



KANPO EBALUAZIO SINPLIFIKATUAREN JARRAIBIDEAK

2020

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

1. EBALUAZIO-EREDUA
2. KANPO EBALUAZIO-ZERBITZUAREN HELBURUA
3. KANPO EBALUAZIO-ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK
4. EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA
5. AGIRIAK
6. EBALUAZIO-PROZESUA ETA -TALDEA
7. KONFIDENTZIALTASUNA

Dokumentu honen helburua da EUSKALITen Kanpo Ebaluazio sinplifikatuaren zerbitzua jaso nahi duten erakundeek bete beharreko baldintzei eta prozesuari buruzko informazioa ematea.

1.- EBALUAZIO-MARKOA

Ebaluaziorako, **2018ko Kudeaketa Aurreratuaren Eredua erabiliko da** (www.euskalit.net).

2.- KANPO EBALUAZIO ZERBITZUAREN HELBURUA

EUSKALITeko Kanpo Ebaluaziorako Zerbitzuaren helburua Euskal Autonomia Erkidegoko erakundeei lehiakortasuna hobetzeko bidean laguntzea da.

Hori dela eta, Ebaluatutako erakundeek jasotzen duten balio nagusienetako bat kanpo ebaluazio-talde independente batek egindako txostena da, eta bertan, erakundeak kudeaketan dituen indarguneak eta hobetzeko arloak adierazten dira.

Gainera, erakundeak prozesu honetan parte hartzeko baldintzak betetzen baditu, eta prozesua behar bezala burutzen badu, Brontzezko A aintzatespena lortuko du. Aintzatespena lortu ondoren, [Kudeaketa Aurreratuko Klubean sartuko da](#). Klub honetan Kudeaketari sariak jaso dituzten 300 erakunde baino gehiago daude.

3.- KANPOKO EBALUAZIO SINPLIFIKATUAREN ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK

Ezinbestekoa da erakundeak ondoren adierazten diren baldintzak betetzea:

- A. Euskal Autonomia Erkidegoko** erakunde publiko edo pribatu guztiek eska dezakete Kanpo Ebaluazio zerbitzua, baita Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren elementu guztietan kudeaketa-gaitasun nahikoa duten eta beren jardueraren %50 baino gehiago EAEn garatzen duten erakunde handien negozio-unitateek ere.
- B. Beharrezkoa da EUSKALITen erakunde laguntzailea izatea.** Ikus baldintzak eta kuotak webgunean: <https://www.euskalit.net/eu/laguntzaile/nola-egin-laguntzaile.html>
- C.** Erakunde eskatzaileko zuzendaritza-taldeak nahikoa prestakuntza jaso behar du kudeaketa-eredu eta -tresna aurreratuetan, eta erakundeko zuzendaritzak konpromisoa hartu behar du kudeaketa aurreratuarekin. Halaber, beharrezkoa da **erakundearen kudeaketan erantzukizuna duen pertsona batek gutxienez EUSKALITen Ebaluazio Klubean parte hartzea** eta diagnostiko-prozesuren batean parte hartu izana (kanpoko kontrastea edo kanpoko ebaluazioa), zerbitzu horren ezaugarriak eta jarraitzen den prozesua zuzenean ezagutu ditzan.
- D. Gutxienez** bi aldiz egin izana kudeaketa globalari buruzko gogoetak/autoebaluazioak, behar adinako dedikazioarekin eta zorroztasunez. Gutxienez **azken** gogoeta orokorra **Kudeaketa Aurreratuaren Eredua erabiliz egin behar da.** Zentzu honetan, erakundeak Kudeaketa Aurreratuari Diploma izan behar du.
- E. Egun indarrean dagoen** hausnarketa estrategikoko prozesu bat, gutxienez, egina izatea, **eta urteko kudeaketa- edo ekintza-plan baten bidez zabaldu** izana. Gutxienez azken 3 urteetan zabaldua (2020an eskatuz gero, 3. urtea izan daiteke).
- F.** Erakundeko **bezeroen eta pertsonen gogobetetasuna gutxienez bi aldiz neurtu** izana (inkesten, talde fokalen, elkarrizketen eta abarren bidez), eta **horren ondoriozko hobekuntza-ekintzak** abian jarri izana.
- G.** Erakundeak **Gizartea interes-taldea zehaztuta izatea** eta gizartearekiko konpromisoa eta ingurumen jasangarritasuna kudeatzeko helburu, sistema, prozesu, plan, talde... batzuk izatea.
- H.** Erakundeak **Berrikuntza** kontzeptua definituta izatea eta hura kudeatzeko helburuak, sistema, prozesua, plana, taldea... izatea.
- I.** Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren **5 ekintza-elementuetan (Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea eta Berrikuntza) adierazle garrantzitsuak** kudeatzea.

