



# kultur kudeaketari buruzko jardunbide egokien gida

Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya



## Aurkezpena

*Kultur kudeaketari buruzko jardunbide egokien gida aurkeztu nahi dizuegu.*

Gida hau, Kataluniako Kultur Kudeaketako Profesionalen Elkarteak sortutakoa da. Elkarteak hasieratik adierazi du Gida ahalik eta gehien zabaltzeko gogoia. Lekukoa hartu, Gida euskaratu eta Euskal Herrian zabaltzeko aukera ikusi dugu EMUNen. Modu honetara, kultura zerbitzuen aholkularitzarako eta kultur kudeaketarako baliagarritzat ikusten dugun tresna honen zabalkundean gure ekarpena egin nahi izan dugu.

Ekimen honek, jatorrian, Kataluniako Kultur Kudeaketako Profesionalen Elkarteko bazkide askok egindako eskariei erantzun nahi zien. Bazkideen eskariotan, Batzordeari jakinarazten zitzaion gure lanbidea jardunbide egokiei jarraituz bideratzeko agiri bat eduki behar genuela. Ekimenari ekarpen ugari egin zitzaizkion, eta Gida hau dugu, hain zuzen ere, bazkide askok eta lan batzorde batek, adituen laguntza eta ekarpenarekin, egindako lanaren emaitza. Eskerrak eman nahi dizkiegu, bihotzez, ekarpenak egin dituzten guztiei.

Gida honek gure lanbidean jardutean kalitatea hobetzen lagunduko digun hainbat alderdi deskribatzen du. Nahi genuke zabalkunde handikoa, aski ezaguna eta oso baliagarria izatea.

# 00/

## Aurkibidea

### 1. HITZAURREA (4. or.)

Justifikazioa  
Helburuak  
Definizioa  
Zabalkundea

### 2. GAITASUNAK (4. or.)

2.1. Efiakazia  
2.2. Efiakientzia  
2.3. Zentzua  
2.4. Ezagutza  
2.5. Malgutasuna

### 3. KALITATEA (5. or.)

3.1. Balio estetiko, moral eta intelektualak  
3.2. Berrikuntza eta arriskua  
3.3. Hezkuntza funtzioa  
3.4. Kohesioa eta garapen soziala  
3.5. Dinamizazio ekonomikoa

### 4. TRESNAK (7. or.)

4.1. Prozeduren eskuliburuak  
4.2. Bideragarritasun plana  
4.3. Garapen plana  
4.4. Marketin eta komunikazio plana  
4.5. Eraikinen eta ekipamenduen segurtasun eta mantentze plana  
4.6. Ondasunen eta ekipamenduen inbentarioa  
4.7. Parte hartzeko sistemak  
4.8. Memoriak eta justifikazioak  
4.9. Ebaluazioa

### 5. JABETZA INTELEKTUALAREN KUDEAKETA ETA ERA-BILTZAILEEN ESKUBIDEAK (10. or.)

5.1. Jabetza intelektualaren errespetatu beharra  
5.1.1. Eskubide pertsonalak (moralak)  
5.1.2. Ondare eskubideak  
    a. Ustiapen eskubideak  
    b. Ordainketa eskubideak  
    c. Irakaskuntza eta hezkuntza, ondare nahiz zientzia erakundeetako erabileren arauaketa berezia  
5.2. Datu pertsonalen kudeaketa eta zaintza

### 6. JARDUERA, ZERBITZU ETA ESPAZIOEN KUDEAKETA (12. or.)

6.1. Espazio, ondasun eta ekipamendu kulturalak edukitzea

6.2. Proiektuen eta zerbitzuen gobernantza egokia  
6.2.1. Finantza publikodun proiektu eta zerbitzuetarako kontrol mekanismoak  
6.2.2. Kudeaketa kontratua (programa kontratua)

### 7. KULTUR POLITIKAK: LANKIDETZA ETA AUTONOMIA (13. or.)

7.1. Sormenari eta hirugarren sektoreko proiektuei zuzendutako laguntza  
7.2. Autonomia teknikoa eta antolaketa mailakoa  
7.3. Kultur politikak  
7.4. Eragileen arteko lankidetzak

### 8. GIZA BALIABIDEEN KUDEAKETA (14. or.)

8.1. Giza baliabideak eta profesionalen kontratazioa  
8.2. Langileak hautatzeko prozedura  
8.3. Zerbitzu publikoetako zuzendarien kontratazioa  
8.4. Behar adinako lantaldeak, ondo osatuak eta egonkorak  
8.5. Lanbide prestakuntzako eta borondatezko praktikak  
8.6. Bateriaezintasunak  
8.7. Laneko segurtasuna eta osasuna  
8.8. Prestakuntzarako eskubidea eta betebeharrak  
8.9. Laneko bizitza eta familia bizitza bateragarri egitea

### 9. KUDEAKETA EKONOMIKOA (16. or.)

9.1. Ekonomia eta oreka oinarriak  
9.2. Kultur proiektuen finantzaketa  
9.3. Babesa  
9.4. Kudeatzaile, egile, artista eta sortzaileen eskubide ekonomikoak  
9.5. Ordainsarien kalkulua

### 10. OBRAK, ZERBITZUAK ETA HORNIDURAK ESKURATU ETA KONTRATATZEA (18. or.)

10.1. Alor publikoari eta pribatuari buruzko kontsiderazio orokorrak  
10.2. Kontratazio publikoa  
10.3. Baldintza teknikoen agiria

### 11. KONTRATUAK (19. or.)

### ITURRIAK (21. or.)

### KREDITUAK (22. or.)

## 01/ Hitzaurrea

### Justifikazioa

Lanbide batean jardutea, jardun hori sorrarazi duen gizartearen ezaugarri eta beharrei lotuta dago. Gida hau Katalunian sortu da eta bertan kultura kudeatzeaz arduratu diren profesionalen ia 25 urteko esperientzian oinarritzen da, izan ere, Katalunia Europako aurreneko lerroan dago alor honetan, ikasten eta hobetzen jarraitzeko bokazio argi eta garbiarekin. Gida hau zerbitzua emateko tresna bat da: kultur kudeatzaileak, bere jardunaren ondoriozko egoera eta zalantzei aurre egiteko orduan, behar duen autonomia eta independentzia indartzeko erreferentziatzko esparrua da.

Kulturaren kudeaketan diharduten profesionalen helburua hau da: herritar guztiek ondasun eta zerbitzu kulturalak eskuragarri edukitzea eta gure sektorean eragin berezia duten lege eta arauak hutsik gabe betetzea.

Kulturaren kudeaketan diharduten profesionalak ondo baino hobeto dakite kultura oinarrizko eskubidea dela (Giza Eskubideen Deklarazio Unibertsalaren 27. artikulua) eta kulturak pertsonen eta herrien askatasunak sendotzea ahalbidetzen duela.

### Helburuak

Gida honen helburu nagusia hau da: kultur kudeatzaileen kalitatezko jardun profesionala sustatzea.

Hona hemen Gidaren helburu espezifikoak:

- a) Lanbidean modu arduratsuan jarduteko gida izatea.
- b) Kultur kudeaketan jarduteak ardura eta betebeharrak profesional batzuk betetzea dakarrela jakitea.
- c) Araudi teknikoa eta legezkoa ezagutarazten laguntzea.

d) Gizarteari kultur kudeatzaileek betetzen duten zereginaren berri ematea eta argi uztea gure jarduera profesionalarekin hartua dugun konpromisoa gizartearen interesen eta guztion ongiaren zerbitzura dagoela.

e) Prozesu kulturaletan esku hartzen duten alderdien arteko erlazioetan oreka handiagoa lortzen laguntzea eta lankidetzari garrantzia ematea.

f) Gidako urratsak jarraitzea kultur kudeaketaren kalitatearen adierazle gisa hartzea sustatzea.

### Definizioa

Kultur kudeatzailea sorkuntzaren, parte hartzearen eta kultur kontsumoaren arteko bitartekaria da. Lan artistiko eta kulturala garatzen eta lan hori gizarte, lurralde edo merkatu estrategian txertatzen laguntzeko gai den profesionala da. Kudeatzaile baten profesionaltasunak bideragarri egiten du kultur proiektu bat ekonomia, gizarte, politika eta lurralde dimentsioetan. Era berean, kultur kudeatzaile bat profesionaltzat jotzen da behar bezala trebatuta dagoenean edo sektorean esperientzia duenean, eta, betiere, nagusiki jarduera horretan lan egitearen truke ordainsari ekonomiko bat jasotzen duenean.

“Kultur teknikari”, “eragile soziokultural” edo antzeko izenak hartu beharrean, “kultur kudeatzailea” izena erabiltzea gomendatzen da.

### Zabalkundea

Kultur proiektu publiko, pribatu eta elkartzeko proiektuetako arduradun eta zuzendariak Gida hau beren taldeetan zabaltzera animatzen ditugu.

\_\_\_\_\_

## 02/ Gaitasunak

Kultur kudeatzaileak erabiltzaileen beharrek inkoherentea izango den plangintza baten bidez pentsatzen, sortzen eta garatzen du bere jarduera. Kultur kudeatzaileak bere lanbidean dihardu, batetik, behar diren metodologia eta oinarri teoriko nahiz lege oinarrietan aditua delako, eta, bestetik, arlo kulturala eta artistikoa ezagutzen dituelako.

Kudeatzailea kudeaketan ahalik eta kalitate handiena lortzen ahalegintzen da. Kultur kudeatzailearen gaitasun profesionalen zati handi bat prestakuntzaren bidez har daitekeen arren, badago gaitasun multzo bat hartutako ezagutza kulturalarekin, sormenarekin berarekin eta praktikarekin zerikusia duena.

Kalitatezko kultur kudeaketaz dihardugunean, lortutako emaitzetan esku hartzen duten faktoreak hartzen ditugu kontuan. Hona hemen faktore horietako batzuk:

1. Efikazia
2. Efizientzia
3. Zentzua
4. Ezagutza
5. Malgutasuna

### 2.1. Efikazia

Helburu bat lortzeko gaitasuna da. Efikaziak hau da eskatzen du:

- a) Emaitzen lorpena zuzenduta lan egitea.
- b) Etengabe hobetzeko eta proiektuak garatzeko lan egitea.
- c) Lantaldearekin eta proiektuko bazkideekin lankidetzazko jarrera izatea.

## 2.2. Efizientzia

Lortutako emaitzen eta erabilitako baliabideen arteko erlazio orekatua da. Ildo horretan, garrantzitsua da:

- a) Ekonomia, gizarte nahiz lurralde baldintzekiko eta baldintza teknikoekiko oreka bat ezartzea.
- b) Prozesuaren kalitatea bilatzea.
- c) Kultur erakundeen antolaketa eta funtzionamendua hobetzen laguntzea.
- d) Behar adinako lantaldeak, ondo osatuak eta egonkorrik osatzea.
- e) Proiektuen iraunkortasuna zaintzea, baliabideak alferrik xahutu gabe.
- f) Malgutasun, sormen eta berrikuntza irizpideak aplikatuz lan egitea.

## 2.3. Zentzua

Proiektuaren ezaugarriak zeintzuk diren bereizteko eta programazioei nahiz proposamenei balioa eransteko zentzua izateaz ari gara, bai norberaren ekarpenen bidez bai hirugarrenen irizpideen bidez (beste programatzaile batzuk edo jendea bera). Zentzuz jokatu behar da, baita ere, kudeaketa gaietan erabakiak hartzean eta kultur produktuen akabera kontuan izateko orduan. Zentzuak zerikusia dauka trebetasunarekin eta ezagutzarekin, eta aztertzen ari garen gaiari buruzko prestakuntza zorrotz batetik eta praktika jarraitu, sakon eta egiaztatu batetik abiatuta hartzen da.

## 2.4. Ezagutza

Sorkuntza artistikoarekin lan egiteko beharrezkoa da kultur kudeatzaileek behar adinako ezagutza maila izatea sormenezko lana baloratzeko eta modu egokian interpretatzeko. Beharrezkoa da, halaber, talentua detektatzea eta, artistaren eta kudeatzailearen arteko elkarriketa ahalbidetuko duten

kode partekatu batzuetatik abiatuz, talentu hori kudeatzen eta garatzen jakitea. Sormenezko lanera gerturatzeko behar adinako ezagutza eduki behar da, egintza artistikoak berekin daramatzan xehetasun eta ñabardurak zaindu eta sortzaileen behar espezifikoari erantzun ahal izateko.

## 2.5. Malgutasuna

Kultur kudeatzailearen lana lotzen da oso dinamikoak diren sormen eta produkzio prozesuekin eta, askotan, publikoari eta zuzeneko erabiltzaileei epe laburrean –batzuetan iraupen gutxiko laginak izaten dira– entregatzeko prozedurekin. Administrazioarekin lotuen dagoen kultur kudeaketan (kontratuak ebaztea, aurrekontuak, txostenak, erabilera araudiak, etab.) egokitzeko eta kasuak eta testuinguruak ulertzeko gaitasun handia behar dela ikusten da. Kultur kudeatzaileak gaitasuna izan behar du mugitzen den testuinguru dinamikoaren eskakizunei erantzun azkarra emateko, eta, horretarako, honako gaitasunok erabili behar ditu: ekintzailetza, ekimena, diziplina arteko ikuspegia, egokitzeko eta talde lanerako gaitasuna eta lankidetzan eta sarean aritzeko gaitasuna.

# 03/ Kalitatea

Kultur kudeaketa emaitzetara bideratzeaz ari garenean, kalitatearekin eta balioekin lotutako helburuez ere ari gara. Kultur eskaintzaren kalitatea landuko da eta kultur jarduerari balio osagarriak eranstea bilatuko da, beste adierazle kuantitatibo batzuek ekarri ohi dituzten alderdi positiboak eta ikusgarritasuna gutxietsi gabe.

Kultur kudeatzaileak kontuan izan behar du kalitatezko lana dela zerbitzuak emateari edo kultur produktuak eskaintzeari balioa eranstean dizkiena; horien artean: balio estetiko, moral eta intelektualak, berrikuntza eta arriskua, hezkuntza funtzioa, esku-hartze soziala eta dinamizazio ekonomikoa.

