KANPO EBALUAZIO SINPLIFIKATUAREN OINARRIAK

ONLINE

2021

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

1. **EBALUAZIO-EREDUA**
2. **KANPO EBALUAZIO-ZERBITZUAREN HELBURUA**
3. **KANPO EBALUAZIO-ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK**
4. **EBALUAZIO-PROZESUA**
5. **EGUTEGIA**
6. **KONFIDENTZIALTASUNA**
    1. **ERANSKINA: Erakundearen aurkezpena egiteko gidoia**
    2. **ERANSKINA: Erakundearen kudeaketa-dokumentazio posiblea**
    3. **ERANSKINA: Hausnarketa egiteko dokumentua**

Dokumentu honen helburua da EUSKALITen Kanpo Ebaluazio sinplifikatuaren zerbitzua jaso nahi duten erakundeek bete beharreko baldintzei eta prozesuari buruzko informazioa ematea. Prozesu honek Brontzezko A aintzatespena lortzeko aukera ematen du.

1.- EBALUAZIO-MARKOA

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

2.- KANPO EBALUAZIO ZERBITZUAREN HELBURUA

EUSKALITeko Kanpo Ebaluazio zerbitzuaren helburua Euskal Autonomia Erkidegoko erakundeei lehiakortasuna (egiteko moduak, emaitzak) 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.**

3.- KANPO EBALUAZIO SINPLIFIKATUAREN ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK

Ebaluazio sinplifikatua jasotzeko, 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 izan 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-planen bidez zabaldu** izana. Gutxienez azken 3 urteetan zabaldua (aurtengoa 3. urtea izan daiteke).

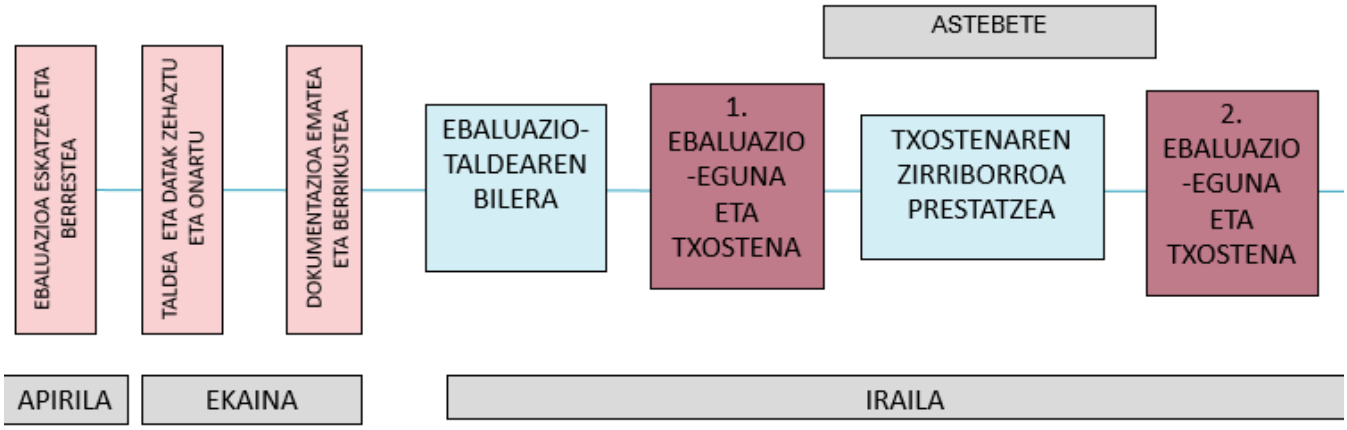
F. Erakundeko **bezeroen eta pertsonen gogobetetasuna gutxienez bi aldiz neurtu** izana (inkesten, talde fokalen, elkarrizketen eta abarren bidez), eta **horren ondoriozko hobekuntza-ekintzak** abian jarri izana.

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.

