

**KUDEAKETA**  
**AURRERATUAREN**  
**EREDUA**  
**2018**

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA





 KUDEAKETA  
AURRERATUAREN  
EREDUA  
2018



Eredu honen helburua da erakundeei beren kudeaketa hobetzen laguntzea, edozein dela ere beren sektorea, tamaina eta garapen-maila. Eredu honi esker erakundeak bere indarguneak eta zer hobetuak identifikatu ahal izango ditu, lehiakortasunean eta iraunkortasunean eragiten duten 6 eremutan, honela kudeaketa-sistema egoki bat ezarriz, ondorengoak lortzeko:

- Epe luzerako ikuspegia sortzea, argi definitutako estrategia baten bidez gauzatzuz.
- Erakundea bezeroarengana orientatzea, balio-ekarpen bereizgarria eginez.
- Pertsonengan proiektu partekatu bateko kide izatearen sentimendua sortzea.
- Gizartearekiko konpromisoa eta haren garapen jasangarria sendotzea.
- Berrikuntza aplikatzea erakundearen eremu guztietan.
- Eraitza onak lortzea interes-talde guztietan, modu iraunkor eta orekatuan.

2018ko eredua 2015eko ereduaren bertsio eguneratua da, eta EUSKALITek koordinatutako erakunde garrantzitsuetako kudeaketa-adituek parte hartuta eta adostuta egin da. Horiei, beraz, gure eskerrik beroena, egindako ekarpenengatik.

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

© EUSKALIT 2014

2014ko lehen edizioa eta ondorengo guztia. 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.

## AURKIBIDEA

KUDEAKETA AURRERATUA ETA LEHIAKORTASUNA	6
KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA NOLA ERABILI	7
<b>1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA</b>	<b>8</b>
E.1 Estrategia definitzeko beharrezkoa den informazioa nola kudeatzen dugun	8
E.2 Estrategia nola hausnartzen eta ezartzen dugun	8
E.3 Estrategia nola hedatzen dugun	9
E.4 Estrategia nola komunikatu, berrikusi eta eguneratzen dugun	9
<b>2. ELEMENTUA: BEZEROAK</b>	<b>10</b>
C.1 Bezeroekiko harremanak nola kudeatzen ditugun	10
C.2 Bezeroentzako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatu, garatu eta merkaturatzen ditugun	10
C.3 Gure produktuak nola produzitu eta banatzen ditugun eta zerbitzuak nola ematen ditugun	11
C.4 Hornitzaileekiko harremanak nola kudeatzen ditugun	11
<b>3. ELEMENTUA: PERTSONAK</b>	<b>12</b>
P.1 Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta zaintzen ditugun	12
P.2 Pertsonen ezagutza, kompetentziak eta talentua nola zaintzen eta garatzen ditugun	12
P.3 Pertsonen konpromisoa eta motibazioa nola bultzatzen dugun	13
P.4 Pertsonen lidergo-gaitasuna nola areagotzen dugun	13
<b>4. ELEMENTUA: GIZARTEA</b>	<b>14</b>
S.1 Gure gizarte ingurunearekiko konpromisoa nola kudeatzen dugun	14
S.2 Ingurumen iraunkortasuna nola bultzatzen dugun	14
<b>5. ELEMENTUA: BERRIKUNTZA</b>	<b>16</b>
I.1 Berritzeko gure helburuak eta estrategia nola zehazten ditugun	16
I.2 Berritzeko barne testuingurua nola sortzen dugun	16
I.3 Berritzeko gure ingurunearen ahalmena nola baliatzen dugun	17
I.4 Ideia eta proiektu berritzaileak nola kudeatzen ditugun	17
<b>6. ELEMENTUA: EMAITZAK</b>	<b>18</b>
R.1 Emaidza estrategikoak	18
R.2 Bezeroekiko emaitzak	19
R.3 Pertsonetikiko emaitzak	19
R.4 Gizartearekiko emaitzak	20
R.5 Berrikuntzaren emaitzak	20
KUDEAKETAN IZANDAKO GARAPEN-MAILAREN EBALUAZIOA	22
GLOSARIOA	24

## 7 KUDEAKETA AURRERATUA ETA LEHIAKORTASUNA

Kudeaketa Aurreratuak ahalik eta EMAITZA onenak dakartza interes-talde guztientzat, modu iraunkor eta orekatuan. Kudeaketako estilo tradizionalei beste estilo batzuek aurrea hartu diete: parte-hartzean gehiago oinarrituta dauden estiloak dira, eta horiei esker pertsonetikiko konpromiso handiagoa, bezero eta gainerako interes-taldeekiko harreman sendoagoa, eta emaitza hobeak eta betegarriagoak lortzen dira.

Erakunde aurreratu batek:

- Beharrezkoa den informazio estrategikoa izan behar luke, eta informazio horrekin hausnarketa-prozesu partizipatiboak egin, bere ESTRATEGIA ezartzeko. Ondoren, estrategia hau hedatu eta jakinarazi egingo da, erakundearen misio, ikuspegi eta balioekin bat datorren antolamendu-eredu baten bidez. Estrategia horren arabera kudeatuko dira besteak beste, ekonomia- eta finantza-baliabideak, teknologia eta informazioa.
- BEZEROekiko harremanak zaindu beharko lituzke, eta efizientea izan behar luke bere jardueraren elementu guztietan (balio-katea): produktuak eta zerbitzuak diseinatu, garatu, merkaturatu, produzitu edo ematetik, haiek banatu eta mantentzera arte (behar izanez gero); horretarako, erakunde aliatu eta hornitzaile egokienak izan behar lituzke.
- Talentua erakarri behar luke, bere PERTSONAK behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu, estrategia-rekin bat haien ezagutza eta kompetentziak garatu, eta haien motibazioa eta lidergo-gaitasuna areagotu, pertsona horien erakundearekiko konpromisoa bultzatzeko.
- Bere GIZARTEA osatzen duten erakundeen eta pertsonen garapena zaindu behar luke, bere jarduerak izan lezakeen eragin negatiboa ekiditen saiatuz eta ekarpen sozial eraginkorrena eragin dezaketen jardueretan aktiboki parte hartuz.
- Berritzeko helburuak eta strategiak zehaztu behar lituzke, eta barne testuinguru bat sortu pertsonak ezagutza partekatu, arriskuak beren gain hartu, ekintzaile izan eta berrikuntzak egin ditzaten. Teknologiarren, beste pertsona batzuen eta kanpo erakundeen BERRIKUNTZARAKO ahalmena ere baliatu behar luke, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatu behar lituzke, horiek gauzatu ahal izateko.

## 7 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUA NOLA ERABILI

Eredu honetan 6 elementu eta 23 azpielementu daude, eta horietan, hainbat kudeaketa-praktika, erakunde aurreratuek eta erreferentzia direnek erabiltzen dituztenak. Gogoeta egin dezakegu horien gainean, eta ikusi ea gure erakundean alderdi horiek zenbateraino lantzen ditugun modu planifikatu eta sistematiko batez. Eta egiten ez badugu, guretzako garrantzitsua eta beharrezkoa litzatekeen hausnartzea.

Enpresa 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.

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.

Erakundearen kudeaketaren gainean hainbat kolektibok parte har dezakete:

- erakundeko pertsonak soilik parte hartuta (autoebaluazioa). Zuzendaritza-taldeak parte hartu behar luke, gutxienez, nahiz eta komenigarria den beste pertsona batzuek ere parte hartzea.
- barne ikuspuntua erakundetik kanpoko beste pertsona batzuekin kontrastatuta, kanpotik zer iritzi duten azal dezaten (kanpo kontrastea edo ebaluazioa).

