

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, IVAPek 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 IVAPek 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 berriitu 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 IVAPek 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 strategiak 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, IVAPeko 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, IVAPek aldaketa garrantzitsuak sartu zituen batzordeetan eta kudeaketa-sistematikan; helburua zen batzordeen arteko lankidetzara eta zeharkakotasuna areagotzea eta, horrekin batera, IVAPeko arlo ezberdinen ideiak, ezagutzak eta esperientziak gehiago partekatzea. Foro horretan ikasi genuen, halaber, nola berregituratu IVAPeko prozesuen ikuspuntua (2015ean egin zen hori).

Gida honetan zehar esan dugun bezala, IVAP Q-epena 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 IVAPek 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 (1.3 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 partekatuzko, eta ikusteko ea IVAPeko beste arlo batzuetan ere aplika daitezkeen. Horietako bat Kappataza proiektua da; 2016an jarri zen martxan, hizkuntza-eskakizunak egiaztatuzko 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 aztertuzko.

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
	XUXEN eta HOBELEX: zuzenketarako sareko tresnak	23
	Mentoring prestakuntza	13
	Coaching Office 365	3
2018	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 ondorioz, 2014. urtean Eusko Jaurlaritzak prozesu telematikotarako herritarren esku jartzeko 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 espezifikoaren kopurua handituz: benchmarking ekintzak, aurkeztutako jardunbide egokiak, foro publikoetan izaten ditugun parte-hartze aktiboak, edo bezeroekiko

lankidetzan sortu edo garatutako produktu eta zerbitzuak.

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-epa	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 Big Data analisiak aplikazio-trazetan
2016	DACIMA	Administrazio-hizkeraren bloga
	Gipuzkoako FA	Idazlagun
	EJIE/DACIMA	Prestakuntza digitalen ziurtagiriak
2017	EJIE/DACIMA	Profil digitalen ziurtagiriak
	Q-epa	Gardentasunaren CHECK list
	EJIE	Open Shift B@K
2018	DACIMA	Hizkera argia euskadi.eus-eko zerbitzu eta prozedurak argitaratzean (COP)
	EJIE	Windows 10. Migrazioa eta mahaigain birtuala ezartzeko Eusko Jaurlaritza osoan

13.1 irudia. Beste erakunde batzuekin batera egindako hobekuntza eta berrikuntza esanguratsuenak

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, udaletxeko teknikoekiko lankidetzan eta udaletxe horretako BAZaren erabiltzaileek balidatuz. C2.2 irudian bezeroekiko lankidetzan garatutako zerbitzu eta produktu esanguratsuenak agertzen dira.

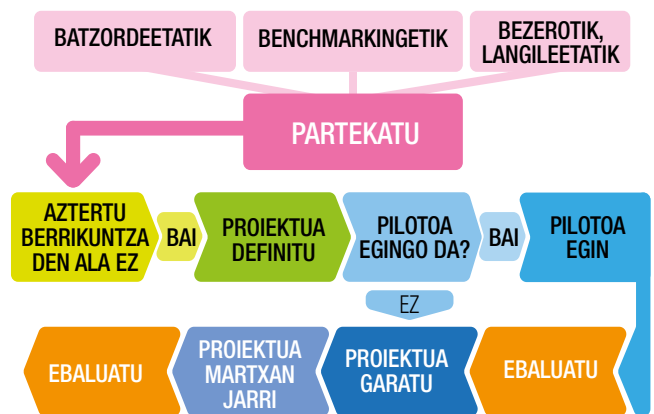
Azpitarratzekoa da, halaber, sare sozialak dinamizatzeko IREKIArekiko eta Gobernantza eta Administrazio Publikoko Sailarekiko lankidetzan 2016an sortutako zeharkako lantalde berria, non erabaki baitzen garrantzitsua zela sare sozialetan egotea, gure prozesu eta barne-harremanak eta gure bezeroei eta interes-taldeein 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

beste arlo batzuetara hedatu dira; adibidez, DACIMArekin laguntzarekin sorturiko administrazio-hizkeraren bloga.

14. NOLA KUDEATZEN DITUGUN IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK

Aipatutako aldaketen ondorioz, 2015ean beste lantalde bat sortu zen batzordeen egituran, 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, partekatutako eta baliagarriak erabiltzen ditu, besteak beste, honako hauek:

- **Proba pilotuak.** Proba pilotuetan, batez ere IVAPeko langileek eta bere ezagutza espezifikogatik 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 idatziko betekizun edo erabilera-kasu bat ordezkatzeko du, 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 aldirkaria, 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. IVAPeko ikastaroen katalogo osoa publikatzen dugu, fitxa teknikoak barne.
- OPEN-APPS Euskadi. IVAPeko 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 Legebiltzerra. 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.

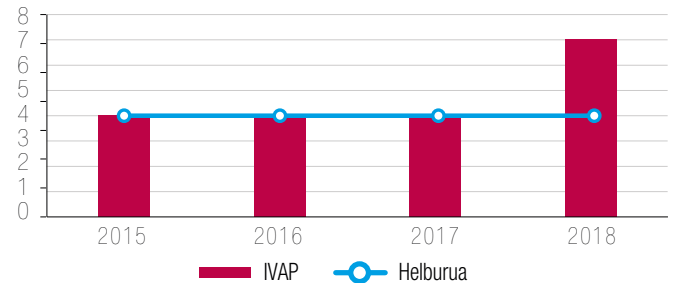
Segmentazioa > Segmentazioa ez da posible elementu honetan.

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-epeako erakunde hoberena, eta batezbestekoa, elementu bakoitzarena. Q-epeari datuak ematen dizkieten artetik bederatzai erakunde hautatu ditugu, tamainagatik IVAPen antzekoenak direnak.

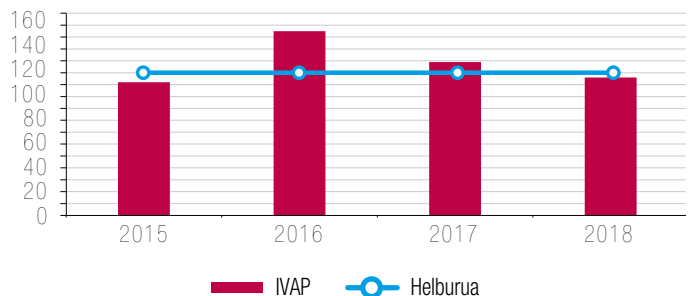
Q-epea EAEko entitate publikoen sare bat da, eta IVAPek, sare horren barruan egonik, adierazle-sorta bat partekatzen du haiekin. Berrikuntzaren elementuan, SPRI erakundeak lortu ditu emaitza onenak eta elementu honetan adierazle batean konparazioak egitea posible izan da.

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, IVAPek Q-epean (prozesuen hobekuntza) izandako parte hartze aktiboari, gune hori aprobeztatu baitugu berrikuntzaren iturburu bezala. Urtero aurreikusitako 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 IVAPeko 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, legegaldaketak behartuta (I1.1 irudian ikusten dira). 2017an martxan jarri dugun Plan Estrategikoa berrikuntzak duen garrantzia ikusita, 2019an gainbegiratzen ari gara adierazle hau elikatzeko erabiltzen dugun irizpidea. Hemendik aurrera gure produktu, zerbitzu eta prozesu berriak berrikuntzak erangidakoak diren edo bezeroen beharrek bultzatuta sortu diren neurtuko dugu. Kopuru absolutuak erabili beharrean, IVAPen jardueran sortutako gainean jasoko dugu zein ehuneko den berrikuntzari erantzuten diona.