Eskaera jasotakoan, erakundeak berrespen-mezu elektronikoko automatiko bat jasoko du, eta egun gutxi barru EUSKALIT erakunde bakoitzarekin harremanetan jarriko da, ebaluazio-baldintzak betetzen direla baieztatzeko eta ebaluazio-prozesuari buruzko zalantzak argitzeko. Harreman hori egin ondoren, EUSKALITek Kanpoko Ebaluazio Zerbitzua emango dela baieztatuko du.

4.- EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA

DATAK	JARDUERA
<u>2020ko martxoaren 31ra</u> <u>arte</u>	EUSKALITen web-orrian Kanpoko Ebaluazio Zerbitzuaren eskaera-dokumentua betetzea. EUSKALITen web-orrian osatzea: <u>WWW.EUSKALIT.NET</u>
<u>Maiatzak 21</u>	Ebaluatu beharreko dokumentazioa EUSKALITera bidaltzeko azken eguna. Bidali <u>ubilbao@euskalit.net</u> helbidera PDF formatuan.
<u>Ekaina-iraila</u>	Ebaluazio-taldeak erakundearen dokumentazioa aztertzen du
<u>Ekaina-iraila</u>	Ebaluazio taldea bi egunez egonen da erakundean, Zuzendaritza Taldearekin eta egokitzen diren pertsonekin.
<u>Abendua</u>	Kudeaketa Aurreratuari aintzatespenak emateko ekitaldi publikoa

5.- DOKUMENTAZIOA

Erakundeko zuzendaritzak **KANPOKO EBALUAZIO-ZERBITZUAREN ESKAERA** formularioa bete beharko du (EUSKALITen webgunean), **eta ebaluazio-prozesuaren baldintzak onartu.**

Ebaluazioaren helburua erakundeari lehiakortasunaren bidean laguntza ematea denez, eta horretarako ebaluazio taldeak erakundearen indarguneak eta zer hobetuak jasotzen dituen ebaluazio-txostena egin behar duenez, oso garrantzitsua da taldeak erakundearen jarduerak/prozesuak/produktuak, egitura, lehentasunak, egiteko moduak, estrategiak, emaitzak, etab. ondo jaso eta ulertzea.

Horretarako, ebaluazio-prozesuaren zatirik garrantzitsuena ebaluazio-taldeak erakundeko pertsonekin egingo dituen elkarrizketak dira, kudeaketa-praktikak eta Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren 6 elementuen kudeaketa-egoera ulertzeko.

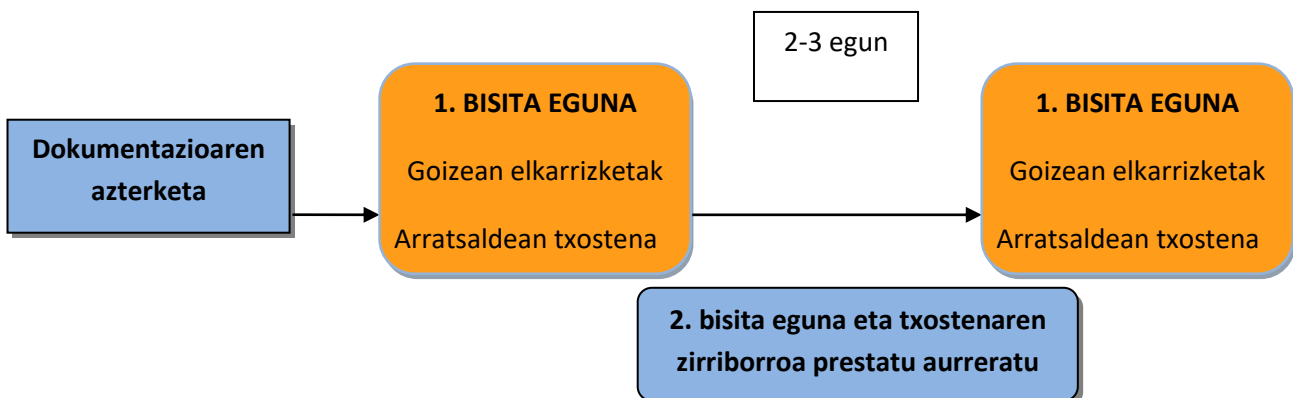
Erakundeak aldeztu aurretik dokumentazio bat aurkeztu beharko du, eta ebaluazio taldeak bisita baino lehen aztertuko du. Beraz, informazio nagusia jaso beharko du jarduerari, egiturari, lehentasunei, kudeaketa praktikei, adierazle garrantzitsuei eta abarri buruz.