Kultur kudeatzaileak indartu eta nabarmendu egin behar du jarduera kulturalaren hezkuntza, prestakuntza, gizarte eta ikerketa rola; gainera, gertuko ingurunearen sentiberatze sozialean duen erantzukizunaren jakitun izan behar du.

### 3.1. Balio estetiko, moral eta intelektualak

Kultur kudeatzaileak sentibera izan behar du eta sormenezko hizkuntza berriei eta sorkuntza garaikideari adi egon, gelditze kontzeptual eta estetikoak saihesteko. Eztabaida bilatu, indartu eta zabaldu egin behar du, ikuspegi eta pentsamolde berriak ekarri. Beharrezkoa da gizartearen zentzu kritikoa sortzen laguntzea, horixe baita konformismoaren antitesia eta kalitate nahiz zorrotzasun exijentzia handiago baten atarikoak.

### 3.2. Berrikuntza eta arriskua

Irizpideen artean kontuan hartu behar dira, esaterako, berrikuntza, arriskua eta esperimentazio kultural eta artistikoa; baita zorrotzasuna ere hizkuntza garaikideen eta bitarteko teknologikoen erabileran. Helburu hauek edozein jarduera kultural eta artistikori aplikatu dakizkioke, bai zuzeneko arteetan bai kultura klasikoan nahiz kultura herrikoi eta tradizionalan, kultura teknologikoan eta zientifikoan.

Kulturak eta kultur kudeaketak ikerketan inbertitu behar dute, horixe baita garatzeko modua (I+G). Hori dela eta, interes berezia jarriko da bai kulturaren ikuspegitik bai kudeaketaren ikuspegitik sormenezkoak eta berritzaileak diren proposamenetan, kultur kudeaketak bilaketa, garapen eta ikerketa prozesuetan ere esku hartzen duela ulertzen baita.

Teknologia berrien erabilera txertatu beharra dago, hala jardueren/edukien sorkuntzan nola herritarrarekiko komunikazioan. Hori dela eta, interes berezia jarriko da bai kulturaren ikuspegitik bai kudeaketaren ikuspegitik sormenezkoak eta berritzaileak diren proposamenetan.

### 3.3. Hezkuntza funtzioa

Kultura eta hezkuntza estu-estu lotuta daude. Kulturak badiu hamaika modu pertsonak hezteko eta haurtzarotik helduarora arte haien gogo eta sentiberatasuna lantzeko. Baita alderantziz ere: hezkuntzaren bidez eskuratzen dugu kultura.

Kultur kudeatzaileak ahalegina egin behar du edozein zerbitzu, proiektu eta kultur ekipamenduren bidez hezkuntza dimentsio bat –agerikoa, errespetuzkoa eta kalitatezkoa– normaltasunez txertatzeko, egintza kultural eta artistikoa gehiago gerturatzeko eta demokratizatze aldera.

Kontua da, beraz, hezkuntza tresnen bidez laguntza eta aurkikuntza indartzea; inpaktua, aurkikuntza eta esperientzia esanguratsua bilatzea adinak, ohiturek edo alde aurreko ezagutzek mugatu gabe. Funtzio honen helburua ez da izango ikuspegi irakasgarri batetik edukiak irakatsi eta transmititzea, baizik eta intuiziozko ikaskuntza ludikoa ahalbidetuko duten bizipenak eskaini eta sortzea.

Hezkuntza funtzioaren bidez, kultur kudeatzaileak estimulu positibo gisa jardungo du egintza kulturalaren eta artistikoa- ren hurbilketan. Hala, bere lanbide jardueraren bidez, kudeatzailea esperientzien katalizatzaile bihurtuko da, epe luzean herritarraren bizi kalitatea hobetzeko ahaleginean.

### 3.4. Kohesioa eta garapen soziala

Kultur kudeatzaileak gizartea garatzeko bidean egiten duen funtzioaren eta ekarpenaren jakitun izan behar du. Kultura faktore giltzarria da kohesio sozialerako, izan ere, beharrezko tresna da kohesio horretara iristeko. Kulturak kohesio sozialerako betetzen duen funtzioak etorkizunera begira esploratu beharreko lan aukerak erakusten dizkigu. Hori dela eta, ikerketaren, proposamen berrien saiakuntzaren eta etengabeko berrikuntzaren bidez egin behar da. Kulturatik kohesio sozialaren alde lan egiteak berekin darama mundu guztiak, bereizketarik egin gabe eta egoera berean, kulturarako sarbidea izango duela eta bere sormen guztia garatu ahal izango duela ziurtatzea, eta kultur jardueraren bidez sare sozial sendo eta inklusiboak sortzearen alde egitea.

Kultur kudeaketatik garapen komunitarioko proiektuak sustatuko dira; gainera, publiko berriak sortzeko lan egingo da –gizarteko sektore guztietara iristeko–, eta baita lehendik dauden publikoak sendotzeko ere.

Jardun profesionalean, kulturen arteko elkarrizketa sustatu beharko da gizartean, gutxiengo kulturalen, kultur aniztasunaren eta kulturartekotasunaren kontzeptuak kontuan hartuz.

### 3.5. Dinamizazio ekonomikoa

Kultur kudeatzaileak kontuan izan behar du kulturaren sektoreak ekonomian duen inpaktua eta horren ondorioz, BPGari egiten zaion ekarpena. Horri dagokionez bereziki garrantzitsuak dira, kultur industriaren barruan argitaletxeak, komunikazio enpresak, arte eszenikoen enpresak, musika enpresak eta ondarea kudeatzen dutenak, besteak beste.

Kulturaren sektoreak enplegua sortzen du sektorean bertan eta dinamizatu egiten ditu beste alor ekonomiko batzuk, esaterako, ostalaritza, merkataritza eta turismoa. Hori guztia dela eta, kultur kudeatzailea ekonomia dinamizatze duen gaitasuna lantzeaz arduratuko da eta adierazle kontrastatuen bidez egiaztatuko du hori.

Beharrezkotzat jotzen da kudeaketa publikoaren eta pribatuaren artean lankidetzan aritzeko moduak garatzea, kultur eskaintzen hobekuntza kualitatiboa bilatuz, eskaintzen bide- ragarritasun ekonomikoa ziurtatuz eta, ikuspegi ekonomiko- tik zein sozialetik, errentagarritasuna bilatuz. Bestalde, sek- tore publikoak ekidin egingo du sektore pribatuarekin lehian aritzea eta enpresa garapena bultzatuko du, kulturaren eta kultur ingurunearen alorrean.

## 04/ Tresnak

Kultur kudeaketan egiten den lanaren kalitatea lanbideari berez da-  
gozkion tresna (edo estandar) metodologikoen presentziaren eta  
erabileraren bidez baloratu daiteke. Estandar horien existentzia eta  
lorpen maila, berez, kultur kudeaketaren kalitatearen adierazle na-  
barmenak dira.

Komenigarria izaten da kultur kudeatzaile batek betetzen duen  
zeregina, nahiz eta kultur proiektu eta jarduera txikietarako izan,  
plangintza batetik abiatuta egitea. Plangintza, beraz, oso tresna  
baliagarria da eta behar nahiz alor desberdinetara egokitu daiteke,  
eguneroko kudeaketak ez dezan zereginak egoki antolatzea eta  
kalitatezko zerbitzu bat ematea edo jarduera bat gauzatzea gala-  
razi.

Hona hemen aipamen berezia egitea merezi duten kultur kudeake-  
taren tresna (edo estandar) nagusiak:

1. Prozeduren eskuliburua
2. Bideragarritasun plana edo enpresa plana
3. Garapen plana
4. Marketin eta komunikazio plana
5. Eraikinen eta ekipamenduen segurtasun eta mantentze plana
6. Ondasunen eta ekipamenduen inbentarioa
7. Parte hartze eta ebaluazio sistemak
8. Memoriak eta justifikazioak
9. Ebaluazioa

Aurrekontuak hala egiteko aukera ematen duenean, plan horiek  
profesional adituek egingo dituzte, bertako langileen edo kan-  
po enpresetako kontratazioen bidez, aipatutako alor bakoitzean.  
Nahikoa baliabide ez badago, kultur kudeatzaileak berak egingo  
ditu planok, kontuan hartu behar baita lanbideak polibalantzia es-  
katzen duela eta polibalantzia hori agertu egin behar dela baliabide  
ekonomiko eta giza baliabide gutxi dagoenean.

### 4.1. Prozeduren eskuliburua

Tresna honen bidez, jarduketa nagusi bakoitza nola garatuko den

ezartzen da; gainera, ezagutzak transmititzea eta jarduteko irizpi-  
deak homologatzea ere ahalbidetzen du.

Prozedurek esfortzua errentagarri bihurtzeko eta emaitzak kontro-  
latzeko balio dute. Dena den, kontuz ibili beharra dago: prozedura  
horrek bilatzen duen helburua izan behar da protagonista, ez pro-  
zedura bera. Prozedura zehaztutako helburua lortzeko tresna edo  
bitarteko hutsa izango da.

### 4.2. Bideragarritasun plana edo enpresa plana

Tresna honen bidez aztertzen eta baloratzen da ea proiektu bat,  
eskuragarri dauden bitartekoak egonda, egingarria den ala ez eta  
ea proposatzen dituen helburuak lortzerik izango den ala ez, hau  
da, azken batean, proiektua errentagarria eta justifikatzeko modu-  
koa den ala ez.

Herri administrazioaren proiektuen eta zerbitzuen kasuan, kontuan  
hartu beharra dago erakundearen gobernu instantzien agintaldiko  
planetara (sarritan lau urtekoak) egokitu behar dutela. Espazio berri  
bat hartu behar bada, lehenago aipatutako puntu guztiak zehaz-  
teaz gainera, espazioaren erabilera plan bat landu beharko da. Bi-  
deragarritasun planak honako hauek zehaztuko ditu:

- Garatu nahi den proiektua
- Helburuak
- Behar materialak, espazioak eta giza baliabideak
- Dagokion aurrekontua (diru sarreren eta gastuen aurreikuspena),  
espazio zuzkidura, egikaritze plana eta marketin eta komunikazio  
plana
- Espero diren emaitzak

Proiektu pribatuen kasuan, enpresaren plan kulturala izango dugu  
aztergai, hau da, planifikatzen eta antolatzen den enpresa proiektu  
kulturalaren egokitasuna eta bideragarritasun tekniko, ekonomiko  
nahiz finantzarioa identifikatzen, deskribatzen eta aztertzen duen  
dokumentua. Mailegu bat edo diru laguntza bat eskatu nahi iza-  
nez gero egin beharko da. Enpresa plan kulturala osatzen duten  
elementuak:

- Identifikazioa: enpresaren izena eta helbidea. Sustatzailearen/  
sustatzaileen eta enpresa plana idazten eta jarduera martxan jar-

tzen kolaboratzen duten pertsona guztien izena eta curriculum-a.

- Negoziorearen deskripzioa: ondo xehatuta azalduko dira gauzatu  
edo garatu nahi den produktuaren edo zerbitzuaren ezaugarriak,  
izango dituen behar errealek eta helburu izango den merkatuaren  
definizioa. Kultur politika publikoetan jardunez gero lortu nahi izan-  
go diren helburuak.

- Merkatu azterketa; eta merkatu esaten dugunean, ulertzen da  
proiektuaren helburu izan daitezkeen pertsona guztiez (fisikoak  
edo juridikoak) ari garela. Eskaera eta eskaintza aztertu behar dira  
(lehia).

- Komunikazio eta marketin plana: plan honetan islatzen dira kon-  
tsumitzaile izan daitezkeenei produktua edo zerbitzua hurbiltzeko  
jarraitu beharreko estrategia komertzialak.

- Deskripzio tekniko: produkzio prozesutik hasi eta bulego, tailer  
nahiz biltegien kokapeneraino; baita behar diren altzariak, makinak  
eta hornidurak ere.

- Erosketa plana: produktua edo zerbitzua ekoiztu eta merkatura-  
tzeko behar diren lehengaien eta materialen zerrenda jasotzen du.  
Hornitzaileak eta ordaintzeko baldintzak jaso behar dira.

- Antolaketa eta giza baliabideak: hemen deskribatzen dira zuzen-  
daritza, produkzio, komunikazio eta merkaturatze lanak; baita lan  
horiek egiteko behar diren pertsonak eta pertsona horien gaitasu-  
nak ere. Lanpostuen eta lanpostu horietako funtzioen deskripzioa,  
baita lanpostuon ordainsaria eta segurtasun baldintzak ere (laneko  
arriskuen prebentzioa).

- Ekonomia eta finantza azterketa: behar diren baliabideak, finan-  
tzaketa iturriak eta kostuak.

- Enpresaren forma juridikoa: atal honetan zehazten dira forma ju-  
ridikoa, zerga araubidea eta bazkideen filiazioa –bazkiderik bada-  
go–, eta baita enpresa eratzeko beharrezkoak diren administrazio  
eta legezko izapideak ere. Kontuan izan behar da badirela forma  
juridiko batzuk pertsona kopuru jakin bat egotea eskatzen dute-  
nak. Beharrezkoa izango da, halaber, honako hauek zehaztea: en-  
presak bere gain hartzen duen erantzukizuna (mugagabea bada,

enpresaburuak bere ondare pertsonalarekin ere erantzungo du eta mugatua bada, berriz, soilik enpresan egiten duen ekarpenarekin), forma juridiko batzuek behar duten hasierako gutxieneko kapitala eta kostu fiskalak (zergak eta tasak) eta gizarte segurantzakoak (erregimen orokorra edo langile autonomoak) kontuan hartzea.

#### 4.3. Garapen plana

Proiektu edo zerbitzu batek behar den moduan eta geldialdiak eta inboluzioak sailhestuz aurrera egingo duela bermatzeko balio duen tresna da.

Garapen planari ekintza plan edo plan estrategiko ere dei dakiok.

