



**KUDEAKETA  
AURRERATUAREN  
EREDUA**



**2023**

**KUDEAKETA AURRERATUA  
EUSKALIT  
GESTIÓN AVANZADA**

2015eko eta 2018ko ereduaren bertsio eguneratua da 2023ko eredu hau eta EUSKALITek koordinatutako kudeaketa-adituek parte hartuta eta adostuta egin da.

Eskerrak eman nahi dizkiegu Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren berrikuspen honi egindako ekarpenagatik, batez ere, berrikuspen-batzordeko eta lan-taldeetako kideei:

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| ● Alvaro Lleó        | NAFARROAKO UNIBERTSITATEA             |
| ● Ander Terradillos  | CAF                                   |
| ● Antonio Igea       | LANBIDE - EUSKAL ENPLEGU ZERBITZUA    |
| ● Begoña Blanco      | UPV/EHU                               |
| ● Esther Zaballa     | IMQ                                   |
| ● German Gómez       | M-CUSTOM                              |
| ● Gonzalo Serrats    | OPE CONSULTORES                       |
| ● Gorka Viteri       | ASOCIACIÓN EMPRESARIAL ASLE           |
| ● Ignacio Lekunberri | MUTUALIA                              |
| ● Ignacio Quintana   | IHOBE                                 |
| ● Imanol Lasas       | GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA              |
| ● Iosune Aguirre     | EFQM                                  |
| ● Iratxe Madariaga   | GRUPO VELATIA                         |
| ● Jone Nolte         | ASOCIACIÓN EMPRESARIAL ASLE           |
| ● Jorge Berezo       | BIZKAIKO FORU ALDUNDIA                |
| ● Jose Antonio Calvo | ACORDE                                |
| ● Josu Ocariz        | SPRI                                  |
| ● Josune Retegi      | OSAKIDETZA                            |
| ● Lander Beloki      | MONDRAGON UNIBERTSITATEA              |
| ● Miriam Beltrán     | FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN PABLO-CEU |
| ● Nerea Begoña       | BILBOKO GOTZAINDEGIA                  |
| ● Ramón Bernal       | LANTEGI BATUAK                        |
| ● Roberto Gil        | GRUPO VELATIA                         |
| ● Rubén Martínez     | MANAGEMENT PLUS CONSULTING            |
| ● Sabin Linaza       | AGL EFFICIENCY MANAGEMENT SL          |
| ● Txema Fernández    | IHOBE                                 |
| ● Vanesa Morejón     | GESTAMP                               |

Gainera, beren ekarpenak bidali dizkiguten eta bere iritzi, kritika eta balio handiko ekarpenekin lagundu diguten EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko pertsona guztiei ere, gure esker ona.

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren euskarazko bertsio honetarako, IVAP-Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundeak emandako laguntza ere eskertu nahi dugu.

© EUSKALIT 2014

2014ko lehen ediziokoa eta ondorengo guztiena. Dokumentu honek copyright-a dauka jabetza intelektuala babesteko. Hala ere, EUSKALITen interesa ahalik eta gehien hedatzea denez, baimena ematen du hura kopiatzeko, deskargatzeko edo zabaltzeko, pertsona fisikoen artean, norberaren erabilerarako eta irabazi asmorik gabe, betiere bere jatorria eta autoretza aipatzen bada. Beste edozein erabilera edo zabalkunderako, EUSKALITen baimena beharko da.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KUDEAKETA AURRERATUA ETA LEHIAKORTASUN JASANGARRIA</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>ZER DA KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA?</b>   | <b>4</b>  |
| <b>KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA NOLA ERABILI</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA</b>   | <b>6</b>  |
| E.1 Estrategia zehazteko beharrezkoa den informazioa nola kudeatzen dugun                   | 6         |
| E.2 Estrategia nola hausnartzen eta ezartzen dugun  | 7         |
| E.3 Estrategia nola hedatzen eta komunikatzen dugun   | 7         |
| E.4 Estrategia nola berrikusten eta eguneratzen dugun                                       | 8         |
| <b>2. ELEMENTUA: BEZEROAK</b>   | <b>9</b>  |
| C.1 Bezeroekiko harremanak nola kudeatzen ditugun   | 9         |
| C.2 Bezeroei bideratutako produktuak eta zerbitzuak nola garatzen eta merkaturatzen ditugun | 10        |
| C.3 Produktuak eta zerbitzuak nola ekoizten, merkaturatzen eta banatzen ditugun             | 10        |
| C.4 Beste baliabide batzuk nola kudeatzen ditugun   | 11        |
| <b>3. ELEMENTUA: PERTSONAK</b>  | <b>12</b> |
| P.1 Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta artatzen ditugun                   | 12        |
| P.2 Pertsonen ezagutza, konpetentziak eta talentua nola zaintzen eta garatzen ditugun       | 13        |
| P.3 Pertsonen konpromisoa eta motibazioa nola bultzatzen dugun                              | 13        |
| P.4 Pertsonen lidergo-gaitasuna nola areagotzen dugun                                       | 14        |
| <b>4. ELEMENTUA: GIZARTEA ETA INGURUMENA</b>  | <b>15</b> |
| S.1 Gure gizarte-ingurunearekiko konpromisoa nola kudeatzen dugun                           | 15        |
| S.2 Ingurumen-jasangarritasunarekiko gure konpromisoa nola kudeatzen dugun                  | 16        |
| <b>5. ELEMENTUA: BERRIKUNTZA</b>  | <b>17</b> |
| I.1 Berritzeko gure helburuak eta estrategia nola zehazten ditugun                          | 17        |
| I.2 Berritzeko barne-testuingurua nola sortzen dugun  | 18        |
| I.3 Gure ingurunearen ahalmena nola baliatzen dugun berritzeko                              | 18        |
| I.4 Ideia eta proiektu berritzaileak nola kudeatzen ditugun                                 | 19        |
| <b>6. ELEMENTUA: EMAITZAK</b>   | <b>20</b> |
| R.1 Emaitzak estrategikoak  | 21        |
| R.2 Bezeroekiko emaitzak  | 21        |
| R.3 Pertsonetikiko emaitzak   | 22        |
| R.4 Gizartean eta ingurumenean emaitzak   | 23        |
| R.5 Berrikuntzaren emaitzak   | 23        |
| <b>KUDEAKETAN AURRERAPENA</b>   | <b>25</b> |
| <b>GLOSARIOA</b>  | <b>28</b> |

## KUDEAKETA AURRERATUA ETA LEHIAKORTASUN JASANGARRIA

Kudeaketa erakundeen lehiakortasunaren giltzarrietako bat da, eta oso modu esanguratsuan azaltzen du zergatik erakunde batzuk gai diren beren sektoreetan sendo jarduteko, inguruko zurrunbiloei itxaropen hobekin aurre egiteko eta jarduten duten gizartearen pertzepzio positiboa lortzeko. Kudeaketa Aurreratuak ahalik eta EMAITZA onenak dakartza interes-talde guztientzat, modu iraunkor eta orekatuan.

Eraldaketa digitala, energetiko klimatikoa eta soziosanitarioa, berrikuntza, jasangarritasuna, parte-hartzea, berdintasuna, aniztasuna, arriskuen kudeaketa, nazioartekotzea, talentua eta abar, erakundeen kudeaketari konplexutasuna gehitzen dioten esparruak dira, eta kudeaketa-sistema arina, sendoa baina malgua, argia baina moldagarria eskatzen dute.

Lehiakortasun jasangarria lortzeko, erakunde aurreratu batek honako hauek egin beharko lituzke:

- Elkarrengandik bereizteko, interes-taldeen behar eta itxaropenei erantzuteko eta inguruko al-daketetara egokitzeko **estrategia** bat izatea.
- Erakundea **bezero**engana bideratzea, haien fideltasuna bilatuz eta balio-ekarpen diferentziala eginez produktu eta zerbitzuen bidez eta baliabideen kudeaketa eraginkorraren bidez.
- Erakundearen lan egiten duten **personen** garapena eta asmo partekatua duen proiektu bateko kide izatearen sentimendua sustatzea.
- **Gizartearen** ongizateari laguntzea, erakundearen gizarte- eta ingurumen-konpromisoa sustatuz.
- **Berrikuntza** hedatzea, modalitate guztietan eta erakundearen esparru guztietan, eraldaketa-rako palanka gisa.
- **Emaitza** onak lortzea interes-talde guztientzat, modu jarraituan eta orekatuan.

## ZER DA KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA?

Lehiakortasuna hobetzeko erreferentzia izan daitezkeen jardunbide egokien eta kudeaketa-tresnen bilduma da.

Erakunde bakoitza bakarra den arren, eredu honetan elementuen eta praktika egokien esparru orokor bat eskaintzen da, eta horiek edozein erakundetan aplikatu daitezke, edozein dela ere erakundearen sektorea, tamaina eta garapen-maila.

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak ez du errezeta magikoa izan nahi, baizik eta kudeaketaren ezagutza-iturria eta erreferentzia-ispilu indartsua, erakundeek beren kudeaketa-sistemaren egoeraren berri izan eta etorkizunean landu beharrekoak identifikatu ditzaten.

## KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA NOLA ERABILI

Eredu horrek hainbat erabilera izan ditzake:

- Kudeaketari buruzko ikaskuntza-iturri garrantzitsua da, joera berrienak modu argi eta errazean jasotzen baititu.
- Aurrerapen-maila eta lantzen jarraitu beharreko alderdiak identifikatzeko hausnarketa-tresna. Erakundearen kudeaketaren gaineko hausnarketan hainbat kolektibok parte har dezakete:
  - Erakundeko pertsonak soilik (autoebaluazioa edo autodiagnostikoa). Zuzendaritza-taldeak parte hartu behar luke, gutxienez, nahiz eta komenigarria den beste pertsona batzuek ere parte hartzea.
  - Barne ikuskera erakundetik kanpoko beste pertsona batzuekin kontrastatuta, kanpotik zer ikuspegi duten azal dezaten (kanpo kontrastea edo ebaluazioa).

