23   | 6    | 4     | 42    | 9     | 22     | 21     | 319       | 5,73 | 27,97 |
| 2025  | 18  | 7   | 4    | 16   | 3    | 10    | 30    | 39    | 4    | 11   | 6    | 3   | 9   | 2   | 23   | 31   | 8    | 4     | 49    | 5     | 23     | 12     | 317       | 5,70 | 33,66 |
| 2026  | 16  | 6   | 2    | 12   | 0    | 18    | 20    | 42    | 5    | 7    | 9    | 5   | 26  | 7   | 29   | 26   | 4    | 4     | 61    | 13    | 34     | 15     | 361       | 6,49 | 40,15 |
| 2027  | 12  | 3   | 3    | 15   | 2    | 8     | 21    | 46    | 1    | 5    | 10   | 8   | 22  | 4   | 37   | 34   | 7    | 6     | 59    | 6     | 30     | 13     | 352       | 6,33 | 46,48 |
| 2028  | 12  | 6   | 4    | 8    | 2    | 9     | 30    | 56    | 4    | 11   | 11   | 11  | 22  | 6   | 33   | 22   | 10   | 9     | 39    | 17    | 35     | 22     | 379       | 6,81 | 53,29 |
| 2029  | 8   | 8   | 1    | 12   | 1    | 13    | 22    | 41    | 4    | 9    | 5    | 4   | 13  | 4   | 19   | 33   | 7    | 3     | 54    | 11    | 33     | 16     | 321       | 5,77 | 59,06 |
| 2030  | 9   | 5   | 4    | 10   | 2    | 10    | 19    | 39    | 3    | 4    | 9    | 7   | 13  | 8   | 21   | 28   | 4    | 1     | 49    | 10    | 27     | 13     | 295       | 5,30 | 64,36 |
| 2031  | 3   | 2   | 0    | 10   | 1    | 6     | 18    | 42    | 1    | 10   | 8    | 3   | 11  | 5   | 19   | 10   | 3    | 6     | 30    | 15    | 28     | 11     | 242       | 4,35 | 68,71 |
| 2032  | 2   | 1   | 0    | 3    | 0    | 7     | 17    | 39    | 3    | 10   | 2    | 2   | 12  | 4   | 10   | 8    | 4    | 3     | 23    | 3     | 19     | 7      | 179       | 3,22 | 71,93 |
| 2033  | 2   | 1   | 0    | 4    | 0    | 3     | 17    | 31    | 0    | 5    | 4    | 1   | 7   | 6   | 8    | 9    | 3    | 0     | 20    | 11    | 17     | 9      | 158       | 2,84 | 74,77 |
| 2034  | 2   | 1   | 3    | 2    | 2    | 1     | 15    | 26    | 1    | 5    | 2    | 1   | 11  | 2   | 7    | 4    | 3    | 2     | 23    | 3     | 26     | 6      | 148       | 2,66 | 77,43 |
| 2035  | 2   | 1   | 1    | 3    | 1    | 6     | 11    | 19    | 0    | 4    | 1    | 1   | 6   | 3   | 4    | 8    | 3    | 1     | 14    | 8     | 15     | 10     | 122       | 2,19 | 79,62 |
| 2036  | 2   | 0   | 0    | 3    | 0    | 5     | 19    | 18    | 0    | 2    | 0    | 3   | 5   | 2   | 6    | 13   | 2    | 0     | 19    | 7     | 14     | 7      | 127       | 2,28 | 81,90 |
| 2037  | 0   | 2   | 1    | 4    | 0    | 4     | 13    | 17    | 2    | 4    | 2    | 2   | 10  | 2   | 5    | 6    | 0    | 3     | 18    | 3     | 14     | 8      | 120       | 2,16 | 84,06 |
| 2038  | 1   | 2   | 1    | 3    | 1    | 1     | 14    | 26    | 3    | 4    | 4    | 0   | 2   | 1   | 2    | 1    | 1    | 1     | 12    | 4     | 9      | 4      | 97        | 1,74 | 85,80 |
| 2039  | 3   | 0   | 1    | 3    | 0    | 4     | 12    | 23    | 4    | 2    | 1    | 0   | 7   | 4   | 5    | 3    | 1    | 1     | 15    | 4     | 11     | 8      | 112       | 2,01 | 87,81 |
| 2040  | 2   | 0   | 0    | 1    | 0    | 9     | 21    | 26    | 5    | 3    | 1    | 3   | 5   | 1   | 6    | 6    | 1    | 1     | 15    | 10    | 9      | 4      | 129       | 2,32 | 90,13 |
| 2041  | 1   | 0   | 3    | 1    | 1    | 2     | 15    | 21    | 3    | 5    | 2    | 1   | 9   | 0   | 3    | 3    | 1    | 1     | 12    | 4     | 5      | 11     | 104       | 1,87 | 92,00 |
| 2042  | 1   | 0   | 3    | 2    | 0    | 4     | 10    | 16    | 2    | 2    | 2    | 2   | 3   | 0   | 0    | 5    | 0    | 0     | 16    | 4     | 6      | 5      | 83        | 1,49 | 93,49 |
| 2043  | 0   | 0   | 2    | 1    | 0    | 2     | 15    | 16    | 0    | 2    | 3    | 1   | 7   | 3   | 4    | 4    | 1    | 2     | 19    | 3     | 1      | 5      | 91        | 1,64 | 95,13 |
| 2044  | 0   | 0   | 5    | 2    | 0    | 3     | 10    | 12    | 3    | 4    | 1    | 1   | 7   | 1   | 2    | 2    | 2    | 0     | 11    | 3     | 4      | 4      | 77        | 1,38 | 96,51 |
| 2045  | 2   | 0   | 3    | 0    | 0    | 2     | 3     | 12    | 1    | 2    | 2    | 0   | 6   | 3   | 5    | 0    | 1    | 0     | 6     | 4     | 7      | 2      | 61        | 1,10 | 97,61 |



PERTSONA HELBURU

| Urtea             | I-A | I-B | II-A | II-B | II-C | III-A | III-B | III-C | IV-A | IV-B | IV-C | V-A | V-B | V-C | VI-A | VI-B | VI-C | VII-A | VII-B | VII-C | VIII-A | VIII-B | Guz./Urte | %    | Met.   |
|-------------------|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-----|-----|-----|------|------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-----------|------|--------|
| 2046              | 0   | 0   | 3    | 1    | 0    | 1     | 3     | 8     | 1    | 1    | 2    | 1   | 1   | 0   | 5    | 1    | 1    | 0     | 6     | 3     | 2      | 1      | 41        | 0,74 | 98,35  |
| 2047              | 0   | 0   | 1    | 0    | 0    | 1     | 4     | 7     | 0    | 1    | 4    | 1   | 6   | 2   | 0    | 1    | 0    | 0     | 2     | 3     | 1      | 0      | 34        | 0,61 | 98,96  |
| 2048              | 0   | 0   | 2    | 0    | 0    | 0     | 2     | 3     | 0    | 1    | 0    | 0   | 2   | 2   | 0    | 1    | 0    | 0     | 2     | 1     | 0      | 0      | 16        | 0,29 | 99,25  |
| 2049              | 1   | 0   | 1    | 0    | 0    | 0     | 1     | 4     | 2    | 0    | 1    | 0   | 1   | 1   | 0    | 1    | 0    | 0     | 2     | 0     | 2      | 0      | 17        | 0,31 | 99,55  |
| 2050              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0    | 0    | 2    | 0   | 2   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 4         | 0,07 | 99,62  |
| 2051              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 1    | 0    | 0    | 0   | 2   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 1     | 1     | 0      | 0      | 5         | 0,09 | 99,71  |
| 2052              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 1     | 1     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0   | 4   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 3      | 0      | 9         | 0,16 | 99,87  |
| 2053              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0    | 0    | 1    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 1         | 0,02 | 99,89  |
| 2054              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 1     | 0    | 0    | 0    | 0   | 1   | 1   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 3         | 0,05 | 99,95  |
| 2055              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 1     | 0     | 1     | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 2         | 0,04 | 99,98  |
| 2056              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0         | 0,00 | 99,98  |
| 2057              | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 1     | 0    | 0    | 0    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0    | 0    | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 1         | 0,02 | 100,00 |
| <b>Guztizkoak</b> | 165 | 74  | 72   | 191  | 28   | 186   | 493   | 811   | 74   | 156  | 148  | 99  | 310 | 84  | 363  | 413  | 94   | 68    | 832   | 189   | 480    | 234    | 5564      |      |        |

2015tik 2031era bitartean, EAEAOan une honetan dauden langile guztien % 68,51k erretiroa hartuko dute.

**Buruzagitzen erretiro-urteak. Langile funtzionarioak eta bitartekoak.**

| Erretiro-urtea    | I-A        | I-B       | II-A      | II-B       | Batura urteko | % urteko      | Metatua     |
|-------------------|------------|-----------|-----------|------------|---------------|---------------|-------------|
| 2011              | 1          | 0         | 0         | 1          | 2             | 0,40          | 0,40        |
| 2014              | 0          | 0         | 0         | 1          | 1             | 0,20          | 0,60        |
| <b>2015</b>       | <b>1</b>   | <b>0</b>  | <b>0</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>      | <b>0,40</b>   | <b>1,00</b> |
| 2016              | 2          | 2         | 4         | 4          | 12            | 2,39          | 3,39        |
| 2017              | 5          | 2         | 1         | 5          | 13            | 2,59          | 5,98        |
| 2018              | 6          | 1         | 2         | 3          | 12            | 2,39          | 8,37        |
| 2019              | 6          | 0         | 3         | 2          | 11            | 2,19          | 10,56       |
| 2020              | 8          | 2         | 2         | 10         | 22            | 4,38          | 14,94       |
| 2021              | 13         | 3         | 3         | 13         | 32            | 6,37          | 21,31       |
| 2022              | 8          | 7         | 2         | 7          | 24            | 4,78          | 26,10       |
| 2023              | 2          | 5         | 2         | 7          | 16            | 3,19          | 29,28       |
| 2024              | 14         | 7         | 5         | 21         | 47            | 9,36          | 38,65       |
| 2025              | 18         | 7         | 4         | 16         | 45            | 8,96          | 47,61       |
| 2026              | 16         | 6         | 2         | 12         | 36            | 7,17          | 54,78       |
| 2027              | 12         | 3         | 3         | 15         | 33            | 6,57          | 61,35       |
| 2028              | 12         | 6         | 4         | 8          | 30            | 5,98          | 67,33       |
| 2029              | 8          | 8         | 1         | 12         | 29            | 5,78          | 73,11       |
| 2030              | 9          | 5         | 4         | 10         | 28            | 5,58          | 78,69       |
| 2031              | 3          | 2         | 0         | 10         | 15            | 2,99          | 81,67       |
| 2032              | 2          | 1         | 0         | 3          | 6             | 1,20          | 82,87       |
| 2033              | 2          | 1         | 0         | 4          | 7             | 1,39          | 84,26       |
| 2034              | 2          | 1         | 3         | 2          | 8             | 1,59          | 85,86       |
| 2035              | 2          | 1         | 1         | 3          | 7             | 1,39          | 87,25       |
| 2036              | 2          | 0         | 0         | 3          | 5             | 1,00          | 88,25       |
| 2037              | 0          | 2         | 1         | 4          | 7             | 1,39          | 89,64       |
| 2038              | 1          | 2         | 1         | 3          | 7             | 1,39          | 91,04       |
| 2039              | 3          | 0         | 1         | 3          | 7             | 1,39          | 92,43       |
| 2040              | 2          | 0         | 0         | 1          | 3             | 0,60          | 93,03       |
| 2041              | 1          | 0         | 3         | 1          | 5             | 1,00          | 94,02       |
| 2042              | 1          | 0         | 3         | 2          | 6             | 1,20          | 95,22       |
| 2043              | 0          | 0         | 2         | 1          | 3             | 0,60          | 95,82       |
| 2044              | 0          | 0         | 5         | 2          | 7             | 1,39          | 97,21       |
| 2045              | 2          | 0         | 3         | 0          | 5             | 1,00          | 98,21       |
| 2046              | 0          | 0         | 3         | 1          | 4             | 0,80          | 99,00       |
| 2047              | 0          | 0         | 1         | 0          | 1             | 0,20          | 99,20       |
| 2048              | 0          | 0         | 2         | 0          | 2             | 0,40          | 99,60       |
| 2049              | 1          | 0         | 1         | 0          | 2             | 0,40          | 100,00      |
| <b>Guztizkoak</b> | <b>165</b> | <b>74</b> | <b>72</b> | <b>191</b> | <b>502</b>    | <b>100,00</b> |             |

2020tik 2030era bitartean, buruzagitza-lanpostuetan dauden langileen % **68,13k** erretiroa hartuko dute. 2015. urtetik kalkulatzen badugu, 2030. urtera arteko ehunekoa % **78,09** iristen da. **Hogeigarren hamarkada kritikoa izango da, era berean, buruzagitzetan langileak jartzeko.**

2.1.2. Langile mota<sup>9</sup> adinaren, erretiro-urtearen eta mailaren arabera; konparazioa.

- Lanpostu guztiak<sup>10</sup>

| Langile mota | N    | Adina |       |       | Erretiro-urtea |         |         | Maila |       |       |
|--------------|------|-------|-------|-------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|
|              |      | 1     | 2     | 3     | 1              | 2       | 3       | 1     | 2     | 3     |
| Bitartekoa   | 1974 | 45,23 |       |       | 2034,77        |         |         | 19,41 |       |       |
| Ez-titular   | 1236 |       | 52,38 |       |                | 2027,62 |         |       | 20,31 |       |
| Titular      | 2354 |       |       | 54,66 |                |         | 2025,34 |       |       | 18,65 |

Taula honetan ikus daiteke bitartekoak direla batez besteko adin txikiena dutenak, eta ondoren plazaren titularrak ez diren karrerako funtzionarioak. Funtzionario titularrak dira adinez zaharrenak direnak eta erretiroa lehenago hartuko dutenak. Azkenik, funtzionario titularrek funtzionario ez-titularrek eta bitartekoek baino maila txikiagoa dute, izan ere, proportzian, ordainsari-maila baxuagoko lanpostuetan funtzionario titular gehiago baitaude, adibidez mendekoak, laguntzaileak eta administrariak.

- Buruzagi- eta teknikari-lanpostuak

| Langile mota             | N    | Adina |       |       | Erretiro-urtea |         |         | Maila |       |       |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|----------------|---------|---------|-------|-------|-------|
|                          |      | 1     | 2     | 3     | 1              | 2       | 3       | 1     | 2     | 3     |
| Bitartekoa               | 1034 | 45,55 |       |       | 2034,45        |         |         | 23,51 |       |       |
| Ez-titular funtzionarioa | 567  |       | 53,29 |       |                | 2026,71 |         |       | 24,66 |       |
| Titular funtzionarioa    | 797  |       |       | 55,02 |                |         | 2024,98 |       |       | 24,24 |

Ikus daitekeenez, bitartekoen adina ez da ia aldatu, baina langile titularren adina urterdiko baino zerbait gutxiago handitzen da eta plazaren titular ez diren funtzionarioena urtebete baino pixka bat gehiago handitzen da, eta horrek adierazi nahi du azken bi kolektibo horien kasuan adinez zaharrenak buruzagitza- eta/edo teknikari-lanpostuak betetzen ari direla.

Erretiro-urteari dagokionez, ikus daiteke adinarentzat ikusitako eragin berdina agertzen dela, baina aurkako zeinua duena, noski. Hau da, plazaren titulartasuna duten langileen erretiro-urtea urte-terzio gutxi gorabehera aurreratzen da. Bestalde, bitartekoenak pixka bat gutxitzen da eta plazaren titulartasuna ez duten

<sup>9</sup> Langile motaren arabera honako kasu hauek aipatzen ditugu: 1) Langilea plazaren titularra da (Langile titularra), 2) Langilea funtzionarioa da baina ez da plazaren titularra (langile ez-titular funtzionarioa) eta 3) Plazaren langilea bitartekoa da (Bitarteko langilea).

<sup>10</sup> "Guztiak" esaterakoan konplexutasun-maila guztiak adierazten ditugu, hau da: Buruzagitza, Teknikaria, Administraria, Laguntzailea eta Mendekoa

funtzionarioena ia urtebete aurreratzen da. Bitartekoak dira maila baxueneko lanpostuak betetzen dituztenak, funtzionario ez-titularrek funtzionario titularrek baino maila altuagoa dute berriz. Seinalatu behar da desberdintasuna adierazgarria izanez, ez da oso handia.

- Kontingentzia-etaulak<sup>11</sup> (Teknikariak eta Buruzagitza)

### Langile mota adinaren arabera

|              |                          | <i>Adina</i>                        |              |              |              | <i>Guztira</i> |        |
|--------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------|
|              |                          | <i>24-47</i>                        | <i>48-52</i> | <i>53-56</i> | <i>57-69</i> |                |        |
| Langile mota | Titular funtzionarioa    | Kontaketa                           | 64           | 143          | <b>245</b>   | <b>345</b>     | 797    |
|              |                          | Espero zen maiztasuna <sup>12</sup> | 218,7        | 213,7        | 185,8        | 178,8          | 797,0  |
|              | Ez-titular funtzionarioa | Kontaketa                           | 55           | <b>180</b>   | <b>193</b>   | 139            | 567    |
|              |                          | Espero zen maiztasuna               | 155,6        | 152,0        | 132,2        | 127,2          | 567,0  |
|              | Bitartekoa               | Kontaketa                           | <b>539</b>   | <b>320</b>   | 121          | 54             | 1034   |
|              |                          | Espero zen maiztasuna               | 283,7        | 277,3        | 241,0        | 232,0          | 1034,0 |
| Guztira      |                          | Kontaketa                           | 658          | 643          | 559          | 538            | 2398   |
|              |                          | Espero zen maiztasuna               | 658,0        | 643,0        | 559,0        | 538,0          | 2398,0 |

Ikus daiteke funtzionario titularretatik erdia baino gehiago (% 74,03) 52 urtetik gorakoak direla. Ez-titularren kasuan, erdia baino gehiago (% 68,78) 48-56 urte bitartean dago. Azkenik, bitartekoen gehiengoa (% 52,12) adin txikieneko tartean daude.

### Langile mota mailaren arabera

|              |                          | <i>Maila</i>          |                   | <i>Guztira</i> |        |
|--------------|--------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|--------|
|              |                          | <i>Buruzagitza</i>    | <i>Teknikaria</i> |                |        |
| Langile mota | Titular funtzionarioa    | Kontaketa             | <b>224</b>        | 573            | 797    |
|              |                          | Espero zen maiztasuna | 166,8             | 630,2          | 797,0  |
|              | Ez-titular funtzionarioa | Kontaketa             | <b>220</b>        | 347            | 567    |
|              |                          | Espero zen maiztasuna | 118,7             | 448,3          | 567,0  |
|              | Bitartekoa               | Kontaketa             | <b>58</b>         | 976            | 1034   |
|              |                          | Espero zen maiztasuna | 216,5             | 817,5          | 1034,0 |
| Guztira      |                          | Kontaketa             | 502               | 1896           | 2398   |
|              |                          | Espero zen maiztasuna | 502,0             | 1896,0         | 2398,0 |

<sup>11</sup> Erretiro-urtearen araberako kontingentzia-taula ez da aurkezten adinari buruzko kontingentzia-taularekin errepikakorra delako, txanpon beraren bi aldeak direlako.

<sup>12</sup> Espero zen maiztasunak adierazten du nola izan beharko zukeen erreferentzia-zenbakiak banaketa normala izateko. Eta normalak hemen txandakatze naturala esan nahi du.

Buruzagitzako lanpostu gehienak funtzionarioek betetzen dituzte, eta lanpostu mota hori betetzen duten bitartekoak oso gutxi dira (% 11,55). Lanpostu tekniko gehienak bitartekoek betetzen dituzte. Espero ziren buruzagitza-lanpostu gehiago bitartekoentzat eta gutxiago teknikarientzat. Eta buruzagitza gutxiago karrerako funtzionarioentzat (ikus espero ziren maiztasunak).

2.1.3. Sexuen arteko konparazioa adinaren, erretiro-urtearen, mailaren eta enplegu-harremanaren arabera.

### Adina

| <i>Kontzeptua</i> | <i>Guztiak</i> | <i>Gizonak</i> | <i>Emakumeak</i> |
|-------------------|----------------|----------------|------------------|
| Batez bestekoa    | 50,81          | 51,70          | 50,78            |
| Moda              | 52             | 53             | 52               |
| Mediana           | 52             | 52             | 53               |
| Gutxienekoa       | 25             | 23             | 25               |
| Gehienekoa        | 69             | 69             | 69               |
| Gutzizkoak        | 5564           | 2077           | 3487             |
|                   | %              | % 37,33        | % 62,67          |

- Lanpostu guztiak<sup>13</sup>

| <i>Sexua</i> | <i>N</i> | <i>Adina</i> |          | <i>Erretiro-urtea</i> |          | <i>Maila</i> |          |
|--------------|----------|--------------|----------|-----------------------|----------|--------------|----------|
|              |          | <i>1</i>     | <i>2</i> | <i>1</i>              | <i>2</i> | <i>1</i>     | <i>2</i> |
| Gizonak      | 2077     | 51,70        |          | 2028,30               |          | 19,97        |          |
| Emakumeak    | 3487     |              | 50,28    |                       | 2029,72  |              | 18,88    |

Gizonek, emakumeekin konparatuz, adin eta ordainsari-maila handiagoak dituzte eta urtebete lehenago hartzen dute erretiroa.

Enplegu-harremanaren kasurako, aldagai hori ulertuz langilea funtzionarioa bitartekoa den eta sexuaren arabera, emaitzak honako hauek dira:

- Sexua funtzionario motaren arabera

|         |          | <i>Funtzionario mota</i> |                      |        | <i>Gutzira</i> |
|---------|----------|--------------------------|----------------------|--------|----------------|
|         |          | <i>Bitartekoa</i>        | <i>Funtzionarioa</i> |        |                |
| Sexua   | Emakumea | Kontaketa                | 1302                 | 2185   | 3487           |
|         |          | Espero zen maiztasuna    | 1237,1               | 2249,9 | 3487,0         |
|         | Gizona   | Kontaketa                | 672                  | 1405   | 2077           |
|         |          | Espero zen maiztasuna    | 736,9                | 1340,1 | 2077,0         |
| Gutzira |          | Kontaketa                | 1974                 | 3590   | 5564           |
|         |          | Espero zen maiztasuna    | 1974,0               | 3590,0 | 5564,0         |

<sup>13</sup> Taulan aurkezten diren aldagai guztietan gizonen eta emakumeen arteko diferentzia guztiak nabarmenak dira

Emakume gehiago daude, gizonekin konparatuz, bitartekoen tartean, eta alderantziz, gizon funtzionario gehiago daude emakumeak baino.

- Buruzagi- eta teknikari-lanpostuak

Buruzagi- eta teknikari-lanpostuak bakarrik kontuan hartuz gero, emaitzak honako hauek dira<sup>14</sup>:

| Sexua     | N    | Adina |       | Erretiro-urtea |         | Maila |       |
|-----------|------|-------|-------|----------------|---------|-------|-------|
|           |      | 1     | 2     | 1              | 2       | 1     | 2     |
| Gizonak   | 1080 | 52,35 |       | 2027,65        |         | 24,33 |       |
| Emakumeak | 1318 |       | 49,04 |                | 2030,96 |       | 23,77 |

Lehendabizi, ikus daitekeenez, gizonen adina igo egiten da lanpostu mota horretan EAEAOk lanpostuen osotasunaren batez besteko adinarekin alderatuta, eta emakumeen kasuan alderantzizkoa gertatzen da, hau da, emakumeen adina buruzagitza- eta teknikari-lanpostuetan urtebete baino gehiago jaisten da. Gainera, lanpostu mota horretan gizonek maila handiagoko lanpostuak betetzen dituzte emakumeek baino.

- Kontingentzia-etaulak (Teknikariak eta Buruzagitza)

#### Sexua adinaren arabera

|         |          |                       | Adina |       |       |       | Guztira |
|---------|----------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|---------|
|         |          |                       | 25-47 | 48-52 | 53-56 | 57-69 |         |
| Sexua   | Emakumea | Kontaketa             | 434   | 371   | 314   | 199   | 1318    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 361,7 | 353,4 | 307,2 | 295,7 | 1318,0  |
|         | Gizona   | Kontaketa             | 224   | 272   | 245   | 339   | 1080    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 296,3 | 289,6 | 251,8 | 242,3 | 1080,0  |
| Guztira |          | Kontaketa             | 658   | 643   | 559   | 539   | 2398    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 658,0 | 643,0 | 559,0 | 538,0 | 2398,0  |

Espero zirenak baino emakume gehiago daude 25-47 tartean, eta adin nagusiko tartean (57-69) espero zirenak baino gutxiago dira. Gizonen kasuan aurkakoa gertatzen da. Horrek lehendik adierazi dena berresten du: emakumeak gizonak baino gazteagoak dira. Zehazki, adin-tarte ertainetan (48 urtetik 56 urtera bitartean),

<sup>14</sup> Taulan agertzen diren diferentzia guztiak esanguratsuak dira

emakumeen eta gizonen arteko diferentziak, proportzioan, ez dira handiak. Puntako tarteetan kasuan diferentzia horiek handitu egiten dira.

### Sexua mailaren arabera

|         |          | Maila                 |            |        | Guztira |
|---------|----------|-----------------------|------------|--------|---------|
|         |          | Buruzagitza           | Teknikaria |        |         |
| Sexua   | Emakumea | Kontaketa             | 218        | 1100   | 1318    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 275,9      | 1042,1 | 1318,0  |
|         | Gizona   | Kontaketa             | 284        | 796    | 1080    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 226,1      | 768,1  | 998,0   |
| Guztira |          | Kontaketa             | 502        | 1896   | 2398    |
|         |          | Espero zen maiztasuna | 502,0      | 1896,0 | 2398,0  |

Espero zirenak baino emakume gutxiago daude buruzagitza-lanpostuetan, eta gizonak, proportzioan, espero zirenak baino gehiago dira. Lanpostu teknikoaren kasuan aurkakoa gertatzen da.