Dokumentu hauek aurkeztu beharko dira:

- 1. Erakundearen aurkezpena:** Jardueren, produktu eta zerbitzu nagusien, bezeroen, pertsona eta lantegien eta abarren deskribapena, "Erakundearen aurkezpena" dokumentua osatuz. Ikus 1. ERANSKINA dokumentu honen amaieran.
- 2. Informazio osagarria:** Erakundeak "Erakundearen aurkezpena" dokumentuan jasotakoa osatzeko erabili ohi diren dokumentuak **erantsi** ahal izango ditu (Hausnarketa estrategikoa, inkesten ereduak, kudeaketa-plana, adierazleen taula, eskumenen matrizea...). Ez dago mugarik aurkeztu beharreko dokumentaziorako, baina EUSKALITek bidalitakoa berrikusiko du, nahikoa eta gehiegizkoa ez dela ziurtatzeko.
Erantsitako dokumentuen artean honako hauek egon beharko dute nahitaez:
 - organigrama.
 - prozesuen mapa.
 - aginte-taula edo adierazle eta helburuen taula.
 - Plan estrategikoaren laburpena edo aurkibidea.
- 3. Autoebaluazio xehatua:** Elementu bakoitzeko indargune eta zer hobetu garrantzitsuenak jasoko ditu erakundeak, gutxienez azpi-elementu bakoitzeko indargune edo zer hobetu batekin. Autoebaluazio hori egiteko, azken kanpo kontrastearen txostena hartuko da oinarritzat. Ikus 2. ERANSKINA.

Dokumentazioa PDF formatuan bidaliko da, ongi ikusten eta inprimatzen dela bermatzeko. Dokumentuen letra-tamainak Arial 11 edo baliokidea izan beharko du gutxienez. EUSKALITek dokumentazioa egokiena dela egiaztatuko du eta erakundeari oniritzia emango dio.

6.- EBALUAZIO-PROZESUA ETA -TALDEA



Taldea ebaluazio klubeko 4 lagunek osatuko dute eta horietako batek senior lana egingo du.

Bisitak egun eta erdi iraunen du, eta taldeak kudeaketa elementuetako planteamenduen koherentzia, hedapena eta hobekuntzak eta berrikuspenak aztertzeke baliagarria izango da.

Erakundeko zuzendaritza-taldea bi goizetan egongo da bisitan, eta erakundeko beste pertsona batzuekin ere elkarrizketak egingo dira, kudeaketa elementuetan sakondu eta erakundearen funtzionatzeko modua hobeto ezagutzeko.

Hona hemen agendaren adibidea, ebaluazio bakoitzerako pertsonalizatu egingo dena:

1. BISITA-EGUNA		
8:55 - 9:00	Ebaluazio taldea erakundera iritsi eta elkarrizketen hasiera:	
9:00	Ebaluazio-taldea eta Zuzendaritza Taldea + XXXX – Aurkezpenak eta eguneko agenda+	
9:20	Bisita	
9:45	ESTRATEGIA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
11:30	Kafea ebaluatutako erakundeko pertsonekin	
12:00	BEZEROAK (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
13:30	BAZKARIA (ebaluatutako erakundeko pertsonekin)	
15:00	PERTSONAK (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
16:30	Taldeak bakarrik trukutzen du jasotako informazioa, eta 2. eguna planifikatzen du	
17:00	Erakundearekin: 2. eguneko agenda eta elkarrizketak doitzea	
17:30	Itxiera eta agurra	
2. BISITA-EGUNA		
8:55 - 9:00	Ebaluazio taldea erakundera iritsi eta elkarrizketen hasiera	
9:00	Lehen egunean jasotakoaren laburpena	
9:10	BERRIKUNTZA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
9:50	GIZARTEA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
10:30	Erakundeko pertsonekin elkarrizketa: berrikuntza-/hobekuntza- taldeetako/proiektuetako arduradunekin (erakundearen ikuspegi orokorra izateko eta zabaltzeko)	Erakundeko pertsonekin elkarrizketa: arloko/prozesuko arduradunak (erakundearen ikuspegi orokorrerako eta hedapenetarako)
11:30	Kafea (ebaluatutako erakundeko pertsonekin)	
12:00	Emaitzak berrikustea	
12:30	Ebaluazio-taldeak mezu garrantzitsuak prestatzen ditu ikuspegi orokorrerako, ondorio nagusiekin, eman beharreko urratsekino..., eta, beharrezkoa bada, harremanetarako pertsonarekin kontsultatuko du.	
13:30	Taldeak ondorio nagusiak jakinaraziko dizkio erakundeari	
14:00	BAZKARIA aukeran (ebaluatutako erakundeko pertsonekin)	

Elementu bakoitza landu ondoren, komeni da taldeak indargune eta zer hobetuen laburpena egitea, dena behar bezala ulertu eta jasotzen ari dela bermatzeko.

