

2018ko KUDEAKETA AURRERATUKO EREDUAREN EGUNERATZEAK

Dokumentu honetan biltzen dira 2018ko Kudeaketa Aurreratuko ereduan 2015eko bertsioarekin konparatuta egin diren aldaketak. Alderdi batzuk aldatu diren arren, aldaketarik gabe mantendu dira balorazio-taulak, 6 elementuak eta horietako bakoitzaren haztapena.

Berrikuspen hau **KAEn Berrikuspen Batzordeak** koordinatu du. Batzordea 2016an sortu zen, eta sektore guztietako 20 adituk osatzen dute. Askotariko esparruak eta erakundeek eta, bereziki, Ebaluazio Klubeko ehunka pertsonak hainbat aldaketa-eskaera eta ekarpen orokor egin dizkiote EUSKALITi, eta horiek guztiak eta askotariko kontzeptu eta joerak bildu eta hausnartu dira. Horren guztiaren helburua zenbait termino eguneratzea izan da, kudeaketa-alderdi batzuen gardentasuna ikusaraztea eta zenbait ideia argitu eta antolatzea, hobeto uler daitezen.

Eguneratzeari dagokionez, oso argia izan da kudeaketa-eredu batek erreferentzia zabal eta orekatua izan behar duela eta ikuspegi global bat eman behar duela. Horrez gain, edozein sektore, tamaina eta aurrerapen mailako erakundeentzat balio behar du, eta lagungarri izan behar zaie kudeaketa hobetzeko eta, horrenbestez, emaitza hobeak lortzeko.

Eskerrak eman nahi dizkizuegu ideia berriak eman dizkiguzuenoi zein lehen zeuden ideiak hobeto idazten lagundu diguzuenoi.

GAIA	BERRITASUNA
ALDAKETAK ESTRATEGIAN	<p>Estrategia elementuan 3 azpielementu zeuden, eta orain 4. Horrela, garrantzi handiagoa emango zaio estrategia zabaltzeari eta antolakuntza-eredua bezalako kontzeptuei (E3 berria). Hori dela eta, berriro antolatu dira E2 eta E3 azpielementuen edukiak, eta honela gelditu dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E2 Nola hausnartzen eta ezartzen dugun estrategia • E3 Nola zabaltzen dugun estrategia • E4 Nola komunikatzen, berrikusten eta eguneratzen dugun estrategia <p>E3 elementuan, lehen E2 elementuan zeuden zabalpenari buruzko alderdiak ez ezik lehen esplizituki agertzen ez ziren bi alderdi gehitu dira.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mota guztietako politiken eta estrategien (kalitatea, ingurumena, aniztasuna, komunikazioa, berdintasuna, prebentzioa, hizkuntza, nazioartekotzea...) koherentzia eta integrazioa ziurtatzea. - Ekonomia- eta finantza-kudeaketarako behar diren tresnak erabiltzea (finantzaketa-iturriak, inbertsioak, aurrekontu-kudeaketa, etab.). <p>Antolakuntza-eredua definitzeko beharra indartu da: Nola definitzen den erakundearen kudeaketa-eredua estrategia zabaltzeko (sailka, prozesuka, proiektuka, taldeka, mini-konpainiaka, ikuspegi matritzialarekin...).</p> <p>Ereduaren hainbat puntutan aipatzen da <i>antolaketa-eredua</i>, eta glosariora gehitu da kontzeptua.</p> <p>E4 elementuan “Komunikazio eraginkor bat ezartzea” aipatzen da, eta horrek inplizituki jasotzen du ulergarria izan dadila. Horrez gain, adierazi da informazio garrantzitsurako sarbidea eman behar dela, hizkera egokia duela bermatuz (interes-talde guztien beharrak kontuan hartuta: pertsonak, bezeroak, aliantzak...), eta isilpekoa den edo legez araututa dagoen informazioa babestuz.</p>