Datu horiek are deigarriagoak dira kontuan hartzen badugu lanpostu horietan emakumeek % 58,01 ordezkatzeko dutela, baino buruzagitza-lanpostuen % 43,43 bakarrik ordezkatzeko dute.

Ondorioztatzen da gizonak adinez zaharragoak direla eta maila handiagoko lanpostuak betetzen dituztela, batez ere buruzagitza-lanpostuen kasuan, emakumeekin konparatuz gero.

2.1.4. Mugikortasuna<sup>15</sup> adinaren, mailaren, langile motaren, sexuaren eta enplegu-harremanaren arabera; konparazioa<sup>16,17</sup>.

- Lanpostu guztiak

### Okupaturako lanpostuen kopurua adinaren arabera

| Adina | N    | Azpimultzoa |      |      |
|-------|------|-------------|------|------|
|       |      | 1           | 2    | 3    |
| 25-47 | 1344 | 3,38        |      |      |
| 57-69 | 1079 |             | 5,08 |      |
| 53-56 | 1110 |             |      | 6,13 |

<sup>15</sup> Mugikortasun-kontzeptuak, pertsonak EAEAn bete dituen lanpostu desberdinak aipatzen ditu.

<sup>16</sup> Enplegu-harremanetat jotzen da funtzionarioa edo bitartekoa ote den.

<sup>17</sup> Mugikortasunari eskainitako azpi-atal honetan aurkezten diren tauletan agertzen diren erabateko N-ak, ez da kontuan hartu Lanbideko taldea, organismo autonomo honen kideen mugikortasunari buruz informazio nahikoa falta izateagatik

| Adina | N    | Azpimultzoa |   |      |
|-------|------|-------------|---|------|
|       |      | 1           | 2 | 3    |
| 48-52 | 1355 |             |   | 6,29 |

Adin txikieneko taldeetan gertatzen da mugikortasunik txikiena. Hori muturreko tarteetan gertatzen da: talderik gazteena mugikortasun txikiena duena da, eta hori logikoa da EAEAOn denborarik gutxien daraman taldea delako. Gainera, gogoan izanik bitartekoak funtzionarioak baino gazteagoak direla, argi dago talde horrek mugikortasun txikiagoa duela, izan ere, proportzioan, mugikortasun-aukera txikiagoa duten bitartekoen ordezkariak handia baitu. Erdiko adin-tarteek mugikortasun handiagoa dute.

Okupatutako lanpostuen kopurua konplexutasun-mailaren arabera

| Konplexutasun-maila         | N    | Azpimultzoa |      |      |
|-----------------------------|------|-------------|------|------|
|                             |      | 1           | 2    | 3    |
| Teknikaria                  | 1684 | 4,56        |      |      |
| Mendekoa                    | 504  | 4,76        |      |      |
| Administrariak/Laguntzailea | 2196 |             | 5,42 |      |
| Buruzagitza                 | 504  |             |      | 6,66 |

Lanpostuen arabera mugikortasun txikiena dutenak teknikariak eta mendekoak dira, eta buruzagitza-lanpostuetan mugikortasun handiagoa dute. Administrari/laguntzaileen lanpostuek mugikortasun ertaina dute. Emaizta logikoak dira une honetan buruzagitza-lanpostuak betetzen ari diren pertsonak lanpostuz igotzeko aukera izan dutela kontuan izanik, izan ere, gehienek, hainbat lanpostu bete behar izan baitituzte maila handiagoko lanpostuetara iritsi arte. Horrek adierazten du EAEAOn mugikortasuna bertikalagoa dela horizontala baino<sup>18</sup>. Bestalde, eta adinaren emaitzen arabera, lanpostu teknikoetan gertatzen da mugikortasunik handiena. Emaizta horren azalpena, neurri batean, mugikortasun-aukera txikiagoak dituzten lanpostu horietan bitartekotasun txikiagoa dagoela da, karrerako funtzionarioekin alderatzen bada. Azkenik, mendekoen mugikortasun txikiagoaren arrazoia etorkizuneko azterlanetan kontrastatu beharko diren bi gertakari dira: batetik, lanpostu horiek betetzen dituzten pertsonak, bestelako izaerako lanpostuak

<sup>18</sup> Hala izango ez balitz, gainerako lanpostu moten mugikortasunak, batez ere lanpostu teknikoetan, hori baita buruzagitzarekin hobekien konpara daitekeena, bere kopurua eta izaera dela medio, buruzagitza-lanpostuetatik hurbilago egon beharko luke. Gerta daiteke ere buruzagitza-lanpostuak betetzen dituztenak zaharragoak direnez gero lanpostuz aldatzeko aukera gehiago izan dutela. Edonola ere, 6. orrialdeko adin-taulari begiratuz gero, ikus daiteke buruzagitza-lanpostuen eta teknikari-lanpostuen arteko adin-diferentzia 4 urtekoa dela, eta denbora-diferentzia horrek nekez justifikatuko luke, erabat, aurreko taulan aurkeztutako bezalako mugikortasun-diferentzia bat.



betetzen dituztenekin alderatuta, baliteke goragoko lanpostuetara jotzeko titulazioa ez edukitzea, eta bestetik, eta aurrekoari lotuta, mendeko lanpostuen kopurua (3 ereduzko lanpostu) administrari/laguntzaileetan edo teknikarietan ematen dena baino askoz txikiagoa da.

Bi taulak elkarrekin hartuta ikus daiteke buruzagitza-lanpostuetan dagoela mugikortasunik handiena. Administrazioiko lanposturik erakargarrienak dira, eta orokorragoa den A1 kidegora irekita egonik, dagoeneko buruzagitza-lanpostuetan dauden pertsonak lanpostu horien artean mugitzea errazten du. Azken inferentzia hori ondorengo azterlanetan kontrastatu behar da.

#### Okupatutako lanpostuen kopurua langile motaren arabera

| <i>Maila</i>             | <i>N</i> | <i>Azpimultzoa</i> |          |          |
|--------------------------|----------|--------------------|----------|----------|
|                          |          | <i>1</i>           | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Bitartekoa               | 1657     | 3,54               |          |          |
| Titular funtzionarioa    | 2027     |                    | 4,95     |          |
| Ez-titular funtzionarioa | 1204     |                    |          | 7,84     |

Lehendik adierazi den bezala, bitartekoak dira mugikortasun txikiena dutenak. Mugikortasun handiena duen kolektiboa funtzionario ez-titularrena da (zerbitzu-eginkizunak), eta funtzionario titularrek mugikortasun txikiagoa dute ez-titularrek baino. Gainera, ondorengo taulak adierazten duen bezala funtzionario titullarrak zaharragoak dira, eta horregatik egun betetzen dituzten lanpostuetara lanpostu gutxiagotatik iraganez iristeko aukera handiagoak izan dituzte.

#### Antzintasun-urteak langile motaren arabera

| <i>Maila</i>             | <i>N</i> | <i>Azpimultzoa</i> |          |          |
|--------------------------|----------|--------------------|----------|----------|
|                          |          | <i>1</i>           | <i>2</i> | <i>3</i> |
| Bitartekoa               | 1657     | 12,04              |          |          |
| Ez-titular funtzionarioa | 1204     |                    | 24,47    |          |
| Titular funtzionarioa    | 2027     |                    |          | 28,91    |

Sexuaren araberako mugikortasunaren kasurako ez dago diferentzia esanguratsurik.

- Teknikariak eta Buruzagitzak

Okupatutako lanpostuen kopurua adinaren arabera

| Adina | N   | Azpimultzoa |      |      |
|-------|-----|-------------|------|------|
|       |     | 1           | 2    | 3    |
| 25-47 | 658 | 3,11        |      |      |
| 57-69 | 468 |             | 5,43 |      |
| 48-52 | 562 |             |      | 5,92 |
| 53-56 | 500 |             |      | 6,25 |

Buruzagitza- eta teknikari-lanpostuak bakarrik kontuan izanik, emaitzak guztizko populazioarekin lortutakoen antzekoak dira, baina badago azpimarratu beharreko diferentziaren bat: Ikus daiteke 48-52 adin-taldeak mugikortasuna jaitsi egiten duela, eta 55-69 adin-tarteak igo egiten duela. Bestalde, lanpostu mota guztiak aztertzen ziren atalean adierazi den bezala, talde gazteena da mugikortasun txikiena duena han adierazitako arrazoiak zirela medio, eta berriz ere 53-56 adin-taldea da mugikortasun handiena duena, baina ez dago diferentzia handirik 48-52 adin-taldearen mugikortasunarekin.

Lanpostu motaren araberrako mugikortasunari dagokionez, buruzagitza-lanpostuak dira mugikortasun handiena dutenak teknikari-lanpostuekin konparatuz gero (6,66 vs. 4,56), eta horrek lehendik adierazitakoa azpimarratzen du, hau da, lanpostu horietara iritsi aurretik beharrezkoa dela, kasu gehienetan, beheragoko mailako hainbat lanpostutatik igarotzea. Datu lehendik adierazi dena berresten du, hau da, EAEAOn gertatzen den mugikortasuna, neurri handi batean, mugikortasun bertikala da, beharbada gure karrera-ereduaren ondorioz.

Okupatutako lanpostuen kopurua langile motaren arabera (teknikariak eta buruzagitzak)

| Langile mota             | N   | Azpimultzoa |      |      |
|--------------------------|-----|-------------|------|------|
|                          |     | 1           | 2    | 3    |
| Bitartekoa               | 964 | 3,34        |      |      |
| Titular funtzionarioa    | 677 |             | 5,17 |      |
| Ez-titular funtzionarioa | 547 |             |      | 7,89 |

Datuek guztizko populazioarentzat adierazitakoa berresten dute, hau da, bitartekoak direla mugikortasun txikiena dutenak. Eta funtzionarioen artean, titular gisa duten

plazaz bestelako plaza bat duten funtzionarioak dira mugikortasun handiena dutenak, plaza titulartasunean okupatzen duten funtzionarioekin alderatuta. Azken emaitza horrek adierazten du funtzionario titularrek mugikortasun txikiagoa dutela. Kontuan hartzen badugu zaharragoak direla, buruzagitza-lanpostu gehiago betetzen dituztela eta, hurrengo taulan adierazten den bezala, antzintasun handiagoa dutela, ondoriozta daiteke ez-titularrekin eta bitartekoekin konparatuz gero EAEAOk lanpostu erakargarrietara<sup>19</sup> iritsi direla gehienak eta hainbeste lanpostutatik igaro gabe, EAEAOn karrera profesionala lehenago hasi dutelako eta zirkunstantzia hori baliatu ahal izan dutelako lanpostu horietara iristeko aukera gehiago izateko.

Langile mota antzintasunaren arabera

| Langile mota             | N   | Azpimultzoa |       |       |
|--------------------------|-----|-------------|-------|-------|
|                          |     | 1           | 2     | 3     |
| Bitartekoa               | 964 | 13,28       |       |       |
| Ez-titular funtzionarioa | 547 |             | 25,82 |       |
| Titular funtzionarioa    | 677 |             |       | 28,63 |

2.1.5. Erretiro aurreratua

Atal honetan azaltzen diren datuak 2005-2015 bitartekoak dira, eta erretiro aurreratua hartu duten pertsonen dagozkie. Haien profil bereizgarria ere identifikatzen da.

- Datu agregatuak

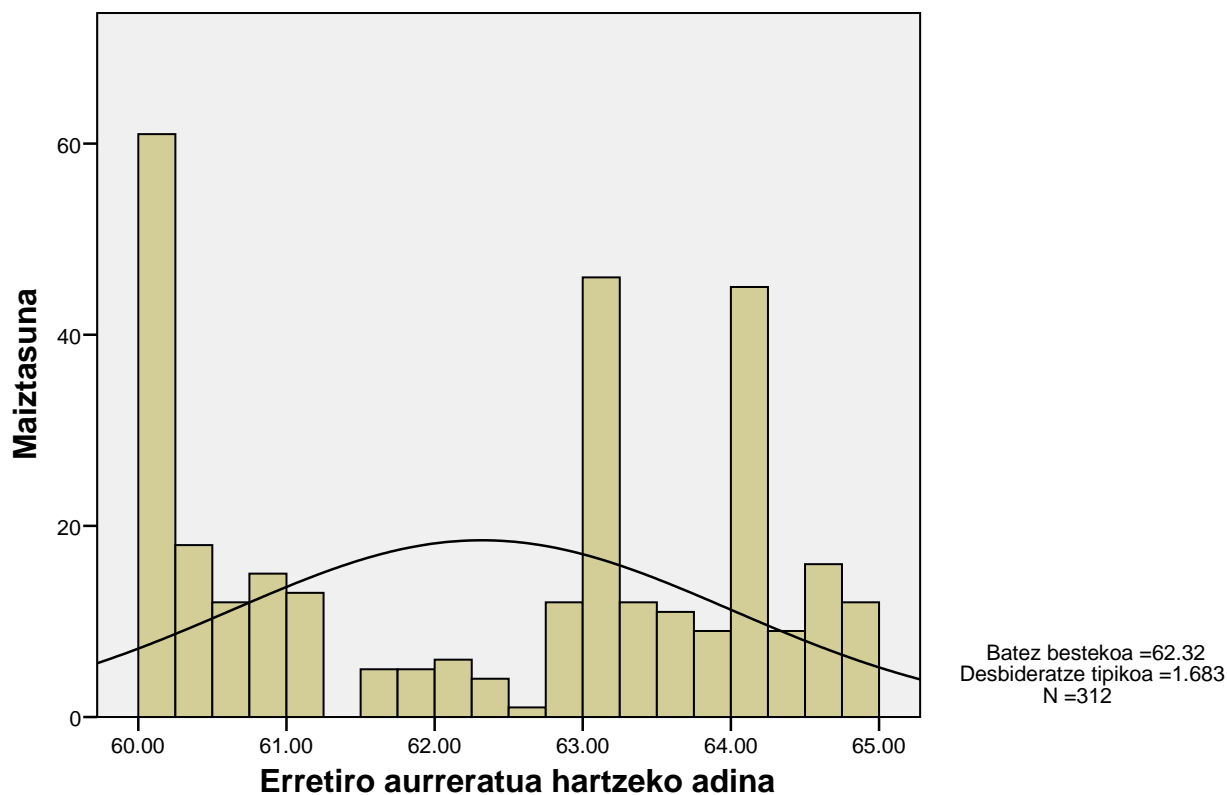
Erretiro aurreratua hartzeko adina

| N   | Batez bestekoa | Mediana | Moda  | Desbideratze tipikoa | Per <sup>20</sup> . 10 | Per. 20 | Per. 30 | Per. 40 | Per. 50 | Per. 60 | Per. 70 | Per. 80 | Per. 90 |
|-----|----------------|---------|-------|----------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 312 | 62,32          | 63,00   | 60,00 | 1,68                 | 60,00                  | 60,26   | 60,81   | 61,81   | 63,00   | 63,06   | 63,60   | 64,00   | 64,34   |

<sup>19</sup> Erakargarritzat ulertzen dira, gure egungo karrera-ereduaren arabera maila handiagoa duten lanpostuak.

<sup>20</sup> "Per" pertzentila da. Hala, Per70-ek esan nahi du erretiro aurreratua hartu dutenen % 70ek 63,60 urterekin edo gutxiagorekin egin dutela.

### Histograma



Funtzionarioentzako lanpostuetan ari ziren langile publikoek erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adina, aztertutako aldian, 62,32 urte izan da. Adin jakin batzuetan kolektibo horretako langile askok hartu dute erretiroa: % 35 inguruk hartu dute 60 urterekin, eta % 25ek eta % 26k, hurrenez hurren, 63 urterekin eta 64 urterekin.

Honako hauek dira erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adinaren eboluzioari buruzko emaitzak<sup>21</sup>:

| Urtea   | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adina</b> | 62,69 | 61,80 | 61,72 | 61,36 | 61,34 | 61,58 | 61,74 | 61,68 | 63,20 | 63,01 | 63,03 |

<sup>21</sup> 2015. urteari buruz aurkezten diren emaitzak 2015/06/29ra artekoak dira. Hau da, lehenengo urte erdikoak bakarrik.

Erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adina garai batean 61,5 urte ingurukoa izan bada ere, azken hiru urteetan batez besteko adina igo egin da 63 urte ingururaino iritsi arte. Kontuan izan behar da 2013. urtean araudi-aldaketa izan zela:

- a) 2013ko apirilera arte, Gizarte Segurantzaren araubidea zuten funtzionarioek erretiro aurreratua har zezaketen baldin eta kotizazioak 1967ko urtarrilaren 1a baino lehenagokoak baziren, eta langile gutxiak betetzen zuten baldintza hori. Gainera, deskontu-portzentajea, jaso beharreko erretiroaren aldean, handia zen, kotizazio-urteak gorabehera.
- b) 2013tik aurrera, 35 urteko kotizazioaren baldintza betetzen duen edozein funtzionariok, 63 urterekin, har dezake erretiro aurreratua. Gizarte-Segurantzaren enkoadratuta dagoen pertsonal kopurua MUFACE-an dagoena baino askoz handiagoa denez gero, aipaturiko aukerak erretiro aurreratutako adin ertaina handitu du.

Hona interpretazio hori berresten duen datu bat: 2013. urtean, Gizarte Segurantzaren araubidea zuten pertsonetatik % **43,28k** baino ez zuten hartu erretiro aurreratua.

- Datu desagregatuak.
  - Sexua

Erretiro aurreratua hartzeko adina

| <i>Funtzionario mota</i> | <i>N</i> | <i>Batez bestekoa</i> | <i>Desbideratze tipikoa</i> |
|--------------------------|----------|-----------------------|-----------------------------|
| Emakumea                 | 232      | <b>62,10</b>          | 1,971                       |
| Gizona                   | 80       | <b>62,94</b>          | 1,46                        |

Ikus daitekeenez, gizon baino emakume gehiagok hartu dute erretiro aurreratua, eta gizonek zaharxeago hartu dute.

Emaitzak aztertzerakoan bi gauza hartu behar dira kontuan:

- a) Administrari laguntzaileen eta administrarien artean emakumeen portzentajea handiagoa da gizonena baino.
- b) Normalean, horrelako langileek gizarte aurreikuspeneko MUFACEko araubidea izaten dute. 2012an erretiroagatik primen ordainketa eten zen

arte, langile horiexek baliatzen zuten portzentajerik handiengan erretiro aurreratuaren aukera, eta oro har 60 urterekin hartzen zuten erretiroa, ez zitzaielako pentsioaren zenbatekoa murrizten. Kontuan hartu behar da, borondatezko erretiroa hartzeagatik pentsioaren zenbatekoa murriztu egiten ez bada ere, hala ere, pentsio horren zenbatekoa gizarte segurantzian dauden langile laguntzaileek edo administrariak kobratu dezaketenarekin parekatuta nahiko txikia dela, sistema batean eta bestean dauden kalkulu-irizpideak erabat ezberdinak baitira

Datutan:

| Administrariak eta laguntzaileak |          |                       | Araubidea |                    | Guztira |
|----------------------------------|----------|-----------------------|-----------|--------------------|---------|
|                                  |          |                       | MUFACE    | Gizarte Segurantza |         |
| Sexua                            | Emakumea | Kontaketa             | 66        | 51                 | 117     |
|                                  |          | Esperotako maiztasuna | 62,2      | 54,8               | 117     |
|                                  | Gizona   | Kontaketa             | 2         | 9                  | 11      |
|                                  |          | Esperotako maiztasuna | 5,8       | 5,2                | 11      |
| Guztira                          |          | Kontaketa             | 68        | 60                 | 128     |
|                                  |          | Esperotako maiztasuna | 68        | 60                 | 128     |

Emakumeak horrelako lanpostuetan gehiengoa izateaz gainera, gizarte aurreikuspeneko MUFACEko araubidean gizon baino emakume gehiago daude.

- Lanpostu mota

Beheko taulan ageri denez, administrarien eta laguntzaileen kolektiboan hartzen dira erretiro aurreratu gehien: guztizko kopuruaren % 64,20.

Erretiro aurreratuen kopurua

| Lanpostu mota <sup>22</sup>    | N   | Portzentajea |
|--------------------------------|-----|--------------|
| Burua                          | 19  | 7,39         |
| Teknikaria                     | 58  | 22,57        |
| Administraria eta laguntzailea | 165 | 64,20        |
| Mendekoa                       | 15  | 5,84         |

<sup>22</sup> Esan beharra dago atal honetan 257 pertsonako populazioa baino ez dagoela, eta ez 312 pertsonakoa gainerako ataletan bezala. Hori horrela da pertsona batzuek berariazko osagarririk gabeko egoeretan edo lanpostuetan hartu dutelako erretiro aurreratua. Gogoan izan berariazko osagarriaren mailetatik abiatuta definitu direla lanpostuak. Hona bi adibide, puntu hori argitze aldera: Kasu batean, pertsonak borondatezko eszedentzian zegoela lortu zuen erretiro aurreratua, eta beste kasu batean Osakidetza lanpostu baten titularra izateagatik

Administrari eta laguntzaileen kolektiboan hartu da erretiro aurreratu gehien, eta atzetik dago, oso urrun, teknikarien kolektiboa. Buruen eta mendeko langileen lanpostuetan gutxi izan dira erretiro aurreratuak. Datu horiek azaltzeko garaian kontuan hartu behar da honako hau:

1. Buruek eta teknikariek, oro har, portzentaje txikiagoan hartzen dute erretiro aurreratua, alde handia dagoelako kobratu beharreko gehieneko pentsioaren zenbatekoaren eta erreferentziako lanpostuko ohiko jardunaren ordainsarien artean. Gehieneko pentsio gordina 2560,88 eurokoa da 2015. urterako.
2. Administrari laguntzaileen eta administrarien artean, oro har, MUFACEkoen portzentajea handiagoa da gainerako langileen artean baino. Araubide horrek 60 urte betetakoan erretiro aurreratua hartzeko aukera ematen duenez, ulertzekoa da portzentaje handiago hori. Kontuan izan behar da, gainera, 2012ra arte MUFACEko langileek erretiro aurreratuagatiko kalte-ordaina kobratzen zutela ordainsari-galera konpentsatzeko.

Erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adinari dagokionez, kolektiboak konparatuz gero, alde esanguratsuak (estatistikaren ikuspegitik) nabari dira burutzako lanpostuetako kolektiboaren eta administrari eta laguntzaileen lanpostuetako kolektiboaren artean; hain zuzen ere lehenengoen batez beste bigarrenen baino zaharrago hartzen dute erretiroa (63,10 vs. 62,11). Hori bat dator burutzako lanpostu horien erosteko ahalmenaren galerari buruz gorago esandakoarekin.

Beste horrenbeste gertatzen da menpekoen kolektiboaren eta administrari eta laguntzaileen kolektiboaren artean (62,85 vs. 62,11), emaitza honen zergatia da mendekoen artean MUFACEn daudenak gutxiago direla administrarien eta laguntzaileen kasuekin alderatuta. Aldiz, ez dago alde nabarmenik, erretiro aurreratua hartzeko batez besteko adinari dagokionez, teknikarien kolektiboaren eta administrari eta laguntzaileen kolektiboaren artean.

- Kotizazio-sistema

Kotizazio-araubideari dagokionez, MUFACEko pertsonak gazteago hartzen dute erretiroa Gizarte Segurantzako kotizazio-sistema duten pertsonak baino<sup>23</sup>:

Erretiro aurreratua hartzeko adina

| <i>Kotizazio-sistema</i> | <i>N</i> | <i>Batez bestekoa</i> | <i>Desbideratze tipikoa</i> |
|--------------------------|----------|-----------------------|-----------------------------|
| MUFACE                   | 109      | <b>60,82</b>          | 1,16                        |
| GIZARTE SEGURANTZA       | 134      | <b>63,16</b>          | 1,37                        |

Ikus daitekeenez, Gizarte Segurantzako kotizazio-sistema duten pertsonak batez beste adin handiagoan hartzen dute erretiro aurreratua MUFACEko sistema duten pertsonak baino, arestian azaldutako arrazoiarengatik.

- Profila.

Orain arte esandako guztia kontuan harturik, ondorio gisa esan daiteke honako aldagai hauek iragartzen dutela erretiro aurreratua gazteago hartzea:

1. Administrari eta laguntzaileen kolektibokoa izatea.
2. MUFACEra bilduta egotea.
3. Emakumea izatea.

#### 2.1.6. Lanpostu hutsak<sup>24</sup>.

- Lanpostu hutsak I-Atik III-Ara bitartean<sup>25</sup>.

| <i>Lanpostuak berariazko osagarriaren arabera</i> | <i>Lanpostu hutsen kopurua</i> |
|---|--------------------------------|
| I-A   | 63                             |
| I-B   | 25                             |
| II-A  | 32                             |
| II-B  | <b>121</b>                     |
| II-C  | 16                             |
| III-A   | <b>133</b>                     |
| <b>Guztira</b>                                    | <b>390</b>                     |

<sup>23</sup> Azpimarratu behar da ez dagoela 66 pertsonaren kotizazio-sistemari buruzko daturik, eta, bestalde, beste hiru pertsonak kotizatzen ez duen pertsonatzat sailkatu direla.

<sup>24</sup> Lanpostu hutsak titularrik gabeko lanpostuak dira. Karrerako funtzionarioak edo bitarteko funtzionarioak aritu daitezke lanpostu hutsetan. Lanpostu hutsak okupatu gabe ere egon daitezke.

<sup>25</sup> Lanpostu huts horiek errazago bete litezke lekualdatze-lehiaketa batean.



Taula horretan hierarkiako lanpostuak edo espezialista-lanpostuak zehazten dira bai A1 titulazio-talderako bai A2rako. Lanpostu huts gehienak II-B eta III-A berariazko osagarria dutenatarikoak dira: lanpostu huts guztien % 65,13 dira.