Munduan erakunde ugari eskaintzen dituzte ebaluazio-zerbitzuak, kanpoko ikuspuntua ematen dutenak eta, kasu askotan, aitorpen publiko bat lortzeko aukera ematen dutenak, kudeaketaren garapen-mailaren arabera.

Hausnarketa egin ondoren, erakunde bakoitzak, bere errealitatearen arabera, erabaki behar luke zer indargune sendotu beharko lituzkeen eta zer eremu hobetu; ondorioz, ekintza-planak ezarri eta behar diren hobekuntza-tresnak eta kudeaketa-metodologiak abiarazi.

Erakunde bakoitzak bide bat baino gehiago izango ditu eredu honetan deskribatutako 6 elementuei eta 23 azpielementuei egoki erantzuteko. Hausnarketa egiteko, azpielementu bakoitzean jasotzen diren ideiak erreferentzia gisa hartu behar dira, eta ez agindutzat edo nahitaez betebeharreko zerbait gisa.

## 1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA

# 1

Erakunde batean estrategia zehaztea funtsezkoa da. Erakunde batzuetan, formulazio konplexu eta zehatzak garatu behar dira; beste batzuetan, ordea, praktikoena da ildo oinarritzko batzuk izatea, oso argiak, pertsona guztiak partekatzen dituztenak eta ibilbide egokia finkatzen laguntzen dutenak.

Erakunde aurreratu batek behar beste informazio estrategiko dauka, eta informazio horrekin hausnarketarako partaidetza-prozesuak egin behar litzuke, estrategia bat ezartzeko; ondoren, hedatu eta jakinarazi egin behar litzateke estrategia hori, eta horren arabera kudeatu beharrezkoak diren baliabideak. Premisa horiekin, aurrera egiten da *erakunde hedatu*en bidean, hainbat parte hartzaile dituztela (nola barrukoak hala kanpokoak), erakundearen estrategia jarduerak zehazten, garatzen, jarraitzen eta eguneratzen.

Estrategiaren kudeaketan, erakunde aurreratu batek garrantzia ematen die bere asmoari, antolakuntza- eta gobernantza-ereduari, kudeaketa etikoari eta erabakiak hartzeko malgutasun eta arintasunari. Era berean, ingurumen- eta gizarte-erronkekin lerrotzea landu beharko luke, eta bere estrategiak konpromisoak betetzeko modu egokian laguntzen duen aztertu.

### E.1 ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA NOLA KUDEATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure erakundearen "interes-talde" garrantzitsuenak zeintzuk diren zehaztu (jabetza, bezeroak, pertsonak, aliantzak, gizartea, etab.). Haien egungo eta etorkizunerako premiak eta espektatibak identifikatu, produktuei, zerbitzuei eta erakundearekiko harremanei dagokienez eta beste zenbait aldagai ere kontuan hartuta; hala nola, adin-multzoak, genero-ikuspegia, hizkuntza-beharrak, irisgarritasuna, eta abar.
- Gure erakundearen eragina izan dezaketen interes-taldearen helburu eta proiektu estrategikoak zeintzuk diren jakin.
- Informazio-iturri garrantzitsuak identifikatu, honako hauen inguruan: egungo egoera eta bezeroen eta merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen estrategiak, hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa..., tokiko zein nazioarteko ikuskeratik.
- Funtsezko informazioa identifikatu, honako hauekin zerikusia duten aukerak eta arriskuak aurreikusteko: estrategiarekin, negozio eta bezeroekin, pertsonekin eta gizartearekin zerikusia dutenak eta berrikuntzarekin, ingurumenarekin, ekonomia eta finantzarekin, teknologiarekin,

zibersegurtasunarekin, araudiekin, osasunarekin, talentuarekin, belaunaldi-erlebuarekin, geopolitikekin, gizarteari balioa ematearekin eta abarrekin.

- Gure erakundearen gaitasunak, errendimendu operatiboa eta lortutako emaitzak aztertu, bai eta gure lehiakide eta baliagarriak izan daitezkeen beste erakunde batzuenak ere.
- Informazio hori nola lortzen, analizatzen, lehenesten, banatzen eta eguneratuta mantentzen dugun zehaztu, baliabide teknologiko egokietan oinarrituta, informazio hori arin prozesatzeko eta gure erabaki estrategikoen euskarri izateko.

## E.2 ESTRATEGIA NOLA HAUSNARTZEN ETA EZARTZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Prozesu edo metodo bat zehaztu hausnarketa estrategikoa egiteko, interes-talde garrantzitsuenek parte hartzera bultzatzeko, kontuan hartuta haien garrantzia, ordezkagarritasuna, aniztasuna eta abar.
- Erakundearen identitatea eta proiektzioa definitzen duten funtsezko alderdiak identifikatu eta garatu (adibidez, *asmoa*, *misioa*, *ikuspegia*, *balioak*, *printzipio etikoak*, *politikak*, *governantza*, eta abar) eta erakundearen garapen estrategikoaren eta kulturaren oinarri gisa erabili.
- *Negozio-eredua* eta berrikuntza-estrategia (produktuak, zerbitzuak eta prozesuak) definitu, balio-ekarpenean eta lehia-abantailan bereiztea lortzeko, *interes-taldeen* beharrak eta espektatibak orekatuz. Agertoki eta alternatiba desberdinak aztertu eta aukeratu (nazioartekotzea merkatu edo bezeroetan, erakunde hornitzaileak, garapen teknologikoa, berrikuntza, *alliantzak*, bat-egiteak eta eskuratzeak, eta abar.)
- Epe luzerako eta epe motzerako helburuak eta estrategiak zehaztu, kausa-ondorio erlazioak identifikatuz eta epe luzerako garrantzia eta epe motzerako premia eta inguruabarrak orekatuz.
- Aukerak aprobeztatzeko eta balizko arrisku estrategikoak eta negoziokoak aurreikusi eta horiei aurre egiteko jarduerak planifikatu.

## E.3 ESTRATEGIA NOLA HEDATZEN ETA KOMUNIKATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- *Antolaketa-eredu* edo -egitura bat izatea (arloan, prozesu, negozio-unitate, minikonpainiaka... egituratuta) estrategia hedatzeko egokia, bat etorri bai erakundearen *asmo*, *misio*, *ikuspegi* eta *balioekin*, bai hartutako printzipioekin eta kudeaketa-tresnekin (etengabeko hobekuntza, erabaki-hartzea, talde-lana, berrikuntza eta abar), kudeaketa arina eta malgua sustatuz.
- Politika edo estrategien arteko koherentzia eta integrazioa bermatu (ingurumena, gizartea, *governantza*, kalitatea, *aniztasuna*, komunikazioa, berdintasuna, prebentzioa, hizkuntzak, nazioartekotzea eta abar).
- Helburuak eta strategiak prozesu edo arlo guztietara hedatu, helburuak eta adierazleak zehaztuz, haiek lortzeko ekintzak martxan jarri eta alderdi garrantzitsuak kontuan hartuta,

hala nola funtsezko prozesuak, arrakastarako faktore kritikoak, pertsonak, lehentasunak eta denborak, teknologien zorroa, eta abar.

- Baliabide ekonomikoak eta kudeaketa ekonomiko-finantzarioa planifikatu (finantzaketa-iturriak, inbertsioak, aurrekontu-kudeaketa, likidezia, inbertsioaren itzulera, balio publikoa sortzea akziodunentzat, eta abar)
- *Aliantzak* ezarri eta kudeatu, erakunde hornitzaileekin, bezeroekin edo beste *interes-talde* batzuekin (lehiakide direnekin ere bai), zehaztutako behar estrategikoen eta erakunde bakoitzaren gaitasun eta osagarritasunaren arabera.
- Komunikazio eraginkorra ezarri, interes-taldeentzat garrantzitsuenak izan daitezkeen estrategia-alderdien inguruan.

## E.4 ESTRATEGIA NOLA BERRIKUSTEN ETA EGUNERATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Erakundean lortu diren emaitzen eta planen jarraipen etengabea egiteko adierazleak erabili, kausa-ondorio erlazioen bidez lerrotatuta mantenduz.
- Metodo edo sistematika bat ezarri zehaztutako estrategiak, helburuak eta ekimenak erregulartasunez eta efizientziaz berrikusteko, eta, behar izanez gero, haiek eguneratzeko.
- Definitutako aliantzak eta lortzen ari diren emaitzak berrikusi, egokiak direla ziurtatzeko.
- Estrategien berrikuspen- eta eguneratze-jardueretan pertsonen eta beste interes-talde batzuen parte-hartzea bultzatu.



## 2. ELEMENTUA: BEZEROAK

# 2

Erakunde aurreratu batek orientazio argia du bere produktuak eta zerbitzuak jasotzen dituztenentzat edo jaso ditzaketenentzat. Bezeroak ezagutzea eta balio-ekarpen diferentziala dira lehia-abantailen oinarriak.

Erakunde aurreratu batek bezeroekiko harremanak lantzen ditu, eta eraginkorra da prozesu guztietan balioa emateko, hasi produktuen eta zerbitzuen diseinutik eta garapenetik, merkaturatsetik, ekoizpenetik edo prestaziotik, eta haien banaketa eta mantentzera arte. Horretarako, baliabide ekonomikoen, materialen eta informazio-baliabideen kudeaketa eraginkorra egin beharko luke, eta erakunde hornitzaile fidagarri eta aurreratuekin lan egin, erakunde hedatuaren ikuspegiarekin.

