



Kudeaketa aurreratuaren gida 2019

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA



orr.

IVAP^{en} aurkezpena

11

1. Estrategia

- E1. Nola kudeatzen den estrategia zehazteko beharrezkoa den informazioa
- E2. Nola hausnartu eta ezartzen den estrategia
- E3. Nola hedatzen den estrategia
- E4. Nola komunikatu, berrikusi eta eguneratzen den estrategia
- R1. Emaiza estrategikoak

19

2. Bezeroak

- C1. Nola kudeatzen ditugun bezeroekiko harremanak
- C2. Bezeroentzako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatu, garatu eta merkaturatu ditugun
- C3. Gure produktuak nola produzitu eta banatu ditugun eta zerbitzuak nola eskaintzen ditugun
- C4. Hornitzaileekiko harremanak nola kudeatzen ditugun
- R2. Bezeroekin izandako emaitzak

27

3. Pertsonak

- P1. Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta artatzen ditugun
- P2. Nola zaintzen eta garatzen ditugun pertsonen ezagutza, konpetentziak eta talentua
- P3. Nola bultzatzen dugun pertsonen konpromisoa eta motibazioa
- P4. Nola areagotzen dugun pertsonen lidergo-gaitasuna
- R3. Pertsonekin izandako emaitzak

35

4. Gizartea

- S1. Nola kudeatzen dugun gure gizarte ingurunearekiko konpromisoa
- S2. Nola bultzatzen dugun ingurumen-jasangarritasuna
- R4. Gizartean lortutako emaitzak

41

5. Berrikuntza

- I1. Nola definitzen ditugun berrikuntzarako helburuak eta estrategia
- I2. Nola sortzen dugun berrikuntzarako barne-testuingurua
- I3. Nola aprobetxatzen dugun inguruneak berrikuntzarako duen potentziala
- I4. Nola kudeatzen ditugun ideia eta proiektu berritzaileak
- R5. Berrikuntzan lortutako emaitzak

48

Eranskinak

98

Glosarioa



IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

aurkezpena

AURKEZPENA

Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea organismo autonomo bat da, Eusko Jaurlaritzaren oraingo Gobernantza eta Autogobernuko Sailari atxikia. Uztailearen 27ko 16/1983 Legearen bidez ezarri ziren erakundearen sorrera, egitura eta funtzioak, baita haren gobernu-organismoak ere: Zuzendaritza eta Zaingo Batzordea (Saileko sailburua –batzordea zuzentzen du–, Funtzio Publikoko sailburuordea, Erakunde Harremanetarako eta Toki Administrazioekiko Harremanetarako sailburuordea, toki- eta foru-administrazioen ordezkari politikoak, hiru lurraldeetako funtzionarioak, zuzendaria eta idazkari nagusia). *A1 eranskinean*, erakundearen organigrama agertzen da. Hauek dira IVAPen jarduketako-esparru handiak:

- **Giza baliabideak:** Administrazio Publikoen zerbitzura diharduten langileak hautatu eta prestatzea.
- **Euskara:** Administrazio publikoaren zerbitzura diharduten langileen euskalduntzea, administrazio-hizkuntzaren itzulpena, interpretaritza, terminologia eta normalizazioa.
- **Azterlanak eta argitalpenak:** Ikerketa eta irakaskuntza, Administrazioari buruz orokorrean, eta euskal autonomiaren berezitasunei buruz ere bai, eta liburuaren zein aldizkari espezializatuen argitalpenak.

Beraz, Administrazioa da erakundearen jardueraren sektorea, eta Euskal Autonomia Erkidegoa, haren jarduketako-eremua; beraz, zerbitzua ematen die administrazio guztiei: toki- eta foru-administrazioei eta administrazio orokorrari eta haiei atxikitako organismo autonomoei.

Organismo autonomoa den aldetik, aurrekontu propioa dauka, eta Eusko Jaurlaritzaren araubide juridikoaren mende dago funtzio publikoari, ogasun eta kontratazioari, ondareari eta identitate korporatiboari dagokienez, eremu horietan ez baitu kudeaketa propio bat izateko gaitasunik. Administrazioari, bi azpizuzendaritzatan egituratuta dago: Hautaketa eta Prestakuntza eta Euskara, eta Koordinazio eta Kudeaketako Idazkaritza, erakundearen zeharkako arloak biltzen dituena.

ESTRATEGIA

Kudeaketa aurreratuaren kultura 2001ean hasi zen inplementatzen, zuzendaritza-taldeak erabaki zuenean erakunde osoari eragingo zion etengabeko hobekuntzarako proiektu bati ekitea; hasieran, EFQM eredua aplikatu zen, eta orain Kudeaketa Aurreratuaren eredua (KAE) (*A2 eranskinean IVAPen kudeaketa mugarririk ikus daitezke*). Esan behar da, gainera, IVAPek zuzenean parte hartzen duela Eusko Jaurlaritzaren Aurrerabide proiektuan, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorrean KAE ezartzeko, arlo horretan aitzindari eta erreferente baita.

2005az geroztik, launa urteko lau plan estrategiko onartu dira, eta urteko kudeaketa-planetan zehaztu (*A3 eranskinean, 2017-2020ko Plan Estrategikoa*). Plana egiteko hausnarketa estrategikoa, Estrategia Batzordean egiten

da. Batzorde hori IVAPeko zuzendariaren ardurapean dago, eta Zuzendaritzako kideez osatuta dago. Hausnarketan, lankidetzan dihardute ebaluatzaileek, hausnarketa-taldeek eta 20 liderrek eratzen dituzten kontraste-taldeek. Erakundeko pertsona guztiek parte hartzen duen AMIA matrizen azterketan, eta azken dokumenturako ekarpenak egiten dituzte. 2016ko hausnarketan, elkarrizketa pertsonalak egin zitzaizkien IVAPeko liderrei, Erakundearen iraganari eta etorkizunari buruz duten iritzia jakiteko.

Hausnarketa estrategikoa egiteko, erakundearen Misioa, *A1 irudia*, Ikuskera eta Balioak berrikusten dira.

IVAPen Misioa

IVAPen MISIOA da Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio publikoekin lankidetzan aritzea, herritarrei zerbitzu efiziente, kalitatezko eta elebiduna emateko. Lankidetzan hau zerbitzu publikoaren balio komunetan oinarritzen da, eta honako hauen bidez gauzatzen:

- Euskal administrazioen zerbitzura diharduten langileak hautatu eta prestatu.
- Administrazioan euskararen erabilaren normalizazioa eta itzulpengintza ofiziala bultzatu, eta euskarazko terminologia juridiko-administratiboa finkatu eta zabaltu.
- Hizkuntzaren, lege eta administrazioaren, eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan aholku eman eta ikertu.

A1 irudia. IVAPen Misioa

Balioei dagokienez, hauek daude indarrean berrikusiak izan ondoren: bezeroarenganako orientazioa, euskararen erabilarekiko konpromisoa, berrikuntza eta etengabeko hobekuntza, parte-hartzea eta talde-lana eta ordenamendu juridikoan ezarritako printzipioak. Beste alderdi garrantzitsu bat da Arrakastarako faktore kritikoak definitu izana, hori funtsezkoa baita erakundearen helburuak lortzeko (*A2 irudia*).

Arrakastarako faktore kritikoak

- Pertsonak gaitzea eta proiektuan inplikatzeko
- Zerbitzu berritzaile eta kalitatezkoak eskaintzea, bezeroen beharrei eta igurikimenei erantzuten dietenak
- Ingurunearen aldatetara garaiz egokitzeko gaitasuna izatea
- Hedatutako eta ebaluatutako lidergo-eredua
- Kontsolidatutako interes-taldeak
- Kudeaketa Aurreratuaren kulturen aurrera egitea
- Administrazio publikoentzat erreferente izatea
- Autofinantzaketa egokia, kudeaketa ekonomiko efizientea eta egokia
- IVAPen proiektuak babes politikoa izatea

A2 irudia. Arrakastarako faktore kritikoak

PERTSONAK ETA BARNE-ANTOLAKETA

IVAPen 125 pertsona daude, 86 emakume eta 39 gizon; horietatik, %69 bitarteko langileak dira, eta %93k hizkuntza-eskakizuna lortuta daukate. Langile gehienek Gasteizko egoitzan egiten dute lan, Eusko Jaurlaritzaren egoitza zentrolean (Lakua), baina beste bi hiriburuak ere –Bilbo eta Donostia– ordezkariak bana daukate, ahaztu gabe Oñatiko bulegoa, erakundearen lehen egoitza izandakoa. Pertsonen Batzordean kudeatzen dira IVAPeko pertsonekin zerikusia duten alderdi guztiak, hala nola, harrera, esker ona, lidergoa, ezagutza kritikoak, barne-komunikazioa, Topaguneak (zuzendaritzarekin egiten diren topaketak), Prestaivap prestakuntza-programa eta pertsonen gogobetetasunaren ebaluazioa.

IVAPek honela definitu du **lider kontzeptua**: bere esku jarritako baliabideak ondo kudeatuz erakundeari esleitutako helburuen lortzea sustatzeko ardura duen pertsona. Gaur egun, 20 lider daude (zuzendaritzako pertsonak, zerbitzuburuak, arloburuak, EVETU eta zeharkako eremu diren Antolakuntza eta Informatikako arduradunak). IVAPen liderrek **bost konpetentzia** hauek izan behar dituztela adostu dugu: taldearen arduradun bezala jardutea, emaitzak lortzera orientatzea, taldea hazaraztea, pertsonen arteko harremanak kudeatzea eta koherentzia eta integritatez jardutea. Lider guztiek Koordinazio-taldea osatzen dute, Erakundearen barne-komunikaziorako eta ezagutzaren kudeaketarako funtsezko tresna. Sei astean behin biltzen dira, sistematikoki.

Pertsonen gogobetetasuna bi urtean behin neurtzen da, online formatuan, eta liderren konpetentziak ere ebaluatzen dira. 2018an, seigarren inkesta egin zen, eta, horrekin batera, IVAPeko pertsonak, zenbait produkturen hartzaile diren heinean (ordutegi-kontrola, itzulpena, aholkularitza juridikoa, Prestaivap, eta abar), barne-bezero bezala duten gogobetetasuna neurtu zen.

Antolaketa-ereduari dagokionez, IVAPen organigramak organismo publiko bati dagokion administrazio-egiturari jarraitzen dio, baina 2014an zeharkako prozesu-mapa bat inplementatu zen, erakundearen oinarri diren zerbitzu eta produktuetara egokitua, hain zuzen ere eskema administratibo horrek ezartzen dituen mugak gainditzeko. *A4 eranskinean*, IVAPen prozesu-mapa agertzen da.

2018an, IVAPeko pertsonen %72k hobekuntza-ekintzen bat garatu du edota parte hartu du bederatzi kudeaketa-batzordeetan, 25 prozesu-taldeetan eta funtzionatzen ari diren lantaldeetan.

BEZEROAK, PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

IVAPek egindako azken hausnarketa estrategikoetan, bezeroarengana orientatutako erakunde izatea jaso da erronka bezala. IVAPek zerbitzua ematen die, batez ere, EAEko Administrazio-maila guztiei, administrazio horietako pertsonen eta hautaketa-prozesuetan parte

hartzen duten herritarrei. Horregatik, hiru bezero-tipologia definitu ditugu:

- Bezero instituzionala: Eusko Jaurlaritza, foru-aldundiak, udaletxeak eta horien organismo publiko guztiak.
- Zuzeneko bezeroa: administrazio horietako langileak eta hautaketa-prozesu publikoetan parte hartzen duten pertsonak (EPE, hizkuntza-eskakizunen probak, eta abar).
- Barne-bezeroa: IVAPeko zerbitzuen bezero diren erakundeko pertsonak (ordutegi-kontrola, Prestaivap, eta abar).

Bezereen gogobetetasuna tipologia horren arabera neurtzen da. Bezero instituzionalari emandako zerbitzuen ebaluazioa bi urtean behin egiten da, administrazioen lagin bateko arduradunei elkarrizketa pertsonalak eginez (Eusko Jaurlaritzako sail guztiak, hiru foru-aldundiak, hiru hiriburuetako udalak, udal txiki eta ertainak eta organismo autonomoak). Zuzeneko bezereen gogobetetasuna kudeatzeko, binomioen mapa erabiltzen da, produktu eta zerbitzu bakoitzaren ebaluazio-sistema definitzen baitu, eta jarraipena egiteko aukera ematen.

Azkenik, 2016az geroztik barne-bezeroaren gogobetetasuna kudeatzen da, erakundeko pertsonen ebaluazio-prozedurarekin batera. Ebaluazio-tipologia horietako bakoitzak bere pisua dauka IVAPeko bezereen gogobetetasun-indize orokorraren kalkuluan (bezere instituzionalak eta zuzeneko bezeroak %45, eta barne-bezeroak % 10).

Gure bezereen behar eta igurikimenak ezagutzeko sistematikak ere –2017an berrikusi zen– bezere-tipologia bereizten du. Bezere instituzionalaren kasuan, elkarrizketa pertsonalizatuak egiten dira, eta gero hobekuntza-plana.

Produktu- eta zerbitzu-ematea Kudeaketa-batzordeko prozesu-taldeak kudeatzen du, erakundearen jardura-atal bakoitzean: Prestakuntza, Hautaketa, Itzulpena eta Administrazio Hizkuntza eta Ikerketa Batzordea, Argitalpenak eta Dokumentazio-zentroa.

Erakundeak sei zerbitzu-karta dauzka ziurtatuta, gaur egun eskaintzen dituen produktu eta zerbitzuekin lotuak. Bere eduki eta adierazleak sistematikoki berrikusi, ebaluatu eta hobetzen ditu. Zerbitzuen katalogoa ere urtero berrikusten du, *A3 irudia*.

Zerbitzuen katalogoa

- Prestakuntza: planak, programak, beharren diagnostikoak, ebaluazioa, homologazioa eta finantzazioa, izapide telematikoa (ziurtagiri digitalak eta eIVAP), Hirigintzako modulu bidezko ikastaroak eta monografikoak, hizkuntza-eskakizunak lortzera bideratutako euskara-ikastaroak, udaletan

ordezkapenak egiteko diru-laguntzak, Elebi, Idazlagun programa eta berariazko hizkuntza-prestakuntza.

- Jardunaldiak eta mintegi berezituak.
- Hautaketa: epaimahaietan parte-hartzea, enplegu publikoaren eskaintzak, lan-poltsak sortzea, lan-eskaintza publikoei buruzko informazioa eta kontsulta, eta harpidetza egiteko aukera, lankidetzeta eta aholkularitza, proba psikoteknikoak eta elkarriketak, probak prestatzea edo zuzentzea eta hizkuntza-eskakizunak egiaztatze ohiko deialdiak eta bateratuak.
- Ikerketarako laguntzak eta sariak.
- Aholkularitza juridikoa eta antolakuntzazko aholkularitza.
- Aldizkariak, monografiak, erreferentzia-zerbitzua eta informazio bibliografikoa, funtsen erabilera, informazioaren gaikako zabalkundea eta web bidezko hedapena.
- Euskara eta gaztelaniaren arteko itzulpena, itzulpengintza juridikoa, idazketa elebiduna, Idaba, interpretazioa terminologia, Dudanet, Elet, administrazio-hizkera argia bloga, hizkuntza juridiko-administratiboaren komunikagarritasunarekin lotutako ekimenak, lankidetzeta eta aholkularitza hizkera juridiko-administratiboa estandarizatzeko proiektuetan.

A3 irudia. Zerbitzuen katalogoa

GIZARTEA

IVAPek bost ardatzen inguruan definitzen du Gizartea; ardatz horiek administrazio publiko bezala dituen eskumenetik haratago doaz, Misioa gaingitzen dute eta onurak dakarziote gizarteari.

- Herritarren artean euskararen erabilera normalizatzeko konpromisoa.
- Enplegu publikoan sartzeko orientazioa.
- Kudeaketa aurreratuarekiko konpromisoa.
- Gardentasuna eta kontuak ematea.
- Ingurumenarekiko erantzukizuna.

Azken hausnarketa estrategikoaren ondorioz, 2016an IVAPek Gizarteari buruzko kontzeptua berrikusi zuen: gizarte-eragileek dauzkaten arazo, behar eta erronkak identifikatu zituen, eta horiek konpontzeko nola lagun dezakeen aztertu, kontuan hartuta erakundeak dituen baliabideak. Jarduketa-eremuak definitu ziren, eta lantalde bat eratu zen formalki, Gizartearekin lotutako jarduerak proposatzeko eta kudeatzeko.

BERRIKUNTZA

2012an, honela definitu zen Berrikuntza: *ideiak praktika bihurtzea, balio erantsia ekarriko duten produktu, zerbitzu eta prozesu berriak sortuz, edo lehendik daudenak hobetuz, inplikaturako interes-taldeek (bezeroak, pertsonak, hornitzaileak, aliatuak, gizartea) dituzten arazo edo beharrei orain arte baino hobeto erantzuteko*. Geroztik, erakundeak sistematizatu egin du elementu hau, lantalde baten bidez. Talde horren helburua da 2017-2020 Plan Estrategikoaren bigarren erronka betetzea, hau da, erakunde berritzaile bat izatea,

bi helburu hauek beteko dituen: berrikuntza-sistematika bat ezarri eta hedatzea eta produktu eta zerbitzuen berrikuntza eta hobekuntza bultzatzea.

EMAITZAK

IVAPen jarduera guztia Misioari erantzuna ematera eta Ikuskera lortzera bideratuta dago. Biak hausnarketa estrategikoetan berrikusten dira, lau urtean behin, eta erakundeko pertsona guztiek parte hartzen dute eginkizun horretan. Azkenik, Plan Estrategikoa idatzi eta onartzen da. 2016ko hausnarketa estrategikoaz geroztik IVAPek duen Ikuskera A4 irudian jasota dago.

Ikuskera

- Erreferentzia-zentro bat izatea, kalitatezko produktu eta zerbitzu berritzaileak eskaintzen dituen, bezeroarengana orientatuak eta teknologia berrien erabilera aurreratuan oinarrituak.
- Behar besteko autonomia izatea, euskal administrazio publikoekiko duen Misioa osorik betetzeko.
- Bere egitura planteatzen zaizkion behar eta erronken arabera antolatzea, kudeaketa aurreratuan oinarrituta. Horretarako, IVAPek pertsona gaitu, inplikatu eta baloratu osaturiko talde bat behar du.

A4 irudia. IVAPen Ikuskera

Ikuskerari dagokionez, bost dira 2017-2020rako erronka estrategikoak:

- Bezeroarengana orientatutako erakundea izatea.
- Antolaketa berritzailea izatea.
- Kudeaketa aurreratu izatea.
- Pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuak izatea
- IVAP marka.

Behin definituta erronka eta helburu estrategikoak, kudeaketa-batzordeak identifikatzen dira, eta, horien barruan, prozesu-taldeak, helburu estrategikoak lortzen laguntzen dutenak. Azkenik, urteko kudeaketa-plana definitzen da, prozesu-talde bakoitzak lortu beharreko ekintzekin.

Gida honetan, Aginte Taula Integrala (ATI) aurkezten dugu, E1.2 eranskina. Kudeaketa-tresna bat da, eta, jarduerak kontrolatzeko eta neurtzeko adierazleez eratuta dagoenez, helburuen jarraipena egiteko aukera ematen du. Azken hausnarketa estrategikoan, tresna hori berrikusi zen, eta helburuak ebaluatze egokitu.

Konparazioak lortzeari begira, ahalegin bat egiten dugu gure antzeko beste administrazio batzuetako datuak lortu eta elementu bakoitzean Q-epeko kideen arteko erakunderik onenarekin konparatzeko, erreferentziatzat hartuta kudeaketa aurreratu EAEko entitate publikoen multzo horren batezbestekoa.



01 Estrategia

- E1. Nola kudeatzen den estrategia zehazteko beharrezkoa den informazioa
- E2. Nola hausnartu eta ezartzen den estrategia
- E3. Nola hedatzen den estrategia
- E4. Nola komunikatu, berrikusi eta eguneratzen den estrategia
- R1. Emaita estrategikoak

01

Estrategia
Bezzeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

1. ELEMENTUA. ESTRATEGIA

IVAPen helburu estrategikoa da bere Misioa garatzea eta bere Ikuskerarantz aurrera egitea, interes-taldeen premia eta igurikimenei erantzunez. Estrategia Batzordeak planifikazio estrategikoaren prozesutik finkatzen eta berrikusten du IVAPen estrategia, aldian-aldian egiten dituen hausnarketa estrategikoetan (*A3 eranskina, 2017-2020ko Plan Estrategikoa*).

E1. NOLA KUDEATZEN DEN ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA

IVAPen interes-taldek dira erakundearen jarduera edo erabakiek zuzenean edo zeharka eragiten dieten pertsona, talde, kolektibo edo erakundeak. Interes-talde horiek hausnarketa estrategikoetan definitu, berrikusi eta eguneratu ditu IVAPek. Adibidez, azken hausnarketan, 2016an, barne-bezeroa berariazko interes-talde bezala definitu zuen. Une honetan hauek dira interes-taldek:

Pertsonak: 125 enplegatu publiko, karrerako edo bitarteko funtzionarioak. Horietatik, 86 emakumeak dira, eta 39 gizonak.

Bezero instituzionalak: IVAPek zerbitzuak ematen dizkien EAEko erakunde publikoak dira.

- EJ, sailak eta organismo autonomoak.
- Foru-aldundiak
- Udal handiak (>50.000 biztanle)
- Udal ertainak (5.000-50.000 biztanle)
- Udal txikiak (<5.000 biztanle)
- Beste erakunde batzuk: Osakidetza, Legebiltzarra, Arartekoa, eta abar.

Zuzeneko bezero erabiltzailea: izan daitezke administrazio publikoetako langileak, IVAPen bezero direnak, edo zerbitzu batzuen erabiltzaile diren herritarak (oposizioak, lan-poltsak, jardunaldiak,...).

Barne-bezeroa: IVAPeko pertsonak, IVAPen zerbitzu batzuk erabiltzen dituztenak (itzulpena, prestakuntza...)

Aliatuak: gurekin lankidetzak-akordioa duten antolakundeak (EUDEL, EJI, eta Euskaliti).

Hornitzaileak: HABE, UZEI, itzulpen-enpresak, prestakuntza-hornitzaileak.

Administrazio publikoko erakunde eta eskolak:

IVAPekin lankidetzan ari direnak jarduketan-lerro berrien bila.

Era berean, IVAPek interes-taldeein buruzko informazioa izateko iturriak identifikatu ditu; horiei esker, talde horien eboluzioa, helburuak eta lehenetsitako proiektuak ezagutu ahal ditu (*E1.1 irudia*).

Bere interes-taldeen beharrak eta igurikimenak detektatzeko, IVAPek barneko zein kanpoko foku-taldeetan oinarritutako sistematika bat jarri zuen martxan 2008 eta 2012an. Premiak eta igurikimenak detektatu eta prozesu-taldeetan aztertu ondoren, 2009an Berrikuntza Plan bat formulatu zen, produktu berriak edo berriztatuak eskaintzen zituen. 2017an, EJIEn egindako benchmarkingaren ondorioz, berrikusi egin zen bezeroen

behar eta igurikimenak detektatzeko sistematika, eta urte berean erakundeen lagin segmentatu eta estratifikatu bat egin zen, Zuzendaritzaren eta goi-arduradunen arteko elkarriketa-multzo baten bidez (34 elkarriketa).

INTERES-TALDEAK	ITURRIA	MAIZTASUNA
Zuzeneko bezero erabiltzailea	Hainbat inkesta, produktuaren edo zerbitzuaren arabera (2005etik)	Prozesuaren mende
Pertsonak	Gogobetetze-inkesta (2007tik)	Bi urtez behin
	Topaguneak (2010)	Urtean sei
Bezero instituzionala	Gogobetetze-inkesta segmentatuak (2007tik)	Bi urtez behin
	Elkarriketa arduradunei (alkateak, zuzendaritzak,...) (2017tik)	Lau urtean behin
Aliatuak	Elkarriketa pertsonala (2009tik)	Urtean behin
Barne-bezeroa	Inkesta, pertsonen inkestarekin kointzidituz (2016tik)	Bi urtez behin
Hornitzaileak	Etengabeko harremana	Jarraitua
Administrazio publikoko erakunde eta eskolak.	Aldizkako bilerak	Urtean bitan

E1.1 irudia. Interes-taldeen premiak detektatzeko iturri nagusiak

Inguruneari buruzko informazioari dagokionez, IVAPek parte hartzen du hainbat foro eta taldeetan; horrek aukera eman dio inguruneari, lege- eta araudi-eboluzioari, eragiten dioten politika publiko eta gertatzen diren aldaketa sozial eta teknologikoei buruzko informazioa izateko, eta, horrekin batera, aldaketa horiei aurre egiteko prestatzeko. Adibidez, Enplegu Publikoren Lege-aurreproiektu ezberdinak, EJko Euskararen Erabilera Normalizatzeko egindako planak eta abar.

Hona IVAPEk parte hartutako foro garrantzitsuenak:

- Funtzio Publikoko Sailburuordetzaren asteko bilerak.
- Euskadiko Funtzio Publikoaren Kontseilu Nagusia.
- Funtzio Publikoaren Mahai Orokorra, Administrazioarekin eta sindikatuarekin.
- Administrazio Orokorreko lanpostuak baloratzeko Batzordea
- Euskararen Aholku Batzordea, HABEren Patronatua, eta Administrazio Publikoen Koordinazio Batzordea (HAKOBA).
- Sailatutako eta organismo autonomotako hizkuntza ofizialen kudeaketa-batzordeak.
- Estatuko Administrazio Publikoko eskolen eta erakundeen aldezakako bilerak.
- Herri Administrazioaren Europako Institutua (EIPA)
- ITZ mintegiak (foro teknologikoa).
- Baliokidetzen Jarraipen Batzordea (euskara-titulua eta -ziurtagiriak)
- Q-epaia, kudeaketa aurreraturako antolakunde publikoak.
- Beste gobernu-foru batzuk.

Gainera, Liburutegiaren eta Dokumentazio Zentroaren bidez, nobedadeen jarraipena egiteko sistema bat mantentzen du: buletin espezializatuak zabaltzen ditu hilero, erakundean bertan eta kanpoan, IVAPEko lau jardura-eremuen arabera sailkatuta: Giza Baliabideak, Euskara, Hirigintza eta Administrazioa. Buletin horietan, erreferentzia guztiak jasotzen dira: bibliografia, aldezakari espezializatuak eta sareko erreferentziak. *E1.1 eranskinean* informazio-buletinaren laburpen bat agertzen da.

Barne-errendimenduari buruzko informazioari dagokionez, IVAPEk 24 adierazleko Aginte Taula Integrala (ATI) dauka (*E1.2 eranskina*), bere helburu estrategikoekin bat egiten duena. ATI hausnarketa estrategiko bakoitzean berrikusi eta eguneratzen da, azkenekoz, 2017an.

Horretaz gain, IVAPEk erakundearen jardura guztiak islatzen dituen Midenet izeneko adierazle-sistema dauka, prozesu-taldeen eta kudeaketa-batzordeen jarraipena egiteko. Gainera, emaitzak Q-epaia partekatzen ditu (kudeaketa aurreraturako erakundeak), adierazle-sorta baten bidez, eta, modu horretan, bere emaitzak beste erakunde batzuen emaitzekin konparatu ahal ditu.

Interes-talde bakoitzetik lortutako informazioa, barne-errendimenduari buruzko adierazleak eta inguruneari buruzko informazioa hausnarketa estrategikoko prozesuetan sartzen dira.

Erabilitako informazio-iturrien eragingarritasuna berrikusteko, helburuen lorpen-maila, autoebaluazioak eta kontrasteak hartzen dira aintzat, eta gero hobekuntzak sartzen dira; adibidez, azken hausnarketa estrategikoaren barne-ikaskuntzaren ondorioz, ATIA zehaztu eta sinplifikatu zen, taula bakar batean batu baitziren kudeaketa-aula eta estrategia-aula.

E2. NOLA HAUSNARTU ETA EZARTZEN DEN ESTRATEGIA

IVAPEk hausnarketa estrategikorako sistematika bat dauka, Estrategia Batzordeak gidatua, liderrek bultzatua, eta Erakundeko pertsona guztien parte-hartzea ahalbidetzen duena.

Hausnarketa estrategikoan, aztertzen da zein diren erakundearen ahalmenak eta barne-errendimendua eta interes-taldeen partetik jasotako inputak, eta zer eboluzio izan duen inguruneak antolaketaren, ekonomiaren, aurrekontuen, lege-arauen, teknologiaren eta gizartearen ikuspuntutik.

Horretarako, AMIAk egiten dira, erakunde osoan eta jardura-lerro bakoitzean, eta arrakastarako faktore kritikoak aztertzen (*A2 irudia, Aurkezpenean*). 2016an egindako hausnarketan, Canvas metodoa erabili zen (*E2.1 eranskina*), IVAPEn jardura-eredua garatu zen eta faktore positibo eta negatiboak eta joera garrantzitsuak aztertu ziren. *E2.2 eranskina* IVAPEn jardura-eredua erakusten du.

Ingurunearen, merkatuaren, teknologia berrien, lehiakideen, hornitzaileen, legeriaren eta abarren informazioari dagokionez, IVAPEk egindako hausnarketa estrategikoetan tresna ezberdinekin aztertu dira (AMIA, AFK....) barneko eta kanpoko interes-taldeen beharrak eta ingurunearen joerak, eta kezka estrategikoak formulatu dira. *E2.3 eranskina* AMIA baten analisi-eredua erakusten du.

Hausnarketa estrategikorako, bilerak egiten dira erakundeko pertsona guztiekin, arloko edo zerbitzura, eta IVAPEn Misioa, Ikuskera eta Balioak berrikusten dira. Lau urteko estrategia-aldi bakoitzerako, IVAPEk erronka estrategikoak formulatzen ditu, bere ikuskeran oinarrituta, eta erronka horien gainean helburu estrategikoak garatzen ditu, estrategietan zehazten direnak.

Sistemaren berrikuspenaren eta barne- zein kanpo-ikaskuntzaren ondorioz, IVAPEk aurrera egin du: aipatutako informazio-iturri berriak sartu ditu, parte-hartzaile kopurua igo du eta, aldi berean, Plan Estrategikoaren lehentasunak zehatzago definitu ditu.

Estrategian azkenaldian sartutako gaien artean daude: 2017ko Kezka Estrategikoak –IVAPEk arriskuei aurrea hartuta erantzuna eman nahi dien gaiak dira (AMIAren ahultasunak eta mehatxuak)– eta bost erronka estrategikoak:

- Talde gaitu, konprometitu eta baloratua izatea.
- Lankidetzak, koordinazioa eta zerbitzu eta arloen arteko antolaketak malguak.
- Berrikuntza sustatzea, baita gure bezeroei produktu eta zerbitzu berriak eskaintzeko gaitasuna ere.
- Kalitatezko zerbitzuen katalogo berritzailea izatea, gure bezeroen beharrei erantzuteko.
- Kudeaketa-sistema sendotzea, kudeaketa aurreratuan aurrera egitea eta teknologikoki eguneratuta egotea.

- Errelebua eta ezagutza kudeatzea.
- Kanpo-komunikazioa sendotzea, baita gardentasuna, marka-irudia eta aliantzak ere.
- Barne-komunikazioa eta lidergoa.

E3. NOLA HEDATZEN DEN ESTRATEGIA

IVAPen estrategia bederatzi batzordez osatutako kudeaketa-sistema baten bidez hedatzen da; batzorde horiek bederatzi makro-prozesu gidatzen dituzte, eta horien barruan 25 prozesu daude, beren taldeek kudeatuak (*A4 eranskina, Prozesu-mapa*).

IVAPen Plan Estrategikoa bost erronka estrategikotan oinarritzen da; erronka horiek 17 helburutan multzokatzen dira, eta 49 estrategiatan zehazten (*A3 eranskina, 2017-2020ko Plan Estrategikoa*). Estrategiatan oinarrituta, prozesuetako taldeek ekintzak zehazten dituzte, eta ekintzekin urteko kudeaketa-planak eratzen dira (*E3.1 eranskina, 2019ko Kudeaketa Plana*). Hala, prozesuetan antolatutako zeharkako egitura batean oinarrituta, IVAPeko arlo bakoitzaren jarduketa zehazten da. Prozesu-mapa hausnarketa estrategiko bakoitzean berrikusten da. 2015ean asko aldatu zen, 2012ko kanpo-ebaluazioaren eta barne-ikaskuntzaren ondorioz. Berrikuspen hartan, bereiztu egin ziren kudeaketa-batzordeak eta prozesu-taldeak, eta zerbitzuak produktu eta zerbitzuen arabera birdefinitu ziren, eta ez zerbitzu horiek ematen dituen unitate organikoaren arabera. Halaber, beharren arabera egokitzen dugu. 2018an, adibidez, PRO-09 Alfabetatze eta Euskalduntze Ikastaroak prozesua prozedura bihurtu zen (PZ-22).

IVAPek, ATI batez gain, Midenet aplikazioa dauka, prozesuen adierazleak kudeatzeko.

IVAPen aurrekontua EAEren Aurrekontu Orokorren barruan onartzen da. Aurrekontuaren aurreproiektua – PRO-22 Aurrekontuaren Kudeaketa prozesutik egiten da– Legebiltzarrean onartu baino lehen, IVAPen Zaingo Batzordeak onartzen du. Aurrekontuaren gastu- eta sarrera-egoeretan, Gobernantza eta Autogobernu Sailaren funtsen transferentziak jasotzen dira, baita zerbitzuak emateagatik sarrera propioak ere. Gure helburu estrategikoak erdiesteko, aliantzak ere erabiltzen ditugu, PR-02 Aliantzen Kudeaketa prozesu-taldearen bidez kudeatzen direnak. IVAPen, aliatutzat definitzen dugu gurekin transakzio ekonomikoaz haratago bi alderdiei balio erantsia emango dien lankidetzahitzarmen bat adosten duen antolakunde edo erakundea.