Mailarik oinarritzkoena ekintza plana da. Ekintza planak deskribatzen ditu epe laburrerako helburu jakin batzuk lortzeko martxan jarri beharreko ekintzak, epe ertain eta luzera ezarritako helburu eta ildo estrategikoak kontuan hartuz.

Mailarik konplexuena plan estrategikoarena da, non epe ertain eta luzera landu beharreko ildoak eta helburuak zehazten diren.

Zerbitzu eta proiektu kulturalen plangintza estrategikoko tresna nagusietako bat, kultur kudeatzailearen eta herri administrazioen arteko kudeaketa kontratua edo programa-kontratua da (dokumentu hori hobeto deskribatua dago 6.2.2 atalean).

Kasu biotan, garapen plan batez ari gara. Hona hemen jaso behar dituen oinarritzko tresnak:

- a) Proiektuaren edo zerbitzuaren etengabeko hobekuntza edota garapen plana
- b) Espazioak eta azpiegiturak mantentzeko plana
- c) Helburuen mugaketa, ebaluazio sistema eta memoria

Lehenago aipatutako fase guztiak hasieratik gauzatuko direla bermatu beharra dago.

#### 4.4. Marketin eta komunikazio plana

Esperientzia kulturala eta sorkuntza artistikoarekiko kontaktua indartu eta horiek komunitate osoari eskaintzen dizkion tresna da.

Proiektu edo zerbitzu orok berekin eramango du txertaturik marketin eta komunikazio plan bat eta plan hori modu koherentean garatu ahal izateko, nahikoa baliabide ekonomiko jarri beharko da.

Marketin planari buruzko dokumentuan, kontsumitzailea ezagutu eta ulertzeko behar diren ekintzak xehatzen dira, haren beharretara behar bezala egokituko den produktu edo zerbitzu bat eskaintzeko helburuz. Plana egin aurretik, hainbat elementu gako hartu beharko da kontuan (helburu publikoa, bitartekariak, interes taldeak, lehiakideak, ingurunea).

Marketin plana honako puntu hauek osatuko dute:

1. Analisia-diagnosia: bertan aztertuko da plana txertatzen deneko esparru orokorra. Honako hauek jaso ditzake: lortutako emaitzei buruzko analisi historikoa, merkatuen eta lehiakideen egoera eta bilakaera, prezioen portaera, egoera sozioekonomiko orokorra eta sektorekoa, ingurunea, marka irudia, lege esparrua, talde profesionalaren trebakuntza, egindako komunikazio politika, etab. Gainera, enpresaren edo kultur zerbitzuaren eta lehiakideen gaineko AMIA (ahulezi, mehatxu, indar eta aukeren) analisi bat ere jaso dezake. Helburua, gure eskaintzaren abantaila bereizgarria ateratzea da.
2. Helburuak eta adierazleak zehaztea: puntu honetan, zenbaki bidez zehaztuko da noraino iritsi nahi den eta nola. Merkatuaren behar bati emandako soluzio gisa edo aukerak ustiatzeko modu gisa aurkez daitezke. Marketin kulturalen badira lau helburu mota. Helburu bakoitza hauetako batekin lotuta dago: posizionamendua-ekin, kalitatearekin, salmentekin/publikoarekin eta proposamenaren bideragarritasunarekin.
3. Estrategien eta ekintza programen ezarpena: bertan azalduko da nola lortu nahi diren helburuak eta nolako posizionamendua hartuko den marketin mistoko elementu bakoitzean (produktua, prezioa, banaketa bideak eta sustapena). Posizionamendu hori, helburu publikoaren (target), aurrekontuaren eta errentagarritasunari buruzko azterketaren arabera zehaztuko da.

4. Kontrol eta ebaluazio sistemen ezarpena: hemen zehaztuko da nola ebaluatuko den helburuen lorpen maila eta nola abiaraziko diren gerta daitezkeen desbideratzeak arintzeko ekintzak, emaitzen adierazleetatik abiatuz (salmentak, erabiltzaileak, emaitza profesionalak, erabileren eta diru sarreraren ratioak, etab.).

Komunikazio plana da bezeroekin/erabiltzaileekin, hornitzaileekin eta lantaldearekin berarekin harremana hobetzeko estrategia zehazten duen dokumentua. Komunikazio planaren lanketa egoeraren analitik abiatzen da (AMIA). Analisi hori abiapuntutat hartuta, irudi korporatiboaren eraikitzen eta kanpo komunikaziorako estrategiak (gure helburu publikoarengana iristeko) eta bame komunikaziorako estrategiak (eragileen artean eraginkortasuna eta interakzioa handitzeko) zehazten dira. Merezki du komunikazioa antolaketaren gardentasunerako beste sistema baten gisara aztertzea.

Marketin eta komunikazio planak ezarriko du kontaktuen/bezeroen informazio eta kudeaketa sistema. Gainera, posizionamendu eta ikusgarritasun estrategiak landuko dira kalitate handiko kontaktuak sortzeko helburuz. Posta elektronikoko bidezko marketina baliatuz, bidalketa masiboak, pertsonalizatuak, dinamikoak eta ingurumenarekiko errespetuzkoak egin ahal izango ditugu oso merke.

Bai web 2.0 tresnak aplikatzeak bai sare sozialak erabiltzeak berebiziko garrantzia hartu dute produktu edo zerbitzu kulturalak linean sustatzeko orduan eta erabiltzailearen parte hartzea bultzatzeko orduan. Hala ere, kontuan hartu behar da ingurune birtualak aktibatzeak (web 2.0, blogak, wikiak, YouTube, Facebook, RSS, Tuenti, MySpace, Twitter, LinkedIn, etab.) aintzat hartzeko moduko inbertsioa egin behar dela mantentzeko eta, batez ere, eduki erakargarriak etengabe sortzeko. Komenigarria da kasu bakoitzean tresnarik egokienak zeintzuk izan daitezkeen aztertzea.

Enpresarik berritzaileenetako batzuk Open Innovation delakoa inplementatzen hasi dira (berrikuntzaren eta talentuaren lankidetzazko kudeaketa), eta horrek aukera ematen die jakiteko bezeroek zer iritzi daukaten eta nolako balorazioa egiten duten eskaintzen zaizkien produktu eta zerbitzu kulturaleri buruz.



#### 4.5. Eraikinen eta ekipamenduen segurtasun eta mantentze plana

Erabiltzaileen eta azpiegituren segurtasuna bermatzen duen tresna da.

Eraikinen eta ekipamenduen mantentzea planifikatu egin behar da, ahalik eta luzaroen iraun dezaten eta daukaten zereginetarako ahalik eta egokienak izan daitezten. Gainera, laneko segurtasuna eta osasuna bermatzeko behar diren neurriak ere hartuko dira. Planak, era berean, eraikinak husteko protokolo bat ere jasoko du. Plana egiteko, profesional espezializatu batek aholku ematen ibili behar du.

#### 4.6. Ondasunen eta ekipamenduen inbentarioa

Eskuragarri dauden ondasunak eta ekipamenduak xehatzen dituen tresna da.

Kultur kudeatzaileak jakin behar du zer material dagoen eskuragarri; hala, ondasunen eta ekipamenduen inbentarioak egingo ditu, eta ezaugarri teknikoak, kokapena eta eskurapen balioa adieraziko ditu.

#### 4.7. Parte hartze sistemak

Herritarrak eta kultur kudeaketa lotzen dituzten tresnak dira.

Esan daiteke herritarren parte hartzearekin gizartearen ikuspegia jaso daitekeela eta, ondorioz, hartutako erabakien aurrean onarpen eta erantzukizun kolektibo handiagoa lor daitekeela. Kontuan hartu behar da, hala ere, prozesu parte hartzaile baten azken erabakia prozesua zuzentzen duenaren erantzukizunaren menpe egon behar dela beti.

Kontuan izan behar da, halaber, eskaintza kulturala erabiltzaileen gogobetetzera zuzentzen dela eta gogobetetze maila balorazio inkestean eta kexak jakinarazteko bideen bitartez jakin behar dela. Emaizak kontuan hartu behar dira bai etengabeko hobekuntzara bai bezeroen nahiz erabiltzaileen beharrei erantzutera zuzendutako lana ahalbidetzeko.

Jarduerak diseinatu eta programatzerakoan, ahalegina egingo da erabiltzaileek parte hartzeko prozedurak txertatzeko, eskaera eta eskaintza ahalik eta ondoen uztartze aldera. Ahalegina egingo da, gainera, proiektuak demokrazia kulturala indartu dezan, hau da, norbanako guztien adierazmena indartu dezan.

#### 4.8. Memoriak eta justifikazioak

Egindako lana azaltzea ahalbidetzen duten tresnak dira.

Kultur kudeatzaile publikoek eta elkarte mundukoek jarduerari eta egindako gastuari buruzko memoriak egiteko betebeharrak daukate. Herri administrazioek finantzaturako edo diruz lagundutako proiektuetan lan egiten duten alor pribatuko kultur kudeatzaileek, beren aldetik, baliabideak jarri dituzten herri administrazioen aurrean kontuak emateko betebeharrak daukate, eta, horretarako, jardueraren memoria, memoria ekonomikoa eta egindako gastuaren justifikazioa aurkeztu behar dituzte.

#### 4.9. Ebaluazioa

Helburuak eta emaitzak lotzen dituen tresna da.

Kultur kudeatzaileak jarduerarekin lotu nahi diren helburuak eta emaitzak zehaztuko ditu; baita betetze maila ebaluatzeko modua ere. Era berean, neurriak hartuko ditu erabiltzaileen balorazioen eta interesen berri jakiteko.

Bestalde, kultur kudeatzaile bakoitzak, profesionala den aldetik, bere ebaluazioa planifikatu behar du haren zuzendaritzaren edo ekintzaren bidez egindako jardueren gainean. Hori hala, kontuan izango da, ebaluazioan, noraino bete diren gaitasunei lotutako jardunbide egokiak eta jardunbide instrumental egokiak.

Jardueren gaineko ebaluazioan, bereziki hartuko dira kontuan: kudeaketa ekonomikoa, ikusgarritasuna; lurraldean, testuinguruan eta erabiltzaileengan izandako eragina; baliabideen errendimendua; egindako harreman profesionalen heldutasuna eta kudeatutako proiektu, produktu nahiz zerbitzuen kalitatea (kalitatea definitzeko, ikus 3. kapitulua).

Jardunbide egokitzat jotzen da kontratatzaileari, proiektuak

finantzatzen dituzten eragileei eta goiko organoei, egoki dezan, informazioa eta kontuak ematea. Komenigarria da, halaber, gaur egun gizarte zibileko erakundeek daukaten erantzukizun sozialari bide egitea.

Kasu guztietan aldizkako ebaluazio bat egingo da etengabe hobetzen joateko eta kudeatutako jarduera, zerbitzu, proiektu nahiz espazio kulturala progresiboki garatzeko; gainera, parte hartzen duten eragile edota profesionalak ezarritako helburuak lortzeko, denak erantzunkide egitea sustatuko da.

Kultur kudeaketaren profesionalak, inoren proiektuen eta zerbitzuen kanpo ebaluaziorako eragile gisa jardun ahal izango dute, hala eskatzen zaienean.

Beraz, kultur kudeatzaileak eraginkortasunaren eta errentagarritasun sozial nahiz ekonomikoaren arauari jarraituz lotu behar ditu bere helburuak. Ebaluazioa egiteko, ekintzen eta jardueren helburuez gainera, ebaluaziorako adierazleak, metodologia eta ebaluazioa egiteko egutegia zehaztuko dira.

Kultur kudeaketaren ebaluazio adierazleen sistemak kontuan izango ditu bai alderdi kuantitatiboak (zenbat jende joaten den, erabiltzaileen gogobetetze indizea, kostua/erabiltzailea erlazioa, etab.) bai kualitatiboak (kalitatearen balorazioa, inpaktua, etab.). Aintzat hartu behar dago adierazle kualitatiboak (datuetan eman ezinak) zailak direla neurtzeko eta sarritan iritzi edo balorazioetan oinarrituko direla. Jardueraren inpaktuari buruzko adierazleak bereziki esanguratsuak eta beharrezkoak dira eta, ildo horretan, inportantea da inpaktu soziala eta ekonomikoa aztertzea. Hori dela eta, komenigarria da jarduera kulturalak kulturaren sektorean bertan eta beste sektore batzuetan izandako inpaktuari buruzko azterketak egitea.

Gogobetetzea da beste adierazle garrantzitsu bat. Kontzeptu hori aipatzean, erabiltzaile edo kontsumitzaileen gogobetetze indibidualaz ari gara. Dena den, sektore publikoan gogobetetze kolektiboa ere aintzat hartuko da. Gogobetetze neurtzeko, publikoari edo erabiltzaileei internet bidez egindako inkestek eta, idatziz nahiz ahoz, lekuan bertan egindako galderak emandako datuak erabil daitezke.

## 05/ Jabetza intelektualaren kudeaketa eta erabiltzaileen eskubideak

### 5.1. Jabetza intelektual errespetatu beharra

Jabetza intelektualerako eskubidea eskubide subjektiboa da. Eskubide hori artelanen sortzaileei ematen zaizkien ahalmen pertsonal eta ondarezko ahalmen batzuek osatzen dute, besteak beste. Jabetza intelektualari buruzko legearen eta sorkuntza eta adierazpen askatasunaren arabera, kultur kudeatzaileak espainiar Konstituzioak babesten duen oinarritzko eskubide hori errespetatu egin behar du.

Betebehar horren ondorioz, kultur kudeatzaileak bere gain hartu behar du obrak ustiatzearen ondoriozko likidazio ekonomikoa egile eskubideengatik, betiere, egin beharreko kudeaketak berekin horixe dakarrenean eta obrak ustiatzeko eskubide guztiak edo zati bat egilearentzako bakarrik erreserbatuta ez daudenean edo eskubideak kudeatzeko entitate batekiko edozein konpromisotatik libre daudenean (Creative Commons eta halako Copyleft lizentzien bitartez).