Munduan erakunde ugari eskaintzen dituzte ebaluazio-zerbitzuak, kanpoko ikuspuntua ematen dutenak eta, kasu askotan, aitorten 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 litzatekeen eta zer eremu hobetu; ondorioz, ekintza-planak ezarri eta behar diren hobekuntza-tresnak eta kudeaketa-metodologiak abiarazi.

## 1. ELEMENTUA: ESTRATEGIA

Erakunde batean estrategia zehaztea funtsezkoa da. Erakunde batzuetan, formulazio konplexu eta zehatzak garatu behar dira; beste batzuetan, ordea, praktikoena da oinarritzko helburu batzuk izatea, oso argiak, pertsona guztiek partekatzen dituztenak eta ibilbide egokia finkatzen laguntzen dutenak. Kasu bietan, gero eta garrantzi handiagoa hartzen dute *governantza*\*-ereduak, kudeaketa etikoak eta erabakiak hartzeko malgutasunak eta arintasunak. Estrategia eboluzionatu eta indartu egin beharko litzateke, dinamika jarraikor, eta egituratutako hausnarketa kolaboratiboaren bidez.

Erakunde aurreratu batek behar beste informazio estrategiko izan behar luke, eta informazio horrekin hausnarketa-prozesu partizipatiboak egin, bere estrategia ezartzeko eta ondoren, hedatu eta jakinarazi estrategia hori. Estrategia horren arabera kudeatuko dira besteak beste, ekonomia-eta finantza-baliabideak, teknologia eta informazioa. Honela, *erakunde hedatu* erduetarantz aurrera egiten da, eta ondorioz erakundearen strategiaren definizioa, garapena, jarraipena eta eguneraketa burutzerakoan, barruko zein kanpoko eragileek parte hartzen dute.

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

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure erakundearen "*interes-talde*" garrantzitsuenak (jabetza, bezeroak, pertsonak, *aliantzak*, *gizartea*...) zeintzuk diren zehaztu. 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 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 bezero edota merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen strategiak, erakunde hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa, tokiko zein nazioarteko ikuspegitik.
- Informazio garrantzitsua identifikatu, eremu estrategikoan eta negozioaren eremuan zer arrisku eta zer aukera egon daitekeen jakiteko (demografikoak, ekonomikoak, teknologikoak, operatiboak, legalak, ospeari dagozkionez eta abar).
- Gure erakundearen gaitasunak, errendimendu operatiboa eta lortutako emaitzak aztertu, bai eta gure lehiakide eta baliagarriak izan daitezkeen beste erakunde batzuenak ere.
- Informazio estrategiko hori nola lortzen, analizatzen, lehenesten eta banatzen dugun ezarri, eta nola mantentzen dugun eguneratuta, 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 edota metodo bat zehaztu, hausnarketa estrategikoa egiteko; horretan, interes-talde garrantzitsuenek parte har dezaten bultzatuko da, kontuan hartuta haien garrantzia, ordezkagarritasuna, *aniztasuna* eta abar.
- Gure erakundearen epe luzerako elementu garrantzitsuenak identifikatu (misioa, ikuspegia, balioak, *printzipio etikoak*, politikak, *governantza* eta abar) eta horiek erakundearen kulturaren eta garapen estrategikoaren oinarritzat erabili.

\* Letra etzana duten terminoak Glosarioan azaltzen dira.



- Helburu estrategikoak edo epe luzerakoak zehaztu, interes-talde guztien beharrak eta espektatibak orekatuz. Horiek lortzeko testuinguru eta alternatiba estrategikoak aztertu (merkatu edota bezeroetan nazioartekotzea, erakunde hornitzaileak, *aliantzak*, egoitza berriak, garapen teknologikokoak, berrikuntzarakoak, eta abar), kausa-ondorio erlazioak identifikatuz.
- *Negozio-eredua* eta balio-proposamenak zehaztu, merkatu-segmentuetarako, produktuetarako, zerbitzuetarako eta abar.
- Epe luzerako eta epe laburrerako helburuak eta estrategiak zehaztu, kausa-ondorio erlazioak identifikatuz eta epe luzerako garrantzia eta epe laburrerako premia eta baldintzak kontuan hartuz.
- Arrisku estrategiko eta negozio-arrisku posibleetarako jarduerak planifikatu, haiei aurrea hartzeko, haiek minimizatzeko eta, holakorik gertatuz gero, aurre egiteko.

### E.3 ESTRATEGIA NOLA HEDATZEN DUGUN

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Estrategia behar bezala hedatzeko *antolamendu-eredua* zehaztu (sailka, prozesuka, proiektuka, taldeka, mini-konpainiaka, ikuspegi matrizialarekin...), erakundearen misio, ikuspegi eta balioekin bat datorrena, eta kudeaketarako printzipio zein tresnekin koherentea dena (etengabeko hobekuntza, erabaki-hartzea, talde-lana, berrikuntza, eta abar), beti ere kudeaketa arina lortuz.
- Politika edo estrategien arteko koherentzia eta integrazioa bermatu (ingurumena, kalitatea, *aniztasuna*, komunikazioa, berdintasuna, prebentzioa, hizkuntzak, nazioartekotzea...).
- Helburuak eta estrategiak hedatu, ekintza-plan eta helburu zehatzagoen bitartez, pertsonen jarduna gidatzeko.
- Behar diren kudeaketa-tresna ekonomiko finantzarioak erabili (finantziario-iturriak, inbertsioak, aurrekontu-kudeaketa eta abar).
- Estrategia gauzatzeko beharrezko diren beste baliabide batzuk identifikatu eta modu egokian kudeatzen direla bermatu: prozesu klabeak, arrakastaren faktore kritikoak, marka-irudia, pertsonen kompetentziak, lehentasunak eta denborak, teknologien zorroa eta abar.
- *Aliantzak* ezarri eta kudeatu, erakunde hornitzaileekin, bezeroekin edo beste interes-talde batzuekin (lehiakide direnekin ere bai), bi erakundeen estrategiak, gaitasun eta euren arteko osagarritasunaren arabera.

### E.4 ESTRATEGIA NOLA KOMUNIKATU, BERRIKUSI ETA EGUNERATZEN DUGUN

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Komunikazio eraginkorra ezarri, interes-taldeentzat garrantzitsuenak izan daitezkeen estrategia-alderdien inguruan.
- Informazio garrantzitsurako irisgarritasuna erraztu, hizkera egokia bermatuz, interes-talde bakoitzak izan ditzakeen beharrak eta interesak kontuan hartuz, eta informazio konfidentziala edo legez arautua babestuz.
- Erakundearen lortu diren emaitzen eta planen jarraipen etengabea egiteko adierazleak erabili (salmentak, produktibitatea, ekonomiko-finantzarioak, ...), eta plan eta emaitzen arteko kausa-ondorio erlazioa dagoela bermatu.
- Metodo edo sistematika bat ezarri zehaztutako *aliantzak*, helburuak eta estrategiak erregularitasunez eta efizientziaz berrikusteko, haien egokitasuna bermatzeko, eta, behar izanez gero, haiek eguneratzeko.

## 2. ELEMENTUA 2: BEZEROAK

Erakunde aurreratu batek argi bideratuta egon behar du bere produktuak eta zerbitzuak jasotzen dituztenengana, bai eta produktu eta zerbitzu horien hartzaile izan daitezkeenengana ere. Lehiakortasun-abantailaren funtsa da bezeroarentzako balio-ekarpen bereizgarria egitea, beste erakunde lehiakide batzuk egin diezaioketen ekarpenaren aldean.

Erakunde aurreratu batek bezeroekiko harremanak zaindu beharko lituzke, eta efizientea izan behar luke bere jardueraren elementu guztietan (balio-katea): produktuak eta zerbitzuak diseinatu, garatu, merkaturatu, produzitu eta ematetik hasi eta banatu eta mantentzera (beharrezkoa bada) arte; horretarako, erakunde hornitzaile fidagarriak izan behar lituzke, eta horiei rol garrantzitsua eman behar lieke strategiaren definizioan eta garapenean.