### C.1 BEZEROEKIKO HARREMANAK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Egungo bezeroen eta bezero potentzialen tipologiaen informazioa, beharrak eta espektatibak (esplizituak eta inplizituak, egungoak eta etorkizunekoak) ezagutu, aztertu eta erabili, ohiko kontaktuen, ikerketen, foku-taldeen, inkestean eta gure produktuak edo zerbitzuak erabiltzen dituzten ohituren eta erabileren behaketaren bidez.
- Bezeroen tipologia, arketipoak eta segmentuak identifikatu, erosteko motibazioak, gure produktu edo zerbitzuen erabilera, genero-ikuspegia, kokapen geografikoa, erabiltzen duten hizkuntza eta abar kontuan hartuta.
- Bezeroarenganako orientazio-kultura sortu, horri buruzko informazioa erakundeko pertsonen eskura jarriz eta bezeroekin harremanak izateko ahaldunduz, topaketak edo bilerak sustatuz eta instalazioetara bisitak eginez, teknologiak eskaintzen dituen aukerak aprobetxatuz.
- Bezeroek jarraitzen duten ibilbidea identifikatu (ezagutzen gaituztenetik harremana amaitzen den arte) eta dauden elkarrekintza-puntuak, horiek garatzeko bideak eta gertatzen diren esperientziak.
- Bezeroen eskabide, iradokizun, kexa edo laguntza eskaerei arin erantzun, horretarako behar diren informazio-fluxuak garatuz.
- Bezeroekin luzera begirako loturak ezarri zenbait baliotan oinarrituta (konfiantza, zerbitzu-bermea, berritzeko gaitasuna, datuen babes nahitaezkoa, eta abar), hauen fidelizazioa lortzeko.

- Gure produktuekin eta zerbitzuekin duten gogobetetzea neurtu, gomendiorako intentzioa eta beharren eta espektatiben betetze-maila aztertuz, beharraren arabera segmentatuta eta gure lehiakideekin alderatuta.

## C.2 BEZEROEI BIDERATUTAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA GARATZEN ETA MERKATURATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Eskaintzen ditugun produktuak eta zerbitzuak bezero-tipologia guztien behar eta espektatibei erantzuten dietela bermatu.
- Gure eskaintzan eboluzionatu, adibidez, produktu eta zerbitzuetan eta lotutako prozesuetan berrikuntzak eginez, berriak sortuz, daudenak optimizatuz (zabalduz, sinplifikatuz, birdiseinatuz), zerbitzu osagarriak pertsonalizatuz eta gehituz.
- Sistematika bat izan produktu eta zerbitzu berriak garatzeko prozesua planifikatu eta haren jarraipena egiteko.
- Bezeroak, hornitzaileak eta beste *interes-talde* batzuk produktu edo zerbitzu berrien diseinuan eta garapenean inplikatu, baita beste arlo edo antolaketa-prozesu batzuetan ere.

## C.3 PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA EKOIZTEN, MERKATURATZEN ETA BANATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Lan-metodoak garatu eta produktuak eta zerbitzuak ekoiztu eta emateko gure jarduera planifikatu, helburuak, betebeharrak eta konpromisoak betetzen ditugula ziurtatzeko, batez ere bezeroekin hartutakoak.
- Berritzeko metodologiak ezarri produktuak eta zerbitzuak ekoiztu eta emateko prozesuetan, haien banaketan eta logistikan, haien bizkortasuna eta eraginkortasuna areagotzeko, eta estrategia teknologikoetan oinarritzeko aukera ebaluatu.
- Salmenta-estrategiak eta -bideak aztertu eta marketin-planak egin, gure irudi-marka bultzatzeko eta produktu eta zerbitzuak saltzeko (zuzeneko salmenta, Internet, merkataritza-sarea, sare sozialak, publizitatea, etab.)
- Ebaluatu bai garatu ditugun estrategien, planen, salmenta-bideen eta merkataritza- eta komunikazio-ekintzen inpaktua, bai merkaturatzen dugun marka-irudia.
- Bezero bakoitzari produktuak edo zerbitzuak emateko egokitutako egitura logistikoa garatzea, biltegiak eta materialak eraginkortasunez kudeatuz, haien errotazioa handituz, izakinak murriztuz eta abar.
- Zerbitzu integralak ezarri, produktua saldu edo zerbitzua eskaini ondokoak eta gure produktuak eta zerbitzuak erabiltzen laguntzeko.

## C.4 BESTE BALIABIDE BATZUK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Prozesu edo metodo egituratuak zehaztu, erosketak kudeatzeko eta azpikontratatzeko, baita hornitzaileak hautatzeko eta hornitzaileen jarraipena eta ebaluazioa egiteko.
- Hornitzaileekin estrategiak eta prozesuak garatu, gardentasunean, lankidetzan eta elkarre- kiko konfiantzan oinarritutako epe luzeko harremana izateko, gure beharrak, espektatibak eta politikak helarazi eta haien indarguneak, gaitasunak eta ahalmenak ezagutu. Aurrera egin eta Kudeaketa Aurreratua izan dezaten lagundu, batez ere bezeroekin zuzenean ha- rremana dutenean.
- Baliabide ekonomikoak lortu eta optimizatzeko plangintza, kontrol, informazio eta berrikuspen ekonomiko-finantzarioko tresnak erabili.
- Aktibo ukigarrietako (kate logistikoa, eraikinak, ekipamendua, teknologia, etab.) eta ukiezi- netako (marka, softwarea, etab.) inbertsioak eta desinbertsioak ebaluatzeko eta hautatzeko tresnak hartu, kontuan hartuta epe luzean izango duten inpaktu ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa.
- Materialak, ekipamenduak eta instalazioak mantendu, eta haiek erabiltzen dituzten per- tsonak inplikatu, haiek hobeto ezagutzeko eta baliatzeko aukerak areagotzeko.
- Datuen eta informazioaren kudeaketa zorrotza egin, haien fidagarritasuna, irisgarritasuna eta trazabilitatea bermatzeko sistemak erabilita.

## 3. ELEMENTUA: PERTSONAK

# 3

Edozein erakunde aurreratutan, pertsonak dira funtsezko euskarria, elementu bereizgarri baitira haien ezagutzak, gaitasunak eta inplikazioa.

Erakundeek proiektu bateratu bihurtu nahi dute, *asmo*, *misio*, *ikuspegi*, *balio* eta *printzipio etiko* partekatuekin, eta pertsona guztien arteko lankidetzaz-esparru batekin, baina haien *aniztasunari* erreparatuz, planteamendu segmentatu edo pertsonalizatuak eginez, berdintasunean ez ezik, ekitatean ere sakonduta.

Erakunde aurreratu batek pertsonak behar bezala erakarri, hautatu, ordaindu eta artatzen ditu, haien ezagutza, kompetentziak eta *talentua* zaindu eta garatzen ditu, estrategiaren ildoan, eta erakundearen *asmoan* konprometitzen ditu, eta haien autonomia, talde-lanerako gaitasuna eta lidergoa garatzen ditu.

### P.1 PERTSONAK NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ARTATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Behar diren pertsonen profila identifikatu (ezagutzak, jarrerak, berrikuntza- eta lidergo-ahalmenak, hizkuntza-gaitasuna, esperientzia etab.) eta erakundearen hazten lagunduko duen talentu egokiena erakartzeko estrategiak garatu.
- Pertsonak prozesu gardenen bidez hautatu, *aukera-berdintasun* eraginkorra bermatzeko, eta prozesuak ezarri, pertsonen harrera errazteko, laguntza eta babesa eman.
- Ekitatea eta aukera-berdintasuna bermatuko duten ordainketa-politikak eta onura sozialak garatu, pertsonen gogobetetzea eta *motibazioa* hobetzeko eta *talentua* erakartzen laguntzeko.
- Erakundearen egon daitezkeen lan modu motak diseinatu eta kudeatu, beharrezkoak diren espazio, baliabide eta gaitasunak eman eta zibersegurtasuna edo deskonexio digitalerako eskubidea bezalako alderdiak kontuan hartuta.
- Laneko arriskuen prebentziorako eta osasuna hobetzeko sistemak ezarri, osasuna (fisikoa eta psikosoziala) hobetzea sustatzen dutenak, zenbait aldagai kontuan hartuta (hala nola lan-mota, sexua, adina eta abar) eta ingurune osasungarriagoa duen erakunde baterantz aurrera egiteko.

- Gure erakundeko pertsonen asebetetzea neurtu, inkesta, elkarrizketak, foku-taldeak eta abar baliatuz.
- Erakundeko pertsonen irteera kudeatu, trantsizio ordenatua lortzen laguntzeko bi noranzkoko komunikazioa bilatu, ikasketak eta hobekuntza arloak identifikatu, prozesua erraztu eta komunikazio-bideak mantendu etorkizunean izan daitezkeen harremanetarako.

## P.2 PERTSONEN EZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure helburu estrategikoak lortzeko behar diren *talentua*, *ezagutza*, *balioak* eta gaitasun giltzarriak eta gure pertsonak eta taldeak jada dituztenak bat datozen aztertu.
- Planak, baliabideak, ikasketa-prozesuak, tutoretzak eta abar ezarri, *talentua*, *ezagutza* eta gaikuntza babestera eta garatzera bideratuta, erakundeak eta pertsonak dituzten beharrei erantzuna emanez eta aukera-berdintasuna, arreta pertsonalizatua, *aniztasuna* eta garapen profesionala bermatuz.
- Gaikuntza-planen eraginkortasuna eta konpetentzien jabekuntza aldizka ebaluatu.
- Ezagutza babesteko eta partekatze teknologiak eskaintzen dituen aukerak erabili.
- Erakundearen ezagutza kritikoa kudeatu, baita pertsonen irteera-prozesuetan ere, ezagutza hori erakundearen modu planifikatuan mantentzen eta transmititzen dela bermatzeko.
- Pertsonen balio-aniztasuna eta malgutasuna bultzatu egoera berrietara moldatu ahal izateko (merkatuetan, bezeroekin, lan-metodoetan, eta abar).
- Pertsonengan jarrera kritikoa, behatzekoa, sormenezkoa, berritzailea eta ekintzailea garatu.