- Lanpostu hutsak III-Btik IV-Cra bitartean

Atal honetan aurkezten dira lan-eskaintza publiko (LEP) batean errazago bete litezkeen lanpostu hutsak. 1214 dira:

| <i>Lanpostuak berariazko osagarriaren arabera</i> | <i>Lanpostu hutsen kopurua</i> |
|---|--------------------------------|
| III-B   | <b>299</b>                     |
| III-C   | <b>710</b>                     |
| IV-A  | 32                             |
| IV-B  | 92                             |
| IV-C  | 81                             |
| <b>Guztira</b>                                    | <b>1214</b>                    |

A1 eta A2 titulazio-taldeei irekitako postuetan, lanpostu hutsen erdiak baino gehiago dira III-C berariazko osagarria dutenatarikoak; zehazki, % 58,48 dira horrelakoak. III-B mailako lanpostu hutsak ere asko dira: berariazko osagarri mailaren tarte horretan dauden lanpostu huts guztien % 24,63 egiten dute.

## 2.2. EAEAOkoko pertsonen gogobetetzeari buruzko inkestaren emaitzak.

*Eusko Jaurlaritzako Administrazio Orokorreko Pertsonen Gogobetetze Mailari buruzko azterlanaren ondorio nagusiak eta hobekuntza-proposamenak laburbiltzen ditu atal honek. Azterlanaren xede nagusia honako hau izan zen: Giza baliabideen alorrean kudeaketa-jarraibideen egokitasuna eta/edo eraginkortasuna detektatzea.*

Azterlana 2013ko azarotik eta 2014ko otsailera bitartean egin zen. Funtzionario-lanpostuak betetzen zituzten enplegatuei (karrerakoak eta bitartekoak) eta lan-kontratuko lanpostuak betetzen zituzten enplegatu publikoei egindako inkesta bat izan zen. Kolektibo hori guztira 6.406 enplegatu publiko izan ziren, eta horietatik 5.594k antzintasun-irizpidea (3 urte) betetzen zuten eta horien artean 608 laguneko lagin bat hautatu zen, segmentazioko aldagai nagusien azpilaginen proportzionaltasuna errespetatuz, errore-marjina +/- % 3,8 izanik % 95,5eko konfiantza-mailarekin. Lagin hori azterlan kuantitatiboan erabili zen, hau da, ondoren azalduko diren azterlanaren berezko gaiei buruzko elkarrizketa batean. Azterlanak, era berean, fase kualitatibo bat izan zuen, hiru eztabaida-talde eratuz: karrerako funtzionarioak, bitartekoak eta lan-kontratukoak, 7 pertsona talde bakoitzean, emaitzarik txarrenen arrazoiei eta hobekuntzei buruzko gogoeta egiteko.

Azterlan kuantitatiboa nahiz kualitatiboa boluntarioak eta anonimoak izan ziren, bere sailen zuzendaritzek edo Erakunde Autonomiadunetako baliokideek hala eskatuta.

### Aztertutako aldagaiak

1. Laneko segurtasuna eta osasuna (baldintza fisikoak eta ingurune-baldintzak).
2. Lan-baldintzak (ordutegiak, egonkortasuna).
3. Aukerak: prestakuntzakoak, ikaskuntzakoak, sustapenekoak eta abar.
4. Identifikazioa lanarekin eta garapen profesionalarekin.
5. Egindako lanaren errekonozimendua.
6. Ordainsariak.
7. Pertsonen arteko harremanak (goragokoekin, berdinekin eta azpikoekin).
8. Kudeaketan parte hartzeko aukerak eta kudeaketarekiko inplikazioa.
9. Antolaketa eta funtzionamendua, egindako zerbitzuaren kalitatea.

10. Laneko giroa.
11. Komunikazioa.
12. Helburuak ezagutzea eta haiekin identifikatzea.
13. Zuzendaritzarekiko pertzepzioa.

Kontuan izan behar da egituraketa horrek berak emaitzak baldintzatzen dituela, kolektiboaren erantzunen egitura orientatzen duelako, eta horregatik inkestaren balio kuantitatiboa da nagusia.

Horrela diagnostikatutako elementu horiei (funtsezko elementuak) lehentasuna emateko garaian honako hau izan da kontuan:

- ✓ Puntuazioa gogobetetzean (lortutako gogobetetze eta ez-gogobetetze mailak).
- ✓ Lehenetsitako elementuek gogobetetzea sortzeko duten ahalmena.
- ✓ Elementu haietan jarduteko aukera, esku hartu izanez gero.

### Emaitzak funtsezko elementuetan

#### 2.2.1. Enplegu publikoan sartzeko sistemak. (3.93/10 Gogobetetze Inkestan).

Halakotzat ulertuz Enplegu Eskaintza Publikoak (EEP) haien maiztasunari eta edukien egokitasunari dagokienez; hautazko edukien artean erakutsitako harremanari eta lanpostuen eskakizunei dagokienez. Baita hautespen-edukien gardentasunari eta zuzenketa-irizpideei dagokienez ere.

Elementu hori bereziki garrantzitsua da bitartekotasun-ehunekoa handia delako, azken urteetan funtzionarizazioa txikia izan delako batez ere lanpostu teknikoetan. Zehazki, 1974 (%35,48) zuzkidura dira, EAEAOk bitarteko funtzionarioen bitartez (195 dira 20 urtetik gorako antzintasuna dutenak) estalita dituenak. A1 eta A2<sup>26</sup> sailkapen-taldeetako bitarteko funtzionarioen kopurua 964 da, eta horrek talde horietan ordezkatzeko duen bitartekotasuna % **43,12** da, batez besteko adina 45 urte

<sup>26</sup> Taldeak destino-osagarriaren eta berariazko osagarriaren arabera eratzeko dira:

A1 eta A1/A2: I-A eta I-B, II-A, II-B, II-C, III-A, III-B, III-C, IV-A, IV-B eta IV-C

izanik. Gainera, bitarteko funtzionario horien batez besteko antzintasuna **12 urte** dira.

Jarduera horrek langile-erregistroa diseinatu eta berregokitu beharra dakar: beharrezkoa da kualifikazioa eta merezimendu profesionalari buruzko informazioa berrantolatzea, beharrezko informazio-eremuak eta horiek lanpostuaren eskakizunekin duten harremana diseinatzea. Era berean beharrezkoa da sailtako langile-arduradunei eta balorazio-batzordeetako kideei lanbide-kualifikazioko merezimendu espezifikoak ebaluatzeko moduari buruzko prestakuntza ematea. Jarduera horiek funtsezkoak dira egungo eta etorkizuneko enplegatu publikoek hautespen- eta zuzkidura-prozesuetan eskaintzen duten informazioaren kudeaketa eraginkorra eta, batez ere, efizientea egiteko.

Azkenik, buruzagitza-lanpostuen erakarpen eta zuzkiduran zailtasun objektibo bat dago, bitartekotasun-ehuneko handiaren eta balizko lekualdatze-lehiaketa baten ondorioz bitarteko langileak ez baitira aurkezten plaza hutsen zerbitzu-eginkizunetara, jatorrizko plazak galtzeko beldur direlako.

### *2.2.2. Igurikapen profesionalen gogobetetzea. (4.41/10).*

Enplegatu publikoaren eskuratutako edo lortu nahi izandako lanbideari lotutako gaitasunak eta interesak garatzeko aukerak dira. Baita EAEAOk interes horiek asetzeko arbitratzen eta errazten dituen mekanismoak ere.

Kontuan izan behar da diagnostiko-elementu honek beheragoko talde profesionalengan, aginterik gabeko langileengan, 60 urtetik gorakoengan eta lan-kontratupekoengan eta bitartekoengan duela eragina batez ere, eta beraz, helburu profesionalak dagoeneko eskuratutako lanbide bat garatzeari baino EAEAO lanean egon ondoren lortu nahi dena gehiago bideratuta egon daitezke, barne-sustapen bertikala izanik buruan, eta ez hainbeste dagoeneko eskuratutako lanbide baten garapen espezializatua edo sakontzea. Baita sartzeko edo zuzkitzeko deialdietan merezimendua indartu dezaketen garapen profesional espezializatuko aukerak ere (masterrak, eta abar).

### 2.2.3. Prestakuntza. (4.67/10)

Halakotzat hartzen da, eskainitako prestakuntza betetzen duten lanpostuaren zereginetara egokitzeari buruz (egiteko prestatzea) eta beren garapen profesionalerako eta karrerarako proiektioari buruz (mugitzeko prestatzea) enplegatu publikoek duten gogobetetzea. Inkestatutako enplegatu publikoek uste dute prestakuntza ez dela EAEAn indartzen den estrategia bat. Ezta irakaskuntza eta ikerketa ere. Horiek guztiak profesionalizazioaren oinarri eta lanpostuen betetzeak dakarren gero eta konplexutasun handiagorako irtenbideetako askoren baldintza dira.

Era berean faltan botatzen da ikaskuntza-ebaluazio sistematiko bat, planifikatuta izan behar duen aldaketa horrek lanpostuen betetzean izan duen eraginari buruzkoa. Ikaskuntza-prozesuetan eskuratutakoa lanpostuetara transferitzen ote den ebaluatzea.

### 2.2.4. Antolaketa. (4.93/10).

Horri lotuta, diagnostikoko hiru elementu nagusi daude. Lehenengoa, antolaketa burokratikotzat jotzen denarekiko kritika bat da (prozedura estandarizatu eta zurruna den heinean), bere prozesuen oso esklaboa baita, eta horrek eragozten du ingurunearen premia aldakorretara egokitu ahal izatea. Era berean, sailek edo erakunde autonomiadunek askotan bistakoak diren aldaketak egiteko dituzten zailtasunak adierazten dira. Bigarrena, lanaren antolaketa arrazionala aipatzen du bi alderdiri lotuta: logikoki antzekoak izanik egoeren arabera modu desberdinean egiten den prozesuen homogeneizazioa (administrazio-izapide desberdinak prozesu komuentzat). Baita dimentsionamendu-asimetriak ere antolamendu-burokraziak eta hainbat aginte-praktikek konpontzea eragozten dituzten zuzkiduren eta, adibidez, egoera puntualen edo sasoikoen arabera lan-kargak lekualdatzeko baso komunikatuen artean. Hirugarrena, aginte-egiturak ez die erantzuten, kasu guztietan, ikuskapen, koordinazio eta kontroleko antolaketa-premia frogatuei (justifikatu gabeko aroko edo zerbitzuko buruzagitza-lanpostuak; arrazoia izanik pertsonak ipintzea eta ez antolaketa hobetzea). Era berean ez die erantzuten zuzendaritza-lanpostu askoren edo aldi baterako langileen beste lanpostu batzuen estrategia politikoko premiei ere.

Diagnostiko-elementu orokorrak daude (funtsezkoak), adibidez Zerbitzu Publikoa herritarren premietara egokitzea (krisiaren ondoren zerbitzu publikorako eskariaren azterketa bat egin beharra) eta gero eta globalagoa den, konektatuagoa dagoen eta konplexuagoa den egungo gizartearen konplexutasunera egokitzea. Administrarien eta Laguntzaileen enplegua berriz ere diseinatu beharra Ofimatikaren eta IKTen sarrera dela medio. Zerbitzu elektronikoak herritarren premien arabera diseinatzea.

Era berean, antolamendua hautestontzietan legitimatutako erabaki estrategikoei lotzea. Hornitu beharreko zerbitzu publikoen hautespen edo ñabarduran hauteskunde-programen antolamendu-erreferentzia bat eskatuz.

Azkenik, egungo Lanpostuen Zerrenda ez dago behar bezala egokituta sailen premietara. Sailek ere ez dute beren gain hartzen Funtzio Publikoak zentralizatutako beren plaza hutsen kudeaketa. Horiek zerbait propiotzat hartzen dira, antolaketa-premia orokorren araberako politika orokor baten mende ez dagoena.

#### *2.2.5. Errekonozimendua. (5.04/10).*

Halakotzat ulertzen da, normalki goragokoek ematen duten iritzia edo balioespena, enplegatu publiko batek bere lana nola egin duen eta lan horrek bere unitate edo sailarentzat izan dituen ondorioak adieraziz. Baita bere ikuskaritzapean dauden mendekoen gaineko eraginik eta motibaziorik eza ere (lidergoa). Eta lanpostuen betetzearengatiko ondoriorik eza. Baita oro har kudeaketa-adierazleen sistemarik ez egotea ere.

#### *2.2.6. Zuzendaritzarekiko pertzepzioa. (4.47/10)*

Halakotzat ulertzen da zuzendaritza-taldearen (zuzendariak eta sailburuordeak) kudeaketaren kalitatea, eta enplegatu publikoen ekarpenak egiteko aukera, eta horiek egiten direnean izan dezaketen beetako garrantzia. Kargu horiek gaiari buruzko erabaki estrategikoak hartzerakoan gai horri buruz jakintza tekniko handiagoa izan dezatela eskatzen da.

### 2.2.7. Helburuak ezagutzea eta identifikatzea. (4.93/10).

Diagnostiko-elementu hori zuzendaritza-eginkizun estrategikoaren izaerari lotuta dago zuzenean, eta beraz aurreko atalaren luzapen gisa uler daiteke. Enplegatu publikoek beren saileko edo erakunde autonomiaduneko helburu, proiektu, emaitza eta abarri buruz duten jakintza da. Erakundearen ikuspegi, eginkizun eta balioei buruzko jakintza (kasu askotan halakorik ez dagoela kexu dira), baita beren goragokoen planei eta proiektuei buruz egiten duten balioespenari buruzkoa; gaiari buruz duten iritzia, konpromisoa.

### 2.2.8. Ordainsariak. (5.24/10).

Halakotzat ulertzen da soldata gisa jasotzen duen diru kopurua, administrazio honetako edo beste batzuetako beste lanpostu batzuekin alderatuta.

Diagnostiko-elementu horri lotuta esan behar da bere motibazio-ahalmenarekin identifikatzen dela batez ere, eta ez hainbeste kexa bat bezala. Beharbada elementu horri buruzko diagnostiko osoa krisi-egoerak eta sektore pribatuarekiko konparazioak baldintzatzen dute. Nolanahi ere, ez dirudi lehentasun bat denik, orokorrean erabaki daitezkeen jardun orokorrez haraindi esku hartzeko (aparteko pagak, izoztea, eta abar).

## 2.3. Diagnostiko-elementuak. EAEAOEP lantzeko Batzordeko kideen zuzeneko ekarpenak. Giza Baliabideen zerbitzuaren azterketa.

### 2.3.1. Adina.

Datorren hamarkadan EAEAO deskapitalizatzeko arrisku objektiboa dago. 2020tik 2030era bitartean, buruzagitza-lanpostuetan dauden langileen % 68,13k erretiroa hartuko dute. 2015tik 2030era iritzi- eta aginte-lanpostu horien % 78,09 erretiroa hartuko dute. Eta gauza bera esan daiteke teknikariei buruz, baina hiru urteko atzerapenarekin gutxi gorabehera, eta bederatzi bat urtez arinduz bitartekoak kontsolidatzen badira.

Kontuan izan behar dugu araudiei, antolaketari eta giza baliabideei lotutako diseinu asko beraiei aplikatu ez zaizkien enplegatu publikoek emandako informazioa oinarritzat hartuz egingo direla. Diseinu horiek belaunaldi berrietako enplegatu publiko berriengan izango dute eragina, gizarte, kultura, prestakuntza eta, seguru aski, motibazio errealitate desberdinak dituzten belaunaldiei.

### 2.3.2. Generoa

Emakumeen ehunekoa (% 62,67) ez dator bat betetzen dituen lanpostuaren mailarekin, ezta egiaztatutako prestakuntzarekin ere. Datuak estatistikoki aztertu ondoren ikus dateke sexuak eragina duela buruzagitza-lanpostuak betetzeko garaian eta soldata-mailan. Kasu guztietan gizonen aldekoa da argi eta garbi. Baita sailkapen-taldeei dagokienez ere, emakumeen ehunekoa nabarmen handiagoa delako konplexutasun-maila txikiagoetan (administrariak eta laguntzaileak), Talde Profesionalen kasuan salbu (garai bateko mendekoak), bertan batez ere gizonezkoak baitaude.

### 2.3.3. Karrera.

Karrerari dagokionez, lehen diagnostiko-elementua beren adina, antzinasuna eta prestakuntzarekin nabarmenki bat ez datorren mugikortasuna duten bitarteko langileei lotuta dago. Haien batez besteko adina (45) eta bitartekotasun-egoera horretan daramaten denbora dela medio, baliteke EAEAOko eta EAEAOtik kanpoko beste erakunde batzuetako enplegarritasunean eragina izatea. Gauza bera gertatzen da Administrazio honetan aginte-erantzukizunak hartzeko aukerari dagokionez. Bestalde, bistakoa da langileen mugikortasuna batez ere funtzionarioentzako dela, baita beheragoko lanpostuetan ere.

Badirudi "kristalezko sabai" bat dagoela buruzagitza-lanpostuak lortzeko garaian, ez soilik baina bai bereziki bitartekoentzat, eta horrek ekarriko luke nahitaez karrera-eredu berriak diseinatzea, aginte-erantzukizunak hartzean eta era berean sakontzean eta espezializazioan ere oinarrituz. Bestalde, kristalezko sabai hori "bat-batean" desagertu egingo da hogeigarren hamarkadan, eta orduan aginte-hutsaldi bat eta, beharbada, irizpide-hutsaldi bat gerta liteke.



Bestalde, 1.236 karrerako funtzionario titularrak ez diren lanpostuak betetzen ari dira, karrerako funtzionarioen guztizkoaren % **34,43**. A1 eta A2 sailkapen-taldeetako lanpostuei begiratuz, egoera premiazkoagoa da, titularrak ez diren lanpostuak betetzen ari diren karrerako funtzionarioen kopurua 567 baita, guztizkoaren % **41,56**.

#### **2.4. Berrikuntza Publikoaren 2014-2016ko Planaren diagnostiko-elementuak.**

Duela gutxi onartu den Berrikuntza Publikoaren 2014-2016 Plan berria aurreko planaren (2011-2013 BPP) bilakaera da, eta baliteke egungo egoera ekonomikoak are nabarmenago utzi du EAEAOren eta bere mendeko enteen egitura sinplifikatu eta optimizatu egin behar dela.

EAEAO n egiten ari diren teknologia-arloko eta lan-prozedurekiko eraldaketa sakona izan arren, aurrekontu- eta bultzada-arrazoiak direla medio, jakin badakigu aztertu gabe dauden hainbat diagnostiko daudela, hala nola:

- Saitetako eta erakunde autonomiadunetako antolaketa-euskarria, administrazio elektronikoko proiektuak hedatzeko, ez da egokia antolaketa-eginkizunari eta, oro har, berrikuntza publikoko eginkizunari aurre egiteko.
- Lanpostuen egungo jakintza- eta trebetasun-baldintzapenak ez dira egokiak zerbitzu elektroniko berrien eta web-kanalaren bitartez herritarrei informatzeko eta haiekin erlazionatzeko bitarteko berrien premietarako, gai horiek lan egiteko modu eta zeregin berriak sartzan dituztelako argi eta garbi.

#### **2.5. Lehentasunen eta elkarren arteko mendetasunen arabera diagnostikoaren ondorioak.**

Atal honek esku-hartzeen sekuentziarik egokiena identifikatu nahi du bere logikaren eta elkarren arteko mendetasunaren arabera, eta era berean enplegatu publikoek balioetsitako gogobetetze-mailak ezarritako lehentasunak kontuan izanik.

Hiru lehentasun-maila identifikatzen dira:

2.5.1. **I. lehentasuna:** Zuzkidura- eta sarrera-aldagaiak, eta antolaketa-aldagaiak

- Atal honetan, zerbitzu publikoaren kalitatea eta eutsigarritasuna konprometituta edukitzeagatik nahitaez esku hartu beharreko diagnostikoaren elementuak kokatzen ditugu. Enplegatu publikoen **plaza hutsen, bitarteko langileek betetako lanpostuen ehunekoaren eta batez besteko adinaren** errealitateak lekualdatze-lehiaketa eta enplegu-eskaintza publikoak lehenengo lehentasun gisa ezartzera behatzen du. Eta ordena horri jarraituz, ez direlako enplegu-eskaintza publikoak deitu behar alde aurretik plaza hutsak bete izan gabe.
- Lehentasun horren taldean daude ere bai **antolaketa-jarduerak** , baina prozeduren hobekuntza edo arrazionalizazio gisa identifikatutakoak ez ezik, aipatu den **herritarren eskariaren azterketa ere**, izan ere, zentzuzkoa baita galdetzea EEPetan estali beharreko plazak egungo Lanpostuen Zerrenda osatzen dutenak ote diren, edo horietako batzuk amortizatu, birdiseinatu daitezkeen edo behar diren, betiere kontuan izanik krisi-ekonomikoan eta globalizazioak eta interkonektibitateak beren premiak baldintzatzen dituen errealitate teknologikoki konplexu batean murgilduta bizi diren herritarren eskaria.
- Lehentasun-maila honetan ere, baina abiadura desberdinarekin, **antolaketa-egitura administrazio elektronikoaren eta IKTen ezarpenetik eratorritako modu berrietara egokitzeari** lotutako jarduerak barne hartuko lirateke, oro har, inplikaturako enpleguaren birdiseinua, eta bere hautespen- eta prestakuntza-baldintzapenen identifikazioa, estali eta egokitu ahal izateko.
- Azkenik, datuek agerian uzten duten **generoagatiko** diskriminazioaren jakitun izan behar dugu. Elementu horretan esku hartu behar da hala bere izaera eta arazoak ezagutzeko nola dagoeneko enplegatu publikoak direnen mugikortasuna, karrera, lan-harremana eta ordainsariak diseinatzeko, eta etorkizuneko enplegatu publikoen sarrerarako ere bai.

Beraz, lehentasunezko jarduera bat da EAEAO kontsolidatu eta gaztetzea, kontuan izanik zerbitzu publikoko eskari eguneratua, administrazio elektronikoen errealitate berria, IKTak eta praktika horiei atxikitako generoagatiko balizko diskriminazioa.

#### 2.5.2. II. lehentasuna: Enplegatu publikoen prestakuntza eta errekonozimendua

Atal honetan egungo EAEAOk enplegatu publikoetan gehiago zentratzen diren diagnostikoaren elementuak identifikatzen dira, eta horien esku-hartzeak enplegatuen igurikapenen eta administrazioaren premien batura izan behar du.

- **Prestakuntza**, aldaketa planifikatu gisa ulertua, funtsezko jarduna da enplegatu publikoen karrerarako bere modalitate guztietan eta enplegatuen igurikapen profesionalak asetzeko. Lanerako trebetasun eta portaera berriak eskuratzea da diseinu eta kudeaketarako lehentasunezko beste jardueretako bat.
- Enplegatu publikoen **errekonozimendu-sistemak** ezartzeko beharrezko esku-hartzeak ezartzea ere bai. Jardun formalak eta instituzionalizatuak alde batera utziz, prestakuntza hemen ere agertzen da, eta beharbada Zuzendari Publiko Profesionala bezalako figuren eta Egindako lanaren Ebaluazioa bezalako tresnen arau-garapena eta garapen teknikoa.
- Azkenik, zuzendaritzari dagokionez paper espezifiko bat ezartzea (definitua eta enplegatu publikoaren pertzepzioarekin –eta igurikapenarekin– bat datorrena), zalantzan jarriz bere egungo “papera” eta “diseinua”, nabarmenagoa eta eraginkorragoa izango den profesionalizazio baten alde eginez.

#### 2.5.3. III. lehentasuna. Estrategia politikoa eta administrazio-jarduna bateratzea.

Azkenik, atal honetan premiazkoa ez den baina enplegatu publikoentzat garrantzitsua den lehentasun bat biltzen da, laneko segurtasunari eta soldadari lotuta

dituzten oinarritzko premiekin gogobetetze-maila ona dutenez gero. Antolamendu-terminotan honako era honetan adieraziko litzateke: *enplegatu publiko oro bere jardunak herritarren premien aurrean estrategia politiko baten esparruan erabakitako eta diseinatutako erantzun-konpromisoak asetzen dituzten prozesu gisa errekonozitzeko gai izatea.*

Beraien eguneroko zereginaren bategitea da -zentzu instituzionalean-, baita enplegatu publikoetan sor ditzaketen eta sortu behar dituzten berrikuntza- eta ebaluazio-jarduera guztien bategitea ere.