Ondoren, erakundeari **ebaluazio-txosten bat bidaliko zaio, honako hauek biltzen** dituen:

- Erakundearen ikuspegi orokorra, hauekin:
 - Erakundearen bilakaera eta berezitasunak.
 - Ebaluazioaren giroa, harrera...
 - Ondorio nagusiak
- Elementu bakoitzeko indargune nagusiak eta lantzen eta indartzen jarraitu beharreko alderdiak, etorkizunean kontuan hartu beharrekoak, etorkizunean eman beharreko urratsak.

6.- KONFIDENTZIALTASUNA

Kanpo-ebaluazio txostena konfidentziala izango da. Horrela, eta erakundeak beste erabakirik hartu ezean, informazio hori ebaluazio-taldearentzat edo koordinazio- edo administrazio-lanetan parte hartzen duten EUSKALITeko pertsonentzat bakarrik egongo da eskuragarri. EUSKALITeko ebaluazioan parte hartzen duten guztiek konfidentzialtasun-agiri bat sinatu beharko dute, ebaluazio-prozesuan eskuratzen dituzten informazioak ez zabaltzeko konpromisoa hartzeko. EUSKALITek arrazoizko ekintza guztiak hartuko ditu konfidentzialtasun horri eusteko, eta neurri egokiak hartuko ditu, konfidentzialtasuna galdu dela uste badu. Nolanahi ere, EUSKALITek ezin du bere gain hartu ebaluazio-taldeak konfidentzialtasun-konpromiso hori hausteak erakunde eskatzaileari eragin diezaiokeen edozein kalteren erantzukizuna.

1. ERANSKINA: KONTRASTERAKO ERAKUNDEAREN AURKEZPENA

- Erakundearen izena, jardueren hasiera-urtea, irudi juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa... Akziodun/jabe/patronatu kopurua edo mota, Erakunde independentea/talde baten zati bat (talde horrekiko harremana, kudeatzeko gaitasuna)
- Antolaketa eredua: Egitura eta/edo organigrama, prozesuen/proiektuen mapa, erakunde pertsona-kopurua, erabaki-organoak, kudeaketa-bilera nagusien egitura...
- Lantokien kopurua eta helbidea
- Erakundearen jarduera-sektoreak eta produktu eta/edo zerbitzu nagusiak (deskribapena, zenbakia eta/edo mota, etorkizunerako garrantzia, kostuari eta onurari dagokienez duen garrantzia)
- Gaur egungo zein merkatutan lan egiten duen eta izan ditzakeen (merkatu-kuotak, etorkizuneko garrantzia) eta gaur egungo bezeroak eta bezero potentzialak (deskribapena, bezero-kopurua eta/edo -tipologia, etorkizunerako garrantzia...)
- Lehiakideak (kopurua, gaitasun mota eta nagusien izena)
- Beste interes-talde batzuk: Aliatuak, hornitzaileak...
- Erakundearen xedea, ikuspegia eta balioak, erronka estrategikoak, lehiatzeko abantaila nagusiak / arrakastarako faktore kritikoak definitu dira.
- Zenbat pertsonak hartu dute parte azken hausnarketa estrategikoan? Labur-labur, zein izan da prozesua?
- Erakundearen adierazle eta helburu nagusiak: estrategikoak, salmentak, fakturazioa, absentismoa, prestakuntza, berrikuntza...
- Ebaluazioaren kultura: Egindako autoebaluazioak, kanpoko kontrasteak eta jasotako kanpo-ebaluazioak. Ziurtagiri, aintzatespen, sari eta lorpen urte nagusiak. Kudeaketako mugarrak
- Bezeroei egindako inkesten kopurua (noiztik) eta azken urteetako emaitzak.
- Egindako pertsonen inkesta-kopurua (noiztik) eta azken urteetako emaitzak.
- Pertsonen prestakuntza planifikatzen da?
- Funtzioak, profilak, gaitasunak... definitu dira? Badago garapen-planik?
- Lidergoaren definiziorik badago eta lidergoa ebaluatzen da?
- "Gizartea" interes-taldeari buruzko planteamendua
- Berrikuntzari buruzko planteamendua/estrategia.