Jabetza intelektualari buruzko indarreko legea (aurrerantzean JIL) apirilaren 12ko 1/1996 Legegintzako Errege Dekretuaren bidez onartu zen testu bategin gisa eta gerora uztailaren 7ko 23/2006 Legearen 2. artikulua aldatu zuen. Lege horrek xedatzen duenez, kultur kudeatzaileak errespetatu beharko dituen eskubideen eta ahalmenen barruan eskubide pertsonalak (moralak) eta ondarezko eskubideak (batez ere ustiapenari lotutakoak) daude. Eskubide horiek obra erabiltzeko ahal osoa eta hura ustiatzeko eskubide eskusiboa ematen diote egileari, JILan ezarritakoak beste mugapenik gabe.

#### 5.1.1. Eskubide pertsonalak (moralak)

Eskubide moralak JILaren 14. artikularekin lotutako ahalmen batzuk dira eta ahalmen horiek artista sortzailearen izaerari

atxikirik daude. Ahalmenok ezin ditu sortzaileak transferitu, eta ezin die uko egin ere; eskubide horietakoren bat lagatzea erabat deuseza da. Hona hemen artistei (egileak nahiz interpretatzaileak izan) aitortzen zaizkien eskubideak:

a) Bere obra jendartean zabaldu behar den eta nola zabaldu behar den erabakitzea. Zabalkundea da eskubide moralaren lehen adierazpidea, eta honetan datza: obra bat, zeinahi eratara, publikoarentzat lehen aldiz eskuragarri egitea ahalbidetzen duen egintza (JIL, 4. art.). Eskubide horrek egilearen esku uzten du, obra jendartean zabaldu nahi duen ala ez erabakitzeaz gainera, noiz eta nola zabaltzea iruditzen zaion komenigarrien (fotograma bidezko erreproduzio eta bana-keta bitartez, ale grafikoen bidez, zuzeneko komunikazio publikoko ekitaldi baten bidez etab.). Oro har, eta zenbait jarrera doktrinal alde batera utzita, onartzen da jendartean zabaltzeko eskubidea iraungi egiten dela publikoak obra bat lehen aldiz eta zeinahi eratara eskuragarri izan duen unean bertan. Hortik aurrera, beraz, egileak ezingo ditu kontrolatu, zabalkundearen aitzakian, publikoari obra beste bitarteko batzuen bidez eskuratzeko suertatzen zaizkion aukerak. Hala ere, aurrerago aipatuko ditugun ustiapen eskubideak erabiliz gero, bai egin ahal izango du kontrol hori.

b) Zabalkundea egilearen izenarekin, izenorde batekin edo izenik gabe egingo den erabakitzea. Eskubide honen bitartez, artistak obraren aitatasuna aitor dakiola edo aitatasun hori ezkuta dadila exijitu dezake.

c) Obraren egiletza aitor dakiola exijitzea. Eskubide hau sortze egintzaren zuzeneko ondorio da.

d) Obraren osotasuna gorde dadila exijitzea eta obran edozein aldaketa egitea galaraztea. Egilearen alde aurreko baimenik gabe obra bat aldatzea edo desitxuratzea galarazteko eskubidea da. Hala, obraren osotasuna babesten da. Hor sartzen da, baita ere, obra sortu zen bezala ezagutarazteko eskubidea; baita egileak aldatzeko erabakia hartu arte obra dagoen-dagoenean mantentzekoa ere.

e) Obra aldatzea, hirugarrenek eskuratutako eskubideak errespetatuz. Eskubide honetaz ari garenean, ulertzen da

obraren edukia eta funtsezko elementuak aldatzeaz eta, ondorioz, obraren konfigurazio zaharraren lekuan konfigurazio berria jartzeaz dihardugula.

f) Obra merkatutik erretiratzea, egilearen iritzi intelektual nahiz moralak aldatu direlako edo, haren ustez, obra behar den perfekzio mailara iristen ez delako; betiere, aurrez kalte-galerak ordainduta ustiapen eskubideen titularrei. Eskubide honi atzera eskuratzeko eskubide esaten zaio.

g) Obraren ale bakarra edo bakana eskuratzeko modua izatea hura beste norbaiten esku dagoenean, jendartean zabaltzeko eskubidea edo dagokion beste edozein eskubide baliatu ahal izateko. Ahalmen hori baliatu ahal izango da artistak jendartera zabaltzeko eskubidea erabiltzeko asmoz eskuratzeko duenean ale bakarra, eta betiere, egileak jendartean erakusteko eskubidea erreserbatu badu (56.2 art.) edo obran aldaketak egiteko baldin bada (14.5 art.).

Kultur kudeatzaileak kontuan izan behar du kudeatzaileak berak, bitarteko eragileek eta komunikabideek ez dutela, inondik inora ere, artista edo egile baten obra zentsuratu edo aldatzerik izango.

Azkenik, jakin beharra dago jardueren kredituetan parte hartzaileen eta egileen aipamen osoa egin behar dela, eta parte hartzaileez eta egileez ari garenean, Gida honen ondorioetarako, objektu edo jarduera artistikoa egiten zuzenki parte hartu dutenez eta sorkuntzaren ikuspegitik parte hartu dutenez dihardugu.

#### 5.1.2. Ondare eskubideak

Ondare eskubideak JILak aitortzen dituen ahalmen ekonomiko batzuk dira eta ahalmen horiek artistari, interpretatzaileari edo egileari ematen zaizkio. Eskubide hauek transmititu egin daitezke eta bi kategoria hauetan bilduta daude:

a) Ustiapen eskubideak

Transmititu egin daitezkeen eta titularrak balia ditzakeen eskubide batzuk dira. Eskubideok JILaren 17. artikuluan daude

zerrendatuta. Ustiapen eskubideen multzo hori osatzen duten ahalmenak eskubide independentetzat jotzen ditu JLLak eta honako hauek dira:

1. Erreproduktzio eskubidea (18. art.): euskarri ukigarri batean kanporatu eta obraren kopiak edo aleak lortzean datza. Oso garrantzitsua da, ale horien bidez publikoak obra ezagutu ahal izango du eta.

Bi komunikazio modurik garrantzitsuenak komunikazio grafikoa eta soinu bidezkoa dira. Soinu bidezko komunikazioa artisten edo interpretatzaileen bitartez egiten da eta euskarri ukigarrietan finkaturik geratzen da, obra komunikatze aldera.

2. Komunikazio publikorako eskubidea (20. art.): alde zuzenetik banatu gabe, obra edo emankizuna denetarik pertsonak jasotzea ahalbidetzen duen edozein egintza da. Kultur kudeatzaileari gehien eragiten dion eskubidea da obra artistiko bat publikoari helarazteaz ari garenean.

Legeak komunikazio egintza gisa zerrendatzen ditu, besteak beste, antzezpenak, kontzertuak, obra dramatiko-musikalak jendaurrean ematea, ikus-entzunezko obrak proiektatzea, obra plastikoen erakusketak, irrati-difusio bidez musika obrak ematea, hari, kable eta zuntz optiko bidezko transmisioak eta obra denbora errealeko erreproduktzio modalitatean Internet bidez eskuratzea (streaming).

Obra babestu bat jendaurrean komunikatzeko edozein egintza legezkoa izateko, alde zuzenetik artistaren baimena behar da.

3. Banaketa eskubidea (19. art.): obra baten jatorrizkoa edo kopiak jendaurrean eskura jartzean edo, salmentaren bidez, maileguaren bidez edo beste edozein modutara emanaldiak euskarri ukigarri batean finkatzean datza. Hemen sartzen da, baita ere, Internet bidezko banaketa, deskarga modalitatean (downloading).

4. Eraldatzeko eskubidea (21. art.): egokitzapen baten edo bestelako edozein aldatetaren ondorioz, obra desberdin bat eratortzen denean. Artista edo egilea izango da, edo, hala da-

gokionean, interpretatzailea, eraldaketa baimenduko duena; horren truke errendimendu ekonomikoa jaso ahal izango du.

b) Ordainketa eskubideak

Egileari berari zuzenean edo eskubideen kudeaketa kolektiborako entitate baten bidez nahiz horretarako berariazko ahalmena duten bitartekarien bidez likidatzen zaizkion eskubideak dira. Lehenago adierazi dugun legez, artistak edo egileak baino ezin du bere obra jendaurrean esku libre utzi, lizentzia ireki bat onartu eta gero (esaterako, Copyleft bidez).

c) Irakaskuntza eta hezkuntza, ondare nahiz zientzia erakundeetako erabilerean arauketa berezia.

Hezkuntzaren alorrean eta JLLaren 32. artikularen arabera, zilegi da norberaren obran inoren obraren zatiak sartzea, zatiok idatzizkoak, soinu bidezkoak edo ikus-entzunezkoak izan; eta zilegi da, halaber, obra isolatu plastikoak edo argazki figuratiboari lotutakoak sartzea, betiere, alde zuzenetik jendaurrean zabaldua dauden obrak baldin badira eta aipamen gisa edo aztertze, komentatzeko edo iritzi kritiko bat emateko sartzen baldin badira. Erabilera hori irakaskuntzako eta ikerketako helburuetarako baino ez da egingo, zatia sartu izanaren xedeak justifikatzen duen neurrian eta iturria eta obraren egilearen izena adierazita. Salbuespen hori ez da aplikatuko jardueraren kultural batek helburu hezitzailea eduki bai baina sarrera ordaindu beharra dagoenean, esaterako, ordaindu beharreko kontzertu hezitzaile batean. Izan ere, salbuespena hezkuntza erakunde formalei baino ez zaie aplikatzen zorrozki, eta pieza osoak ez baina obraren zatiak erreproduzitzen direnean, zeren eta salbuespenaren helburua obraren ezagutza zabaltzea baita.

Museo, liburutegi, fonoteka, filmoteka, hemeroteka eta artxibo publikoetan nahiz erakunde kultural edo zientifikoetan txertatuta dauden artxiboetan, JLLaren 37. artikularen arabera, libre da obrak erreproduzitu eta maileguan ematea, irabazi asmorik gabe egiten denean eta erreproduktzioa ikertzeko eta kontserbatzeko helburu hutsez egiten denean.

Era berean, lehen aipatutako ondare eta zientzia erakundeek,

irabazi asmorik gabeko hezkuntza erakundeek eta Espainiako hezkuntza sistemako irakaskuntza erakundeek ez dute eskubideen jabeen baimenik behar izango eta ez dute inolako ordainketarik egin behar izango egiten dituzten maileguengatik.

Ez da egilearen baimenik behar izango, ikerketa xede, obrak pertsona zehatz batzuen esku uzteko, obra horiek barneko sare itxi batean eta lehen aipatutako erakundearen lokaletan horretarako prestatutako terminalen bitartez uzten direnean, eta, betiere, obra horiek bildumetan bertan daudenean eta eskurapen edo lizentzia baldintzarik ez daukatenean. Horrek guztiak ez du esan nahi, ordea, egileak bidezko ordainsaria jasotzeko eskubiderik izango ez duenik.

## 5.2. Datu pertsonalen kudeaketa eta zaintza

Beren lanean jarduteko, kultur kudeatzaileek, askotan, erabiltzaileen eta hornitzaileen datu pertsonalen zerrendak edukitzen dituzte. Datuak kudeaketa administratiboarekin lotutako aspektuetarako erabiltzea alde batera utzita, behar-beharrezkoa da erabiltzaileei buruzko datu base bat edukitzea komunikazio ekintzak gauzatzeko.

Nolanahi ere, kultur kudeatzaileak kontuan izan behar du datuak eta datu baseak besterenezinak direla pertsona titularren baimenik gabe. Ildo horretan, datu pertsonalak babesteari buruzko 15/1999 Lege organikoak, abenduaren 13koak, xedatzen duenari jarraitu behar zaio, izan ere, lege horren helburua da, datu pertsonalen tratamenduari dagokionez, askatasun publikoak eta pertsona fisikoen oinarrizko eskubideak eta, bereziki, haien intimitate pertsonala eta familiakoa bermatzea eta babestea.

Kultur kudeatzaileak, beraz, bere zaintzapean dituen datu pertsonalak eta jarduerari lotutako pertsonenak babestuko ditu.

## 06/ Jarduera, zerbitzu eta espazioen kudeaketa

### 6.1. Espazio, ondasun eta ekipamendu kulturalak edukitzea

Kultur kudeatzaileen erantzukizuna da haien ardurapean dauden espazio eta ekipamenduak behar bezala erabiltzea; baita erabiltzaileei espazio eta ekipamenduok modu arduratsuan erabiltzeko exijitzea ere.

Kultur kudeatzailea arkitektura, zentzumen eta hizkuntz oztupoak desagerrarazten saiatuko da eta, horretarako, irisgarritasunaren alde egingo du zentzu guztietan.

Kultur kudeatzaileak zorrotasunez beteko ditu langileen eta erabiltzaileen laneko arriskuak prebenitzeko eta segurtasuna bermatzeko obligazioak, bai ekipamenduak erabiltzean bai bide publikoan jarduerak egitean.

Era berean, kasuan kasuko jarduerak egitearen ondorioz ondasunei eta pertsoneri eragiten ahal zaizkien kalteei estaldura emateko, beharrezkoak diren aseguruak kontratatuko dira.

Hala ere, kultur kudeatzaileak jabetu behar du prebentziozkoak diren funtzionamendu protokolo eta arau zorrotzegiak ezartzea oztupo bihur daitekeela jarduera kultural bat aurrera ateratzeko. Helburua izango da ekipamenduen erabilera erraztea, gehiegizko ardurak nahiz prebentzioak, erabilera horren aukerak alferrik murgatzea saihestuz.

### 6.2. Proiektuen eta zerbitzuen gobernantza egokia

Kultur kudeatzaileen zereginetako bat jendeari (herritarrei, komunitateari, publikoari) zuzendutako proiektuen eta zerbitzuen gobernantza da.

- “Proiektu” esaten zaie, hasierako ideiatik hasi eta martxan jarri arte, garapen bidean diren jarduerari edo baliabide eskaintzei, zerbitzu gisa sendotu aurreko fasean.

