

# KANPO KONTRASTERAKO JARRAIBIDEAK

# 2018

## 1. KANPO KONTRASTEAREN HELBURUA

## 2. KONTRASTE MOTAK

## 3. KONTRASTEAREN FASEAK

1. FASEA. Kontrastea eskatzeko
2. FASEA. Dokumentazioa prestatu eta bidali
3. FASEA. Kontrastea egiteko egunaren eta taldearen diseinua
4. FASEA. Kontrastearen garapena eta emaitza

## 4. KUDEAKETA AURRERATUARI DIPLOMA

### 1. ERANSKINA: KANPO KONTRASTERAKO ERAKUNDEAREN AURKEZPENA

## 1. KANPO KONTRASTEAREN HELBURUA

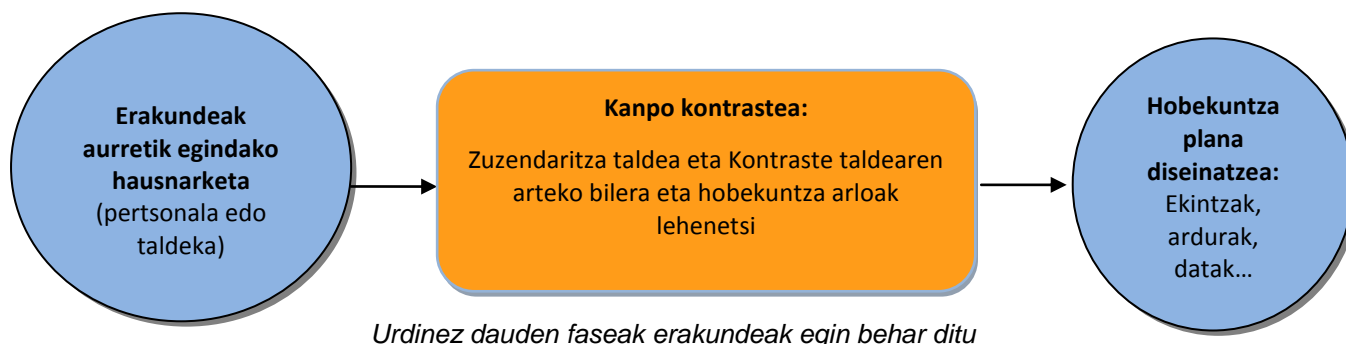
Kanpo Kontrastearen helburua erakundeari bere Kudeaketan hobetzen laguntzea da, gauzak nola egiten dituen, zein emaitza lortu dituen eta etorkizunean zer lortu nahi duen aztertzeko hausnarketan laguntza emanez.

Hausnarketa hori egiteko, zuzendaritza taldeentzat oso onuragarria da kanpoko pertsonen laguntzaz baliatzea, erakundearen kudeaketa errebisatu eta hobetzeko pistak eta laguntza jasotzeko:

- Epe luzerako ikuspegi sortzeko, argiro zehaztutako estrategia baten bidez gauzatuko dena.
- Erakundea bezeroengana orientatzeko, balio-ekarpen bereizgarria eginda.
- Pertsonengan proiektu partekatu bati atxikita egotearen sentimendua sorrarazteko.
- Berrikuntza erakundearen esparru guztietan aplikatzeko.
- Gizartearekiko konpromisoa bultzatzeko
- Interes-talde guztientzat gogobetegarriak diren emaitzak lortzeko, modu iraunkor eta orekatuan.

Horregatik, EUSKALITek Kanpo Kontrastea eskaintzen du, orain arte sektore guztietako 1000 erakundek aprobetxatu duten zerbitzua. Funtsean, Kontrastea zuzendaritza taldea eta EUSKALITeko Ebaluazio klubeko kideen arteko 6 ordutako bilera da, lehiakortasuna hobetzen laguntzeko helburuarekin.

Erakundeen egoera oso diferentea denez, zerbitzu malgua eta berezitua garatu dugu, edozein erakunderi egokitzeko. Hurrengo grafikoan, hobekuntza prozesuan kanpo kontrastearen papera azaltzen da:



Kontrastea doan jaso dezake Euskadiko edozein erakundek, baina EUSKALITetik [laguntzaile izatea](#) eskatzen dio erakundeari, bere kuotarekin gure misioa garatzen laguntzeko.

## 2. KONTRASTE MOTAK

Bi kontraste mota jaso ditzake erakundeak:

**Kontraste Orokorra:** Erakundearen kudeaketaren ikuspegi osoa eta globala izateko laguntza bikaina da hau. Saioan kudeaketa aurreratuaren 6 elementuak lantzen dira: Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea, Berrikuntza eta Emaitzak (elementu hauetan), erakundeko indarguneak eta hobekuntza arloak identifikatuz, hauei aurre egiteko ideiak proposatuz eta lehentasunezkoak direnak finkatuz.