4.- EBALUAZIO-PROZESUA



1. Kanpo ebaluazioa eskatzea eta honen onarpena

Erakundeko zuzendaritzak **KANPOKO EBALUAZIO-ZERBITZUAREN ESKAERA** formularioa bete beharko du (EUSKALITen webgunean), **eta ebaluazio-prozesuaren baldintzak onartu.**
Eskaera jasotakoan, erakundeak berrespen-mezu elektroniko 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.

Ebaluazioa egiteko, EUSKALITek Ebaluazio Kluba du. Talde hori hainbat jarduera-sektoretako profesionalek eta zuzendaritzako langileek osatzen dute, prestakuntza sendoa dute Kudeaketa Aurreratuko eredu eta tresnetan, eta EUSKALITekin elkarlanean aritzen dira, modu altruistan, laguntza zerbitzu hori ematen.

2. Ebaluazio-taldearen diseinua eta elkarrizketa-egunak finkatzea

EUSKALITek, bere Ebaluazio Klubeko pertsonen artetik, erakunde eskatzailea ebaluatzeko egokienak izan daitezkeena hautatuko ditu, eta erakundeak proposatutako ebaluazio-taldearekin ados dagoen ala ez adieraziko du. Erakundeak taldekideren bat aldatzeko eska dezake, baldin eta ebaluazio-lana baldintzatu dezakeen bateraezintasun nabarmenik badago (zuzeneko eskumena, ahaidetasuna, etab.).
Bateraezintasun hori EUSKALITek egiaztatu beharko du. Ezin izango zaio errefusatzerik egin kolektibo oso bati, adibidez: aholkularitzakoak, zentro publiko, pribatu edo sektore jakin batekoak, etab.

Taldeak 3-4 lagun izango ditu. Ahaleginak egingo dira ebaluazio guztietan ebaluatutako erakundearen jarduera sektorea ezagutzen duen pertsonaren batek parte har dezan.

EUSKALITek ebaluazio-taldearen eta zerbitzua eskatzen duen erakundearen arteko koordinazio-lanak egingo ditu, eta Kanpoko Ebaluazio Zerbitzua ezarritako prozesuaren arabera garatzen dela bermatuko du.

Ebaluazio-egunetarako datei dagokienez, EUSKALITek adostuko du eguna ebaluazio-taldearen eta ebaluatutako erakundearekin batera.

3. Dokumentazioa: zer eta nola aurkeztu eta honen errebisioa

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 aldez aurretik dokumentazio bat aurkeztu beharko du, ebaluazio taldeak erakundearen jarduerei, egiturari, lehentasunei, kudeaketa praktikei, adierazle garrantzitsuei eta abarri buruzko informazio nagusia jasotzeko.

Erakundeak dokumentu hauek aurkeztu beharko ditu:

1. **Erakundearen aurkezpena**: Jardueren, produktu eta zerbitzu nagusien, bezeroen, pertsona eta lantegien eta abarren deskribapena, “Erakundearen aurkezpena” dokumentua osatuz.

5-10 orrialde gutxi gorabehera. Ikus 1. ERANSKINA dokumentu honen amaieran.

BIDEOAK: (“Etxeko” bideoak izan daitezke). Erakundearen egunerokotasuna azaltzeko: zuzendaritza-bileren, lan-taldeen, tailerren, gelen, bilera-gelen, kafearen orduaren eta abarren zatiak izan daitezke...

Ez dugu gomendatzen hiru minutu baino luzeagokoak izatea bideo bakoitza. Gehienez ere 30 minutu.