- “Zerbitzuak” dira jarduera eta baliabide eskaintzak, modu egituratu eta bideragarrian ematen direnak eta denboran jarraipena dutenak.

Kultur kudeatzaileak kudeatu behar ditu proiektu eta zerbitzu artistiko nahiz kulturalak; horien artean, fundazioak, sozietateak, patronatuak, erakunde autonomoak, elkarteak, enpresak, zentroak eta ekipamenduak. Nolanahi ere den, esparru publikotik izan nahiz pribatutik izan, autonomia gehiago edo gutxiago izan, kultur kudeatzaileak gobernantza egokia bermatu behar du, Gida honetako 1. kapituluaren deskribatutako oinarriari jarraituz. Alor publikotik datozen baliabideen bidez erabat edo partzialki finantzatutako erakundeen kudeaketan, kultur kudeatzaileak zerbitzuaren edo proiektuaren interes eta funtzio publikoa nabarmendu beharko du, horrek justifikatuko baitu baliabide publikoen ekarpena.

Alor publikotik datorren kudeaketa kulturala berritu eta hobetu egiten da emaitzen arabera kudeaketari jarraitzen zaion neurrian. Hala, ekintza behar sozialetara egokituz, parte hartze soziala handitzearen alde egiten da, eta hobera egiten da gardentasunean, ardurak hartzean eta kontuak ematean (accountability).

Baliabide publikoekin finantzatutako zuzenbide pribatuko erakundeen kudeaketa kulturalak bat etorri behar du eredu horrekin, haren ezaugarrietara eta funtzionatzeko modura egokituz.

Kasu guztietan, zerbitzuaren edo proiektuaren funtzionamendua modu inpartzialean eta jardunbide egokien eta xedeetan betetze mailaren ikuspegitik baloratzen lagunduko duen kanpo aholkularitza eskura daiteke.

#### 6.2.1. Finantzaketa publikodun proiektu eta zerbitzuetakako kontrol mekanismoak

Diru laguntzen bidez erabat edo partzialki finantzatuta dauden zerbitzu eta proiektu kulturek kontuak eman behar dituzte administrazio laguntzaileen aurrean; horretarako, memoriak eta justifikazioak aurkeztu behar dituzte, indarrean dagoen diru laguntzei buruzko legearen arabera.

Nagusiki fondo publikoen bidez finantzatutako zerbitzu eta proiektu kultural publiko edo pribatuei dagokienez, emaitzen arabera kudeaketa sistema bat diseinatu behar da, non kontuak emateko mekanismoak alderdi positibo eta eraikitzaile bati abiatuta jasoko diren, eta ez gehiegizko kontrol zurrunik abiatuta.

Hori hala, kontrolerako organo eta mekanismoak definitzeko, esan dezagun funtzio publikoa ondo emateko zaintzan dihardutenak direla, helburu hauekin: zerbitzua hobetzea eta kudeaketaren kalitatea eta eraginkortasuna handitzea; azken finean, kudeatutako zerbitzuari balio erantsia ematea. Ildo horretan, garrantzitsua da:

a) Interes orokorraren printzipioari erantzun dioten helburuak ezartzea (gutxienez, kapital publikoaren ekarpenarekiko proportzioan) eta helburuak orekatuak izatea eskuragarri dauden baliabideekin. Betetze maila aldizka ebaluatuko da (gutxienez urtean bi aldiz), eta horretarako erreferentziako adierazle batzuk ezarriko dira gertatzen diren desbideratzeak –aldekoak nahiz kontrakoak– antzemateko eta, ebaluazioaren ondoren eta ondorioz, komenigarriak diren neurriak hartzeko, jarduketa eten gabeko hobekuntzarantz noratuz.

b) Ekintza publikoa kontrolatzea, gizarteari informazioa ematea eta egindako ekarpena ebaluatzea ahalbidetuko duten informazio sistemak sortzea. Gardentasun neurriak tresna onak dira ustelkeriaren kontra borrokatzeko, betebeharrak publikoaren eta interes pribatuen arteko tirabira aukerak murrizten dituztelako. Alor publikoan, Administrazioak sortutako informazioa jabeago publikokoa izatean datza.

c) Kultur kudeatzaile zuzendariak eta beren lantaldeak ondo trebatu egotea bermatuko duten kontratazio sistemak ezartzea, eta sistema horiek gobernantza egokia eta zerbitzuaren etengabeko hobekuntza bultzatzea produktibitateari, herritarrei ematen zaizkien zerbitzuen kalitateari eta balio publikoaren sorkuntzari dagokienez.

d) Kontrolerako organoetako kideak bateragarriak direla eta agindu zaizkien eginkizunak beren gain hartzeko behar den deikazio mailara iritsiko direla ziurtatzea.

e) Legeak eta arauak zaindu eta errespetatzea, iruzur edo ustelkeria oro saihestuz.

f) Kudeaketa ekonomikoan modu garden eta publikoan jardutea, aurrekontuak eta emaitzen memoriak aurkeztuz.

Oso gomendagarria da kanpoko kontu ikuskaritzak eginaraztea, egiaztatze eta autokontrol neurri gisa.

Proiektu baten edo zerbitzu baten garapenaren, jarraipenaren eta kontrolaren plangintza ezartzeko, beharrezkoa izango da parte hartzen duen erakunde publiko nagusiak (ekarpen ekonomikorik handiena egiten duen erakundea) programa kontratu bat –kudeaketa kontratu ere esaten zaio– ezartzea zerbitzu, proiektu edo erakunde kulturalarekin batera. Era berean, kome-nigarria izan daiteke:

a) Kanpoko kontu ikuskaritzara jotzea egiaztatze eta autokontrol neurri gisa.

b) Kudeaketa kontrolatzeko organo espezifiko bat sortzea eta, ageriko arazoak egonez gero, gerta litezkeen zabarkeria, iruzur edo ustelkeriak ikertzeko beharrezko unitatea sortzea.

### 6.2.2. Kudeaketa kontratua (programa kontratua)

Plangintza estrategikoko tresna bat da. Administrazio nagusiaren eta erakunde kulturalaren arteko konpromisoak antolatzen ditu. Alderdi biok erantzunkide egiten ditu proiektuaren edo zerbitzuaren helburuaren lorpenean. Era berean, elkarrekin adostutako hobekuntza helburuak lortzeko emandako fruituen onuradun egin nahi ditu alderdi biak. Diru laguntzaren zenbatekoa, ezarritako helburuen lorpen mailaren arabera ezartzea planteatu liteke. Hori pizgarri bat izango litzateke zerbitzuaren hobekuntzarako eta aurrerabiderako.

Kudeaketa kontratuaren edukia:

a) Misioren definizioa: proiektuaren edo zerbitzuaren esparru kontzeptuala, non, ahalik eta argien eta laburren, zertan jarduten den eta zer lortu nahi den definitu behar baita. Beharrezkoa bada, aski denbora igaro ondoren berrikusi egin daiteke, baina aldaketan eta testuinguruaren arabera.

b) Agertoki instituzional eta korporatiboa.

c) Esparru estrategikoa: ildo estrategikoak eta misioa gauzatzeko moduak zehaztea.

d) Aurrekontu esparrua: estrategia, egitura ekonomikoa eta finantzaketa. Bat etorri behar du helburuekin.

e) Giza baliabideak: proiekturako edo zerbitzurako dagoen taldea, organigrama, lanpostuen zerrenda eta funtzioak.

f) Helburu operatiboak: helburuak eta ebaluazio adierazleak. Baliabide publikoak zertan erabili nahi diren eta zeintzuk emaitza aurreikus-tan diren argitasunez adierazteko modua da. Neurgarriak izan behar dute, eta argiak, ulergarriak, denbora neurri bati lotuak (urtea, eguna, etab.).

g) Informazio sistema: helburu operatiboen neurria ezartzen duten eta emaitzak lortzeko moduz informatzen duten adierazleen multzoa.

h) Pizgarri sistema: sariak edo zigorrak, emaitzen lorpen mailaren arabera. Esate baterako, finantzaketaren gehikuntza edo beherapena.

i) Kontratua kudeatzeko, ebaluatzeko eta haren jarraipena egiteko esparru instituzionala. Ebaluaziorako eta jarraipena egiteko modua eta organoa, egoki denaren arabera: zuzendaritza kontseilua, batzorde betearazlea edo jarraipen batzordea. Edozein kasutan, taldea eta haren eginkizunak behar den moduan definituko dira eta helburuen betetze maila ebaluatzeko periodizitatea eta informazioa ezarriko. Gainera, jardunbide egokiak bete egiten direla zainduko da eta, zalantzarik egonez gero edo ageriko kasurik gertatuz gero, tresna espezifiko bat sortuko da, kontrolerako kanpo mekanismo independenteak –Parlamentuarekin, zerbitzu ikuskapenekin edo herritarren babesleekin (ombudsmen) lotutakoak– egotearekin bateragarria izango dena.

## 07/ Kultur politikak: lan-kidetza eta autonomia

### 7.1. Sormenari eta hirugarren sektoreko proiektuei zuzendutako laguntza

Kultur kudeatzaileak, sarritan, proiektu politikoan, proiektu teknikoan, sortzaileen proiektuen, elkarrekin proiektuen, kultur industriaren proiektuen eta abarrekoen balorazioan esku hartzen du. Bere zeregina hau da: ahalik eta zorrotasun eta inpartzialtasun handinez, proiektuon bideragarritasuna eta interesa zehaztea, proiektuon gauzapena balidatu aurretik zehaztutako irizpideei jarraituz. Sormenezko proiektuak edo entitateen proiektuak ebaluatuko ditu, egin litezkeen hitzarmenak edo eskura litezkeen diru laguntzak zehazteko.

Kultur kudeatzailearen ekintzek sektorearen egonkortasunari egin behar diote mesede. Hona hemen kontuan hartu beharreko zenbait gauza:

a) Kultur kudeatzaileak, bere jardunean, saiatu behar du programa kooperatiboak, hitzarmenak eta akordioak egutegi politikoan menpe ez uzten.

b) Zuzkidura ekonomikoa eta laguntzen aurrekontuak ahalik eta bizkorren onartu eta eman beharko lirateke, ordainketa egutegia eragilearen jardura programara ondo egokitzeke.

c) Jardueren programazioak epe luzerako plangintza bat jaso beharko luke eta hitzarmen bidezko arauketak, berriz, alderdi biek programa betetzeko konpromisoa hartzea ekarri beharko luke.

d) Hitzarmenari lotuta dauden eragileek kudeaketaren eta egindako jardueren gaineko ebaluazio osoa aurkezteko konpromisoa hartu beharko lukete, adostutako adierazlearen arabera.

e) Proposamen artistiko eta kulturaletarako laguntza nahiz diru laguntza eskaeren balorazioan, kontuan hartuko da Gida hau betetzen den.

Gainera, beste eragile batzuekin akordioak eta hitzarmenak ezartzeko borondatearekin lan egingo da, jarduerak egiteko eta, hala, era orotako lankidetzak moduak sustatzeko (tokikoa, eskualdekoa, nazionala eta nazioartekoa, eta baita sektore publikoaren eta sektore pribatuaren artekoa ere), kontuan hartuta elkarrizketa ezinbesteko tresna dela kultur kudeatzaileen zereginetan.

## 7.2. Autonomia teknikoa eta antolaketa mailakoa

Kultur kudeaketaren jardunbidea interferentziarik gabe eta askatasun, independentzia eta autonomia profesionalari mehatxurik egin gabe gauzatu behar da. Hori dela eta, garrantzitsua izango da jardunbide profesionalaren askatasuna defendatzea helburu profesionalekin zerikusirik ez duten interesen presioari –halakorik balego– aurre egiteko.

Jardunbide egokia da, esaterako, kultur kudeatzaileak baloratzeko eta programatzeko dituen irizpide teknikoak eustea. Dena den, zorrotasun tekniko hori bateragarria izan behar da adostasun bideak topatzeko nahiarekin, batetik, enkargu zehatzak hobeto ebazteko eta, bestetik, programazioak orotariko publiko eta interesetara iristeko.

Kultur kudeatzailea kontratatzen duten erakunde edo enpresen leialtasun printzipioa ezeztatu gabe, komenigarria da kudeatzaileak dauden espazioen eta horien kudeaketa egituren independentzia babestea, bereziki egitura horiei esker jarduketara programa eraginkorrak babestu eta garatu direnean. Hori hala, positibotzat jotzen da independentzian eta gardentasunean oinarritutako kultur kudeaketako ereduak indartzea.

Kultur kudeaketako profesionala, beraz, kultur politikak lantzeko balorazio irizpideak jarri behar dituen eragilea da, eta horretarako, bai sorkuntza garaikidearen ikerketa, ekoizpen eta zabalkundera bai kulturara, oro har, zuzendutako fondo publikoak ebaluatu behar ditu.

## 7.3. Kultur politikak

Kultur kudeatzaileak kultur garapenerako arau eta politikak lantzen eta sustatzen lagundu behar du. Herritarren nahien hartzailea da politika, eta kultur kudeatzaileen eta agintean

dauden gobernariaren arteko lankidetzak ezinbestekoa da balio publikoko sortze ekimenak garatu ahal izateko. Honenbestez, alor politikoaren kudeaketa kultur kudeatzailearen beste eginkizun bat izango da, izan ere, bere irizpide teknikoak koordinatu beharko ditu bere eremuan jarduten duten borondate politikoekin. Ildo horretan, kultur kudeatzailea ahaleginduko da bere lana plangintzan finkatzen, hauteskunde egutegiarekin harago joateko helburuarekin.

## 7.4. Eragileen arteko lankidetzak

Gaur egungo kultur dinamismoa eta aktoreen aniztasuna egoteko, lankidetzak modu gutxi-asko konplexuen bidez politikak garatu eta zerbitzuak eman behar dira, eta erakunde publiko edota pribatuak, etekin ekonomikoak lortzeko helburuz nahiz irabazi asmorik gabe, lankidetzan eta elkarri eraginez jardun behar dute izaera publikoko helburu komunak lortzeko. Lankidetzak eraginkorra izateko beste modu bat da.