2008an, IVAPi helburu estrategikoak lortzen laguntzen dioten aliatuak identifikatzeko sistematika definitu zen. Sistematika hori 2012ko hausnarketa estrategikoan berrikusi zen, eta 2016an zer eragingarritasun zuen ebaluatu zen, aliantzen errendimenduari batera. 2017ko kanpo-kontrasteko hobekuntza-arlo baten ondorioz, 2018an hausnarketa bat egin zen aliantzek egindako ekarpenei eta horien helburuei buruz, eta 2019an Funtzio Publikoko Zuzendaritzaren eta HPSren artean aliantza bat formalizatzeko aukera aztertu da.

E3.1 irudiak IVAPen aliantzak eta horien aplikazio-eremua erakusten ditu.

ALIATUAK	APLIKAZIO-EREMUA
EUDEL	Prestakuntza-plana
	Hizkuntza-prestakuntza
EJIE	Kudeaketa-gomendioa
	Beste administrazio publikoetarako irispidea
	Produktu berriak garatzeko lankidetzak
Euskalit	Kudeaketa aurreratua
	Aurrerabide

E3.1 irudia. Aliantzak eta aplikazio-eremua

E4. NOLA KOMUNIKATU, BERRIKUSI ETA EGUNERATZEN DEN ESTRATEGIA

Bere estrategia interes-taldeei komunikatzeko, IVAPek hainbat kanal erabiltzen ditu:

Pertsonak. Estrategia erakundeko langile guztiei komunikatzen zaie, kanal eta tresna ezberdinen bidez: hausnarketa estrategikoetako parte-hartzea (bukaeran, zuzendariak aurkezpen pertsonal bat egiten die pertsona guztiei); arloko eta zerbitzuko bilerak, estrategia zehaztasunez azaltzeko; IVAPen hasten diren pertsonentzako berariazko saioak, eta, azkenik, Elkarlana share-pointa, erakundeko pertsona guztientzako onlineko gune komun bat, ezagutza partekatze erabiltzen dena (*E4.1 eranskina*). Komunikazioaren eragingarritasuna berrikusteko, gogobetetze-inkesta erabiltzen da, jakiteko zer gogobetetasun-maila duten pertsonak IVAPen Misiolari, Ikuskerari, Balioei eta erakundearen strategiari buruzko ezagutzari eta horien egokitasunari buruz.

Beste interes-talde batzuk: IVAPek zenbait bide erabiltzen ditu bere estrategia kanpoko interes-taldee, aliatuei eta bezero instituzionalei komunikatzeko: komunikazio pertsonala, weba, urteko memoria edo elkarrizketak eta berariazko bilerak.

IVAPek lau urtean behin berrikusi eta eguneratzen ditu bere estrategia, autoebaluazioak eta erakundeari eragiten dioten aldaketak, esate baterako, IZO zentralizatzeko Dekretua.

Bestalde, hiru mailatan egiten da kudeaketa-planaren jarraipena:

- Prozesu-taldeen jarraipen-bileretan, urtean bitan gutxienez: adierazleen jarraipena, doikuntza eta hobekuntza egiten da, baita kudeaketa-planaren ezarritako ekintzen ere.
- Gero, kontrol hori kudeaketa-batzordeen jarraipen-bileretan berrikusi, eta denen esku jartzen da.
- Azkenik, Estrategia Batzordeak kudeaketa-planaren berrikuspen globala egiten du.

Ikaskuntzaren ondorioz eta prozesu-mapa sinplifikatzearekin bat etorritik, kudeaketa-jarraipenerako

fitxa komun sinplifikatu bat egin zen, IVAPen kudeaketaren jarraipena bateratzeko eta hobetzeko. Planari eta kudeaketaren jarraipenari buruzko informazio guztia pertsona ororen esku dago Elkarlana gunean. Gainera, 2017az geroztik IVAPeko arduradun bakoitzari parte hartzen duen prozesuetan bere ardura pekoak diren ekintzen bilduma ematen zaio.

R1. EMAITZA ESTRATEGIKOAK

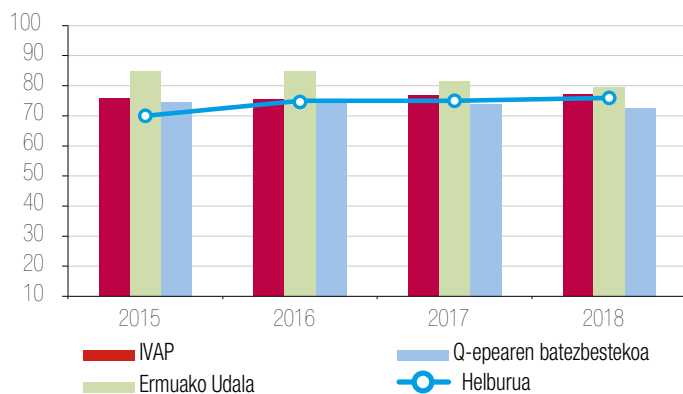
Maiztasuna > Adierazle-sorta handia dugu, nahiz eta gure ATIk 24 adierazle estrategikoak jasotzen dituen, bat datozenak gure erronka eta helburu estrategikoekin. Adierazle horiei esker, neurtu ahal dugu zenbateraino lortzen ditugun gure helburu estrategikoak eta, horrenbestez, zenbateraino ari garen hurbiltzen gure lkuskerara. Gida honetan, kolore arrosaz nabarmendu ditugu, erraz identifikatzeko. Elementu honetan, erakundearentzat estrategikotzat jotzen ditugun emaitzak aurkezten ditugu. Segmentazioa eta hedapena, behar izanez gero, dagokion elementuan aurkeztuko da.

Segmentazioa > Segmentatutako adierazleak Bezeroak eta Pertsonak elementuetan aurkeztu ditzakegu. Beste elementuetan, ordea, ez da posible.

Helburuak > Estrategia Batzordeak ATiko adierazleen urteko jarraipena egiten du eta helburuak berrikusten ditu. Irizpide orokorra da aurreko urteko emaitza hobetzea; adierazlea %75 baino handiagoa denean, aurreko urteko helburuari eusten zaio. Irizpide orokor horretaz gain, beste inguruabar batzuk ere kontuan hartzen ditugu, hala nola proiektu berriak eta erakundearen unean uneko testuingurua.

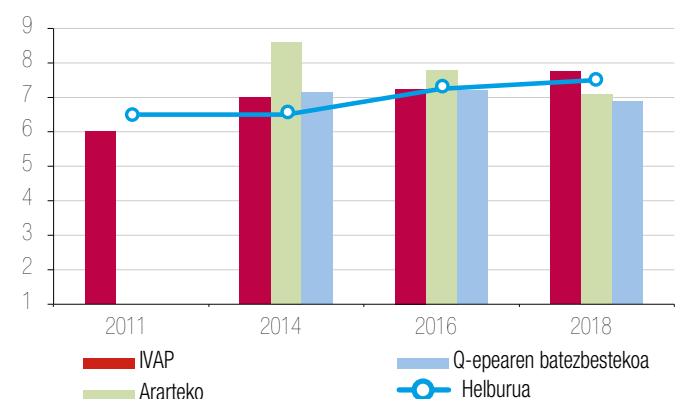
Konparazioak > Ahal izan denean, adierazle batzuetan bi parametro hartu ditugu konparatzeko: Q-epeko erakunde hoberena, eta batezbestekoa, elementu bakoitzarena. Q-epeari datuak ematen dizkiotenen artetik bederatzi erakunde hautatu ditugu, tamainagatik IVAPen antzekoenak direnak. Q-epea EAEko entitate publikoen sare bat da, eta IVAPek, sare horren barruan egonik, adierazle-sorta bat partekatzen du haiekin. Estrategia eta Berrikuntzaren elementuan, SPRIk lortu ditu emaitza onena; bezeroen gogobetetasunari dagokionez, Ermuako Udalak, Pertsonak elementuan, Ararteko da onena, Gizartean, Eusko Legebiltzarra.

R1.1 IVAPEKO BEZEROAREN GOGOBETETASUN-INDIZEA (CME 1)



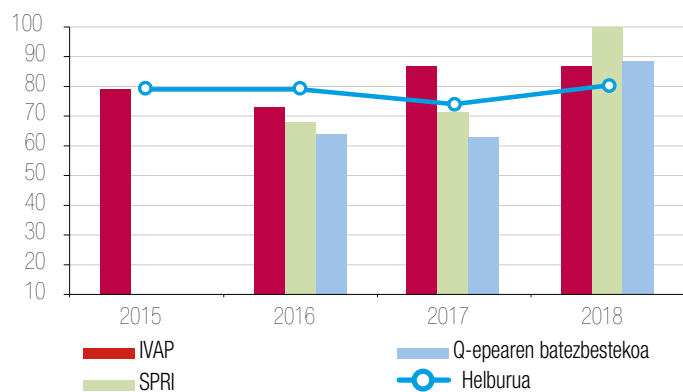
IVAPeko bezeroaren gogobetetasun-indize orokorrak kontuan hartzen ditu bezero-tipologia ezberdinak, eta bakoitzari pisu ezberdina ematen dio: zuzeneko bezero instituzionalari %45, eta barne-bezeroari, %10. Inkestak 1etik 5era egiten dira, eta balioak 100eko eskalara bihurtzen. Bezero instituzionalari eta barne-bezeroari buruzko inkestak bi urtean behin egiten dira, eta zuzenekoari buruzkoak, urtero. Inplementatutako hobekuntzen ondorioz, gogobetetasun-maila igotzen joan da urteen joanean.

R1.2 PERTSONEN GOGOBETETASUN-INDIZEA (CME 13)



Pertsonen gogobetetasuna gora doa urtez urte, sartu diren hobekuntzengatik. Baloratuenen artean daude: kontziliazio-neurriak; laneko autonomia; lidergoa; pertsonen parte-hartzea sustatzea; pertenezentzia sentimendua; prestakuntzari emandako bultzada irmoa eta balioen aplikazioa.

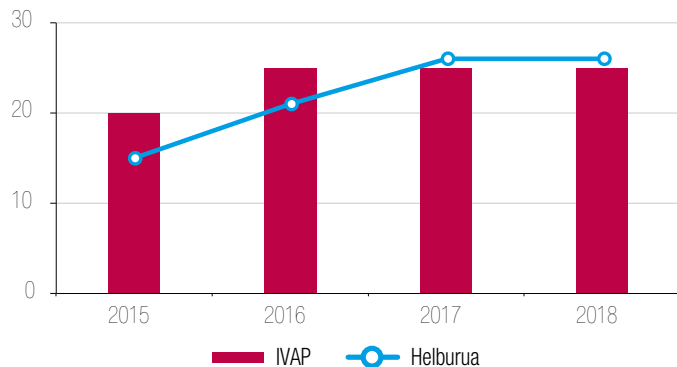
R1.3 AGINTE TAULA INTEGRALEKO HELBURUEN BETETZEAREN EHUNEKOA (CME 17)



Kudeaketa Planean txertatutako ATiko adierazleentarako ezarri diren helburuen urteko betetze-maila neurtu nahi izan dugu. Kalkulua ATiko adierazle guztien artetik ezarri zaien helburua lortu duten adierazle-portzentajearen

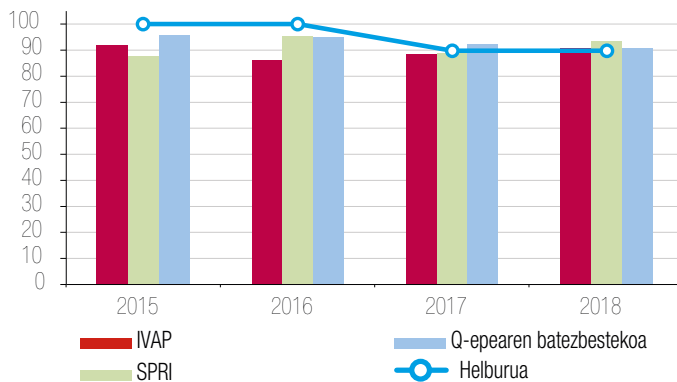
bidez egiten da. Urteetan zehar joerari eutsi zaio; hala ere, 2016an, desbideraketa txikia egon zen adierazle batzuetan ez zelako helburua lortu (web-orrirako bisitak edo IVAPeko pertsonen prestakuntza-orduak).

R1.4 EBALUATZAILEEN KOPURUA (EUSKALIT, AURRERABIDE, Q-EPEA) (CME 33)



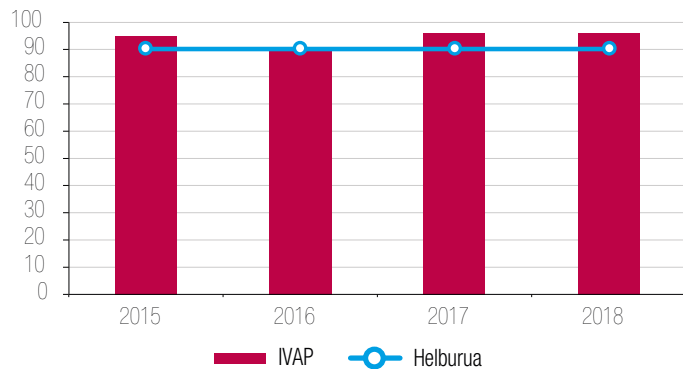
IVAPen helburua da urtero Euskaliteko ebaluatzailea izateko prestakuntza gutxieneko pertsona batek jasotzea. Zerbitzuen Kartetan lantaldea osatu eta finkatu denean igoera nabaria izan da eta geroztik kopurua egonkortu da. 2017an Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren ebaluatzaile bat gehiago izan genuen, baina utzi zion Zerbitzu Kartetan ebaluatzailea izateari eta 2018an beste ebaluatzaile batek erretiroa hartu du. Bi gertaera hauek azaltzen dute ebaluatzaile kopuruaren egonkortasuna. Gainera, 2020rako helburua zen 25 ebaluatzaile izatea, eta dagoeneko bete dugu.

R1.5 GASTU-AURREKONTUAREN BETETZEAREN EHUNEKOA (CME 11)



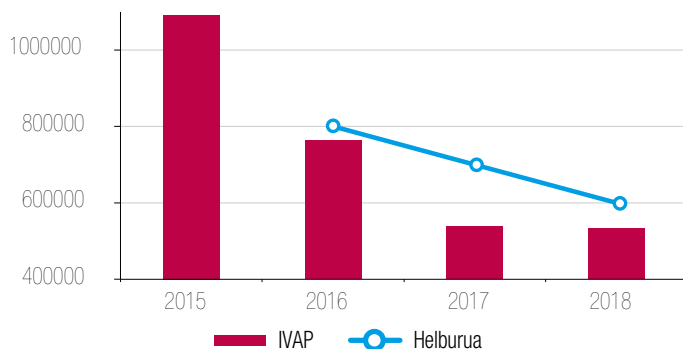
Legebiltzarrak onartutako gastuen azken aurrekontuaren exekuzio-maila adierazten du. Azken urteetako joera egonkorra da. 2016an desbideraketa txikia egon zen, urte horretan aurreikusita zegoen lanpoltsetarako partida bat ez zelako erabili, lanpoltsa horiek ez zirelako deitu. 2018ko betetze-maila %90,69koa da. 2017-2020 aldirako helburua 90an uztea aurreikusi genuen, azken urteetako joerak erakutsi digulako administrazioan ehuneko ehunera heltzea ezinezkoa dela.

R1.6 ALIANTZEN BARRUAN BURUTUTAKO EKINTZEN EHUNEKOA (CME 34)



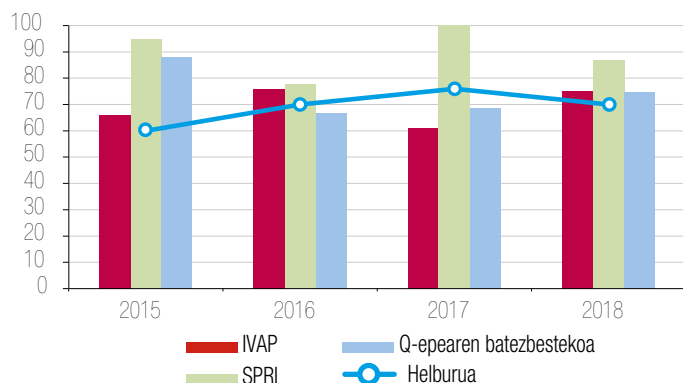
Adierazle honek jasotzen ditu IVAPeko bere hiru aliatuekin aurreikusi dituen urteko ekintzen betetze-maila. Helburua ekintza horiek guztiak betetzea da eta hala gertatu ohi da EUDEL eta Euskaliten kasuan. EJI Erek asko dira urtero aurreikusten ditugun ekintzak eta inoiz edo behin ez da posible izan denak burutzea, aldaketa teknologikoak edo legezkoak gertatzen baitira.

R1.7 IVAPEKO LANGILEEK SORTUTAKO DOKUMENTUETAN EUSKARARA ITZULI BEHARREKO HITZ-KOPURUA (CME 28)



Adierazle honek jasotzen du IVAPeko langileek sortzen dituzten dokumentuetan gaztelaniatik euskarara itzuli behar den hitz-kopurua. Gure Plan Estrategikoaren 5. erronkaren barruan (IVAP marka sendotzea) ekintza estrategikoa da euskara lan-hizkuntza gisa sendotzea. Bide horretan helburua da gero eta gehiago sortzea euskaraz. Adierazlearen joera egonkortu da azken bi urte hauetan, baina jauzi handia eman dugu 2016tik hona.

R1.8 URTEKO KUDEAKETA-PLANAREN BETETZE MAILA



Adierazle honek jasotzen du IVAPeko urteko kudeaketa-planaren barruan aurreikusi ditugun ekintzen betetze-maila. 2017an eman zen jaitiera azaltzeko esan behar dugu urte horretako urtarrean burutu genuela 2017tik 2020rako Plan Estrategikoa. Hilabete batzuk behar izan genituen IVAPeko zerbitzu guztietan horren zabalkundea egiteko eta ekintzak diseinatzen beste urte batzuetan baino beranduago hasi ginela. Horrek ekarri zuen urte amaieran ekintza batzuk burutu gabe izatea.



02 Bezeroak

- C1. Nola kudeatzen ditugun bezeroekiko harremanak
- C2. Bezeroentzako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatzen, garatzen eta merkaturatzen ditugun
- C3. Gure produktuak nola produzitu eta banatzen ditugun eta zerbitzuak nola eskaintzen ditugun
- C4. Hornitzaileekiko harremanak nola kudeatzen ditugun
- R2. Bezeroekin izandako emaitzak

02

Estrategia
Bezeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

2. ELEMENTUA. BEZEROAK

IVAPentzat bezeroak oso garrantzitsuak dira. 2017-2020 aldirako Plan Estrategikoan (*A3 eranskina*), izan ere, erakundearen lehenengo erronka estrategikoa zen Bezeroari bideratutako erakundea izatea; eta erronka hori lortzeko hiru helburu estrategiko ezarri ziren:

- Bezeroak pozik egotea produktuen eta zerbitzuen kalitatearekin.
- E-administrazioa sustatzea.
- Bezeroekin harremanetan jartzeko bideak hobetzea.

C1. NOLA KUDEATZEN DITUGUN BEZEROEKIKO HARREMANAK

IVAPek bere zerbitzuetako bezero potentzialak identifikatu ditu erakundearen erregulazio juridikoa aintzat hartuta. Bestalde, gaur egun dituen bezeroak eta haiei eskaini ahal dizkien zerbitzuak eta produktuak identifikatu ditu. Horiek guztiek osatzen dute IVAPen jardun-eremua. *C1.1 eranskinean (Bezeroen perimetroa)* IVAPen zerbitzuak azaltzen dira, eta norentzat diren ere bai.

IVAPen bezeroak hiru kategoriatan bereizten dira:

Bezero instituzionala: EAEko administrazio publikoak dira, eta horien artean daude toki-administrazioak, foru-administrazioak, Eusko Jaurlaritza, administrazio instituzionala (Legebiltzarra, Arartekoa eta abar) eta Zuzenbide Publikoaren mendeko beste guztiak.

Zuzeneko bezeroa: batez ere Erakundeak kategorian zehaztu diren administrazioetako langileak dira; baina, batzuetan, (langileen hautaprobak, jardunaldi zehatzak...) herritarrek ere badira IVAPen bezero.

Barne-bezeroak: IVAPeko zerbitzuak eta langileak dira erakundearen zeharkako unitateetako produktuen eta zerbitzuen hartzailak.

Binomioen mapan (*C1.2 eranskina*) jasotzen dira eskainitako zerbitzuak eta proiektuak, gaur egun dauden bezeroak eta bezero potentzialak, bezeroen gogobetetzea ebaluatzeko sistemaren bat ezarrita dagoen, eta izapidetze telematikoa egiteko aukerarik dagoen. Mapa hori urtero eguneratzen da, eta aldi estrategikoetan berrikusi egiten da. Adibidez, 2017ko ekitaldian barne bezeroak sartu ziren mapan; eta 2018an neurketak egiteko adierazle batzuk berrikusi dira.

Zenbait metodo ditugu gure bezeroen premiak eta asmoak zein diren jakiteko: bezeroekin harreman zuzena eta jarraitua, hausnarketa egiteko taldeak barruan, talde-dinamikak bezeroak bereizita (erakunde motaren eta tamainaren arabera, edo eskatzen dituzten produktuen edo zerbitzuen arabera), funtsezkoak diren arduradunekin eta informatzaileekin elkarriketak, benchmarkinga, prestakuntza-beharren diagnostikoak,

bezeroek betetzeko gogobetetze-inkestak, eta jasotzen diren kexak eta iradokizunak.

EJIErekin ikasketa-jardunaldi bat egin ostean, bezero instituzionalaren beharrak ezagutzeko sistematika berrikusi zen; eta, beste komunikazio-bide batzuetatik hel daitekeen informazio guztia alde batera utzi gabe, 2017. urtearen amaieran honako erabaki hau hartu zen: elkarriketak egitea erakundearen lagin esanguratsu bati (34), erakunde horiek motaren, tamainaren eta eskaintzen dituzten zerbitzu eta produktuen arabera bereizita. Bildutako informazioarekin txosten bat egin zen, eta hori aintzat hartuta, prozesu-taldeetan garatzeko ekintzak zehaztu ziren. 2018an hobekuntza-plana egin zen.

Etengabe eta zuzenean gabiltza harremanetan gure bezero instituzionalekin. Solaskide-sare handia daukagu horretarako (koordinatzailea eta harremanetarako pertsona bezero den erakunde bakoitzean); solaskide horien bidez ematen zaie arreta eskari gehienei, prestakuntza, hizkuntza-prestakuntza eta hautaketak bezalako esparruetan. Gero eta gehiagotan egiten da solasaldi hori izapidetze telematikoaren bidez; eta, horri esker, errazagoa da gure zerbitzu eta produktuaren sartzea, eskatzen direnean edo horien jarraipena egin behar denean. Urtero gehitu da izapidetze telematikoaren bidez egin daitezkeen zerbitzuen aukera, eta 2019. urtearen erdian % 97,4k dute aukera hori. Jarraipena binomioen maparen bidez egiten da.

2005. urteaz geroztik, bi urtean behin modu sistematikoan ematen dizkiegu gogobetetze-inkestak gure bezero diren erakundeei. Inkestak paperean eta telematikoki egin izan dira. Baina, gaur egun, berrikuspen batzuk egin ostean, elkarriketen bidez egiten dira; hau da, bi urtez behin egiten zaizkie elkarriketak erakunde esanguratsueni, eta horretarako erakundeak motaren, tamainaren eta eskatu duten zerbitzu edo produktuaren arabera bereizten dira (*C1.3 eranskina*). 2017. urtean egin zen azken inkesta, eta orduan izan da emaitza historiko onena: 73,1 puntu 100etik.

IVAPeko arlo eta zerbitzuek urte asko daramatzate epe ertain eta luzerako loturak ezartzen beren bezero diren erakundeekin; lankidetzat-hitzarmenak egin dituzte, emandako zerbitzuaren kalitatea oinarritzat hartuta, EAEko ia udalerririk guztiekin eta aldundiekin (*C1.4 eranskina*). Kudeaketa-gomendioko hitzarmenak ere sinatu ohi dira beste erakunde batzuekin, hainbat motatako zerbitzuak garatzeko asmoz. Horrelakoetan efikazia eta efizientzia hartzen dira oinarritzat. Azpimarratzeko moduko hitzarmenak dira, izan ere, honako hauekin sinatu direnak: Osakidetza, Hezkuntza Saila, Eusko Legebiltzarra eta udalak (besteak beste, Getxokoa).

Gure **zuzeneko bezeroekin** daukagun harremana ezberdina da bezero mota edo hark eskatutako zerbitzua nahiz produktua kontuan hartzen badira. Adibidez, IVAPen prestakuntza-ekintzen erabiltzaileak telematikoki eta zuzenean jartzen dira harremanetan Administrazio Orokorreko langileak badira, baina solaskideen bitartez

jartzen dira harremanetan beste erakunde batzuetakoak badira. Zuzeneko erabiltzailea herritarra bada aukera ugari ditu harremanetan jartzeko: aurrez aurre, telefono bidez, posta bidez... Eta weba erabil dezake eskaerak egiteko edo prozesuen jarraipena egiteko. Horrelakoetan, eskaini den zerbitzua amaitu ostean zuzeneko erabiltzailearen gogobetetze-maila ebaluatzen da; banako gogobetetze-inkestak ematen dira ad hoc (prestakuntza denean) edo lagin esanguratsu batzuei telefono bidezko inkestak egiten zaizkie (hautaketetan).

Azkenik, **barne bezeroak** zerbitzu-eskaintzarekin duen gogobetetze-mailari buruzko ebaluazioa ere sartu da pertsonen egindako azken inkestan. Ebaluatu diren arlo guztietan 3,5etik gorako (guztira 5 puntu ziren) balorazioa lortu da, eta 4,02ko batezbestekoa.

IVAPen jarduera-esparru batzuetan (hautaketa, hizkuntza ebaluazioa) ohikoa da erreklamazioak jasotzea. Zerbitzuen Kartak izenekoetan ezarritako sistematikaren arabera, IVAPek horiek jaso egiten ditu, ebazpena eman behar duen organora bideratzen ditu eta ebazpenaren berri ematen die erreklamatzaleei.

C2. BEZEROENTZAKO PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK NOLA DISEINATZEN, GARATZEN ETA MERKATURATZEN DITUGUN

IVAPek eskaintako zerbitzu eta produktu batzuk erakundearen egitura eta eginkizunak arautzen dituen lege-agindutik bertatik garatzen dira, eta bezeroek nahitaez eskatu behar dituzte, hala nola: hizkuntza-eskakizunen egiaztapena eskatzea, edo hautaketa-prozesuetako epaimahaletan parte hartzea. Baina gero eta erakunde gehiagok eskatzen dizkigute nahitaezkoak ez diren zerbitzu eta produktuak. Horrek erakusten du, bada, IVAPez fidatzen direla. Adibidez, 2018. urtean ebaluazio psikoteknikoko probak eta/edo elkarriketak aplikatu dira 97 hautaketa-prozesutan. Kopuru handia da hori, zerbitzuaren tamaina kontuan hartuta.

IVAPek zuzeneko eta zeharkako bideak erabiltzen ditu bezeroekin harremanetan jartzeko, aplikazio informatikoen bidez (J81, X73, Hautanet, Itzulnet, Azternet, etab.) edo solaskide-sareak erabiliz. Bide horiek erabiltzen ditu bezeroei zerbitzuen eta produktuen eskaintza bidaltzeko, eta horien bidez jasotzen ditu, gainera, eskaerak eta iradokizunak.

Biltzen den informazio guztia aintzat hartuta, IVAPek Zerbitzuen eta Produktuen Katalogoa (C2.1 *eranskina*) onartzen du, eta urtero berrikusten du. Katalogo hori, gero, weban sartzen da. Kalitatearekin duen konpromisoaren erakusle, IVAPek 6 zerbitzuen kartatan (C2.1 *irudia*) bildu ditu eskaini dituen ia produktu eta zerbitzu guztiak, eta horiek emateko konpromiso jakin batzuk hartu ditu. Q-epeak ziurtatzen ditu kartak. Izan ere, bi urteaz behingo plangintza dago horien ziurtapena egiteko. C2.2 *eranskinean* ikus daiteke zerbitzu-karta baten zati bat.

IVAPen ustez, oso garrantzitsua da produktuak eta zerbitzuak hobetzea, eta horretan bezeroek eta

hornitzaileek parte hartzea. Kontuan izan behar da produktu asko bezeroak eskatu dituelako eskaintzen direla; beraz, bezeroek azaldutako beharren arabera diseinatu behar da produktu bakoitza.

Hautaketa, Prestakuntza eta Hizkuntza-gaitasuna arloei lotutako produktu guztien diseinuan bezeroek zuzenean parte hartzen dute. Adibidez, ezagutza-proben diseinua eta proba psikoteknikoen edo elkarriketen bidezko aholkularitza-zerbitzua ezinbestean egokitu behar dira deialdi bakoitzak dituen ezaugarri zehatzetara. Hautaketa-prozesuetako epaimahaiekin edo deialdia egiten duten erakundeekin egiten da lan, bai diseinua egiteko behar den informazioa biltzeko, bai egindako proposamenen eta emandako zerbitzuen gaineko feedback baten bidez. Baina badaude bezeroekin lankidetzan egindako produktuen garapenari buruzko beste adibide batzuk: 2017an Idazlagun ezarri zen, euskaraz idazten diren testu administratiboak hobetzeko eta zuzentzeko; eta, esparru horretako berrikuntza moduan, 2018an euskara-proba egokituak egin zaizkie adimen-desgaitasuna duten pertsona batzuei, Bizkaiko Foru Aldundiarekin elkarlanean. Bestalde, aplikazioan egokitzapenak egin dira Arabako Gazteriaren Foru Erakundeak 2018an egindako hautaketa-prozesua eta Gipuzkoako Batzar Nagusiak 2019an egindakoa kudeatu ahal izateko.

IVAPen jarduera nagusia prestakuntza kudeatzea da. Prestakuntza-beharren gaineko diagnostikoak egiten ditugu xede horrekin eta, horretarako, administrazio langileei eta erakundeek izendatzen dituzten solaskideei inkestak egiten zaizkie. Hortik Urteko Prestakuntza Plana diseinatu da.



C2.1 irudia. IVAPen Zerbitzuen kartak

Urteko Prestakuntza Plana diseinatuta dagoenean eta IVAPen weban argitaratzen denean, horren berri ematen zaie Jaurilaritzako sailei, aldundiei, udalei eta EUDELi. Izan ere, aurkezpenak egiten dira lurralde historiko bakoitzean. Sare sozialak ere erabiltzen dira gure produktuen eta zerbitzuen berri emateko (C2.3 *eranskina*). Produktu berriak diseinatu direnean erabiltzaileei aurkezten zaizkie, eta horiek errazago erabiltzeko eskuliburuak ere egiten dira. (e-IVAP, Solaskidegune).

Gure produktu batzuk, argitalpenak esaterako, Durangoko Azokan aurkezten dira urtero, hori baita euskaraz argitaratutako produktuen erakusleho nagusia. Urte asko daramatzagu han parte hartzen, eta erakundearen stand batean erakusten dira urtean zehar

argitaratu diren testuak. IVAPeK argitaratzen dituen hiru aldizkarietan ere egiten da gure produktu eta zerbitzuen gaineko publizitatea.

Herritarrek, erakundeek eta gizarteak berak hizkuntza-eskubideak betetzeko eskatzen zuten, gero eta gehiago gainera; proba psikoteknikoak euskaraz egiteko aukera, merkatuan ia horrelakorik ez zegoelako. Hala, 2016. urteaz geroztik 12 gaitasun-proba egokitu ditugu euskaraz egin ahal izateko, eta laster hiru nortasun-proba egokituko ditugu beste erakunde batzuekin elkarlanean.

Idazlagun da 2017. urtean abian jarri zen beste produktu bat, eta lehenengo adierazleen arabera, produktu hori oso arrakastatsua izan da. Idazlagun zerbitzuaren bidez testuak euskaraz idazteko laguntza ematen zaie enplegatu publikoei eta, horrela, haien ekoizpena bultzatzen da itzulpena jo beharrik izan gabe.

Nabarmentzekoa da, bestalde, 2018. urtean gaitasun digitalak egiaztatze egin den ikastaro berrien eskaintza, betiere Europako eredura egokituta (DigComp). Zortzi ikastaro berri izan dira, eta ziurtagiria lortzeko aukera ematen zuten. C2.2 irudian ikusten diren zerbitzuak eta produktuak bezero eta hornitzaileekin batera egin diren garrantzitsuenak dira.

URTEA	PRODUKTU-ZERBITZUA	BEZERO/HORNITZAILE
2015-2017	Prestakuntzako aplikazioa	Prestakuntzako solaskideak
2015-2017	ELEBI	Eusko Jaurilaritzako Sailak
2016	IDABAren berrikuntza	UZEI
2016	IZOko hornitzaileen albarana	Itzulpenetako hornitzaileak
Urtero	Ikastaroen urteroko plana	EUDEL, aldundiak, EJko sailak eta erakunde autonomoak
2016	Merezimenduak jasotzeko eta balorazioa egiteko hautaketa prozesuen aplikazioaren eguneraketa	Getxoko Udala
Eskaeren arabera	Proba psikoteknikoen neurrirako diseinua	Udalak, Aldundiak, beste erakundeak
2017	Gaitasunak neurtzeko teknika berrien aplikazioa: assessment center, talde-dinamika, aurkezpenak	GFA
2016	Test psikoteknikoen euskararako moldaketa	Funtzio Publikoko sailburuordetza, udalak, aldundiak, EHU
2017	Hautaketa-prozesuen aplikazioaren eguneraketa: izenak eman, lanpostuak aukeratu	Arabako suhiltzaileak
2017-2018	Hautaketa-prozesuen aplikazioaren moldaketa: baldintza osagarriak, gida-baimenak	Ertzaintza: Udaltzainen deialdi bateratua
2018	Gaitasun digitalak	Hornitzaileak

C2.2 irudia. Bezeroekin batera egindako produktu eta zerbitzu nagusiak.