2. **Informazio osagarria:** Erakundeak “Erakundearen aurkezpena” dokumentuan jasotakoa osatzeko erabili ohi diren dokumentuak **erantsi** ahal izango ditu. Erantsitako dokumentuen artean honako hauek egon beharko dute nahitaez:
    - organigrama.
    - prozesuen mapa.
    - aginte-taula edo adierazle eta helburuen taula.
    - Plan estrategikoa eta kudeaketa plana (osorik edo zatiak/laburpena)
    - Azken kanpo kontraste-txostena
    - Adierazleak (5 elementuetan)

Ez dago mugarik aurkeztu beharreko dokumentaziorako, baina EUSKALITek bidalitakoa berrikusiko du, nahikoa eta gehiegizkoa ez dela ziurtatzeko. Ikus 2. ERANSKINA

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 3. 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.

4. Dokumentazioaren azterketa eta taldearen aldez aurreko bilera

Dokumentazioa ebaluazio-taldeari eman ondoren, ebaluazio-taldeak dokumentazioa aztertuko du eta elkarrizketak prestatuko ditu, erakundeak identifikatutako indarguneak eta hobekuntza-arloak berresteko eta izan ditzaketen zalantzak argitzeko. Horretarako…

- taldekide bakoitzak dokumentazioa aztertu eta elkarrizketetan argitu beharreko zalantzak identifikatuko ditu.
- banakako azterketa horren ondoren, taldeko pertsonen artean banatuko dira ereduaren 5 elementuen erantzukizunak, eta arduradun bakoitzak indargune eta zer hobetuen proposamen bat kargatuko du web-aplikazioan, ebaluazio-egunetan lan egiteko. Gainerako taldekideek proposamen hau irakurri eta ekarpenak egingo dituzte elkarrizketen aurretik.

Elkarrizketak egin baino lehen, on line bilera egingo da, lehenik ebaluazio-taldea bertan dela (elementuen ardurak banatzeko eta elkarrizketak planifikatzeko), eta, ondoren, erakundea konektatuko da, lehen aurkezpenak egin eta bideo-deien tresnarekin konexioa egokia dela bermatzeko.

5. Erakundeko solaskideekin elkarrizketak

Elkarrizketak bi goizetan izango dira, eta taldeak kudeaketa elementuetako planteamenduen koherentzia, hedapena eta hobekuntzak eta berrikuspenak aztertzeko baliagarria izango da. Erakundeko zuzendaritza-taldea bi goizetan egongo da, eta erakundeko beste pertsona batzuekin ere elkarrizketak egingo dira, kudeaketa elementuetan sakondu eta erakundearen funtzionatzeko modua hobeto ezagutzeko.

Elementuen artean komeni da taldeak indarguneak eta hobetu beharreko arloak laburtzea, informazioa behar bezala jasotzen ari dela bermatzeko.

Elkarrizketen lehen eguneko arratsaldean, arduradun bakoitza buru dela, taldeak goiz horretan landutako elementuei buruzko ikuspuntuak bateratuko ditu, web aplikazioan indarguneak eta hobetzeko arloak idazteko eta bigarren eguneko elkarrizketak planifikatzeko.

Hona hemen agenda-eredua, ebaluazio bakoitzerako egokituko dena:

1. EGUNA	
8:55-9:00	Konexioa
9:00-9:20	Ebaluazio Taldea eta Zuzendaritza Taldea + XXXX – Aurkezpenak eta agenda
9:20-11:00	ESTRATEGIA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)
11:00-11:20	Atsedenaldia
11:00-12:45	BEZEROAK (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)
12:45-14:15	PERTSONAK (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)
14:15etik 15:30era	Atsedena-bazkaria
15:30-17:30	Taldea bakarrik. Jasotako informazioa lantzeko eta 2. eguna planifikatzeko. 2. eguneko agenda doitu behar bada, erakundeari jakinaraziko zaio