Bestalde, honako hauek jokaera kaltegarriak dira: ikuspegi posesiboak, antolaketa arloko isolamendua eta jarrera alderdikoiak nahiz nagusikeriazko jarrerak.

Jardunbide egokitzat jotzen da, halaber, jendeak eskuragarri izatea publikoari, testuinguru sozial eta ekonomikoari, jardueraren emaitzei edo bestelakoek buruz egiten diren azterketak, betiere, helburua hauxe denean: herritarrek errealitatea eza gutzea eta beren iritzia propioa osatzea, eta beste kultur eragile batzuentzat edo komunitatearentzat baliagarria izatea.

# 08/ Giza baliabideen kudeaketa

## 8.1. Giza baliabideak eta profesionalen kontratazioa

Kultur kudeatzaileak, askotan, hainbat profesionalen laguntza behar izaten du (entitateko langileak, eragileak, kanpoko enpresak, profesional independenteak, beste entitate batzuk...) zerbitzu, proiektu edo jarduerak bat garatzeko orduan.

Kultur kudeatzailea arduratu egingo da kanpoko zerbitzuak edo langileak kontratatzearen prozesuetan gardentasuna bermatzeko, hau da, behar bezalako publikitatea egin dadin eta prozesuok lehia librea irekirik egon daitezen, izan lehiaketak bidez (publikoa edo mugatua), izan barne sustapen bidez edo enpresa espezializatuen bidezko hautapena izan, besteak beste.

Hala ere, kultur alorrean sarritan profesional bakan eta bakarrak kontratatzen dira, horien artean: artistak, intelektualak edo ibilbide oparoa aitortzen zaien kultur kudeatzaileak. Profil espezifikoaren kasuan, komenigarria izan daiteke zuzeneko kontratazioa, betiere, espezifikotasun hori (gaitasun profesionala eta profilarren egokitasuna) agerikoa eta frogagarria denean.

## 8.2. Langileak hautatzeko prozedura

Langileak kontratatzearen, izangaien profila eta gaitasun aproposak baloratuko dira, aukeratutako hautagaia ezarritako helburu profesionalak lortzeko moduan egon dadin. Hona hemen langileen hautaketan esku hartzen duten funtsezko alderdiak:

- a) Profesionalak hautatzeko deialdia egitea edota prozedura iragartzea.
- b) Hautatzeko prozedura modalitatea eta oinarriak iragartzea.

c) Lanpostuaren ezaugarriak argitaratzea (lanerako leku fisikoa eta eskuragarri dauden bitartekoak).

d) Profila, gaitasunak eta funtzioak zehaztea.

e) Kontratazio modalitatea, kontratuaren iraupena, soldata eta ordainketa baldintzak zehaztea.

Hautaketa bidezkoa eta objektiboa izango dela bermatzeko, kanpo zerbitzu profesional bati eskatuko zaio langileen hautapen prozedura egiteko, edo bestela ospe oneko kanpo adituak sartuko dira batzorde ebaluazio batzordean.

Azkenean kontratatuak izango diren langileek prestakuntza eta gaitasun egokiak izatea ziurtatu beharra dago.

### 8.3. Zerbitzu publikoetako zuzendarien kontratazioa

Baliteke kultur kudeatzaileak bere gain hartu behar izatea kultur kudeaketako zuzendariak hautatzeko prozedura modalitatea eta kontratazio baldintzak erabaki edo proposatzeko ardura. Hautaketa batzorde bateko kide izatea ere egokitu dakiok. Bestalde, kultur kudeatzaile zuzendariaren figurak duen garrantzia dela eta, argi dago halako profil profesionalak hautatzeko modu gardenak bilatu behar direla, ondokoa kontuan hartuz:

a) Zuzendariak beren merituen eta gaitasunen arabera hautatuko dira.

b) Hautaketa prozedura bat egitea gomendatzen da. Kasuan kasuko hautaketa prozedura halakoa edo holakoa izan badaiteke ere (lehiaketa publiko bidezkoa, mugatua edo irekia, barne sustapen bidezkoa edo enpresa espezializatu bidezkoa, publikitate eginda edo egin gabe), hautatzeko jardunbiderik onena lehiaketa ireki eta publikitadeduna dela jotzen da, aukera berdintasuna bermatzen duelako.

c) Zuzendaria baloratzeko, haren profila proiektura eta alderdi kontratugileak jarritako oinarrietako eskakizunetara noraino egokitzen den hartuko da kontuan.

d) Kontratu harremana, aldi jakin baterako programa-kontratu izango da. Kontratuaren iraupena, programaren helburuak betetzeko bestekoa izango da. Kontratuak luzatu egin ahal izango dira aldi berri baterako eta programa berri baterako, betiere, egindako lanaren ebaluazioa positiboa bada.

e) Programa-kontratuan honakoak zehaztuko dira: helburua, ebaluazio adierazleak, lortu nahi diren emaitzak, baldintzak, eskuragarri dauden bitartekoak eta gauzatzeko epeak. 6.2.2 atalean, programa-kontratuaren edukiei buruzko deskripzio xehatuago bat dago.

f) Zuzendariak memoria bat aurkeztuko du urtero eta memoria hori izango da ebaluaziorako oinarria. Gainera, alderdi kontratugileak hala eskatzen dion aldiro, memoria bat aurkeztu beharko du. Kontratu amaitu aurretik, aldi osoaren gaineko memoria globala aurkeztu beharko luke.

g) Ebaluazioak jarraipen batzorde batek egin beharko lituzke, eta batzorde horrek alderdi kontratugileari zuzendutako balorazio txosten bat egin beharko luke. Ebaluazioan, erakundeaz kanpoko adituek parte hartu beharko lukete. Programa-kontratuan adierazitako helburuen betetze maila baloratu egingo da. Balorazioa ez bada positiboa, alderdi kontratugileak neurri zuzentzaileak hartzea eskatu ahal izango du eta, beharrezkoa bada, kontratu amaitutzat jo, ez delako bete.

h) Kontratu bat amaituz gero, beste hautaketa prozesu bati ekingo zaio plaza hutsa betetzeko. Kargua uzten duen zuzendariak bermatuko du zerbitzuak ondo funtzionatuko duela zuzendari berria lanean hasi arte eta zerbitzua martxan utziko du gutxieneko denboraldi batez ondo ibil dadin.

### 8.4. Behar adinako lantaldeak, ondo osatuak eta egonkorak

Proiektuek, zerbitzuek eta espazioek behar bezala funtzionatuko dutela ziurtatzeko, arretaz zainduko da behar adinako lantaldeak, ondo osatuak eta egonkorak egotea. Kide bakarraren edo lantalde txikien kultur kudeaketak polibalentea izan behar duela onartzen da. Era berean, talde profesional konplexuetako kide diren kultur kudeatzaileen espezializazioa baloratu egingo da.

### 8.5. Lanbide prestakuntzako eta borondatezko praktikak

Praktikak egiten ari diren ikasleen eta bekadunen kolaborazioek prestakuntza xedea izan behar dute eta boluntarioen kolaborazioek, berriz, izaera osagarria izango dute beti. Bi kasuetan, egin beharreko funtzioak eta lanak ezin dira profesional baten funtzio eta lanen baliokideak izan, eta ezin dute lanpostu bat ordezkatu. Praktikak egiteak ordain ekonomikoa izan dezake dieta eta lekualdaketengatik. Bekak, ikasketa gastuetan laguntzeagatik sari gisa ordainduko dira. Borondatezko laguntza prestazioa ez da ordainduko. Betiere, bi alderdien arteko harremana idatzizko kontratu edo hitzarmen bidez ezarriko da.

### 8.6. Bateriaezintasunak

Erakunde publiko batean profesionalki jardutea bateraezintzat jotzen da interes gatazka bat sorrarazi edo lanpostu publiko bati dagozkion betebeharrak kaltetu ditzaketan jarduerak pribatuak eta norberaren intereseko jarduerak egitearekin. Profesionalok beren jardunaren inpartzialtasuna erakutsi behar dute, eta horretarako agindu zaizkien eginkizunei erabat emanda egon behar dute. Gainera, erabateko dedikazio hori ez du inolako jarduerak edo interesek baldintzatu behar, herritarren interes orokorren zerbitzura eraginkortasun eta objektibotasun handinez jarduteko.

Kontratazio zereginak objektibotasunez eta neutraltasunez egin behar dira, soilik aurkezten den proiektuak duen interesean oinarrituz eta gorabehera pertsonalak, familiakoak, korporazikoak, bezero nahia, etab. alde batera utzita. Interes gatazkarik egonez gero, profesionalak uko egin beharko dio kontratazio prozeduran parte hartzeari.

Ez da onartuko, kontratazio prozesuekin lotutako pertsona edo enpresen eskutik edo prozesuetan erabakiak hartzean, pribilegiarik edo justifikatu gabeko abantailarik dakarren mesedezko trataturik, ez norberarentzat ez norberaren senitarte-koentzat.

Bai alor publikoan bai pribatuan, jardunbide desegokitzat jotzen da behar besteko dedikazioz eta profesionaltasunez

bete ezin daitezkeen enkarguak, karguak eta funtzioak onartzea eta norberak egiten duen lan nagusian jarri beharreko arreta eta dedikazioa murriztea.

### 8.7. Laneko segurtasuna eta osasuna

Laneko espazioek segurtasun, osasungarritasun eta laneko arriskuei buruzko baldintzak beteko dituzte. Kultur kudeatzailea bere lantaldearentzako eta kanpoko kontratadunen-entzako lan baldintza egokiak lortzeaz arduratuko da. Horretarako, dauden arriskuei eta lan baldintzei buruzko informazioa jakinaraziko dio artistari, egileari edo interpretatzaileari, indarreko araudiari jarraituz.

### 8.8. Prestakuntzarako eskubidea eta betebeharrak

Kulturaren kudeaketan diharduten profesionalek kultur sektorea normalizatzen eta profesionalizatzen lagundu behar dute. Hori dela eta, oso inportantea da kultur kudeatzaileak eta haren talde teknikoak behar bezain ondo prestatuak egotea, beste gauza batzuen artean, proiektuen dimentsioa, haien bideragarritasuna eta produkzioaren eta gauzatzearen konplexutasuna baloratzeko.

Jardunbide kulturalak etengabe ari dira eboluzionatzen eta, aldi berean, gure lanbidea eraldatzen dute. Hori dela eta, hasierako prestakuntzaz gainera, etengabeko prestakuntza erabat beharrezkoa izango da.

Jakintza, esperientzia eta gaitasun gehien duten kultur kudeatzaileek beren lantaldeko kolaboratzaile eta lankideak prestatzen laguntzen dute, eta hori profesionaltasunez, errespetuz eta bi alderdiek elkar onartuz egin behar da.

Norberaren jardun profesionalari dagokionez, jarrera kritikoa eta gogoetazkoari eutsi behar zaio beti, etengabe hobetzen joateko.

### 8.9. Laneko bizitza eta familia bizitza bateragarri egitea

Neurriak hartuko dira kulturaren sektoreko langileen laneko bizitza eta familia bizitza bateragarri egiten laguntzeko. Kultur

sektoreko hainbat lanbidetako jarduerak gaueko ordutegian eta jaiegunetan egin beharrekoak izaten dira, batez ere arte eszenikoen eta musikaren arloetan.

Kultur kudeatzailearen ardura da kultur langileei eta bere buruari ordutegi ezohikoak orekatu edo konpentsatzeko formulak ematea, hala egitea eskatzen duten zerbitzu eta jarduerak egin behar direnean.

## 09/ Kudeaketa ekonomikoa

### 9.1. Ekonomia eta oreka oinarriak

Zerbitzu eta espazio kulturalen plangintzak beti izango ditu kontuan irizpide ekonomikoak espazio fisikoari, zerbitzu kopuruari eta giza baliabide nahiz baliabide materialei dagokienez. Aurrekontua, beraz, oinarritzeko eta ezinbesteko tresna izango da zerbitzuen inplementazioan.

Kudeaketa ekonomikoan, diru sarrerak eta gastuak planifikatu eta aurreikusi beharko dira, baliabideen, jardueren eta zerbitzuen arteko oreka bilatuz.

Kultur kudeatzaileak ahalegina egingo du jarduera kultural edo artistiko bat egitera bideratutako baliabide ekonomikoaren eta azkenean lortutako emaitza edo inpaktuaren arteko erlazioa proportzionala izan dadin.

Kultur kudeatzaileak proiektuen bideragarritasun ekonomikoari buruzko azterketa bat egin beharko du, proiektuok guztiz garatzeak eta horrek eskatuko lituzkeen baliabideek zer ondorio izango luketen ondo jakiteko.

Behin proiektu bat egin ondoren edo zerbitzu bat eman ondoren, komenigarria da inpaktu ekonomikoari buruzko azterketak egitea, proiektu edo zerbitzu kulturalen garrantzia eta errentagarritasuna ebaluatu ahal izateko.

Kultur kudeatzaileak bermatu egin behar du egindako gastuak eskuragarri dauden baliabide ekonomikoaren parean edo azpitik ibiltzea.

### 9.2. Kultur proiektuen finantzaketa

Kultur kudeatzailea arduratuko da kultur proiektuen biziraupena eta hobekuntza ziurtatzeko behar diren baliabide berriak bilatzeaz. Epe ertainerako estrategia gisa, finantzaketa iturriak dibertsifikatzen saiatu beharra dago, ekonomikoki iturri bakarrean menpe ez egoteko.



Epe luzera, berriz, bideragarritasuna eta iraunkortasuna bilatuko dira. Inbertsio irizpideak epe luzera pentsatuz zehaztu eta ebaluatuko dira. Kanporatze eta barneratze aukerak irizpide argiei jarraituz baloratuko dira eta ekonomikoki egingarriena den aukeraren alde egingo da, alde zurretiko irizpide motibatuen arabera.