C3. GURE PRODUKTUAK NOLA PRODUZITU ETA BANATZEN DITUGUN ETA ZERBITZUAK NOLA ESKAINTZEN DITUGUN

IVAPen Prozesu-mapako (A4 eranskina) prozesu operatiboen bidez kudeatzen ditugu gure zerbitzu eta produktuak. Tartean dauden zerbitzuetako langileez osatutako taldeak dituzte prozesu horiek, eta horien zeregina da jardueren plangintza egitea, horiek abian jartzea eta ebaluatzea, erronkak, helburu estrategikoak eta estrategiak betetzeko asmoz.

Prozesuetako talde bakoitzak bere metodo operatiboa dauka. Kalitatea bermatze aldera, metodo horretan ezartzen dira bete beharreko faseak, identifikatzen dira jardura bakoitzeko arduradunak eta zehazten da zerbitzua emateko erreferentzia moduan erabiliko den dokumentazioa. 2015. urtean Prozesu-mapa berriari beste diseinu bat eman zitzaion, eta zeharkako egitura ezarri zen. Harrezkero dokumentazio guztia eguneratzen ari gara (C3.1 eranskina, prozesu baten diagrama). Prozesu-mapa tresna dinamikoa da. Prozesuak eta jarduerak zehatz agertzen dira bertan, erakundeak duen eskariaren arabera. Adibidez, prozesu zahar batzuk Prestaivap prozedura moduan definitu dira.

Eskaintzen diren produktuen eta zerbitzuen kalitatea bermatzeko metodologia ezberdinak erabiltzen dira, hala nola: prestakuntza-estandarren ezarpena, erakunde honen prestakuntza-ekintza bakoitzak bete behar dituen gutxieneko baldintzak ezartzeko; edo bateratze-saioak, ebaluatzaileek hizkuntza-eskakizunak egiaztatze probetan ebaluazio-irizpide berberak erabiltzeko irizpideak bateratzeko egiten diren topaketak. Baina baita beste hau ere: bik zuzentzeko protokoloaren ezarpena, baina hirugarren ebaluazio bat sartzeko aukerarekin, proba horiek ebaluatzean ahalik eta oker gutxien egiteko.

Prozesu operatiboen ondorioz zerbitzuen kartak egiten dira. Kartetan, hain zuzen, identifikatu diren hobekuntzak sartzen eta garatzen dira, bi bide hartuta:

- karta bakoitzaren adierazleen eta horren garapenaren (prozesuaren barruan) jarraipena aztertuz.
- zerbitzuen karten urteroko jarraipena eginez, estandarizatzeko, homogeneousatzeko eta elkarrekin ikasteko. Karta bakoitzeko arduradunek parte hartzen dute jarraipen horretan, antolakuntzako teknikariarekin batera.

IVAP zerbitzuak emateko prozesuak hobetzen ari da, teknologia berriei lotuta. Horri esker, bezero batzuek errazago kudea ditzakete zerbitzu jakin batzuk, e-IVAP adibidez, hau da, prestakuntza-eskaerak kudeatzeko eta haien jarraipena egiteko plataforma berria. Izan ere, plataforma horren bidez, errazago eta kopuru handiagoan kudea daitezke prestakuntza-ekintzei lotutako zerbitzuak eta informazioa, partaideen

aprobetxamendua jarraitu daiteke eta datu ekonomikoak atera daitezke (ekintzek izan duten gastua, esaterako).

IVAPek Laguntza Juridikorako Batzordea dauka. Batzordeak bermatu egiten du erakundeak bete egiten dituela bezeroei (erakundeei, zuzeneko erabiltzaileei eta barruko bezeroei) eskaini dizkien produktu eta zerbitzuetako bakoitzaren araudia eta legeria. Horrez gain, datuen babesari lotutako jarduera guztiak ezartzen ditu.

PRO24 - Erosketen eta Kontratazioaren Kudeaketa izeneko prozesutik kudeatzen dira ekipamenduak. Zerbitzuak eskaintzeko behar diren ekipamenduen erregistro bat egiten da eta etengabe eguneratzen da; adibidez: ordenagailu eramangarriak, wifi eramangarriak edo grabagailuak. 2008. urteaz geroztik 5S-en metodoa aplikatzen da, eta IVAPeko zerbitzu guztietan betetzen da. Bulegoko materiala ere sartzen da 5S-en metodo horretan eta, ondorioz, inbentarioak behar bezala kudeatzen dira. 2016. urtean bi pertsona trebatu dira 5S digitalen esparruan, eta hautaketa zerbitzuan proba pilotu bat egin zen. 2019. urtean hirugarren pertsona bat ari da trebakuntza hori jasotzen. Bestalde, EJRen Zerbitzu Orokorretan daude zentralizatuta IVAPen instalazioak mantentzeko lanak.

Eskaintako zerbitzu batzuetan (hautaketa-prozesuak, prestakuntza eta abar) bezeroaren beharretara egokitutako egitura logistikoa egokitzen dugu: lokalak prestatu, beharrianak aintzat hartuta; zerbitzuak behar bezala emateko materialak hornitu; kopiak inprimatu; fotokopiak egitean eta gauzak garraiatzean segurtasun-zerbitzua eman; laguntzaileak eskaini eta trebatu eta abar. Esparru horretan ere egin dira hobekuntza garrantzitsuak azken urteotan, adibidez, hizkuntza-eskakizunak ebaluatzen probak pertsonalizatzea eta horietarako dokumentazioa hobetzea.

C4. HORNITZAILEEKIKO HARREMANAK NOLA KUDEATZEN DITUGUN

IVAPen baliabide propioekin garatu ezin ditzakegun prozesu garrantzitsuak identifikatu ditugu; esate baterako, prestakuntza-ikastaroak edo itzulpenak. Hornitzaile horiek Baliabide Ekonomikoak, Materialak eta Kontratazioa 08 Batzordetik kontratatzen dira, Sektore Publikoko Kontratuei buruzko Legea eta Zuzendaritza Orokorrak momentu bakoitzean ezartzen dituen jarraibideak betez.

Gure bi hornitzaile nagusiak HABE eta EJIE dira eta biak daude lotuta IVAPen jarduerarekin, elkarrekiko konfiantza-arrazoiak direla eta. Bietako bat IVAPen egungo aliatua da eta bestea IVAPi lotuta dago lankidetzaren hitzarmen baten bidez. Hain gertukoa den harreman horren bidez, estrategia hedatzea eta gure bezeroentzako balio erantsia bermatzea lortzen dugu. EJIErekin batera parte hartu izan dugu Q-epa bezalako foroetan, eta benchmarkingari lotutako esperientziak eta jarduerak partekatu eta gauzatu ditugu.

Gainerako hornitzaileen artean, itzulpengintza-enpresak edo prestakuntza eskaintzen duten eta sektore publikoko kontratuen arautegiaren arabera aukeratzen diren enpresak nabarmentzen dira. Arautegi horrek lehia berdintasun-baldintzetan gauzatzen dela bermatzea ahalbidetzen du. Kontratuen pleguek hornitzaileek bete beharreko eskakizunak eta bete beharko dituzten kalitate-estandarrak eta -irizpideak ezartzen dituzte. Prestakuntza-ikastaro gehienetan, prestakuntza jaso duten pertsonak ikastaroko adituak ebaluatu ohi dituzte prestakuntza-ekintza bakoitzaren ostean. Ebaluazio horrek onenak aukeratzeko eta ebaluazio baxua lortu duten irakasleak baztertzeko balio du. Adierazi beharra dago prestakuntza-hornitzaileen ebaluazioaren batezbestekoa 10etik 9,08koa izan zela 2018an.

Hautaketa Zerbitzuak, askotan, hainbat arlotako adituengana jo behar izaten du administrazioetako hautaketa-prozesuetan ezagutzak ebaluatzen probak prestatzeko, eskaerei erantzuna emanez. Horiei guztiei galderen kalitatea babesteko eta prestakuntza-proben konfidentzialtasuna bermatzeko argibide eta irizpideak helarazten zaizkie.

Gure hornitzaile gehienak (itzulpen-enpresak eta hizkuntza-eskakizunak egiaztatzen probetako ebaluatzaileak) sar daitezke zerbitzuak eta produktuak emateko aplikazioetara (R75B, Moodle, Mantis eta abar), eta horri esker lana eta horien kudeaketa parteka dezakegu (C4.1 irudia).

PROZESUAK-ZERBITZUAK	SARE EDO APLIKAZIOA	HORNITZAILEAK	ATAZAK
Itzulpenak	Group share, R75B	Hainbat enpresa	Espedienteen jarraipena, fakturazioa, testuak, itzulpen-memoriak
Hizkuntza ebaluazioa	Moodle, Azternet (ebalua-tzailearen gunea)	Bateratze saioetako kideak Ebaluatzaileak	Azterketak zuzentzea, bateratzeko ariketak, ebaluazioa
Aplikazio informatikoen kudeaketa	Share point, Mantis, Eskagunea	EJIE	Fakturazioa, proiektuen jarraipena, intzidentzia/hobekuntzen kudeaketa, materialak eskatzea
Prestakuntza: Lineako ikastaroak	Moodle	Hainbat	Edukien kudeaketa, ariketak, ebaluazioa
Hizkuntza prestakuntza: lineako ikastaroak	Moodle	Hainbat	Edukien kudeaketa, ariketak, ebaluazioa

C4.1 irudia: IVAPeko hornitzaileak eta erabiltzen duten sare eta aplikazioak.

R2. BEZEROEKIN IZANDAKO EMAITZAK

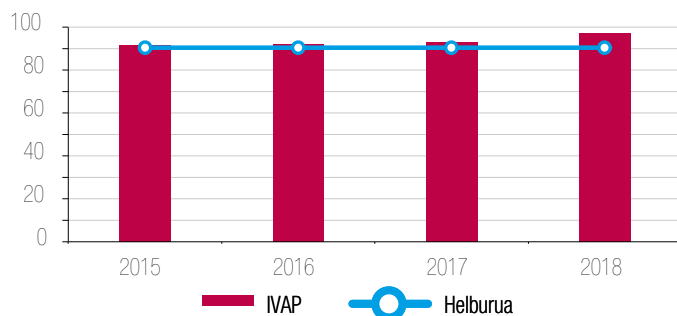
Aldizkakotasuna > BEZEROEN elementuaren adierazleen multzo zabal bat daukagu eta horietako batzuk gure ATlren barruan sartzen dira (itzal arrosarekin aurkezten ditugu, errazago identifika daitezzen). Gainera, arlo honetan, batzordeetatik eta prozesuetatik kudeatzen diren beste zenbait adierazle sartzen dira. Estrategia Batzordeak aginte-taularen adierazleen urteko jarraipena egin ohi du eta, horrela, prozesu-ekipoetan gauzatzen den sei hilez behingo jarraipena osatzen da. Neurketa bi urtetik behin, urtero edo ekintza bakoitza bukatutakoan egiten da, zerbitzu edo produktuaren arabera.

Segmentazioa > Beharrezkotzat jotzen ditugun kasuetan bezero mota edo zerbitzu motaren arabera bereizitako adierazleak ditugu.

Helburuak > Irizpide orokorra aurreko urteko emaitza hobetzea da; adierazlea %75etik gora mantentzen den kasuetan, aurreko urteko helburua mantentzen da. Irizpide orokor horretaz gain, kontuan izan behar ditugu beste inguruabar batzuk, esate baterako, proiektu berriak edo erakundearen testuinguru koiunturala.

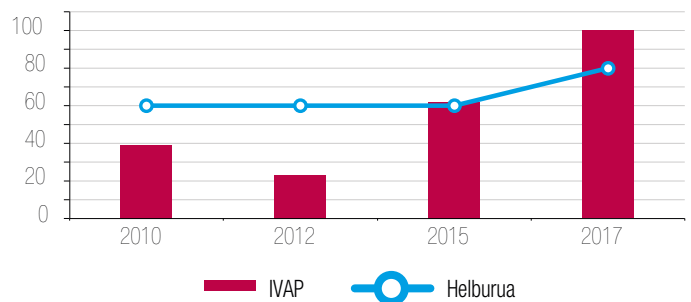
Konparazioak > Konparazioak egitea oso zaila da, antzeko zerbitzu eta produktuak gure antzeko bezeroei eskaintzen dieten erakunderik ez baitago, edo, egotekotan, adierazlerik ez dute jasotzen edo ez dute partekatzen.

R2.1 IZAPIDETZE TELEMATIKOA IZAN DEZAKETEN PRODUKTUAK HARTUTA IZAPIDETZE TELEMATIKOA DUTENEN EHUNEKOA (CME 20)



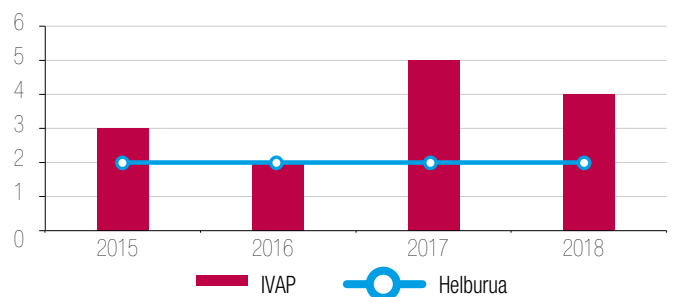
Adierazle honek, osorik edo zati batean, izapide elektronikoaren bidez ematen diren produktu edo zerbitzuen ehunekoa aurkezten du, une bakoitzean eskaintzen diren guztien artean. Emaitza ona adierazten du ebaluazioetan zehar.

R2.2 BEZEROEN BEHARRAK EZAGUTZEKO PLANIFIKATUTAKO EKINTZEN BETETZE-MAILA (CME 31)



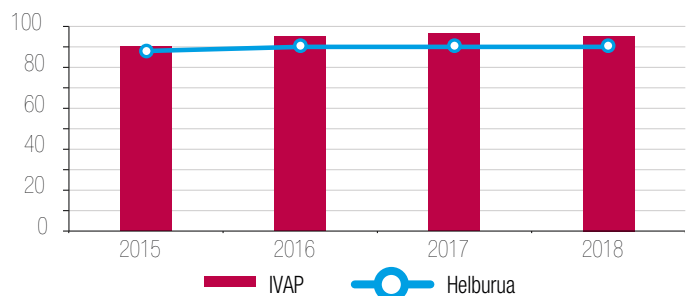
Gure bezeroen beharrak eta igurikimenak ezagutzeko erabilitako inkestaren eraginkortasuna berraztertu ondoren, 2017. urtean elkarriketak egitea erabaki zen, hainbat parametro kontuan hartuta hautatutako lagin bati. Adierazleak adierazten du planifikatutakoan aldean lortutako erantzunen ehunekoa.

R2.3 KOMUNIKAZIO-KANALETAN EZARRITAKO HOBKUNTZA-KOPURUA (CME 32)



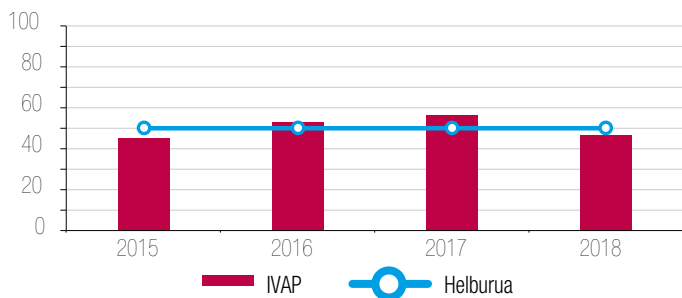
Adierazle honek gure bezeroekiko komunikazio-kanaletan ezarritako hobekuntza edo berrikuntza kopurua adierazten du.

R2.4 EPE BARRUAN ERANTZUNDAKO INFORMAZIO PUBLIKOKO ESKAEREN EHUNEKOA (CME 19)



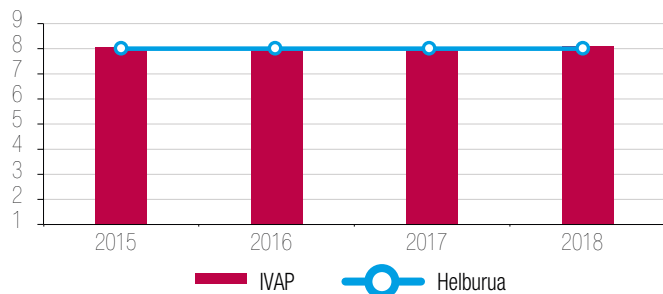
Bide telematikoz iristen zaizkigun informazio- edo kexa-eskaerei erantzuteko, gehienez ere 6 eguneko epean erantzuteko konpromisoa daukagu. Adierazleak epe horretan emandako erantzunen ehunekoa adierazten du.

R2.5 EUSKARAZ ESKAINITAKO PRESTAKUNTZA-EKINTZEN EHUNEKOA (IKASTAROAK, JARDUNALDIK, BILTZARRAK) (CME 29)



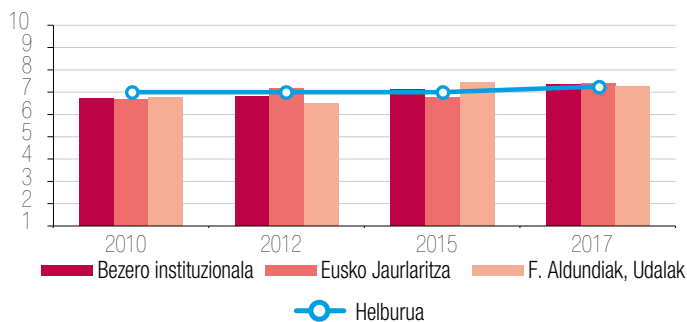
Adierazleak euskaraz eskaintzen diren prestakuntza-ekintzen ehunekoa erakusten du. 2018ko jaitzieraren arrazoia hau da: konpetentzia digitalen inguruko ikastaro batzuk eskaintzeko premiak, euskarara itzuli gabe eskaintzera behartu gintuen.

R2.6 ZUZENeko BEZEROAREN GOGOBETETASUN-INDIZEA



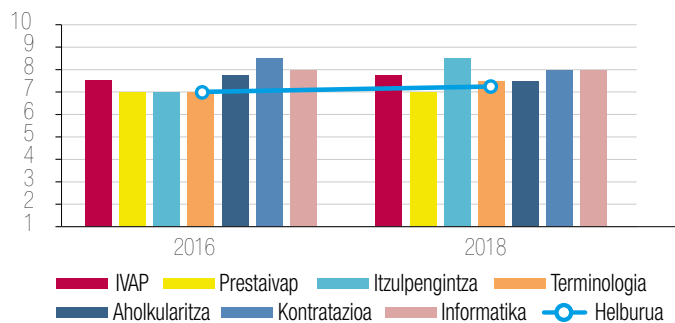
Adierazleak IVAPeko zerbitzu eta produktuen zuzeneko erabiltzailearen gogobetetze-maila adierazten du. Errendimendu iraunkor handia erakusten du bilakaera osoan zehar.

R2.7 BEZERO INSTITUZIONALAK DIREN ERAKUNDEEN GOGOBETETASUN-INDIZEA

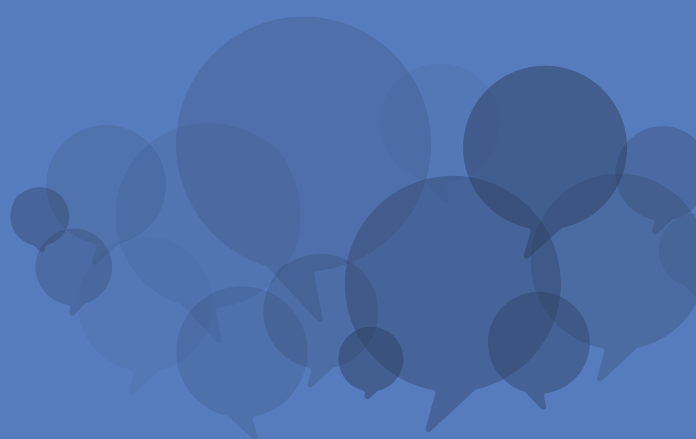


Bezero instituzionalek jasotzen dituzten zerbitzu eta produktuekiko gogobetetasun-maila adierazlea da. Balorazio altuko joera adierazten du.

R2.8 BARNE-BEZEROAREN GOGOBETETASUN-INDIZEA



Adierazleak erakusten du barne bezeroaren gogobetetze-maila, jasotzen dituen zerbitzuekin. Pertsonen azken bi inkestetan ebaluatzen da, eta balorazio handia adierazten du.



03 Pertsonak

- P1. Pertsonak nola erakartzen, hautatzen, ordaintzen eta artatzen ditugun
- P2. Nola zaintzen eta garatzen ditugun pertsonen ezagutza, konpetentziak eta talentua
- P3. Nola bultzatzen dugun pertsonen konpromisoa eta motibazioa
- P4. Nola areagotzen dugun pertsonen lidergo-gaitasuna
- R3. Pertsonekin izandako emaitzak

Estrategia
Bezzeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

3. ELEMENTUA. PERTSONAK

IVAPen Ikuskeraren barruan, pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuz osatutako lantalde bat lortu nahi dugu; izan ere, hori da erakundearen kudeaketako bost ardatz estrategietako bat. Ildo horretatik, pertsonak ahaldundu nahi dira, planean ezarritako balioen bidez –parte-hartzea, talde-lana, profesionaltasuna eta efikazia– eta balio horiekin bat datorren lidergo-estiloak bultzatuta.

P1. PERTSONAK NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ARTATZEN DITUGUN

IVAP organismo autonomo bat da, Eusko Jaurlaritzaren araubide juridikoaren mende dagoena; horrek kudeaketa-autonomia mugatzen dio hainbat arlotan; adibidez, pertsonen kudeaketan, Funtzio Publikoko Zuzendaritzak ezartzen baitu zer profil behar den erakundeko lanpostuak betetzeko.

Salbuespen bakarra da zuzendaritza-taldea eratzen denean, zeren kasu horretan erakundeak izendapen askeko funtzionarioak hautatu ahal baititu. Horretarako, lehenbizi lanpostuaren profila identifikatzen da, eta, gero, aztertzen da ea norik dituen plaza hori betetzeko eskatzen diren ezagutzak, jarrera eta potentziala. Hala egin da azken urteotan zuzendaritza-taldea eratzeko pertsonak hautatzeko orduan.

Pertsonen harrera egiteko, PZ-03 Harrera eta agurra prozedurari jarraitzen zaio. Hori Pertsonen Batzordeak egiten du, non prozeduraren eragingarritasuna aztertzen eta hobekuntzak adosten diren. IVAPeko Berdintasuna lantaldearen hausnarketaren ondorioz, 2018an Harrerako eskuliburua eguneratu zen, *P1.1 eranskina*, bizitza pertsonala eta lana kontziliatzeko neurriei buruzko gida erantsita, *P1.2 eranskina*. Funtzio Publikoko Zuzendaritza eskuliburu horretan oinarritu da Eusko Jaurlaritzaren eskuliburua egiteko.

Kudeaketa aurreratuarekiko konpromisoaren ondorioz, IVAP elementu aktibo eta erreferente bat da Eusko Jaurlaritzan, eta bultzada handia eman dio Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioan ezartzen ari den Aurrerabide kudeaketa-ereduari, IVAPek orain dela urte batzuk hona arlo horretan garatzen dituen jarduerak asko jardunbide egokitzen jo baitira aipatu proiekturako; adibidez, sartu berri diren pertsonen harrera egiteko plana, lehen aipatu dena, edo zerbitzu-kartak bezero-kudeaketan.

Nahiz eta ordainketa-sisteman genero-ekitatea eta genero-berdintasuna ezartzea ez den gure erakundearen eskumenen barruan sartzen, lan-arrikuak prebenitzeko neurrien aplikazioa ere sartzen ez den bezala –biak dira Funtzio Publikoaren eskumen–, 2007az geroztik gai horiei buruzko hobekuntzak sartzen ari gara; adibidez, telelana: 2018an, IVAPeko pertsonen % 28ek modalitate hori aukeratu zuen (Eusko Jaurlaritza osoan % 3,16ek).

Erakundeak Eusko Jaurlaritzan dauden Berdintasunerako lantalde ezberdinetan parte hartzen du, eta 2019rako aurreikusita dago berdintasunerako teknikari-plaza bat sortzea, berdintasunarekin lotutako gai guztiak kudeatzeko eta zentralizatzeko.

2007az geroztik, IVAPek pertsonen gogobetetasun-maila neurtzen du, bi urtean behin egiten den inkesta anonimo eta boluntario baten bidez, *P1.3, eranskina*, nahiz eta 2013an urtebetez atzeratu zen, ez zelako nahi izan Funtzio Publikoak lan-giroari buruz egindako inkestarekin bat egitea. Beraz, azkena 2018an egin zen (seigarrena).

Lehenengo hiru inkestak paperean egin ziren, baina, pertsonen anonimatua ziurtatzeko eta bat etorriz ingurumen-jasangarritasunarekin dugun konpromisoarekin, 2014tik aurrera aplikazio informatiko baten bidez egiten dugu.

Datuak segmentatuta antolatu eta etorkizuneko hobekuntza-ekintzak egoki egituratu ahal izateko, bakarrik zerbitzuaren identifikazioa eskatzen da. Nahita eta pertsonaren identitateari buruzko informazioa eman dezakeen daturik ez jasotzeko eta, hori lotuta, parte-hartzea ez eragozteko, inkestak ez du bulegoen eta generoaren arabera segmentaziorik egiten.

Inkesta egin ondoren, hobekuntza-ekintzak lehenesten dira; horretarako, balioespen eta ekarpen guztiak jasotzen dituen txosten kuantitatibo bat egiten da, eta IVAPeko zerbitzu eta arlo guztietan banatzen. Elkarlana share-pointen ere jartzen da (ezagutza partekatze erakundeko pertsona guztientzako onlineko toki komun bat, *E4.1 eranskina*).

Gainera, berrikuspenaren eta barne-ikaskuntzaren ondorioz, 2016an barne-bezero erabiltzailearen gogobetetasuna lehendabizi neurtu zen (*C1 azpielementua*).

Pertsonen Batzordeak sistematikoki aztertzen ditu, edizio bakoitzean, galdetegiaren arloak eta galderak; gero, aipaturiko hobekuntza-plana egiten du eta, haren jarraipena eta ebaluazioa egin ondoren, pertsona guztien esku jartzen du (*P1.1 irudia*).

ALDIA	INKESTAREN ONDORIOZKO HOBEKUNTZAK
	IZOren lan-antolaketa berrikusi eta eraldatzea
	Informatika: lan-antolaketa berrikusi eta eraldatzea
	Arlo eta zerbitzuen arteko koordinazioa hobetzea
2014	Harreretako lankideei informazioa modu eraginkorragoan helaraztea
-	
2016	IZOko lantaldeak bultzatzea
	Estrategia eta Kudeaketaren ezaugarri eta helburu nagusienak gogoraraztea
	IVAPeko argiak aldatzea
	Topaguneak: langile berriei lehentasuna eman
	Lan-karga modu bertikalean banatu eta sailka/arloka/gaika antolatzea
2016	
-	
2018	Informatika lanak direla eta, zerbitzuek lehentasuna emateko ardura hartzea
	IXilik jarduteko kanpaina egitea IZOn

P1.1 irudia. Hobekuntza-ekintzak

P2. NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DITUGUN PERTSONEN EZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA

Esan dugunez, Funtzio Publikoaren eskumena da IVAPeko lanpostuen profila zehaztea. Azkenekoz, 2007an berrikusi ziren, IVAPen laguntzarekin. 2003an, Prestaivap proiektua martxan jarri zen, erakundeko pertsonen garapena sustatzeko. Proiektu horrek IVAPeko langileen prestakuntza-beharak diagnostikatzeko prozedura sistematizatu eta berrikusi du, *P2.1 eranskina*.

Hausnarketa baten ondorioz, urtero egiten den diagnostiko hau 2018an "Focus-group" metodologiaren bidez egin zen: IVAPeko zerbitzu bakoitzeko pertsonak koordinatzaile batekin biltzen dira, prestakuntza-beharrei buruz hausnartzeko, eta koordinatzaileak taldeak egindako ekarpenak jasotzen ditu. Modu horretan, urteko prestakuntza-planean erakundeak eta pertsonen identifikatutako beharrei erantzuten zaie.

Prestakuntzari buruzko gogobetetasuna bi modutan ebaluatzen da:

- **Jasotako prestakuntzari buruzko gogobetetasun-inkesta:** pertsona guztiek betetzen dute prestakuntza bukatu ondoren, eta lortutako emaitzak kontuan hartzen dira hurrengo plana egiteko.
- **Bi urtean behingo gogobetetasun-inkesta:** erakundeak eskaintzen duen ikaskuntza eta garapen profesionala balioesten da (R3. 4 adierazlea). Azken urteotan asko hobetu da adierazle honetan. 2016ko inkestan Prestaivap proiektuaren ebaluazioa sartu zen hobekuntza bezala.

2014an, IVAPek ezagutza kritikoa definitu zuen, barne-hausnarketa baten ondorioz, eta, 2016an berrikusi ondoren, honela definitu da: jarduera edo ataza bat egiteko behar den ezagutza, bere osotasunean pertsona bakar batek ezagutzen duena (beraz, ezagutza horren jabe den pertsonak IVAPeko lanpostua uzten badu, ezagutza hori galtzeko arriskua dago). Kontzeptua definitu ondoren, pertsona horiek identifikatu ziren zerbitzu guztietan, elkarriketen bidez, eta ezagutza kritikoen mapa bat egin zen, urteroko planifikazioaren oinarri. Planifikazio horri jarraipena egiten zaio, eta ebaluatu egiten da. 2017an, zerbitzuek ezagutza kritikoen zerrenda eguneratu zuten, eta 2017ko auto-ebaluazioaren ondoren 2018an egindako hobekuntza-planean aurreikusi zen sistematikan erretiroa sartzea, *P2.1 irudia*.

ZERBITZUA	EZAGUTZA KRITIKOA
Z. Orokorrak	e-fakturazio elektronikoa IVAP mailan: zerbitzuetako pertsona bana gaitzea
Z. Orokorrak	Informatikaria gaitzea aurrekontua egiteko
Z. Orokorrak	FOAS: pertsona bat gaitzea eta dokumentatzea
Prestakuntza	Laguntzen kudeaketa: teknikari bat gaitzea
Ebaluazioa	Kappataza: teknikariak gaitzea
Ebaluazioa	Fakturazioa: arlo ezberdinen arteko ezagutzaren partekatzea
IZO	Itzulpenetako bi arduradun gaitzea
IZO	Ordainketak: administrariak gaitzea
Prestakuntza	Fakturazioa: jarraibidea sortzea

P2.1 irudia. Ezagutza kritikoen adibide batzuk

Ezagutza ez galtzeko eta denon eskura jartzeko, 2010ean Elkarlana proiektua garatu eta ezarri zen, erakundeko pertsona guztientzako barne-erabilerrako onlineko gune bat, erakundean indarrean dauden prozesu-mapen arabera antolatua; sortu zenetik, hainbat hobekuntza izan ditu; adibidez, 2018an, prozesu eta prozeduretarako zuzeneko irispidea ezarri zen.

Bestalde, IVAPeko pertsonen foro eta kanal ugari dituzte beren hobekuntzak eta berrikuntzak proposatzeko, *12 azpielementua*: prozesu-taldeen bilerak, koordinazio-bilerak, batzordeak, zuzendaritza-bilerak, berrikuntza-taldea, eta abar.

P3. NOLA BULTZATZEN DUGUN PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA

IVAPeko pertsonen kudeaketan duten parte-hartzea sistematikoki lotuta dago gure Ikuskerarekin eta Balioekin. Hala, pertsona guztiek parte hartzen dute Plan Estrategikoan, AMIAk, faktore kritikoak, Misioa, Ikuskera eta Balioak eta Planaren azken dokumentua aztertuz (*E2.3 eranskina*). Kateko egitura bat da, honela osatua: zuzendaritza-taldea, prozesua zuzentzen eta errazten duena; erakundeko 20 liderrak, parte aktiboa hartzen dutenak (horien artean daude Euskaliteko ebaluazio-klubeko zazpi ebaluatzaileak) eta erakundeko gainerako pertsona guztiak.

Lau urtean behin, Zuzendaritzak denon aurrean aurkeztu ditu Plan Estrategikoan erakundearentzat onartutako helburuak, jarduketak-ardatz nagusiak eta lortu beharreko erronkak. Urteko kudeaketa-plana, berriz, koordinazio-bileran aurkeztu da, eta, hortik, gainerako pertsona guztiengana zabaltzen da, liderren bidez. Elkarlanean ere kontsulta daiteke.

Era berean, IVAPen kudeaketa-ereduari buruzko informazio-saio bat antolatzen da urtero erakundean berriki sartutako pertsonentzat, helburu hauekin: erakundearen kudeaketa-sistema ezagutaraztea, haren orainaren, iraganaren eta etorkizunaren berri ematea eta jende berriari testuinguru bat eskaintzea, gainerakoekin eta antolaketarekin berarekin integratzen laguntzeko. Egiteko modu hori dela eta, igo egin da Estrategia eta

Kudeaketa Sistemarekiko gogobetetasun-maila: 2007an 3,2; 2018an, berriz, 3,7 (1etik 5erako eskala).