ARINTASUNA	<p>Antolakuntzaren arintasunaren kontzeptua ebaluazio-tauletan jasota zegoen, baina Ereduaren edukian bertan indartzea erabaki zen. Estrategiaren sarreran bertan, E3 elementuan (kudeaketa arin baten alde egiten duen antolakuntza-eredu bat izatea) eta eguneroko kudeaketa (ekoizpen- eta prestazio-prozesuen arintasuna areagotzeko mekanismoak).</p> <p>Lehen, arintasuna bezeroaren eskaeren aurrean eta komunikazioan baino ez zen agertzen eta lankidetzaren arina Pertsonak elementuan.</p>
ARRISKUEN KUDEAKETA	<p>Presentzia handiagoa bai identifikazioan (E1), bai plangintzan (E2), eta argi utzita ez direla arrisku ekonomikoak bakarrik, baizik eta baita demografikoak, ekonomikoak, teknologikoak, operatiboak, legezkoak eta erreputaziozkoak ere.</p>
GOBERNANTZA, GARDENTASUN ETIKOA, GOBERNAMENDU ONA	<p>Gardentasuna strategiaren komunikazioan, zabalpenean eta berrikuspenean. E4 elementuan honako hau gehitu da: informazio garrantzitsurako sarbidea ematea, hizkera egokia duela bermatuz (interes-talde guztien beharrak kontuan hartuta: pertsonak, bezeroak, aliantzak...), eta isilpekoa den edo legez araututa dagoen informazioa babestea.</p> <p>Gobernantzak eta etikak orain presentzia gehiago dute estrategian, eta <i>printzipio etikoak</i> eta <i>governantza</i> hitzak glosariora gehitu dira.</p>
ALIANZAK	<p>Beharrezkotzat jo da erudian aliantzen presentzia esplizitua areagotzea. Hori dela eta, E1 eta E2 elementuetan indartu egin da: interes-taldeetan eta estrategia lortzeko parte garrantzitsu gisa sartu da. E4 estrategian ere sartu da: erreferentzia egin zaio aliantza horien berrikuspeneri, egiaztatzeko gure estrategia lortzeko behar diren aliantzak baditugula oraindik ere.</p>
BERDINTASUNA ETA ANIZTASUNA	<p>Eredua berrikusi da, irakurketa inklusibo bat izan dezan, eta, era berean, aniztasunaren kudeaketa gehitu da, eredia aukera-berdintasunaren, aniztasunarekiko errespetuaren eta abarren ikuspegitik indartu dadin, Ereduaren 2015eko bertsioan jasotzen zenaz harago, bereziki Pertsonak elementuan.</p> <p>Askotan egiten zaie erreferentzia interes-taldee, eta kasu horietan, horien garrantziari eta adierazgarritasunari buruzko informazioa jaso da, kontuan hartzeko eta kudeatzeko. Horrez gain, kontuan hartu dira, besteak beste, honako aldagai hauek: adin-taldeak, genero-perspektiba, hizkuntza-beharrak, etab.</p> <p>Egoera hauetan ere agertzen da: gizartearekin, hornitzaileekin politikak konpartitzean (C4), gaitasunen, ekipoen eta lidergoaren garapena kudeatzean. Eta, gainera, <i>berdintasun eraginkorra</i> terminoa gehitu da.</p>
BALIOAK	<p>Balioen kudeaketa indartzeko beharra ikusten zen. Estrategian definizioa jasotzen zen, baina hori baino gehiago behar zela ikusten zen. Horrela, balioak estrategian definitzen dira, pertsonekin lantzen dira (beste interes-talde batzuekin) eta bezeroengan, gizartean eta pertsonengan hautematen dira.</p> <p>Pertsonak elementuan, balioak jaso dira beharrezko gaitasunekin batera, eta azpimarratu da pertsonen balio, interes eta beharrak pertsona horiek garatzen dituzten jarduerekin eta ardurekin eta erakundearen balioekin lerrokatzeko beharra dagoela.</p> <p>Gizartea elementuan, balioak agertzen dira, gizarte-konpromisoaren planteamendua erakundearen balioekin bideratu behar dela ez ahazteko, eta C4n, balioak erakunde hornitzaileekin partekatze.</p> <p>Emaitzak elementuan, R2an indartu da ("Gure markaren irudia, izen ona eta gure balioen garapena bezeroengan eta merkatuan).</p>
GIZARTEA	<p>S1ean, idatzita zegoena hobetzen saiatu gara, erakundeei euren ahaleginak ingurumenarekiko konpromisoan zentratzen laguntzeko, kontuan hartuta zein gaitasun dituzten eta lehendik martxan dauden egitasmoak eragiteko aukera handiagoarekin aprobetxatzeko aukera seinalatuz.</p> <p>Erreferentzia egiten zaio izateko arrazoiari, izen sozial bat duten erakundeei gizarte-konpromisoaren kontzeptua argitzen saiatzeko, eta <i>gizarte</i> hitza glosarioan sartu da.</p>