## P.3 PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA NOLA BULTZATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Pertsonak erakundearen estrategiaren eta kudeaketaren partaide egin, eta bezeroekiko eta beste *interes-talde* batzuekiko harremana bultzatu.
- Komunikazio- eta lankidetzaren mekanismoak ezarri (talde-lana edo sarean lan egitea, zeharkako edo diziplina arteko proiektuak, etab.), harreman egokiak errazteko, errespetuan eta elkarrenganako konfiantzan oinarrituta, eta *aniztasuna* eta *inklusioa* ziurtatuko dutenak.
- Pertsonak jakinarazi zer emaitza lortzen ari diren (bai orokorrean, bai taldeka edo banaka), eta nabarmendu norberaren lanak nola laguntzen duen emaitza orokorrak lortzen.
- Pertsonen *balioak*, kezak (ingurumenekoak, sozialak, etab.) eta beharrak pertsona horiek garatzen dituzten jarduerak eta erantzukizunekin lerrotzekin lagundu, baita erantzukizunekin eta erakundearen *asmo*, *misio*, *ikuspegi*, *balio*, *printzipio etiko* eta konpromisoekin ere.

- Kudeaketa-ikuspegi eta dinamika parte hartzaileak eta pluralak ezarri, pertsonak gaitzen dituztenak autonomoak izateko; jardueren jarraipena egiteko, erabakiak hartzeko, taldean lan egiteko, eta prozesuen eta lan-ekipoen efikazia eta efizientzia hobetzeko.
- Pertsonen eta taldeen jarduera ebaluatu, jarrerak, *balioak* eta erakundearen *printzipio etikoekiko* errespetua, ahaleginak eta lortutako emaitzak kontuan hartuta, eta horiek behar bezala aitortu.
- Erraztasunak sustatu eta eman laneko eta familiako bizitza erantzunkidetasunez uztartzeko, pertsonen *aniztasuna* eta egoera partikularrak kontuan hartuta, planteamendu malguak eta adostuak eginez.

## P.4 PERTSONEN LIDERGO-GAITASUNA NOLA AREAGOTZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Erakundearen lidergoa nolakoa izan behar duen zehaztu (konpetentziak, beha daitezkeen jokabideak, eta abar), epe luzerako funtsezko elementuei eta ezarritako helburu estrategikoei erantzuteko.
- Bermatu koherentzia dagoela erakundeak formalki ezartzen edo adierazten duenaren eta barruko benetako jardunen artean; batez ere, *balioekin* eta *printzipio etikoekin* zerikusia duten kontuetan.
- Erakundeko Zuzendaritzaren lidergorako gaitasuna garatu, eta, arian-arian, beste pertsona batzuegana zabaldu, lidergoaren kultura zabaldua eta partekatua lortzeko, aukeraberdintasuna eta belaunaldi-erleleboa bermatuta.
- Lidergoa egikaritzearekin zerikusia duten gaitasunak garatu: erakundeko beste pertsona batzuei lagundu, komunikazioa, argudiatzea, erantzukizunak eskuordetu eta bereganatu, erabakiak hartu, talde-lana, gatazkak negoziatu eta konpondu, eta abar.
- Lidergoaren garapenean zenbat aurreratu den jakin, ebaluazio- eta jarraipen-sistemen bidez.

## 4. ELEMENTUA: GIZARTEA ETA INGURUMENA

# 4

Erakunde oro gizarte-egitura baten barruan dago, eta egitura horrek erakundearen garapena erraztu dezake, edo, aitzitik, haren lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu. Horregatik, garrantzitsua da *gizartea* interes-talde garrantzitsu bat balitz bezala ikustea, eta ekintzak garatzea jakiteko zer premia eta espektatiba dituen, legezko betebeharrak betetze hutsetik harago eta erakundearen izateko arrazoitik harago.

Erakunde aurreratu batek bere gizarte-ingurunea osatzen duten erakundeak garatzeko lan egiten du, haiengan zer inpaktu duen aztertzen du, eta zeregin sozial eraginkorra egiten uzten dioten jardueretan bete-betean parte hartzen du, dituen gaitasun, *balio eta printzipio etikoekin* bat etorritik. Gainera, ingurumen-erronkei aurre egiteko eta, hartara, ingurumena gehiago errespetatzen duen gizarte bati laguntzeko konpromisoa du.

### S.1 GURE GIZARTE-INGURUNEAREKIKO KONPROMISOA NOLA KUDEATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Identifikatu gizarte-ingurunea osatzen duten pertsona edo erakunde esanguratsuak (konsumitzaile-elkarteak, auzokoak, administrazioak, unibertsitateak eta ikastetxeak, gizarte-ekintzako entitateak, erakunde hornitzaileak eta abar) eta erakundearen erabakien edo jardueren ondorioz eragin positiboa edo negatiboa izan dezaketenak.
- Gizarte-inguruneak lehentasunezko zatiz zein arazo, behar edo erronka dituen jakin eta horiek erakundeak dituen ahalmenekin alderatu, legezko eskakizunak aurreikusiz edo gaudituz.
- Gizartearekiko konpromisoari dagokionez zer helburu lortu behar diren zehaztu, erakundearen legitimazio soziala bermatzeko, beste helburu estrategiko batzuekin lerrotatuta, eta gero planak, metodoak eta ekintzak abian jarri, behar diren baliabideak ezarrita.
- Proiektu edo ekimen sozial propioak garatu, edo administrazio publikoek edo gurea baino eraldaketa-gaitasun handiagoa duten beste agente batzuek abiarazi dituzten ekimen kolektiboekin bat egin, adibidez GJHeekin.
- Pertsonak, hornitzaileak, *aliantzak* eta beste *interes-talde* batzuk inplikatu *gizartearekiko* ditugun helburuetan eta planetan.
- *Gizarteari* ditugun inpaktu positibo eta negatibo garrantzitsuen berri eman (helburu, plan eta interes orokorreko emaitzak), eta horiei buruzko ezagutza-maila eta balorazioa ebaluatu.

## S.2 INGURUMEN-JASANGARRITASUNAREKIKO GURE KONPROMISOA NOLA KUDEATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure erakundearen jarduerak eragin diezaiokeen ingurumen-ingurunea (espazioak, erakundeak, etab.) identifikatu.
- Erakundearen ingurumen-helburuak eta -politikak eta horiek garatzeko beharrezkoak diren metodoak eta estandarrak definitu, inpaktua murrizteko eta ingurumen-berroneratzea sustatzeko.
- Pertsonak kontzientziatu eta formatu erabiltzen dituzten baliabideak modu jasangarrian baliatzeko: efizientzia energetikoa, uraren kontserbazioa eta erabilera, materialen erabileraren efizientzia, birziklapena, kutsaduraren eta zaraten prebentzioa, eta abar.
- Bizi-zikloan eta bizi-amaieran ingurumena errespetatuko duten produktuak eta zerbitzuak diseinatu eta garatu (ekodiseinua).
- Ingurumen-proiektu eta -ekimen propioak garatzea edo administrazio publikoetatik eta gurea baino eraldaketa-gaitasun handiagoa duten beste eragile batzuetatik (GJHak, klima-aldaketaren aurkako borroka, ekonomia zirkularra, biodibertsitatearen babesa, etab.) abiatutako erronka kolektiboekin bat egitea.
- Egungo produkzio-prozesu eta zerbitzuak emateko prozesuen, instalazio, eraikin eta ekipamenduen ingurumen-inpaktua ebaluatu eta hobetu, eta hori erosketetan erosketaririzpidetzat hartu, arreta berezia jarrita energia- eta material-efizientzian.
- Gure ingurumen-ekimenak hedatu eta horien berri eman erakunde hornitzaileei, aliatuei, bezeroei eta beste *interes-talde* batzuei.
- Neurriak hartu ondasun eta zerbitzu mota guztien kontsumo lokala eta arduratsua bultzatzeko eta horri buruzko kontzientzia eragiteko.
- Bezeroei, erakunde hornitzaileei eta *interes-taldee*i jakinarazi ingurumenaren arloko inpaktu positibo eta negatibo garrantzitsuak (helburuak, planak eta interes orokorreko emaitzak), eta horiei buruzko ezagutza-maila eta balorazioa ebaluatu.



## 5. ELEMENTUA: BERRIKUNTZA

# 5

Ezinbestekoa da prozesuetan eta produktu eta zerbitzuetan berrikuntza modu egituratuan kudeatzea, enpresaren barruan berritzeko eta lehiakortasun-bereizketa argia lortzeko gaitasunak garatzeko.

Berrikuntza-sistematika bat eraginkortasunez integratzeko, erakunde aurreratu batek berritzeko eta berrikuntza kudeatzeko helburuak eta estrategia definitzen ditu, bere *asmo*, *misio*, *ikuspegi*, *balio* eta *printzipio etikoekin* bat etorritik. Testuingurua sortzen du pertsonak arriskuak har ditzaten, ekin diezaioten eta berriro dezaten, teknologiek berrikuntzarako duten potentziala aprobetxatuz, baita inguruko beste pertsona eta erakunde batzuk dutena ere, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzen ditu, gauzatu arte.

### 1.1 BERRITZEKO GURE HELBURUAK ETA ESTRATEGIA NOLA ZEHAZTEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Egungo eta etorkizuneko erronkak identifikatzea ahalbidetuko duen zaintza egitea, berrikuntzaren estrategiarako erreferentzia gisa balioko duten eta estrategia orokorrarekin bat datozen erronkak.
- Identifikatu berrikuntza zein eremutan egin (produktuak, zerbitzua, prozesua eta *negozio-eredua*), honen irismena eta jarraitu beharreko estrategia (eskuratu, garatu, etab.), eta garatzeko helburuak, jarduera-ildoak eta baliabideak ezarri.
- Berrikuntzaren kudeaketa erakundearen *egituran* txertatu (arloak, prozesuak, negozio-unitateak, minikonpainiak, etab.), erantzukizunak, adierazleak eta abar identifikatuz.
- Helburu erronkariak ezarri, geure burua behartzeko kudeaketaren ikuspegiak, egiturak eta kontzeptuak berriro planteatzera, ohikeriatik aterata pertsonen sormena eta berrikuntza pizteko.