Liderren eta erakundeko pertsonen arteko komunikazioa errazteko, 2006an barne-komunikaziorako mapa definitu zen, eta, geroztik, hainbatetan berrikusi izan da. Azkena 2018an, IVAPeko lider batek Euskaliteko KnowlInn batean prestakuntza jaso ondoren. Mapan, komunikaziorako kanal eta formatu ezberdinak jaso dira, non oso garrantzitsua baita liderren rola. Komunikazioa eta parte-hartzea mekanismo ezberdinen bidez bideratzen eta sustatzen dira. Hona garrantzitsuenak:

- **Koordinazio-bilerak:** 2002an sortu ziren, eta sei astean behin egiten dira, sistematikoki. Jarduerak koordinatzeko foroak dira, baita kudeaketa-sistematikari eta erakundeko zerbitzuetako jardueren garapenari buruzko informazioa partekatze ere. Koordinazio-taldea handitzen joan da, IVAPeko 20 liderrak sartu arte, horiek zabaltzen dute-eta gero informazioa. Egutegia eta aktak IVAPeko pertsona guztien esku daude, Elkarlana plataforman.
- **Zerbitzu-bilerak:** maiztasuna zerbitzu bakoitzaren premien arabera finkatzen da.
- **Bilerak** lan- edo proiektu-mailakoak. Aparte, lantalde asko daude, batzuk iraunkorrak –Berdintasuna, Ebaluatzaileak, G3+1, Zerbitzu-kartak, Berrikuntza, Gizartea–, eta beste batzuk eginkizun espezifikoak egiteko sortuak, adibidez, jardueren urteko memoria lantzekoa edo Elkarlana izenekoa.
- **Bederatzi batzordeen eta 25 prozesu-taldeen bilerak:** horiek ere informazioa trukatzeko puntuak dira, eta, horretaz gain, prozesuak kudeatzeaz eta gauzatzeaz arduratzen dira.
- **Topaguneak:** zuzendariak deitutako bilera informalak dira, pertsona gutxi batzuekin urtean bost edo sei aldiz egiten direnak. Helburua da komunikazio informala sustatzea, lan-arlo ezberdinetako pertsonen arteko harremanak bultzatzea eta euren artean informazioa trukatzeko, eta, batez ere, pertsonen Zuzendaritzarekiko zuzeneko komunikazioa eskaintzea.

Eragingarritasuna pertsonen egiten zaizkien inkesten bidez berrikusten da. 2018an egindako inkestan, parte-hartzearekiko eta komunikazioarekiko gogobetetasun-maila 3,8koa izan zen, bi kasuetan, 1etik 5erako eskalan.

2009-2012ko Plan Estrategikoan, IVAPek aitorpenaren garrantzia balioetsi zuen, eta, geroztik, hainbatetan berrikusi eta aldatu du elementu horren sistematika. Aitorpen-mota ezberdinak daude, eguneroko lanarekin lotutako lorpen eta portaera puntualen arabera. Zuzendaritzak koordinazio-bileretan ematen du horien berri, eta, hortik, gainerakoengana zabaltzen da, liderren bidez (P3.1 *eranskina*, *Eske onaren metodo operatiboa*). Badira lehendik ezarrita dauden beste aitorpen batzuk ere; adibidez, erretiroagatik edo IVAPen 25 urtez lan egiteagatik egiten direnak, IVAPeko pertsona guztiei iriakiak. 2017ko autoebaluazioaren ondorengo hobekuntza-plana betez, erakundearen balioak aitorpenarekin lotu dira, balio horien garrantzia eta koherentzia sustatzeko. Aitorpenarekiko gogobetetasuna 2018ko inkestan sartu da, eta 3,5eko puntuazioa jaso du.

Pertsonen lana ebaluatzen da, zuzeneko arduradunaren bidez, postuaren funtzioen eta zerbitzuaren egin beharreko lanen betetze-mailaren arabera. Liderrek zerbitzuei buruz egiten duten jarraipenari buruzko gogobetetasun-maila 4,3 izan da.

P4. NOLA AREAGOTZEN DUGUN PERTSONEN LIDERGO-GAITASUNA

2000. urtera arte, IVAPeko organigramaren hierarkian oinarritzen zen kudeaketa; zerbitzu estankoa zituen, beren ekintza propioekin. 2001ean, kudeaketa aurreraturako Kalitatea proiektua jarri zen abian, eta, horrekin batera, lan-egituraren zeharkakotasuna lantzen hasi zen, lan-prozesuetan eta lidergo partekatuan oinarrituta. Hala, 2006an, lehen aldiz definitu zen lidergoa, eta geroztik hainbatetan berrikusi eta zabaltu da, barne-ikaskuntzaren bidez.

Honela definitzen dugu liderra: bere esku jarritako baliabideen bidez –pertsonalak, aurrekontuak, teknologikoak eta kudeaketak– IVAPi esleitutako helburuen lorpena sustatzen duen pertsona (P4.1 *eranskina*).

Gaur egun, 20 lider dauzkagu identifikatuta. 2013ko berrikuspenean, lider batek garatu eta gauzatu behar dituen bost konpetentziak zehaztu ziren:

1. Taldearen arduradun-gisa jokatzeko.
2. Emaizak lortzeko bideratzea.
3. Lantaldea garatu dadin eragitea.
4. Pertsonen arteko harremanak kudeatzea.
5. Koherentzia eta zintotasunez jokatzeko.

Orduan, lider guztiek parte hartu zuten lidergo-konpetentzien definizioan, eta konpetentzia horiei lotutako portaerak zehaztu zituzten. Adibidez, “Lantaldea garatu dadin eragitea” konpetentziarako, portaera hau zehaztu genuen:

- Lanak eta ardurak modu orekatuan eta gardenean banatzea.
- Pertsonen taldeari ekarpenak egiteko daukaten potentzialtasuna identifikatzea eta potentzial hori garatzeko aukerak sortzea.

Lidergoaren eragingarritasuna berrikusteko, pertsonen gogobetetasun-inkesta erabiltzen da. IVAPeko pertsona bakoitzak bost konpetentziak ebaluatzen ditu, portaeren analitik. Hauek ebaluatzen dira: zuzendaria, idazkari nagusia, zuzendariordeak eta zerbitzuburuak. 2016an arloburuak sartu ziren, eta 2018an, Informatikako eta Kudeaketa aurreraturako arduradunak.

Ebaluazio horren ondorioz, jarduketak batzuk garatu dira liderren konpetentziak hobetzeko, hala nola, pertsonen kudeaketari eta aitorpenari buruzko prestakuntza (2017) eta barne-komunikazioari buruzko prestakuntza (2018). P4.1 *irudian* lidergoaren kudeaketan egindako hobekuntza garrantzitsuenak agertzen dira. Lidergoarekiko gogobetetasun-maila orokorra urtez urte igo egin da: 2,7tik, 2018an izan duen 4,1era.

URTEA	LIDERGOA
2001	Kalitatea proiektua
2004	Hausnarketa estrategikoa eta benchmarking-a: Osakidetza, Bilbo Eskualdea, EITB
2006	Lidergoaren lehen definizioa
2009	Plan estrategikoa: lidergoa helburu estrategiko bezala
2009	Ebaluazioa 360°
2011	Lidergoaren definizioaren berrikuspena
2013	Konpetentzien eta portaeren definizioa
2016	Lidergoaren definizioaren berrikuspena, eta kopurua 20ra igotzea
2016	Pertsonen inkestan ebaluatzeko lider gehiago sartzea
2016	Prestakuntza: belaunaldien arteko ezagutza kudeatzea
2017	Prestakuntza: pertsonak kudeatzea
2018	Prestakuntza: barne-komunikazioa, inplementazio efikaza; taldeen kudeaketa

P4.1 irudia. Lidergoan egindako hobekuntza garrantzitsuak

R3. PERTSONEKIN IZANDAKO EMAITZAK

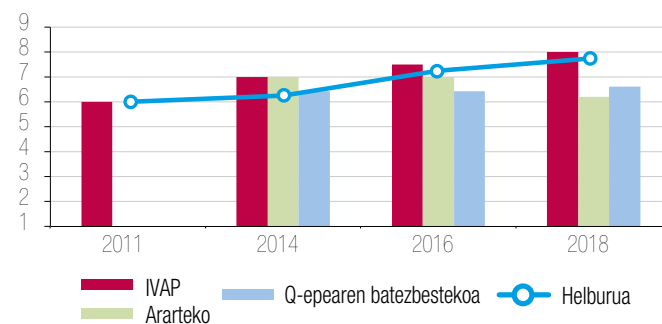
Maiztasuna > 2017-2020ko Plan Estrategikoaren laugarren erronka da IVAPeko pertsonak gaituak, inplikatuak eta baloratuak izatea; horregatik, Aginte Taula Integraleko (ATI) adierazle batzuk erronka horri lotuta daude (arrosaz itzalezatuta). Jarraipena urtero egiten da. Pertsonen gogobetetasun-inkestak bi urtean behin egiten dira, salbu eta 2013koa, orduan urtebetez atzeratu baitzen, Eusko Jaurlaritzaren mailan egindako inkesta orokorrarekin bat ez egiteko. Erantzun-maila % 74 izan zen, Q-epeko erreferentziazko erakundearena (52%) eta batezbestekoa (%60) baino askoz handiagoa.

Segmentazioa > Pertsonen inkesta erakundearen administrazio-zerbitzuen arabera segmentatuta dago. Ez da lan-zentroaren eta sexuaren araberako segmentaziorik egin, zeren, hala eginez gero, ezingo litzateke anonimatua bermatu, zerbitzu txikietako pertsonen identitatea jakingo litzatekeelako.

Helburuak > Estrategia Batzordeak aginte-taulako adierazleen jarraipena egiten du, urtero, eta Pertsonen Batzordeak inkestaren emaitzen jarraipena. Helburuak bi urtean behin berrikusten dira. Irizpide orokorra da: aurreko urteko emaitza lortu bada, hura 0,25 hobetzea; lortu ez bada, berriz, lortzea. Gogobetetasuna %75 baino handiagoa denean, mantendu egiten da. Irizpide horretaz gain, beste inguruabar batzuk ere hartzen dira kontuan, hala nola proiektu berriak edo erakundearen testuinguru orokorra.

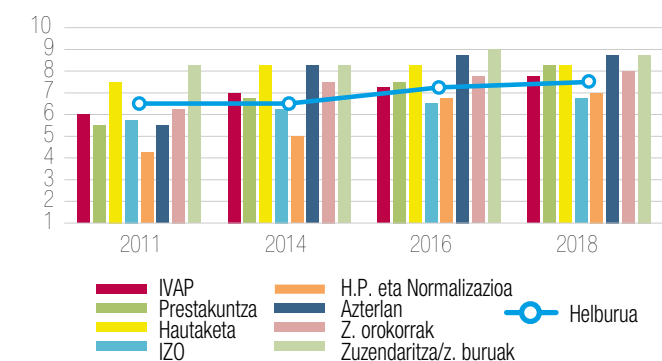
Konparazioak > Ahal diren adierazle guztietan, bi erkaketa-mota egiten dira: Arartekoarekin, Q-epeko erakunderik onena baita Pertsonak elementuan, eta Q-epeak elementu horretan duen batezbestekoarekin. Bi kasuetan, Q-epeari datuak ematen dizkieten artetik bederatzi erakunde hautatu ditugu, tamainagatik IVAPen antzekoenak direnak.

R3.1 LIDERGOARI BURUZKO GOGOBETETASUN-INDIZE OROKORRA (CME 14)



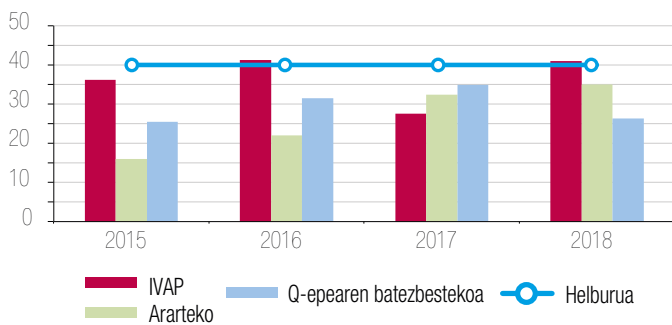
2009az geroztik, IVAPek Zuzendaritza eta zerbitzu-buruak ebaluatzen ditu; 2016an arloburuak sartu ziren, eta 2018an Informatikako eta Kudeaketa aurreratuko arduradunak. 2016ko inkestan, lidergoari buruz egindako barne-hausnarketaren ondorioz, liderren bost konpetentziak sartu ziren. Gogobetetasuna igo egin da, liderren rolak faktore hauen ondorioz izandako eboluzioagatik: barne-hausnarketa, lidergoa eta liderren konpetentzien definizioa, prestakuntza espezifiko eta ebaluazioa.

R3.2 PERTSONEN GOGOBETETASUN-INDIZE SEGMENTATUA



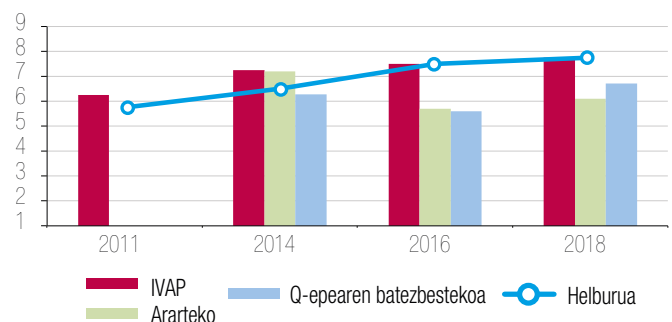
IVAPeko Pertsonen gogobetetasuna zerbitzuka ere aztertzen dugu eta aipagarria da Hizkuntza-prestakuntza eta Normalizazioaren kasua: 4,25etik 2011. urtean 7ra pasa da 2018an, arlo horretan emandako aldaketen ondorioz (lidergoa aldatu da, eta lan-giroa hobetu).

R3.3 PRESTAKUNTZAKO URTEKO ORDUEN BATEZBESTEKOA, PERTSONA BAKOITZEKO (CME 12)



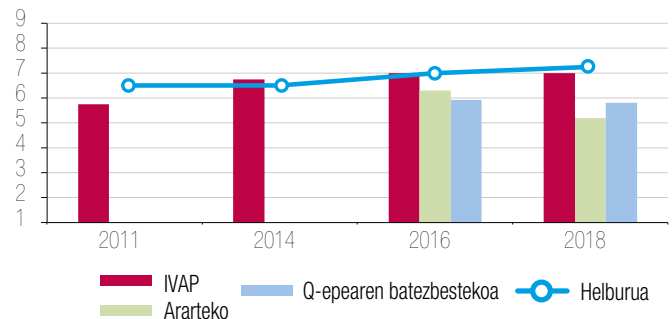
Adierazle horrek neurtzen du pertsona bakoitzak urtean egindako prestakuntza-orduen kopurua. Hasieratik, pentsatu zen egokia izango zela IVAPeko pertsona guztiei astebeteko prestakuntza eskaintzea urtero, hau da, urtean 40 ordu. Adierazle honetako fluktuazioak unean uneko faktoreen ondorio dira batez ere (araudi berria, aplikazio informatikoak,...).

R3.4 NIRE FUNTZIOA BETETZEKO JASOTZEN DUDAN PRESTAKUNTZARI BURUZKO GOGOBETETASUN-INDIZEA



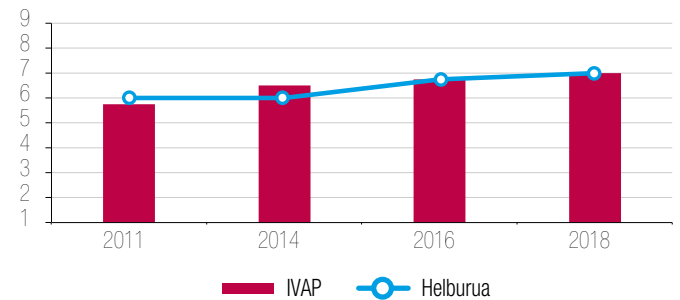
Ikaskuntzaren eta Garapen profesionalaren multzoaren barruan, hau jakin nahi da pertsonen inkestako adierazle honen bidez: ea jasotako prestakuntza nahikoa eta efikaza den lanpostuaren atazak egiteko. Joera positiboaren oinarrian, erakundeak egiten duen ahalegina dago, bai prestakuntza-premiak ebaluatzeko, bai premia horiei Prestaivapen bidez erantzuteko. Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazio Orokorraren barruan, IVAP erreferentzia bat da langileen prestakuntzari ematen zaion tratamenduari dagokionez.

R3.5 BARNE-KOMUNIKAZIOAREKIKO GOGOBETETASUN-INDIZEA (CME 30)



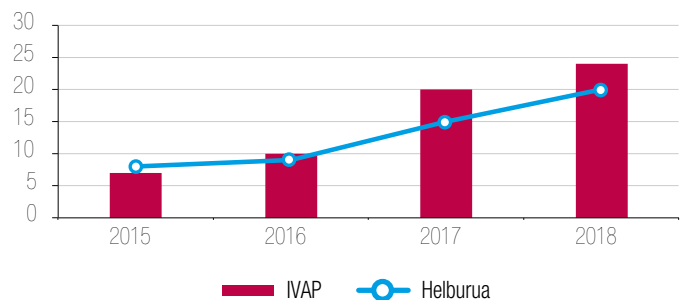
Pertsonen inkestaren beste eremu bat informazioari eta komunikazioari buruzkoa da, eta ebaluatzen du zer ahalegin egiten duen erakundeak hauei buruz informatzeko: pertsonen dagozkien gaiak, zerbitzuen marxa, helburu eta emaitzak eta barne-komunikaziorako kanalak. Topaguneak eta koordinazio-taldea barne-komunikazioaren hobekuntzaren adibideak dira. Inplementatu zirenetik, hainbatetan hobetu da beren funtzionamendua.

R3.6 PARTE-HARTZEAREKIKO GOGOBETETASUN-INDIZEA (CME 35)



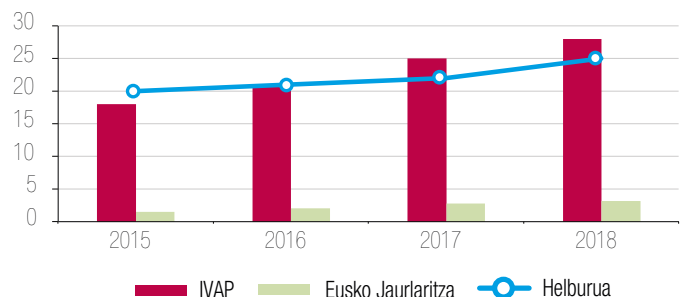
2011tik 2018ra, 5,75etik 7ra igo da parte-hartzeari buruzko gogobetetasuna. Joera positibo hori erakundearen lan-kulturarekin lotuta dago: prozesu-taldeak, lantaldeak eta batzordeak.

R3.7 ESKER-ONA JASO DUTEN PERTSONEN KOPURUA



Esker onari buruzko adierazle hau oso errotuta dago IVAPen antolaketa-kulturan, eta, beraz, asko hobetu dira emaitzak.

R3.8 TELELANA EGITEN DUTEN PERTSONEN EHUNEKOA



IVAPeko pertsonen telelanari 7,5eko puntuazioa eman diote 2018ko inkestan. Erakundearen kontziliazioaren aldeko jarrerak azaltzen du adierazle honen joera positiboa; adierazle hori proiektu honek Eusko Jaurlaritzan daukan egoerarekin bakarrik konpara daiteke.



04 Gizartea

- S1. Nola kudeatzen dugun gure gizarte ingurunearekiko konpromisoa
- S2. Nola bultzatzen dugun ingurumen-jasangarritasuna
- R4. Gizartean lortutako emaitzak

Estrategia
Bezzeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

4. ELEMENTUA. GIZARTEA

IVAPek bere Plan Estrategikoan jasota dauka gizartearekiko konpromisoa. Euskal administrazio publiko gisa duen Misoari lotutako jardueraz haratago doa konpromiso hori, eta bost jarduerara-arlo hauetan garatzen da:

- Herritarren artean euskararen erabilera normalizatzeko konpromisoa.
- Enplegu publikoan sartzeko orientazioa.
- Kudeaketa aurreratuarekiko konpromisoa.
- Gardentasuna eta kontuak ematea.
- Ingurumenarekiko erantzukizuna.

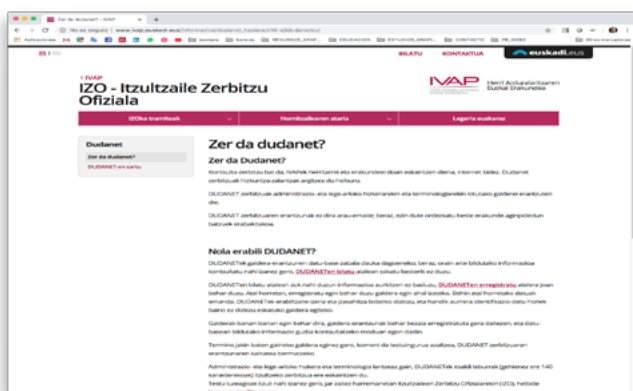
S1. NOLA KUDEATZEN DUGUN GURE GIZARTE INGURUNEAREKIKO KONPROMISOA

Beste edozein administrazio publikoren kasuan bezala, IVAPen Misoaren barruan dago Gizarte orokorrari zerbitzu ematea, eta, beraz, elementu hau garatzeak berezko zailtasun bat dauka, nabarmendu beharrekoa, zeren batzuetan zaila egiten baita bereiztea zer den erakundearen berezko Misoari dagokiona, eta zer Gizartearen ongizatea orokorrean sustatzeari dagokiona.

Azken hausnarketa estrategikoaren ondorioz, 2016an Gizarteari buruzko kontzeptua berrikusi zuen IVAPek; hala, gizarte-eragileek dauzkaten arazo, behar eta erronkak identifikatu zituen, eta, aintzat hartuta erakundean dituen baliabideak, nola lagun zezakeen aztertu zuen. Jarduketa-eremuak definitu ziren, eta lantalde bat eratu zen formalki, Gizartearekin lotutako jarduerak proposatzeko eta kudeatzeko. Ikusi *S1.1 eranskina*, Gizarte-lantaldearen ekintza-plana.

HERRITARREN ARTEAN EUSKARAREN ERABILERA NORMALIZATZEKO KONPROMISOA

IVAPek, EAEko administrazio publikoen eremutik kanpo, euskaren normalizaziorako tresna eta produktu berriktatzaileak eta erabilgarriak jartzen ditu herritarren esku.



S1.1 irudia Dudanet ataria

Garatzen diren jarduketan artean, nabarmentzekoak dira IVAPek 2012az geroztik bere webaren bitartez publiko orokorraren esku jartzen dituenak: itzulpen-memoriak

(azken bi urteetan, administrazio-legeriari lotutako gaiak, edo Eusko Jaurlaritzaren egitura eratzen duten organoen izenak), eta Dudanet, euskarari buruzko zalantzak argitzeko zerbitzua. *S1.1 irudian* tresna honen azala agertzen da.

Horretaz gain, beste produktu batzuk ere eskaintzen ditu: “Administrazioa Euskaraz” aldizkaria editatzen du; IVAPeko webean “Administrazio Hizkera” bloga agertzen da (*S1.2 irudia*); gela birtualean, lege-testuak eta prestakuntza-ikastaroetarako baliabideak eskegitzen dira, adibidez, enplegu publikoaren eskaintzari buruzkoak, eta Durangoko Liburu Azokan parte hartzen du, IVAPeko argitalpenak erakutsiz.



S1.2. irudia “Administrazio Hizkera” bloga

ENPLEGU PUBLIKOAN SARTZEKO ORIENTAZIOA

Gazteei Funtzio Publikoari sartzeko laguntzeko, enplegurako hitzaldi eta foroetan parte hartzen dugu beste erakunde eta erakundeekin batera. Hala, maiz joaten gara Euskal Autonomia Erkidegoko unibertsitateetako fakultateetara, erakusteko nola egiten diren hautaketa-prozesuak, zer betekizun eskatzen diren, zer lan-irtenbideak dauden Funtzio Publikoan, eta abar.

Adibidez, 2018an, parte hartu genuen Administrazio Publikoaren Enplegurako Foroan, Gasteizko Gizarte Langintzako Unibertsitate Eskolak antolatuta; edo Bizkaiko Ekonomia-Elkargoan, ekonomialarien funtzioei eta ekonomialariak Funtzio Publikoan sartzeko aukerari buruzko hitzaldian.

KUDEAKETA AURRERATUAREKIKO KONPROMISOA

Agente aktiboak gara kudeaketa aurreratuan oinarritutako kudeaketa-sistemen ezarpen eta garapenean. IVAPeko zazpi pertsona, bi zuzendaritza-taldekoak, Euskaliteko Ebaluatzaileen Klubeko kide dira, eta kanpoko ebaluazio eta kontrasteetan parte hartzen dute; aurreikusita daukagu urtero pertsona berri bat sartzea. Konpromiso horren ondorioz, 2010ean zilarrezko Bikain ziurtagiria aitortu ziguten, 2012an, Euskaliteko zilarrezko Q agiria eta, 2017an, Euskaliteko Diploma.

Gainera, IVAPeko pertsonak benchmarking jarduerak ezberdinetan parte hartzen dute, eta kudeaketa

aurreratuko praktikak aurkeztu dituzte Euskal Autonomia Erkidegoan eta Estatuan antolatutako ekitaldi eta jardunaldietan. Adibidez, 2017an IVAPen kudeaketa-sistematika aurkeztu zen Arabako Gazteriaren Foru Erakundean, eta, 2018an, Nafarroako Bikaintasunerako Fundazioan eta Administrazio Berriaren Foroari buruzko jardunaldietan (Alcobendas). Beste adibide bat: Plan Estrategikoa egiteko prozesu partehartzailea aurkeztu zuen Politika Publikoak Ebaluatzen Sevillan antolatutako II. Jardunaldietan. Ildo berean, 20 pertsonak parte hartzen dute Q-epeko zerbitzu-karten ebaluatzaileen klubean, baita beste erakunde batzuen ebaluazioetan ere.

IVAPek oso modu aktiboan parte hartu du Eusko Jaurlaritzako Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua garatzen (Aurrerabide), zeinaren helburua baita kudeaketa sistematizatzea Gobernuaren eremu guztietan. Horretarako, 2014an prestakuntza-programa bat garatu genuen, Funtzio Publikoarekin eta Euskalitekin batera, zuzendarientzat eta exekutiboaren sail ezberdinetan ardura-postuak dituzten pertsona guztientzat. Programa horri esker –"Egiten ikasi" du izena– 1.650 pertsona baino gehiagori eman zaio prestakuntza. Berrikusi ondoren, aurreikusita dago 2019an zehar berrabiaraztea.

Funtzio Publikoaren esparruan Kudeaketa Bikaintasunaren gaia sakontzeko, IVAPek, beste euskal erakunde batzuekin batera, Q-epea sarea sortu zuen 2005. urtean. Foro horretan, ezagutzak eta jardunbidea hobeak partekatzen dira, eta ekitaldiak antolatzen Kalitatearen Europar Astearen barruan. Q-epearen esparruan, modu aktiboan hartzen da parte Kudeaketa Aurreratuko Astearen barruan Euskalitek urtero antolatzen duen jardunaldian; hona azken ekitaldietan aurkeztutakoak: Ezagutza kritikoen Proiektua, KAEaren ezarpena eta horretarako zailtasunak, eta Prestaivap prestakuntza-proiektua.

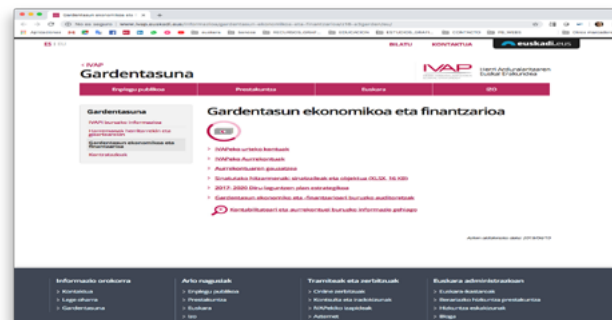
GARDENTASUNA ETA KONTUAK EMATEA

Gizartearekin duen konpromisoari eutsiz, IVAP legeaz egin behar duenaz haratago doa bere jardueraren berri emateko orduan, eta hainbat ekintza egiten ditu kudeaketa gardenarekin duen konpromisoa betetzeko.

Ildo horretan, 2014an Gardena sortu genuen (S1.3 irudia). Gardentasun-atari bat da, gure webaren barruan sortua, eta, legeak agintzen duena gaindituz, gure jarduerari buruzko alderdi batzuk publikatzen ditugu, gure borondatez; adibidez:

- Jardueren urteko memoria argitaratzen dugu gure webean. Hauek dira memoriaren alderdirik garrantzitsuenak:
 - IVAPen antolamendu-eredua.
 - Kudeaketa-mugarriak.
 - Zerbitzu eta produktuei buruzko datu kuantitatiboak
- Urteko Kudeaketa Planaren betetze-mailaren ebaluaketa.

Gizarteari dagokionez gure jarduketa zenbateraino den eragingarria neurtzeko, zuzeneko inkesta bat inplementatu genuen 2018an. Urteroko inkesta horrek 7 item ditu, eta Gizartearekin zuzeneko lotura duten jarduerak gurekin batera garatzen dituzten antolakunde, erakunde eta pertsonen artean banatzen da. Ikusi S.1.2 eranskina *Gizarterentzako galdetegia*.



S1.3 irudia Gardena ataria

S2. NOLA BULTZATZEN DUGUN INGURUMEN-JASANGARRITASUNA

IVAPen jardura ez da nabarmentzen ingurumenean duen inpaktuarengatik (elektrizitate, ur, paper, toner eta abarren kontsumoari lotua). Hori horrela izanik ere, eta ingurumenarekin dugun konpromisoari eutsiz, 2011z geroztik ingurumena kudeatzeko sistematika bat ezarri dugu Gasteizko eta Bilboko ordezkariartean. Prozedura hori Ekoskan metodologiarekin ziurtatu dugu. Adibidez, Hizkuntza-prestakuntza eta Normalizazio Zerbitzuan LED bonbilak erabiltzen dira, eta 2018 eta 2019rako aurreikusita dago kontsumo baxuko bonbila-mota horiek IVAPeko gainerako zerbitzuetan ere instalatzea. 2012n, Oñatiko egoitzan egin zen hori.

Birziklatze- eta kontsumo-neurriak ere ezarri ditugu, eta horri esker lortu dugu, adibidez, urtean hiru paper-toner gutxiago erabiltzea. Konpromiso horren helburua da IVAP ingurumen-kudeaketarako erreferente bat izatea Eusko Jaurlaritzako sail eta erakundeen artean.

Esandakoarekin jarraituz, estrategia batzuk ezarri dira ingurumen-jasangarritasuna eta –efizientzia sustatzeko, honelako jardura hauen bidez: papera modu arrazional eta arduratsuan kontsumitzea bultzatzen da, eta soberakinak sailkatzeko eta sailkapen horren arabera tratatzeko metodologia bat ezarri da.

Bideokonferentziaz egiten dira bilerak, bai zuzendaritzaren eta zerbitzu-arduradunen arteko koordinaziokoetan (IVAPen kudeaketa-ereduaren barruan aldika egiten diren bilerak dira), bai eta, 2012az geroztik, Pertsonak eta erakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkariaren Idazketa Kontseiluak egiten dituenetan ere.

2009an, eta ingurumenarekin dugun konpromisoaren adierazgarri, IVAPek PRO-23 Lekuen eta materialen kudeaketa prozesu-taldea sortu genuen; prozesu horretan, erakundeak ingurumenari dagokionez dituen portaerei buruzko alderdiak jorratzen dira, arazoak aztertzen eta dagozkion konponbideak proposatzen, baita ingurumen-jasangarritasunerako metodologiak ezartzen ere (Ikusi S2.1 eranskina).

R4. GIZARTEAN LORTUTAKO EMAITZAK

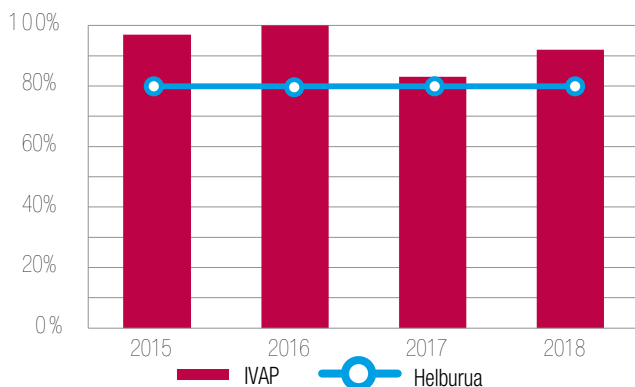
Maiztasuna > ATlren adierazle batzuk IVAPeK gizartearekin duen konpromisoari lotuta daude, eta jarraian aurkezten dira (arrosaz itzalezatuak daude). Jarraipena urtero egiten da.

Segmentazioa > Segmentazioa ez da posible elementu honetan.

Helburuak > Estrategia Batzordeak aginte-taulako adierazleen urteko jarraipena egiten du. Helburuak urtero berrikusten dira. Irizpide orokorra da aurreko urteko emaitzak hobetzea; gogobetetasuna %75etik gorakoa denean, aurreko urteko helburu berari eusten zaio. Irizpide orokor hori gorabehera, bestelako inguruabar batzuk ere hartzen dira kontuan, hala nola proiektu berriak edo erakundearen testuinguru orokorra.

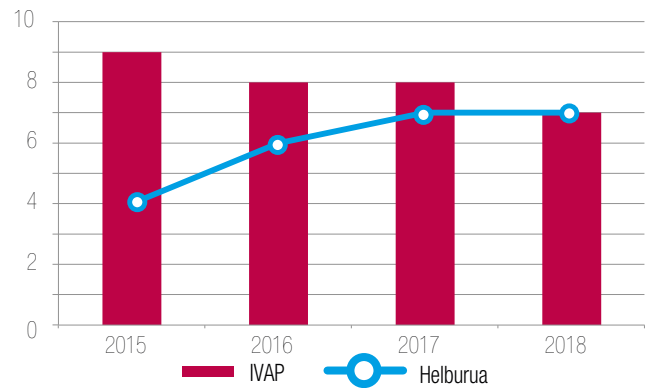
Konparazioak > Ahal diren adierazle guztietan, bi erkaketa-mota egiten dira: Euskal Legebiltzarrarekin, Q-epeko erakunderik onena Gizartea elementuan, eta Q-epeak elementu horretan duen batezbestekoarekin. Bi kasuetan, tamainagatik IVAPen antzekoenak diren erakundeak aukeratu ditugu.