ERALDAKETA DIGITALA	<p>IKT terminoa kendu da, teknologia mota batean bakarrik jartzen zuelako fokua, eta teknologia, oro har, aurreko bertsioan baino atal gehiagotan sartu da: informazioak kudeatzeko, bezeroekiko harremana hobetzeko, lan-denborak optimizatzeko eta ordutegi malguagoa izateko, ezagutza gorde eta partekatzeko, baldintzak, inguruak eta testuinguruak hobetzeko, berrikuntzarako edo teknologian edo ingurune digitaletan berrikuntza ekartzeko gai diren erakundeekin egiten diren aliantzak aipatzen dituenen. Ez da teknologia jakin motarik gehitu nahi izan (Internet of things, Big data, Cloud computing, robotika, errealitate areagotua...), horiek azkar agertu, desagertu edo aldatu daitezkeelako.</p> <p>Berrikuntzako emaitzetan, inbertsio-adierazleen eta honako hauetan garatutako jardueren ildo osatu da: merkatu-ikerketak, I+G, metodologiak, teknologia edo digitalizazioa, proiektuetan emandako orduak, gure ingurunearekin eginiko elkarlanak, ezagutza berria lortzea eta horretarako sarbidea, etab.</p> <p>Eta, gainera, <i>eraldaketa digitala</i> terminoa glosariora gehitu da.</p>
HIZKUNTZA KUDEAKETA	<p>Erakunde askok hizkuntza batekin baino gehiagorekin lan egiten dute, eskaintzen dituzten produktu edo zerbitzuetan edo/eta lan-hizkuntza gisa. 2018ko Ereduan, garrantzia eman nahi izan zaio interes-taldean hizkuntza-beharrak kudeatzeari, beste politika batzuekin integratutako hizkuntza-politika bat ezartzeari eta politika hori zabaltzeari, ebaluatzeari eta sistematikoki hobetzeari. Elementu hau, gainera, kontuan hartu behar da pertsonen kudeaketan (kontratazioa, prestakuntza, garapena, etab.) eta bezeroen kudeaketari begira.</p>
MOTIBAZIOA	<p>Ereduaren atal askotan inplizituki zegoen lehendik, baina orain modu esplizituan gehitu da Pertsonak izeneko Elementuaren hainbat unetan ordainsari-sistemez eta gizarte onurez hitz (P1) hitz egiten denean. Horrez gain, P3 azpielementuaren izenburuan bertan ere agertzen da (“Nola sustatuko ditugu pertsonen konpromisoa eta motibazioa”); izan ere, azpielementu honetan jasotzen diren zenbait alderdi pertsonen motibazioa lantzerantz bideratuta daude (kudeaketan eta emaitzetan parte hartzeko aukera ematen dieten planteamenduetan aurrera egitea, pertsonen balioak, interesak eta beharrak beraiek garatzen dituzten balioekin, jarduerekin eta ardurekin eta erakundearen balioekin lerrotzea, errespetuan eta elkarrenganako konfiantzan oinarritutako harreman formal eta informal atseginak sustatzeko ikuspegiak eta metodologiak erabiltzea, etab.).</p> <p>Bestalde, berrikuntzan (I2) honako hau aipatzen da: pertsonen erraztasunak ematea, beren denboraren zati bat aztertzeke, hausnartzeko, ideiak berriak proposatzeko eta proposamen berritzaileak egiteko erabili dezaten, beren gaitasun eta interes pertsonalak aprobetxatuz.</p> <p>Emaitzetan jaso da pertsonak zenbateraino dauden erakundearen sartuta, motibatuta eta harro. Eta, gainera, <i>motibazio</i> terminoa glosariora gehitu da.</p>
TALENTUAREN KUDEAKETA	<p>Pertsonak elementuan zehar (berezi sarreran, P1 eta P2an) sartu da pertsonen talentua erakartzea, mantentzea eta kudeatzea. Orain arte, gehiago hitz egiten zen erakundeko pertsonen ezagutza kudeatzeari buruz, eta beharrezkotzat jotzen zen talentua lortzea eta kudeatzea.</p> <p>Emaitzetan, Pertsonak elementuan talentua erakartzeko gaitasunaren adierazleak izateko aukera sartu da, eta, gainera glosarioan sartu da <i>talentu</i> hitza.</p>

<p>BESTE BATZUK</p>	<p>Beste kontzeptu batzuk ere sartu, indartu edo aldatu dira, erakundeentzat erabilgarriagoak izan daitezzen.</p> <ul style="list-style-type: none">• Baliabideen kudeaketa: ekonomia- eta finantza kudeaketaren, baliabide material eta teknologikoen eta abarren presentzia handiagoa Estrategia eta Bezeroak elementuetan.• Datuen eta informazioaren babesa, oro har Estrategia eta Bezeroak elementuetan (C1) indartu da.• Ekoizpenari dagokionez, “Produktuaren eta zerbitzuaren diseinua” C2 azpielementuaren tituluan sartu da, eta emaitzetan, unitateekin, denborekin, kostuekin, materialekin, instalazioekin eta halakoekin lotuta egon daitezkeen ekoizpen-eraginkortasunaren adierazleak jasotzen dira.• Erakunde hornitzaileak: berrantolatu eta hobetu egin da C4en idazketa, eta emaitzetan, erakunde hornitzaileen kudeaketa- eta errendimendu-adierazleak sartu dira.• Pertsonen Kudeaketa atalean, arrisku psikosozialen kudeaketa eta planteamendu malgua eta hitzartua duen kontziliazio erantzunkidea jaso dira, eta glosarioan sartu dira onura sozialen adibide posible batzuk.
--------------------------------	--