## 1.2 BERRITZEKO BARNE-TESTUINGURUA NOLA SORTZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Sormena eta ideia berriak mahairatzea bultzatzeko konfiantza sortu, ezberdinak diren ekarpen edo iritzi kritikoak azaltzeko eta erronka berriak bilatzeko.
- Pertsoneri erraztasunak eman beren denboraren zati bat arakatzeko, gogoeta egiten, ideiak ekartzen eta proposamen berritzaileak lantzen eman dezaten, bakoitzak dituen gaitasunak eta interes pertsonalak baliatuta.
- Lankidetzarako gune formalak eta informalak sortu, hala nola elkartzeko guneak, bilgune birtualak, eta abar; horrela, pertsonen artean elkarreragiteko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak elkartrukatzeko aukera egon dadin.
- Sormena eta berrikuntza sustatzen duten metodologiak eta tresnak erabili.
- Teknologian eta *eraldaketa digitalean* oinarritu, berrikuntzarako baldintzak eta testuingurua egokienak izan daitezten.
- Jarduera berritzaileak, ideiak, proiektuak eta emaitzak hedatu eta aitortu (formalki eta informalki), baita lortu nahi zen arrakasta iritsi ez denean ere.

## 1.3 GURE INGURUNEAREN AHALMENA NOLA BALIATZEN DUGUN BERRITZEKO

Horretarako, hau egin liteke:

- Informazio garrantzitsuak identifikatu, bildu, aztertu eta ustiatzeko *zaintza*-metodoak izan (aurrerapen zientifikoei, metodologiei, teknologiei, patenteei eta *jabetza intelektual*a eta abarri buruzko informazioa).
- *Berrikuntza irekia* erraztuko duten mekanismoak garatu, ideien ekarpena eta trukea bultzatuta bezeroekin, hornitzaileekin, ikerketa-zentroekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin, jendearekin oro har, eta abar.
- *Aliantzak* edo akordioak ezarri bezeroekin, hornitzaileekin edo beste erakunde batzuekin, bereziki gai direnekin berrikuntzak egiteko merkatuetan, produktu eta zerbitzuetan, metodologietan, teknologian, ingurumen digitaletan, prozesuetan, kudeaketa-sistemetan eta abarretan.
- Gure ohiko lan-eremutik kanpo dauden eremuak eta jarduerak arakatu, ikuspegi berriak emango dizkiguten planteamenduak, ideiak, esperientziak eta abar bilatuz.

## I.4 IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Prozesu edo metodo bat prestatu ideiak modu egituratuan jaso, aztertu, ebaluatu eta lehenesteko, eta, gero horiek garatzeko, berrikuntza-proiektuen bidez. Gainera, prozesu edo metodo horrek funtsezko alderdiak kontuan hartuko ditu, hala nola erakundearen estrategia, *printzipio etikoak* eta politikak.
- Aurrekontuak ezarri jarduera berritzaileetan inbertitzeko, onarturik ez dela ziurra inbertsio horiek itzulkinik ekartzea, berez horrelakoak direlako, eta sarritan ez dela halakorik egitera iristen.
- Berrikuntza-proiektuak sistematikoki kudeatu, talde espezifiko eta pluralekin, horiei denbora, gaikuntza eta beste baliabide espezifiko batzuk emanda.
- Egindako proiektuetatik ikasitakoak aztertu eta ondorioak atera, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko. "Praktikarik onenak" partekatu proiektuen taldeen artean.
- Berrikuntzan dugun esperientzia kanporantz errentagarri egin eta gure *jabetza intelektual* zenbateraino babestu behar dugun finkatu; horretarako, jabetza industrialaren eta intelektualaren estrategia bat ezarri, erakundearen estrategia orokorrean txertatuta.

## 6. ELEMENTUA: EMAITZAK

# 6

Erakunde bat lehiakorra eta iraunkorra izango bada, lortu beharreko helburuak honela ezarri behar lirateke:

- Epe luzerako bisioa eta epe laburrerakoa orekatuz.
- Epe luzerako helburuak lortzeko nahi tinko eta iraunkorra eta ingurunearen aldaketetara egokitzeko behar den malgutasuna orekatuz.
- Gure datu historikoak, joerak, ahalmen latenteak eta abar kontuan izanda.
- Lehiakideek eta erreferentziako beste erakunde batzuek zer helburu eta emaitza lortzen dituzten jakinez.
- Kausa-efektu erlazioak ezarrita helburu batzuen eta besteen artean eta helburu horiek lortzeko heldu behar diegun erakundearen prozesuen, proiektuen eta jardueren artean, betiere helburu batzuen eta besteen arteko koherentzia bermatuta.
- Helburuak finkatzea erakundearen *asmoarekin* eta haren *printzipio etikoekin* nola lerrokatzeen den aztertuz.

Era berean, erakundeak mekanismo eraginkorrak eta efizienteak izan behar ditu emaitzak ebaluatu eta neurtzeko (elkarrizketak, inkestak, fokutaldeak, azterlanak eta ikerketak, bezeroen laginak, errendimenduaren barne-adierazleen multzoak, etab.) Mekanismo horiek eremu garrantzitsuenak kontuan hartu behar dituzte, fidagarriak izan behar dira, efikazia eta efizientziari buruzko informazioa eman behar dute, eta behar bezala segmentatuta egon behar dira, uneko egoera zein den jakiteko eta, bereziki, etorkizunerantz begiratu ahal izateko.

Erakundeen emaitzak hainbat mota eta garrantzitakoak dira. Horregatik, erakunde bakoitzean desberdina izango da haien jarraipena, baita aldizkakotasuna ere. Batzuetan urtean, hiruhilekoan edo hilean behin egin behar harko da, eta beste kasu batzuetan, berriz, egunero edo jarraituago ere, baita denbora errealean ere, erabakiak hartu ahal izateko eta prozesuak eta jarduerak egoki kudeatu ahal izateko.

Erakunde aurreratu batek emaitza onak eta orekatuak izan behar litzuke *interes-talde* desberdinei dagokienez. Erakundearen lehiakortasuna eta iraunkortasuna finkatzeko, emaitza onak lortu behar dira: emaitza estrategikoak, bezeroekiko emaitzak, pertsonetikiko emaitzak eta *gizartearekiko* emaitzak eta, horiekin batera, berrikuntzaren emaitzak, erakundearen bilakaera eta eraldaketa eragiten dutenak.

## R.1 EMAITZA ESTRATEGIKOAK

Horrela deitzen diegu epe luzerako asmoa eta erakundearentzat estrategikoak eta garrantzi handienekoak diren helburuak zenbateraino lortu diren ebaluatzeko bidea ematen duten emaitzei. Beste emaitza batzuk ere estrategikoak izan daitezke, erakundearentzat duten garrantziagatik: bezeroei, pertsoneri, *gizarteari* eta berrikuntzei buruzko emaitzak, hain zuzen ere (R2, R3, R4 eta R5 azpielementuetan deskribatzen dira).

**Horretarako, alderdi hauek neurtu eta ebaluatu litezke:**

- Erakundearen asmo, misio, ikuspegi eta balioen eta *printzipio etiko*en hedapena eta epe luze eta laburreko helburu estrategikoen lorpen-maila.
- Ekonomia- eta finantza-elementuak, aukera emango digutenak erakundearen sendotasuna, kaudimena, likidezia, errentagarritasuna eta abar jakiteko (funts propioak, balio erantsia, EBITDA, eskudiru-fluxua, zirkulatzaila, mozkinak, dibidenduak, eta abar).
- Gobernantza ona bermatzeko erakundearen ezarritako planak edo neurriak betetzea.
- Salmenta-zifra orokorrak, bezero-kopurua, eta abar (merkatu bakoitzean eta produktu eta zerbitzu tipologia bakoitzean), lortutako merkatu-kuotak, eta abar.
- Erakundearen jabeak diren edota finantzaketa ematen duten pertsonen edo erakundearen gogobetetzea.
- Gure prozesuen efikazia eta efizientzia orokorra (diseinuarena, produkzioarena, zerbitzua ematearena, banaketarena, eta abar).
- Teknologia berrien, informazio-sistemen, antolamendu eta kudeaketaren efikazia eta efizientzia.
- *Aliantzen* eta hornitzaileen gogobetetzea eta haiekin ezarritako helburuen gauzatze-maila, epeak betetzearekin lotutako errendimendua, kalitate-mailak, sorrarazten dizkiguten gora-beherak, eta abar.
- Erakundearen marka-irudia eta legitimazioa, *interes-talde*en pertzepzioetik eta erakundearen *asmoarekin* bat etortzetik ateratzen dena.

## R.2 BEZEROEKIKO EMAITZAK

Horiei esker jakiten dugu zenbateraino ari garen geure buruari ezarritako helburuak eta estrategiak lortzen, geure zuzeneko bezeroei dagokienez eta, hala badagokio, gure bezeroen bezeroei dagokienez.

**Horretarako, alderdi hauek neurtu eta ebaluatu litezke:**

- Bezeroen gogobetetzea gure produktu edo zerbitzuekiko: prezioa eta balioa, kalitatea eta fidagarritasuna, epeak betetzea, diseinuak, eta abar.
- Nolako gogobetetzea duten ematen diegun informazioarekin, eskaintzen diegun arreta eta laguntzarekin, gure merkataritza-sarearekin, banaketa-sarearekin, saldu ondoko zerbitzua-rekin, kexa eta erreklamazioei erantzuteko zerbitzuarekin, eta abar.