### **3. Jardunen diseinua.**

#### **3.1. Jardun-taula diagnostikatutako elementu bakoitzeko**

Ondoren, diagnostikatutako elementu bakoitzeko balizko jardunen taula adierazten da. Deskribapena asimetrikoa da neurriaren berritasunaren arabera (diagnostikatutako elementuaren zutabea). Horien lehentasunari buruzko zutabeak gaineratu dira, hiru mailarekin: I, emandako datuen arabera berehala esku hartu beharrekoak; II, I. lehentasuna bete izanaren arabera bigarren une batean esku hartu beharrekoak; III, lehentasunezkoak ez diren baina hala eta guztiz ere garrantzitsuak diren jardunak, enplegatu publikoek hobetu daitezkeen defizit gisa diagnostikatu dituztelako. Era berean lehen zutabe bat gaineratu da, diagnostikoaren eta bertan egin zen sailkapenaren ondorioekin bat etorritz esku-hartzeen eremua identifikatzen duena. Azkenik, proposamen gisa eta irizpide hoberik ezean, jardunak egiterakoan eraginpeko administrazio-organo edo -unitateak adierazten dira. Jakina, Funtzio Publikoaren protagonismoa logikoa da. Baita HHABHZrena ere. Beharrezkoak diren organo gehiago egon daitezke, ardura dutenak bakarrik identifikatu dira. Ez dira identifikatu organo horien zerbitzuak, uste baitugu hori beren zuzendarien ondorengo erabaki bat dela.

| Eremua                          | Lehentasuna | Diagnostikatutako elementua                         | Proposatutako jardunak  | Organo arduraduna  |
|---------------------------------|-------------|---|---|--|
| Zuzkidura- eta sarrera-aldagaia | I           | Plaza hutsak/Mugikortasuna                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lekualdatze-lehiaketa diseinatu, deitu eta ebaztea.</li> <li>Barne-sustapena.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>IVAP</li> </ul>                             |
|                                 | I           | Bitarteko izaera                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enplegua kontsolidatzeko prozesuak diseinatu eta deitzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>IVAP</li> </ul>                             |
|                                 | I           | Adina   | <ul style="list-style-type: none"> <li>EEP orokorra diseinatu eta deitzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>IVAP</li> </ul>                             |
|                                 | I           | Generoa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrazoiak eta izaera aztertzea.</li> <li>Diskriminazio positiboa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>Emakunde.</li> </ul>                        |
|                                 | II          | Erretiro aurreratua                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erretiro aurreratuari buruzko azterlana: alde onak eta txarrak.</li> <li>Berdintasun Planarekin eta mentoring-jarduerekin bat datorren plangintza.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>Lan. Harremanetako Zuzendaritza.</li> </ul> |
| Prestakuntza                    | II          | Karrera   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Arlo funtzionalen balidazio-azterlana egitea.</li> <li>Eskalak eta espezialitateak diseinatzea. Arauen bitartez erregulatzea.</li> <li>Prestakuntza-ibildideen diseinua.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>HHABHZ</li> <li>IVAP</li> </ul>             |
|                                 |             | Mugikortasuna                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lanpostuen arteko mugikortasun-baldintzak lantzea: araudia, birziklatze-prestakuntza eta eguneratzea.</li> </ul>   |  |
|                                 | III         | Igurikapen profesionalen gogobetetzea               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzionario bakoitzaren karreraren aurreikuspen espliziturako inprimaki bat lantzea.</li> <li>Espezializazio formaleko nahiz ez-formaleko eremuen identifikazioa, enplegatu publikoen garapen profesionalerako.</li> </ul>  |  |
|                                 | II          | Sailen planak<br>Zuzendaritzarentzako prestakuntza. | <ul style="list-style-type: none"> <li>prestakuntza-planak sailen edo unitate horizontalen arabera konprometitzea, aurkitu diren prestakuntza-premien arabera.</li> <li>Zuzendaritzarentzako prestakuntza-plan bat lantzea, zuzendaritza-portaera nagusiei buruzkoa, eta ZPPren antolaketa-kokapenaren arabera.</li> <li>Jarduera horiek Aurrerabide-proiektuari lotzea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>IVAP</li> </ul>                             |
| Antolatzaile ketaren aldagai    | I           | Herritarren eskariaren azterketa                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zerbitzu Publikoko eskariaren errealitate berrien azterketa.</li> <li>Sorkuntza berriko edo berriz diseinatutako lanpostuen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>HHABHZ</li> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza.</li> </ul>                          |

| Eremua           | Lehentasuna | Diagnostikatutako elementua                                   | Proposatutako jardunak  | Organo arduraduna   |
|------------------|-------------|---|---|---|
|                  |             |   | identifikazioa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Amortizatu, birdiseinatu behar diren edo erretiroen ondoren bete behar ez diren lanpostuen identifikazioa.</li> </ul>  |   |
|                  | I           | Zerbitzu horizontalak   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrazio elektronikoaren eta IKTen ezarpenetik eratorritako zerbitzu horizontalak arrazionalizatzeko azterketa.</li> <li>Administrazio elektronikoaren eta IKTen hautespen- eta prestakuntza-baldintzapenen diseinua.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>HHABHZ.</li> <li>Funtzio Publikoa.</li> </ul>              |
|                  | II          | Prozedurak<br>Titulazioak<br>Administrazio-unitate egonkorak. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozedura komunen mapa bat identifikatzea eta estandarizazio-azterketa bat egitea.</li> <li>Lanpostuen titulazioak berrikustea. Titulazioak berrikustea eta Boloniako irizpideetara egokitzea.</li> <li>Aldaketa politikoek ukitu gabeko administrazio-unitateak identifikatzeko irizpideak ezartzea; gobernu-eraketa berrietan banakatu gabe transferitu daitezkeen antolaketa-pakete egonkorak.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>HHABHZ</li> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza.</li> </ul> |
|                  | II          | Zuzendaritzarekiko pertzepzioa                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuzendari Publiko Profesionalari lotutako antolaketaren eta giza baliabideen diseinu bat lantzea.</li> <li>Egungo Eusko Jaurlaritzan zuzendaritza-lanpostuen ezaugarri buruzko azterlan bat egitea.</li> <li>Goi-karguaren eta Zuzendari Publiko Profesionalaren lekualdaketa eta harrerarako eskuliburu bat egitea.</li> <li>Jarduera horiek Aurrerabide-proiektuari lotzea.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>HHABHZ</li> </ul>  |
| Errekonozimendua | II          | Errekonozimendua  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Harrera-plan bat eta agurtze-plan bat egitea.</li> <li>mentoring-plan bat egitea (erretiroa hartzen dutenen egiten jakitea eskuratzea eta horri eustea).</li> <li>Egindako lana ebaluatzeko sistema bat ezartzea. Baita sistema hori ezartzeko plan bat ere.</li> <li>Jarduera horiek Aurrerabide-proiektuari lotzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> <li>HHABHZ</li> </ul>  |
|                  | III         | Ordainsariak  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Karrera horizontalaren ordainketarako diseinuak hastea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Funtzio Publikoko Zuzendaritza</li> </ul>                  |

| Eremua                | Lehentasuna | Diagnostikatutako elementua            | Proposatutako jardunak   | Organo arduraduna  |
|-----------------------|-------------|--|--|--|
|                       |             |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lan Harremanen Zuzendaritza</li> </ul>    |
| Bategite estrategikoa | II          | Helburuak ezagutzea eta identifikatzea | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egitura-dekretuen formatua eta edukiak berriro diseinatzea.</li> <li>Programa politikoa proiektu zehatz eta arduratsutan gauzatzea, eta betetzeko datak ezartzea.</li> <li>Jarduera horiek Aurrerabide-proiektuari lotzea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>HHABHZ</li> <li>Lehendakaritza</li> </ul> |

### 3.2. Esku-hartze nagusien izaera eta baldintzapenak.

Ondoren, lehentasunezko zatitza jotzen diren jardueren izaera eta baldintzapenak adierazten dira. Ez dira deskribatzen jardun-taulan identifikatutako guztiak, soilik gure ustez dituzten lehentasuna, ezarpen-abiadura edo berritasuna direla medio esanguratsuenak direnak. Era berean ez dira biltzen instrumentalak direnak edo azalduta dauden beste batzuk eskatzen dituztenak.

#### 3.2.1. Lekualdatze-lehiaketa.

Lekualdatze-lehiaketa plaza hutsen barne-hornidurarako prozesu bat da. karrerako funtzionario diren enplegatu publikoei eskainitako hautespen-prozesu bat da, eta beraiek barne hartuta dauden talde eta kidegoetako plaza hutsak lortzeko aukera dute. EAEAOEPk proposatzen duen lehiaketarako A1 eta A2 taldeetako plaza hutsak bakarrik deituko dira. Talde horietako lanpostuetan behin-behinekoz adskribituta dauden karrerako funtzionarioek ere aurkeztu behar dute.

Proposatzen den eredu oposizio-lehiaketa da.

Lekualdatze-lehiaketaren baldintzapenak<sup>27</sup>:

- Lehen baldintzapenetako bat, deialdiaren oinarriek prozesuaren euspen informatikoaren diseinurako duten garrantzia da. Merezimenduen euspen dokumental eta formalari lotutako guztia.

<sup>27</sup> Ez dira zehazten prozesuaren baldintzapen teknikoak, ez direlako lehiaketaren deialdia proposatzen den plan batean gauzatu ahal izateko nahikoa arazoitzat jotzen.

- Lekualdatze-lehiaketa orok *status quo* haustea dakar. Lehiaketa orok sortzen duen mugikortasuna harremanen berrikuntza dakar, eta hori garrantzitsua da antolaketaren girorako eta ezarrita dagoen errekonozimendu-sistamarako.
- Desplazaturakoak plaza hutsetan birkokatzeak domino-efektua sor dezake, eta horren amaieran prozesuarekin zerikusirik ez duen inor eraginpean har dezake.
- Komenigarria da lehiaketa baten diseinua EEPen deialdiari lotzea, batez ere plan hau egiten den unean talde horietan dugun bitartekotasun-ehunekoa kontuan izanik, % 43,12 baita. Horri dagokionez, deitu daitezkeen plaza hutsak betetzen dituzten bitartekoen adina (45 urte) kontuan izan behar da.

### 3.2.2. Behin-behineko enplegua kontsolidatzeko prozesuak\*.

Jardun horren edukia EEP baten ideia klasikotik bereizten da, bere xede nagusia bitarteko funtzionario gisa bete dituzten lanpostu teknikoetan beren jakintzak eta lan ona dagoeneko egiaztatu dituztenen kontsolidazioa delako. Bere xedea ez da batez ere ikasteko eta egokitzeko duten ahalmena edo gaitasuna, baizik eta lan-testuinguru jakin batean gaitasunen, jakintzen eta entrenamenduaren emaitza den ondo lan egiteko modua egiaztatzea. Horrek oso balio erantsi garrantzitsua sortzen du, diagnostikoan aurkeztutako datuek erakusten duten deskapitalizazio-arrisku nabarmena kontuan izanik. Bestalde, era berean EEP hori garrantzitsua da kontuan hartzen badugu hogeigarren hamarkadan zerbitzu-buruzagitzetan gertatuko den beharrezko txandakatzea. Egiten jakitea oinarritzkoa da irizpideak ezartzeko, hori baita zerbitzu-buruzagitzen funtsa.

Proposatzen den EEParen eredia oposizio-lehiaketa da.

Lehiaketa-fasean proposatzen da garatutako esperientziari balioa ematea, legeak eta aukera-berdintasunak baimentzen duten neurrian. Oposizio-fasean proposatzen da gai-zerrendaren eduki teorikoa legez ezinbestekoa dena egokitzea, eta betiere deitzen diren lanpostuei edo arloei zuzenean lotutako edukiei lotzea. Bestalde, EEParen azken estadioetan, trebetasunak egiaztatzeako proba praktikoak erabiltzeko aukera kontuan izan beharko litzateke, azken puntuazioan garrantzia emanaz. Azkenik, prozesua bere faseetakoren batean edo atalase jakin batzuetatik aurrera konpentsatorioa (ez baztertzaila) izateko aukera kontuan hartu beharko litzateke.



Enplegua kontsolidatzeko prozesuen baldintzapenak<sup>28</sup>:

- Prozesuaren euspen informatikoa.
- Indarrean dagoen legeriak atalase jakin batzuk eska ditzake lehiaketa- eta oposizio-faseetarako, kontsolidazio-balioan eragin handia izan ditzaketenak.
- Proba praktikoen azterketa eta diseinuak azpiegitura material garrantzitsua eska dezakete, batez ere konpentsazio-prozesu bat eratzen bada. Baita epaimahaien lanerako ere.

### 3.2.3. Enplegu Eskaintza Publiko (EEPak) Orokorrak.

Behin ko enplegua kontsolidatzeko prozesuak amaitu ondoren, EAEAOko langileen berrikuntza orokorrerako EEPak diseinatzea proposatzen da. EEP mota hori EEP klasikoen antzekoa da (jakintzak, gai-zerrenda handiak) baina badu berezitasun bat, hau da, gure ustez ahalmena neurtzen duten gaitasun-probei eman behar zaien garrantzi berezia.

Oposizio-eredu purua edo garrantzi txikiko oposizio-lehiaketako eredua proposatzen da lehiaketa-faserako, indarrean dagoen legeriaren arabera.

Helburu nagusia funtzionario gazteak (25 eta 35 urte bitartekoak) erakartzea da, oinarrizko lanpostu teknikoetatik (21. mailatik 23. mailara arte) beren funtzionario-karrera has dezaten. Baita hogeigarren hamarkadaren amaieran buruzagitzak okupatzeko ahalmena duten langileak hornitzea ere, kontsolidazioko prozesuan izaera hori lortu zuten funtzionarioek erretiroa hartzen duten heinean.

Azkenik, izaera selektiboko praktika-aldi bat EEP horri lotzea edo haren faseetako bat bezala hartzea (Euskal Enplegu Publikoaren Legearen Aurreproiektuak egiten duen bezala) beharrezkotzat jotzen da .

EEP orokorren baldintzapenak:

---

<sup>28</sup> Ez dira baldintzapen tekniko klasikoak barnean hartzen.

- Lehenengoa, EEP honek kontsolidazioko prozesuarekiko duen hurbiltasuna da (EEP orok parte hartu duten enplegatuentzat nekea eragiten du, eta are gehiago aurrekoa luzea izan bada edo errekurtsu asko jarri badira).
- Enplegua kontsolidatzeko prozesua gainditu ez zuten edo edozein arrazoi zela medio aurkeztu ez ziren bitarteko funtzionarioek, ikasteko ahalmen handiagoa edo denbora gehiago duten hautagai gazteentzat egokiagoa den EEP hori ez gainditzeagatik funtzionario izateko itxaropenak zapuztuta ikus ditzakete.
- EEP honetako hainbat fasetako gaztetzeko-proben itxurazko baliozkotasuna (deitutako lanpostu edo arloetan proben eta egin beharreko lanen edukien lotura) are ulergaitzagoa izan daiteke gaitasunak neurtzeko proba psikoteknikoak egitea beharrezkoa delako. Horren ondorioz EEP hau "psikologikoagotzat" jo daiteke, horrek aurkeztu diren hautagaiengan eta horrelako probei diskriminazioa edota intimitatearen inbasioa leporatzen dieten beste talde batzuetan eragin ditzakeen beldur guztiakin. Neurriaren helburua trebetasunen neurketa (enplegua kontsolidatzeko prozesuaren berezkoa) ahalmenaren neurketarekin (jakintzak eta gaitasunak) aldatzeari lotuta dago hori.
- EEP honek "dei-efektua" izan dezake, eta hasierako faseetan azpiegitura handiak eska ditzake, kudeaketa eta gastuei lotuta dakarren guztiarekin.
- Aipatu den praktika-aldiko prestakuntza-fase selektiboak administrazio honentzat berriak diren diseinua eta tutoretzen ezarpena dakartza. Baita horri lotuta kulturarik eza nabarmena duen antolaketa batean ebaluazio saihestezina egitea ere. Seguru aski horrelako jardunek aldaketaren kudeaketa eta hori gauzatuko duten langileen prestakuntza espezifiko eskatuko lukete.
- Azkenik, EEP horiek diseinatzerakoan kontuan izan behar da funtzionario berri horiek bete ahal izango dituzten lanpostuak, ez badira eguneratzen, 2007an diseinatu zirela. EEP hau erabakitzen denerako, onartutako gehiengoa aro digitalean jaiotakoak izango dira, lan egiteari, ikasteari, harremanak izateari eta hierarkiari buruzko ideia desberdina izanik. Eta hautagaien ehuneko esanguratsu baten gurasoak atzerritarrak izango dira.

#### 3.2.4. Genero-azterlanak\*: Kristalezko sabaia eta diskriminazio positiboa.

Jardun hori lehenetsunezko zat jotzen da diagnostikoaren datuak ikusita, eta dokumentu honek bere arrazoiak aztertzeke eta horren arabera hainbat zuzenketa-ekintza proposatzeko lan bat bezala hartzen du; ekintza horien artean diskriminazio positiboa dago EAEAOaren berdintasun Planaren lantzearen esparruan.

Genero-azterlanen baldintzapenak:

- Lehen baldintzapena gai horien sentsibilitatea da, zaila delako erabat zuzentzaileak diren neurriak hartzea. Neurri askok epe luzerako eraginak sortzen dituzte axiologikoak eta jabetzekoak direlako, eta zaila da horien efikazia egiaztatzea edo epe laburrean baliozkotzea.
- Beste baldintzapen bat diskriminazioaren jatorria da. Askotan emakumeek diskriminazio hori onartzera behartuta daude ama izateko duten nahi legitimo eta beharrezkoaren aurrean. Egoera horretara argi eta garbi genero maskulinoaren aldekoa den "normaltasun" sozial batek behartzen ditu, beste edozertarako aukerarik gabe.
- Hirugarrena azterlanaren ordezkagarritasuna da. Pertsona asko ez dira azterlanari erantzuteko prest egongo gaia oso erabilia, "politizatu" eta saturatua dagoelako. Horrek azterlanari fidagarritasuna eta ordezkagarritasuna ken dakizkioke, neurriei eraginkortasuna kenduz.

### 3.2.5. Karrera\*. Igurikapen profesionalen gogobetetzea. Barne-sustapena.

Jardun horrek bi aukera bereizi ditu: bat lanpostu desberdinak betetzeko (karrera), eta beste bat zereginetan sakontzeko (karrera horizontala). Ez da kontuan hartzen zerbitzu-eginkizuna, teoriar ezohikoa delako, eta horren alderdirik esanguratsuenak dagoeneko aztertu dira lehiaketari buruzko atalean.

**Karrerak** titulartasunpeko lanpostua nahi den beste lanpostu batekin lehiaketa-sistemaren bitartez ordeztea dakar, normalki goragokoa dena erantzukizunari eta soldadari dagokienez. Barne-sustapena ere dago, funtsean taldez aldatzea dena. Lehiaketari lotuta komentatu denaz gain, EAEAOEPren garrantzitsuena karrera maila profesionala kontsolidatzeko eta lanpostuen edo aroen artean prestakuntza-ibilbideak ezartzeko aukera gisa ikusten dela, prestakuntza-betekizunak betez eta

egindako lanaren ebaluazioa gaindituz (sustapen bat eskatu aurretik jakintzak eta trebetasunak frogatzea) egiaztatzen direlarik.

Karreraren baldintzapenak.

- Prozesuaren euspen informatikoa, lanpostuen eta pertsonen betekizunak bateratzeari dagokionez. Are gehiago karrera-ereduak egiaztatutako edo aurreikusitako prestakuntza-ibilbideak onartzen baditu.
- Arlo funtzionalen, horien frogatze enpirikoaren eta sortzen dituzten simulazio-eszenatokien baliozkotzea. Baita jakintzak eta trebetasunak eguneratu eta taxonomizatzeko eskakizunak ere. Horrek eskalen eta espezialitateen beharrezko ezarpena eta kidegoen kontzeptu berria ekar ditzake.
- Baita arlo funtzionalak lotzen dituzten prestakuntza-ibilbideen diseinu eta erregulazioa ere. Funtzionarioen aldetik autokudeaketa barne hartzen duen karrera-eredu baterako eskaintako prestakuntza. Horrek aldaketa kultural garrantzitsua dakar funtzionarioentzat, beren igurikapenak eta ahaleginak kudeatu behar dituztelako, baita IVAPentzat ere, ibilbideak enplegatu publikoen igurikapenak denboran eta forman gogobetetzen dituen prestakuntza diseinatu eta eskaini beharko duelako.
- Karreraren autokudeaketak karrera baldintzatzen duten edukiekin bat datorren langile-erregistro bat dakar. Enplegatu publikoen prestakuntza egiaztatzea, errekonozitzea eta erlazionatzea oso garrantzitsua da karrera-kontzeptu horretarako. Horrek eskatzen du informatika-tresna indartsuak edukitzea egiturari eta giza baliabideen egokitzapen- eta kudeaketa-eszenatokiak sortzeko aukerari dagokienez.

Bigarrena **karrera horizontala** da, halakotzat ulertuz lanpostu berean egiten den karrera; ordainsari- eta errekonozimendu-hobekuntza lanpostua aldatu gabe. Konplexutasuna handitu dezakeen jakintza-esparru batean sakontzeak eta espezializatzeak nahitaez dakarren karrera bat. Lanpostuaren prozesu eta zeregin berriak eta abar sortzeagatik errekonozitzen den karrera bat, lanpostua bere egikaritzapenetan bikaintasun-kotetara proiektatzen duena. Baita jardun-irizpide berriak sortzeagatik eta lanpostuaren arrakastagatik ere. Egindako lana ebaluatzeko tresna berriak behar izateagatik ere errekonozitzen da.

Karrera horizontalaren baldintzapenak.

- Bere diseinu eta ordainsariaren kostu potentziala.
- Karrera horizontala aldaketa kultural garrantzitsua da, hala langileen eta giza baliabideen kudeatzaileentzat eta aholkulari juridikoentzat nola enplegatu publikoentzat, sustapena erantzukizun, soldata eta estatus maila handiagotzat jotzera ohituta baitaude. Karrera horizontalak arrakasta profesionalaren irizpidea kanpo-arrakastatik barne-arrakastara aldatzen du (norbere gaitasunen garapena). Eta errekonozitzen du jende guztia ez dela agintzeko gai, eta ez dagoela horretarako behar adina lanpostu.
- Litekeena eta oso erraza da karrera horizontala antzinatasunarekin nahastea, hura bigarren aldiz-"ebalutzera" iritsiz.
- Karrera horizontala ez da gauzatzen titulazio berrien egiaztapenarekin edo prestakuntza handiagoarekin, baizik eta hari otuta dauden prozesu eta trebetasunen sakontze nabarmenarekin, administrazioarentzat etekin argia sortuz. Euskal Administrazioaren xedeei lotuta ez dauden eduki edo trebetasunetan bikaintasuna egiaztatzea ez da karrera horizontala.
- Egiaztatze hori, egiaztatzeaz arduratzen den organoa, beste baldintzapen bat da. Haren euspen informatikoak ere erregistroaren eta bere funtzionaltasunen kontzeptu berri bat dakar.
- Funtzionarioen batez besteko adinak (altua denak) ez du errazten karrera-modalitate horren ezarpena, eskaria txikia izan daitekeelako. Horrek ez du esan nahi diseinatzea beharrezkoa ez denik. Are gehiago, plantilla gaztetu dezaketen EEP orokorrak gauzatu ondoren karrera mota hori eskaintzea garrantzitsua izango da bere arrakasta-kontzeptua bera dela medio.

### 3.2.6. Aldi baterako mugikortasuna.

Lanpostu beraren zuzkiduren arteko mugikortasuna da. Ereduzko lanpostuetan oinarrituta dagoen egungo antolaketa-egiturak langileak zuzkiduren artean mugitu ahal izatea dakar. Errealitate horrek ekarriko du langileak aldi baterako antolaketa-unitate desberdinetan adskribitzea, baso komunikatzaile gisa normalki koiunturalak

diren egoerak konpontzen dituzten lan-karga asimetrikoei erantzunez. Zuzkiduren artean zeregin-espezifikotasunetik eratortzen diren prestakuntza-premiak ebazteko prestakuntza ere dakar.

Mugikortasun-baldintzapenak.

- Erresistentziarik garrantzitsuena status quo delakoaren haustura da, boluntarioa ez denez gero lan-ingurunea aldatzea dakarrelako; enplegatu publiko ororen erosotasun-gunea eratzen duten ohiturak eta egokitzapenak haustea.
- Zuzendaritzako kideek ezarrita dagoen errekonozimendu-sistemari eusteko (agintea eta giroa) beharrezkotzat jotzen dituzten pertsonen alde egiten uzteko jartzen duten erresistentzia, haien lan-karga edozein izanik ere.
- Baldintzapen horiek direla medio, mugikortasun orok lan-kargen asimetria neurri fidagarri baten bitartez agerian uztea dakar. Neurri hori, euskarri dituen datuen fidagarritasuna eta baliozkotasuna, jardun honen baldintzapen garrantzitsuenetako bat da.

### 3.2.7. Zuzendaritzarentzako prestakuntza\*

Plan honek prestakuntza arrazionalizazioari eta mugikortasunari lotutako jarduerarik estrategikoenetako bat bezala jotzen badu ere, plaza hutsak sortzeko duen ahalmena eta mugikortasun- eta karrera-izaera direla medio, atal honetan aipatzen ari garen prestakuntza zuzendaritzako karguen prestakuntzara mugatzen da, halakotzat hartuz honako jarduera hauetarako prestatzen duena: arazo-konponketa; helburuen antolaketa, plangintza eta lorpena; komunikazioa eta ordezkartza; eta eragin-ahalmena, ebaluazioa, errekonozimendua eta gatazken kudeaketa. Aurrerabide-proiektuak neurri batean dagoeneko bere gain hartu dituen prestakuntza-helburuak. Zuzendaritza-lanpostuak lortzeko baldintza izan beharko zukeen prestakuntza, eta era berean ondoren egindako lana ebaluatu beharko zukeena.

Zuzendaritzarentzako prestakuntzaren baldintzapenak.

- Garrantzitsuena etorkizuneko Euskal Enplegu Publikoaren Legean erabakitzen den zuzendari publiko profesionalaren eredia da. Ez dago batez ere ikerketa bidez dagoeneko ezarritako portaera nagusiei edo profil-edukiei lotuta, baizik eta antolaketa-mailari eta EAEko Administrazio Orokorrean zuzendaritza-kargu publikoak zeintzuk diren ezartzeari lotuta. Figura hori argi eta garbi bereizten duten ildoak zerbitzu-buruzagitzak eta maila politikoa dira. Locus propioa EAEko Administrazio Orokorrearen antolaketa-egituran.
- Lanpostu horiek zuzkitzeko modua ere bai: prestakuntza-betekizunak, eduki selektiboak, praktikak eta ebaluazioa. Funtzionarioen administrazio-karrerarekin eta kontratuekin duen lotura. Langile ez-funtzionarioek lanpostu horiek lortzeko aukera.
- Etorkizuneko Enplegu Legeak barnean hartzen duen egindako lanaren ebaluazioa ere bai, eredu horrek prestakuntza-helburua eta arrakasta-irizpideak baldintzatuko dituelako.
- Aurrerabide-proiektuarekin nahitaez koordinatu beharra.

### 3.2.8. Herritarren eskariaren azterketa eta Administrazio-ereduaren gaineko proiektzioa.

Azken urteetan aldaketa nabarmenak gertatu dira gizartean: biztanleen zahartzea, teknologiaren bilakaera eta sozializazioa, globalizazioa eta krisia. Horren guztiaren ondorioz beharrezkoa da XXI. mendeko euskal gizarteak dituen premiei erantzuteko nolako administrazioa eratu behar den planteatzea.