**Kontraste tematikoa:** Hausnarketa erakundeak landu nahi dituen kudeaketa elementuetan egiten da. Hauek izan daitezke elementuak (aurreneko laurak bakarka landu edo elkarrekin konbinatu daitezke):

- Estrategia eta emaitza klabeak
- Pertsonen kudeaketa, lidergoa eta pertsonetan lortutako emaitzak
- Gizartearekin konpromisoa
- Berrikuntza
- Bezeroaren Kudeaketa

EUSKALITen gomendioa Kontrastea urtero edo bi urtean behin jasotzea da, kudeaketa sistemari buruzko hausnarketa sistematikoa egiteko eta adituen eskutik praktika onenak ezagutzeko.

Onena da Kontraste orokorretatik hastea, eta erakundeak pausoak eman dituenean, elementu espezifikoetan zentratzea. Ondoren, eta erakundeak 6 elementuetan pausoak emanda dituenean, prest egon daiteke Kanpo Ebaluazio zerbitzuak eman dakioken balio guztia aprobetxatzeko, eta gainera Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratuari ematen dituen sariak jaso ahal izateko.

### **3. KONTRASTEAREN FASEAK**

#### **1. FASEA. Kontrastea eskatzeko:**

Kontrastea doakoa da EUSKALIT-en laguntzaile diren Euskadiko erakundeentzat. Eskaera 5 minututan betetzen da, [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net) webgunearen bitartez.

Oharra: Zure enpresa industria edo zerbitzu aurreratuko sektorekoa baldin bada, Innobideak-Kudeabide programari buruzko informazioa jasotzea gomendatzen dizugu, programa honen bitartez, Kontrastea doan jaso eta dituzun hobetzeko arloei aurre egiteko ekimenak diruz-lagunduta izango direlako, baldintza betez gero. Informazio guztia [www.kudeabide.com](http://www.kudeabide.com) webgunean daukazu

#### **2. FASEA. Dokumentazioa prestatu eta bidali**

Erakundea laguntzera joango den Kanpo kontraste taldeak oinarrizko dokumentazioa behar du, erakundea ahalik eta hoberen ezagutzeko eta ekarpen egokiak egiteko. Hortaz, kontrastea jasoko duen erakundeak 3 dokumentu mota hauek prestatu beharko ditu:

<p><b>1. Erakundearen aurkezpena:</b> Erakundearen jardueren deskribapena, produktu edo zerbitzu nagusiak, bezero nagusiak, langile kopurua, kudeaketa sistema, etab.). Erakundeak erabaki dezake nola aurkeztu bere burua, hurrengoetatik aukeratzuz:</p>
<p>a. Erakundeak jada maneiatzen dituen dokumentuak erabiliz (urteko memoria, power pointeko aurkezpenak...) edo Webgunearen bitartez.</p> <p>b. "<a href="#">Erakundearen aurkezpena</a>" dokumentua osatuz., erakundea 3 orritan azaltzeko. Gidoia dokumentu honen azkeneko orrian dago.</p>
<p><b>2. Erakundeak bere burua kudeatzeko erabiltzen dituen tresnak/dokumentuak</b> (ez da ezer prestatu behar, dagoena bidaltzen da):</p> <p>Honako hauek izan daitezke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estrategikoaren eta Kudeaketa plana edo hauen laburpena (garrantzitsuena).</li> <li>- Prozesu/zerbitzu/jardueren mapa/zerrrenda,</li> <li>- Adierazle nagusiak, beraien emaitzekin (aginte koadroa, adibidez) eta baldin baditu, bezero eta langileen asebetetzeari buruzko datuak</li> <li>- Berrikuntza eta Gizartearen kudeaketari buruzko informazioa</li> <li>- Beste batzuk</li> </ul>
<p><b>3. Kudeaketaren hausnarketa: Indargune eta zer hobetuen identifikazioa.</b> Erakundeak hiru hauen artean aukeratu dezake:</p>
<p>a. Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekin egindako hausnarketa, kudeaketa Aurreratuaren 6 elementuetako bakoitzean 3-5 indargune eta 3-5 zer hobetu identifikatuz.</p> <p>b. Aurretik jasotako kanpo kontrasteetako ikuspegi orokorrak edo ebaluazio txostenak erabiliz eta momentu horretatik hona egindako aurrerapenak jasoz (indargune eta zer hobetu berriak identifikatuz).</p> <p>c. Kontrastea tematikoa bada, 3-5 indargune y 3-5 zer hobetu identifikatu beharko dira, elementu horien azpi-elementu bakoitzeko. Gainera, elementu horrekiko informazio zehatza emango du erakundeak (honek ere 2. puntuan azaldutako tresnetan ere izango du eragina, noski).</p> <p>Hausnarketak egiteko formatuak behar badituzu, jarri harremanetan EUSKALITekin, eta lagunduko zaitugu.</p> <p>Aurretiko hausnarketari dagokionez, erakundeak 2 aukera ditu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Aukera: Erakundeak bere kudeaketaren hausnarketa egiten du, bakarka edo taldeka, eta <b>indargune eta zer hobetuen bateratzea Kontraste egunean egiten da.</b></li> <li>- 2. Aukera: Erakundeak bere kudeaketaren hausnarketa bakarka edo taldeka egiten du, indargune eta zer hobetuen <b>bateratzea egiten du eta EUSKALITi bidali ondoren, denon artean lantzen da Kontraste egunean</b></li> </ul>