- Geure marka-irudia, izen ona eta gure *balioen* eta *printzipio etikoen* garapena bezeroen artean eta merkatuan (gardentasuna informazioan, berrikuntza-ahalmena, ingurumen- eta gizarte-konpromisoa, etab.), bezeroengandik jasotako sariak, aintzatespenak eta ziurtape-nak, zein tokitan gauden haien hornitzaile-sailkapenean, eta abar.
- Gure bezeroen fideltasuna: iraupen- eta txandakatze-indizeak, eskabideen eta erosketa-errepikapenen bilakaera, erosketa-intentzioak, beste bezeroentzako gomendioak, garapen berrietan haiei laguntzeko jasotako proposamenak, eta abar.
- Barne-adierazleak: erantzun-denbora nobedadeen merkatuan, aurkeztutako eta onartutako eskaintzak, jasotako kexa, iradokizun edo ideien ebazpena, erantzun-denborak, eta abar.
- Ekoizpen- eta prestazio-prozesuen eraginkortasun- eta efizientzia-adierazleak, unitate, denbora, kostu, material, instalazio eta abarrekin lotuta egon daitezkeenak.
- Barneko eta kanpoko adierazleak: emandako zerbitzuan izandako gorabeheren tasak, akatsak, errefusak, bermean dauden produktuen eta zerbitzuen kostuak, eta abar.
- Hornitzaileen kudeaketa eta errendimendu adierazleak.

## R.3 PERTSONEKIKO EMAITZAK

Gure erakundearen parte hartzen duten pertsonak (plantilla egonkorra, behin-behineko lan-gileak, boluntarioak, prestakuntza- edo praktika-prozesuan daudenak, etab.) zer pertzepzio duten jakinez gero, beste errendimendu-adierazle batzuekin batera, aukera izango dugu haiekiko lortu nahi ditugun helburuak zein neurritaraino gauzaten ari garen ebaluatzeko.

**Horretarako, alderdi hauek neurtu eta ebaluatu litezke:**

- Pertsonak arlo hauekin duten gogobetetzea: gure hautatze-prozesuak, ordainsaria, laneko baldintzak eta giroa, jasotako arreta, arriskuen prebentzioa, kompetentzien garapena, ko-munikazioa, aukera-berdintasuna, hizkuntzen kudeaketa, parte hartzea, talde-lana, *gobernantza*, eta abar.
- Ikustea zein neurritaraino sentitzen diren murgilduta, motibatuta, harro, partaide eta ilusio-natuta gure erakundearen asmoan, estrategiaren formulazioan, hedatutako helburuetan eta horien jarraipenean.
- Arlo hauekin lotutako jardueren ondoriozko emaitza: lidergo-ahalmena bultzatzea; erantzuki-zunak eskuordetu eta nork bere gain hartzea; koherentzia, transmititutako *balioen*, *printzipio etikoen*, kudeaketakoen eta abarren eta errealitatearen artean, besteak beste.
- Mailak edo adierazleak: *talentua* erakartzeko ahalmena, balio-aniztasuna, malgutasuna eta lortutako kompetentziak, ezarritako helburuen betetzea eta jardunaren ebaluazioa, inplikazioa eta partaidetza proiektuetan, lan-taldeetan, inkestetan, gertakarietan, ospakizunetan eta abarretan.
- Erakundeari balio kritikoa ematen dion *talentua*.
- Gure langileen fideltasuna edo txandakatzea.
- Istripuak edo bajak, laneko absentismoa, osasun fisikoa eta psikosoziala sustatzeko ekintzen eraginkortasuna, eta abar.
- Bizitza pertsonala eta lana uztartzea errazten duten ekimen eta lan modalitateen erabilera maila.

## R.4 GIZARTEAN ETA INGURUMENEAN EMAITZAK

Horiei esker jakingo dugu geure buruari ezarri dizkiogun helburuak eta estrategiak zenbateraino lortzen ari garen, gure gizarte-inguruneari eta ingurumen-alderdiei dagokienez.

**Horretarako, alderdi hauek neurtu eta ebaluatu litezke:**

- Erakundeak gizarte- eta ingurumen-erronka kolektiboak egiten dien ekarpena (GJHak, berdintasuna, *aniztasuna*, ingurumen-aztarna, etab.).
- Gure gizarte-ingurunean garrantzitsutzat jotzen ditugun *interes-taldeek* edo iritzi-liderrek zer pertzepzio duten, *gizarteari* egiten diogun balio-ekarpen, gure helburu, lorpen eta izen onari dagokienez, erantzukizun soziala duen erakundea garen aldetik.
- Hedabideetan edota jendearentzat eskuragarri dauden txosten eta ikerketetan gure erakundearen inguruan jasotako informazioa.
- Erakundearen argitalpenak, ikerketak eta ezagutzak sozializatzeko jarduerak.
- Jasotako sariak, ziurtagiriak edo aintzatespenak eta arauak ez betetzearen ondorioz jarritako zehapenak eta abar.
- Gure erakundeak eta bertako pertsonak gizarte-ingurunearekin duten jarduera- eta inplikazio-maila.
- Gure ingurunearen garapen ekonomikoan, prestakuntza-mailetan, hornitzaileei eta abarrei emandako lankidetzaren maila eta efikazia.
- Lehengaien, energiaren eta uraren kontsumo-bilakaera.
- Produktuek eta zerbitzuek zenbateraino errespetatzen duten ingurumena, produktuaren edo zerbitzuaren bizi-zikloaren fase guztietan (diseinua, produkzioa, erabilera, birziklapena eta abar).
- Arlo hauetan lortutako hobekuntzak: energia-efizientzia, ur-kontsumoa, gutxiago kutsatzen duten materialen erabilera, birziklapena, emisioak, sortutako enbalajeak eta hondakinak, kutsadura- eta zarata-mailak, garraioa eta abar.
- Ingurumen-hobekuntzak eta ingurunearekiko inplikaziokoak, hornitzaileengan, eta beste *interes-talde* batzuetan eragin direnak.

## R.5 BERRIKUNTZAREN EMAITZAK

Emaitza horiek interpretatu, aztertu eta ebaluatzeko garaian, kontuan hartu behar da berrikuntzak berez duela ziurgabetasuna, eta sarritan denbora luzea igarotzen dela ekimen berritzaileak abian jartzen direnetik emaitzak lortzen diren arte.

**Horretarako, alderdi hauek neurtu eta ebaluatu litezke:**

- Berrikuntzaren eta balio-ekarpenaren esparruan, bezeroek eta bestelako *interes-taldeek* zer nolako gogobetetzea duten gure helburuekiko eta estrategiarekiko; gure ekimenak nola gauzatzen ditugun, haiek nola egiten ditugun partaide, aurrerapenen edo emaitzen berri nola ematen diegun eta abar.

- Gure pertsonen gogobetetzea, pentsatzeko, ikertzeko eta erantzunak emateko denbora eta beste baliabide batzuk izatearen inguruan; haien sormena adierazteko ezarritako bideak edota aintzatespena eta saria arriskuak eta ziurgabetasunak beren gain hartzen dituzten pertsonentzat, eta abar.
- Ekarritako iradokizunak edo ideiak, gauzatu direnen aldean; erantzun-epeak, eta abar.
- Arlo hauetan egindako inbertsioaren eta garatutako jardueraren adierazleak: merkatu-ikerketak, I+G, metodologiak, teknologia edo *eraldaketa digitala*, proiektuetan emandako orduak, lankidetzak gure ingurunearekin, ezagutza berria lortu eta hartzea, eta abar.
- Berrikuntzaren ondorioz lortzen ari garen emaitzak (batez ere, estrategikoak), besteak beste, adierazle hauen bitartez: azken urteetan garatu ditugun produktuekin edo zerbitzuekin lortutako salmentak edo mozkinak, horiek erabiltzen dituzten bezeroen kopurua, gure produktuen edo zerbitzuen zorroa (osorik edo zati batean) berritzeko ematen dugun denbora, prozesuetan egiten ditugun kostu- eta denbora-murrizketak, erakundearen kudeaketan egin ditugun hobekuntzak, bezero berriekin edo merkatu berrietan egindako jarduera, egindako patenteen kopurua edo patenteen lizentzia edo salmenten ondoriozko diru-sarrerak, *interes-taldeen* gogobetetzearen hobekuntza eta abar.
- Efizientziaren adierazleak, lortutako emaitzak eta horiek lortzeko egindako inbertsioak lotuko dituztenak.



# KUDEAKETAN AURRERAPENA

Eredu honen baitan bi balorazio-taula daude, bata ekintza-elementuetarako (Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea eta ingurumena eta Berrikuntza) eta bestea emaitzetarako.

Taula horiek ez dira bakarrik erakunde bateko kudeaketaren garapen-maila ezagutzeko, baizik eta alderdi jakin batzuei buruzko gogoeta egiten laguntzeko, hala nola sistematika, planteamenduen berrikuspena, ikaskuntza, helburuen egokitzapena, eta abar.