Egoera horretarako beharrezkoa izango den egitura- eta antolaketa-eredura hurbildu beharra dago, eta identifikatu behar da EAEAOk zer lanpostuk beren erantzukizunetan bilakatu behar duten, zeintzuk desagertu behar duten eta zeintzuk sortu behar diren. EAEAOren egungo antolaketa-diseinua 2007. urtekoa da, eta diseinu hura egituren arrazionalizazio bat izan zen (Azterketa Funtzionalak) herritarren eskariaren azterketak eragindako beharrezko antolaketa-diseinu bat baino, eta oparoaldi ekonomikoko garaian egin zen, eta horregatik esan daiteke egungo administrazio-egiturak aurreko mendekoak direla, garai hartan konplexutasuna eta tresnak egungoen oso desberdinak zirenean. 2015 eta 2019 bitartean beharrezkotzat jotzen da eskari horren azterketan lan egitea, eta horren

emaitza antolaketa-diseinu berri bat izatea. Baita Funtzio Publikoko Zuzendaritzak diseinu horien antolaketa ontzat ematea ere. Behin diseinu hori egin eta Lanpostuen Zerrenda berri batean gauzatu ondoren, hogeigarren hamarkadako erretiroen erabilera estrategikoa egiteko aukera legoke, Zerbitzu Publikoaren eskari berriekin bat datozen birjartze-tasekin.

Herritarren eskariaren azterketaren baldintzapenak.

- Lehenengoa bere abstrakzio erlatiboa da; bere garrantzia antolaketa-errealitate zehatzetan ikusteko zailtasuna; egindako azterketa lanpostu berrietan gauzatzea, eta lanpostu zaharrak amortizatu edo berriro diseinatzea. Baita bere errealitate ez-premiazkoa, bere efikazia hainbat urtetan proiektatzen baita.
- EAEAOren egungo status quo delakoa zalantzan jarriko duen denboran zehar proiektatutako lan bat denez gero, birziklatzeko edo lanpostuen diseinu berrietara egokitzeko eskatuko zaienek kritikatu egingo dute: aldaketaren kudeaketa eta erosotasun-gunearen haustura. Horri lotuta oso garrantzitsua da funtzionarioen batez besteko adina eta baldintzapen hori birjartze-tasari lotuta kudeatzea.
- Gerta liteke euskal gizartearen azterketa soziologiko objektiboa, denboran proiektatutako zerbitzu publikoaren eskaria, haren ikuspegi politikoarekin bat ez etortzea, ideologiaren eta errealitatearen arteko gatazka bat sortuz. Azterlanak egungo politiken ez-justifikazioa objektibatu lezake, haien gogoeta kritikoa eskatuz.
- Emaitzek nahitaez Lanpostuen Zerrenda berri batean gauzatu beharreko lanpostu berrien amortizazio, birdiseinu eta sorkuntzan gauzatuko balira, diseinuaren eta kudeaketaren arteko gatazka klasikoa gerta liteke.

### 3.2.9. Zerbitzu horizontalak. Arrazionalizazioa.

Administrazio elektronikoak administrazio publikoan lan egiteko moduak eraldatu ditu, alde batetik enplegatu publikoen jarduera herritarrengana hurbildu duelako, eta bestetik prozedurak eta izapideak eta zereginak sinplifikatzea ekarri duelako, eta



lanpostuen edukietan aldaketak eragin dituelako. Hala eta guztiz ere, administrazio elektronikoa oso kaltebera da barne- eta kanpo-erabiltzailearekiko arretari eusten dioten eta ondo elkarlotuta dauden antolaketa-sistemak ez baditu oinarritzat hartzen. Administrazio-prozedura gehienak dagoeneko digitalizatuta daude, plataforma komun baten bitartez (PLATEA), administrazioaren eskariz edo herritarren eskariz zerbitzu gehienak biltzen dituena. Errealitate horrek eskatzen du zerbitzu horizontalak arrazionalizatzeko azterketa bat egitea, kudeaketa-prozesu horizontalak ordenatu eta sinplifikatzeko xedez. Funtzionamenduan dauden prozedurak zehazteko eta zein neurritan eraginkorrago bihur daitezkeen balioesteko azterketa bat egitea izango litzateke auzia.

Zerbitzu Horizontalen baldintzapenak.

Proiektu hau egikaritzeko baldintzapenak, aldaketarako prest egoteko jarreretan murgiltzeko modu tradizionala zalantzan jartzeko eraginpeko arlo guztien konpromiso politikoa abiapuntutzat hartu beharra dute oinarri. Kanpo-baliabideekin eta barneko lan-taldeetatik –erantzukizuna duten langile teknikoez eta zuzendaritzako kideez osatuak– sortu behar diren produktuak arrazionalizatzen lagunduko duen kanpo-laguntzaren batekin egingo litzateke, lankidetzakanal eraginkorrak (presentzialak eta birtualak) sortzen ahaleginduz.

#### 3.2.10. Egindako lanaren ebaluazioa\*.

Arauan ezarritako nahitaezkotasunak -baita Euskal Enplegu Publikoaren lege Aurreproiektuan proiektatutakoa ere- alde batera utziz, bistakoa da konpromiso publikoei -eta horien konplexutasunei- enplegatu publikoek erantzuten dietela adierazi behar dela (gertakari hori bat dator hainbat figuraren erregulazioarekin, adibidez zuzendari publiko profesionala, eta lan *presentzialarekiko* alternatibak, adibidez telelana). Bestalde, egindako lana eta horren neurketa giza baliabideen tresna gehien kontrastea dira. Hautespenak, prestakuntzak eta karrera-ereduek iragarpenak bete dituztela frogatzeak egindako lanaren neurketa eskatzen du

baliozkotasuneko azken irizpide gisa. Gauza natural gisa onartu behar dugu enplegatu publikoen lan-portaera garrantzitsuen ebaluazioa, eta informazio hori erabili behar dugu giza baliabideak hobeto kudeatzeko, eta zerbitzu publikoaren efikazia eta produktibitatea nabarmentzeko.

Bestalde, egindako lanaren ebaluazioa funtsezko tresnetako bat da goragoko batek bere mendekoei eman behar diren errekonozimendurako, hala jokabideak finkatzeko nola jokabide horiek zuzentzeko. Era berean funtsezkoa da gogobetetze- eta motibazio-iturri nagusi gisa, lehenago aipatu den Gogobetetze Inkestan argi eta garbi eskatu baita.

Egindako lanaren ebaluazioaren baldintzapenak.

Asko dira, eta horiek irakurrita ondorio oker bat atera dateke, hau da, hori ez egitea hobe dela. Tresna hori ezartzeko lehen urratsek ia beti justifikatzen dute ez duela merezi horiek ezartzeak, dakarten pizgarria dela medio. Uste dugu baldintzapen horiek bere indarra agerian uzten dutela.

- Lehenengo baldintzapena da ebaluazio-kulturarik ez dagoela. Denok ebaluazioa egiten dugun eta haren arabera erabakiak hartzen ditugun arren, orain aldatzen dena teknika da, nabarmentasun, fidagarritasun eta ez-subjektibotasunerako betekizunak. Eta haren emaitzen publikotasuna. Teknika erabiltzeak, iritziak agerian jarri beharrak eta horiek publiko egin beharrak kultura-aldaketa garrantzitsua dakar administrazioaren bake sozialerako eta zuzendaritza-kudeaketaren eguneroko lanerako.
- Ebaluazio-sistema bat ezartzeak administrazioaren ondo egitearen estandarizazioa dakar. Zer egin behar duten, nola egiten den eta ondo dagoela jakin gabe, zaila da ondo ebaluatzea. Estandarizazio hori gabe kudeatzea errazagoa da, batez ere inefikazietatik berehalako ondorioak eratoritzen ez direnean.
- Egindako lanaren ebaluazio-sistema bat edukitzeak inefikazia selektiboan ebidentziak sortzen ditu (ez ziren ziruditen bezain onak) edota prestakuntza-

inefikazien ebidentziak (ez dute hobekuntzarik izan ikastaroaren ondoren), giza baliabideen tresna horien diseinuak edo edukiak zalantzan jar ditzaketenak.

- Egindako lanaren ebaluazioari otutako diferentziaren kudeaketak enplegatu publikoak desberdin tratatzeko arrazoiak ematen ditu, planteamendu orokorrak edo homogeneizatzailleak eragotziz.
- Egindako lanaren ebaluazio-sistema eraginkor batek zuzendaritzako karguaren papera aldatzen du, estandarizazio, konpromiso, jarraipen, ebidentzia eta errekonozimendu lan bat eskatuz, eta zuzendaritzako kargu guztiak ez daude hori egiteko prestatuta edo ez dute gaitasunik ezta jarrerarik ere. Badirudi horri buruzko ikastaro bat diseinatzea eta gainditzea hura ezarri aurretiko eskakizuna dela, merezimendu mota horretan oinarritzen ez diren esleipenak eragotziz.

### 3.2.11. Erretiro aurreratua

65 urte bete aurretik erretiroa hartu ahal izateko aukerari dagokio<sup>29</sup>. Horrek berekin ekarriko luke, pertsonen ikuspuntutik, erretiroa hartu ahal izatea pentsioak dakarren ordainsari-murrizketa baloratu ordura arte jasotako ordainsarien aldean. Erakundearen ikuspegitik, prozesu horrek plantilla gaztetzeko eta hura berregituratzeko<sup>30</sup> balio dezake.

Erretiro aurreratuaren baldintzatzaileak.

- Gizarte Segurantzari buruzko Lege Orokorrak berak (ekainaren 20ko 1/1995 Legegintzako Errege Dekretua) baldintzak seinalatzen ditu aurreratutako erretiroa lortzeko.
- Mentoring-a da beste baldintzatzaile bat. Erretiro aurreratuak erakundearentzat ondoriorik ahalik eta eraginkorrenak sor ditzan, erretiro arruntaren kasuan bezala,

<sup>29</sup> Txosten honetan kontuan hartu diren erretiro aurreratu gehienetan, eta *Gizarte Segurantzako Sistema Eguneratu, Egokitu eta Modernizatzeari buruzko abuztuaren 1eko 27/2011 Legea* gorabehera –horren hogeigarren xedapen iragankorrak 67 urteko gehieneko erretiro-adinaren aplikazio mailakatua ezartzen baitu kotizazio-urteen arabera–, gehieneko erretiro-adina 65 urtekoa izan da.

<sup>30</sup> Adibidez, antolaketa-azterlanen batean alferrikakotzat edo aldatzeko modukotzat agertu diren lanpostuak amortizatu edo birdiseinatu litezke.

mentoring-aren egiazko ezarpenaren mende egon beharko da; hala, erretiro aurreratua hartzen duen pertsonaren ezagutzak eta trebetasunak lanpostuan haren lekua beteko duen pertsonari transmitituko zaizkio.

- Erretiro aurreratua, erakundea berregituratzeko balio dezakeen neurrian, herritarren eskariaren azterketa amaitu eta hura lanpostu-zerrenda batean jaso beharrak baldintzatzen du.

### 3.3. Jardunen oinarritzko diagrama.

Ondoren, proposatutako jardunen urrats nagusiak xehatzen dira. Bere helburu nagusia deskribatzailea da, txosten honen ondorengo plangintza-atalak identifikatzeko eta horiei buruz kontzientziatzeko. Jardun Tauletan bildutako guztiak ez dira adierazten, metodologiaren ikuspuntutik ordezkagarrienak direnak bakarrik, hainbat jardunen urratsak nahiko komunak direlako.

| <i>Jarduna</i>               | <i>Urratsak</i> <sup>31</sup>   |
|------------------------------|---|
| Lekualdatze-lehiaketa.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deitu beharreko lanpostuak ezartzea</li> <li>• Hautespen-prozesua diseinatzea</li> <li>• Prozesuaren euskarri informatikoa diseinatu eta sortzea.</li> <li>• Deialdiaren oinarriak diseinatu eta argitaratzea.</li> <li>• Eskabideak aurkezteko epea</li> <li>• Epaimahai kalifikatzaileak eta adituak finkatu eta eratzea</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Probak prestatzea</li> <li>• Azpiegiturak eta lokalak kudeatzea.</li> <li>• Proben deialdia egitea. Probak administratzea eta zuzentzea.</li> <li>• Gaindituak eta gainditu gabeak argitaratzea.</li> <li>• Esleipenen behin betiko zerrenda.</li> </ul>  |
| Enplegu Eskaintza Publikoak. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deitu beharreko lanpostuak ezartzea</li> <li>• Hautespen-prozesua diseinatzea. gai-zerrendak, merezimenduak. Probak prestatzea.</li> <li>• Deialdiaren oinarriak diseinatu eta argitaratzea.</li> <li>• Prozesuaren euskarri informatikoa diseinatu eta sortzea.</li> <li>• Eskabideak aurkezteko epea.</li> <li>• Azpiegiturak eta lokalak kudeatzea.</li> <li>• Epaimahai kalifikatzaileak eta adituak eratzea</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin-behineko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Erreklamazioak aurkezteko epea.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• 1. azterketa egitea.</li> <li>• 1. azterketaren behin-behineko emaitzak.</li> <li>• 1. azterketaren behin-behineko emaitzak.</li> </ul> |

<sup>31</sup> Urrats guztiak modu orokorrean ulertu behar dira

| <b>Jarduna</b>                        | <b>Urratsak<sup>31</sup></b>   |
|---------------------------------------|--|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. azterketa egitea.</li> <li>• 1. azterketaren behin-behineko emaitzak.</li> <li>• 1. azterketaren behin-behineko emaitzak.</li> <li>• Merezimenduak aurkezteko epea.</li> <li>• Merezimenduen balioespena argitaratzea.</li> <li>• Gaindituen behin-behineko zerrenda.</li> <li>• Gaindituen behin-behineko zerrenda.</li> <li>• Hautatzeko lanpostuak argitaratzea.</li> <li>• Gaindituen behin-behineko zerrenda.</li> <li>• Gaindituen behin-behineko zerrenda.</li> <li>• Izendapen-agindua.</li> <li>• Lanpostuaz jabetzeko data.</li> </ul> |
| Genero-azterlanak.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tresnak lantzea. Elkarrizketen inprimakiak eta galde-sortak. Laginaren zehaztapena.</li> <li>• Galde-sorten administrazioa. Inkestak egitea.</li> <li>• Emaitzak aztertzea.</li> <li>• Ondorioen txostena prestatzea. Jardunak diseinatzea.</li> <li>• Ekintzak ezartzea.</li> <li>• Eraginak aztertzea.</li> <li>• Administrazio Orokorren berdintasun-plana prestatzea.</li> </ul>  |
| Zerbitzu publikoko eskaria aztertzea. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oinarri teknikoaren agiria prestatzea.</li> <li>• Deialdi publikoa argitaratzea.</li> <li>• Eskaintzak aztertzea. Ondorioen txostena prestatzea.</li> <li>• Azterlanaren jarraipena egitea.</li> <li>• Emaitzak balioestea.</li> <li>• Lanpostuen gaineko antolaketa-eraginak ezartzea: amortizatzea, birdiseinatzea, sortzea.</li> </ul>   |
| Zerbitzu horizontalak.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esku-hartzea diseinatzea.</li> <li>• Eskura dauden baliabide pertsonal eta materialekin bideragarria dena egikaritzea.</li> <li>• Jardueraren jarraipena eta ebaluazioa egitea.</li> </ul>  |
| Mugikortasuna.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jardun-eremua ezartzea: eraginpeko arlo funtzionalak. Eraginpeko lanpostuak.</li> <li>• Balioaniztasunak aztertzea zereginen arabera. Lekualdaketak egiteko prestakuntza-premiak identifikatzea.</li> <li>• Prestakuntza-diseinua gapak konpontzeko.</li> <li>• Mugikortasun-baldintzak diseinatu eta kudeatzea. Konpentsazioa.</li> <li>• Prestakuntzaren kudeaketa.</li> <li>• Prestakuntza-ikastaroa. Ebaluazioa.</li> <li>• Adskripzioak.</li> </ul>  |
| Karrera <sup>32</sup> .               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arlo funtzionalen azterketa enpirikoa.</li> <li>• Eskalak eta espezialitateak ezartzea.</li> <li>• Prestakuntza-ibilbideak identifikatu eta diseinatzea.</li> <li>• Prestakuntza-eskaintza prestakuntza-ibilbidea betetzeko prestakuntza-premien arabera prestatzea.</li> <li>• Prozesuaren euspen informatikoa. Langileen erregistroa birdiseinatzea. Karreraren kudeaketa propiorako aplikazioa sortzea.</li> </ul>   |
| Karrera Horizontala.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karrera Horizontalaren eredia diseinatzea. Karrerakoak izan daitezkeen lanpostuak identifikatzeko irizpideak.</li> <li>• Karrera profesionaleko mailak diseinatzea. Maila horien euspen enpirikoa.</li> <li>• Arau-erregulazioa.</li> <li>• Gaitasunak egiaztatze sistema. Maila-lorpena ebaluatzea.</li> <li>• Prozesuaren euskarri informatikoa diseinatzea. Langileen erregistroa birdiseinatzea. Karreraren kudeaketarako aplikazioa sortzea.</li> </ul>  |

<sup>32</sup> Karrera-prozesu normala Lehiaketa izanik, baita barne-sustapena ere, ez da atal honetan sartzen dagoeneko definituta dagoen atal propioa duelako.

| Jarduna  | Urratsak <sup>31</sup>   |
|--|--|
| Zuzendaritzarentzako prestakuntza.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oinarrizko zuzendaritza-gaitasunak identifikatzea.</li> <li>• Gaitasunak ebaluatzeko irizpideak diseinatzea. Gaitasunak egiaztatzeko probak sortzea.</li> <li>• Gaitasunen prestakuntza-helburuak identifikatzea.</li> <li>• Prestakuntza-edukiak identifikatu eta diseinatzea.</li> <li>• Zuzendari-ikastaroaren instrukzio-diseinua egitea. Prestakuntzaren sekuentzia pedagogikoa. Ikastaroaren egitura.</li> <li>• Deialdia prestatzea. Onartzeko irizpideak.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin-behineko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Erreklamazioak aurkezteko epea.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Prestakuntzaren kudeaketa.</li> <li>• Irakaskuntza ematea.</li> <li>• Irakaskuntza ebaluatzea.</li> <li>• Praktika-aldia. Amaierako ebaluazioa.</li> <li>• Langileen erregistroan egiaztatzea.</li> </ul> |
| Egindako lana ebaluatzea.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lan-portaera nabarmenak identifikatzea lanpostu bakoitzeko: zeregin kritikoak.</li> <li>• Egin beharreko lanaren irizpideak identifikatzea<sup>33</sup>.</li> <li>• Egindako lana ebaluatzeko galde-sorta diseinatzea.</li> <li>• Ebaluatzaileen prestakuntza-ikastaroa<sup>34</sup></li> <li>• Egin beharreko lanaren helburuak eta konpromisoak ezartzea. Goragokoa eta mendekoa.</li> <li>• Jarraipen-elkarrizketa.</li> <li>• Ebaluazio-elkarrizketa. Neurri zuzentzaileak.</li> <li>• Lanpostu bakoitzaren prestakuntza-premiak identifikatzea.</li> <li>• Egindako lanaren ebaluazioaren administrazio-eraginak.</li> </ul>   |
| Mentoringa   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eraginpekoekin komunikatzeko protokoloa diseinatzea.</li> <li>• Aurreikusitako erretiroen arabera jardunak planifikatzea.</li> <li>• Zeregin garrantzitsuen azterketa kognitiboa.</li> <li>• Heuristikoa, jakintza tazituak eta irizpideak identifikatzea.</li> <li>• Irakatsi daitezkeen prestakuntza-edukiak identifikatzea eta dokumentatzea.</li> <li>• Agurtze-eskuliburua diseinatu eta lantzea.</li> </ul>   |
| Administrazio elektronikoaren eta IKTen hautespen- eta prestakuntza-baldintzapenen diseinua. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikatzekoa den hautespen- eta prestakuntza-eredua ezartzea.</li> <li>• Berrikuntza publikotik eratorritako eginkizun berriak inkorporatzeko premiek eragindako lanpostuak identifikatzea.</li> <li>• Lanpostuen diseinu berrien antolaketa gauzatzea.</li> <li>• Ikaskuntzarako beharrezko gaitasun-edukiak identifikatzea.</li> <li>• Ikaskuntza-eduki eta -helburuak identifikatzea.</li> </ul>   |
| Erretiro aurreratuei buruzko plangintza  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erretiro aurreratuaren alde onak eta txarrak zehaztea<sup>35</sup></li> <li>• Erretiro aurreratua hartzeko baldintzak betetzen dituzten pertsonak identifikatzea. Pertsonak sailkatzea lanpostuaren, antolaketa-unitatearen eta sexuaren arabera.</li> <li>• Erretiro aurreratuak antolaketa-egituran izango duen eragina planifikatzea</li> <li>• Erretiro aurreratueterako balizko pizgarri-planen eragin ekonomikoa zehaztea</li> <li>• Pertsonak erretiro aurreratua hartzera bultzatzen dituzten determinatzaileak identifikatzea</li> </ul>   |

<sup>33</sup> Dagoeneko diseinatuta daude.

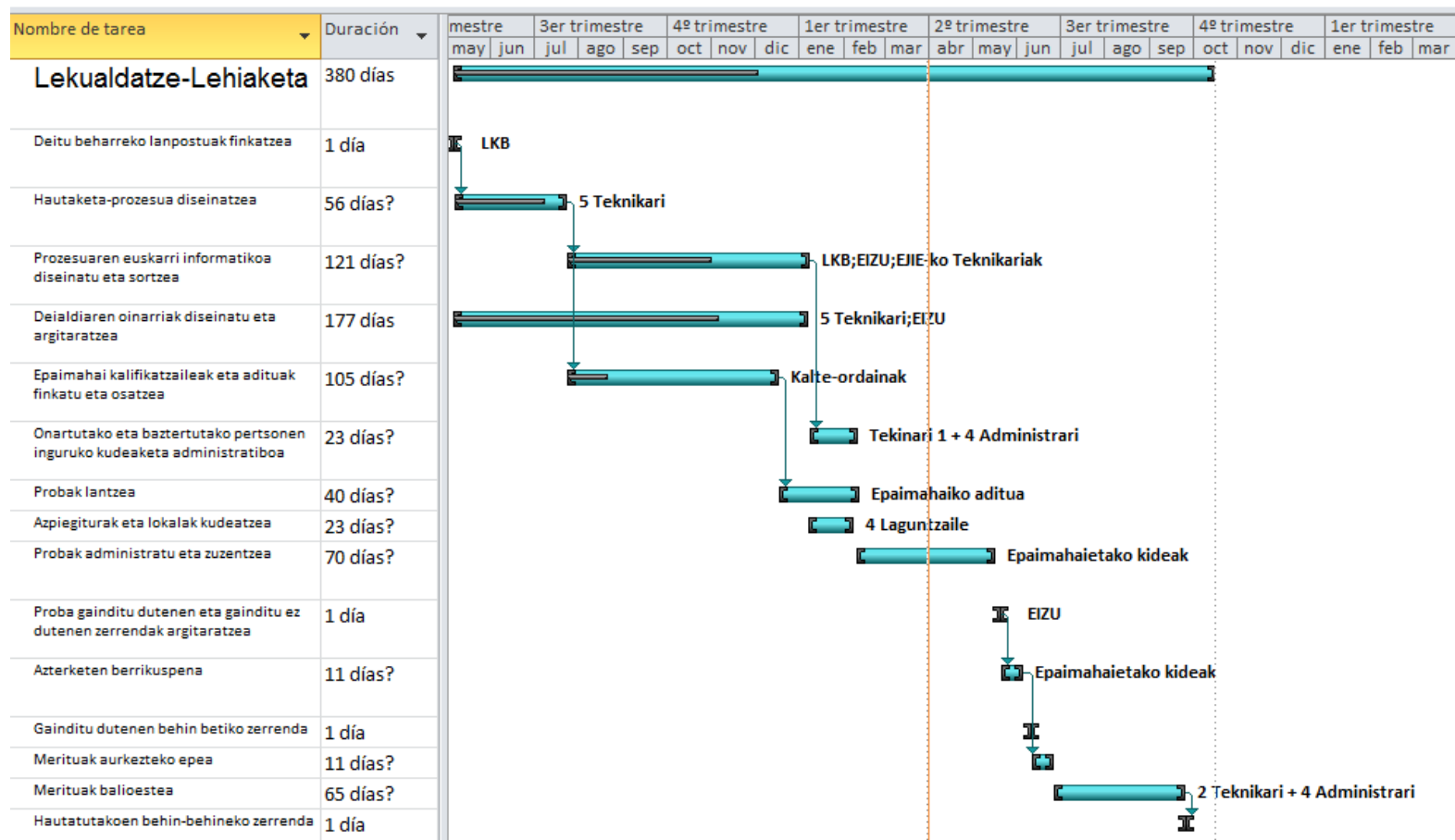
<sup>34</sup> Dagoeneko diseinatuta dago.

<sup>35</sup> Erretiro aurreraturako pizgarriak ematearen (baldin eta kalte-ordainik edo bestelako onurarik bideratu badaiteke Legeak markatzen dituenetatik harantzago) eta pizgarririk ez ematearen alde onak haztatu behar dira; izan ere ez gara ezarpenaz ari, legez pertsonen erretiro modalitate hori har dezakete eta.