### C.1 BEZEROEKIKO HARREMANAK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Gure produktu eta zerbitzuei dagokienez, egungo bezeroek eta bezero izan daitezkeenek zer behar eta espektatiba (esplizitu eta implizituak, gaurkoak eta etorkizunekoak) dituzten jakin, hainbat bidetatik: ikerketak, foku-taldeak, inkestak, gure produktu eta zerbitzuen erabilera eta ohituren behaketa. Hausnarketa hau egiteko faktore desberdinak kontuan hartu daitezke: adin-multzoak, genero-ikuspegia, hizkuntza-beharrak, kokapen geografikoa, erosketa-motibazioa eta abar.
- Erakundeko pertsonak bezeroekin harremanetan jarri, topaketak edo bilerak eta instalazioetarako bisitak bultzatuz, teknologiak eskaintzen dizkigun aukerak baliatuta.
- Bezeroen eskabide, iradokizun, kexa edo laguntza eskaerei arin erantzun, eta horretarako behar diren barne informazio-fluxuak garatu.
- Gure produktuekin eta zerbitzuekin duten gogobetetzea eta beharren eta espektatiben betetze-maila ebaluatu, beharraren arabera segmentatuta eta gure lehiakideekin alderatuta.
- Bezeroekin luzera begirako loturak ezarri zenbait baliotan oinarrituta (konfiantza, zerbitzu-bermea, berri-zeko gaitasuna, datuen babes, eta abar).

### C.2 BEZEROENTZAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA DISEINATU, GARATU ETA MERKATURATZEN DITUGUN

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Eskaintzen ditugun produktu edota zerbitzuek bezero-tipologia guztien behar eta espektatibei erantzuten dietela bermatu.
- Gure eskaintzaren bilakaera bultzatu: produktu edota zerbitzu berriak diseinatu, gure jarduerak optimizatu (zabalduz, sinplifikatu, berriro diseinatu...), pertsonalizatu, zerbitzu osagarriak gehitu eta abar.
- Bezeroak, erakunde hornitzaileak eta beste interes-talde batzuk produktu edo zerbitzu berrien diseinuan eta garapenean inplikatu.
- Salmenta-estrategiak eta -bideak aztertu eta marketin-planak egin, gure produktuak eta zerbitzuak eza-gutzero emateko, posizionatzeko eta saltzeko (zuzeneko salmenta, Internet, merkataritza-sarea, sare sozialak, publizitatea...).
- Ebaluatu estrategien, planen, salmenta-bideen eta merkataritza-ekintzen inpaktua eta merkaturatzen dugun marka-irudia.

### C.3 GURE PRODUKTUAK NOLA PRODUZITU ETA BANATZEN DITUGUN ETA ZERBITZUAK NOLA EMATEN DITUGUN

#### Horretarako, hau egin liteke:

- Gure produkzioa edota zerbitzuak emateko jarduerak planifikatu, ezarritako betekizunak eta helburuak betetzen direla bermatzeko.
- Lan-metodoak diseinatu, produktuen eta zerbitzuen kalitatea bermatzeko.
- Metodologiak ezarri produkzio prozesuen eta zerbitzu emateko prozesuen arintasuna areagotzeko, estrategia teknologikoetan oinarritzeko aukera aztertuz (*eraldaketa digitala*, automatizazioa...).
- Tresna ekonomiko-finantzarioak erabili, produktu edota zerbitzuaren kostuak zein diren jakiteko (barne direla egiteari, logistikari, banaketari ... dagozkionak) eta horrela, erakundearen eta bere prozesuen efizientzia hobetzeko.
- Materialen inbentarioak eta biltegiak efizientziaz kudeatu, haien txandakatzea areagotuta, stockak murriztuta...
- Materialak, ekipamenduak eta instalazioak mantendu, haien erabiltzaileak inplikatur, horiek hobeto eza-gutzeko eta haiek hobeto aprobetxatzeko aukerak areagotu daitezten.
- Produktuak eta zerbitzuak emateko, bezero bakoitzari egokitutako egitura logistikoa garatu.
- Zerbitzu integralak ezarri, saldu edo zerbitzua eskaini ondokoak eta gure produktuak edota zerbitzuak erabiltzen laguntzekoak.

### C.4 HORNITZAILEEKIKO HARREMANAK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

#### Horretarako, hau egin liteke:

- Funtsezkoak diren prozesuak edo jarduerak identifikatu, bai eta kanpora atera genitzakeenak ere, gaur egun eta etorkizunean izango ditugun hornitzaile beharrak identifikatzeko.
- Prozesu edo metodo egituratuak zehaztu, erosketak kudeatzeko, hornitzaileak hautatzeko eta hauen jarraipena egiteko.
- Hornitzaileei era egituratuan helarazi, zer behar eta espektatiba ditugun, gure helburu estrategiko eta politika garrantzitsuen partaide izan daitezten (kalitate, segurtasun, ingurumen, genero-berdintasun, hizkuntza-irizpide eta gorberrantzeri buruzkoak, besteak beste).
- Gure hornitzaileek zer indargune, gaitasun eta potentzialtasun dituzten jakin, eta horiei laguntza, bultzada eta babesa eman, gara daitezten eta Kudeaketa Aurreratua izan dezaten, eta, horrela, beren lehiakortasuna hobetu dezaten eta gure helburuak lortzen laguntzeko gauza izan daitezten.
- Estrategiak garatu, harremana luzera begira mantentzeko, gardentasunean, elkarlanean eta konfiantzan oinarrituta.
- Ebaluatu, modu egituratuan, hornitzaileekiko harremanean beharrak eta espektatibak nola bete diren eta hauen errendimendua nolakoa izan den.

## 3. ELEMENTUA: PERTSONAK

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

Erakundeen jomuga izan behar litzateke proiektu partekatu bat bihurtzea eta erakundea osatzen duten pertsona guztien arteko lankidetzaren eremu izatea.

Erakunde aurreratu batek *talentua* erakarri behar luke, bere pertsonak behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu behar lituzke, haien ezagutza eta kompetentziak garatu, estrategiaren ildoan, eta bultzatu egin behar luke pertsona horiek erakundearekin konpromisoa hartzea, bai eta haien autonomia, lanerako gaitasuna eta lidergoa garatzea ere.

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

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Behar diren pertsonen profila identifikatu (ezagutzak, jarrerak, berrikuntza- eta lidergo-ahalmenak, hizkuntza-gaitasunak, esperientzia...) eta talentu egokiena erakartzeko estrategiak garatu, erakundea hazten laguntzeko.
- Pertsonak prozesu gardenen bidez hautatu, aukera-berdintasun eraginkorra bermatzeko, eta prozesuak ezarri, pertsonak erakundearen sartzen errazteko laguntza eta babesa eman.
- Aukera-berdintasuna eta ekitatea bermatuko duten ordainketa-sistemak eta *onura sozialak* garatu, pertsonen gogobetetzea eta *motibazioa* hobetzeko eta *talentua* erakartzen laguntzeko.
- Laneko eta familiako bizitza uztartzeko erraztasunak sustatu eta eman, pertsonen *aniztasuna* eta egoera partikularrak kontuan hartuta, planteamendu malguak eta adostuak eginez.
- 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) erakunde osasungarriago baterantz aurrera egiteko.
- Gure erakundeko pertsonen asebetetzea neurtu, inkesta, elkarrizketak, foku-taldeak eta abar baliatuz.