Proiektu edo jardueraren batek diru sarrera propioak sortzen baditu, ahalegina egingo da sarrerok handitzeko, baina betiere gizarte ekintzan, hezkuntza jardueran edo publikoen sorkuntzan galerarik eragin gabe; bestalde, diru sarrera osagarriak sortzeko modu berriak bilatuko dira, esaterako, espazioak alokatuz eta zerbitzuak emanez, besteak beste.

Azterketak egingo dira orotariko diru laguntzen (Europakoak, estatukoak, erkidegokoak eta tokikoak) egokitasunari buruz eta truke orekatua dakarten lankidetzari buruz.

Gastuak murrizteko ardura hartuko da, izan bitartekoak aurretuz izan erosteko baldintza eta prezio onuragarriagoak bilatuz; hori hala, kudeaketa zorroztza egin beharko da hala erosteketan nola kontratazioan. Kostuak optimizatu egin behar dira, eta horretarako eraginkortasuna eta produktibitatea handitzen eta, aldi berean, kostuak murrizten dituzten prozesuak baloratu behar dira. Arreta jarri beharko da kultur proiektuari balio erantsia ematen dioten kostu finkoetan, esaterako garbiketa eta horniduretan, kostuok, nahitaezkoak izanik ere, kontrolatzeko modukoak baitira.

### 9.3. Babesa

Babesa emateko kolaboratzaileak bilatuko dira. Horretarako, aldekoak izan daitezkeen sektore eta enpresak aukeratuko dira, kultur proiektua nolabaiteko markekin lotzearen truke lortutako diru errazaren tentaldian erori gabe (horrek proiektuaren eta proiektuan lan egiten duten profesionalen irudia edo sinesgarritasuna kaltetuko luke eta).

Babes bidezko finantzaketa bilatzeko, honako hauek behar dira: plangintza zehatza, marketin eta komunikazio teknika bereziak eta kontrol sistema zorroztza. Fondoak erakartzeko oinarrien artean, berriz, hauek aipatuko ditugu: dibertsifika-

zioa, konplizitateak, sareak, aukera, gardentasuna, etika eta konfiantza. Garrantzizkoa da kontuan hartzea babesleek, betiere, ikusgarritasuna, bermeak eta balio sozial nahiz ekonomikoa emango dizkieten proiektuetan jarriko dutela interesa (beraien analisirako parametroen arabera). Zenbait kasutan, babesleei proiektu berritzaileek eta kultura nahiz gizarte ulertzeko modu berriak dakartzaten proiektuek piztuko die interesa. Proiektuetan gardentasuna izan behar da nagusi, batez ere kontabilitatearen ikuspegitik, kontua hirugarren baten jarritako dirua administratzea baita.

Babesa emateko proposamenak baietza jasoz gero, baldintzak, betetze aldia eta jarraipena egiteko modua idatziz eta kontratu bidez ezarriko dira.

Ahalegina egingo da Erantzukizun Sozial Korporatiboko programak dauzkaten enpresek izaera kulturalako elementuak eta edukiak txerta ditzaten programa horietan.

### 9.4. Kudeatzaile, egile, artista eta sortzaileen eskubide ekonomikoa

Ordain ekonomikoa eta bestelako ordainak bidezkoak izan behar dira, eta bi alderdien artean adostuak.

Kultur kudeatzaileek beren gain hartuko dituzte ezartzen eta adosten diren ordainsariak (lan bategatiko ordaina; ez du esan nahi soldata finko bat denik), bai ustiapen eskubideen ondoriozkoak bai egindako lana ordaintzekoak.

Komeni da kultur kudeatzaileek kultura eta arteetako profesionalen zerbitzuak ordaintzeko erabiltzen dituzten tarifak argitara ateratzea.

Era berean, eskatutako zerbitzuen, produkzioen eta ikerketen kostuak ere bere gain hartu behar ditu kultur kudeatzaileak. Zerbitzu batek edo espazio batek obra berri bat eskatzen duenean, kostu oso-oso hartu behar du bere gain eta, lehendik bazeagoen obra bat egokitzea adostuz gero, egokitzapen horren kostuak bere gain hartu behar ditu. Aurkezpen bat egiteak alde zurretiko bilaketa edo ikerketa lan bat egitea dakarrenean, espazio edo eragile kontratugileak bere gain hartuko du lan profesional horri

dagokion kostu baliokidea. Nolanahi ere, obra bat gerora ustiari egin daitekeela eta etekina atera dakiokoela aurreikusten bada, eragile ekoizleak eta egileak hasieratik adostu ditzakete hasierako inbertsioa itzultzeko baldintzak behin emaitza ekonomikoa zehatz batzuk lortu ondoren.

Alor publikoko kultur kudeatzaileen helburua onura publikoa lortzea da. Elkarrean alorrean edo fundazioetan dabilzan kultur kudeatzaileek irabazi asmorik gabe dihardute haiek ordezkatzeko dituzten elkarrean eta fundazioen xedeak lortzeko. Halako kasuetan, kultur kudeatzailearen zeregina kontratu bidez zehaztutako sariekin ordainduko da. Soilik alor pribatuan diharduten kultur kudeatzaileak izan daitezke enpresa irabazien onuradun, nahiz eta beren enpresa edo negozioak xede publiko batera bideratuta egon.

Kontuan izan behar da kudeatzaile batek beste baten lanarekiko komisioak kobratzea jardunbide antiprofesionala dela betiere, baina ordainsariak banatzea onargarria dela zerbitzuak bi alderdien artean eman direnean.

### 9.5. Ordainsarien kalkulua

Kontratazioa soldata normalizatueta oinarrituko da. Izaera bereko zerbitzu profesionalak dituzten tarifen arteko konparazioak egingo dira, kasuan kasuko aurrekontu zuzkidurak ezartzeko.

Ordainsariak kalkulatzeko, honako elementu hauek hartuko dira aintzat: lanean emandako denbora; lanaren konplexutasuna; materialen kostua; lanaren berritasuna, zailtasuna eta originaltasuna; alor publiko eta pribatuan antzeko lanek dituzten ordainsarietako konparazioa; bezerearen antzintasuna; enkargua errepikatua egiten den ala ez, eta lanean jartzen den esperientzia.

Kultur kudeatzaileak saihestu egingo ditu egindako lana gehiegi balioesten edo gutxiesten duten ordainsariak.

## 10/ Obrak, zerbitzuak eta hornidurak eskuratu eta kontratatzea

### 10.1. Alor publikoari eta pribatuari buruzko kontsiderazio orokorrak

Kultur kudeatzaileak, bere jarduerarako, ondasunak eskuratu eta obrak nahiz zerbitzuak kontratatu beharko ditu kanpoko enpresen eskutik.

Kontuan izan behar da sektore publikoan, kontratu txikiak baino ezin direla zuzenean esleitu. Kontratu txiki esaten zaie gehienez ere urtebeterako diren 18.000 €-tik beherako hornidura eta zerbitzu kontratuei eta 50.000 €-tik beherako obra kontratuei.

Sektore pribatuan, berriz, badago zuzenean kontratatzeak eskatasuna; dena den, beti da komenigarria hainbat eskaintza baloratzea.

Kasu guztietan, jardunbide egokitzat jotzen da gutxienez hiru aurrekontu baloratzea zenbateko txikiko kontratuetan eskaintzarik onuragarriena aukeratzeko.

Kontratututako profesionalarekiko harremana elkarrekikotasunean eta erantzukidetasunean oinarritu behar da; hori bai, nork bere eskubideak eta betebeharrak zeintzuk diren jakin behar du. Hori hala, ahozko akordioak errespetagarriak badira ere, oso gomendagarria da idatzizko kontratazioa aukeratzeko. Behin kultur kudeatzaile baten eta bezero baten artean zerbitzu profesionalak emateko kontratu bat –ahozkoa nahiz idatzizkoa– ezarri eta formalizatu ondoren, alderdi bakar batek ezin izango du kontratu hori balio gabetu alde aurretik akordio batera iritsi ezean.

### 10.2. Kontratazio publikoa

Sektore publikoak egiten duen kontratazioa sektore publikoko kontratuen urriaren 30eko 30/2007 Legearen bidez (aurreran-

tzean SPKL) arautzen da. Lege horren xedea da kontratazioek lizitazioetan sartzeko askatasun, publikitate eta gardentasun printzipioei jarraitzea prozedurretan.

SPKLak hainbat kontratu mota bereizten du kontratuon xedearen arabera:

- Administrazioak (obrak, herri lanen kontzesioak, hornikuntzako zerbitzu publikoen kudeaketa, zerbitzuak, sektore publikoen arteko lankidetzak)

- Pribatuak (esaterako harpidetza kontratuak, ikuskizun kontratuak, etab.)

- Mistoak (hainbat kontzeptu nahasten denean, esaterako, hornikuntza eta instalazioa edo obra, non kontzepturik garestiena lehenesten den)

Hona hemen kontratuak esleitzeko prozedura mota desberdinak: kontratu txikia, irekia, mugatua, negoziatua publikitatearekin edo publikitatearik gabe, eta elkarrizketa lehiakorra (ulertzen da kontratuaren prezioa kontratuaren iraupen osoaren arabera dela, izan daitezkeen luzapenak barne).

a) Kontratu txikia: 50.000 € arterainoko obrak eta 18.000 € arterainoko hornidurak.

b) Negoziatua: 50.000 €-tik 200.000 €-ra bitarteko obrak eta 18.000 €-tik 60.000 €-ra bitarteko zerbitzuak.

c) Irekia edo mugatua (komenigarriena aukera daiteke): 200.000 €-tik 5.150.000 €-ra bitarteko obrak eta 60.000 €-tik 206.000 €-ra bitarteko zerbitzuak. Prozedura irekiak interesa duen edozein enpresari ematen dio aurkezteko aukera; prozedura mugatuak, berriz, administrazioak aurretik hautatutako enpresak baino ez ditu onartzen. Administrazioak, zer komeni zaion, irekia edo mugatua aukera dezake.

d) Arauketa harmonizatuari jarraitzen dioten kontratuetarako irekia edo mugatua: entitate kontratatzailea, kontratu mota eta zenbatekoa direla eta, Europako araudiari jarraitzen dioten kontratuak dira. 206.000 €-tik gorako zerbitzu eta hornidura kon-

tratuak, 5.150.000 €-tik gorako obra kontratuak eta sektore publikoaren eta pribatuaren arteko edozein zenbatekoko lankidetzak kontratuak dira. Kontratuak, SPKLak ez ezik, 2004/18/CE Zuzentarauak jasotzen duen Europar Batasuneko araudiak ere arautzen ditu eta bai Estatuko Aldizkari Ofizialean bai Europar Batasuneko Aldizkari Ofizialean argitaratu behar dira.

e) Prozedura negoziatua: esleipena, modu justifikatuan, hautatutako lizitatzaileari egokitzen zaionean, kontratuaren alde aurretiko kontsulta eta negoziazioa eginda, kontratua bere gain hartzeko gaitasuna duten 3 enpresa gutxienez kontuan hartuta.

Prozedura negoziatua publikitatearik gabe egin daiteke 200.000 € arterainoko obra kontratuetan eta 60.000 € arterainoko zerbitzuen kudeaketarako, hornidura eta zerbitzu kontratuetan. Prozedura negoziatua publikitatearekin egin behar da kontratuaren zenbatekoan 200.000 €-tik 1.000.000 €-ra bitarteko obrak sartzan direnean eta 60.000 €-tik 100.000 €-ra bitarteko hornidura eta zerbitzuak sartzan direnean, edo prozedura irekietan jasotako proposamenak irregularrak direnean eta kontratuaren prezio globala zehaztu ezin denean.

Esleitzeko prozedurak:

- **Zuzena:** soilik kontratu txikietan (50.000 € arterainoko obrak eta 18.000 € arterainoko hornidurak).

- **Negoziatua:** kontratua modu justifikatuan esleitzen da hainbat hautagairi kontsultak egin eta haiekin kontratuaren baldintzak negoziatu ondoren. Egin beharreko negoziazioetan, hautagai guztiek tratua berdina jaso behar dute beti.

- **Publizitatearik gabe:** kontratatzaileak kontsulta egiten die (eskaintza eskatzen die) kontratua beren gain hartzeko gaitasuna duten gutxienez hiru hautagairi. 200.000 € arterainoko obra kontratuak eta 60.000 € arterainoko hornidura eta zerbitzuak kudeatzeko kontratuak.

- **Publizitatearekin:** deialdi publikoa egiten da eta edozein hautagai aurkez daiteke. 1.000.000 € arterainoko obra kontratuak (gainerako kasuetan, 100.000 €

<sup>1</sup> Sektore publikoa: berez administrazio esaten zaiona; sektore publikoarekin lotutako erakunde autonomoak eta enpresa entitate publikoak; sektore publikoak %50etik gorako zuzeneko edo zeharkako parte hartzea duteneko partzuergo, merkataritza sozietate eta fundazioak.

arteraino). Prozedura irekietan jasotako proposamenak irregularrak direnean eta kontratuaren prezio globala zehaztu ezin denean ere aplikatzen da.

- **Publikoa:** lehiaketaren deialdia publikoa da. 200.000 €-tik gorako obra kontratueta eta 60.000 €-tik gorako gainerako kontratueta.

- **Irekia:** edozein enpresak aurkez dezake bere proposamena deialdiari erantzunez.

- **Mugatua:** deialdi publiko bidezko lehiaketan parte hartzeko eskaera egin dutenen artean hautatuak izan direnak baino ezin dituzte beren proposamenak aurkeztu.

Sektore publikoaren eta sektore pribatuaren arteko lankidetzak kontratuak (zenbatekoa edozein delarik ere), 5.150.000 €-tik gorako obra kontratuak eta 206.000 €-tik gorako gainerakoak, SPKLak ez ezik, 2004/18/CE Zuzentarauak jasotzen duen Europar Batasuneko araudiak ere arautzen ditu (arauketa harmonizatua) eta Estatu Aldizkari Ofizialean zein Europar Batasuneko Aldizkari Ofizialean argitaratu behar dira.