R4.1 DUDANETEKIKO GOGOBEKETZE-MAILA



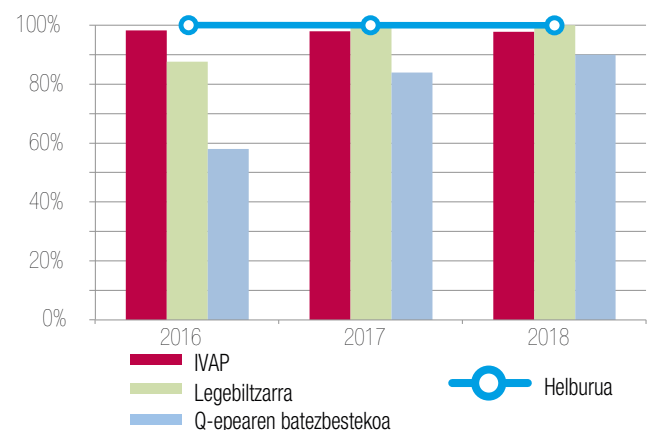
Adierazle honen bidez, neurtzen da zer gogobetetasun-maila duten erabiltzaileek zerbitzu honek emandako erantzunei buruz. Emaiza onak izaten ditu, eta 2017ko emaitzekin alderatuta, gora egin du.

R4.2 KANPO-EBALUAZIOETAN IZANDAKO PARTE-HARTZEAK (CME 24)



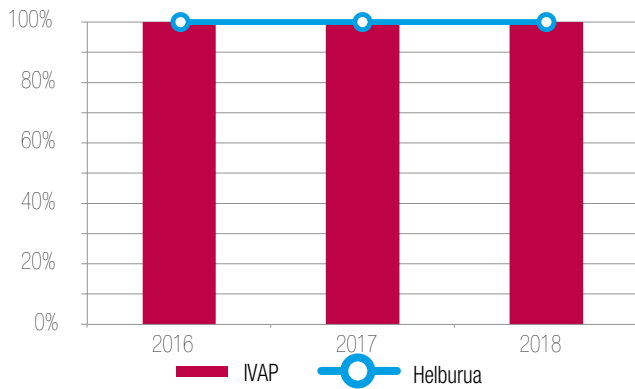
Aurrerabideko, Q-epeko eta Euskaliteko ebaluazio-prozuetan parte-hartzeak neurtzen ditu adierazle honek. 2016tik gutxieneko helburua ezarri genuen, 6 hain zuzen ere, eta urteko egoera ikusita egokitzen dugu. 2018ko beheranzko joeraren arrazoia Aurrerabide proiektuak ez zioela IVAPi ebaluaziorik egiteko eskabideak egin izan zen.

R4.3 INDARREAN DAGOEN ARAUDIAK EZARRITAKO GARDENTASUN-PARAMETROEN BETETZE-MAILA (CME 27)



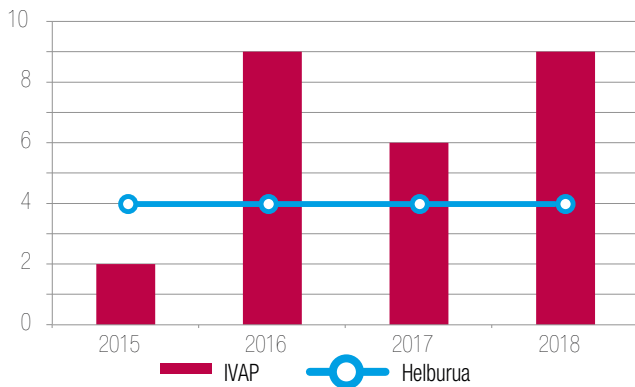
Q-epeak erakundeetako gardentasuna hobetzeko betekizun batzuk definitzen ditu indarrean dagoen araudiaren arabera, eta adierazle honek neurtzen du zenbateraino betetzen dituen gure erakundeak betekizun horiek. 2016 zein 2017. urteetan, IVAPeK ia %100 bete ditu dagozkion betekizunak. Horrek IVAPeK gardentasunarekin duen konpromisoa erakusten du.

R4.4 GARDENA ATARIAN AURREIKUSITAKO DATETAN EGUNERATUTAKO ELEMENTUEN EHUNEKOA



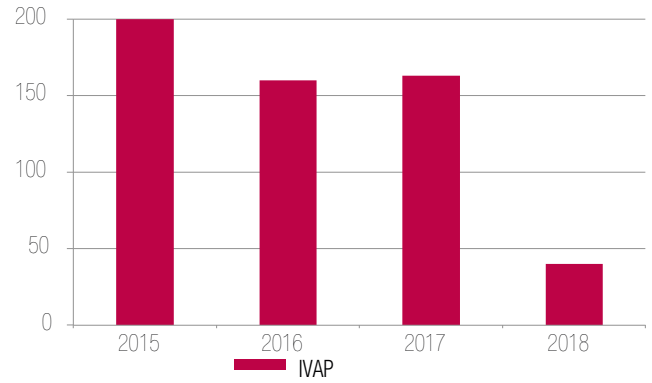
Adierazleak IVAPek publiko orokorraren esku jarritako informazioa jorratzen du, hala nola zerbitzu-kartak, plan estrategikoa, aurrekontuak, kontratu-erregistroak, beste entitate batzuekin izenpetutako hitzarmenak edo lanpostu-zerrenda. Adierazle hau 2016an ezarri zen, eta ikusten da %100 eguneratu dela informazioa aurreikusitako epean.

R4.5 FORO PUBLIKOETAN IZANDAKO PARTE-HARTZE AKTIBOEN KOPURUA (CME 15)



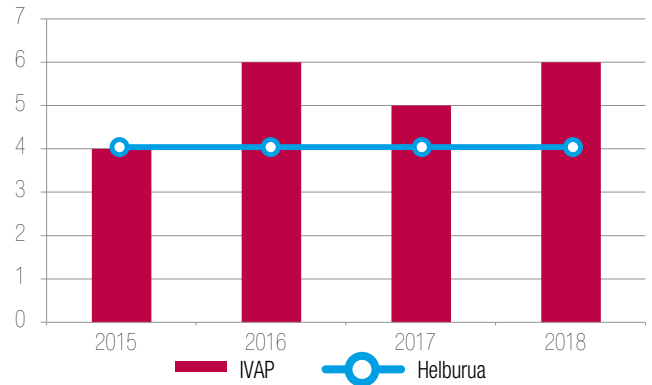
Adierazleak neurtzen du zenbateko parte-hartzea duten IVAPeko langileek herritarren intereseko produktu eta zerbitzuei buruzko informazioa zabaltzeko ekitaldietan, adibidez, Funtzio Publikora sartzeko hautaketa-prozesuei buruzko aholkularitzan eta euskarari loturiko foro desberdinetan.

R4.6 PAPERAREN KONTSUMOA IVAPEN (KUTXA-KOPURUA)



Adierazleak neurtzen du zenbat paperezko orri-kaxa gastatzen diren IVAPen urtero. Ikusten da 2016an eta 2017an jaitsi egin dela kontsumoa, IVAPek ingurumenaren jasangarritasunarekin eta efizientziarekin duen konpromisoaren ondorio gisa.

R.4.7 KUDEAKETA-SISTEMA DELA ETA, IZANDAKO PARTE-HARTZE AKTIBOEN KOPURUA (CME 25)



Joera egonkor bat ikusten da IVAPeko langileen kudeaketa-sistema aurreratuari loturiko aktibitateetako partaidetzan. Erakunde desberdinek antolatzen dituzten foroetan parte hartzen dut IVAPek kudeaketa aurreratuan bere esperientzia ekarri.



05 Berrikuntza

- i1. Nola definitzen ditugun berrikuntzarako helburuak eta estrategia
- I2. Nola sortzen dugun berrikuntzarako barne-testuingurua
- I3. Nola aprobetxatzen dugun inguruneak berrikuntzarako duen potentziala
- I4. Nola kudeatzen ditugun ideia eta proiektu berritzaileak
- R5. Berrikuntzan lortutako emaitzak

Estrategia
Bezzeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

5. ELEMENTUA BERRIKUNTZA

IVAPen, batzordeen eta berriazko lantalde baten bidez (Berrikuntza-taldea) kudeatzen dugu berrikuntza; helburua da erakundeko pertsonak koordinatzea eta “Berrikuntza eta Etengabeko hobekuntza” balioen garapenean inplikatzeko. 2017-2020ko Plan Estrategikoan, IVAPe berrikuntza zer den definitu du, eta, 2. erronkaren barruan, elementu horren berriazko helburu estrategikoak zehaztu ditu:

- Berrikuntza-sistematika bat ezartzea eta hedatzea.
- Produktu eta zerbitzuen berrikuntza eta hobekuntza bultzatzea.

11. NOLA DEFINITZEN DITUGUN BERRIKUNTZARAKO HELBURUAK ETA ESTRATEGIA

Honela definitu du IVAPe berrikuntzaren kontzeptua: “Ideiak praktika bihurtzea, balio erantsia ekarriko duten produktu, zerbitzu eta prozesu berriak sortuz, edo lehendik daudenak hobetuz, inplikaturako interes-taldeek (bezeroak, pertsonak, hornitzaileak, aliatuak, gizartea) dituzten arazo edo beharrei orain arte baino hobeto erantzuteko”.

Era berean, administrazio digitalari buruzko legeria-aldaketak direla eta, administrazio publikoek barne-kudeaketako prozesuak eta gure bezeroekiko harremanak egokitu eta berri behar izaten ditugu ezinbestean.

Beraz, araudi-aldaketa horiek aztertu, eta informazio-iturritzat hartu ditugu: hausnarketa estrategikoetan, arlo bakoitzeko AMIA azterketetan, arrakastarako faktoreetan, IVAPen jardueran eta antolaketa-ereduan, baita zerbitzu-katalogoan ere definitzeko zein diren berrikuntzaren helburuak (IVAPen Plan Estrategikoaren 2. erronkan eta balioetan zehaztuak). 11.1 irudian ikusten da zein izan diren azken araudi-aldaketak eta zer eragin izan duten kudeaketa digitalean eta gure produktu eta zerbitzuak garatzeko moduan. Azpimarratu behar da IVAP erreferentziazko antolakundea dela eremu honetan; izan ere, askotan aurrea hartu diegu eskakizun horiei, fakturazio elektronikoari emandako bultzada kasu. Horrelako proiektuak abiatzerakoan, IVAP erakunde-pilotutzat hartzen da Eusko Jaurlaritzako gainerako sailetan.

LEGEA	ALDAKETA
39/2015 Legea, Administrazio Prozedura Erkidearena	Nahitaezko Izapidetze Elektronikoa Elkarreragingarritasun-zerbitzuak
40/2015 Legea, Administrazio Publikoen Araubide Juridikoarena	Egoitza elektronikoa
25/2013 Legea, abenduaren 27koa, faktura elektronikoa sustatzeko eta sektore publikoan fakturen kontularitza-erregistroa sortzeko	Administrazio publiko guztiei fakturak e-faktura formatuan bidaltzeko betebeharra

Gardentasunari buruzko Legea	Gardentasunari buruzkoa
2016/679 Erregelamendua 16ko apirilaren 27koa, Europako Parlamentuarena eta Kontseiluarena	Datu pertsonalei buruzkoa

11.1 irudia Kudeaketa digitalari eragiten dioten legeria-aldaketak

Aztertu da, halaber, Eusko Jaurlaritzako 2009-2012ko Berrikuntza Publikoko Plana, baita Gobernantza eta Berrikuntza Publikoko Plan Estrategikoa (PEGIP 2020) ere, non IVAPe parte aktiboa hartzen duen Eusko Jaurlaritzaren zeharkako sei proiektutan. Dokumentu horiek 11.1 eranskinean daude jasota. Azterketa horien ondorioz, IVAPen estrategia eta urteko kudeaketa-planak egin dira, eta 2. erronkan –Erakunde Berritzailea– Eusko Jaurlaritzan definitutako proiektu eta estrategiak jaso dira. 11.2 eranskinean, erronka estrategiko hau lortzeko 2018an garatutako ekintzak jaso dira.

Euskal iturri informazio-iturri garrantzitsua da kudeaketarako eta zerbitzuak garatzeko behar ditugun berrikuntza-estrategiak definitzeko. Entitate horretako Ebaluatzaileen Klubean, IVAPe sei pertsonak hartzen dute parte; horretaz gain, KnowInn ikastaroetan parte hartu da, eta, horri esker, 5S eta 5S digitalak bezalako proiektuei ekin ahal izan zaie. Autoebaluazioekin eta kanpoko ebaluazio eta kontrasteekin, berriz, hobekuntzen eta jardunbide egokien arloak identifikatzen ditugu, eta horrek gure produktuak eta zerbitzuak berritzen eta hobetzen laguntzen digu.

Adibidez, 2012an egindako kanpo-ebaluazioaren eta barne-berrikuspenaren ondorioz, IVAPe aldaketa garrantzitsuak sartu zituen batzordeetan eta kudeaketa-sistematikan; helburua zen batzordeen arteko lankidetzara eta zeharkakotasuna areagotzea eta, horrekin batera, IVAPe arlo ezberdinen ideiak, ezagutzak eta esperientziak gehiago partekatzea. Foro horretan ikasi genuen, halaber, nola berregituratu IVAPe prozesuen ikuspuntua (2015ean egin zen hori).

Gida honetan zehar esan dugun bezala, IVAP Q-epea Kudeaketa Aurreratuko euskal entitate publikoen sarearen barruan dago. Foro horretan planteatutako hausnarketek eta beste administrazio publikoekin esperientziak eta proiektuak partekatzeak aukera ematen digute, batetik, kudeaketa publikoaren gaineko informazio garrantzitsua lortzeko, eta, bestetik, gure bezeroek berrikuntzaren eremuan dituzten beharrak eta igurikimenak zuzenean jasotzeko, baita foro horretan dauden beste erakunde batzuen jardunbide egokien berri jasotzeko ere.

Azpimarratu behar da IVAPe planteatzen dituen proiektu berritzaile gehienak informazio-teknologiekin daudela lotuta. Ildo horretan, erakundeak plan informatiko bat dauka estrategia-aldi bakoitzerako, eta urteko plan bat IKTen bidez erakundearen jardueren efikazia hobetzeko eta sustatzeko behar diren neurriak planifikatzeko eta garatzeko (IKT horiek ad hoc aplikazioak edo tresna estandarrak izaten dira). Urteko plana sistematikoki

berrikusten eta ebaluatzen da, PRO-04 IKTen kudeaketa prozesuaren barruan (11.3 eranskina).

12. NOLA SORTZEN DUGUN BERRIKUNTZARAKO BARNE-TESTUINGURUA

2005-2008ko Plan Estrategikoaz geroztik dauka IVAPek barneratuta berrikuntzaren kontzeptua, eta, kudeaketa-sistematikan zehaztutako mekanismo batzuen bidez, hasieratik bultzatu du pertsonen batzordeetan eta lantaldeetan parte har dezaten.

P3 azpielementuan esan den bezala, pertsonen parte-hartze aktiboa, inplikazioa eta sorkuntza-garapena sustatu nahi da, eta, horretarako, bileren sistema erabiltzen da: koordinazio-bilerak, zerbitzu-bilerak, arloko edo proiektuetako bilerak edo batzorde eta prozesuetakoak, baita Topaguneko bilerak ere, non urtean bospasei aldiz biltzen baitira Zuzendaritza eta pertsona gutxi batzuk, lan-arlo ezberdinetako pertsonen arteko harremanak eta informazioaren eta jardunbide egokien trukea sustatzeko.

Bilera sistematiko horiez aparte, jardunbide egokien saioak antolatzen dira IVAPen barruan, geure potentziala aprobetxatu, eta aplikatu diren berrikuntzen emaitzak erakundeko gainerako pertsonekin partekatze, eta ikusteko ea IVAPeko beste arlo batzuetan ere aplika daitezkeen. Horietako bat Kappataza proiektua da; 2016an jarri zen martxan, hizkuntza-eskakizunak egiaztatze azterketen inguruan: hizkuntza-trebetasunak modu anonimoan ebaluatzen dira, eta zuzentzeko orduan egon litezkeen ezberdintasun esanguratsuak aztertzen. Proiektu horren emaitzak ebaluatu ondoren, erabilitako teknologiaren berri eman zen, IVAPeko beste arlo batzuetan aplikatu daitezkeen aztertze.

Era berean, betiere ideien sorkuntza bultzatu eta sustatzeko, IVAPek prestakuntzarako tresna espezifiko bat dauka: Prestaivap. Proiektu hori propio sortutako zeharkako lantalde batek egin zuen, erakundeko pertsona guztiei berrikuntzaren arloko prestakuntza espezifiko emateko, besteak beste.

Plan hori egiteko, IVAPeko pertsona guztien beharrak aztertzen dira. 2017. urtean, adibidez, IVAPeko bi pertsonak prestakuntza jaso zuten Sorkuntzarako teknikak eta prozesuak ikastaroan, eta 2018an, proiektu pilotu bat landu zen teknika horiek martxan jartzeko IZOn, itzulpen memoriak hodeian kudeatzeko hobekuntzan.

12.1 irudian, arlo honetan 2017an eta 2018an egindako ikastaroak agertzen dira.

URTEA	BERRIKUNTZARI BURUZKO PRESTAIVAP IKASTAROA	PARTE-HARTZAILEAK
2017	Jarraibide-diseinua	9
	Moodle	10
	Open Data	53
	Administrazio-prozeduraren lege berria	64
	Trados TAO tresnak	13
	Sorkuntzarako teknikak eta prozesuak	2
	Assesment Center	5
2018	XUXEN eta HOBELEX: zuzenketarako sareko tresnak	23
	Mentoring prestakuntza	13
	Coaching Office 365	3
	Gaitasun digitalak lantzeko ikastaro sorta (Identifikazio elektronikoa, netiketa, eten digitala,...)	11
	Galdesortak prestatzeko eta ebaluatzeko teknikak. oinarritzko ikastaroa	7
	Datuak babesteko erreglamendu orokorra	8

12.1 irudia. Prestaivap Prestakuntza

Azpimarratzekoak dira IVAPeko 2017ko prestakuntza-plan espezifikoaren ebaluazio-datu hauek: 2. erronka estrategikoari (Antolakunde berritzailea) lotutako prestakuntza-ekintzen portzentajea %13 izan da, eta 3. erronkan ere bai (Kudeaketa Aurreratua). IVAPeko pertsonen berrikuntza garatzeko aukerari dagokionez 2018. urtean adierazi duten gogobetetasun-maila 5etik 4,03 izan da.

13. NOLA APROBETXATZEN DUGUN INGURUNEAK BERRIKUNTZARAKO DUEN POTENZIALA

IVAPek harreman-oinarri zabala du, eta horretan oinarritzen da jarduketa berritzaileak garatzeko eta hobekuntza esanguratsuak egiteko. Aurreratzen ari gara berrikuntza irekiaren arloan, gure barne-mugetatik haratago joanez; hala, beste antolakunde batzuekiko lankidetzaren bidez (EUSKALIT, DACIMA, EJE, Q-epea, edo Eusko Jaurlaritzako Informatikako eta Telekomunikazioetako Zuzendaritza) proiektu, produktu edo kudeaketa-modu berritzaileak abiatu ahal izan ditugu. Ildo horretan, eta DACIMArekin izandako lankidetzaren baten ondorioz, 2014. urtean Eusko Jaurlaritzak prozesu telematikotarako herritarren esku jartzen dituen formulario guztiak berraztertu ziren, eta hizkera argi eta ulergarriagoan eman.

Ikuspuntu hori ezinbestekoa da gure produktuak eta zerbitzuak berritzeko, eta gure kudeaketa-sistematik ere bai; horregatik, gure estrategian integratu, eta garatzen jarraitzen dugu, adierazle eta helburu espezifikoekin kopurua handituz: benchmarking ekintzak, aurkeztutako jardunbide egokiak, foro publikoetan izaten ditugun parte-hartze aktiboak, edo bezeroekiko

13.1 *irudian* agertzen da zein diren arlo honetan garatutako berrikuntzarik esanguratsuenak eta zer erakunderekin jardun dugun horretan.

URTEA	ERAKUNDEA	HOBEKUNTZA/BERRIKUNTZA
2005	UZEI	IDABA datu-basea
2006	EUSKALIT	Ezarritako 5S fisikoak
2014	DACIMA	Administrazio-hizkera erraztea: Administrazioaren dokumentuak. Eskabidea
2014	Q-epea	Konparazioak egitea adierazle-sorta baten bidez
2014	DACIMA/ EUSKALIT	Aurrerabide (I)
2015	EUSKALIT	5 S digitalak ezartzea
2015- 2019	DACIMA/OCE- KEB /EJIE / IVAP	Administrazioak sorturiko dokumentuak estandarizatzeko batzordea
2016		Big Data analisiak aplikazio-trazetan
	DACIMA	Administrazio-hizkeraren bloga
	Gipuzkoako FA	Idazlagun
2017	EJIE/DACIMA	Prestakuntza digitalen ziurtagiriak
	EJIE/DACIMA	Profil digitalen ziurtagiriak
	Q-epea	Gardentasunaren CHECK list
	EJIE	Open Shift
2018		B@K
	DACIMA	Hizkera argia euskadi.eus-eko zerbitzu eta prozedurak argitaratzean (COP)
	EJIE	Windows 10. Migrazioa eta mahaigain birtuala ezartzeko Eusko Jaurларitza osoan

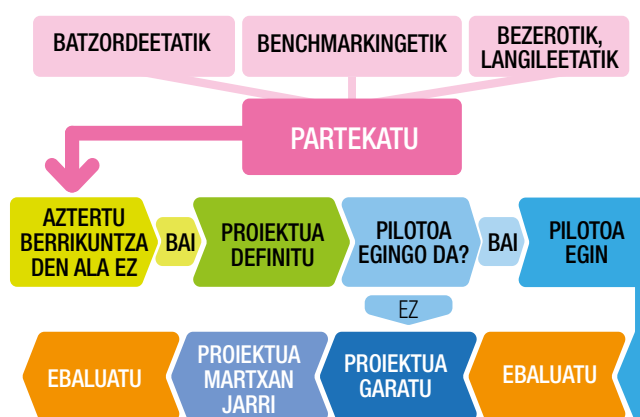
Gainera, *C3 azpielementuan* adierazi den bezala, IVApek eskaintzen dituen produktu asko ad hoc eta bezeroarekiko lankidetzan eginak dira. Adibidez, Getxoko Udalaren 2016ko EPEa kudeatzeko weba udal horren beharren arabera diseinatu zen, udaletxeo teknikoekiko lankidetzan eta udaletxe horretako BAZaren erabiltzaileek balidatuz. *C2.2 irudian* bezeroekiko lankidetzan garatutako zerbitzu eta produktu esanguratsuenak agertzen dira.

Azpiramarratzekoa da, halaber, sare sozialak dinamizatzeko IREKIArekiko eta Gobernantza eta Administrazio Publikoko Sailarekiko lankidetzan 2016an sortutako zeharkako lantalde berria, non erabaki baitzen garrantzitsua zela sare sozialetan egotea, gure prozesu eta barne-harremanak eta gure bezeroei eta interes-taldeei ematen dizkiegun zerbitzuak eta arreta hobetzeko. Hala, hainbat kontu ireki ziren: Twitter, Facebook, Youtubeko kanal bat eta bloga. Era berean, kanal horietan publikatzeko arau batzuk egin ziren. Berrikuntza horietako batzuk administrazio publikoko

14. NOLA KUDEATZEN DITUGUN IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK

Aipatutako aldaketen ondorioz, 2015ean beste lantalde bat sortu zen batzordeen egiturari, berrikuntzak koordinatzeko eta sustatzeko eta horien aplikazioa ebaluatzeko.

Lantalde horrek aplikatu beharreko sistematika definitu du, hasi ideia identifikatzetik eta garatutako hobekuntza edo berrikuntzaren efikazia neurtu arte, barne hartuta prozesu horren fase ezberdinak: ideiak jasotzea, lehenestea, balidatzea eta proiektua garatzea eta martxan jartzea. *14.1 irudian*, IVAPeko ideia eta proiektu berritzaileen kudeaketa laburtzen da.



14.1 irudia. IVAPeko ideia eta proiektu berritzaileen kudeaketa

Produktu edo zerbitzuak hobetzeko, berritzeko edo martxan jartzeko unea iritsita, IVApek teknika berritzaileak, partekatuak eta baliagarriak erabiltzen ditu, besteak beste. honako hauek:

- **Proba pilotuak.** Proba pilotuetan, batez ere IVAPeko langileek eta bere ezagutza espezifikoa gatik beste administrazio batzuetatik hautatutako langileek parte hartzen dute. Adibidez, eskaintzen diren ikastaro berrietan, gamifikaziokoetan zein onlinekoetan.
- **Erabiltzaileen Historiak** garapen informatikoetan. Metodologia horri esker, datu-bilketarako bilera asko saihesten dira, eta inplikaturako pertsonen iritzi guztiak hartzen dira kontuan. Erabiltzaileen historiak idatzizko betekizun edo erabilera-kasu bat ordezkatzeko, esaldi bat edo bitan, sistema informatiko baten erabiltzaileen hizkuntza arrunta erabiliz. Erabiltzaileen historiak betekizunak zehazteko egokiak diren garapen-metodologietan erabiltzen dira (erabiltzaileekiko eztabaida eta balidazio-probekin batera).

Zerbitzu eta produktu berriak garatzeko, IVAPeK baliabide materialak eta langileak jartzen ditu, eta lantalde espezifikoak ditu IVAPeKo eskumen-eremuetako alderdiak berritzeko eta ikertzeko, hala nola Pertsonak eta Erakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria,

Administrazioa Euskaraz aldiakaria, Administrazio-hizkera argia bloga edo gela birtualeko ikastaro irekiak.

Era berean, lan egiten dugu berrikuntzaren arloan dugun esperientzia kanporatzeko. Hona arlo honetan garatutako ekintza garrantzitsuenak:

- OPEN-DATA Euskadi. Itzultzaileen Zerbitzu Ofizialaren itzulpen-memoriak publikatzen ditugu; une honetan, Valentziako enpresa bat ari da horiek erabiltzen.
- OPEN-DATA Euskadi. IVAPeke ikastaroen katalogo osoa publikatzen dugu, fitxa teknikoak barne.
- OPEN-APPS Euskadi. IVAPeke bi aplikazioen kode osoa publikatzen dugu (aldizkarien kudeaketa eta Dudanet).
- Hautaketa-prozesuak kudeatzeko aplikazioaren lagapena; horren barruan, gure zerbitzarietan ostatatzeko aukera eta euskarri teknikoak eman zaie:
 - Segurtasun Saila, Ertzaintzaren EPEak eta Udaltzaingoen deialdia bateratua kudeatzeko.
 - Eusko Legebiltzarra. Enplegu-eskaintzak kudeatzeko.
 - Getxoko Udala. 2016ko enplegu-eskaintza kudeatzeko.
 - Arabako foru-suhiltzaileak. 2017ko enplegu-eskaintza kudeatzeko.
 - Segurtasun Saila. Trafikoa. Autoeskoletako irakasle eta zuzendarien gaikuntzaren kudeaketa.

Sistemaren eragingarritasuna helburuen betetze-mailarekin neurtzen da. Ildo horretan, 2. erronkaren helburu estrategikoen betetze-maila (Antolakunde berritzailea) %54,63 izan da 2018an. (*) (2. urtearen egoera).

R5. BERRIKUNTZAN LORTUTAKO EMAITZAK

Maiztasuna > Berrikuntzako adierazle-sorta zabala daukagu, eta horietako zati bat gure ATI barruan dago; arrosaz itzalezatuta aurkeztu ditugu, erraz identifikatzeko; aparte, badaude beste adierazle batzuk ere, batzordeetan eta prozesuetan kudeatzen direnak. Aginte-taulako adierazleen urteroko jarraipena Estrategia Batzordean egiten da, eta sei hilean behingoa, prozesu-taldeetan.

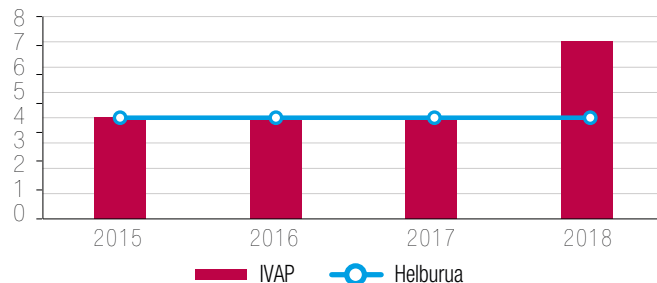
Segmentazioa > Segmentazioa ez da posible elementu honetan.

Helburuak > Irizpide orokorra da aurreko urteko emaitza hobetzea; adierazlea % 75 baino handiagoa denean, aurreko urteko helburuari eusten zaio. Irizpide orokor horretaz gain, beste inguruabar batzuk ere kontuan hartzen ditugu, hala nola proiektu berriak eta erakundearen unean uneko testuingurua.

Konparazioak > Bi parametro hartu ditugu konparatzeko: Q-epeko erakunde hoberena, eta batezbestekoa, elementu bakoitzarena. Q-epeari datuak ematen dizkieten artetik bederatzi erakunde hautatu ditugu, tamainagatik IVAPen antzekoenak direnak.

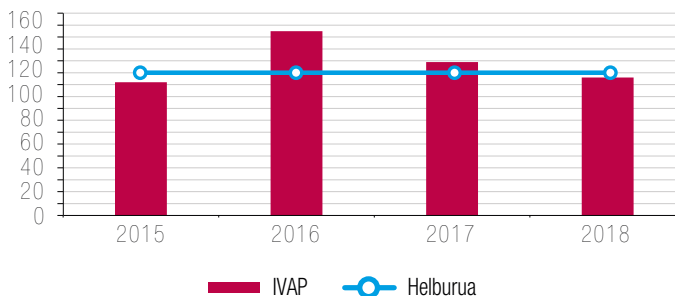
Q-epea EAEko entitate publikoen sare bat da, eta IVAPeke, sare horren barruan egonik, adierazle-sorta bat partekatzen du haiekin. Berrikuntzaren elementuan, SPRI erakundeak lortu ditu emaitza onenak eta elementu honetan adierazle batean konparazioak egitea posible izan da.

R5.1 PRODUKTU/ZERBITZU/PROZESUEKIN LOTUTAKO BENCHMARKING-EKINTZEN KOPURUA (CME 22)



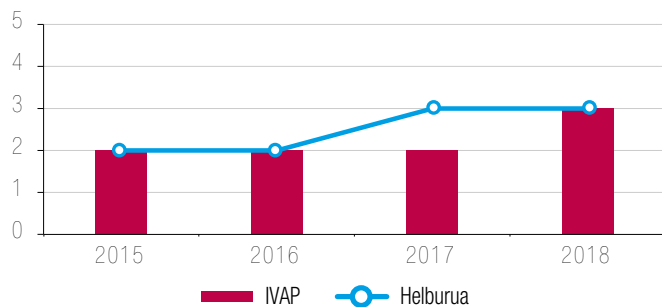
Benchmarking-ekintzei esker gure produktu, prozesu eta zerbitzuak hobetuz joan dira, eta zenbait kasutan ezarritako helburuaren gainetik garatu dira. Gehikuntza hori zor zaio, bereziki, IVAPeke Q-epean (prozesuen hobekuntza) izandako parte hartze aktiboari, gune hori aprobeztatu baitugu berrikuntzaren iturburu bezala. Urtero aurreiskusten dugu gutxienez lau benchmarking-ekintza egitea eta 2020rako helburu metatuta 16 izatera heltzea da.

R5.2 PRODUKTU/ZERBITZU/PROZESU BERRIEN KOPURUA (CME 9)



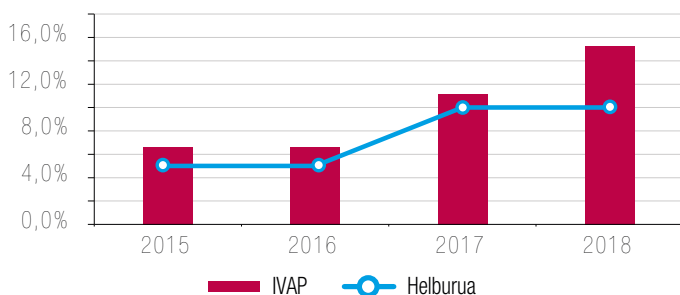
Adierazle honetan jaso ohi ditugu IVAPeke zerbitzuetan sortu diren produktu, zerbitzu eta prozesu berriak (aurreko urteetan eskaini ez direnak). 2016an ikusten den emaitza urte horretan eman behar izan ziren prestakuntza ikastaroen edizio-kopuruari dagokio, lege-aldaketak behartuta (I1.1 irudian ikusten dira). 2017an martxan jarri dugun Plan Estrategikoan berrikuntzak duen garrantzia ikusita, 2019an gainbegiratzeko ari gara adierazle hau elikatzeko erabiltzen dugun irizpidea. Hemendik aurrera gure produktu, zerbitzu eta prozesu berriak berrikuntzak eragindakoak diren edo bezeroen beharrek bultzatuta sortu diren neurturen dugu. Kopuru absolutuak erabili beharrean, IVAPen jardueran sortutakoen gainean jasoko dugu zein ehuneko den berrikuntzari erantzuten diona.