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

**Horretarako, hau egin liteke:**

- Gure helburu estrategikoak lortzeko behar diren kompetentzia giltzarriak, balioak, ezagutza eta *talentua* identifikatu, eta gure pertsonen eta taldeen dituztenekin alderatu.
- Planak, baliabideak, ikasketa-prozesuak, tutoretzak eta abar ezarri, *talentua*, ezagutza eta gaikuntza babestera eta garatzera bideratuta, erakundeak eta pertsonen dituzten beharrei erantzuna eman eta aukera-berdintasuna eta garapen profesionala bermatuz.
- Aldizka, gaikuntza-planen eraginkortasuna eta kompetentzien jabeakuntza ebaluatu.
- Ezagutza babesteko eta partekatzeko, teknologiak eskaintzen dituen aukerak erabili.
- Pertsonen balio-*aniztasuna* eta malgutasuna bultzatu egoera berrietara moldatu ahal izateko (merkatuetan, bezeroekin, lan-metodoetan...).
- Pertsonengan jarrera kritikoa, behatzekoa, sormenezkoa, berritzailea eta ekintzailea garatu.

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

#### Horretarako, hau egin liteke:

- Pertsoneri erakundearen estrategiaren berri eman, ikuspuntu global bat izan dezaten.
- Mekanismoak ezarri komunikazio eta lankidetzaren eraginkorra eta arina egon dadin maila guztietan (talde-lana edo sarekoa, zeharkako edo diziplina arteko proiektuak, ...), *aniztasuna* ere bermatzen dutenak.
- Pertsoneri jakinarazi zer emaitza lortzen ari diren (bai orokorrean, bai taldeka edo banaka), eta nabarmendu norberaren lanak nola laguntzen duen emaitza orokorrak lortzen.
- Pertsonen balioak, interesak eta beharrak bat etorrarazi garatzen dituzten erantzukizunekin, jarduerekin eta erakundearen balioekin.
- Kudeaketa-sistema partizipatiboak 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, kudeaketan eta emaitzetan partaide egingo dituzten planteamenduetarantz aurrera eginez.
- Pertsonen eta taldeen jarduna ebaluatu, eta aintzatetsi bai haien jarrerak eta ahaleginak, bai lortu dituzten emaitzak.
- Errespetuan eta elkarrekiko konfiantzan oinarritutako harreman formal eta informal betegarriak errazten dituzten ikuspegiak eta metodologiak erabili.

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

#### Horretarako, hau egin liteke:

- Erakundearen lidergoa nola gauzatu beharko litzatekeen zehaztu (konpetentziak, beha daitezkeen jokabideak, eta abar), epe luzerako funtsezko elementuei eta ezarritako helburu estrategikoei erantzuteko.
- Erakundearen Zuzendaritzaren lidergorako gaitasuna garatu, eta, arian-arian, beste pertsona batzuegana hedatu, lidergo zabaldua eta partekatua lortzeko, belaunaldien arteko erreleboa eta aukera-berdintasuna bermatuz.
- Bermatu koherentzia dagoela erakundeak formalki ezartzen edo adierazten duenaren eta barruko benetako jardunen artean; batez ere, balioekin eta *printzipio etikoekin* zerikusia duten kontuetan.
- Pertsonen konpetentziak garatu, komunikazioa, argudiatzea eta eztabaida hobetzeko, erantzukizunak hartzeko edo beste batzuen eskuetan uzten jakiteko, erabakiak hartzeko, taldean lan egiteko, negoziatzeko edo auziak ebazteko eta abar.
- Erakundearen beste pertsona batzuei lagundu, beren gaitasunak eta konpetentziak gara ditzaten.
- Erakundearen eta pertsona bakoitzaren lidergoaren garapenean zenbat aurreratu den jakin, ebaluazio- eta jarraipen-sistemen bidez, eta helburu berriak ezarri.

## 4. ELEMENTUA: GIZARTEA

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* beste interes-talde bezala ikustea, eta ekintzak garatzea jakiteko zer premia eta espektatiba dituen, legezko betebeharrak betetze hutsetik harago eta erakundearen izateko arrazoitik edo jarduera nagusitik harago.

Erakunde aurreratu batek zaindu egin behar luke bere gizarte-ingurunea eratzen duten erakundearen garapena, *gizartean* zer inpaktu duen aztertu behar luke, zeregin sozial eraginkorra egiten uzten dioten jardueretan bete-betean parte hartu behar luke, dituen gaitasun eta balioekin bat etorritik, eta bere estrategia indartu behar luke; halaber, ingurumen-iraunkortasunean lagunduko duten neurriak bultzatu behar lituzke.

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

Horretarako, hau egin liteke:

- Identifikatu gizarte-ingurunea eratzen duten pertsona edo erakunde esanguratsuak eta erakundearen erabakien edo jardueren ondorioz eragin positiboa edo negatiboa izan dezaketenak (kontsumitzaile-elkar-reak, auzoteria, administrazioak, unibertsitateak eta ikastetxeak, gizarte-ekintzako entitateak, erakunde hornitzaileak eta abar).
- Gizarte-inguruneak lehenasunezko zatiz zein arazo, behar edo erronka dituen jakin eta horiek erakundeak dituen ahalmenekin alderatu, legezko eskakizunak aurreratuz edo gaindituz.
- Gizartearekiko dugun konpromisoari dagokionez zer helburu lortu behar diren zehaztu, beste helburu estrategiko batzuekin lerrotatuta, eta gero planak, metodoak eta ekintzak abian jarri, behar diren baliabideak jarrita.
- Proiektuak edo ekimen sozial propioak garatu, edo administrazio publikoek edo gurea baino eraldatze-ahalmen handiagoa duten beste agente batzuek abiarazi dituztenekin bat egin.
- Pertsonak, hornitzaileak, aliatuak eta beste interes-talde batzuk *gizartearekiko* ditugun helburuetan eta planetan inplikatu.
- *Gizarteari* ditugun helburu, plan eta interes orokorreko emaitzen berri eman, eta *gizarteak* horien berri zenbateraino dakien eta nola baloratzen dituen ebaluatu.

### S.2 INGURUMEN IRAUNKORTASUNA NOLA BULTZATZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Gure erakundearen jardueraren eraginpean egon daitekeen ingurumen-ingurunea identifikatu (espazioak, erakundeak...).
- Erakundeak zer ingurumen-helburu eta -politika dituen zehaztu, bai eta hori garatzeko zer metodo eta estandar behar diren ere.
- Pertsonak kontzientziatu eta formatu erabiltzen dituzten baliabideak modu iraunkorrean baliatzeko: efizientzia energetikoa, uraren kontserbazioa eta erabilera, materialen erabilerearen efizientzia, birziklapena, kutsaduraren eta zaraten prebentzioa ...
- Bizi-zikloan eta bizi-amaieran ingurumena errespetatuko duten produktuak eta zerbitzuak diseinatu eta garatu (ekodiseinua).

- Egungo produkzio- eta zerbitzuak emateko prozesu, instalazio, eraikin eta ekipamenduen ingurumen-inpaktua ebaluatu eta hobetu, eta hori erosketa-irizpidetzat hartu egin beharreko erosketetan, arreta berezia jarrita energia- eta material-efizientzian.
- Ingurumenaren iraunkortasuna lortzeko egiten ditugun ekimenak hedatu eta horien berri eman erakunde hornitzaileei, bezeroei, aliatuei eta beste interes-talde batzuei.
- Neurriak hartu ondasun eta zerbitzu mota guztien kontsumo lokala eta arduratsua bultzatzeko eta horri buruzko kontzientzia eragiteko.
- Bezeroei, hornitzaileei eta interes-taldee jakinarazi ingurumenaren eta energia- eta material-efizientziaren arloetako jardunek zer onura dakartzaten ingurumenean, erakundetan eta *gizartean*.

## 5. ELEMENTUA : BERRIKUNTZA

Ezinbestekoa da berrikuntza modu egituratuan kudeatzea, berrikuntza inkrementaletik hasi ("etengabeko hobekuntza" ere deitzen zaio) eta berrikuntza erradikalera iritsi arte, erakundearen eremu guztietan (teknologikoak, produktu eta zerbitzuak, merkatuak, *negozio-ereduak*, prozesuak, metodologiak, kudeaketa-sistemak ...).