## 4. Jardunen plangintza.

### 4.1. Denbora-baliabideak. Kronogramak<sup>36</sup>.

#### 4.1.1. Lekualdatze-lehiaketa.



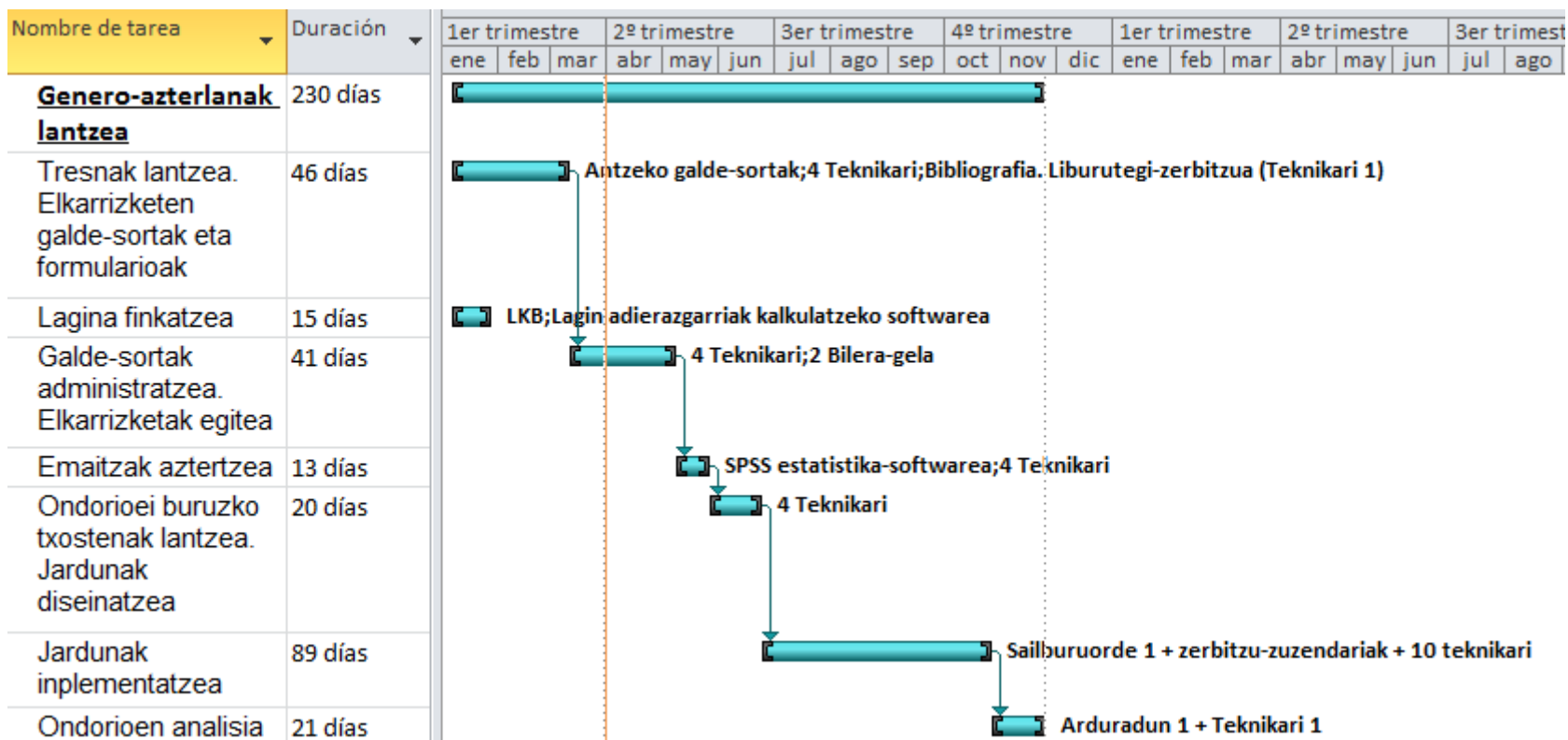
<sup>36</sup> Balioespen horiek orientatzaileak dira. Horiek zehaztea gaur egun ia ezinezkoa da.

### 4.1.2. Enplegu Eskaintza Publikoa (EEP).

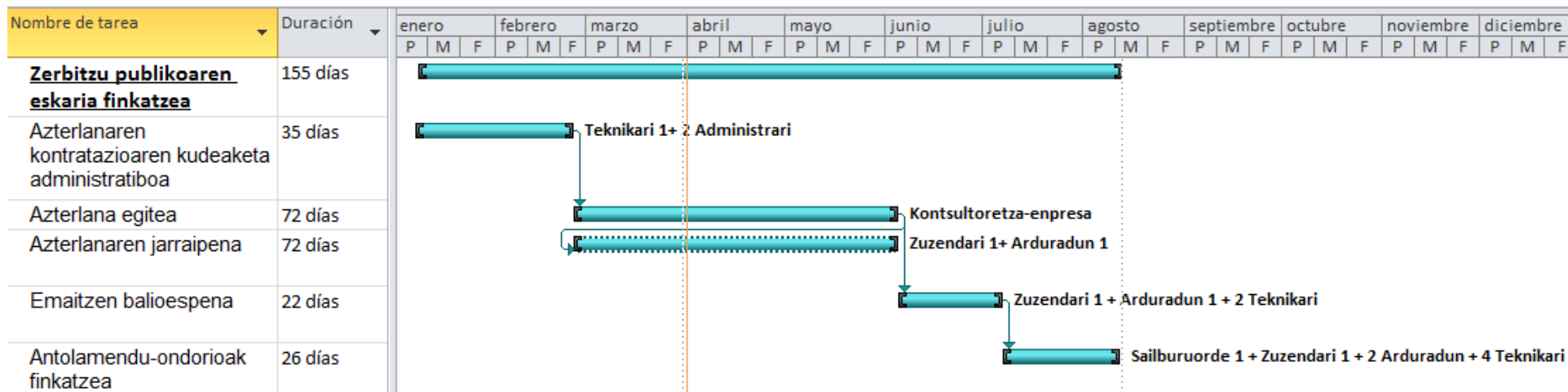
| Nombre de tarea  | Duración  | 2016   |       |       |       | 2017  |       |       |       | 2018  |       |       |       | 2019  |       |       |       | 2020  |       |       |       | 2021  |       |       |       | 2022  |       |       |       | 2023  |       |       |       | 2024  |  |  |  |
|--|-----------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|--|
|  |           | tri 4  | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 | tri 1 | tri 2 | tri 3 | tri 4 |  |  |  |
| <b>Lan Eskaintza Publikoa</b>  | 1199 días | [Barra horizontal de 1199 días]  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Deitu beharreko lanpostuak finkatzea   | 10 días   | I LKB;EIZU   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Deialdia diseinatu eta argitaratzea  | 330 días  | EIZU;5 Teknikari;Prensa-iragarkia  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Hautaketa-prozesua diseinatzea Probak lantzea  | 760 días? | 38 adituak. Epaimahaietako kideak  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Euskarri informatikoa diseinatu eta sortzea  | 152 días  | EIZU;EJIE-ko Teknikariak   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Hautagaien buruzko kudeaketa administratiboa   | 43 días   | 12 Laguntzaile + 2 Informatikari + 2 Teknikari   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Azpiegiturak eta lokalak kudeatzea   | 105 días? | BECeko pabiloiak   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Epaimahai kalifikatzaileak eta adituak osatzea   | 80 días   | Kideen guztizko kopurua kidegoen arabera   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Lehen azterketa egitea   | 2 días    | 50 zaintzaile x 5 egun;Epaimahaietako kideak;HAEE-ko 6 teknikari                           |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Emaitzen kudeaketa administratiboa   | 6 días    | 12 Laguntzaile + 2 Informatikari + 2 Teknikari + Epaimahaietako kideak                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Bigarren azterketa egitea eta profilak egiaztatzea   | 2 días    | 20 Ebaluazio - teknikari;20 zaintzaile x 10 egun;HAEE-ko 8 teknikari;Epaimahaietako kideak |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Emaitzen kudeaketa administratiboa   | 10 días   | 12 Laguntzaile + 2 Informatikari + 2 Teknikari + Epaimahaietako kideak                     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Merituen aurkezteko epea   | 21 días   | 12 Laguntzaile + 2 Informatikari + 2 Teknikari   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Merituen balioestea  | 9 días    | 2 Teknikari + Mahaietako kideak  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Lehiaketa-fasearen behin-behineko puntuazioa eta prozesuko behin-behineko kalifikazioak argitaratzea | 1 día     |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Erreklamazioak aurkezteko epea   | 10 días   | 12 Laguntzaile + 2 Informatikari + 2 Teknikari   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Erreklamazioak aztertzea   | 4 días    | 2 Teknikari + Mahaietako kideak  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Proba gainditu dutenen eta eskainitako lanpostuen zerrendak argitaratzea                             | 1 día     |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Lanpostuak aukeratu eta izendatzeko agindua  | 10 días   | 2 Teknikari + 2 Informatikari  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |
| Lanpostuez jabetzeko datak ezartzea  | 23 días   | 2 Teknikari + 2 Informatikari  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |  |  |  |



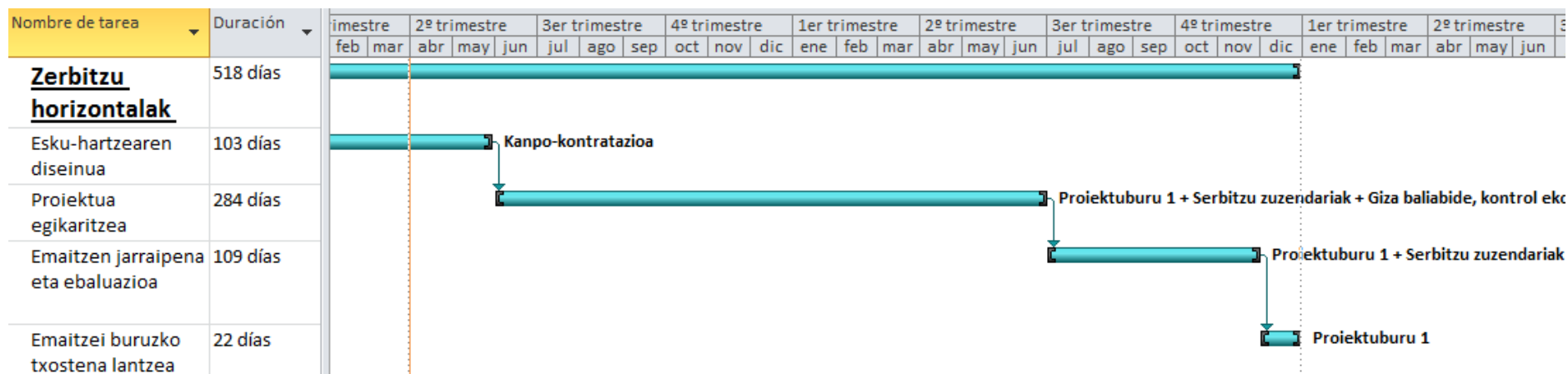
4.1.3. Genero-azterlanak.



4.1.4. Herritarren eskariaren azterketa.

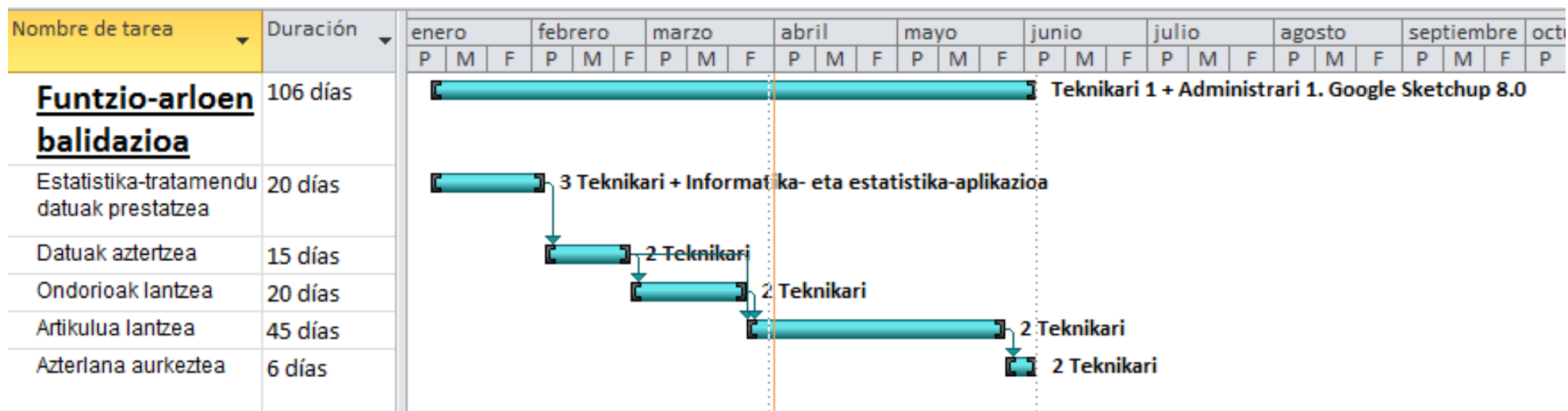


4.1.5. Zerbitzu horizontalak.

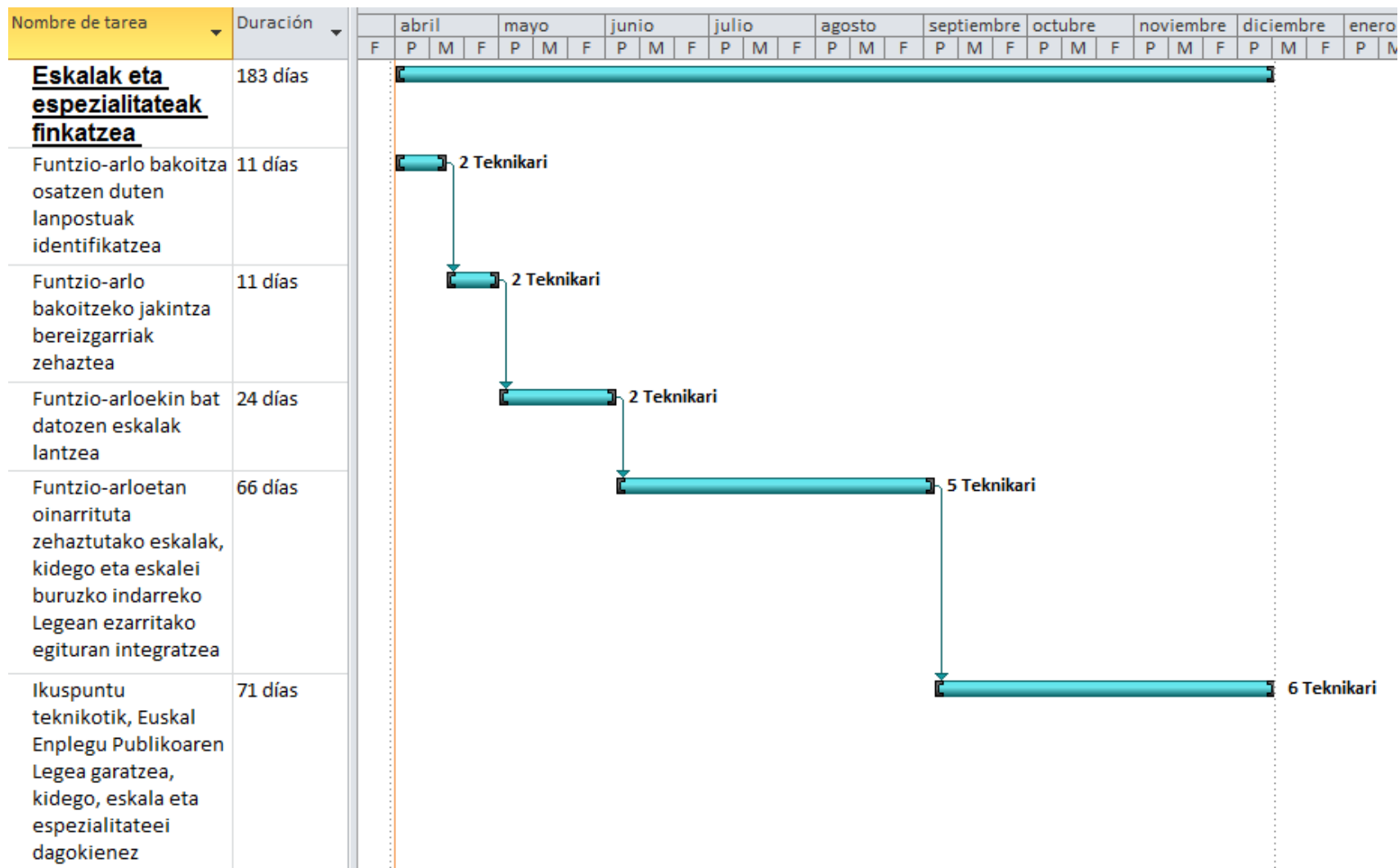


4.1.6. Mugikortasuna/Karrera.

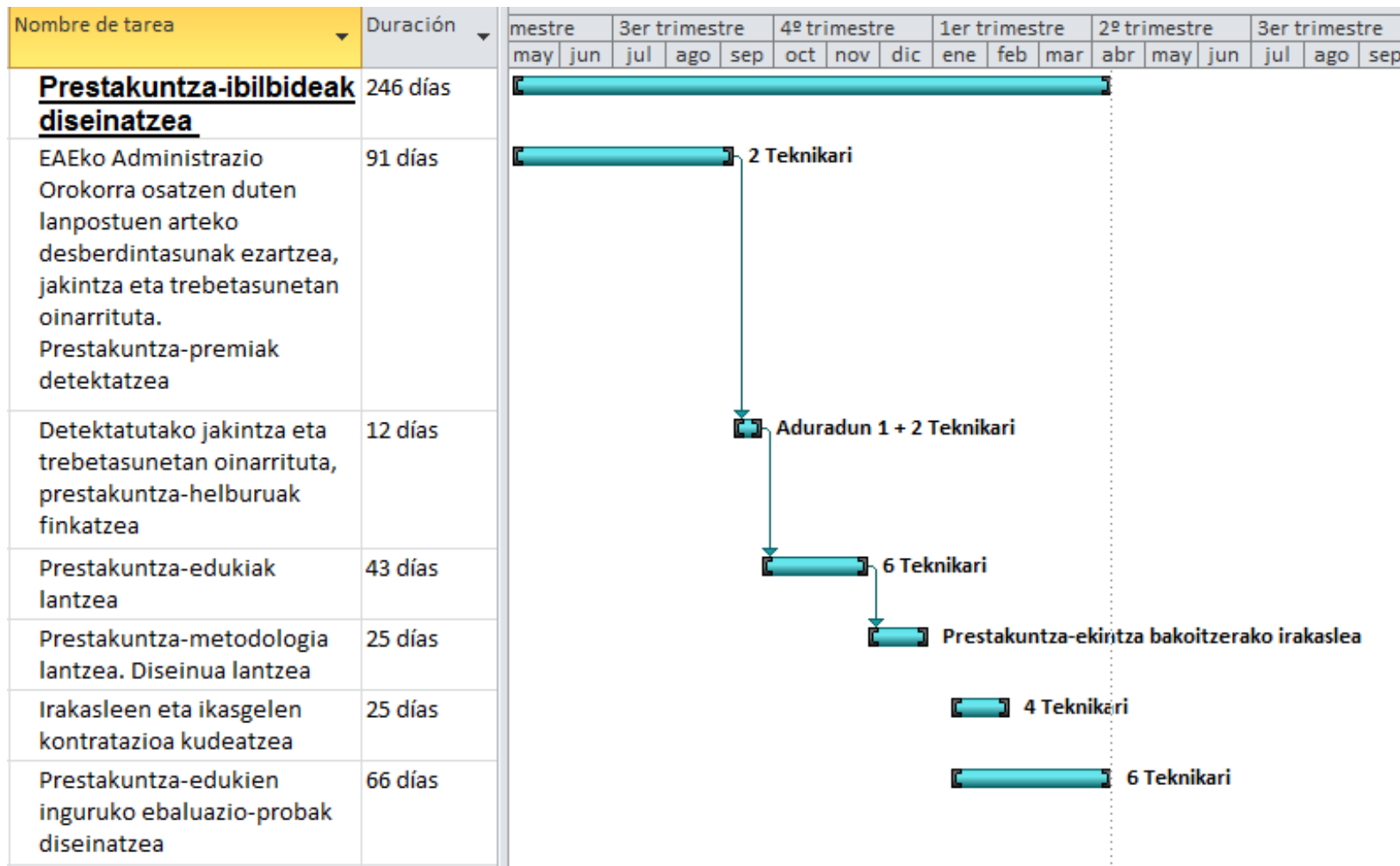
4.1.6.1. Arlo funtzionalen balidazioa.



4.1.6.2. Eskalak eta espezialitateak ezartzea.



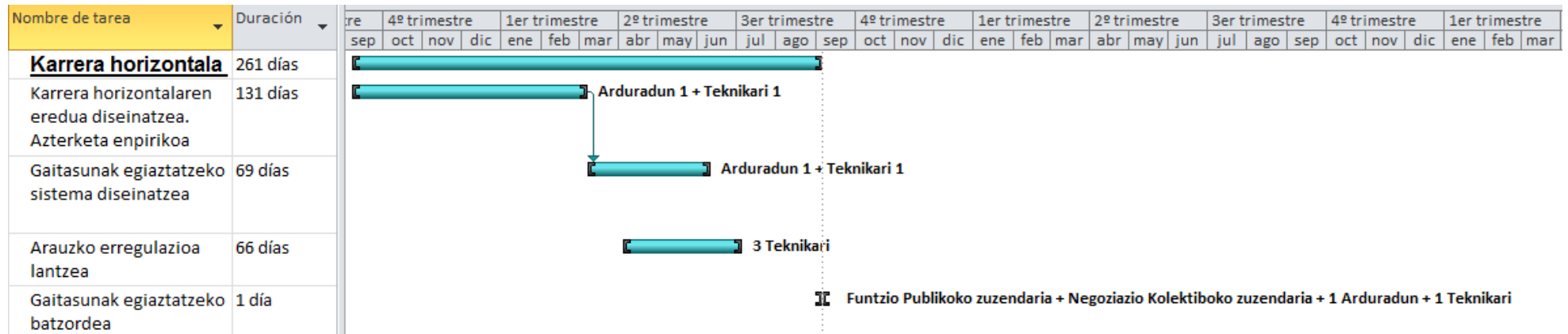
4.1.6.3. Prestakuntza-ibilbideen diseinua.



4.1.6.4. Langileen erregistroa birdiseinatzea.

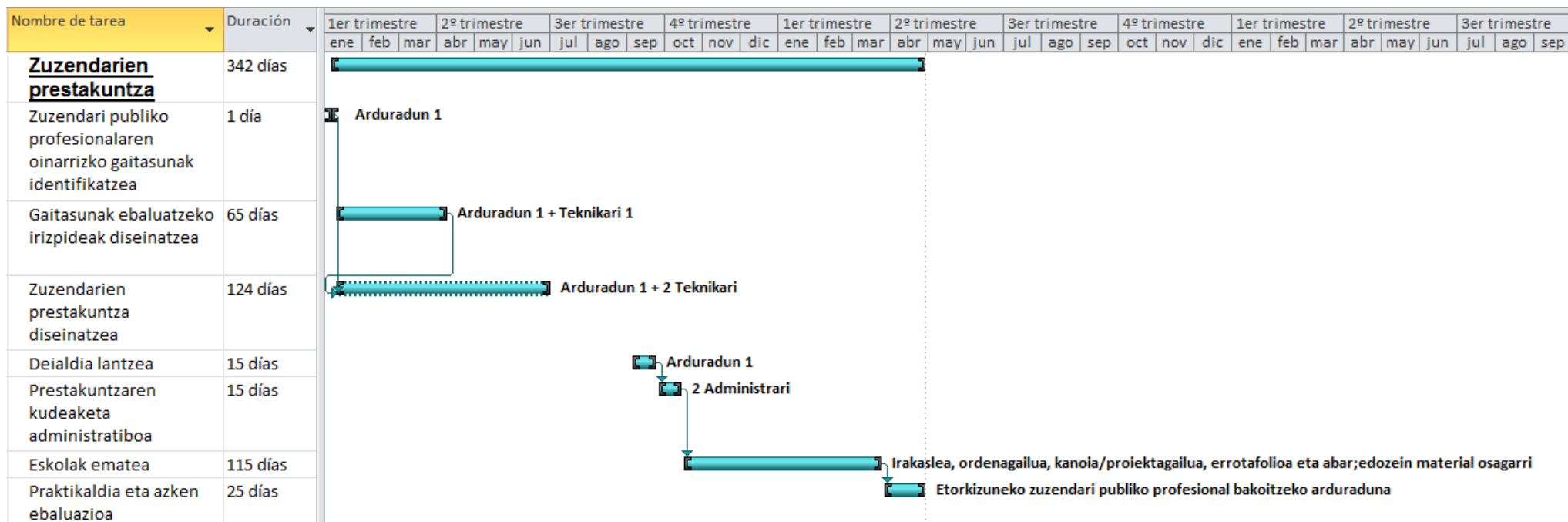
| Nombre de tarea   | Duración | 1er trimestre   |     |     | 2º trimestre |     |     | 3er trimestre |     |     | 4º trimestre |     |     | 1er trimestre |     |     | 2º trimestre |     |     | 3er trimestre |     |     | 4º trimestre |     |     | 1er trimestre |     |     | 2º trimestre |     |  |
|---|----------|---|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|--|
|   |          | ene   | feb | mar | abr          | may | jun | jul           | ago | sep | oct          | nov | dic | ene           | feb | mar | abr          | may | jun | jul           | ago | sep | oct          | nov | dic | ene           | feb | mar | abr          | may |  |
| <b>Langileen erregistroa beriz diseinatzea</b>  | 230 días | [Barra horizontal azul que cubre todo el periodo de 2 años]   |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Langileen ezaugarriak deskribatzeko eremuak zabaltzea                                     | 25 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Pertsonak deskribatzeko kodeak lanpostuak deskribatzeko kodeetara egokitzeko programazioa | 49 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Pertsonen eta lanpostuen arteko distantziak kalkulatzeko programazioa                     | 50 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Prestakuntza-ekintzak kalkulatuak distantziei esleitzeko modulua diseinatzea              | 45 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Prestakuntza-ekintza berriak sartzeko eremua sortzea                                      | 30 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |
| Xede-lanpostua lortzeko distantzien eta prestakuntza-ekintzen modulua diseinatzea         | 30 días  | [Barra horizontal azul] Analista funtzionala + analista tekniko edo programatzailea;EJIEren hardwarea eta softwarea |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |  |