**Dokumentazioa bidaltzeko epea hau da:**

	1,2 dokumentuen bidalketa	3 Dokumentua bidaltzeko: Kudeaketaren hausnarketa
Uztailaren 15a baino lehen egindako kontrasteetan	Kontrastea baino 30 egun lehenago	
Irailaren 15etik aurrera egindako kontrasteetan	Uztailaren 15a baino lehen	Kontrastea baino 30 egun lehenago

Dokumentuak PDF formatuan bidaliko dira, irakurketa eta inprimatzea errazteko. EUSKALIT-ek dokumentazioa osoa eta gehiegizkoa ez izatea egiaztatuko du, eta on ikusia emango dio.

### **3. FASEA. Kontrastea egiteko egunaren eta taldearen diseinua:**

Kanpo kontraste eskaera egin ondoren, eta EUSKALITek kontrasterako beharrezkoa den dokumentazioa jaso ondoren, erakundearekin harremanetan jarriko gara, data finkatzeko.

Ondoren, kontraste talderik egokiena diseinatuko dugu, erakundearen abaguneak kontuan izanik (sektorea, esperientzia, etab.). Kontraste taldea 1-3 pertsonak osatuko dute. Ebaluatoriko erakundeari zein kontraste taldeko kideei galdetzen zaie ebaluazio lana baldintzatu dezakeen inolako interes gatazkarik dagoen (konpetentzia zuzena, senidetasuna, etab.) eta horrela balitz pertsona hori aldatu egingo genuke. Kontraste taldeak konfidentzialtasun-konpromisoa sinatu beharko du Kanpo kontrastean parte hartu ahal izateko.

### **4. FASEA. Kontrastearen garapena eta emaitza**

Kontrastean, erakundeak landu nahi dituen elementuetan bere kudeaketa praktikak azalduko ditu, identifikatu dituen indargune eta zer hobetuekin, eta kontraste taldeak erakundeak dituen zalantzak argitzen saiatuko da, kudeaketa elementu horietan ideiak eta praktika onak emateko helburuarekin.

Kontrastearen onurarik nagusienak erakundeak kontrastean zehar hartzen dituen notak dira, kudeaketa elementuetan egin daitezkeen ekintza posibleekin.

Gainera, Kontraste txostena izeneko dokumentua egingo da, kudeaketaren 6 elementuetan erakundearen indargune eta hobetu beharreko arlo nagusiak azpimarratuz, eta orokorrean lehentasunezkoak diren zer hobetuak jasoz. Dokumentu honen helburua erakundeak egindako hausnarketa osatzea da, aurrera egiteko pistak emanez. Hemen ere jaso ahal izango da kontraste taldeak erakundea nola ikusten duen, etorkizunean eman beharreko pausoei dagokienez, adibidez, bi edo hiru urteko epean kanpo ebaluaziora aurkezteko edo beste kanpo kontraste bat jasotzeko aukeraz..

[Kudeaketa Aurreratuari Diploma lortu nahi duten erakundeen kasuan](#), edo [jada Kudeaketa Aurreratuari sariren bat dutenen erakundeen kasuan](#), Kontraste txostena erakundeak berak idatziko du, kontraste saioan zehar. Ondoren, kontraste taldeari bidaliko dio, honek bere ekarpenekin osatu dezan.

#### 4. KUDEAKETA AURRERATUARI DIPLOMA

Erakundeei bidean jarraitu dezaten animatzeko eta egindako lana aitortzeko, eta kanpo kontrastea jaso ondoren, Kudeaketa Aurreratuari Diploma jaso ahal izango dute.