Erakunde aurreratu batek berrikuntzarako helburuak eta estrategia zehaztu beharko lituzke, eta testuinguru egokia sortu behar luke, pertsonak arriskuak beren gain har ditzaten, ekimena izan dezaten eta berrikuntza ekar dezaten; teknologiek berrikuntzarako daukaten potentziala baliatu behar luke, baita inguruneke beste pertsona eta erakunde batzuen ere, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatu behar lituzke, horiek gauzatzeko.

### I.1 BERRITZEKO GURE HELBURUAK ETA ESTRATEGIA NOLA ZEHAZTEN DITUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Estrategia orokorraren ildoan, egungo erronkak eta etorkizunekoak identifikatu, berrikuntzaren estrategiarako erreferentzia izan daitezten.
- Berrikuntza zein eremutan landuko dugun identifikatu (teknologia, produktuak eta zerbitzuak, merkatuak, *negozio-ereduak*, prozesuak, metodologiak, kudeaketa-sistemak...), helburuak, jarduera-ildoak eta haren garapenerako baliabideak ezarrita.
- Berrikuntzaren kudeaketa *antolamendu-ereduan* txertatu (arloan, prozesu, negozio-unitate, minikonpainietan...), erantzukizunak, adierazleak eta abar identifikatuz.
- Helburu erronkariak ezarri, kudeaketaren ikuspegi, egitura eta kontzeptuak birplanteatzeko, ohituretatik aldentuz eta pertsonen sormena eta berrikuntza pizteko.
- Sistematikoki identifikatu gure sektorean egon daitezkeen patenteak, *jabetza intelektuala*, metodologiak, teknologia edo konpetentziak, eta aztertu guk ditugunak ea erabilgarriak izan litezkeen beste merkatu batzuetan.

### I.2 BERRITZEKO BARNETESTUINGURUA NOLA SORTZEN DUGUN

Horretarako, hau egin liteke:

- Konfiantza sortu ekarpen desberdinei eta pentsamendu kritikoari dagokienez, eta erronka edo desfazioak bultzatu, sormena pizteko eta ideia berriak sortzeko.
- Pertsonen erraztasunak eman beren denboraren zati bat arakatzen, gogoeta egiten, ideiak ekartzen eta proposamen berritzaileak lantzeko, bakoitzak dituen gaitasunak eta interes pertsonalak baliatuta.
- Lankidetzarako gune formalak eta informalak sortu, hala nola elkartzeko guneak, topaguneak, foro birtuak eta abar, pertsonak aukera izan dezaten elkarreragiteko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak trukatzeko.
- Sormena eta berrikuntza sustatzen duten metodologiak eta tresnak erabili.
- Teknologian eta digitalizazioan oinarritu, berrikuntzarako baldintzak, inguruneak eta testuinguruak errazteko eta mesedetzeko.
- Jarduera berritzaileak, ideiak, proiektuak eta emaitzak zabaldu eta aitortu (formalki eta informalki), baita espero zen emaitza lortu ez denean ere.



### I.3 GURE INGURUNEAREN AHALMENA NOLA BALIATZEN DUGUN BERRITZEKO

Horretarako, hau egin liteke:

- “*Berrikuntza irekia*” erraztuko duten mekanismoak garatu, ideien ekarpena eta trukea bultzatuta bezeroekin, hornitzaileekin, ikerketa-zentroekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin, jendearekin oro har...
- Garapen zientifikoari eta teknologiari (gaur egungoa zein etorkizuneko) buruzko informazio garrantzitsua identifikatu, aztertu eta ustiatzeko metodoak izan.
- *Aliantzak* ezarri bezero, hornitzaile edo beste erakunde batzuekin, bereziki gai direnekin, berrikuntzak egiteko merkatuetan, produktu-zerbitzuetan, metodologietan, teknologian, ingurumen digitaletan, prozesuetan, kudeaketa-sistemetan eta abarretan, eta, horretarako, ezagutzen eta esperientziaren osagarritasuna bilatu, kostuak eta arriskuak partekatu eta abar.
- Gure ohiko lan-esparrutik kanpo dauden eremuak eta jarduerak arakatu, ikuspuntu berriak emango dizkiguten planteamenduak, ideiak, esperientziak eta abar bilatuz.

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

Horretarako, hau egin liteke:

- Prozesu-metodo bat eratu ideia eta proiektuak modu egituratuan jaso, aztertu, ebaluatu eta lehenesteko, eta, gero horiek garatzeko, berrikuntzarako proiektuen bidez.
- Aurrekontuak ezarri jarduera berritzaileetan inbertitzeko, jakinda, berez, ez dela ziurra inbertsio horiek itzulkinik ekartzea.
- Berrikuntza-proiektuak sistematikoki kudeatu, talde espezifiko eta pluralekin, horiei denbora, trebakuntza 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 intelektuala* zenbateraino babestu behar dugun finkatu; horretarako, jabetza industrialaren eta intelektualaren estrategia bat ezarri, erakundearen estrategia orokorrean txertatuta.

## 6. ELEMENTUA: EMAITZAK

Erakunde bat lehiakorra edo iraunkorra izateko, lortu beharreko helburuak honela ezarri behar lirateke:

- Epe luzerako ikuspegia epe laburrerakoarekin orekatuz.
- Epe luzerako helburuak lortzeko asmo tinko eta iraunkorra eta ingurunearen aldaketetara egokitzeko behar den malgutasuna orekatuz.
- Gure datu historikoak, joerak, ahalmen latenteak eta abar kontuan izanda.
- Lehiakideek eta bestelako erakundeek lortzen dituzten helburuak eta emaitzak ezagututa.
- Kausa-efektu erlazioak ezarrita helburu batzuen eta besteen artean eta helburu horiek lortzeko martxan ditugun prozesuen, proiektuen eta jardueren artean, betiere helburu batzuen eta besteen arteko koherentzia bermatuta.

Era berean, erakundeak sistema eraginkorrak eta efizienteak izan behar ditu eremu garrantzitsu guztietan emaitzak ebaluatu eta neurtzeko (elkarrizketak, inkestak, foku-taldeak, azterlanak eta ikerketak, bezeroen laginak, errendimenduaren barne-adierazleak multzoak...). Sistema horiek 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, haien jarraipena erakunde barruan hainbat mailatatik eta dagokion aldizkakotasunaz egin beharko da. Batzuetan urtean, hiru hilekoan edo hilean behin egin beharko da, eta beste kasu batzuetan, berriz, egunero (edo baita jarraituago ere), erabakiak hartu ahal izateko eta emaitzek sorrarazten dituzten prozesuak eta jarduerak egoki kudeatu ahal izateko.

Erakunde aurreratu batek emaitza onak eta orekatuak izan beharko lituzke interes-talde desberdinei dagokienez. Emaitza estrategiko egokiek, bezeroekiko emaitzek, pertsonetikiko emaitzek eta *gizarte-arekiko* emaitzek eta, horiei gehituta, erakundearen bilakaera eta eraldaketa bultzatuko duten emaitzek haren lehiakortasuna eta iraunkortasuna sendotzen dituzte.

### 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, pertsonari, *gizarteari* eta berrikuntzei buruzko emaitzak, hain zuzen ere (R2, R3, R4 eta R5 azpielementuetan deskribatzen dira).