R5.3 AURKEZTUTAKO JARDUNBIDE EGOKIEN KOPURUA



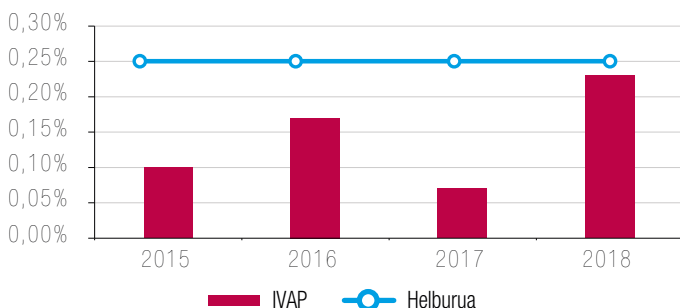
IVAPeko arloen arteko ikaskuntza-ekintzak sustatzen ditugu, barne-berrikuntza garatu eta arlo bateko ezagutza erakunde osora zabaltzeko. 2016ra bitarte, helburua izan da urtean bi jardunbide egoki egitea; helburu hori behin eta berriro bete zenez, 2017an 3ra igo zen, baina ez zen lortu arrazoi jakin batzuegatik. 2018rako, helburua izan da 3 lortzea, gai garelako eta lortzeko proposamenak ere baditugulako.

R5.4 IKTEI ESLEITUTAKO GASTUAREN AURREKONTUAREN EHUNEKOA (CME 23)



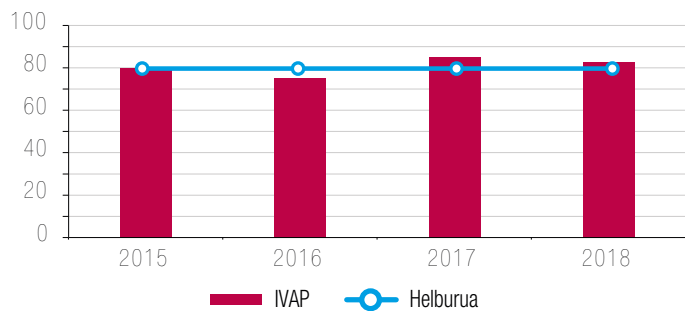
EJren eta EJIE erakundearen arteko programa-kontratuaren barruan, urteko ekitaldian exekutututako aurrekontu guztitik IKtetan zer portzentaje gastatu den adierazten du. Joera positiboa da, eta hazten doa urtetik urtera. 2017an helburua %7ra igo zen eta 2018an %10era, eguneratzeko azpiegitura teknologikoak eta IZOrako aplikazioa migratzeko.

R5.5 IKERKETARI ESLEITUTAKO GASTUAREN AURREKONTUAREN EHUNEKOA (CME 26)



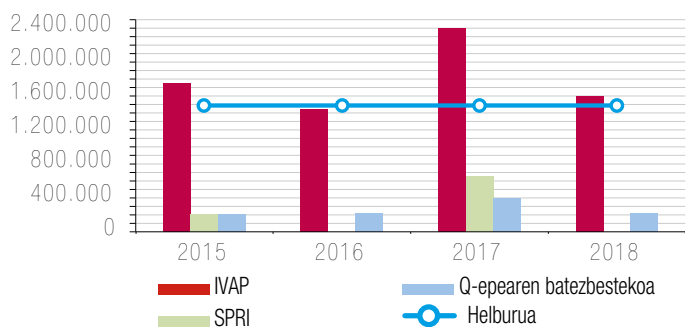
Ikerketari esleitutako gastuaren aurrekontuaren ehunekoa honako hauen artean banatzen da: administrazio-zientziak ikertzeko dirulaguntzak, Leizaola saria eta hirigintza eta lurralde-garapenari buruzko bekak (EVETU). 2017an Leizaola saria huts deklaratu zen, aurkeztutako lanen kalitate-urria zela eta. Kontuan hartu behar da ikerketarako laguntzak nahiko murriztu zirela ordurako gastuaren euspina zela eta, eta horregatik, ez ziren jada erakargarriak. 2018an aurrekontu-partida berriro gehitzea erabaki zen. Era beran, EVETUren bekak eskuratzeko betebeharrak jaiste erabaki zen.

R5.6 PROGRAMATUTAKO EKINTZA INFORMATIKOEN BETETZE-PORTZENTAJEA



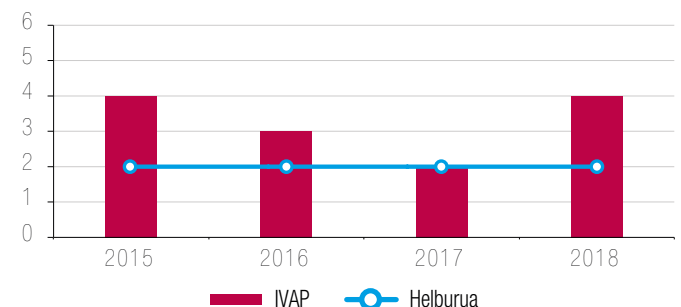
Adierazle honen bidez, neurtzen da urteko kudeaketa-planearan programatutako ekintza informatikoetatik zenbat gauzatu diren. Helburu bezala, % 80 betetzea ezarri zen; izan ere, proiektu informatikoak garatzeko, askotan beste batzuen inplikazioa behar izaten dugunez (aholkularitza, DACIMA, azpiegitura, erabiltzaileen datua jasotzea, probak,...), askotan epeak atzeratu behar izaten dira. 2016an, Getxoko Udalak bere EPEa kudeatzeko aplikazio informatikoa eskatu zigun, eta horrek IVAPeko proiektu batzuk atzeratzea eragin zuen.

R5.7 IVAPEKO WEBAK IZANDAKO BISITA-KOPURUA



Urteko bisita-kopurua adierazten du; IVAPeko webear bertan dagoen estatistika-tresnaren bidez ateratzen da. Datu hauek ateratzen dira, google analyticsetik. 2016an SPRIk ezin izan zigun daturik eskaini; 2018an, web-orriaren aldaketa dela eta, ez daukate datu fidagarriak.

R5.8 EGINDAKO ETA MARTXAN JARRITAKO PILOTUEN KOPURUA



Adierazle honek erakusten du IVAPen egin eta, dagozkien egokitzapenen ondoren, martxan jarritako proiektu pilotuen kopurua. Helburua da urtean 2 izatea. Helburu hori (urtean 2 pilotu) ezartzeko orduan kontuan hartu da pilotuak egiteak ez dakarrela, ezinbestean, abian jartzea, baina berrikuntza bultzatzeko bitartekotzat jo dugu.

Estrategia
Bezeroak
Pertsonak
Gizartea
Berrikuntza

Eranskinak

Aurkezpena

A1 Erakundearen organigrama	51
A2 IVAPen kudeaketa mugariak	52-54
A3 2017-2020ko Plan Estrategikoa	55-56
A4 Prozesu-mapa	57

1. Elementua: Estrategia

E1.1 Informazio-buletinaren laburpena	58
E1.2 Aginte Taula Integrala (ATI)	59
E2.1 Canvas metodologia	60
E2.2 Jarduera-eredua	61
E2.3 AMIA baten analisi-eredua	62-63
E3.1 2019ko Kudeaketa Plana	64-65
E4.1 Elkarlana share-pointa	66

2. Elementua: Bezeroak

C1.1 Bezeroen perimetroa	67
C1.2 Binomioen mapa	68-69
C1.3 Bezero instituzionalaren inkestaren laburpena	70-71
C1.4 Bezeroekin sinatutako hitzarmenak	72-73
C2.1 Zerbitzuen katalogoa	74-75
C2.2 Prestakuntzaren Zerbitzuen kartaren laburpena	76-77
C2.3 IVAP sare-sozialetan	78
C3.1 Prozesu baten diagrama	79

3. Elementua: Pertsonak

P1.1 Harrerako eskuliburua	80-81
P1.2 Bizitza pertsonala eta lana uztartzeko neurriak batzen dituen gida	82-83
P1.3 Pertsonen gogobetetasuneko inkestaren laburpena	84-85
P2.1 Prestaivap: diagnostikatzeko prozedura	86-87
P3.1 Esker onaren metodo operatiboa	88-89
P4.1 Lidergoa IVAPen, gaitasunak eta jokabideak	90-91

4. Elementua: Gizartea

S1.1 Gizarte-lantaldearen ekintza-plana	92
S1.2 Gizarterentzako galdetegia	93
S2.1 PRO-23 Lekuen eta materialen kudeaketa	94

5. Elementua: Berrikuntza

I1.1 PEGIP 2020ko proiektuak	95
I1.2 Erakunde berritzaile erronkaren ekintzak	96
I1.3 PRO-04 IKTen kudeaketa prozesua	97

HAUTAKETAKO ETA PRESTAKUNTZAKO ZUZENDARIORDETZA

Imanol Uriguen

PRESTAKUNTZA
ZERBITZUA

HAUTAKETA
ZERBITZUA

KOORDINAZIOKO ETA KUDEAKETAKO IDAZKARITZA

Fulgen Aledo

ZERBITZU
OROKORRAK

INFORMATIKA

DOKUMENTAZIO
GUNEAK

KALITATEA ETA
ETENGABEKO
HOBETUNTZA

AZTERLAN ETA
ARGITALPEN ZERBITZUA

EVETU

ZUZENDARITZA

Maite Iruretagoiena

EUSKARAKO ZUZENDARIORDETZA

Garbiñe Doval

HIZKUNTZA PRESTAKUNTZA ETA
NORMALIZAZIO ZERBITZUA

HIZKUNTZA
PRESTAKUNTZA

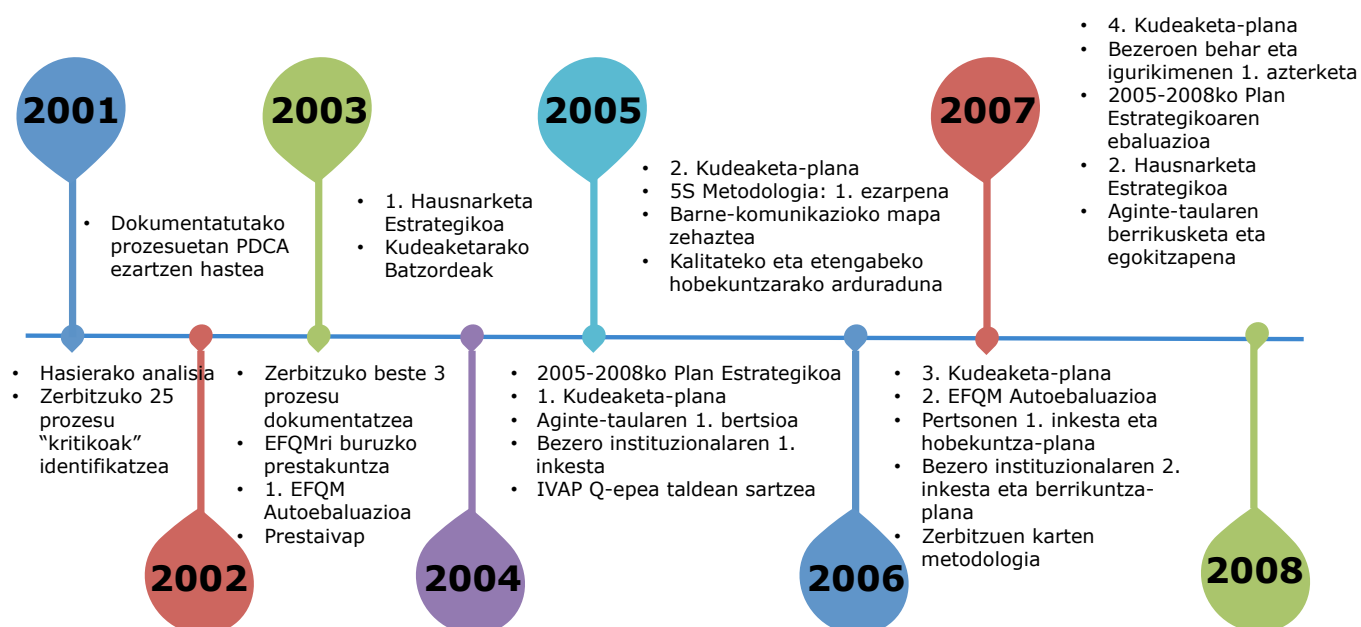
EBALUAZIOA

ADMINISTRAZIO
HIZKERA

ITZULTZAILEEN ZERBITZU
OFIZIALA

TERMINOLOGIA

ITZULPENGITZA ETA
INTERPRETAZIOA







IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

2017-2020 PLAN ESTRATEGIKOA



Laburtua
Euskaraz
2017ko urtarrila, 0.1

3. Erronkak, helburu estrategikoak eta estrategiak

Erronkak

1. Bezeroari begirako erakundea
2. Erakunde berritzailea
3. Kudeaketa aurreratua
4. Pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuak
5. IVAP marka



BALIO KATEAREN BATZORDEAK
**KUDEAKETARAKO
BATZORDEAK**
**1
ESTRATEGIA**

PRO-01 Plangintza Estrategikoa eta Kudeaketa
 PRO-02 Aliantzen kudeaketa
 PRO-03 Euskararen Erabilera Plana
 PRO-04 IKTen kudeaketa

**2
PERTSONAK**

PRO-05 Pertsonen kudeaketa

**3
BEZEROA ETA KANPO
KOMUNIKAZIOA**

PRO-07 Bezeroaren kudeaketa
 PRO-08 Kanpo komunikazioa

**4
PRESTAKUNTZA**

PRO-10 Beharren diagnostikoa eta plangintza
 PRO-11 Programazioa eta jarraipena
 PRO-12 Ebaluazioa eta transferentzia

**6
ITZULPENGINTZA ETA
ADMINISTRAZIO HIZKERA**

PRO-16 Itzulpengintza eta interpretazioa
 PRO-17 Terminologia
 PRO-18 Agirien estandarizazioa eta komunikazio elektronikoa

**5
HAUTAKETA**

PRO-13 Hautaketa-deialdien kudeaketa
 PRO-14 Epaimahaia eta parte-hartzea
 PRO-15 Hautaketaren inguruko aholkularitza
 PRO-27 Hizkuntza-eskakizunetako deialdi orokorrak

**7
IKERKUNTZA, ARGITALPENAK, ETA
DOKUMENTAZIO GUNEA**

PRO-19 Argitalpenen kudeaketa
 PRO-20 Ikerkuntzaren sustapena
 PRO-21 Dokumentazio-gunearen kudeaketa

LAGUNTZARAKO BATZORDEAK
**8
BALIABIDE EKONOMIKOAK,
MATERIALAK ETA
KONTRATAZIOA**

PRO-22 Aurrekontuaren prestaketa eta kudeaketa
 PRO-23 Lekuen eta materialen kudeaketa
 PRO-24 Erosketen eta kontratazioaren kudeaketa

**9
LAGUNTZA JURIDIKOA**

PRO-25 Aholkularitza juridikoa
 PRO-26 Datuen babesa eta gardentasuna

AIH ADMINISTRAZIOA

2019ko apirila

BERRIAK	1
BIBLIOGRAFIA	3
Liburuak.....	3
Aldizkariak	4
Aldizkarien artikulak	5
Tesiak.....	7
LEGEDIA	7
Estatua	7
Euskal Autonomia Erkidegoa	8
Nafarroa.....	8
Europar Batasuna	9
JURISPRUDENTZIA	9
IKASTAROAK , JARDUNALDIAK	9

BERRIAK (Atzera)

[Eusko Jaurlaritzak, Bruselan, migrazio erronkari erantzuteko eta garapen jasangarirako helburuak ezartzeko jardunbide egokiak aurkeztuko ditu](#)

[Eusko Jaurlaritzak Madrilen euskal ekosistema teknologikoak zibersegurtasunean dituen ahalmenak aurkeztu dizkie kidego diplomatikoari](#)

[Lehendakariak lankidetzaren publiko-pribatuaren ereduaren garrantzia azpimarratu du ASCRI-k Bilbon ospatu duen Kongresuan](#)

[Artolazabal: “Udazkenetik aurrera, Eusko Jaurlaritzak haurdun geratzen ez diren gurasoentzako baimenak amatasun-baimenen 16 asteekin parekatuko ditu, seme-alabak zaintzeko”](#)

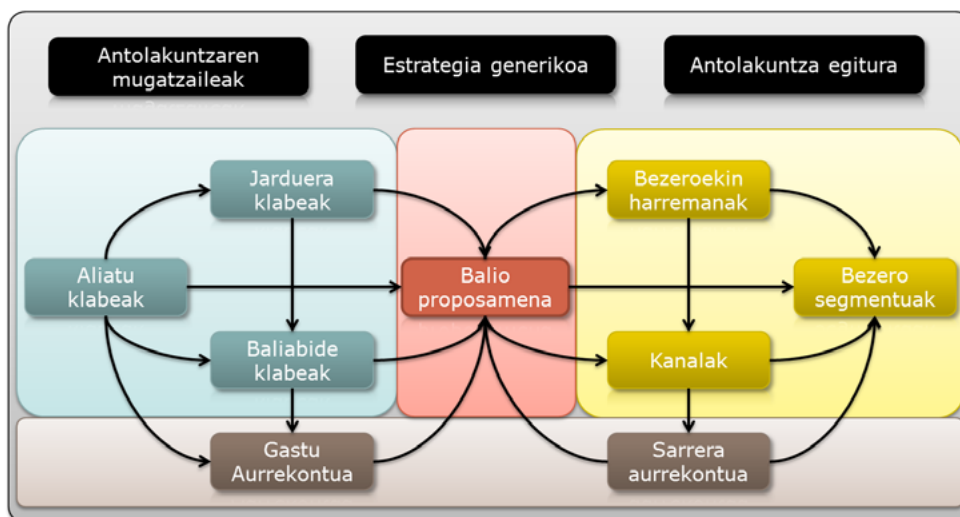
[150 profesional baino gehiago izango dira administrazio publikoetako langileen hautaketan espezializatutako kongresura bertaratuko direnak; IVAP-ek antolatu du kongresua](#)

[Gobernu Kontseiluak, Eustaten lan-gatazkari amaiera emanez, sindikatuekin lorturiko akordioa berretsi du, egungo plantillaren jarraipena bermatuz \(Gobernu Bilerak 2019-04-30\)](#)

Erronka	Helburu Estrategikoa	AGINTE TAULA INTEGRALA (ATI)		Helburua 2020
1	1.1	CME 1	IVAPeko bezeroaren gogobetetasun-indizea	80
	1.2	CME 20	Izapidetze telematikoa izan dezaketen produktuak hartuta izapidetze telematikoa dutenen ehunekoa	90
	1.3	CME 31	Bezeroen beharrak ezagutzeko planifikatutako ekintzen betetze-maila	100
		CME 32	Komunikazio-kanaletan ezarritako hobekuntza-kopurua	2x4=8*
2	2.1	CME 22	Produktu/zerbitzu/prozesuekin lotutako benchmarking-ekintzen kopurua	4x4=16*
	2.2	CME 9	Produktu/zerbitzu/prozesu berrien kopurua	120
3	3.1	CME 17	Aginte Taula Integraleko helburuen betetzearen ehunekoa	80
		CME 33	Ebaluatzaileen kopurua (Euskalit, Aurrerabide, Q-epea)	25
		CME 11	Gastu-aurrekontuaren betetzearen ehunekoa	90
	3.2	CME 23	IKTei esleitutako gastuaren aurrekontuaren ehunekoa	15
	3.3	CME 34	Aliantzen barruan burututako ekintzen ehunekoa	90
4	3.4	CME 30	Barne-komunikazioarekiko gogobetetasun-indizea	80
	4.1	CME 12	Prestakuntzako urteko orduen batezbestekoa, pertsona bakoitzeko	40
	4.2	CME 13	Pertsonen gogobetetasun-indizea	80
	4.3	CME 35	Parte-hartzearekiko gogobetetasun-indizea	75
		CME 14	Lidergoari buruzko gogobetetasun-indize orokorra	80
5	5.1	CME 24	Kanpo-ebaluazioetan izandako parte-hartzeak	7x4=28*
		CME 25	Kudeaketa-sistema dela eta, izandako parte-hartze aktiboen kopurua	4x4=16*
	5.2	CME 15	Foro publikoetan izandako parte-hartze aktiboen kopurua	4x4=16*
	5.3	CME 26	Ikerketari esleitutako gastuaren aurrekontuaren ehunekoa	0,25
	5.4	CME 19	Epe barruan erantzundako informazio publikoko eskaeren ehunekoa	90
	5.5	CME 27	Indarrean dagoen araudiak ezarritako gardentasun-parametroen betetze-maila	100
		CME 28	IVAPeko langileek sortutako dokumentuetan euskarara itzuli beharreko hitz-kopurua	500.000
		CME 29	Euskaraz eskainitako prestakuntza-ekintzen ehunekoa (ikastaroak, jardunaldiak, biltzarrak)	50

*metatuta

Canvas metodologia



IVAPen Jarduera-eredua

Antolakuntzaren mugatzaileak

- IVAP E.A.ko administrazioan kokatzen da.
- Gobernuaren giza baliabideen kudeaketarako politika, hizkuntza normalizazioarena eta aurrekontuei lotutakoa beste organoengatik dator zehaztuta (zeharkakoak)
- Erakundearen kultura eta kudeaketa sistematika (malgutasuna, pertsonen arteko harremanak, lidergoa, etab. Bezalako ezaugarriekin)
- Partaidetasun sentimentua IVAPekiko

Estrategia generikoa

- **Barnera begira:** pertsonenganako orientazioan oinarritutako kudeaketa aurreratuaren kulturaren ezarpena.
- **Kanpora:** bezeroarenganako orientazioa, produktua eta zerbitzua hobetuz.

Antolakuntza-egitura

Modu honetan antolatzen da IVAP:

- **Zuzendaritza**
- **Kudeaketa eta koordinaziorako Idazkaritza.** Bere menpe daude Ikerketa eta Argitalpen Zerbitzua, EVETU eta Zerbitzu Orokorrak, Informatika eta Liburutegia barne.
- **Hautaketa eta Prestakuntza Zuzendariordetza**
- **Euskara Zuzendariordetza.** Bertan kokatzen dira Prestakuntza eta Hizkuntza Normalizazioa eta Itzulpen Zerbitzu Ofiziala.

Jarduera klabeak

IVAPek 9 Batzorde definituta dauka:

- Estrategia
- Pertsonak
- Bezeroa eta kanpo komunikazioa
- Prestakuntza
- Hautaketa
- Itzulpengintza eta Administrazio-hizkera
- Ikerketa, Argitalpenak eta Dokumentazio Zentroa
- Baliabide ekonomikoak, materialak eta Kontratazioa
- Aholkularitza juridikoa

Baliabide klabeak

- Giza talde profesional bat izatea
- Marka irudia
- Kudeaketa sistema
- IKTak

Aliatu klabeak

- EUDEL
- EIE
- Funtzio Publikoko Sailburordea
- Euskalit

Balio-proposamena

IVAP jarraian jasotzen diren esparruetan eskaintzen ditu bere zerbitzuak:

- **Giza Baliabideak:** Euskal administrazio publikoen zerbitzura dauden pertsonen hautaketa eta prestakuntza.
- **Euskara:** Administrazio publikoen zerbitzura dauden pertsonen hizkuntza prestakuntza, hizkuntza perfilen akreditazio, itzulpen, interpretazio, terminologia eta administrazio hizkeraren normalizazioa.
- **Ikerketa eta Argitalpenak:** Orokorrean Administrazioaren eta bereziki Euskal Autonomiaren berezitasunen inguruko ikerketa eta irakaskuntza, baita liburu eta aldizkari espezializatuaren argitalpena ere.

*Hiru esparru hauetako zerbitzu katalogoa hurrengo orrietan zehazten da.

Bezeroekin harremanak

- Izaera zuzen eta pertsonaleko erlazio formalizatu eta normalizatuak gure bezeroekin. (email bidez, telefonoz, etab.).
- Zerbitzu automatikoak (itzulpengintza, euskalduntzea, hautaketa, prestakuntza...)
- Elkar-sorkuntza erlazioak bezeroekin puntualki (adibidez, hautaketa eta prestakuntza)

Kanalak

Zuzenak:

- Aurrez-aurreko arreta, telefono bidezkoa, IVAPen Web orria eta sare sozialak: Facebook eta Tweeter (hasiberria).
- Gure bezeroek eskura dituzten aplikazio informatikoak (Hautanet, Azternet, Itzulnet...)

Zeharkakoak:

- Administrazio desberdinetako solaskide eta koordinatzaileak.
- Eudel
- Sare sozialak eta web-ak
- Unibertsitatea (udako ikastaroak...)

Bezero-segmentuak

- **EAEko administrazio orokorra eta erakunde autonomoak.**
- Foru Aldundiak
- **Tokiko administrazioa** (Udalak eta tokiko erakundeak), zuzenean zein EUDELen bitartez.
- Osakidetza
- IVAPeko Zerbitzu eta pertsonak.
- Bestelako erakunde eta administrazio publikoak (Legebiltzarra, EHU...)
- Sektore publikoa (Agentziak izaera pribatuko erakunde publikoak...)
- **Edozein administrazio langile publikoak.**
- Herriarrak orokorrean.

Barnean bezero instituzionala eta bezero erabiltzaile zuzena bereizten ditugu, baita barneko bezeroa ere. Erabiltzaile zuzenak dira langile publikoak eta, ondoren, IVAPeko barne bezeroa.



3.3. AMIA eta Arrakastarako Faktore Kritikoak

Administrazio Hizkera

Indarguneak	Ahuleziak
1. Erabiltzaile zuzenak eta bezero instituzionalek duten irudi ona / Imagen positiva tanto del usuario directo como del cliente institucional 2. Kalitate aitortua eta onartua duten produktu eta zerbitzuen eskaintza, etengabe eguneratzen dena / Gama de productos/servicios de calidad contrastada, reconocida y en constante evolución 3. Administrazio-hizkera arloko pertsonen eskarmentua eta sormena / Knowledge and y capacidad creativa del equipo en lenguaje administrativo 4. Pertsona motibatuak eta inplikatuak / Personas motivadas e implicadas 5. "Administrazioa euskaraz" aldizkariak zabalkunde handia eta aitorpena ditu / "Administrazioa euskaraz" revista afianzada y de gran difusión 6. Talde-lana / Trabajo en equipo	1. Langile gutxi, diseinu-lanari eta beharrezkoa den sormen-lanari ekingo baxia, arloko eguneroko lanaz gain. Horrek galarazten du antzematen diren aukerak nahi litzatekeen erritmoan martxan jartzea / Plantilla escasa para hacer frente simultáneamente a las tareas de diseño y a la necesaria labor creativa, además de al resto de trabajos del área. Esta circunstancia impide poner en marcha las oportunidades que se vislumbran a los ritmos que nos gustarían. 2. Beste zerbitzu eta sail batzuekin lankidetzan aritzean, menpekotasun altua izatea (erritmoak...). Horrek, produktu edo zerbitzu batzuen lan erritmoa moteltzea dakar eta, zenbait kasutan, geldiaraztea ere bai.
Aukerak	Mehatuak
1. Gaztelaniazko administrazio-hizkeraren alorrean ere erreferente izatea / Ampliar el papel de referente al lenguaje administrativo en castellano 2. Dokumentuen estandarizazioaren eta e-administrazioaren garapena ingurune egokia dira euskaraz zein gaztelaniaz komunikazio elektronikorekin lotutako produktuak landu eta eskaintzeko / La progresiva implantación de la estandarización documental y de la e-administración como contexto en el que estudiar y ofrecer productos relacionados con la e-comunicación en euskera/castellano 3. Beharrian berriak agertzeak prestakuntza-produktu eta -zerbitzuak diseinatzea eramango gaitu / Aparición de nuevas necesidades que nos llevará a diseñar nuevos productos y servicios formativos 4. Administrazio-hizkeraren alorreko erakundeetan erreferentzia aitortua izateak ekimen berrietan aintzindari eta lider izateko aukera emango digu / Referencia reconocida y aceptada por parte de distintas organizaciones del área de Lenguaje Administrativo que nos permitiría ejercer el liderazgo en nuevas iniciativas. 5. Beste arlo batzuekin, bereziki IVAPekoekin, koordinazio-mekanismoak abian jarri eta garatzea / Operativización e implantación de los mecanismos de coordinación con otras áreas, especialmente con otras áreas del IVAP.	1. Plantillaren bitartekotasun-tasa oso altua 2. Arloak proposatzen dituen berrikuntzak ez etortzea bat Administrazioa ohiko erritmoekin, eta alderantziz



2017-2020 Hausnarketa Estrategikoa

3.3. AMIA eta Arrakastarako Faktore Kritikoak

Administrazio Hizkera

Arrakastarako Faktore Kritikoak
1. Produktu eta zerbitzuen kalitatea eta egokitasuna (bezeroen beharrei begira) / Calidad y adecuación (a las necesidades de los clientes) de servicios y productos
2. Pertsona gaitu, proaktibo eta inplikatuak / Personas capacitadas, proactivas e implicadas
3. Langile-kopuru nahikoa, egokia eta egonkorra / Dimensionamiento, adecuación y estabilidad de la plantilla
4. Ezagutzaren/eskaintzaren zabalkundea / Difusión del conocimiento/oferta
5. Inguruko erakundeekiko eragimena, gure produktu eta zerbitzuak ezarri eta erabili ditzaten / Capacidad de influencia en las organizaciones del entorno para que implanten y usen efectivamente nuestros productos/servicios
6. Kontaktu-sare koordinatu bat izatea (Dacima, normalkuntzako teknikarien sarea...) / Contar con una red de contactos coordinada /
Modu berezian landu beharreko aspektuak
1. Produktu eta zerbitzuak formatu eta bezero berrietara egokitzea. Ezagutzaren zabalkundea gure lehentasunetan sartzea. Horretarako, tresna digitalak trebetasunez erabiltzen jakitea ezinbestekoa da (autonomia)
2. Bezero berriak sortu eta bezero-sareak indartu eta beraien beharrak asetzeko gai izatea, baita berrikuntza eragiteko dagokigun jakintza-eremuan ere
3. Kontaktu-sarea egonkortu eta zabaltzea, IVAPen eta Eusko Jaurlaritzan zein gainerako Administrazio Publikoetan

Kudeaketa-Plana 2019



1. Antolaketa-eredua



2. Hobekuntza-ekintzen plana



3. Ezagutza kritikoak



4. Aginte-taula integrala

2.6.- Itzulpengintza eta Administrazio hizkera Batzordea

Batzordea

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX

Prozesuak PRO

PRO-16 Itzulpengintza eta interpretazioa

PRO-17 Terminologia

PRO-18 Agirien estandarizazioa eta komunikazio elektronikoa

Prozedurak PZ

PZ-10 ELET

PZ-11 IDABA

PZ-12 Dudanet

PZ-13 Idazketa elebiduna

2.6.1.- ITZULPENGINTZA ETA ADMINISTRAZIO HIZKERA Batzordeak 2018rako planifikatutako ekintzen ebaluazioa

■ PRO-16, Itzulpengintza eta interpretazioa

1	PRO-16-1	Prozesuaren dokumentazioa berrikustea eta egokitzea: metodo operatiboa, jarraibideak. IZOren jarduerari buruz sortutako jarraibide, ohar eta dokumentazio guztia jasotzea, ordenatu eta ELKARLANA gunean jartzea	50
2	PRO-16-2	Adierazleak berrikustea, egoera berriaren arabera (segmentazioa)	25
3	PRO-16-14	Terminologia Atalak urtean behin terminologiari buruzko azalpen-saioa egitea itzultzaileentzat	0
4	PRO-16-19	Jendaurreko nahiz barneko komunikazio-gune eta -sareak eguneratuta eta ondo antolatuta izatea: IZOren web-orria	75
5	PRO-16-24	Itzulpen-kalitate estandarrik definitu eta aplikatzea, Trados SDLk eskaintzen dituen baliabideak erabilia (E 2.2.4.)	100
6	PRO-16-25	Itzulpen Memorien Banku Publikoa: martxan jartzen eta zabalkundea egiten lankide izan eta kudeaketa diseinatzea (E 2.2.4.)	100
7	PRO-16-27	IZO barneko komunikazio-sistemak berrikustea (Outlook+bilerak), eta Itzulsarea-XarePoint berrantolatuta eta indartzea (E 4.2.2)	100
8	PRO-16-28	IZOkideen partaidetza bultzatu bai itzulpen-arloko foroetan bai jardunaldi eta ikastaroetan (E 5.2.3)	100
9	PRO-16-29	Hornitzaileek hodeian lan egitea dezaten lortzea	100
10	PRO-16-30	Berrikusketa-zuzenketarako eta itzulpenerako irizpideak finkatzen jarraitzea, lantalde apropos baten bitartez	100
11	PRO-16-31	IZOren barruan praktika onen saioak antolatzea, IZOkideen artean ezagutzak partekatze	100
12	PRO-16-33	EHHAN sinaduraren tramitazioa arintzea (Pertsonen inkesta)	Bertan behera
13	PRO-16-36	Informatikarien eta IZOkideen arteko lan-prozedurak finkatu eta aplikatzea (Pertsonen inkesta)	0
14	PRO-16-37	Trados SDL sistemak kalitatea hobetzeko dakartzan tresnak ezagutarazi, erabili eta ebaluatzea (Perts.inkesta)	100
15	PRO-16-38	BOEko aplikazioa eta IZOrena nola elkarri lotu aztertzea	0
16	PRO-16-39	IZOko barruko praktika onen bi saio antolatzea	100
17	PRO-16-40	Jendaurreko nahiz barneko komunikazio-gune eta -sareak eguneratuta eta ondo antolatuta izatea: Xare Puntua	75
18	PRO-16-41	Jendaurreko nahiz barneko komunikazio-gune eta -sareak eguneratuta eta ondo antolatuta izatea: Legedi atala	50

■ PZ-11, IDABA

19	PZ-11-1	IDABA elikatze prozedura finkatzea, NORK-ZER elikatzea behar duen zehaztea, elikatzea eragin eta segimendua egitea (E 2.2.9)	100
20	PZ-11-3	IDABA herri-administrazioetan zabaltzea (Bezerearen ahotsa) (E 2.2.9)	100
21	PZ-11-4	IDABAn hobekuntzak egitea eta arazoak konpontzea bidean (E 2.2.9)	100