Hauek dira Diploma lortzeko baldintzak:

- Bi aldiz, gutxienez, bere erakundearen kudeaketa orokorrari buruzko hausnarketak/autoebaluazioak eginak izan behar ditu, behar adinako dedikazioarekin eta zorrotasunez. [Azken hausnarketa, gutxienez, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekin izango da.](#)
- Erakundean kudeaketa ardurak dituen pertsona batek gutxienez, EUSKALITeko Ebaluazio Klubean sartzeko jasotako prestakuntza gainditu du.
- Zuzendaritza taldeak Kudeaketa Aurreratuaren eredueta eta tresnetan behar adina prestakuntza jaso du eta kontraste taldeak egiaztatuko du, erakundearen zuzendaritzak Kudeaketa aurreratuarekin konpromiso argia duela.
- Erakundea EUSKALITeko laguntzaile-bazkidea da.
- Hurrengo Kudeaketa mugarrietatik gutxienez 3 garatu ditu erakundeak:
  - o Epe ertain-luzerako estrategiari buruz hausnarketa egin da, ideia garrantzitsuenak definitu dira (xedea, ikuspegia, balioak, helburu estrategikoak, arrakasta-faktore kritikoak...) eta urteko plan edo kudeaketa plan batekin garatu dira. Antolamendu- eta kudeaketa-eredua zehaztu da (proiektuka, prozesuka, negozio-unitateka, minikonpaniaka...) eta beroren garapena hasi da.
  - o Bezeroaren asebetetzearen neurketa-ziklo bat gutxienez burutu da (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab. erabiliz) eta honen ondorioz hobekuntza ekintzak martxan jarri dira.
  - o Pertsonen (langileen) asebetetzearen neurketa-ziklo bat gutxienez burutu da (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab. erabiliz) eta honen ondorioz hobekuntza ekintzak martxan jarri dira.
  - o Gizarte ingurunearekiko konpromisoa kudeatzeko edota ingurumen iraunkortasuna bultzatzeko estrategiak, helburuak, ekintzak... daude
  - o Berrikuntza: Berritzeko helburuak eta estrategia zehaztu dira eta barne testuingurua sortzeko, ingurunearen ahalmenaz baliatzeko edota ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko ekintzak egin dira.
  - o Erakundeak adierazlerik aipagarrienak identifikatu ditu, eta bere jarraipena egiten du aginte koadro/aginte taula edota antzeko tresnekin.

Diploma honek bi urterako balioa izango du (2018-2020 adibidez).

Erakunde batek Diploma lortu nahi badu, horrela adierazi beharko du kanpo kontraste eskaera egiteko orduan. Gainera, bidali beharreko dokumentazioa prestatzerakoan, goiko mugarriekin lotutako informazioa jaso beharko du, kanpo kontraste taldeak hauen garapena ikus dezan.

## ERANSKINA: ERAKUNDEAREN AURKEZPENA (3 ORRIALDE GEHIENEZ)

Eduki hauek jaso daitezke:

- Erakundearen izena, jardueren hasierako urtea, irudi juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa... Akziodun/jabe/patronatu kopurua edo mota, Erakunde independentea/talde baten parte (harekin duen erlazioa, kudeaketa gaitasuna).
- Estructura edo/eta organigrama, erakundeko pertsona kopurua, kudeaketa bilera nagusien egitura, erabaki-organoak, bilera-egitura, lidergoa...
- Lan zentroen kopurua eta helbidea
- Erakundearen Xedea, Ikuspegia eta Balioak, Erronka estrategikoak, Abantaila lehiakor nagusiak / arrakastaren faktore kritikoak.
- Erakundearen jarduera sektorea/k.
- Produktu edo/eta zerbitzu nagusiak (deskribapena, kopurua edo/eta mota, etorkizunerako garrantzia, garrantzia kostuari eta irabaziari dagokienez).
- Zein merkatutan egiten duen lan eta merkatu potentzialak (merkatu kuotak, garrantzia etorkizunean) eta egungo bezeroak eta potentzialak (deskribapena, bezero kopurua edo/eta tipologia, garrantzia etorkizunerako...).
- Lehiakideak (kopurua, lehiakortasun mota eta nagusien izenak)
- Gizartea interes taldearen definizioa, planteamendua, ekintzak...
- Berrikuntza nola kudeatzen den: Estrategia, definizioa, etab.
- Beste interes talde batzuk: Aliatuak, hornitzaileak...
- Ebaluazioaren kultura: Egindako autoebaluazioak eta jasotako kanpo ebaluazioak. Ziurtagiri, aintzatespen eta sari nagusiak eta zein urtetan jaso diren.
- Kontrasterako erakundeak dituen nahiak eta helburuak. Kontrastean bereziki landu nahi diren elementu zehatzak.

Proposatutako puntu horiez gain, erakundeak erabaki ahal izango du erakundearen aurkezpena beste puntu edo alderdi interesgarri batzuekin osatzea beharrezkoa den ala ez.