**Horretarako, baliagarria litzateke alderdi hauek neurtu eta ebaluatzea:**

- Zenbateraino gauzatu diren erakundearen misioa, ikuspegia, eta balio eta kulturaren hedadura eta epe luzeko zein laburreko helburu estrategikoak.
- Ekonomia- eta finantza-elementuak, aukera emango digutenak erakundearen sendotasuna, kaudimena, likidezia, errentagarritasuna eta abar jakiteko (funts propioak, balio erantsia, EBITDA, eskudiru-fluxua, zirkulatuzailea, mozkinak, dibidenduak...).
- Salmenta-zifra orokorrak, bezero-kopurua (merkatu bakoitzean eta produktu-zerbitzu tipologia bakoitzean), lortutako merkatu-kuotak, ...
- Erakundearen jabeak diren edota finantzaketa ematen duten pertsonen edo erakundeen gogobetetzea.
- Gure diseinu-prozesuen, zerbitzu-eskaintzaren, produkzioaren, banaketaren... eraginkortasuna eta efizientzia.
- Teknologia berrien, informazio-sistemen, antolamendu eta kudeaketa sistema berrien efikazia eta efizientzia.

- Bezeroengandik jasotako sariak, aintzatespenak eta ziurtapenak, zein tokitan gauden haien hornitzaile-sailkapenean....
- Interes-taldean pertzepzioa, erakundearen irudiari dagokionez.

## R.2 BEZEROEKIKO EMAITZAK

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

**Horretarako, baliagarria litzateke alderdi hauek neurtu eta ebaluatzea:**

- Bezeroen gogobetetzea gure produktu edo zerbitzuekiko (prezioa-balioa, kalitatea eta fidagarritasuna, epeak betetzea, diseinuak...).
- Nolako gogobetetzea duten ematen diegun informazioarekin, eskaintzen diegun arreta eta laguntzarekin, gure merkataritza-sarearekin, banaketa-sarearekin, saldu ondoko zerbitzuarekin, kexu eta erreklamazioei erantzuteko zerbitzuarekin, ...
- Geure marka-irudia, izen ona eta gure balioen garapena bezeroen artean eta merkatuan (gardentasuna informazioan, sendotasuna, berrikuntza, ingurumen- eta gizarte-konpromisoa...), bezeroengandik jasotako sariak, aintzatespenak eta ziurtapenak, zein tokitan gauden haien hornitzaile-sailkapenean...
- Gure bezeroen fideltasuna (iraupen- eta txandakatze-indizeak, eskabideen eta erosketa-errepikapenen bilakaera, erosketa-asmoak, beste bezeroentzako gomendioak, garapen berrietan haiei laguntzeko jasotako proposamenak...).
- Barne-adierazleak: nobedade bat merkatuan sartzeko erantzun-denbora, aurkeztutako eta onartutako eskaintzak, jasotako kexa, iradokizun edo ideien ebazpena, erantzun-denborak, ...
- Efikazia eta efizientzia produktiboaren adierazleak, unitate, denbora, kostu, material, instalazio eta abarrek lotuta egon daitezkeenak.
- Barneko eta kanpoko adierazleak: emandako zerbitzuan izandako gorabeheren tasak, akatsak, errefusak, berrakabatuak, bermean dauden produktuen-zerbitzuen kostuak...
- Hornitzaileen errendimenduaren eta hauen kudeaketaren inguruko adierazleak.

## R.3 PERTSONEKIKO EMAITZAK

Gure erakundearen parte hartzen duten pertsonak (langile egonkorak, behin-behineko langileak, boluntarioak prestakuntza- edo praktika-prozesuan...) zer pertzepzio duten jakinez gero, beste errendimendu-adierazle batzuekin batera, aukera izango dugu haiekiko lortu nahi ditugun helburuak zein neurritaraino gauzatu ari garen ebaluatzeko.

**Horretarako, baliagarria litzateke alderdi hauek neurtu eta ebaluatzea:**

- Pertsonen gogobetetzea honako arlo hauekiko, besteak beste: gure hautatze-prozesuak, ordainsaria, laneko baldintzak eta giroa, jasotako arreta, arriskuen prebentzioa, kompetentzien garapena, komunikazioa, aukera-berdintasuna, parte hartzea, talde-lana, eta abar.
- Zein neurritaraino sentitzen diren murgilduta, motibatuta, harro, partaide eta ilusionatuta gure erakundearen proiektuan, estrategiaren formulazioan, hedatutako helburuetan eta horien jarraipenean.
- Arlo hauekin lotutako jardueren ondoriozko emaitza: lidergo-ahalmena bultzatzea; erantzukizunak eskuordetu eta nor bere gain hartzea; helarazitako balioen, *printzipio etikoen*, kudeaketakoen, etab. eta errealitatearen arteko koherentzia...
- Mailak edo adierazleak: *talentua* erakartzeko ahalmena, balio-*aniztasuna*, malgutasuna eta lortutako kompetentziak, ezarritako helburuen betetzea eta jardunaren ebaluazioa, inplikazioa-partaidetza (proiektu, lan-talde, inkesta, gertakari eta ospakizunetan...).

- Gure pertsonen fideltasuna edo erakundea uzteko erabakia hartzen duten pertsonak.
- Istripuak edo bajak, lan-absentismoa eta osasun fisikoa eta eta psikosoziala areagotzeko neurrien eraginkortasuna.

## R.4 GIZARTEAREKIKO 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:**

- Gure gizarte-ingurunean garrantzitsutzat jotzen ditugun interes-taldeek edo iritzi-liderrek zer iritzi duten, gure helburu, lorpen eta izen onari dagokienez, erantzukizun soziala duen erakundea garen aldetik.
- Hedabideetan edota jendearentzat eskuragarri dauden txosten eta ikerketetan jasotako informazioa.
- 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 laguntza.
- Lehengaien, energiaren eta uraren kontsumo-bilakaera.
- Produktuek eta zerbitzuek zenbateraino errespetatzen duten ingurumena, produktu eta zerbitzuaren bizi-zikloaren fase guztietan (diseinua, produkzioa, erabilera, birziklapena eta abar).
- Arlo hauetan lortutako hobekuntzak: energia-efizientzia, ur-kontsumoa, kutsatzaileak ez diren edo gutxiago kutsatzen duten materialen erabilera, birziklapena, emisioak, sortutako enbalajeak eta hondakinak, kutsadura- eta zarata-mailak, garraioa eta abar.
- Hornitzaileengan eta beste interes-talde batzuetan eragindako ingurumen-hobekuntzak eta ingurunearekiko inplikaziokoak.

## R.5 BERRIKUNTZAREN EMAITZAK

Emaizta 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 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 dituztenentzat, eta abar.
- Ekarrirako iradokizunak edo ideiak, gauzatu direnen aldean; erantzun-epeak...
- Arlo hauetan egindako inbertsioaren eta garatutako jardueraren adierazleak: merkatu-ikerketak, I+G, metodologiak, teknologia edo digitalizazioa, proiektuetan emandako orduak, lankidetzak gure ingurunearekin, ezagutza berria lortzea 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 denboramurrizketak, 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.

## 7 KUDEAKETAN IZANDAKO GARAPEN-MAILAREN EBALUAZIOA

Kudeaketaren garapen-mailaren ebaluazioa egin ahal izateko, bi balorazio taula erabiliko dira, bat ekintzako elementuetarako eta bestea emaitzetarako. Bi helburu nagusiak hauek dira:

- Erakundearen indarguneak eta hobetzeko arloak identifikatzen laguntzea, "Baloratzeko alderdiak" erabiliz, indarguneak edo hobetzeko arloak hobeto lekutu ahal izateko (adibidez, planteamendua *interes talde* guztiei ez badagokie, edo tresnak erakundearen % 100ean hedatuta ez badaude, edo ebaluaziorako, ikasketarako edo hobekuntzetarako mekanismorik ez badago).
- Erakundeari, Kudeaketan izandako garapen-mailaren "argazkia" ematea, Elementu, azpi-elementu eta kudeaketaren alderdi guztietan, bere egungo egoera, denboran izandako bilakaera eta beste erakunde batzuen aurrean duen lekua zein den jakin dezan.