2. EGUNA		
8:55-9:00	Konexioa	
9:00-9:15	Lehen eguneko laburpen oroigarria	
9:15-10:15	BERRIKUNTZA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
10:15etik 11:00etara	GIZARTEA (planteamendua, hedapena, ebaluazioa eta doikuntza)	
11:00-11:15	Atsedenaldia	
11:15etik 11:45era	Berrikuntza-/hobekuntza-taldeetako/proiektuetako arduradunekin elkarrizketa (erakundearen ikuspegi orokorra izateko)	Arloko/prozesuko arduradunekin elkarrizketa (erakundearen ikuspegi orokorra izateko)
11:45-12:30	Erakundearen EMAITZAK	
12:30-13:30	Ebaluazio-taldeak ikuspegi orokorraren azalpena prestatzen du, ondorio nagusiekin, etorkizunean eman beharreko urratsekin…	
13:30-14:30	Taldeak ondorio nagusiak jakinarazten dizkio erakundeari	
14:30	Ebaluazio- eta zuzendaritza-taldearen agurra	

6. **Azken txostena amaitzea:**

Erakundeko solaskideei elkarrizketak egin ondoren, erakundeari **ebaluazio-txosten bat bidaliko zaio, honako hauek biltzen** dituena:

- 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.

4.- EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA

DATAK	JARDUERA
2021eko apirilaren 15era arte	EUSKALITen web-orrian Kanpoko Ebaluazio Zerbitzuaren eskaera-dokumentua betetzea. **WWW.EUSKALIT.NET**
Ekainak 30	Ebaluatu beharreko dokumentazioa EUSKALITera bidaltzeko azken eguna. Bidali ubilbao@euskalit.net helbidera PDF formatuan.
Ekaina-iraila	Ebaluazio-taldeak erakundearen dokumentazioa aztertzen du
Ekaina-iraila	Ebaluazio taldea bi egunetan elkarrizketak egingo ditu Zuzendaritza Taldearekin eta egokitzat jotzen diren pertsonekin.
Abendua	Kudeaketa Aurreratuari aintzatespenak emateko ekitaldi publikoa

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 (5-10 orrialde)

- 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, erakundeko 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 mugarriak
- 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

2. ERANSKINA: ERAKUNDEAREN KUDEAKETARI BURUZKO DOKUMENTAZIOA. Hauek izan daitezke (dokumentu osoak, laburpenak, aplikazioen irudiak…)

- •Plan estrategikoa
- •Urteko kudeaketa-plana
- •AMIA
- •Interes-taldeak, informazio-iturriak
- •Prozesuen mapa
- •Organigrama
- •Prozesuen adibideak, lotutako erregistroak eta dokumentuak ikusteko (erakundearen giltzarrietako bat edo garrantzizkoa izan daiteke)
- •Komunikazio-plana eta/edo erabiltzen diren tresnak
- •Erakundeak eskaintzen dituen produktu/zerbitzuekin eta bezeroekin lotutako tresnak eta dokumentuak (bezeroekin harremanak izateko, eskaintzarekin lotutakoak, diseinuarekin, ekoizpenarekin, salmenta ondoko zerbitzuarekin, etab.)
- •Inkesta-ereduak (bezeroak, pertsonak, aliantzak, gizartea, erakunde hornitzaileak…)
- •Pertsonen kudeaketarekin lotutako dokumentuak: harrera-plana, barne-komunikazioa, lidergoa, eskumenen kudeaketa, onarpena, berdintasun-plana…
- •Gizarte-ingurunearekiko konpromiso-ekintzen plana, prozesua, adibideak…
- •Berrikuntza-plana, prozesua, proiektuen adibideak, sormena sustatzeko tresnak…
- •Erakundearentzat garrantzitsuenak diren MGAren 5 ekintza-elementuen adierazleak (taula-formatuan, adibidez, ez dago adierazle guztien grafikoak egin beharrik)
- •Azken kontraste-txostena

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

Emaitza Estrategikoak
Bezeroekiko Emaitzak
Pertsonekiko Emaitzak
Gizartearekiko Emaitzak
Berrikuntzaren Emaitzak

ZER HOBETUAK

Emaitza Estrategikoak
Bezeroekiko Emaitzak
Pertsonekiko Emaitzak
Gizartearekiko Emaitzak
Berrikuntzaren Emaitzak