4.1.6.5. Karrera Horizontala.



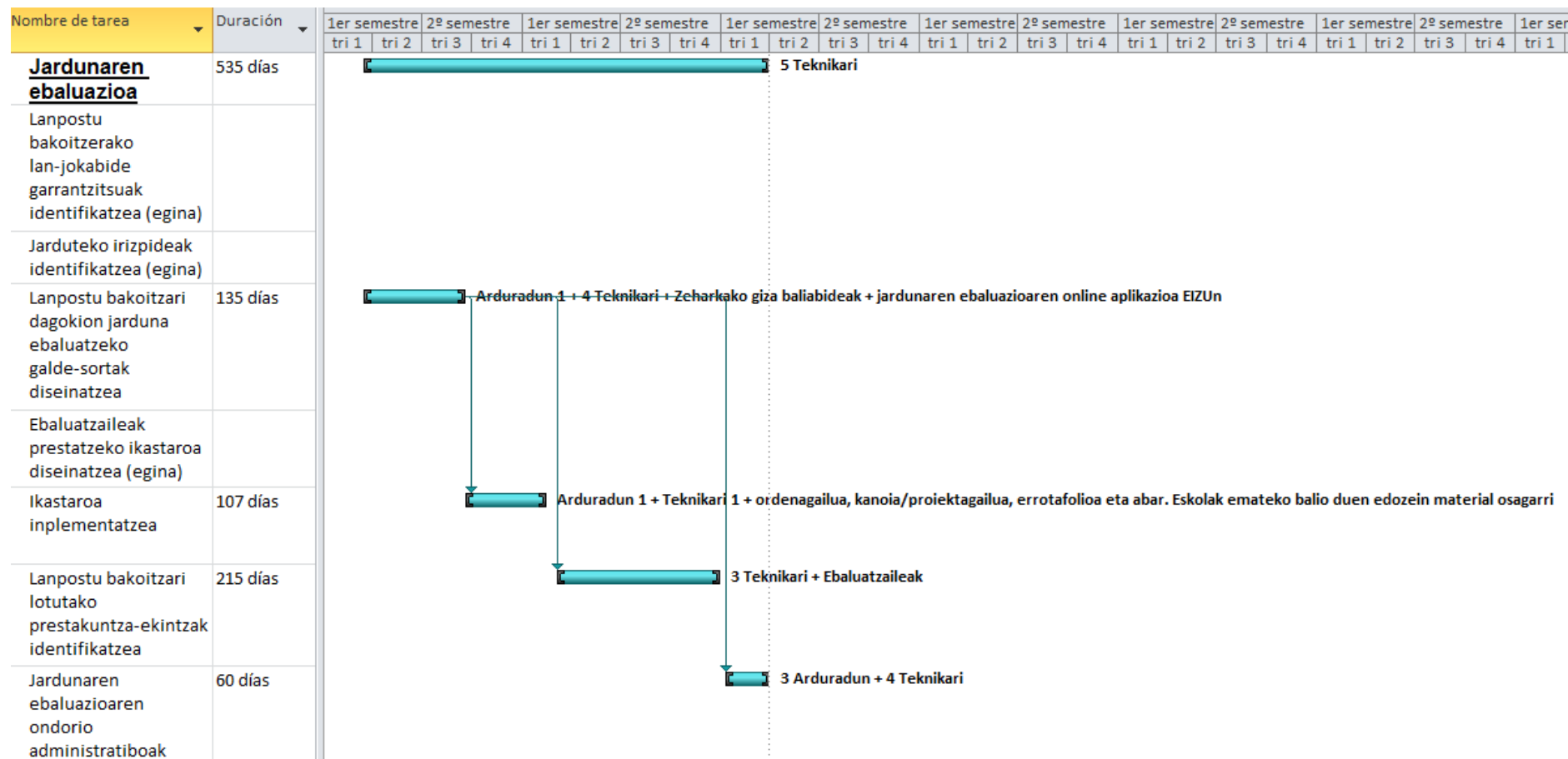


4.1.7. Zuzendaritzarentzako prestakuntza.



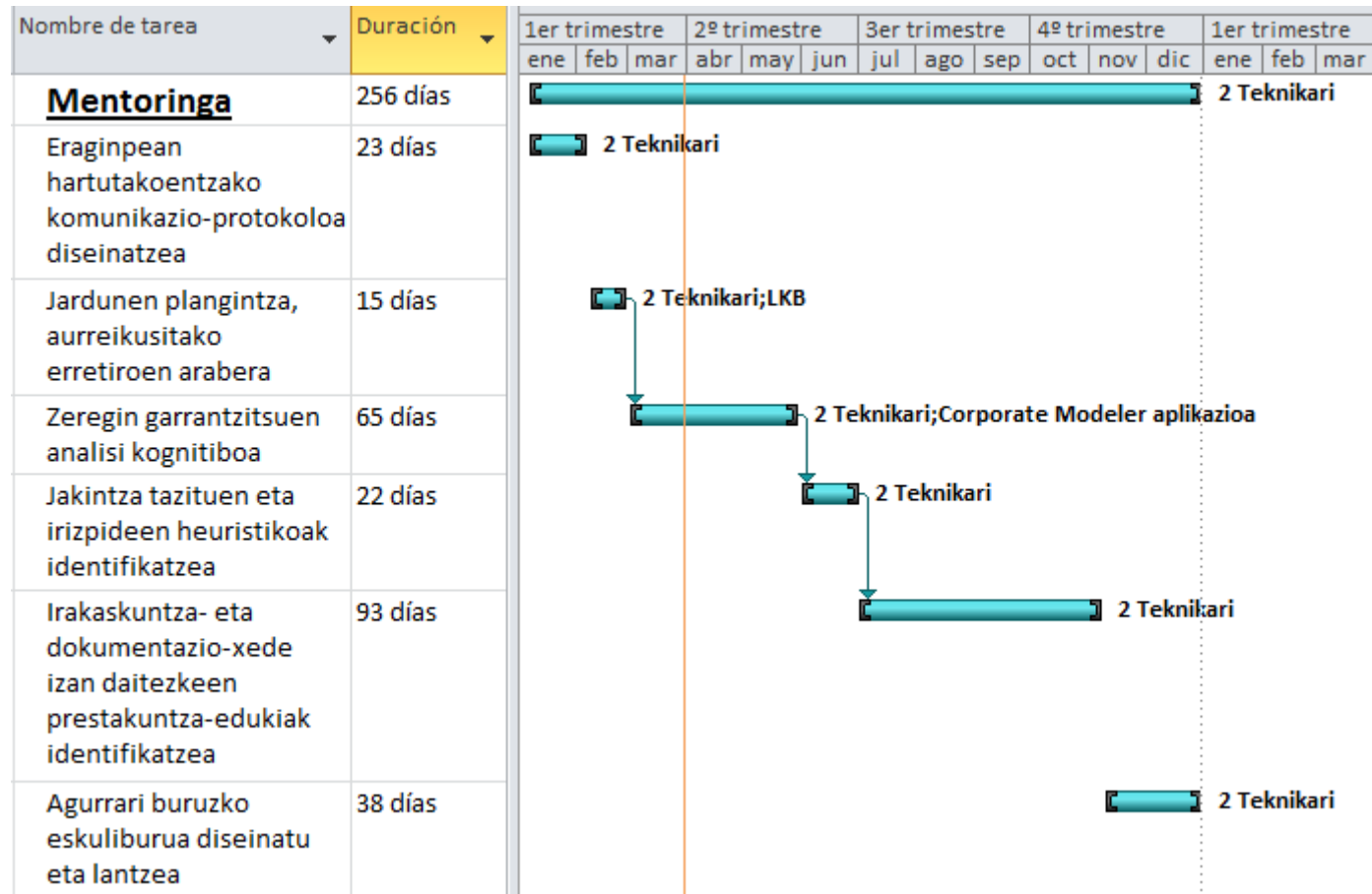
#### 4.1.8. Errekonozimendua.

##### 4.1.8.1. Egindako lana ebaluatzea<sup>37</sup>



<sup>37</sup> Ebaluatzaileentzako ikastaroa inplementatzeko epea gutxi gorabehera kalkulatu da, erantzukizun hierarkikoa izan dezaketen funtzionarioen lanpostuak eta goi-karguen lanpostuak (zuzendariak, zuzendariordeak, lurralde-ordezkariek eta antzekoak) abiapuntutzat hartuz, 25 orduko iraupeneko ikastaro bat aurreikusiz, bi irakasle astebetean emango dutena, bakoitza 15 ikasleko talde batez arduratuz.

4.1.8.2. Mentoringa.



4.1.9. Administrazio elektronikoaren eta OTIren hautespen- eta prestakuntza-baldintzapenen diseinua.

| Nombre de tarea  | Duración | 1er trimestre   |     |     | 2º trimestre |     |     | 3er trimestre |     |     | 4º trimestre |     |     | 1er trimestre |     |     | 2º trimestr |     |  |
|--|----------|---|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|-------------|-----|--|
|  |          | ene   | feb | mar | abr          | may | jun | jul           | ago | sep | oct          | nov | dic | ene           | feb | mar | abr         | may |  |
| <b>Hautaketa- eta prestakuntza-baldintzatzaileak diseinatzea</b>   | 238 días | [Barra horizontala zuri bat, 1er trimestre (ene-mar) eta 2º trimestre (abr-may) artean]                             |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |
| Eredu eta hautaketa- eta prestakuntza-eduki aplikagarriak finkatzea  | 65 días  | [Barra horizontala zuri bat, 1er trimestre (ene-mar) artean] 2 Teknikari  |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |
| Berrikuntza publikoaren ondoriozko funtzio berriak gaineratzeak eraginpean hartutako lanpostuak identifikatzea | 83 días  | [Barra horizontala zuri bat, 1er trimestre (ene-mar) artean] 2 Teknikari + Lanpostuen analisiaren online aplikazioa |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |
| Lanpostuen diseinu berrien antolamendu-zehapena  | 155 días | [Barra horizontala zuri bat, 2º trimestre (abr-may) artean] 2 Teknikari   |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |
| Ikasteko beharrezkoak diren gaitasun-edukiak identifikatzea  | 45 días  | [Barra horizontala zuri bat, 2º trimestre (abr-may) artean] 2 Teknikari + Lanpostuen analisiaren online aplikazioa  |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |
| Ikaskuntzaren helburu eta edukiak identifikatzea   | 110 días | [Barra horizontala zuri bat, 3er trimestre (jul-sep) artean] 2 Teknikari  |     |     |              |     |     |               |     |     |              |     |     |               |     |     |             |     |  |

## 5. Ebaluazioa.

Atal honetan, goian deskribatutako ekintzak lortuzat edo ondo egintzat emateko arrazoiak eta ebidentziak identifikatu nahi dira. Hiru ataletan deskribatzen dira: mugarriak, zerbait gertatu ote den egiaztatzeko uneak, alegia; irizpideak, hau da, lege gisa edo egokitasun horren arrazoi gisa; adierazleak, ekintzen ondorioz gertatu eta egiaztatu diren eragin gisa.

| <i>Jarduna</i>  | <i>Mugarriak</i>   | <i>Irizpidea</i>  | <i>Adierazlea</i>   |
|---|--|---|---|
| Lekualdatze-lehiaketa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deialdiaren oinarriak argitaratzea.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Proben deialdia egitea.</li> <li>• Gaindituen behin betiko zerrenda.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positibo faltsuen absentsia</li> <li>• Negatibo faltsuen absentsia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gortean galdutako/irabazitako errekurtsoen kopurua.</li> <li>• Egin beharreko lanaren ebaluazioa prozesua baliozkotzeko.</li> </ul>  |
| Hautaketa-prozesuak eta enplegu eskaintza publikoak (kontsolidatzekoak eta gaztetzekoak). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deialdia argitaratzea.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• 1. azterketaren deialdia argitaratzea.</li> <li>• 1. azterketaren behin betiko emaitzak argitaratzea.</li> <li>• 2. azterketaren deialdia argitaratzea.</li> <li>• 1. azterketaren behin betiko emaitzak argitaratzea.</li> <li>• Merezimenduen balioespena argitaratzea.</li> <li>• Onartuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> <li>• Hautetsien behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positibo faltsuen absentsia</li> <li>• negatibo faltsuen absentsia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gortean irabazitako errekurtsoen kopurua.</li> <li>• Egindako lanaren ebaluazioak.</li> <li>• Genero edo arrazagatik ez diskriminatzea.</li> <li>• Aurreikusitako aurrekontuaren aldakuntzaren % &gt;% 15</li> </ul> |
| Genero-azterlanak.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkestak egitea.</li> <li>• Ondorioen txostena argitaratzea.</li> <li>• Jardunak diseinatzea.</li> <li>• Ekintzak ezartzea.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskriminazio-arrazoiak zehaztea.</li> <li>• Horien sorburua ulertzea, izaera eta konpontzeko aukerak.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikerlana argitaratzea.</li> <li>• Diskriminazio positiboa.</li> <li>• Kuotak.</li> </ul>   |
| Zerbitzu publikoko eskaria aztertzea.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emaitzak balioestea. Lanpostuen gaineko antolaketa-eraginak ezartzea: amortizatzea, birdiseinatzea, sortzea. Esleipena argitaratzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrazio publikoko eredia eta zerbitzu publikoaren modua eta izaera identifikatzea 2015etik 2030era</li> <li>• Identifikatutako premien arabera,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanpostuak amortizatu eta sortzeko planaren erabilgarritasuna 2015 eta 2030 bitartean</li> <li>• Planaren ondorioz Lanpostuen Zerrendan egindako aldaketen kopurua.</li> </ul>                                       |

| <i>Jarduna</i>                     | <i>Mugarriak</i>  | <i>Irizpidea</i>   | <i>Adierazlea</i>   |
|------------------------------------|---|--|---|
|                                    |   | lanpostuen amortizazio eta sorkuntza birjartze-tasaren arabera.  |   |
| Zerbitzu horizontalak.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esku-hartzea diseinatu eta onartzea.</li> <li>• Azterketa- eta proposamen-taldeak eratzea.</li> <li>• Arlo horizontalen araberako sinplifikazio- eta hobekuntza-txostena</li> <li>• Adostutako hobekuntzen ezarpena</li> <li>• Prozesuaren ebaluazioa</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azterlanaren kalitatea eta hura ezartzeko bideragarritasuna eta konpromisoa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Birdefinitutako zerbitzu horizontalen kopurua</li> <li>• Birdefinitutako eta ezarritako zerbitzu horizontalen kopurua</li> <li>• Zerbitzu zentralen eta sailetan deszentralizatutako zerbitzuen erabiltzaileen gogobetetze-maila ezarri diren aldaketa eta hobekuntzei dagokienez</li> </ul> |
| Mugikortasuna                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mugikortasun-baldintzei buruzko erregulazioa argitaratzea.</li> <li>• Mugikortasunerako prestakuntza-ikastaroaren deialdia.</li> <li>• Adskripzioak argitaratzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuzkiduren erabilgarritasuna, lanpostu edo lanpostu-talde bakoitzerako lan-kargen arabera.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanpostuen Zerrendaren aldaketak.</li> <li>• Deitu ez diren poltsak.</li> </ul>  |
| Karrera <sup>38</sup>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskalen eta espezialitateen erregulazioa argitaratzea.</li> <li>• Prestakuntza-ibilbideak argitaratzea.</li> <li>• Prestakuntza-ibilbiderako prestakuntza-eskaintza argitaratzea.</li> <li>• Karreraren kudeaketa propiorako aplikazioa.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positibo faltsuen absentzia</li> <li>• Negatibo faltsuen absentzia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1 eta A2 taldeetako arlo funtzionalen azterketa enpirikoari buruzko azterlana argitaratzea.</li> <li>• Deitu eta gauditutako ikastaroen kopurua.</li> <li>• Geutzenen aplikazioaren erabilera-maila.</li> <li>• Langileen erregistroa aldatzea.</li> </ul>                                  |
| Karrera Horizontala.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karrera horizontalaren eredia eta bere araudi-erregulazioa argitaratzea.</li> <li>• Prozesuaren euskarri informatikoa diseinatzea. Langileen erregistroa birdiseinatzea. Karreraren kudeaketarako aplikazioa sortzea.</li> <li>• Prestakuntzako dokumentu-zorroaren diseinua.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arloen araberako konplexutasun-possibilitateak ulertu eta identifikatzea.</li> <li>• Garapen profesionaleko mailak eta egindako lanaren arabera egiaztatzen auzerak ulertzea.</li> <li>• Barne-arrakastaren kontzeptua ulertzea. Adierazleak zehaztea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garapen profesionaleko mailen maparen erabilgarritasuna.</li> <li>• Langileen erregistroa aldatzea. Dokumentu-zorroa kudeatzeko aukera.</li> <li>• Lanpostu-aldaketarik gabe egin diren ordainsari-aldaketak.</li> <li>• Egindako lana ebaluatzeko tresna berriak.</li> </ul>                |
| Zuzendaritzarentzako prestakuntza. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuzendaritza-karguentzako prestakuntza-ikastaroen deialdia argitaratzea.</li> <li>• Onartuen eta baztertuen behin betiko zerrenda argitaratzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positibo faltsuen absentzia</li> <li>• Negatibo faltsuen absentzia</li> <li>• Teknikariaren eta zuzendariaren arteko prestakuntza-gapa konpontzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egiaztatutako funtzionarioen % eskarien arabera.</li> <li>• Deitutako ZPP lanpostuen betetze-maila.</li> <li>• Deitutako ikastaroen kopurua.</li> </ul>  |

<sup>38</sup> Karrera-prozesu normala Lehiaketa izanik, baita barne-sustapena ere, ez da atal honetan sartzen dagoeneko definituta dagoen atal propioa duelako.

| <i>Jarduna</i>   | <i>Mugarriak</i>   | <i>Irizpidea</i>  | <i>Adierazlea</i>  |
|--|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikastaroaren hasiera</li> <li>Praktika-aldiaren hasiera.</li> <li>Langileen erregistroan egiaztatzea.</li> </ul>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gortean irabazitako/galdutako errekurtsoen kopurua.</li> <li>Egindako lanaren ebaluazioak.</li> <li>Genero edo arrazagatik ez diskriminatzea.</li> </ul>  |
| Egindako lana ebaluatzea.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egindako lana ebaluatzeko galde-sortaren erabilgarritasuna.</li> <li>Ebaluatzaileen prestakuntza-ikastaroaren deialdia<sup>39</sup></li> <li>Egin beharreko lanaren helburuak eta konpromisoak ezartzeko data. Goragokoa eta mendekoa.</li> <li>Jarraipen-elkarrizketa.</li> <li>Ebaluazio-elkarrizketa.</li> <li>Prestakuntza-premiak lantzea.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lan-portaera esanguratsuen ebaluazioa.</li> <li>Neurrien fidagarritasunaren eta ez-kutsaduraren garrantzia.</li> <li>Prestakuntza-premiak identifikatzea.</li> <li>Hautespene- eta prestakuntza-prozesuen baliozkotzea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gortean irabazitako/galdutako errekurtsoen kopurua.</li> <li>Birdiseinatutako ebaluazioko galde-sorten kopurua.</li> <li>Genero edo arrazagatik ez diskriminatzea.</li> <li>Sortutako prestakuntza-premien txostenen kopurua.</li> <li>Hautespene-prozesuen aldaketak.</li> <li>Produktibitate-osagarriaren aldaketak.</li> <li>Karrera horizontalekoak izan daitezkeen zuzkiduren identifikazioa.</li> <li>Eratortitako aurrekontu-aldaketak.</li> </ul> |
| Mentoringa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eraginpekoekin komunikatzeko protokoloa diseinatzea.</li> <li>Aurreikusitako erretiroen arabera jardunak planifikatzea.</li> <li>Zeregin garrantzitsuen azterketa kognitiboa.</li> <li>Heuristikoa, jakintza tazituak eta irizpideak identifikatzea.</li> <li>Irakatsi daitezkeen prestakuntza-edukiak identifikatzea eta dokumentatzea.</li> <li>Agurtze-eskuliburua diseinatu eta lantzea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoringeko analistak edukitzea diskrezionalki erabiltzeko.</li> <li>Prestakuntza-ikastaroaren positibo eta negatibo faltsuak.</li> <li>Mentoringa Funtzio Publikoaren eta IVAPen jarduera-errutina gisa ezartzea.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agurtze-eskuliburua edukitze.</li> <li>Mentoringeko benetako jarduerak hastea.</li> <li>Sailen esku-hartzerako eskaerak.</li> <li>Eskatutako eta estandarizatutako mentoring-txostenak.</li> </ul>  |
| Administrazio elektronikoaren eta OTIren hautespene- eta prestakuntza-baldintzapenen diseinua. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplikatzekoa den hautespene- eta prestakuntza-eredua ezartzea.</li> <li>Berrikuntza publikotik eratorritako eginkizun berriak inorporatzeko premiek eragindako lanpostuak identifikatzea.</li> <li>Lanpostuen diseinu berrien antolaketa gauzatzea.</li> <li>Ikaskuntzarako beharrezko gaitasun-</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Positibo faltsuen absentzia</li> <li>Negatibo faltsuen absentzia</li> <li>Identifikatutako prestakuntza-premiak konpontzea.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egiaztatutako funtzionarioen % eskarien arabera.</li> <li>Administrazio elektroniko eta OTIko lanpostuen estaldura-maila.</li> <li>Deitutako ikastaroen kopurua.</li> <li>Egindako lanaren ebaluazioak.</li> <li>Genero edo arrazagatik ez diskriminatzea.</li> </ul>   |

<sup>39</sup> Dagoeneko diseinatuta dago.

PERTSONA HELBURU



| <i>Jarduna</i>      | <i>Mugarriak</i>   | <i>Irizpidea</i>   | <i>Adierazlea</i>   |
|---------------------|--|--|---|
|                     | edukiak identifikatzea.<br>• Ikaskuntza-eduki eta -helburuak identifikatzea.   |  |   |
| Erretiro aurreratua | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erretiro aurreratuaren alde onak eta txarrak zehaztea</li> <li>• Erretiro aurreratuak antolaketa-egituran izango duen eragina planifikatzea</li> <li>• Erretiro aurreratua hartzeko determinatzaileak identifikatzea</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erretiro aurreraturako pizgarrien egokitasuna ulertzea</li> <li>• Zerbitzu publikoaren eskariari buruzko azterketaren bidez detektatutako beharizanen arabera, lanpostuak amortizatzea edo sortzea</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ereduaren ondorioz lanpostu-zerrendan egindako aldaketen kopurua</li> <li>• Erretiro aurreratuaren ereduari atxikitako pertsonen aldaketa, hura ezarri ondoren</li> <li>• Erretiro aurreraturako balizko pizgarrien kostuak, titulazio-taldearen eta gizarte aurreikuspeneko araubidearen arabera</li> </ul> |



## Eranskina. Baliabideak esleitzea

Eranskin honetan aurkezten da, Planean deskribatutako jarduketak burutuz gero, aurreikusita dauden beharrezkoak izango diren giza- zein diru-baliabideen esleipena.

### 1. Giza Baliabideak eta Kostuak.

Kostuak kalkulatzeko, eta arau orokor gisa, betetzen dituzten lanpostuen zeregin gisa hemen adierazten direnak dituzten giza baliabideak kanpo utziko dira. EAEAOri dokumentu honetan xehatzen diren jardunen ezarpenak ekarriko dion aparteko kostua kalkulatu nahi da.

Aurreko ataletan bezala, esanguratsuenak azaltzen dira.

#### 1.1. Lekualdatze-lehiaketa.

Ondorengo aldaketak salbu, 18 epaimahai espezifiko eta orokor bat dira:

| <i>Epaimahaiak</i>  | <i>Zuzkidurak</i> | <i>Kostua</i> <sup>40</sup> |
|---|-------------------|-----------------------------|
| 1. Administrazio Orokorra eta Kanpo Harremanak                | 36                | 13.242 €                    |
| 2. Industria Administrazioa eta Energia                       | 9                 | 2.485 €                     |
| 3. Lehiakortasuna eta Lehiaren Defentsa                       | 18                | 5.342 €                     |
| 4. Kultura eta Gizarte Komunikazioa                           | 6                 | 1.975 €                     |
| 5. Ekonomia eta Ogasuna                                       | 48                | 12.262 €                    |
| 6. Osasuna  | 60                | 9.463 €                     |
| 7. Estatistika  | 16                | 9.013 €                     |
| 8. Hezkuntzaren eta Prestakuntzaren Kudeaketa                 | 17                | 9.607 €                     |
| 9. Informatika eta Telekomunikazioak                          | 6                 | 3.544 €                     |
| 10. Juridikoa   | 33                | 15.562 €                    |
| 11. Euskara   | 8                 | 10.024 €                    |
| 12. Obrak eta Instalazioak                                    | 8                 | 3.100 €                     |
| 13. Lurralde-antolamendua                                     | 5                 | 1.938 €                     |
| 14. Antolaketa, Giza Baliabideak eta Kalitatea                | 9                 | 4.374 €                     |
| 15. Babes Zibila, Trafikoa eta Garraioa                       | 16                | 3.549 €                     |
| 16. Ingurumena  | 7                 | 3.155 €                     |
| 17. Nekazaritzaren eta abeltzaintzaren sektorea               | 4                 | 4.792 €                     |
| 18. Gizarte Zerbitzuak, Garapen Komunitarioa eta Berdintasuna | 8                 | 5.543 €                     |
| 19. Orokorra  | 835               | 2.<br>377 €                 |

<sup>40</sup> Epaimahaiko kideei beren gain hartzen dituzten erantzukizunen arabera ordaindu beharreko kalte-ordainak bakarrik hartzen dituzte kontuan kostu horiek: Presidentea eta Idazkaria 63€ saioko (6 ordu) eta mahaikideek 70€ saioko. Epaimahai bakoitzean lehiaketara ateratzen diren lanpostuen kopurua eta epaimahaietako kideek egin beharreko lan-karga desberdinak direnez gero, kostuaren aurreikuspen-kalkuluan aldagai hori kontuan hartzen da. Adierazi behar da hainbat kasutan 2007ko eta 2008ko lehiaketetan kudeatu beharreko lanpostu gutxiago zituzten epaimahai batzuek kudeatu beharreko lanpostu gehiago zituzten epaimahaiak baino kide gehiago zituztela. Adierazi behar da batez besteko kalkulu bat dela, eta epaimahai baten eta bestearen arteko kideen aldagarritasuna handia dela, 7,61 saioko desbideratze tipikoarekin.

| <i>Epaimahaiak</i> | <i>Zuzkidurak</i> | <i>Kostua<sup>40</sup></i> |
|--------------------|-------------------|----------------------------|
| Gutzizkoak         | 1149              | 121.347 €                  |

Epaimahai bakoitzak kide gehiago edo gutxiago izango ditu bere eremuan deitzen diren lanpostuen kopuruaren arabera. 2007ko eta 2008ko lehiaketako epaimahaiko kideen batez besteko dedikazioa<sup>41</sup>, gehienak EAEAOk karrerako funtzionarioak izanik, **10,77** saiokoa izan zen<sup>42</sup> (64,62 ordu). Eremu juridikoko epaimahaia kalkulu horretatik kanpo uzten badugu, haren batez bestekoa 34,39 saio izan zirelako (gainerako epaimahaiena baino askoz handiagoa), saioen batez bestekoa **9,51** saiora jaisten da, desbideratze tipikoa **5,40** izanik, eta datu hori zehatzagoa da kide bakoitzak aurreko lehiaketako epaimahaietan izan zuen esku-hartzeen dedikazioa deskribatzeko.