EKINTZA ELEMENTUAK										
BALORATZEKO ALDERDIAK	GARAPEN-MAILA									
	OINARRIZKOA Hasierako jardunbideak edo/eta puntualak.			TARTEKOA Nolabaiteko egitura duten Kudeaketa jardunbideak, integratzen eta hobetzen hasiz.		GARATUA Era sistematikoan eta modu indartsuan garatutako eta hobetutako Kudeaketa jardunbideak, hiru urtez gutxienez..		AURRERATUA Erreferente izan daitezkeen Kudeaketa jardunbide azkarrak eta berritzaileak, sormenaren, ikasketaren edo best practices izenekoekin egindako alderaketaren 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 interes-taldeen beharrak jasotzen ditu, estrategia orokorraren alde egiten du eta integratuta dago / koherentea da erakundearen planteamenduekin.</li> <li>• Prozesuak eta horiek gauzatzeko bestelako tresnak bizkor eta efizientziaz diseinatu dira, funtsezko ezagutza jasoz.</li> <li>• Denboran zehar hobetu da.</li> </ul>
HEDAPENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamenduak ordenatuta, zorrotz eta sistematikoki eramaten dira praktikara aplikagarriak diren esparru guztietan.</li> </ul>
EBALUAZIOA ETA DOIKUNTZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamendu eta hedapen guztien eraginkortasun eta efizientiaren neurketak, barruko eta kanpo ikasketak eta sormena, planteamenduak, hedapenak eta berrikuspen- eta doitze-mekanismoak berak berritzeko/hobetzeko erabiltzen dira.</li> </ul>

EMAITZAK										
Erakundeak zehaztu egin du zein diren haren emaitza aipagarriak (garrantzitsuak, behar adinakoak, beharrezkoak)										
BALORATZEKO ALDERDIA	GARAPEN-MAILA									
	OINARRIZKOA Azterketarako edo hasierako datu batzuk.			TARTEKOA Datuen %50erako.		GARATUA Datuen %75erako.		AURRERATUA Datuen %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>Erabilitako datu eta informazio aipagarria erakundearen eraginkortasuna eta efizientzia ezagutzeko balio du (eremua), eta beraz behar bezala segmentatuta daude, egokiak eta zehatzak dira, ekintzen eta emaitzen arteko loturak ulertzeko, eta etorkizunerako proiektzioak egiteko aukera ematen dute.</li> </ul>
MAGNITUDEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joerak edo errendimendu operatiboa egokiak dira, gutxienez azken 3 urteetan.</li> <li>Ezarritako helburuak aproposak dira eta lortu edo gaunditzen dira.</li> <li>Bidezkoa denean, konparazioak egiten dira beste erakunde batzuekin, erreferente gisa, norberaren emaitzak hobeto ulertzeko; eta konparazio horietan behatutako egoera egokia da.</li> </ul>

Eredu honek taulen erabilera malgurako aukera ematen du, erakundeak bere gogoeta zein sakontasun edo zorroztasun maila erabiliz egin nahi duen eta kudeaketan duen aurrerapen mailaren arabera:

- Eredu hau erabiliz kudeaketaren inguruko lehenengo gogoeta bada, komenigarria izan daiteke Indarguneak eta Hobetzeko arloak identifikatzea Kudeaketa Aurreratuaren 6 Elementuetako bakoitzerako, balorazio taulak erabili gabe.
- Ibilbide luzeagoa duten erakundeen kasuan, taulen erabilerak zehaztasun eta sakontasun handiagoa eman dezake Indarguneak eta Hobetzeko Arloak identifikatzeko orduan, "Baloratzeko alderdiak" erabiliz. Erakunde horien kasuan, jarraitu beharreko bi pausoak hauek izan daitezke:
  - Erakundearen kudeaketa jardunbideak azpi-elementuen arabera baloratzeko, indarguneak eta hobetzeko arloak identifikatuz, baloratzeko alderdiak eta aurrerapenaren maila guztien deskribapena (Oinarrizkoa, Tartekoa, Garatua edo Aurreratua) kontuan hartuz.

Maila horien barruan 0, 1, 2 edo 3 markatuko da, alderdi bakoitzean dagoen finkapen mailaren arabera, ondoren azpi-elementu horren maila orokorra kokatu ahal izateko.

  - Elementu bakoitzaren azpi-elementu guztiak (E1, E2, E3, E4...) baloratu ondoren, garapen-maila orokorrean finkatu ahal izango da (1. elementua: Estrategia...)

## GLOSARIOA

**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.

**ANIZTASUNA:** Barrura begira, gure kolektiboetako bakoitzak zer ezaugarri, premia eta espektaktiba dituen ezagutu beharko genuke, eta kanpora begira, berriz, interes-taldeen eta merkatuek zer ezaugarri, premia eta espektaktiba dituzten, eta guzti horiek kontuan hartu eta baliatu erakundea kudeatzeko. Aniztasun horren jatorrian egon daiteke generoa, hizkuntza, kultura, belaunaldia, maila sozioekonomikoa,...

**ANTOLAMENDU-EREDUA:** Erakusten du erakunde bat nola egituratzen den bere estrategia hedatzeko eta bere jarduerak gauzatzeko. Hor sartzen dira erabakiak hartzeko jarraibideak eta irizpideak, bai eta prozesuak, eragiketak, jarduerak eta pertsonak antolatzeko sistematika ere. Egitura horrek malgua izan behar luke, bezeroei eta beste interes-taldeetara bideratua, eta pertsonen parte-hartzea eta ekarpena erraztu behar luke.

**BALIO KATEA:** Erakunde aurreratu batek bezeroekiko harremanak zaindu beharko lituzke, eta efizientea izan behar luke bere balio-katearen elementu guztietan: produktuak eta zerbitzuak garatu eta merkaturatzen hasita, haiek produzitu, banatu eta mantentzera (beharrezkoa bada) iritsi arte; horretarako, erakunde hornitzaile fidagarriak izan behar lituzke, eta horiei rol garrantzitsua eman behar lieke erakundearen estrategiaren definizioan eta garapenean. Horrela, aurrera egiten da erakunde zabalduaren ikuspegiarantz.

**BERDINTASUN ERAGINKORRA:** Emakumeen eta gizonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna sustatzeko neurri eraginkorrak aplikatzeko konpromisoa eta betebeharra da. Hala jasotzen da, Emakumeen aurkako bereizkeria-mota guztiak ezabatzeko Konbentzioan, zeina Nazio Batuen Biltzar Orokorrek onartu baitzuen 1979ko abenduan (Espainiak 1983an berretsi zuen).

**BERRIKUNTZA IREKIA:** Berrikuntzarako estrategia bat da, zeinaren bidez erakundeek barne eta kanpo ezagutza konbinatzen baitute, produktu eta zerbitzu berritzaileak garatzeko eta merkaturatu jartzeko. Bereizki azpimarratzekoak dira interes taldeekin egiten diren lankidetzak eta ideia-trukeak (bezeroekin, erakunde hornitzaileekin, ikerketa-zentroekin, unibertsitateekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin eta jendearekin, oro har), beste ikuspegi eta soluzio batzuk eskaintzen baitizkigute.

**ERAKUNDE HEDATUA:** Sarean lan egiten duen erakundea da, hornitzaileekin, bezeroekin, kolaboratzaile edota lehiakideekin, lehia-abantaila estrategikoak lortzeko, gure erakundearen prozesuetan aktore horiekin inplikaturik eta lan eginez, ez bakarrik produkzioa hobetzeari begira, baizik eta, baita ere, produkzio-kateen balio erantsia edo zerbitzu ematearen balioa areagotzeari begira.