Horregatik, taula horiek bi erabilera nagusi dituzte:

- Erakundearen indarguneak eta zer hobetuak identifikatzen laguntzea, "Baloratzeko alderdiak" erabiliz, indarguneak edo hobetzeko arloak hobeto identifikatu ahal izateko (adibidez, planteamenduak interes-talde guztiei erantzuten ez badie, edo tresnak ez badaude erakundearen %100ean hedatuta, edo ebaluatzeko, ikasteko edo hobetzeko mekanismorik ez badago).
- Erakundeari kudeaketaren elementu, azpielementu eta alderdi bakoitzaren garapen-mailaren "argazki" bat ematea, haren egungo egoera, denboran zehar izandako bilakaera eta beste erakunde batzuekiko duen egoera ezagutzeko.

| EKINTZA-ELEMENTUAK       |   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| BALORATZEKO ALDERDIAK    | GARAPEN-MAILA   |   |   |   |   |   |   |  |   |   |
|                          | OINARRIZKOA<br>Hasierako praktikak edota unean unekoak. |   |   | TARTEKOA<br>Nolabaiteko egitura duten kudeaketa praktikak, integratzen eta hobetzen hasita. |   | GARATUA<br>Sistematikoki eta sendotasunez garatu eta hobetutako kudeaketa-praktikak, azken hiru urteetan gutxienez. |   | AURRERATUA<br>Kudeaketa-praktika arin eta berritzaileak, erreferente izan daitezkeenak sormenaren, ikaskuntzaren edo best practices-ekiko konparazioaren ondorioz. |   |   |
| PLANTEAMENDUA            | 0   | 1 | 2 | 1   | 2 | 1   | 2 | 1  | 2 | 3 |
| HEDAPENA                 | 0   | 1 | 2 | 1   | 2 | 1   | 2 | 1  | 2 | 3 |
| EBALUAZIOA ETA DOIKUNTZA | 0   | 1 | 2 | 1   | 2 | 1   | 2 | 1  | 2 | 3 |
| GLOBALA                  | 0   | 1 | 2 | 1   | 2 | 1   | 2 | 1  | 2 | 3 |

## BALORATZEKO ALDERDIAK

|                          |   |
|--------------------------|---|
| PLANTEAMENDUA            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Logika argia du, eragindako <i>interes-talde</i>en beharrak kontuan hartzen ditu, estrategia orokorrari laguntzen dio, integratuta dago eta koherentea da erakundearen beste planteamendu batzuekin.</li> <li>Prozesua arin eta eraginkortasunez gauzatzeko prozesuak eta beste tresna batzuk diseinatu dira, eta erakundearentzat funtsezkoa dena jaso da.</li> </ul> |
| HEDAPENA                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planteamenduak modu ordenatuan, zehatzean, arinean eta sistematikoan gauzatzen dira aplika daitezkeen eremu guztietan.</li> </ul>  |
| EBALUAZIOA ETA DOIKUNTZA | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planteamenduen eta hedapenen efikazia eta efizientzia aztertzeko mekanismoak daude, bai eta barne- eta kanpo-ikaskuntzarako mekanismoak ere.</li> <li>Dauden mekanismoek balio dute planteamenduak eta hedapenak nahiz ebaluazio- eta doikuntza-mekanismoak berritzeko edo sistematikoki hobetzeko.</li> </ul>   |

| EMAITZAK<br>Erakundeak bere emaitza garrantzitsuak zehaztu ditu<br>(garrantzitsuak, nahikoak, beharrezkoak) |  |   |   |                              |   |                             |   |                                 |   |   |
|---|--|---|---|------------------------------|---|-----------------------------|---|---------------------------------|---|---|
| BALORATZEKO ALDERDIAK   | GARAPEN-MAILA  |   |   |                              |   |                             |   |                                 |   |   |
|   | OINARRIZKOA<br>Esplorazioko edo hasierako datu batzuk. |   |   | TARTEKOA<br>Kasuen %50erako. |   | GARATUA<br>Kasuen %75erako. |   | AURRERATUA<br>Kasuen %100erako. |   |   |
| BALIAGARRITASUNA  | 0  | 1 | 2 | 1                            | 2 | 1                           | 2 | 1                               | 2 | 3 |
| MAGNITUDEA  | 0  | 1 | 2 | 1                            | 2 | 1                           | 2 | 1                               | 2 | 3 |
| GLOBALA   | 0  | 1 | 2 | 1                            | 2 | 1                           | 2 | 1                               | 2 | 3 |

## BALORATZEKO ALDERDIAK

|                  |  |
|------------------|--|
| BALIAGARRITASUNA | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erabiltzen diren datu eta informazio garrantzitsuek erakundearen efikazia eta efizientzia ezagutzea eta hobetzea ahalbidetzen dute (eremua), eta horretarako, behar bezala segmentatuta daude, egokiak eta zehatzak dira, ekintzen eta emaitzen arteko erlazioak ulertzen laguntzen dute eta arriskuak identifikatzen eta etorkizuneko proiektioak egiten laguntzen dute. Eta dagokionean ebaluatu eta egokitzen dira.</li> </ul> |
| MAGNITUDEA       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Joerak edo errendimendu operatiboa egokiak dira, estrategia eta erreferentziazko erakundeak kontuan hartuta, gutxienez azken 3 urteetan.</li> <li>Helburuak : <ul style="list-style-type: none"> <li>logika egokiarekin ezartzen dira (joerak, estrategia, konparazioak, hobekuntzaren bultzatzaileak eta abar kontuan hartuta).</li> <li>lortu edo gainditu egiten dira.</li> </ul> </li> </ul>                                  |

Eredu honen bidez, taulak malgutasunez erabil daitezke, erakundeak hausnarketa egiteko duen sakontasunaren edo zorrotasunaren eta kudeaketan duen aurrerapen-mailaren arabera:

- Eredu hori erabiliz egiten den kudeaketari buruzko lehen hausnarketa bada, komenigarria izan liteke Kudeaketa Aurreratuaren 6 elementuetako bakoitzerako indarguneak eta zer hobetuak identifikatzea, balorazio-taulak erabili gabe.
- Kudeaketa-sistema hobetzen ibilbide luzeagoa duten erakundeentzat, taulak erabiltzeak zehaztasun eta sakontasun handiagoa eman dezake indarguneak eta hobekuntza arloak identifikatzeko, "Baloratzeko alderdiak" erabiliz. Erakunde horientzat, hauek izan litezke jarraitu beharreko bi urratsak:
  - Erakundearen kudeaketa-praktikak azpielementuka baloratzea, indarguneak eta hobetu beharreko eremuak identifikatuz, baloratzeko alderdiak eta garapen-mailen deskribapena kontuan hartuta (oinarrizkoa, tartekoa, garatua edo aurreratua).Maila horien barruan 0, 1, 2 edo 3 markatu behar da, alderdi bakoitzean gehiago edo gutxiago finkatuta badago, gero azpielementu horren maila orokorra kokatu ahal izateko.
- Elementu bakoitzaren azpielementu guztiak (E1, E2, E3, E4) baloratu ondoren, maila orokorra finkatu ahal izango da (1. elementua: estrategia...).

## GLOSARIOA

### IRISGARRITASUNA:

Irisgarritasun unibertsala da inguruneek, prozesuek, ondasunek, produktuek eta zerbitzuek, baita objektuek, tresnek, erremintek eta gailuek ere, bete behar duten baldintza, pertsona guztiek ulertzeko eta erabiltzeko modukoak izan daitezen, segurtasun- eta erosotasun-baldintzetan eta ahalik eta era autonomo eta naturalenean.

### ALIANZAK:

Erakundeen artean alderdi garrantzitsu eta estrategikoetarako egiten den harreman iraunkorra eta egonkorra, non alde biek balio erantsia eta helburu komunak sortzen eta partekatzen dituzten. Aliantzak ezar daitezke, besteak beste, hornitzaileekin, banatzaileekin, bezeroekin, zentro teknologikoekin, entitate publikoekin, osasun-erakundeekin eta hezkuntza-erakundeekin.

### IGG:

Erakundeen ingurumen-, gizarte- eta gobernantza-jarduerei egiten die erreferentzia. Jarduera horiek era integratuan jasotzen dira erakunde batzuetan, bereziki enpresa kotizatuetan; izan ere, gero eta alderdi garrantzitsuagoak bihurtzen ari dira inbertsio sozialki arduratsua bilatzen duten inbertitzaileentzat, bai eta jasangarritasunean espezializatutako rating-agentzientzat ere.

### ONURA SOZIALAK:

Onura sozialak diruzkoak ez diren prestazioak dira, ordainsaririk gabeak, ezin direnak ez metatu eta diruz ordezkatu, erakundeak bere pertsoneri eskaintzen dizkienak, haien edo haien inguruko bizi-kalitatea hobetzeko, haien gogobetetzea, konpromisoa eta produktibitatea indartzeko, talentua erakartzeko eta fidelizatzeko eta abar. Hona hemen onura sozialen adibide batzuk: baimenak, osasun-asegurua, senitartekoentzako bekak edo prestakuntza-laguntzak, erakundearen edo beste erakunde hornitzaile batzuen zerbitzuetarako deskontuak eta prestazio bereziak, gizarte-aurreikuspen osagarriko sistemak, elikadura, hartzaindegia, garraioa, osasuna hobetzeko planak, jarduera fisikoa, ordutegi-malgutasuna eta telelana, erakundeko bitartekoen erabilera pertsonala, prestakuntza espezializatua eta abar.

### ANIZTASUNA:

Barrura begira, gure kolektiboetako bakoitzak zer ezaugarri, premia eta espektaktiba dituen identifikatzean datza, horiek erakundea kudeatzeko baliatuz. Kanpora begira, berriz, interes-taldeek eta merkatuek zer ezaugarri, premia eta espektaktiba dituzten, kontuan hartzeko, ekitatea hobetzeko eta inklusioa bultzatzeko. Aniztasun hori belaunaldikoa, kulturala, generokoa, maila sozioekonomikoaren araberkoa, norberaren nahien araberkoa eta abar izan daiteke.

### GOBERNANTZA EDO GOBERNU KORPORATIBOA:

Erakundeko parte-hartzaileen artean eskubideak eta erantzukizunak banatzea, hala nola administrazio-kontseiluaren, kudeatzaileen, akziodunen eta beste interes-talde batzen artean, erabakiak hartzeko arauak eta prozedurak barne. Antolaketa-egitura ere sar daiteke, hau da, erakundea zuzentzeko eta kontrolatzeko prozedurak eta prozesuak.