Zerrenda honetan agertzen diren galderen helburua, erakundearen inguruko informazioa jasotzea da, eta beraz, galderaren batean erantzunik ez izatea normala izan daiteke.

Proposatutako puntu horiez gain, erakundeak erabaki dezake erakundearen aurkezpena beste puntu edo alderdi interesgarri batzuekin osatu dezakeen.

Azkenik, informazio osagarrian, aurreko puntuak azaltzeko, osatzeko eta sakontzeko erabiltzen diren tresna eta dokumentuak jaso daitezke

EBALUAZIO SINPLIFIKATURAKO HAUSNARKETA EGITEKO DOKUMENTUA



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

1. ELEMENTUA: **ESTRATEGIA**

INDARGUNEAK

E1. Estrategia definitzeko beharrezkoa den informazioa nola kudeatzen dugun

E2. Estrategia nola hausnartzen eta ezartzen dugun

E3. Estrategia nola hedatzen dugun

E4. Estrategia nola komunikatu, berrikusi eta eguneratzen dugun

ZER HOBETUAK

E1. Estrategia definitzeko beharrezkoa den informazioa nola kudeatzen dugun

E2. Estrategia nola hausnartzen eta ezartzen dugun

E3. Estrategia nola hedatzen dugun

E4. Estrategia nola komunikatu, berrikusi eta eguneratzen dugun

2.ELEMENTUA: BEZEROAK

INDARGUNEAK

C1. Bezeroekiko harremanak nola kudeatzen ditugun

C2. Bezeroentzako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatu, garatu eta merkaturatzen ditugun

C3. Gure produktuak nola produzitu eta banatzen ditugun eta zerbitzuak nola ematen ditugun

C4. Hornitzaileekiko harremanak nola kudeatzen ditugun

ZER HOBETUAK

C1. Bezeroekiko harremanak nola kudeatzen ditugun

C2. Bezeroentzako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatu, garatu eta merkaturatzen ditugun

C3. Gure produktuak nola produzitu eta banatzen ditugun eta zerbitzuak nola ematen ditugun

C4. Hornitzaileekiko harremanak nola kudeatzen ditugun

3.ELEMENTUA: PERTSONAK

INDARGUNEAK

P1. Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta zaintzen ditugun

P2. Pertsonen ezagutza, konpetentziak eta talentua nola zaintzen eta garatzen ditugun

P3. Pertsonen konpromisoa eta motibazioa nola bultzatzen dugun

P4. Pertsonen lidergo-gaitasuna nola areagotzen dugun

ZER HOBETUAK

P1. Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta zaintzen ditugun

P2. Pertsonen ezagutza, konpetentziak eta talentua nola zaintzen eta garatzen ditugun

P3. Pertsonen konpromisoa eta motibazioa nola bultzatzen dugun

P4. Pertsonen lidergo-gaitasuna nola areagotzen dugun

4.ELEMENTUA: GIZARTEA

INDARGUNEAK

S1. Gure gizarte ingurunearekiko konpromisoa nola kudeatzen dugun

S2. Ingurumen iraunkortasuna nola bultzatzen dugun

ZER HOBETUAK

S1. Gure gizarte ingurunearekiko konpromisoa nola kudeatzen dugun

S2. Ingurumen iraunkortasuna nola bultzatzen dugun

5.ELEMENTUA: BERRIKUNTZA

INDARGUNEAK

I1. Berritzeko gure helburuak eta estrategia nola zehazten ditugun

I2. Berritzeko barne testuingurua nola sortzen dugun

I3. Berritzeko gure ingurunearen ahalmena nola baliatzen dugun

I4. Ideia eta proiektu berritzaileak nola kudeatzen ditugun

ZER HOBETUAK

I1. Berritzeko gure helburuak eta estrategia nola zehazten ditugun

I2. Berritzeko barne testuingurua nola sortzen dugun

I3. Berritzeko gure ingurunearen ahalmena nola baliatzen dugun

I4. Ideia eta proiektu berritzaileak nola kudeatzen ditugun

6. ELEMENTUA: EMAITZAK

INDARGUNEAK

Emitza Estrategikoak

Bezeroekiko Emaidzak

Pertsonekiko Emaidzak

Gizartearekiko Emaidzak

Berrikuntzaren Emaidzak

ZER HOBETUAK

Emitza Estrategikoak

Bezeroekiko Emaidzak

Pertsonekiko Emaidzak

Gizartearekiko Emaidzak

Berrikuntzaren Emaidzak