■ PRO-17, Terminologia

22	PRO-17-3	Administrazioarako terminologia normatiboa biltzea, adostea eta zabaltzea (Bezerearen ahotsaren hobekuntza-planaren ekintza)	100
----	----------	--	-----

SharePoint Ochoa De Eribe Landa, Oro  

AKAKATU ORRIA  PARTEKATU  IARRAITU 

IVAP IVERRA ARDURAK AR-TZAREN BUKAL EREKUNDEA [Hasiera](#) [Koordinazio-taldea](#) [Lan-taldea](#) [Lan-taldea \(zaharrrak\)](#) [Egutegia](#) [Nortzuk gara](#) [Prozedurak](#)

Misio, Ikuskera, Balioak
Plan Estrategikoa
Kudeaketa Plana
Ekintza Estrategikoak
Lasterbideak ▶
Elkarlan (Zaharra)
Azkenak ▶
EDITATU ESTEAK
Guneko edukia

Sistemática de Gestión > Kudeaketa-sistema

Prozesuen mapa

Kudeaketarako batzordeak

- Estrategia**
PRO-01 : Plangintza Estrategikoa eta Kudeaketa
PRO-02 : Ahalizuntzen kudeaketa
PRO-03 : Euskararen Erabilera Plana
PRO-04 : IKTen kudeaketa
- Pertsonak**
PRO-05 : Pertsonen kudeaketa
- Bezeroa eta kanpo komunikazioa**
PRO-07 : Bezeroaren kudeaketa
PRO-08 : Kanpo komunikazioa

Balio katearen batzordeak

- Prestakuntza**
PRO-09 : Alfabetatze eta euskalduntze ikastaroak
PRO-10 : Beharren diagnostikoa eta plangintza
PRO-11 : Programazioa eta jarraipena
PRO-12 : Ebaluazioa eta transferentzia
- Hautaketa**
PRO-13 : Hautaketa-deialdien kudeaketa
PRO-14 : Epaimahaietan parte-hartzea
PRO-15 : Hautaketa-aren inguruko aholkularitza
PRO-17 : Hizikuntza eskakizunetako deialdi orokorrak
- Itzulpengintza eta administrazio hizkera**
PRO-16 : Itzulpengintza eta interpretazioa
PRO-17 : Terminologia
PRO-18 : Agiriaren estandarizazioa eta komunikazio elektronikoa
- Ikerkuntza, argitalpenak eta dokumentazio gunea**
PRO-19 : Argitalpenen kudeaketa
PRO-20 : Ikerkuntzaren sustapena
PRO-21 : Dokumentazio-gunearen kudeaketa



Laguntzarako batzordeak

- Baliabide ekonomikoak, materialak eta kontratazioa**
PRO-22 : Aurrekontuaren prestaketa eta kudeaketa
PRO-23 : Lekuen eta materialen kudeaketa
PRO-24 : Erosketen eta kontratazioaren kudeaketa
- Laguntza juridikoa**
PRO-25 : Aholkularitza juridikoa
PRO-26 : Datuen babesa eta gardentasuna

Hiperestekak

Mota	URLa
	Legedia
	Informatika
	Aplikazioaren dokumentazioa
	Liburutegia
	Aurrekontuaren jarraipena
	IZO - XP
	Posta (web)
	EJIEbox
	Kontratuak
 Gehitu beste esteka bat	

Nola egiten den

Titulua

[Elkarlana euskaraz jarri](#)

 Gehitu beste iragarpen bat

Gorritz: ahalmen publikoa	Adm. General de la CAPV y sus OAA	Adm. Foral y sus OAA	Adm. Municipal y sus OAA	Consortios	Entes Púb. Derecho Privado en general (EJGV) y Entidades públicas empresariales locales	Ente Púb. Derecho Privado: Osakidetza	PAS de UPV-EHU	JJGG de los TH	Parlamento Vasco	Ararteko
Beitez: zerbitzu publikoa										
FORMACIÓN										
Diagnóstico de necesidades formativas	X	X	X		X	X				
Planes trasversales de formación	X	X	X		X	X				
e-Prestakuntza	X	X	X		X	X				
Asesoría en materia de formación	X	X	X		X	X				
Formación de personal directivo y jefaturas	X	X	X		X	X				
Formación-Acción (implantación)	X	X	X		X	X				
Evaluación (aprendizaje, transferencia, estándares de evaluación)	X	X	X		X	X				
Homologación de acciones formativas	X	X	X		X	X				
Cursos multimódulos en urbanismo	X	X	X		X	X				
Cursos monográficos en urbanismo	X	X	X		X	X				
SELECCIÓN										
Participación en tribunales	X	X	X		X	X				
Preparación y/o corrección de pruebas	X	X	X		X	X				
Realización de pruebas psicotécnicas y entrevistas	X	X	X		X	X				
Asesoramiento en procesos de selección	X	X	X		X	X				
OEP, procesos masivos	X	X	X		X	X				
Formación de bolsas de trabajo	X	X	X		X	X				
Información y consulta de OEP y/o posibilidad de suscripción	X	X	X		X	X				
CAPACITACIÓN LINGÜÍSTICA										
Organización de cursos de euskadunitización y alfabetización para perfiles	X	X	X		X	X				
Cursos para el PL 4	X	X	X		X	X				
Cursos de verano	X	X	X		X	X				
Subvenciones para sustituciones en ayuntamientos	X	X	X		X	X				
Cursos específicos para propósitos especiales	X	X	X		X	X				
Cursos on-line y presenciales sobre lenguaje administrativo	X	X	X		X	X				
Cursos de reciclaje	X	X	X		X	X				
Trekakuntza: Capacitación lingüística en el puesto de trabajo	X	X	X		X	X				
EVALUACIÓN LINGÜÍSTICA										
Acreditación de perfiles	X	X	X		X	X				
Participación en pruebas de selección	X	X	X		X	X				
LENGUAJE ADMINISTRATIVO										
Consultas on-line DUDANET	X	X	X		X	X				
Manuales/ Proyectos/ Trabajos de lenguaje administrativo	X	X	X		X	X				
Administrazioa Euskaraz aldizkaria	X	X	X		X	X				
ELET	X	X	X		X	X				
SERVICIO OFICIAL DE TRADUCCIÓN										
Traducción al euskera y del euskera al castellano	X	X	X		X	X				
Certificación de traducciones al euskera y del euskera al castellano	X	X	X		X	X				
Terminología jurídico-administrativa	X	X	X		X	X				
Interpretación / Traducción oral euskera-castellano	X	X	X		X	X				
Memorias de traducción	X	X	X		X	X				
IDABA	X	X	X		X	X				
Corrección	X	X	X		X	X				
ESTUDIOS Y PUBLICACIONES										
Ayudas de investigación										
Premios de investigación (J.M. Leizaola)										
Publicaciones de trabajos, informes y libros										
Edición de la RVAP										
Labores de asesoramiento jurídico-organizativo (informes y acompañamientos)	X	X	X		X	X				
Jornadas y Seminarios sobre administración y derecho público	X	X	X		X	X				

Binomioen mapa													
CME5 Eskaintako zerbitzu-zorroaren ehunekoa							CME2 Gogobetetze-sistema duten produktu/bezero pareen ehunekoa				CME 20 Teletramitazioa		
Zerbitzu/Produktua	Eskaintzako zerbitzu/produktuak, bezero-motaren arabera						Gogobetetze-sistema				Instituzionala/B ezero zuzena		H e r r i B z i e u t z z a e e r r o a k /
	IVAP	EJ	Udalak	Foru Ald.	Beste AAPP	H e r r i a k	Instituzionala		Bezero zuzena	Barne bezeroa	EJ	Beste AAPP	
							EJ	Beste AAPP					
1.01 Prestakuntza-programak eta planak	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	
1.02 Prestakuntza-beharren diagnostikoak	1	1	1	1	1		1	1		1			
1.03 Prestakuntzaren ebaluazioa	1	1	1	1	1						1	1	
1.04 Prestakuntza-ekintzen homologazioa		1	1	1	1		1	1			0	0	
1.05 Prestakuntzaren finantzazioa		1	1	1	1		1	1			1	1	
1.06 Hirigintzari buruzko modulu askotako iks.						1			1		1	1	-
1.07 Hirigintzari buruzko iks. monografikoak						1			1		1	1	-
2.01 Hizkuntza Eskakizunak lortzera bideratutako hizkuntza-prestakuntza	1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	
2.02 Udaletan ordezkapenak egiteko diru-laguntzak			1					1				1	
2.03 Lanpostuko hizkuntza-prestakuntza ELEBI		1	p	p	p		1		1				
2.04 Idazlagun	1	1							1 ^a				
2.05 Erabilera planetarako berariazko prestakuntza	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	
3.01 Epaimahaietako partaideak izendatzea			1	1	1			1				1	

12.1 Informatika arloko laguntza teknikoa (aplikazioak, pleguak etab)	1										1			
12.2 Azterketak irakurgailu bidez zuzentzea	1										1			
12.3 Lineako inkestak kudeaketa informatikoa	1										1			
12.4 Datu konplexuen ustiaketa informatikoa	1										1			
Guztirako zerbitzu-kopurua	1+0+(-))+()	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53			
Ez da gogobetetze-maila neurtzen (bakarrik erabiltzaile zuzena, lantzean behingo zerbitzua...)	-							0	0	0	0	26	28	20
Eskaintzen da / gogobetetzea neurtzen da	1	33	37	32	30	31	23	28	29	17	22	1	1	0
Eskainiko / neurtuko da aurre 1. aldiz	1 ^a	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0			
Guztira, aurre eskaini / neurtu beharrekoa	1 + 1 ^a	33	37	32	30	31	23	28	29	18	22			
Ez da eskaintzen, asmorik ez / ez da bidezkoa	()	19	16	18	19	19	29	19	20	22	30	27	29	20
Ez da oraindik eskaintzen (zorrotz) / Eskaintzen da baina ez da neurtzen gogobetetzea	0	1	0	0	0	0	0	6	3	12	1	96%	97%	100%
Ez da oraindik eskaintzen; ondorioz, ez da neurtzen	n							0	1	1	0	97,4%		
Ez da eskaintzen, posiblea izan litekeen arren; ez da neurtzen	p	0	0	3	4	3	1	0	0	0	0	CME 20		
Eskaini eta neur daitezkeenak, gaur egun	1 + 0	34	37	32	30	31	23	34	32	30	23			
Eskaintzen eta neurtzen diren binomioen %		97%	100%	100%	100%	100%	100%	82%	91%	60%	96%			
		99%						82%						
		CME5						CME2						



Eusko Jaurlaritza, Erakunde Autonomiadunak eta beste Gobierno Vasco, Organismos Autónomos y otros

ITZULTZAILE ZERBITZU OFIZIALA (IZO)

ITZULPENGINTZA

Zure erakundeak IZOren itzulpen-zerbitzuak erabiltzen/erabili baditu, ondoko alderdiak baloratu

22. Zerbitzuarekin kontaktatzeko erraztasuna	1	2	3	4	5
23. Itzulpenen kalitatea	1	2	3	4	5
24. Zerbitzuaren epeak	1	2	3	4	5
25. Zerbitzuaren kostua	1	2	3	4	5
26. Zerbitzuari buruz egiten duzun balorazio orokorra	1	2	3	4	5

INTERPRETAZIOA

Zure erakundeak IZOren interpretazio-zerbitzuak erabiltzen/erabili baditu, ondoko alderdiak baloratu

27. Eman den zerbitzuaren antolamendu eta kudeaketa	1	2	3	4	5
28. Interpreteen parte-hartzeak zure erakunderako izan duen erabilgarritasuna	1	2	3	4	5
29. Interpreteen profesionaltasuna	1	2	3	4	5
30. Zerbitzuaren kostua	1	2	3	4	5
31. Zerbitzuari buruz egiten duzun balorazio orokorra	1	2	3	4	5
32. IVAPen zerbitzu hau eskaintzen duten pertsonen zure Erakundeko solaskideari eskaintako arreta pertsonalizatuaren balorazioa	1	2	3	4	5

HIZKUNTZA-BALIABIDEAK

33. Itzulpen-memorien erabilgarritasuna (IDABA)	1	2	3	4	5
34. Terminologiaren inguruko aholkularitza	1	2	3	4	5
35. IVAPen web gunean eskaintzen diren hizkuntza-baliabideak	1	2	3	4	5
36. Zerbitzuari buruz egiten duzun balorazio orokorra	1	2	3	4	5
37. Zer aldatuko zenuke IVAPen zerbitzu hau hobetzeko? (orokorrean, atal bat edo zenbait atal)					

ARGITALPENAK

ARGITALPENAK

38. Zure erakundearen eguneroko lanerako interesa	1	2	3	4	5
39. Zure langilegoaren prestakuntzarako interesa	1	2	3	4	5
40. Kontsultarako dituzun bibliografia-funtsetarako interesa	1	2	3	4	5
41. Argitalpenen kalitate zientifikoa	1	2	3	4	5
42. Argitalpenetako azalpenen argitasuna	1	2	3	4	5
43. Formato eta aurkezpenen kalitatea eta argitasuna	1	2	3	4	5
44. Zer aldatuko zenuke IVAPen zerbitzu hau hobetzeko? (orokorrean, atal bat edo zenbait atal)					

HAUTAKETA

HAUTAKETA

45. Lan-poltsak eratzeko prozesuetan IVAPen kudeaketa eta parte-hartzea	1	2	3	4	5
46. Beste Sail, Autonomiadun Erakunde edota herri-administrazioek kudeatzen dituzten hautaketa-prozesuetan IVAPen laguntza	1	2	3	4	5
47. IVAPen zerbitzu hau eskaintzen duten pertsonen zure Erakundeko solaskideari eskaintako arreta pertsonalizatuaren balorazioa	1	2	3	4	5
48. Zer aldatuko zenuke IVAPen zerbitzu hau hobetzeko?					



Eusko Jaurlaritza, Erakunde Autonomiadunak eta beste Gobierno Vasco, Organismos Autónomos y otros

IVAP orokorrean

IVAP OROKORREAN

49. Zure Erakundeko solaskideari IVAPeko langileek eskainitako ahozko arretan , hizkuntza ofizialeen tratamenduaren balorazioa	1	2	3	4	5
50. Zure Erakundeko solaskideari IVAPeko langileek eskainitako idatzizko arretan , hizkuntza ofizialeen tratamenduaren balorazioa	1	2	3	4	5
51. Zure Erakundeak badaki norengana jo eskatutako zerbitzuaren arabera, hau da, badaki nor den eman beharreko zerbitzuaren arduraduna, teknikaria edo administraria	1	2	3	4	5
52. IVAPeko langileak proaktiboak dira zure Erakundeak egindako eskariei irtenbideak proposatzerakoan	1	2	3	4	5
53. IVAPeko pertsonak zure Erakundeko solaskideari eskainitako arreta pertsonalizatuaren balorazioa	1	2	3	4	5

Eguneratze data:

2017/11/16

2010etik IVApek sinatutako hitzarmenak

Hitzarmen mota	Erakundea	Data	Helburua
Kudeaketa-gomendioa	HABE	2017-10-24	Herri-administrazioetako langileen euskara ikastaroak bideratzeko
Kudeaketa-gomendioa	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2017-10-18	Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko prozesuaren kudeaketa eta exekuzioa
Lankidetzat hitzarmena	AZPEITIKO UDALA/ AYTO. DE AZPEITIA	2017-10-04	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	IGORREKO UDALA/ AYTO. DE IGORRE	2017-09-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	EAKO UDALA/ AYTO. DE EA	2017-09-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ZARATAMOKO UDALA/ AYTO. DE ZARATAMO	2017-09-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	TOLOSAKO UDALA/ AYTO. DE TOLOSA	2017-09-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	PEÑACERRADA-URIZAHARREKO UDALA / AYTO. DE PEÑACERRADA-URIZAHARRA	2017-08-11	Hizkuntza prestakuntza bideratzea
Lankidetzat hitzarmena	GATIKAKO UDALA / AYTO. DE GATIKA	2017-07-15	Hizkuntza prestakuntza bideratzea
Lankidetzat hitzarmena	BOTERE JUDIZIALAREN KONTSEILU NAGUSIA	2017-05-25	Herri-administrazioetako langileei eta estatuko karrera judizialeko kideei zuzendutako prestakuntza bideratzeko
Lankidetzat hitzarmena	ANTZUOLAKO UDALA/ AYTO. DE ANTZUOLA	2017-05-04	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	BERNEDOKO UDALA/ AYTO. DE BERNEDO	2017-05-03	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ELGETAKO UDALA/ AYTO. DE ELGETA	2017-05-02	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Kudeaketa-gomendioa	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2017-05-02	Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko prozesuaren kudeaketa eta exekuzioa
Lankidetzat hitzarmena	KARRANTZAKO UDALA/ AYTO. DE KARRANTZA	2017-04-28	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	Hezkuntza Saileko Administrazio eta Zerbitzuen Sailburuordetza	2017-04-24	Hezkuntza sailburuaren 2017ko otsailaren 21ko Aginduen bidez deitutako hautaketa-prozeduretako oposaketa-aldiko lehen probaren A eta B zatia garatzeko behar diren jarduketan kudeaketa materiala
Lankidetzat hitzarmena	ERREZILGO UDALA/ AYTO. DE ERREZIL	2017-04-10	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	HERNIALDEKO UDALA/ AYTO. DE HERNIALDE	2017-04-07	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	AIZARNAZABALGO UDALA/ AYTO. DE AIZARNAZABAL	2017-04-05	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	MENDAROKO UDALA/ AYTO. DE MENDARO	2017-03-31	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	LEZOKO UDALA/ AYTO. DE LEZO	2017-03-31	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ZIORTZA-BOLIBARKO UDALA/ AYTO. DE ZIORTZA-BOLIBAR	2017-03-29	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	AIARAKO UDALA/ AYTO. DE AYALA	2017-03-28	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ORDIZIAKO UDALA/ AYTO. DE ORDIZIA	2017-03-28	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	IRUNA OKAKO UDALA/ AYTO. DE IRUÑA DE OCA	2017-03-27	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	URIZAHARREKO UDALA/ AYTO. DE PEÑACERRADA-URIZAHARRA	2017-03-27	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	SANTURTZIKO UDALA/ AYTO. DE SANTURTZI	2017-03-27	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ARTZINIEGAKO UDALA/ AYTO. DE ARTZINIEGA	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	GAUBEAKO UDALA/ AYTO. DE VALDEGOVIA	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	GALDAMESEKO UDALA/ AYTO. DE GALDAMES	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	LEKEITIOKO UDALA/ AYTO. DE LEKEITIO	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	ONDARROAKO UDALA/ AYTO. DE ONDARROA	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	AZKOITIKO UDALA/ AYTO. DE AZKOITIA	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	URRETUKO UDALA/ AYTO. DE URRETXU	2017-03-24	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	LOIUKO UDALA/ AYTO. DE LOIU	2017-03-23	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	BERRIZKO UDALA/ AYTO. DE BERRIZ	2017-03-21	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	LARRABETZUKO UDALA/ AYTO. DE LARRABETZU	2017-03-21	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	MARURI JATABEKO UDALA/ AYTO. DE MARURI JATABE	2017-03-21	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	MARKINA-XEMEINGO UDALA/ AYTO. DE MARKINA-XEMEIN	2017-03-21	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetzat hitzarmena	AJANGIZKO UDALA/ AYTO. DE AJANGIZ	2017-03-20	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)

Lankidetza hitzarmena	TURTZIOZKO UDALA / AYTO. DE TRUCIOS	2017-03-07	Hizkuntza prestakuntza bideratzea
Lankidetza hitzarmena	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	2017-02-15	Prestakuntza-plana garatzea
Lankidetza hitzarmena	AMURRIOKO UDALA/ AYTO. DE AMURRIO	2016-11-02	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	IURRETAKO UDALA/ AYTO. DE IURRETA	2016-10-03	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ERRENTERIAKO UDALA/ AYTO. DE ERRENTERIA	2016-09-30	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Kudeaketa-gomendioa	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2016-09-26	Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko prozesuaren kudeaketa eta exekuzioa
Lankidetza hitzarmena	ELGOIBARKO UDALA/ AYTO. DE ELGOIBAR	2016-04-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2016-03-16	Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko prozesuaren kudeaketa eta exekuzioa
Lankidetza hitzarmena	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	2016-02-29	Prestakuntza-plana garatzea
Lankidetza hitzarmena	ABANTO ZIERBENAKO UDALA/AYTO. ABANTO Y CIÉRVANA	2016-01-20	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ARRATZUKO UDALA/AYTO. ARRATZU	2016-01-18	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	LEIOAKO UDALA/AYTO. LEIOA	2016-01-15	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ZALLAKO UDALA/AYTO. ZALLA	2016-01-14	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	BALMADEAKO UDALA/AYTO. BALMADEA	2016-01-14	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ARRIGORRIAGAKO UDALA/AYTO. ARRIGORRIAGA	2015-12-30	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ETXEBARRIKO UDALA/AYTO. ETXEBARRIA	2015-12-04	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2015-10-30	Osakidetza-Euskal osasun zerbitzuko 2014-2015eko Enplegu Publikoko Eskaintzari buruzko lankidetza
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2015-10-15	Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko prozesuaren kudeaketa eta exekuzioa
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	EUSKO LEGEBILTZARRA	2015-10-06	2015erako Entitatearen Enplegu Publikoaren Eskaintzari buruzko lankidetza
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kultura Saileko Administrazio eta Zerbitzuen Sailburuordetza	2015-06-01	Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kulturako sailburuaren 2015eko otsailaren 11ko Aginduen bidez deitutako hautaketa-prozedurako oposaketa-aldiko lehen probaren A eta B zatia garatzeko behar diren jarduketan kudeaketa materiala
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	OSAKIDETZA-Euskal osasun zerbitzua	2015-05-27	Osakidetza langileen berariazko hizkuntza prestakuntzaren kudeaketa
Lankidetza hitzarmena	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	2015-02-13	Prestakuntza-plana garatzea
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	EUSKO LEGEBILTZARRA	2015-02-10	2014rako Entitatearen Enplegu Publikoaren Eskaintzari buruzko lankidetza
Lankidetza hitzarmena	BERNEDOKO UDALA/AYTO. BERNEDO	2014-06-26	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	ABANTO ZIERBENAKO UDALA/AYTO. ABANTO Y CIÉRVANA	2014-05-14	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ANDOAINGO UDALA/AYTO. ANDOAIN	2014-05-09	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ARRIGORRIAGAKO UDALA/AYTO. ARRIGORRIAGA	2014-05-08	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	IRUNGO UDALA/AYTO. IRUN	2014-04-30	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (Izapideen eskuliburua proiektua)
Lankidetza hitzarmena	KUARTANGOKO UDALA/AYTO. KUATANGO	2014-04-29	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	VALDEGOVIAKO UDALA/AYTO. VALDEGOVIA	2014-03-27	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	AÑANAKO UDALA/AYTO. AÑANA	2014-03-20	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	AÑANAKO ESK./CUADR. DE AÑANA	2014-02-28	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	ZAMBRANAKO UDALA/AYTO. ZAMBRANA	2014-02-14	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	2014-02-11	Prestakuntza-plana garatzea
Lankidetza hitzarmena	ARMIÑONGO UDALETXEA/AYTO. ARMIÑON	2014-01-31	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Kudeaketa-gomendioko hitzarmena	EUSKAL FINANTZA ERAKUNDEA	2014-01-30	Hautaketa-prozesuaren kudeaketa
Lankidetza hitzarmena	ZALLAKO UDALA/AYTO. ZALLA	2014-01-29	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	LANTARONGO UDALA/AYTO. LANTARON	2014-01-14	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	MOREDA DE ALAVAKO UDALA/AYTO. MOREDA DE ALAVA	2013-12-10	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	DIALNET	2013-11-07	IVAPeko argitalpenak zabaltzeko
Lankidetza hitzarmena	SAMANIEGOKO UDALA/AYUNTAMIENTO DE SAMANIEG	2013-10-17	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	URNIETAKO UDALA/AYTO. URNIETA	2013-09-06	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	IRUNGO UDALA/AYTO. IRUN	2013-07-30	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	ERMUKO UDALA/AYTO. ERMUA	2013-07-22	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	HARANEKO UDALA/AYTO. VALLE DE ARANA	2013-07-20	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	ZALDUONDOKO UDALA/AYTO. ZALDUONDO	2013-07-19	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	ARRAIA-MAEZTUKO UDALA/AYTO. ARRAIA-MAEZTU	2013-07-11	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	ARRIGORRIAGAKO UDALA/AYTO. ARRIGORRIAGA	2013-06-28	Prestakuntza eta laguntza programan parte hartzeko (SAC proiektua)
Lankidetza hitzarmena	LABASTIDAKO UDALA/AYTO. LABASTIDA	2013-05-02	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA	2013-01-22	Prestakuntza-plana garatzea
Lankidetza hitzarmena	BILARKO UDALA/AYTO. ELVILLAR	2012-10-02	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	GUARDIA-ARABAKO E. ESK./CUADR.LAGUARDIA-RIOJA A.	2012-10-02	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa
Lankidetza hitzarmena	LEZAKO UDALA/AYTO. LEZA	2012-10-02	Hizkuntza prestakuntza eta normalizazioa



IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

6. berrikusketa

2019

zerbitzuen katalogoa



Erakunde autonomiduna
Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO



Berariazko hizkuntza-prestakuntza

Euskararen benetako erabilera areagotzeko ikastaroak ematen dira, langileen ahozko eta idatzizko behar komunikatiboak kontuan izanik. Ikastaroen iraupena gaiaren arabera da, gutxienez bost ordukoak eta gehienez 40 ordukoak. Prestakuntza mota hau aurrez aurrekoa, lineakoa edo mistoa da.

Jardunaldi eta mintegi berezituak

Jardunaldiak eta mintegiak

Euskal autonomiarekin, zuzenbide publikoarekin eta administrazio publikoarekin zerikusia duten azterlanak eta ikerketak egiteko jarduerak edo irakaskuntza taxutzea, antolatzea eta aurrera eramatea.



H

Pertsonen hautaketa eta konpetentzien ebaluazioa

Hautaketarako prozesuak

Epaimahaietan parte hartzea

Euskal Funtzio Publikoaren Legeak araututakoa betez, bokal titular eta ordezkio bana izendatzen dira euskal administrazio publikoetako funtzionario edo lan-kontratuko langile finkoen hautaketa-prozesuetako epaimahaietan parte hartzeko.

Enplegu publikoaren eskaintzak, prozesu masiboak

EAEko Administrazio Orokorreko hautaketa-prozesuak kudeatzea, funtzionario edo lan-kontratuko langile finkoa izateko.

Lan-poltsak sortzea

Lan-poltsen hautaketa-prozesuak kudeatzen dira, EAEko Administrazio Orokorren aldi baterako langile-beharrei erantzuteko.

Lan-eskaintza publikoei buruzko informazioa eta kontsulta, eta harpidetza egiteko aukera

Euskal administrazioek egindako enplegu-eskaintzei buruzko informazio egoki eta eguneratua ematen da, eta azken berriak Interneten bidez jasotzeko harpidetza egiteko aukera eskaintzen da.

Lankidetzeta eta aholkularitza hautaketa-prozesuetan

Laguntza- eta aholkularitza lanak egiten dira hautaketa-prozesua hasi aurretik (oinarriak prestatu, gaiak aukeratu...) eta prozesua egin bitartean (logistika, lokalen kudeaketa, probak egitea...).

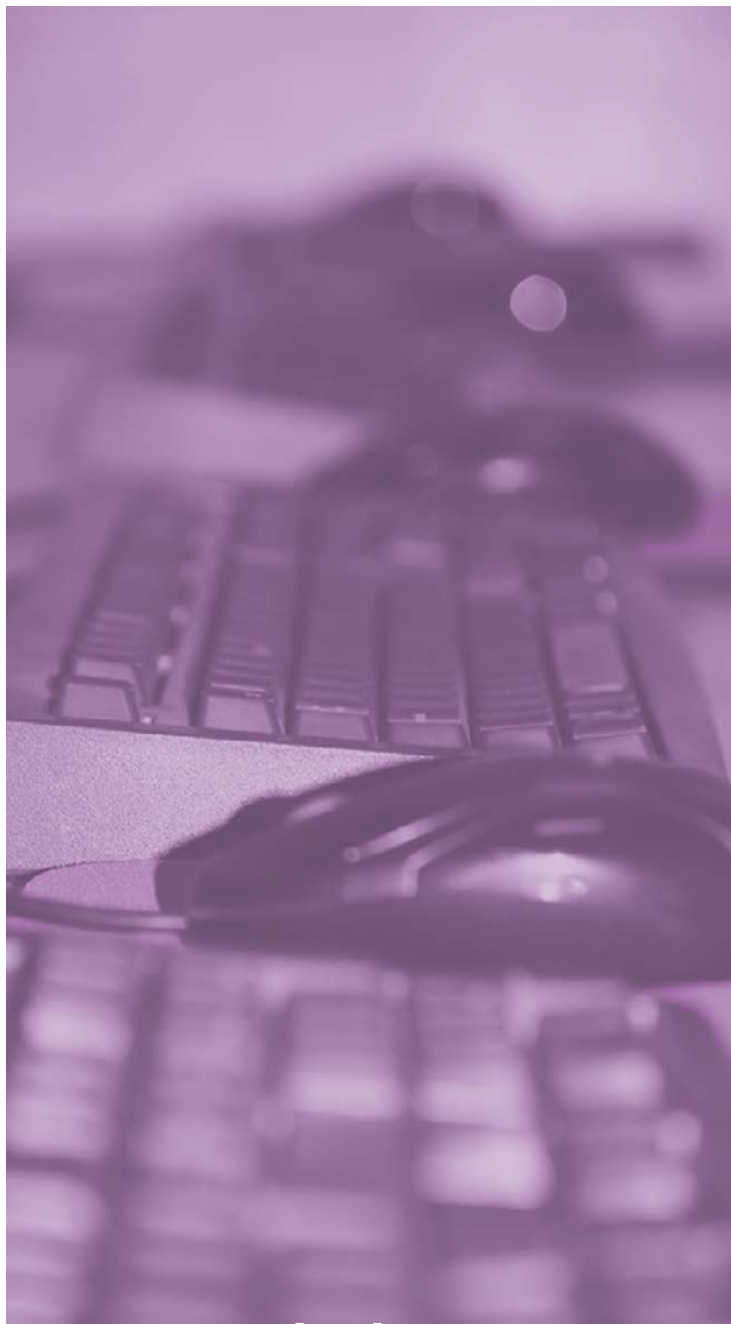
Informazioa bidaltzen da (oinarrien ereduak, txosten juridikoak, eta lan-poltsetako langileen zerrendak).

Proba psikoteknikoak eta elkarrizketak

Probak prestatzen, aplikatzen eta zuzentzen dira hautagaiak lanpostuen ezaugarri tekniko eta pertsonalei zenbateraino egokitzen zaizkien ebaluatzeko: elkarrizketak, proba psikoteknikoak, eta abar.

Probak prestatzea eta/edo zuzentzea

Administrazioen eskariz, hautaketa-prozesuetako probak prestatu, aplikatu eta zuzentzen dira.



PRESTAKUNTZA

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

7. berrikusketa

2019

zerbitzuen karta



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Q-epea

ZERBITZUEN KARTAK 2017-2019
CARTAS DE SERVICIOS



zerbitzuak

1

Prestakuntza-beharren diagnostikoa

Administrazio edo erakunde publiko batek eskatuta, kolektiboaren prestakuntza-beharrak aztertzen dira.

2

Prestakuntza

Prestakuntza-plan bat kudeatzea: plana planifikatzea, diseinatzea, programatzea eta aurrera eramatea.

IVAPek indarrean dagoen araudiak zehazten dituen kolektiboetako zerbitzu hauek eskaintzen dizkie:

- Prestakuntza orokorreko ikastaroak.
- Euskalduntzeko ikastaroak.
- Berariazko ikastaroak, euskararen erabilera planetan aurreikusitakoak.
- Ingurumenaren eta hirigintzaren arloetako prestakuntza (LHIEEko ikastaroak).
- Jardunaldiak eta kongresuak.

3

Planak edo programak ebaluatzea

Horrela aurreikusita dagoen kasuetan, planak eta programak ebaluatu egiten dira.

4

Egiaztapena

IVAPek kudeatutako prestakuntza-ekintzetan, bertaratze edo aprobetxamendu-ziurtagiriak ematen dira, hala badagokio.

5

Homologazioa

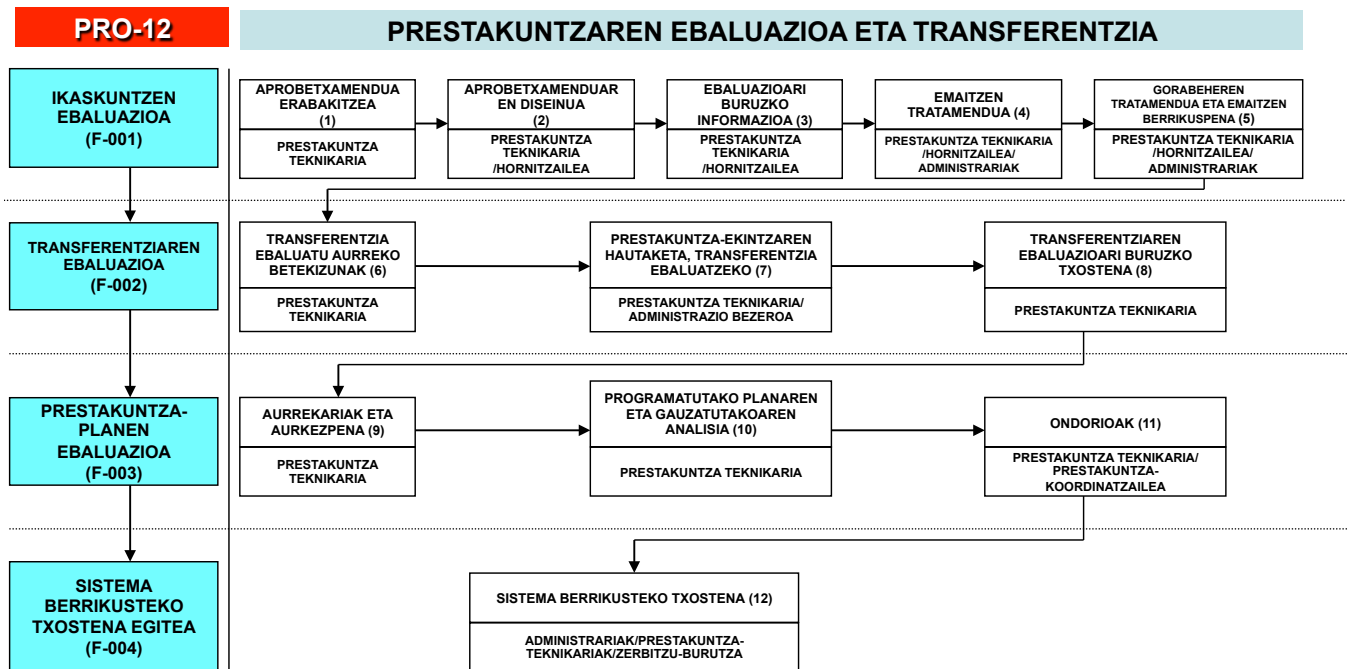
Ezarritako lege-esparruaren barruan, IVAPek beste administrazio edo erakunde publiko batzuek kudeatutako prestakuntza-ekintzak homologatzen ditu, haiek horrela eskatu ondoren.