### INTERES-TALDEAK:

Erakunde batean interes legitimoak —zuzenekoak edo zeharkakoak— dituzten pertsonak eta entitateak, bai erakundearen jardura eta lorpenei eragin diezaioketelako, bai erakundearen eraginpean egon daitezkeelako. Barruko interes-taldeak erakundean lan egiten duten pertsonak dira. Kanpoko interes-taldeak, berriz, jabetza duten pertsonak (akziodunak), inbertsiogileak, bezeroak,

erakunde hornitzaileak, aliantzak, organismo publikoak eta komunitatearen edo gizartearen ordezkariak dira.

#### **BERDINTASUN ERAGINKORRA:**

Botere publikoek edo edozein sektorek emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna sustatzeko neurri eraginkorrak aplikatzeko daukaten konpromisoa eta betebeharra da. Hala jasotzen da, Emakumeen aurkako bereizkeria-mota guztiak ezabatzeke Konbentzioan, zeina Nazio Batuen Biltzar Orokorra onartu baitzuen 1979ko abenduan (Espainiak 1983an berretsi zuen).

#### **BERRIKUNTZA:**

Berrikuntzat hartzen da enpresarentzat edo kanpoko erabiltzaileentzat produktu, zerbitzu edo prozesu berri edo hobetuetan (edo horien konbinazioan) egindako aldaketa garrantzitsu oro, aurreko produktu, zerbitzu edo prozesuetatik oso desberdina dena eta erabiltzaile potentzialen eskura jarri dena (produktua/zerbitzua) edo erakundearen abian jarri dena (prozesua). (Osloko eskuliburua 2018).

#### **BERRIKUNTZA IREKIA:**

Berrikuntzarako estrategia bat da, zeinaren bidez erakundeek barne eta kanpo ezagutza konbinatzen baitute, produktu eta zerbitzu berritzaileak garatzeko eta merkatuan jartzeko. Bereziki azpimarratzekoak dira lankidetzak eta ideia-trukea (bezeroekin, erakunde hornitzaileekin, ikerketazentzuekin, unibertsitateekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin eta jendearekin, oro har), beste ikuspegi eta soluzio batzuk eskaintzen baitizkiete erakundeei.

#### **MISIOA:**

Erakundeak bere asmoa lortzeko zer egiten duen eta interes-taldeei balioa ematean zer bereiztasun duen deskribatzen duen adierazpen esplizitua.

#### **NEGOZIO-EREDUA:**

Erakunde baten funtzionamenduaren deskribapen orokorra da, balioa sortzearen eta etekinak eskuratzeko ikuspegitik. Negozio-eredua definitzeko, alderdi batzuk planifikatu beharra dago, hala nola xede den bezeroaren segmentuak, bezeroekiko harremanetarako mekanismoak, bezero-segmentu bakoitzerako balio-proposamenak, sarbiderako kanalak, erakundearen sarrera-iturriak, barne balia bideak, erakundearen kostuen egitura, jarduerak giltzarriak eta agente giltzarriak gure balio-katean (erakunde hornitzaileak eta kolaboratzaileak, batez ere, baina baita lehiakideak ere). Gaur egun, erakunde batek, lehiakorra izateko, negozio-eredua berritzeko gai izan behar du, bere bezeroen eta bere merkatuen lehentasunetara egokitzeko.

#### **ANTOLAKETA-EREDUA edo ANTOLAKETA-EGITURA:**

Erakunde batek bere estrategia zabaltzeko edo bere jarduerak burutzeko duen egitura da, bai eta prozesuak, operazioak, jarduerak eta pertsonak antolatzeke sistematika ere. Egitura horrek maila guztiak izan behar luke, bezeroei eta beste interes-talde batzuetara bideratua, eta pertsonen parte-hartzea eta ekarpena erraztu behar luke.

#### **MOTIBAZIOA:**

Egoera emozional bat da, zeinetan pertsonak jarduerak egin eta lan-eremuko helburuak lortu nahi baitituzte eta horretarako erabakia hartzen baitute, jarrera eta gertutasun proaktiboa eta positiboa dutela.

#### **ERAKUNDE HEDATUA:**

Erakunde zabaltzearen kontzeptuak esan nahi du sarean lan egitea hornitzaileekin, bezeroekin, kolaboratzaile edo lehiakideekin, lehia-abantaila estrategikoak lortzeko, gure erakundearen pro-

zesuetan aktore horiekin inplikatur eta lan eginez, ez bakarrik produkzioa hobetzeari begira, baizik eta, baita ere, produkzio-kateen balio erantsia edo zerbitzu ematearen balioa areagotzeari begira.

### **GARAPEN JASANGARRIRAKO HELBURUAK (GJH):**

Elkarrekin lotutako 17 helburu orokor dira, "guztiontzako etorkizun hobea eta jasangarriagoa lortzeko plana" izateko diseinatuak. GJHak 2015ean ezarri zituen Nazio Batuen Batzar Nagusiak (NBE-BN) eta 2030erako lortu nahi dira. NBE-BNren Ebazpen batean daude sartuta, 2030 Agenda izenekoan. GJHak gida bat dira, enpresei eta erakundeei aukera eman behar diena identifikatzeko ea gizartean, ekonomian eta ingurumenean duten eraginak balioa ematen dion gizarteari, eta, ondorioz, haien izen ona eta interes-taldeekiko harremanak indartu behar dituzten.

### **PARTE-HARTZEA:**

Erakunde batean lan egiten duten pertsonak kudeaketan, emaitzetan edo jabetzan zeregin aktiboa izateko dituzten aukerak.

### **PRINTZIPIO ETIKOAK:**

Erakundearen kultura etikoa osatzen duten arauen edo jokabide-arauen esparrua, erreferente partekatu gisa erakundearen beraren erabaki estrategikoetan nahiz erakundea osatzen duten pertsonen portaera profesionalean presente egon behar dutenak.

### **JABETZA INTELEKTUALA:**

Jabetza mota bat da, giza adimenaren sorkuntza ukieziekin lotuta dagoena. Bi kategoriatan banatzen da: batetik, jabetza industrialak, zeinetan sartzen baitira patenteak, markak, diseinu industrialak eta aipamen geografikoak, eta, bestetik, egile-eskubidea, zeinetan sartzen baitira literatura-lanak, filmak, musika, artelanak eta diseinu arkitektonikoak.

### **ASMOA (nahia, egitekoa):**

Erakundearen eta haren helburu funtsezkoenen izateko arrazoiak. Erakundeari zentzua ematen dion elementu bat izan daiteke, lortu nahi diren idealak, orientazioa, batasuna eta motibazioa ematen dituena, negozio-helburuetatik edo jarduera nagusitik harago joanda.

### **GIZARTEA:**

Erakunde batek bere "gizartearekiko konpromisoa" garatu nahi duenean, lehenik eta behin, garrantzitsua da gizartea nor edo nortzuk diren zehaztea, baita jarduera-eremua zehaztea ere.

Definizio hori garrantzitsua da, izan ere, definizio horren eraginpean ez dauden interes-taldeak nahas baitaitezke: bezeroak, hornitzaileak, plantillako pertsonak, eta abar. Horrez gain, erakunde-motaren arabera, bezeroen eta gizartearen interesen arteko mugak anbiguoak izan daitezke, adibidez, administrazio publikoaren edo gizarteari zuzendutako zerbitzuak ematen dituzten entitateen kasuan, hala nola, ikastetxeak, osasun-zentroak, GKEak edo hirugarren sektore sozialeko erakundeak.

Erakunde batentzat Gizartea interes-taldea osa dezaketen erakundeak honako hauek dira: komunitatea oro har, komunitate osoak lehentasunekoztat jotzen dituen arazoez bereziki eragindako kolektiboak edo pertsona-taldeak (adinekoak, haurrak, genero-indarkeriak eragindako pertsonak, iraupen luzeko langabetuak, eskola-porrota duten gazteak, etab.), gizarte-erakundeak eta -elkar-teak (auzo-, kirol-, kultura-elkarteak, etab.), gizarte-boluntarioak, administrazioak eta entitate publikoak, profesionalen eta enpresaburuen elkar-teak, ingurumena babesten duten erakundeak, komunikabideak, ikastetxeak, sindikatuak, laneratzeko eta enplegua sustatzeko entitateak, eta abar.

**TALENTUA:**

Okupazio (zeregin, lan, lanbide) jakin batean aritzeko, jarduera bat egiteko edo trebetasun jakin batzuk baliatzeko goi-mailako gaitasuna da. Talentua berezko trebetasunarekin eta sorkuntzarekin lotuta egon ohi da, baina praktikarekin eta entrenamenduarekin ere gara daiteke, esperientzian, gaitasunetan, erlazioetan, konpromisoan, ezagutzan eta proaktibitatean oinarrituta.

**ERALDAKETA DIGITALA:**

Erakundearen alderdi eta eremu guztietan teknologia digitala aplikatzearen ondoriozko aldaketa da, eta horrek funtseko aldaketak eragiten ditu kudeatzeko moduan eta interes-taldeei ematen zaien balioan.

**ZAINTZA:**

Erakundearentzat erabilgarria den informazio zientifikoa, teknikoa, legegintzakoa, araugintzakoa, merkatuari buruzkoa, soziala eta abar, sistematikoki atzematea, aztertzea, hedatzea eta ustiatzea.

**IKUSPEGIA-BISIOA:**

Erakundeak etorkizunean izan nahiko lukeen egoera edo lortu nahiko lukeen arrakasta da. "Nora" iritsi nahi den. Izan edo lortu nahi denarekin dago lotua.

**BALIOAK:**

Erakunde batean nahi duten kultura deskribatzen dute, bai eta nabarmendu eta zabaltu nahi diren portaerak ere. Erakundearen asmoa betetzeko bidea nola egin nahi den adierazten dute balioek, eta, kudeaketa etikoari erreferentzia espliziturik egiten ez badiote, gutxienez, ez lukete erakundearen printzipio etikoen kontra joan behar.

# KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA



## 2023

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN,  
JASANGARRITASUN  
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD  
Y MEDIO AMBIENTE