2007ko eta 2008ko lehiaketetako epaimahai bakoitzaren kostuak aztertu ondoren, egiaztatu da ez dagoela progresio logiko bat lanpostu kopuruaren arabera. Adibidez, eremu juridikoaren epaimahaiaren kostu globala, bere kideen kalte-ordainketa zela medio, 11.318€ izan zen (24 zuzkidura). Osasunaren kasuan, (36 zuzkidura) kostua 5.678€ izan zen. Horregatik, eta estrapolazio koherenteagoa egiteko xedez, lanpostu kopurua irizpide gisa erabili ordez jakintzako eremu analogikoekiko konparazioa erabiliko da. Deitutako lanpostuen kopurua abiapuntutzat hartuz kalkulaturako faktore batekin biderkatu edo zatituko da. Adibidez, 2007ko lehiaketan 7 zuzkidura deitu ziren Administrazio Orokorraren eta Langileen eremuan. 2015eko lehiaketan, jakintzaren eremuan hurbilen dagoen epaimahaia Administrazio Orokorra eta Kanpo Harremanetakoa da. bertan 36 zuzkidura eskainiko dira, eta beraz, 2007ko epaimahaiaren kostu globala 5ekin bidekatuko da (36/7) 2014ko lehiaketaren kostuaren kalkulu bat egiteko.

<sup>41</sup> Adierazi behar da batez besteko kalkulu bat dela, eta epaimahai baten eta bestearen arteko kideen aldagarritasuna handia dela, 7,61 saioko desbideratze tipikoarekin.

<sup>42</sup> Saio bakoitza 6 lanordu dira.

## 1.2. Enplegu Eskaintza Publikoak (EEP)

Atal honen datuak IVAPek 2000. urtean egindako azken EEP erreferentzia gisa hartuz eskaini dituenak dira. Antzeko ezaugarriak izango lituzkeen EEP bat egikaritzeko beharrezko giza baliabideak honako hauek izango lirateke:

- 70 zaindari azterketetarako eta egiaztapen-probetarako.
- 20 euskara-ebaluatzaile elkarrizketa eta zuzenketetarako.
- 50 epaimahaikide, beren lanaldiaren % 50eko dedikazioarekin presidentearen eta idazkariaren kasuan eta % 25eko dedikazioarekin gainerako kideen kasuan.

Adierazitako kostu ekonomikoak eguneratu egin behar dira, aldi horretan gertatu den inflazioa<sup>43</sup> dela medio.

| <i>Kontzeptua</i>                        | <i>2000. urteko kostuak</i> | <i>2014ko kostu aurreikusgarriak<sup>44</sup></i> | <i>Baliabide material eta/edo teknologikoak</i>  |
|--|-----------------------------|---|--|
| Prentsako iragarkiak.                    | 12.000,00 €                 | 16.704,5341 €                                     |  |
| Lokalen alokairua <sup>45</sup>          | 377.000,00 €                | 524.800,778 €                                     |  |
| Zaindariak                               | 27.000,00 €                 | 37.585,2016 €                                     |  |
| Epaimahaiak                              | 7.200,00 €                  | 10.022,7204 €                                     | Test motako azterketak zuzentzeko irakurgailu informatikoak dituzten ordenagailuak (EEPetara aurkezten diren pertsonen arabera). |
| Segurtasuna eta garraioa                 | 10.000,00 €                 | 13.920,4451 €                                     |  |
| Otorduak, joan-etorriak eta beste batzuk | 10.000,00 €                 | 13.920,4451 €                                     |  |
| <b>Guztizkoak</b>                        | <b>443.200,00 €</b>         | <b>616.954,12€<sup>46</sup></b>                   |  |

Datu horiek EEP batentzat kalkulatzen dira. Proposatzen da bi EEP egitea, eta beraz kostua bikoiztu egin beharko da hala gertatuz gero, deitzen diren urteko inflazioa kontuan izanik.

<sup>43</sup> Txosten honetan erabiltzen den inflazio-indizea Kontsumoko Prezioen Indize Harmonizatua (KPIH) da.

<sup>44</sup> Proiekzioa aribideko urteraino bakarrik egin daiteke, hurrengo urtetako datuak jakitea ezinezkoa delako.

<sup>45</sup> Hori da gehienbat aurrezkoa sor dezakeen kostua, EEPen diseinua egiteko aukera asko daudelako: deialdi masiboak ez egitea, baizik eta txikiagoak eta sekuentzialki deitutakoak, EAEAOaren premien arabera.

<sup>46</sup> Ez dira kontuan hartzen tasengatiko diru-sarrerak.

### 1.3. Genero-azterlanak.

| <i>Kontzeptua</i>                          | <i>Giza Baliabideak</i> | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i>         |
|--|-------------------------|----------------|--|
| Galde-sorta prestatzea                     | 4 teknikari             | 0              |  |
| Galde-sortaren inplementazioa              | 4 teknikari             | 0              | On-line EIZUren bitartez               |
| Erantzunen azterketa                       | 4 teknikari             | 0              | SPSS estatistika-programa edo antzekoa |
| Azalpen-dokumentua prestatzea              | 2 teknikari             | 0              |  |
| Azterlana aurkeztea                        | 2 teknikari             | 0              |  |
| Administrazio Orokorreko berdintasun-plana | 2 teknikari             | 0              |  |
| <b>Gutzizkoak</b>                          |                         | <b>0</b>       |  |

EAEAOk erantzukizun-lanpostuetan emakumeen presentzia gizonekin alderatuta berdinsuagoa izateko ezar daitezkeen ekintza zehatzak aurreko azterlana egiterakoan atera diren ondorioekin zuzenean lotuta egongo dira, eta beraz alde zuzenetik ezin dira finkatu ekintza haiek inplementatzeko beharrezkoak izango diren baliabideak. Ziurtatu daitekeena da kasu honetan Emakundek zeregin garrantzitsua beteko duela, esparru horretan duen esperientzia dela medio. Azterlan mota horretan espezializatuta dagoen enpresa bat kontratatzeke egokitasuna balioetsi beharko da.

### 1.4. Herritarren eskariaren azterketa

| <i>Kontzeptua</i>                                    | <i>Giza Baliabideak</i>                                  | <i>Kostuak</i>         | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--|--|------------------------|--------------------------------|
| Azterlanaren kontratazioaren administrazio-kudeaketa | Teknikari 1 + 2 administrari                             | 0                      |                                |
| Azterlanaren jarraipena                              | Zuzendari 1 + arduradun 1                                | 0                      |                                |
| Azterlana prestatzea <sup>47</sup>                   | Kontrata   | 82.500 <sup>48</sup> € |                                |
| Emaitzen balioespena                                 | Zuzendari 1 + arduradun 1 + 2 teknikari                  | 0                      |                                |
| Antolaketa-eraginak ezartzea                         | Sailburuorde 1 + zuzendari 1 + 2 arduradun + 4 teknikari | 0                      |                                |
| <b>Gutzizkoak</b>                                    |  | <b>82.500€</b>         |                                |

### 1.5. Zerbitzu horizontalak.

<sup>47</sup> Azterlanak teknika kualitatiboak bilduko lituzke, adibidez focus group delakoa, baita teknika kuantitatiboak ere, adibidez telefonoz eta aurrez aurre egindako inkestak.

<sup>48</sup> Aholkularitza-enpresa espezializatu bati kontsulta egin ondoren.

| <i>Kontzeptua</i>                    | <i>Giza Baliabideak</i>   | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--------------------------------------|---|----------------|--------------------------------|
| Azterlana egiteko euskarri materiala | Kanpo-kontratazioa  | 45.906 €       | Share point                    |
| Proiektuaren zuzendaritza teknikoa   | Proiektuburu 1  | 0              |                                |
| Laguntzaileen barne-sarea            | Sailetako zerbitzuen zuzendariak<br>Funtzio horizontalen zuzendaria giza baliabideen, kontrol ekonomikoaren, berrikuntza publikoaren, informatika eta telekomunikazioen eta abarren alorrean. | 0              | Share point                    |

### 1.6. Mugikortasuna/Karrera.

- Arlo funtzionalen balidazioa.

| <i>Kontzeptua</i>                            | <i>Giza Baliabideak</i>      | <i>Kostuak<sup>49</sup></i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i>                           |
|--|------------------------------|-----------------------------|--|
| Datuak estatistika-tratamendurako prestatzea | Teknikari 1 + administrari 1 | 0                           | Google Sketchup 8.0                                      |
| Datuak aztertzea                             | 3 teknikari                  | 0                           | SAS edo antzeko estatistika-pakete informatikoa (EUSTAT) |
| Ondorioak lantzea                            | 2 teknikari                  | 0                           |  |
| Artikuluak lantzea                           | 2 teknikari                  | 0                           |  |
| Azterlana aurkeztea                          | 2 teknikari                  | 0                           |  |

- Eskalak eta espezialitateak diseinatzea.

| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza Baliabideak</i> | <i>Kostuak<sup>50</sup></i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--|-------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| AF bakoitza osatzen duten lanpostuen identifikazioa  | 2 teknikari             | 0                           |                                |
| Arlo Funtzional bakoitzaren jakintza bereizgarriak definitzea  | 2 teknikari             | 0                           |                                |
| Arlo Funtzionalekin bat datozen eskalak lantzea  | 2 teknikari             | 0                           |                                |
| Arlo Funtzionalen arabera definitutako eskalak indarrean dagoen Kidego eta Eskalen Legean ezarritako egiturekin bateratzea | 5 teknikari             | 0                           |                                |
| Euskal Enplegu Publikoaren Legea kidego, eskala eta espezialitateei dagokienez garatzea ikuspuntu teknikitik               | 6 teknikari             | 0                           |                                |

- Prestakuntza-ibilbideen diseinua

Lanpostu batetik beste batera igarotzeko beharrezkoak diren prestakuntza-ekintzak, hala AF bereko lanpostuen artean nola AF desberdinetako lanpostuen artean.

<sup>49</sup> Taulan xehatzen diren lanpostuen berezko zereginak

<sup>50</sup> Kostuak zero dira, taulan xehatzen diren lanpostuen berezko zereginak direlako

| <i>Kontzeptua</i>   | <i>Giza Baliabideak</i>                    | <i>Kostuak</i> <sup>51</sup> | <i>Baliabide Teknologikoak</i>  |
|---|--|------------------------------|---|
| EAEAO osatzen duten lanpostuen artean jakintzen eta trebetasunen arabera egon daitezkeen diferentziak ezartzea <sup>52</sup> . Prestakuntza-premiak atzematea | 2 teknikari                                | 0                            |   |
| Prestakuntza-helburuak aurkitutako jakintza eta trebetasunen arabera ezartzea   | Arduradun 1 + 2 teknikari                  | 0                            |   |
| Prestakuntza-edukiak prestatzea   | 6 teknikari                                | 0                            |   |
| Prestakuntza-metodologia prestatzea. Instrukzio-diseinua prestatzea <sup>53</sup>   | Irakaslea, prestakuntza-ekintza bakoitzeko | 700€ <sup>54</sup>           | Irakasleak material didaktiko espezifikoak diseinatu behar baditu, kostua handiagoa izango litzateke. |
| Irakasleak eta gelak kontratatuzko kudeaketa  | 4 teknikari                                | 0                            |   |
| Prestakuntza-erakundeentzako buruzko ebaluazio-probak diseinatzea   | 6 teknikari                                | 0                            |   |
| <b>Guztizkoak</b>   |  | <b>700€</b>                  |   |

- Langileen erregistroa birdiseinatzea. Karreraren autokudeaketa<sup>55</sup>

| <i>Kontzeptua</i>   | <i>Giza Baliabideak</i>  | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i>  |
|---|--|----------------|---------------------------------|
| Langileen ezaugarriak deskribatzeko eremuak zabaltzea                                   | Analista funtzional 1 + analista tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) | 8.500€         | EJIEren hardwarea eta softwarea |
| Pertsonak deskribatzeko kodeak lanpostuak deskribatzeko kodeetara egokitze programazioa | Analista funtzional 1 + analista tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) | 17.000€        | EJIEren hardwarea eta softwarea |
| Pertsonaren eta lanpostuaren arteko distantziak kalkulatzeko programazioa               | Analista funtzional 1 + analista tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) | 17.000€        | EJIEren hardwarea eta softwarea |
| Kalkulatutako distantziei prestakuntza-ekintzak esleitzeko moduluaren diseinua          | Analista funtzional 1 + analista tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) | 10.500€        | EJIEren hardwarea eta softwarea |
| Prestakuntza-ekintza berrien sarrera-eremua sortzea                                     | Analista funtzional 1 + analista tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) | 10.500€        | EJIEren hardwarea eta softwarea |
| Helburuko lanpostuan sartzeko   | Analista funtzional 1 + analista                                     | 10.500€        | EJIEren hardwarea               |

<sup>51</sup> Kostuak zero dira, taulan xehatzen diren lanpostuen berezko zereginak direlako

<sup>52</sup> C1 eta C2 sailkapen-taldeetan eta Elkarte Profesionalen lanpostuetarako AFen ezarpena dagoeneko egin da eta dagokion azterlan argitaratu zen IVAPek argitaratutako Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkariaren 2012ko 3. zenbakian. Artikuluaren izenburua honako hau da: Administrazio-karrera: Arlo Funtzionalen identifikazioa

<sup>53</sup> Ikastaroaren diseinua da, ikastaroaren sekuentzia pedagogikoarena

<sup>54</sup> Kostu horrek adierazten du prestakuntza-ekintzan ikasten diren ezagutzak eta trebetasunak lanpostura transferitu edo aplikatzen direla. Ikastaroa jakintzak eta trebetasunak transmititzera mugatzen bada, ondoren lanpostuan aplikatzeko jarraipen bat egin gabe, kostua 450€ eta iraupena 20 ordu izango lirateke, eta transmititutako jakintzen eta trebetasunen ebaluazioa egiten bada (ebaluazio hori ez bada egiten kostua 300€ eta iraupena 15 ordu izango lirateke).

Prestakuntza-ekintza baterako irakaskuntza ematen denean, prestakuntza lanpostura transferitzen ote den jarraipena eginez. Kostua, diseinuaren kostuaz gain, 9.000€ da. Transferentziaren jarraipena ez bada egiten eta prestakuntza-ekintzaren amaieran jakintzen ebaluazio bat egiten bada, kostua 6.500€ izango litzateke. Azkenik, soilik jakintzak transmititzen diren prestakuntza-ekintza bat baldin bada, inolako ebaluazio motarik gabe, kostua 4.700€ da.

<sup>55</sup> Giza Baliabideen, kostuen eta epeen aurreikuspenak EJIEk egindako hurbilketak dira.

| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza Baliabideak</i>             | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|
| distantziak eta prestakuntza-ekintzak eguneratzeko moduluaren diseinua | tekniko edo programatzaile 1 (EJIE) |                | eta softwarea                  |
| <b>Gutzizkoak</b>  |                                     | <b>74.000€</b> |                                |

- Karrera horizontalaren diseinua

| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza Baliabideak</i>   | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--|---|----------------|--------------------------------|
| Karrera Horizontalaren eredia diseinatzea. Azterketa enpirikoa | Arduradun 1 + teknikari 1   | 0              |                                |
| Gaitasunak egiaztatze sistema diseinatzea                      | Arduradun 1 + teknikari 1   | 0              |                                |
| Arau-erregulazioa prestatzea                                   | 3 teknikari   | 0              |                                |
| Gaitasunak egiaztatze batzordea                                | Funtzio Publikoko zuzendaria + Negoziazio Kolektiboko zuzendaria + arduradun 1 + teknikari 1 (uste dugu ordezkari sindikala sartu beharko litzatekeela) | 0              |                                |
| Langileen erregistroa diseinatzea <sup>56</sup>                |   |                |                                |

### 1.7. Zuzendaritzarentzako prestakuntza

| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza Baliabideak</i>   | <i>Kostuak</i>           | <i>Baliabide Teknologikoak</i>                     |
|--|---------------------------|--------------------------|--|
| ZPPren oinarriko gaitasunen identifikazioa <sup>57</sup> | Arduradun 1               | 0                        |  |
| Gaitasunak ebaluatzeko irizpideak diseinatzea            | Arduradun 1 + teknikari 1 | 0                        |  |
| Zuzendaritza-karguen prestakuntza diseinatzea            | Arduradun 1 + 2 teknikari | 0                        |  |
| Deialdia prestatzea                                      | Arduradun 1               | 0                        |  |
| Prestakuntzaren administrazio-kudeaketa                  | 2 administrari            | 0                        |  |
| Irakaskuntza ematea                                      | Irakasle 1 <sup>58</sup>  | 31.040€ <sup>59/60</sup> | Ordenagailua, kanoi/proiektorea, errotafolioak eta |

<sup>56</sup> Fase hori ekintza independente bat bezala landu da dagoeneko, karrera profesionaleko edozein modalitatearen kudeaketarako eta EAEAOko langileen kudeaketa bateraturako duen garrantzia dela medio. Eta beraz atal horretara jo behar da kostu materialak, giza kostuak, kostu ekonomikoak eta denbora-kostuak ezagutzeko.

<sup>57</sup> Oinarriko gaitasunetan definituta daude.

<sup>58</sup> Irakasle kopuruaren eta ikastaroa emateko dagoen presaren arabera beharrezkoa izan daiteke irakasle gehiago kontratatzea

<sup>59</sup> Hemen prestakuntza-ekintzaren diseinuaren 700€ gehi ekintzaren egikaritzapena barne hartzen dira

| <b>Kontzeptua</b>                       | <b>Giza Baliabideak</b>                 | <b>Kostuak</b>                              | <b>Baliabide Teknologikoak</b>  |
|---|---|---|---|
|   |   |   | abar, irakaskuntzarako baliagarria izan daitekeen edozein material (adibidez Proba praktikoak: Role-Playing, In-Basket, Talde-eztabaida eta abar) |
| Praktika-aldia eta amaierako ebaluazioa | Arduradun bat izango den ZPP bakoitzeko | 30.586€ <sup>61</sup><br>(zeharkako kostua) |   |
| <b>Gutzizkoak</b>                       |   | <b>61.626€</b>                              |   |

### 1.8. Errekonozimendua.

- Egindako lana ebaluatzea.

| <b>Kontzeptua</b>  | <b>Giza Baliabideak</b>                                | <b>Kostuak</b> | <b>Baliabide Teknologikoak</b>  |
|--|--|----------------|---|
| Lan-jokabide nabarmenak identifikatzea lanpostu bakoitzeko (dagoeneko eginda dago) | 5 teknikari  | 0              |   |
| Egin beharreko lanaren irizpideak identifikatzea (dagoeneko eginda dago)           | 5 teknikari  | 0              | Corporate Modeler aplikazioa  |
| Egin beharreko lana ebaluatzeke galde-sortak diseinatzea lanpostu bakoitzerako     | Arduradun 1 + 4 teknikari + zeharkako Giza Baliabideak | 0              | Egindako lanaren ebaluazioaren on-line aplikazioa, EIZUn <sup>62</sup>  |
| Ebaluatzaileen prestakuntza-ikastaroaren diseinua (dagoeneko eginda dago)          | Arduradun 1 + teknikari 1                              | 0              |   |
| Ikastaroaren inplementazioa <sup>63</sup>  | Arduradun 1 + teknikari 1                              | 0              | Ordenagailua, kanoi/proiektorea, errotafolioak eta abar, irakaskuntzarako baliagarria izan daitekeen edozein material |
| Lanpostu bakoitzaren prestakuntza-premiak identifikatzea                           | 3 teknikari + ebaluatzaileak                           | 0              |   |
| Egindako lanaren ebaluazioaren administrazio-eraginak                              | 3 arduradun + 4 teknikari                              | 0              |   |
| Kanpo-lankidetzak  |  | ¿?             |   |

- Mentoringa. Erretiroei buruzko jakintza atxikitzea.

| <b>Kontzeptua</b> | <b>Giza Baliabideak</b> | <b>Kostuak</b> | <b>Baliabide Teknologikoak</b> |
|-------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------|
|-------------------|-------------------------|----------------|--------------------------------|

<sup>60</sup> Kostuen erreferentzia 25 orduko ikastaro batentzat izango litzateke, hau da, 9.700€, baina horrelako ikastaro baterako eta zuzendaritza-gaitasunen konplexutasuna dela medio, uste dugu ikastaro horrek gutxienez ere 80 ordukoa izan behar duela. Beraz, kostua hiru aldiz handiagoa baino gehixeago izango litzateke, eta hori da taulan agertzen dena.

<sup>61</sup> I-A mailako zerbitzu-arduradun baten soldataren erdia da, uste baitugu praktikak gainbegiratu egin behar direla baina soilik lanaldi erdia baliatuz.

<sup>62</sup> Aplikazio horretarako sarrera mugatua izango da, ebaluatzaile eta ebaluatu bakoitzak berari dagozkion ebaluazioak bakarrik ikusi ahal izango ditu.

<sup>63</sup> Ikastaro horrek jakintzen eta trebetasunen amaierako ebaluazioa izango du, eta gainera ikasitakoa lanpostura transferitzearen jarraipena eta balioespena. Ebaluatzaileek egindako lanaren ebaluazioa egingo da, ebaluatzeke zeregina eta ebaluazio hori nola transmititzen den aztertuz.



| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza Baliabideak</i> | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i> |
|--|-------------------------|----------------|--------------------------------|
| Eraginpekoekin komunikatzeko protokoloa diseinatzea                        | 2 teknikari             | 0              |                                |
| Aurreikusitako erretiroen arabera jardunak planifikatzea.                  | 2 teknikari             | 0              | GIP                            |
| Zeregin garrantzitsuen azterketa kognitiboa.                               | 2 teknikari             | 0              | Corporate Modeler aplikazioa   |
| Heuristikoak, jakintza tazituak eta irizpideak identifikatzea.             | 2 teknikari             | 0              |                                |
| Irakatsi daitezkeen prestakuntza-edukiak identifikatzea eta dokumentatzea. | 2 teknikari             | 0              |                                |
| Agurtze-eskuburua diseinatu eta lantzea.                                   | 2 teknikari             | 0              |                                |

1.9. Administrazio elektronikoaren eta OTIren hautespen- eta prestakuntza-baldintzapenen diseinua.

| <i>Kontzeptua</i>   | <i>Giza Baliabideak</i> | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide Teknologikoak</i>                               |
|---|-------------------------|----------------|--|
| Aplikatzeak diren den hautespen eta prestakuntza ereduak eta edukiak ezartzea                                     | 2 teknikari             | 0              |  |
| Berrikuntza publikotik eratorritako eginkizun berriak inkorporatzeko premiek eragindako lanpostuak identifikatzea | 2 teknikari             | 0              | Lanpostuen Azterketaren on-line aplikazioa. Diseinu propioa. |
| Lanpostuen diseinu berrien antolaketa gauzatzea   |                         | 0              |  |
| Ikaskuntzarako beharrezko gaitasun-edukiak identifikatzea   | 2 teknikari             | 0              | Lanpostuen Azterketaren on-line aplikazioa. Diseinu propioa  |
| Ikaskuntza-eduki eta -helburuak identifikatzea  | 2 teknikari             | 0              |  |

1.10. Erretiro aurreratua.

| <i>Kontzeptua</i>  | <i>Giza baliabideak</i>                               | <i>Kostuak</i> | <i>Baliabide teknologikoak</i> |
|--|---|----------------|--------------------------------|
| Erretiro aurreratuaren alde onak eta txarrak zehaztea                        | Sailburuordea + Zuzendaria + Arduraduna + 2 teknikari | 0              |                                |
| Erretiro aurreratua hartzeko gai diren pertsonak identifikatzea              | Teknikari bat   | 0              | EIZU + GIP.                    |
| Erretiro aurreratuak antolaketa-egituran izango duen eragina planifikatzea   | Arduraduna + 3 teknikari                              | 0              |                                |
| Erretiro aurreraturako pizgarrien eragin ekonomikoa zehaztea                 | 2 teknikari   | 0              | EIZU Nómina                    |
| Pertsonak erretiro aurreratua hartzera bultzatzen dituzten determinatzaileak | 2 teknikari   | 0              |                                |

## 2. Globalak.

Aurreko ataletan definitutako ekintza guztiak ezartzeko beharrezkoak izango diren guztizko giza baliabideak, kostuak eta denbora-epeak aurkezten dira atal honetan.

| <b><i>Giza Baliabideak</i></b>   | <b><i>Kostuak</i></b>       |
|--|-----------------------------|
| Hainbat ekintzatan gainjartzen diren pertsona asko daude. Gainera hainbat pertsonaren kopurua ezin da kalkulatu, adibidez irakasleak, tutoreak eta ebaluatzaileak. | 1.619.287,24€ <sup>64</sup> |

<sup>64</sup> Kalkulu horretan ez dira kontuan hartu honako kostu ekonomikoko kontzeptu hauek, gutxi gorabehera ere ezin direlako kalkulatu edo hornitu:

1. Prestakuntza-ekintzaren diseinuaren kostua: 700€, baina aldeaz aurretik ezin da jakin zenbat prestakuntza-ekintza diseinatu beharko diren.
2. Prestakuntza-ekintza bakoitza ematearen kostua: Irakaskuntza ematea 300€-tik 9.000€-ra bitartekoa da, 45. orri-oinan xehatzen den bezala. Lehendik adierazitako arrazoi bera dela medio, ezin da kalkulatu etorkizuneko irakaskuntzaren guztizko kostua.
3. Etorkizuneko ZPPen praktikak gainbegiratu behar dituzten pertsonen zeharkako kostua, tutoretzapeko praktika horiek zenbat lagunek egingo dituzten aurreikustea ezinezkoa delako.

Bestalde, datu horretan gaztetzeko EEP barne hartu da, kontsolidazioko prozesuaren aurreikusitako kostu berdinarekin.