6

Prestakuntza-arloko aholkularitza

Prestakuntza-arloko ondorengo eremuetan aholkularitza: diagnostikoan plangintzan, diseinuan eta ebaluaketan.







ETORRI BERRIAREN ESKULIBURUA

IVAPeko langile berrientzako berriazko informazioa

2019ko urtarrila



AURKIBIDEA

0.- Aurkezpena

1.- IVAP: zer den, nolakoa den eta zer egiten duen

Misioa eta balioak
Egitura eta egitekoak
Pertsonak
Egoitzak
Lege-oinarriak

2.- IVAPen kudeaketa-eredua

Prozesuak eta batzordeak
Plan Estrategikoa eta Urteko kudeaketa-planak
Aginte Taula Integrala
Kudeaketa Aurreratua: IVAPen ibilbidea

3.- Kudeaketa-ereduaren elementu komunak

Datuen babesa
Euskararen Erabilera Plana
Hizkuntza Ofizialak Erabiltzeko Irizpideak
Irudi korporatiboa
Ingurumena zaintzea

4.- Komunikazio-kanal elektronikoak

JAKINA
Eizu
Nire datu pertsonalak
Nire datu profesionalak
Ordainsariak
Ordutegi-plangintza eta presentzia-kontrola
Nire curriculumaren datuak (prestakuntza-jarduerak)
Lan-mugikortasuna
Beste zerbitzu batzuk (Jakina)
IVAPen JAKINA
IVAPen INTRANETA
IVAPen WEB-ORRIA
Sare sozialak

5.- Zerbitzuak eta lan-tresnak

PRESTAIVAP
Informatikako laguntza teknikoa



Informazio gehiagorako:

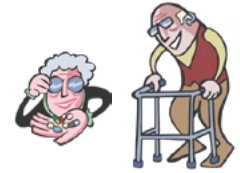
Elkarlana/Lan-taldeak/ LT-04 Berdintasuna

IVAP-eko zerbitzu orokorretara jo

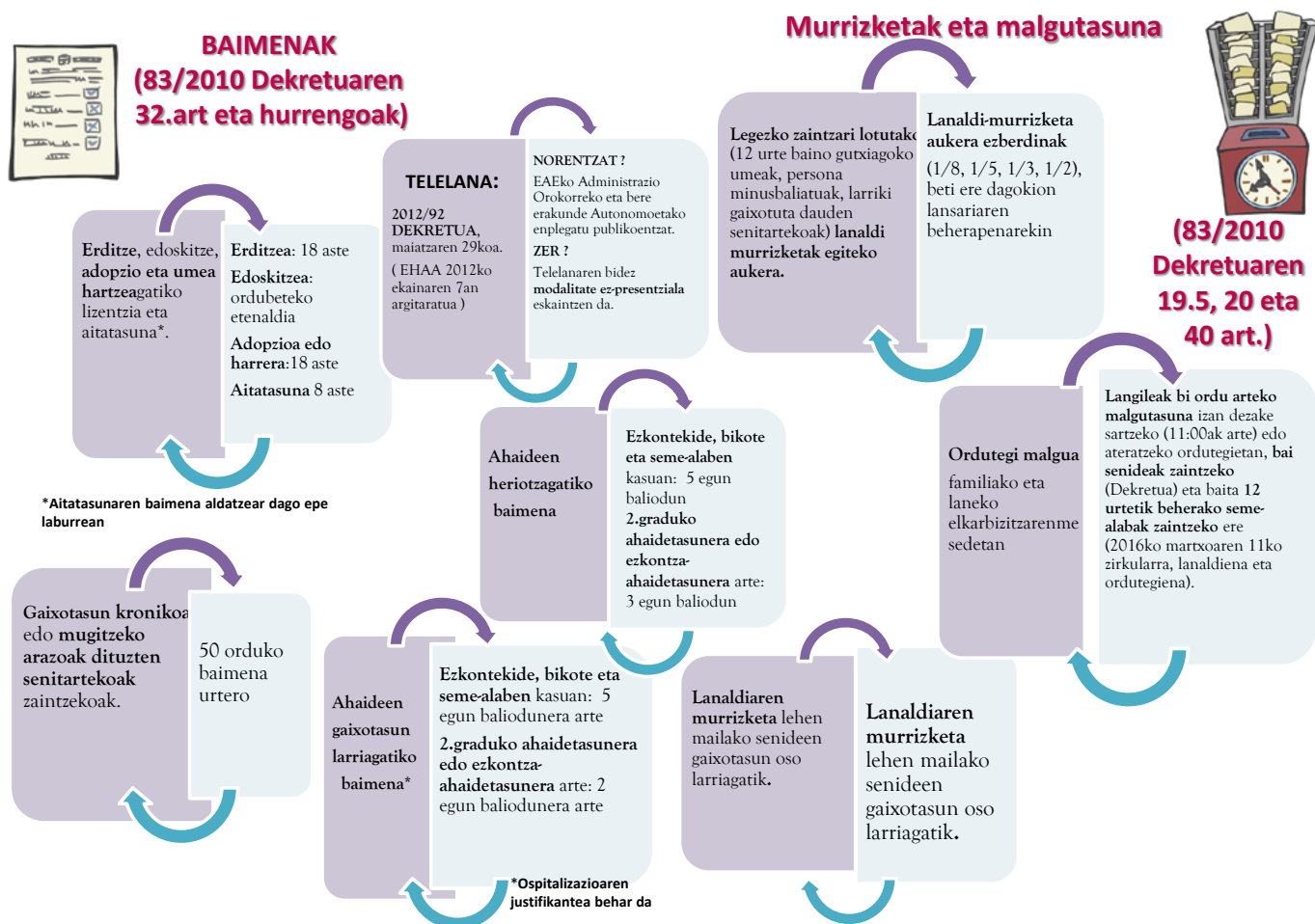
<https://eizu.ejgv.euskalsarea.eus/irj/portal>

Gida honen **helburu** bakarra informazioa ematea da
 *Edonola ere, eskubideak behar bezala baliatu ahal izateko, **kontsultatu** beharko da **83/2010 Dekretua**, martxoaren 9koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren eta haren erakunde autonomoen zerbitzura diharduten funtzionarioen lan-baldintzak arautzen dituen akordioa onartzen duena eta aplikagarri zaien gainerako araudi guztia.

BIZITZA PERTSONALA, LANA ETA FAMILIA UZTARTZEKO NEURRIEN GIDA



IVAP
 HERRI ARDURALARITZAREN
 EUSKAL ERAKUNDEA



AURKIBIDEA

1.- Metodologia	3
2.- Emaita orokorrak:.....	4
2.1 Erantzun-maila.....	5
2.2 Erantzun-maila euskaraz.....	6
2.3 Galderen batezbesteko orokorra.....	7
2.4 Arloen batezbesteko orokorra.....	7
2.5 Arloen bilakaera.....	8
2.6 Lehentasunak.....	10
2.7 Gogobetetze orokorreko zuzeneko galdera.....	11
2.8 Aurreko inkesten ondoriozko ekintzak.....	11
2.9 Inkestaren balorazioa.....	12
2.10 Balorazioaren zergatia.....	12
3.- Emaitzak arloka eta galderaz galdera.....	15
4.- Iruzkina.....	45



HARRERA

1. Nire iritziz, egokia da IVAPen langileei eskaintzen zaien harrera-,integrazio- eta agur-prozesua

IKASKUNTZA ETA GARAPEN PROFESIONALA

2. Erakundean jasotzen dudun prestakuntza eraginkorra eta nahikoa da nire lanpostuko beharrianetarako
3. Erakundean jasotzen dudun prestakuntza eraginkorra eta nahikoa da nire lanpostuko beharrianetarako
4. IVAPek nire prestakuntza-eskariei ematen dien erantzuna egokia da
5. Profesionalki garatua sentitzen naiz nire lanak aukera ematen didalako nire ezagutzak eta gaitasunak erabiltzeko IVAPen, etorkizuneko nire igurikapen profesionalak beteta ikus ditzaket

LANAREN ANTOLAKETA

6. Nire iritziz, argi eta garbi zehaztuta dauzkat nire lanpostuan garatu behar ditudan erantzukizun guztiak
7. Koordinazio ona dago, laneko arrazoiak direla eta, harremanak ditugun arlo/zerbitzu guztien artean
8. Nire iritziz, IVAPen nahikoa autonomia daukat nire lana egiteko
9. Nire iritziz, egokia da nire ohiko lan-karga
10. Nire iritziz, nire arloa antolatuta dagoen modua egokia da (arduren zehaztapena, koordinazioa, autonomia, lan-kargak)
11. Nire iritziz, nire zerbitzua antolatuta dagoen modua egokia da (arduren zehaztapena, koordinazioa, autonomia, lan-kargak)
12. Nire iritziz, nire zerbitzuak badu gaur egungo eskaerei modu egokian erantzuteko pertsona-kopuru nahikoa

INFORMAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA

13. Nire iritziz, IVAP ahalegintzen da langileak bertako gaiei buruz informatuta edukitzen
14. Nire iritziz, behar bezala informatuta nago nire arloaren ibilbideaz eta helburuez
15. Nire iritziz, behar bezala informatuta nago nire zerbitzuaren ibilbideaz eta helburuez
16. Nire iritziz, behar bezala informatuta nago IVAPen helburuez eta emaitzez
17. Nire iritziz, IVAPen nahikoa kanal eta bitarteko daude ezagutza partekatzeko



PRESTAIVAPeko Prestakuntza Beharren Azterketa egiteko erabilitako prozedura

Bi metodologia erabili dira azken urteetan Prestakuntza Beharrak zeintzuk diren aztertzeko.

1.- Focus Group metodologia

2019. Prestakuntza plana prestatzeko IVAPeko Zerbitzu guztiekin bilerak egin dira eta horretarako Focus Grouparen metodologia erabili da.

Bilera bakoitza Focus Group bat izan da. Metodo hau informazio kualitatiboa jasotzeko erabiltzen da. Bileretan koordinatzaile bat izaten da eta beronen funtzioa taldearen dinamika sustatzea da, horretarako bileraren helburua azaldu, galderak eta dokumentazio baliagarriak eskuragarri jartzen dira. Koordinatzaileak ateratako prestakuntza beharrak jaso eta bideratzen ditu. Bilera bukatu ondoren, bertan aipatu diren beharrak akta baten islatzen dira eta partaideek balioztatu ondoren informazioa zehatz-mehatz aztertu da txosten batean jasotzen dira ondorio nagusiak aipatuz.

2.- Galdeketa

Ondoren adibide bezala ikus daiteke 2018 beharrak detektatzeko erabili zen galdetegiaren egitura:

IVAPeko PRESTAKUNTZA BEHARREI BURUZKO GALDEKETA (PRESTAIVAP)

2018. urteko prestakuntza plana prestatzen ari gara, eta zure iritzia garrantzi handia du. Galdetegi hau, IVAPeko prestakuntza beharrak jasotzeko da.

Mesedez, erantzun galdera hauek. Erantzuteko epea otsailaren 16a arte egongo da. Eskerrik asko

1.- IZEN-ABIZENAK:

2.- Itzulpengintza eta administrazio hizkerako langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein/zeintzuk?

3.- Hautaketa eta ebaluaketako langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?

4.- Prestakuntzako langilea bazara (Prestakuntza, EVETU, Hizkuntza Prestakuntza), erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?

5- Ikerkuntza, argitalpenak eta dokumentazio guneko langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?



6- Informatikako langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?

7.- Laguntza juridikoko langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?

8.- Zerbitzu Orokorretako langilea bazara, erantzun behean azaltzen dena:

Momentu batez zure lanpostuko atazen hausnarketa egin ezazu. Hobetzeke dauden atazetan, badago ikastaroren bat horretarako aproposa dena? Zein /zeintzuk?

9.- Zeharkako prestakuntzaren aldetik eta arloka sailkatuta, zein ikastaro egingo zenuke?

OHARRA: Adierazi mesedez ezagutza arlo bakoitzari dagozkion hutsuneetan zure behar zehatzak zeintzuk diren (ikastaroaren izena,...).

KONTUZ! Kontzeptu orokorrak jartzen badira zaila izango da prestakuntza-ekintza bati lotzea.

☐ BIZTANLERIA / BERDINTASUNA

☐ ARRETA SOZIALA, LANA ETA LAN-ANTOLAMENDUA

☐ HIZKUNTZA PRESTAKUNTZA

☐ IKT (INFORMAZIOAREN ETA KOMUNIKAZIOAREN TEKNOLOGIAK)

☐ EKONOMIA ETA OGASUNA

☐ ADMINISTRAZIOKO OINARRIZKO GAIAK

☐ PRESTAKUNTZA BEREZIA

☐ ANTOLAKUNTZA, GIZA BALIABIDEAK ETA ZERBITZUAREN KALITATEA

☐ BERRIKUNTZA

☐ HIRIGINTZA / ETXEBIZITZA

☐ INGURUMENA

☐ LURRALDE ANTOLAMENDUA, LANA ETA GARRAIOAK

☐ LAN ARRISKUEN PREBENTZIOA

☐ HIZKUNTZA-GAITASUNAK

ESKERRIK ASKO ZURE LAGUNTZAGATIK

PRESTAIVAP LANTALDEA



 IVAP HERRI ARDURALARITZAREN EUSKAL ERAKUNDEA	AITORPENA	Kodea: PZ-18 Berrikuspena: 02 Orr. 1 / 6
--	------------------	--

PZ-18

AURKIBIDEA

1.- BERRIKUSPENEN HISTORIALA	
2.- DEFINIZIOAK	
3.- DESKRIPZIOA	
3.1.- Fluxu-diagrama	
3.2. -Metodo operatiboaren deskripzioa	
F-001	Portaerak edo lorpenak detektatzea eta aitorpena eskatzea
F-002	Aplikatu beharreko aitorpen-mota aztertzea, baiestea eta definitzea
F-003	Aitorpena formalizatzea
F-004	Jarraipena eta artxibatzea
4.- ERREFERENTZIAK	

Egileak: Joseba Pérez de Heredia	Onartu duena: Santi Martinez
Onarpenaren data: 2012ko ekaina	asteartea, 2019.eko otsailak 26 8:32:10

 IVAP HERRI ARDURALARITZAREN EUSKAL ERAKUNDEA	AITORPENA	Kodea: PZ-18 Berrikuspena: 02 Orr. 4 / 6
---	------------------	---

3. -METODO OPERATIBOAREN DESKRIPZIOA

Fase: PORTAERAK EDO LORPENAK DETEKTATZEA ETA AITORPENA ESKATZEA (F-001)

1.- Aitorpena eskatzea	IVAP-EKO LIDERRAK
------------------------	-------------------

IVAPek onartutako irizpideetan oinarrituta, X pertsonaren edo ekipoaren portaerek edo lorpenek aitorpena merezi dute (irizpide horiek **INP-830 Esker onak fitxa**n jasota daude).

Liderrek (arduradun hurbilenak) beren ustez aitorpena merezi duten portaerak/lorpenak aztertuko dituzte, eta aitorpen informala aplikatuko dute, argi utziz zer jokabide aitortzen den zehazki.

Informalki aitortutako portaerak edo lorpenak aitorpen formala jaso dezakeela iritziz gero, liderrek **INP-830 Esker onak fitxa** bete beharko dute, eta **Koordinazio Bileran** aurkeztu.

Fase: APLIKATU BEHARREKO AITORPEN-MOTA AZTERTZEA, BAIESTEA ETA DEFINITZEA (F-002)

2.- Aplikatu beharreko aitorpen-mota aztertzea, baiestea eta definitzea	KOORDINAZIO-BILERA
---	--------------------

Koordinazio-bileran, puntu bat irekiko da gai-zerrendan, langileei edo ekipoei egindako aitorpen formalak aurkezteko. Aitorpena formalizatzea erabaki duten liderrek berek aurkeztu eta arrazoituko dituzte aitorpenak.

Galderetarako tarte bat irekiko da, **Koordinazio Bilerako** kideei informazioa zabaltzeko edo argitzeko.

Koordinazio-bilerak eskaerak balioetsiko ditu, ematen zaien informazioaren arabera, eta aitorpen formala baietsi ala ez erabakiko du, baita zer aitorpen-mota aplikatuko den eta nork formalizatuko duen ere.

Hori guztia **INP-830 Esker onak fitxa**n erregistratuko da.

Era berean, **Koordinazio Bileran** bertan ere aitorpen-eskaerak eta -proposamenak planteatu ahal izango dira, aurreko prozesurik gabe; adibidez, pertsonak erakundearekin denboran zehar izandako konpromisoa (erretiroa, zerbitzuan 25 urte eramatea,...).

Egileak: Joseba Pérez de Heredia	Onartu duena: Santi Martinez
Onarpenaren data: 2012ko ekaina	asteartea, 2019.eko otsailak 26 8:32:10



LIDERAZGO EN IVAP

1.- ¿QUIÉN ES UN LÍDER EN EL IVAP?

Es el responsable de promover el logro de los fines atribuidos al IVAP, mediante una adecuada gestión de los recursos puestos a su disposición: personales, presupuestarios, tecnológicos y de gestión.

Según la actual organización del IVAP son líderes los ocupantes de los siguientes puestos de trabajo:

- Dirección (1)
- Secretaría General (1)
- Subdirecciones (2)
- Jefaturas de Servicio (6)
- Responsables de Área (7)
- Gestor/a Formación y Documentación EVETU (1)
- Técnico/a de Organización (1)
- Técnico/a de Informática (1)

Coyunturalmente serán también considerados líderes quienes asuman la responsabilidad de:

- Un proyecto transversal
- Un proyecto funcional

2.- ¿QUÉ SE LE PIDE A UN/A LÍDER EN EL IVAP?

- 1 Actuar como responsable de equipo
- 2 Orientar hacia el logro de resultados
- 3 Hacer crecer al equipo
- 4 Gestionar las relaciones interpersonales
- 5 Actuar con coherencia e Integridad

3.- ¿CÓMO DEBE CUMPLIR LO QUE SE LE PIDE?

- 1 Actuar como responsable de equipo
 - Toma decisiones fundamentadas sobre los temas que le competen y en los tiempos adecuados.

LIDERGOA IVAPEN

1.- NOR DA LIDER IVAPEN?

Liderrak IVAPi agindu zaizkion helburuak lor daitezen egin behar du lan, bere eskura jarritako baliabide hauek egoki kudeatuta: giza baliabideak, aurrekontukoak, teknologikoak eta kudeaketa-baliabideak.

Egungo IVAPeko antolakuntzaren arabera, honako lanpostu hauek betetzen dituztenak dira liderrak:

- Zuzendaria (1)
- Idazkari nagusia (1)
- Zuzendariordeak (2)
- Zerbitzuburuak (6)
- Arloko buruak (7)
- Prestakuntza eta Dokumentazioaren kudeatzailea EVETU (1)
- Antolaketa teknikaria (1)
- Informatikako teknikaria (1)

Egoeraren arabera, ondoko proiektu hauek beren erantzukizunpean hartzen dituztenak ere liderrak izango dira:

- Zeharkako proiektu bat
- Proiektu funtzional bat

2.- ZER ESKATZEN ZAIO IVAPeko LIDER BATI?

- 1 Lan-taldearen arduradun gisa jokatzea.
- 2 Lan-taldea emaitzak lortzera bideratzea.
- 3 Lan-taldea garatu dadin eragitea
- 4 Pertsonen arteko harremanak kudeatzea
- 5 Koherentziaz eta zintzotasunez jokatzea

3.- ESKATUTAKOA NOLA BETE?

- 1 Lan-taldearen arduradun gisa jokatzea.
 - Ardurapean dituen gaiet buruz erabakiak oinarrituta eta garaiz hartzen ditu



- Realiza un seguimiento del desempeño de sus colaboradores, para ello explicita las expectativas y realiza un feed-back continuado.

2 Orientar hacia el logro de resultados

- Sabe establecer prioridades y planificar el logro de los objetivos, estableciendo acciones concretas, plazos, responsables...
- Informa con claridad de los objetivos establecidos y las acciones planteadas.
- Aporta soluciones.

3 Hacer crecer al equipo

- Distribuye, de manera equilibrada y transparente, tareas y responsabilidades.
- Identifica la contribución potencial de las personas al equipo y genera oportunidades para su desarrollo.

4 Gestionar las relaciones interpersonales

- Muestra equilibrio emocional, mantiene la calma en situaciones conflictivas y contribuye a una resolución positiva.
- Delega adecuadamente, dando responsabilidades y oportunidades de desarrollo a las personas.

5 Actuar con coherencia e Integridad

- Cumple los compromisos que asume y se hace cargo de las consecuencias en caso de no poderlo hacer.
- Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace.

- Lankideen lan-jardunaren jarraipena egiten du eta, horretarako, egin beharrekoa argi azaltzen du eta egindakoa horren argitan ebaluatzen du.

2 Lan-taldea emaitzak lortzera bideratzea.

- Lehentasunak finkatzen eta helburuak lortzea planifikatzen badaki, ekintza zehatzak, epeak eta arduradunak zehaztuz.
- Finkatutako helburuak eta planteatutako ekintzak argi eta garbi jakinarazten ditu.
- Konponbideak ematen ditu.

3 Lan-taldea garatu dadin eragitea

- Lanak eta ardurak modu orekatuan banatzen ditu.
- Pertsonen lan-taldeari egin diezaioketen ekarpena ikusteko gauza da, eta pertsonak garatzeko aukerak sortzen ditu.

4 Pertsonen arteko harremanak kudeatzea

- Oreka emozionala erakusten du, hau da, egoera gatazkatsuetan patxada izaten du eta konponbide egokia iristen laguntzen du.
- Eskuordetza modu egokian ematen du, pertsonen ardurak emanez eta garatzeko aukerak eskainiz.

5 Koherentziaz eta zintzotasunez jokatzeko

- Bere gain hartzen dituen konpromisoak bete egiten ditu eta, bete ezinean, ondorioen jabe egiten da.
- Esanaren eta eginaren artean koherentzia erakusten du.



Eranskina S1.1 Gizarte taldearen ekintza-plana

1. Energiaren kontsumoa aurrezteko IVAPeko instalazio guztietan
2. Gardena atariaren bitartez, honako gaitan gardentasuna kontu ematerako garaian: IVAPeko partida desberdinetarako zatikatutako eta erabilitako aurrekontuan (Prestakuntza, Hautaketa, Itzulpengintza, etabar).
3. Pila eta mugikorren birziklatzea eta dagokien adierazleen ezarpena.
4. IVAPeko ebaluatzaileen parte-hartzea planifikatu kanpo ebaluaketa eta kontrasteetan (Q-epea, Euskalit eta Aurrerabide)
5. Administrazio hizkeraren blogean hobekuntzak ezartzea
6. Euskal Unibertsitate eta Elkargo profesionalei Enplegu Publikoan sartzeari buruzko hitzaldiak emateko proposamenak egitea

Eranskina S1.2 Gizarterentzako galdetegia

IVAPek gizartearekiko duen konpromisoa

IVAPek, administrazio publikoaren barruko erakunde bat denez, bere eskumen-eremuko zerbitzuak eskaintzen dizkio gizarteari (administrazio langileentzako prestakuntza eta hautaketa, euskararen erabileraren normalizazioa, itzulpenak, azterketak eta ikerketak...). Hauxe da gure Misioa: "Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio publikoekin elkarlanean aritzea, herritarrei zerbitzu efizienteak, kalitatezkoak eta elebidunak eskaintzeko, zerbitzu publikoaren balio komunetan oinarrituta".

Euskal administrazio publiko gisa dugun Misioari lotutako jardueren haratago doa konpromiso hori, eta lau jarduera-arlo hauetan garatzen da:

1. **Euskararen normalizazioari** dagokionez, euskara zuzen erabil dadin laguntzeko eta bultzatzeko tresnak jartzen ditugu gizartearen eskura
2. Kudeaketaren **gardentasunean** erreferente izan nahi duenez, burutzen ditugun jardueren berri ematen dugu IVAPen webguneko gardentasunaren atarian.
3. Jasangarritasunaren eta **ingurumenarekiko errespetuaren** arloko balioekin bat egiten dugun erakunde bat garenez, zenbait ekintza antolatzen ditugu, zeinak aukera ematen diguten inguruarekin errespetuz aritzen den erakunde izateko.
4. Prozeduretan kudeaketa aurreratua ezarri dugu IVAPen, eta lagundu egiten diegu beste erakunde batzuei kudeaketa hobetzen; horretarako, alor horretan dugun esperientziaren berri ematen dugu zenbait forotan.
5. Administrazioa berritzearen eta hobetzearen alde egiten dugu IVAPen. Horretarako, gizartearentzat garrantzitsua den ikerketarako laguntzak eta sariak ematen ditugu eta herritar guztientzako argitalpenak egiten.

Adierazi eskalan, mesedez, zenbateraino zauden ados azalpen hauekin. 1 zenbakitik ("erabat desados") 5era bitartean ("guztiz ados") edo, bestela, "ez daki/ez du erantzuten" aukeratu behar duzu.

Erabilgarriak dira IVAPek nire eskura jartzen dituen euskararen erabilerarako tresnak (adibidez, DUDANET, itzulpen-memoriak, "Administrazio hizkera" bloga)

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Jokabide gardena du IVAPek:

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Ingurumenarekiko jarrera positiboa eta errespetuzkoa du IVAPek:

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Aktiboki parte hartzen du IVAPek kudeaketa aurreratua



IVAPen Kudeaketa-gida aurreratua, 2019

1

ezartzen eta hobetzen

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Administrazioa berritzearen eta hobetzearen alde egiten du IVAPek ("Leizaola" saria, ikerketarako laguntzak, liburuak, Herri Arduralaritzaren Euskal Aldizkaria, Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria).

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Egokia da IVAPek gizartearekiko duen konpromisoa

1	2	3	4	5	ED/EDE
---	---	---	---	---	--------

Gizartearekiko duen konpromisoaren arloan, zer alderdi aztertu beharko luke (berriz) IVAPek (gehitu hobetzen lagundu diezagukeen edozer ohar, iradokizun edo iritzi)?

E-maila: Batzbesteko gogobetzea 5etik 3,93koa izan da.

Eranskina S2.1 PRO-23 Lekuen eta materialen kudeaketa

PRO-23 Egindako ekintzak
IVAPeko argiak aldatzea (2014ko Pertsonen inkesta)
5S sistematika (fisikoa eta digitala) abian jartzeko lantaldea sortzea
5S sistematikaren pilotua Hautaketa zerbitzuan abian jartzea
Geletako proiektoreen funtzionamendua aztertzea
Telefono mugikor zaharrak biltzeko kutxa jartzea (Alboan GKE)
Ingurumen-kudeaketaren sistematika sendotzea: Ingurumen-kudeaketaren plangintza baloratzea eta
Lanaldian eta languneetan ixilik jarduteko kanpaina egitea IZOn, kartelen bitartez (Pertsonen inkesta)
Bilboko gelak atondu
2018ko ingurumen-kudeaketaren plangintza aurrera eraman
Donostiko gelak atontzea



2. ERRONKA ERAKUNDE BERRITZAILEA

HE 2.1 Berrikuntzarako sistematika bat ezarri eta martxan jartzea

E 2.1.1 Berrikuntza kudeatzeko sistematika zehaztu eta diseinatzea

E 2.1.2 IVAPen antzeko helburuak edo produktu eta zerbitzuak dituzten erakundeekin benchmarkingeko sistematika bat ezartzea

E 2.1.3 Dokumentazio Zentroan oinarritutako behatoki/zaintza-sistema bat diseinatu eta martxan jartzea

E 2.1.4 Barne-ezagutzan oinarritutako ikerketen argitalpenak bultzatzea

HE 2.2 Produktu eta zerbitzuak berritu eta hobetzea bultzatzea

E 2.2.1 Liburutegi eta Dokumentazio Zentroa erabili ezagutzaren transmisioa bideratzeko modu eta sistema berriak garatzeko

E 2.2.2 Hizkuntza-gaitasuna egiaztatze modu berriak sortzea/garatztea

E 2.2.3 Lanerako gaitasunak egiaztatze modu berriak sortzea/garatztea

E 2.2.4 Itzulpen arloan tresna "adimentsuak" garatzen lankide izatea

E 2.2.5 Gure produktu eta prozesuetan IKT tresna berriak erabiltzea (*Data Analytics*,...)

E 2.2.6 Prestakuntza-zerbitzua emateko formatu berriak erabiltzea

E 2.2.7 Administrazioaren etorkizuneko bilakaerari buruzko azterlanak eta argitalpenak eragin eta sustatzea

E 2.2.8 Euskararen erabilera indartuko duten produktu eta zerbitzuak sortzea/garatztea

E 2.2.9 Administrazio hizkera hobetzen eta dokumentuen estandarizazioan lankide izatea

 HERRI ARDURALARITZAREN EUSKAL ERAKUNDEA	URTEKO KUDEAKETA PLANGINTZA (CSI)	Kodea: PRO-04 Berrikuspena: 07 Orr. 5 / 12
---	--	---

3.2. METODO OPERATIBOAREN DESKRIBAPENA

Fasea: Informatika-plana egitea (F-001)

1.- Informatikako urteko plana egitea	INFORMATIKA ARKOKO ARDURADUNA
---------------------------------------	--

Informatika arloko arduradunak aukeratutako ekintzak aurkeztuko ditu Batzordean eta bertan, onartuko dira eta lehentasunak jarriko dira.

Ekintzak lehenesteko irizpideak hauexek dira:

- Plan Estrategikoa edo urteko plana jorratzeko duen garrantzia.
- Legediaren aldaketak direla eta, egin beharrekoak.
- Teknologia-aldaketak direla eta, aplikazioetako bertsio berriak, Eusko Jaurlaritzako politika orokorrak....Askotan kanpoko batek baldintzatuta daude.
- Eusko Jaurlaritzaren PIPEko proiektuetan izan dezaketen ondorioak.
- Aurrekontua izatea.

Irizpide hauek kontuan izan ondoren, aukeratzen dira ekintzak eta proiektuak eta urteko informatika-planean sortzen dira. Halaber, arduradunak izendatzen dira eta amaitzeko datak ezartzen ditugu.

Proiektu bat aurrera eramateko, aurrekontu zehatza ez balego, edo zenbat baliabide behar diren ezagutzen ez dugunean, aurreko ikerketa bat egiteko eskatuko dugu. Txosten hori Batzordean aztertuko dugu eta erabakiko dugu horren arabera.

Erabakitako ekintza eta proiektu guztiak planean jasoko ditu Informatika arloko arduradunak.

GLOSARIOA

Terminoak	Deskribapena
AFA	Arabako Foru Aldundia
AFK	Arrakastarako faktore kritikoak
AMIA	Ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak
ATI	Aginte Taula Integrala
BAZ	Bezereen Arretarako Zerbitzua
BFA	Bizkaiko Foru Aldundia
B@K	Identifikazio digitala
B@KQ	Identifikazio digitala aurreratua
DACIMA	Eusko Jaurlaritzaren Herritarrek Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritza
EAE	Euskal Autonomia Erkidegoa
EHU	Euskal Herriko Unibertsitatea
EIPA	Herri Administrazioaren Europako Institutua
EJ	Eusko Jaurlaritza
EJIE	Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkarte
EPE	Enplegu Publikorako Eskaintza
EUDEL	Euskadiko Udalen Elkarte
EVETU	Lurralde eta Hiri Antolaketarako Euskal Eskola-Escuela Vasca de Estudios Territoriales y Urbanos
GFA	Gipuzkoako Foru Aldundia
HAEE	Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea (IVAP)
HABE	Helduen Alfabetatze eta Berreuskalduntzerako Erakundea
HPS	Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza
IKT	Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia
IZO	Itzultzaile Zerbitzu Ofiziala
KAE	Kudeaketa aurreratuaren eredua
KPAE	Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua garatzen (Aurrerabide)
OCE-KEB	Eusko Jaurlaritzaren Oficina de Control Económico-Kontrol Ekonomikorako Bulegoa
PEGIP	Gobernantza eta Berrikuntza Publikoko Plan Estrategikoa
UZEI	Terminologia eta Lexikografia Zentroa



Kudeaketa aurreratuaren gida 2019

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

www.ivap.euskadi.eus
ivap@ivap.eus

Donostia-San Sebastián kalea 1
01010 **Vitoria-Gasteiz**
(T) 945 017600
(F) 945 017601

Errekalde zumarkalea 18
48009 **Bilbo**
(T) 94 4031600
(F) 94 4031601

San Bartolomé, 28
20007 **Donostia**
(T) 943 023160
(F) 943 023164

Unibertsitate Zaharra
20560 **Oñati**
(T) 943 023169