**ERALDAKETA DIGITALA:** Erakundeen alderdi eta eremu guztietan teknologia digitala aplikatzearen ondoriozko aldaketa da: funtseko aldaketak eragiten dira kudeaketa-moduetan eta bezeroei ematen zaien balioan.

**GIZARTEA:** Erakunde batek "Ingurunearekiko konpromisoa" garatu nahi duenean, lehenik eta behin, gizartea zer den, zer nolako arloak batzen dituen eta jardun-eremua zein den definitu beharko ditu.

Definizioa egitea garrantzitsua da multzo honen barnean ez dauden beste interes taldeekin ez nahasteko (bezeroak, hornitzaileak, erakundearen pertsonak, eta abar).

Honez gain, erakunde motaren arabera, bezeroen eta gizartearen interesen artean nahasketa egon daiteke, adibidez administrazio publikoen kasuan edo bere zerbitzuak gizarteari zuzentzen dizkien erakundeen kasuan (hezkuntza edo osasun zentroak, gizarte-eragileak,...).



Batzuetan erakundeak ez ditu interes taldeak identifikatuak edo antolatuak eta, horren ondorioz, bere interesak kontuan ez izatea erreza gerta liteke. Kolektibo hauek ez badaude erakundearen zuzenean ordezkatuak, garrantzitsua izango da identifikatzea zeintzuk izan daitezkeen hauen ordezkaririk, bere interesak defendatu ditzaten (pazienteen elkarteak osasun arloan edo premia bereziak behar duten umeen familiak).

Erakunde batentzako "gizartea" osatu dezaketen entitate batzuk hauek izan daitezke: komunitatea orokorrean, komunitateak lehenesten dituen arazoak dituzten pertsonak (adinekoak, haurtzarora, genero-indarkeria jasaten dutenak, luzarora langabezia daudenak, eskola-porrot duten haur eta gazteak, ...), gizarte elkarteak (auzokoak, kirol elkarteak, kulturalak, ...), gizarte-boluntarioak, administrazioak, profesional edo enpresen elkarteak, ingurumen babes elkarteak, komunikabideak, hezkuntza zentroak, sindikatuak, lan-munduan txertatze elkarteak eta lana sustatzen dutenak...

**GOBERNANTZA:** Erakundearen gobernu-organoen diseinua, integrazioa eta funtzionamendua arautzen duten printzipioen eta arauen multzoa. Gobernu Ona praktikatzeko beharra, erakundearen kudeaketarekin guztiz lotuta dago. Horrela, bidezko interesak errespetatuko dira, iraunkortasuna bermatuko da eta erakundearen bideratzeko arau legalak, etika eta erakundearen jokoera eta ibileraren jakite zuzeneko edo zeharkako interesa duten interes taldeen eskubideak errespetatuko dira.

**INTERESTALDEAK:** Erakundearen zuzeneko edo zeharkako interesa dutenak, bai erakundeari eragin diezaioketelako, bai erakundearen eraginpean egon daitezkeelako. Barruko interes-taldeak erakundearen osatzen duten pertsonak dira; kanpoko interes-taldeak, berriz, jabeak (akziodunak), inbertsiogileak, bezeroak, erakunde hornitzaileak, aliantzak, organismo publikoak eta komunitatearen edo gizartearen ordezkaririk.

**JABETZA INTELEKTUALA:** Jabetza mota bat da, giza adimenaren sorkuntza ukiezinekin lotuta dagoena. Bi kategoriatan banatzen da: batetik, jabetza industrial, 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.

**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.

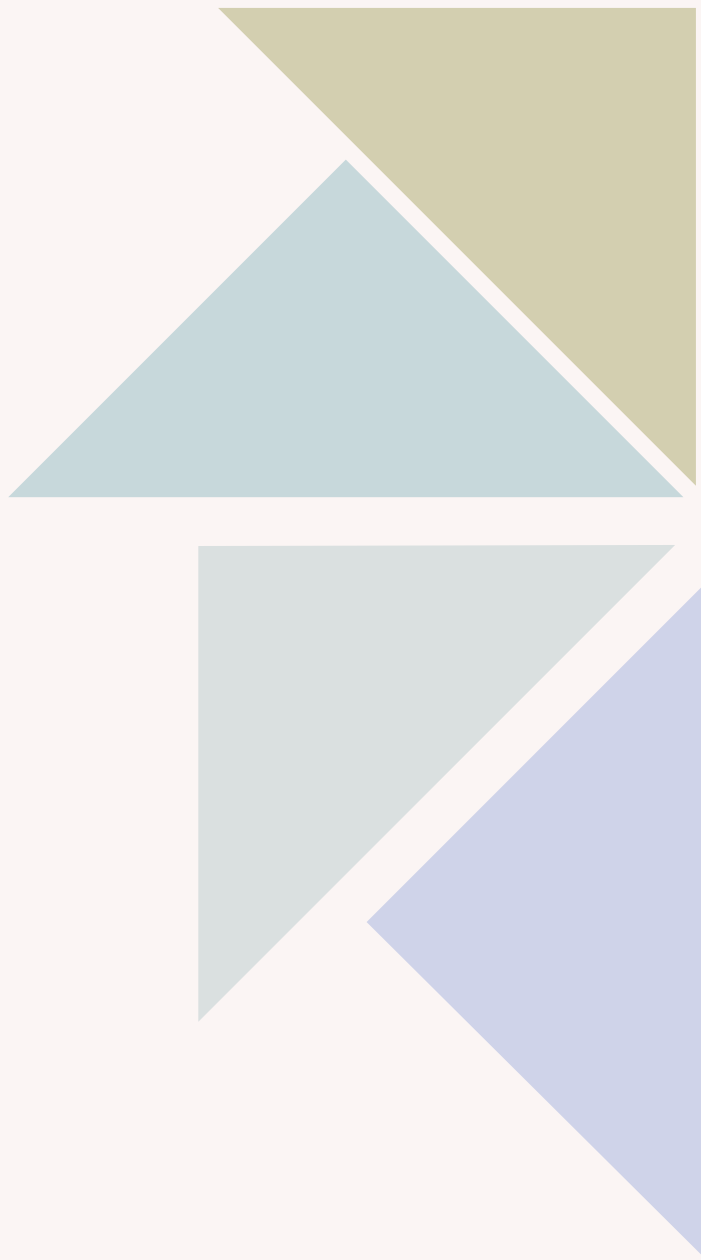
**NEGOZIO EREDUA:** Mekanismo bat da, zeinaren bidez erakundeak bere funtzionamendua deskribatzen baitu, balioa sortzearen eta onurak lortzearen ikuspegitik. Negozio-eredua definitzeko, alderdi batzuk planifikatu beharra dago, hala nola xede den bezeroaren segmentuak, bezeroekiko harremanetarako mekanismoak, bezero-segmentu bakoitzerako balio-proposamenak, sarbiderako kanalak, erakundearen sarrera-iturriak, barne balibideak, erakundearen kostuen egitura, jarduera giltzarriak eta agente giltzarriak gure balio-katean (erakunde hornitzaileak eta kolaboratzaileak, batez ere, baina baita lehiakideak ere).

Erakunde batek lehiakorra izan nahi badu, negozio-eredua berritzeko gai izan behar du, bere bezeroen eta bere merkatuen lehentasunetara egokitzeko.

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

**PRINTZIBIO ETIKOAK:** Erakundeak hartu dituen balioen multzoa da; lan-eremuan langileek balio horiek eurenak direla senti dezaten nahi du erakundeak.

**TALENTUA:** Okupazio jakin batean aritzeko, jarduera bat egiteko edo trebetasun jakin batzuk baliatzeko goi-mailako gaitasuna da. Talentua berezko trebetasunari eta sormenari lotuta egon ohi da, nahiz eta garatu ere egin daitekeen praktikaren eta entrenamenduaren bidez.



▣ KUDEAKETA  
AURRERATUAREN  
EREDUA  
2018