- **Elkarrizketa lehiakorra:** bereziki konplexuak diren kontratuetarako aurrekusten den prozedura, kontratuaren xedea zehaztea helburu duena. Aldez aurretik beharrak eta eskakizunak iragartzeko deialdi publikoa egin ondoren, aukeraturako hautagaiekin hitz egiten da gerora eskaintzak aurkezteko oinarri gisa balio izango duten soluzioak lantzeko. Sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzak kontratuak prozedura honen bidez esleituko dira beti.

### 10.3. Baldintza teknikoaren agiria

Agirian argi azaldu behar dira kanpotik eskuratu edo kontratatu nahi dugunaren baldintzak eta helburuak. Neurri handi batean, lizitazio prozesu publiko baten bidez administrazioaren eta enpresa pribatuaren artean egiten den kontratuaren oinarria da agiria. Kultur kudeatzaileak agiria zehazteko lanean esku hartuko du maiz. Kontratazio modua alde batera utzirik –egoki denaren eta nahiago denaren arabera askotariko moduak izan daitezke eta–, jarraian baldintzen agiri batek jaso behar dituen

klausulak zerrendatuko ditugu, bi alorretan sailkatuta: kontratu orok berezkoak dituen administrazio klausulak, administrazio-ko idazkaritzak eta zerbitzu juridikoek zehazten dituztenak; eta klausula teknikoak, kultur kudeatzaile interesdunak derrigorrez landu behar dituenak:

a) Administrazio klausulak: kontratuaren izaera juridikoa, esleitzeko prozedura, administrazio dokumentuak, kontratazio mahaia, pleguen irekiera, bermeak, kontratuaren formalizazioa, ez betetzeak, zehapen araubidea, kontratuaren amaiera, zerga eta lan betebeharrak, etab.

b) Klausula teknikoak: kontratuaren xedea, helburuak, lekua (baldin badago), kudeaketa eredia, kontratuaren iraupena, garatu beharreko zerbitzuak, programazioa (gutxieneko kuantitateak), kontzesiodunaren eskubideak eta betebeharrak, administrazioaren betebeharrak, langileen funtzioak, alderdien irudia, publikoak, ordu-tegiak, espazioak eta instalazioak, baliabideen inbentarioa, kontzesiodunak egin beharreko inbertsioa, kontzesioaren ondasunak atxikitzea, kontratuaren prezioa, kanona, ordaintzeko modua, finantzaketa iturriak, proiektua garatzeko gaitasuna, balorazio irizpideak, jarraipena egiteko modua, kontrola eta ebaluazioa, eta kontratuaren amaiera.

## 11/ Kontratuak

Beharrezkoa da, eta komenigarria, alderdi kontratatzailearen –administrazioa, enpresa edo elkarte– eta artista, egile edo interpretatzaile, kultur eragile, enpresa edo dena delakoaren arteko harreman profesionaleko baldintzak eta itunak arautuko dituzten kontratuak egitea.

Kontratazio zibileko gure sistema forma askatasunaren printzipioan oinarritzen da, betiere, balioduna izateko funtsezko baldintzak daudenean, izan ere, horrek erabat eraginkorrak egiten ditu ahozko kontratuak.

Oso gomendagarria da kontratua idatziz formalizatzea, hartutako erabakiak argi eta zehazki jasotzeko, erabakiok betetzea exijitzeko eta juridikoki eroso izango den harreman bat ziurtatzeko, judizioz kanpoko auzi edo gatazkarik gabe. Kontuan izan behar da gatazka saihestezina baldin bada eta borondateak soilik ahoz adierazi badira, bi alderdien interesek ez dutela segurtasun juridiko nahikoa izango eta oso zaila izango dela hartutako erabakien norainokoa frogatzea.

Idatzizko formalitate hori kontratu publiko batean (alderdiek fede-emaille publiko baten aurrean –esaterako, notario baten aurrean– izenpetuta) edo kontratu pribatu batean (soilik alderdiek esku hartuta) gauza daiteke. Azken hori eskritura publikoan jaso daiteke alderdietako batek hala eskatzen duenean.

Biak dira baliodunak, baina esan beharrekoa da praktikan indar juridiko handiagoa duela kontratu publikoak, kontratua egiazkoa dela fede ematen duen funtzionario baten aurrean egiten baita. Eskritura publikoan jasotzea ez da ezinbesteko baldintza eduki nahi den segurtasun juridikoa eskuratzeko.

Kontratuak espezifikatu egingo ditu erabakiak, trukea bidezkoa eta mesedegarria izan dadin bi alderdientzat. Kontratuaren izenpetzen dutenen ardura da adostutako aurrekontua eta epeak errespetatzea, aldez aurretik itundutako lanaren kalitatea bermatzea eta alderdiek jarritako kolaboratzaile guztiek inpartatu profesionalek izatea.

Kultur kudeatzailea, alderdi kontratatzaile edo kontratista izan daiteke. Atal honetako gomendioek berdin-berdin balio dute egoera bietarako. Formalizatzen diren kontratuek ezin dituzte Gida honetako oinarri etikoak urratu.

Kontratuek honako hauek jaso beharko dituzte:

- Idazpurua

- Kontratuaren izenpetzen deneko data eta lekua. Baldintza hau ez da behar-beharrezkoa ere kontratuaren baliaduna izateko, baina komenigarria da zehaztea, litekeena baita horietako datu-erren batek hartutako erabakiren bati, inguruabarren bati edo aplikatzeko den legezko aginduren bati erreferentzia egitea.

- Alderdiei buruzko datuak. Ezinbestekoa da kontratuan alderdi kontratugileen datuak argiro eta zehazki jasota egotea: izen-deiturak, adin nagusikoak diren ala ez, egoera zibila (nahi izanez gero), lanbidea (nahi izanez gero), helbidea eta Nortasun Agiria, pasaportearen edo antzeko bat, pertsona fisikoen ari bagara.

Pertsona juridiko batez ari bagara, bere izenean eta bera ordezkatzuz jarduten duen pertsona fisikoaren datuak agertu beharko dira idatziz, eta berebiziko garrantzia emango zaie honako datu hauei: helbidea, pertsona fisiko horrek betetzen duen kargua eta pertsona juridikoaren datuak (helbide eta izen soziala, eraketa data, protokolo zenbakia, baimena ematen duen notariotza, identifikazio fiskaleko kodea, Merkataritza Erregistroko inskripzio datuak, etab.).

Merkataritza entitate bat edo hirugarren bat ordezkatzuz jarduten duen pertsona fisiko batez ari bagara, pertsona horri agertzeko gaitasuna ematen dionaren datuak jaso beharko dira; gainera, komenigarria da egiaztatzea ea ahalordedun pertsona fisikoak pertsona juridikoaren izenean betebeharrak hartzeko gaitasuna duen benetan. Ezinbestekoa da, beraz, beste baten izenean betebeharrak hartzen dituenari emandako ahalordeak nahikoa gaitasun ematea ordezkatuak bere betebeharrak har ditzan.

Komenigarria da behean izenpetzen dutenen datuak, idazpu-

ruan adierazitakoak, eta jatorrizko ahalordetze dokumentu-koak berrikustea.

- Azalpena eta adierazpenak. Beharrezkoa da alderdiek elkarri aitortzea badutela behar adinako lege gaitasunik kontratuaren izenpetzeko; gainera, adierazpenen atal bat egongo da, non kontratuaren behar bezala interpretatu ahal izateko behar diren aurrekariak jasoko diren.

Hemen asmoen deklarazio bat egiten dute alderdiek; horretarako, izenpetuko duten dokumentuari buruzko aurrekari batzuk –dokumentua interpretatzen lagunduko dutenak– eta elkarrekiko interesa finkatuko dituzte, kontratuaren izenpetzea lortzeko helburuz.

- Xedapena. Borondatearen autonomiaren ondorioz, bi alderdiek egindako itun guztiak eta hartutako erabaki guztiak ezartzen direneko parte da. Hemen, alderdiek hauxe zehaztuko dute:

1. Kontratazioaren xedea. Ezinbestekoa da kontratuaren xedea finkatzea, zeinak jarduera, zerbitzu edo kultur proiektu bat aipatuko duen.

2. Betetzeko epea edo kontratuaren iraupena.

3. Baldintza ekonomikoak. Horien artean, jarduerara bideratutako aurrekontua eta finantzaketa, ordainsari profesionalak eta ordaintzeko moduen eta epeen zehaztapena.

4. Baldintza teknikoak edo proiektu teknikoa. Egin beharreko lana, helburuak, lekuak, alderdi bakoitzak jartzen duen azpiegitura, faseak, laneko plana eta aurreikusitako emaitzak deskribatzen dira.

5. Lan artistiko edo teknikoaren baldintza teknikoei buruzko zehaztasuna.

6. Lan espazioen zehaztapena.

7. Kontratutako diren beste enpresa edo profesional batzuen laguntza.

8. Segurtasun eta zaintza neurriak eta lanerako materiala.

9. Egile eskubideak ordaintzeko modua, enkarguzko lan artistiko batez ari bagara. Kontratuaren arabera lagatako ustiapen modalitateak zehaztasunez agertuko dira.

10. Gauzatzeko lekua, ordua eta epea, eta etenik gertatuz gero jarraituko den prozedura.

11. Aurreikusten den zabalkundea.

12. Ebaluazio sistema.



Iturriak

**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GESTORES DE PATRIMONIO.** *Código deontológico.* <[www.aegpc.org/aegpc/codigodeon/codigodeon1.htm](http://www.aegpc.org/aegpc/codigodeon/codigodeon1.htm)> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 3a].

**ASSOCIACIÓ D'ARTISTES VISUALS DE CATALUNYA; BRUN, Lluís.** *Codi de bones pràctiques professionals a les arts visuals.* Bartzelona: Associació d'Artistes Visuals de Catalunya, 2008. Linean ere eskuragarri dago: <<http://bones-practiques.aavc.net/es>> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 23a].

**BONET I AGUSTÍ, Lluís [coord.].** "Externalització de serveis culturals públics. Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat". *Quaderns de cultura* [Bartzelona: Generalitat de Catalunya], 1. zk. (2008).

**CONSELL NACIONAL DE LA CULTURA I DE LES ARTS DE CATALUNYA.** *Codi de bones pràctiques en l'àmbit de la creació i de la interpretació musicals.* Bartzelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts de Catalunya, 2010. Linean ere eskuragarri dago: <<http://www.conca.cat/ca/publicacions/publicacio/CodidebonespractiquesenlAmbitdeLaCreacioidelesInterpretacionsMusicals>> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 23a].

**CONSEIL DES ARTS ET DES LETTRES DU QUÉBEC.** *Code d'éthique et de déontologie régissant les administrateurs du Conseil des arts et des lettres du Québec.* Quebec: Conseil des Arts et des Lettres du Québec, 2008. <<http://www.calq.gouv.qc.ca/calq/ethique.htm>> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 23a].

*Ètica i intervenció cultural.* Bartzelona: APGCC i Diputació de Barcelona, 2005.

**FEDERACIÓN ESTATAL DE GESTORES CULTURALES.** *Código deontológico de la gestión cultural.* Sevilla: Federación Estatal de Gestores Culturales, 2009.

**FEDERACIÓN ESTATAL DE GESTORES CULTURALES.** *Documento cero de la gestión cultural en España.* Sevilla: Federación Estatal de Gestores Culturales, 2008.

**GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, Pedro J.** "Deontología del gestor cultural". In: *Congreso sobre la profesionalización de la gestión cultural en el marco europeo.* Toledo, 2008ko abendua.

**HERNANDO, Elisa.** "La financiación de los proyectos culturales". *g+c revista de gestión y cultura contemporánea* [Granada], zk. (2010eko urtarrila).

**LONGO, Francisco; YSA, Tamyko.** "Gestió i direcció d'equipaments culturals en el sector públic". In: *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI.* Col·lecció

estudis, 26. [Bartzelona]: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Generalitat de Catalunya, 2007.

**MINISTERIO DE CULTURA.** *Documento de buenas prácticas en museos y centros de arte.* Madrid: Ministerio de Cultura, 2006. Linean ere eskuragarri dago: <<http://www.mcu.es/museos/docs/museosbuenaspracticas.pdf>> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 23a].

**PLATAFORMA CANÍBAL.** *Butlletí de la plataforma caníbal,* [Bartzelona], 0 zk. (2009ko iraila).

*Proyecto de acuerdo del Consejo de Ministros por el que se aprueba el Código de buenas prácticas del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música.*

**REY, Marta.** "La financiación de la cultura y el sector fundacional español: estrategias ante la crisis". *g+c revista de gestión y cultura contemporánea* [Granada], 3. zk. (2010eko urtarrila).

**XARXA D'ESP AIS DE PRODUCCIÓ D'ARTS VISUALS DE CATALUNYA (XARXAPROD).** *Bones pràctiques: ètica i ecosistema en els centre de producció d'arts visuals.* [Bartzelona]: Xarxa d'Espais de Producció d'Arts Visuals de Catalunya, 2006. <<http://www.xarxaprod.cat/index.php/xarxaprod/documents/documents-de-treball/93-codidebonespractiquesxarxaprod>> [Kontsulta: 2011ko maiatzaren 23a].

**Idazketa:** Gemma Canadell eta Carme Saia, Jardunbide Egokien Batzordea eta APGCCko kideak.

**Idazketan laguntzaile:** Jordi Pascual, APGCCko Zuzendaritza Batzordeko kidea

**Laguntzaileak:** Mònica Arús, Cesc Casadesús, Joan Oller, Valentí Oviedo, Cristina Salvador, Anna Soler-Pont, APGCCko Zuzendaritza Batzordea eta Lurdes Masdevall, APGCCko koordinatzaile teknikoa

**Parte hartu dute:** APGCCko bazkideek

**Aholkularitza juridikoa:** Eduard Iniesta eta Dolors López

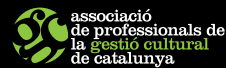
**Gaztelaniarako itzulpena:** © la correccional (serveis textuais)

**Euskararako itzulpena:** © EMUN Koop. E.



Kredituak

Antolatzen:



Ondorengo erakundeen laguntzarekin:



Àrea de Cultura

