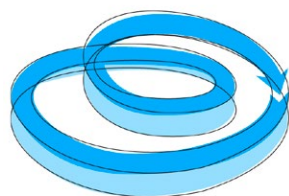




EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUKO EREDUA EZARTZEKO GIDA PRAKTIKOA



Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa
Publiko Aurreratuko Eredua
**Modelo de Gestión Pública
Avanzada del Gobierno Vasco**

Euskadi, auzolana, bien común



EUSKO JAURLARITZA

GOBIERNO VASCO





AURKEZPENA

Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Eredua erreferentzia-esparru bat da, non Eusko Jaurlaritzako Sailetako edo Erakunde Autonomoetako antolamenduko unitate bakoitzak bere burua ikus dezakeen, indartu behar diren eremuak identifikatzeko eta, horrela, egokiago erantzuteko gizarteak eskatzen dionari.

Eredua 6 ARDATZETAN dago egituratuta: Estrategia, Zerbitzuak, Pertsonak, Berrikuntzak, Gizartea eta Emitzak. Era berean, ardatz bakoitzerako 24 JARDUN LERROTAN artikulatzen da eta jardun-lerro bakoitzerako EKINTZA desberdinak espezifikatzen dira; guztira 153, kudeaketa publiko aurreratua garatzeko gauza daitezkeenak.

Gida hau EZ da Ereduaren laburpen bat, ezta haren hurrengo bertsioa ere ez; Ereduak hasierako indarra du oraindik eta, xehetasunez esparrua eta haren eduki guztiak aurkezteko funtzioa betetzen du.

AURKEZPENA

Eredua ezartzean, nondik hasten naiz? galderari erantzuteko, uste dugu abiapuntua oinarritu behar dela funtsezkotzat identifikatutako 25 alderdietan Ereduan jasotako 150 alderdi baino gehiagoetatik. Hain zuen, funtsezko 25 alderdi horiek garatzen ditu Gidak.

Horrez gain, Eusko Jaurlaritzaren hainbat unitate ezartzeko esperientziatik, Eredua ezartzen hasteko Gakotzat adierazitako 13 elementu horiek nabarmentzen ditu Gidak funtsezko 25 alderdi horietatik. Horrez gain, Eusko Jaurlaritzaren hainbat unitate ezartzeko esperientziatik, Eredua ezartzen hasteko Gakotzat adierazitako 13 elementu horiek nabarmentzen ditu Gidak funtsezko 25 alderdi. ★ Ikurrarekin identifikatzen dira 13 elementu gako horiek Gidan zehar.

Laburbilduz, laguntza-dokumentu praktiko bat aurkezten dizuegu, Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren osagarri izango dena eta haren ezarpena erraztuko duena.

Vitoria-Gasteiz, 2020ko azaroa



AURKEZPENA

GIDA HONEN ERABILERA

- Eredua ezartzen laguntzeko sortu da Gida, Eusko Jaurlaritzaren Unitateei laguntzeko bai Egiten Ikasi prestakuntzaren/ekintzaren bidez, bai Lantegien edo beste ekimen batzuen bidez, kudeaketa aurreraturantz aurrera egitea planteatzen da. Horregatik guztiagatik, ikuspegi praktikoa nagusitzen da administrazio-unitateen azalpen laburretan eta benetako adibideetan oinarrituta, jardunbide egoki gisa.
- Ez dago ezarritako ordenarik ezartzeko. Logikoa dirudi pentsatzea Estrategia hasiera batean definitzea funtsezkoa izan daitekeela gainerako eremuen oinarriak finkatzeko; baina, Unitatearen berezko zirkunstantziek gomenda dezakete beste jardun-lerro batzuekin hastea, adibidez, aurretik landutakoekin. Unitateak ezarpenean aurrera egin ahala, ikusiko da elementuak akoplatu eta osatu egiten direla.



AURKEZPENA

- Noiz hasi galderari lehenbailehen erantzun beharko litzaioke. Eredua ezarpena baloratzen ari den Unitateak (*) Aurrerabide lantaldearen, Aurrerabide Klubaren eta Eusko Jaurlaritzaren barruan bide hori hasi diren beste UNITATE batzuen hasierako laguntza eta aholkularitza izango du.
- Eskura jartzen diren adibide ugariak hobeto ulertzen laguntzen dute elementu bakoitzari buruz ematen den azalpen laburra. Nolabaiteko ibilbidea duten Unitateen benetako adibideak dira. Bide batez, eskerrak EJIE, IVAP, EMAKUNDE, ERTZAINZA, Gipuzkoako Osasun Lurralde Ordezkaritza eta EUSKALITi, beraien laguntzarengatik.

(*) Unitatea: Zuzendaritza, Erakunde Autonomiaduna, Ordezkaritza, Sozietate Publikoa, Agentzia...



FUNTSEZKO 13 ELEMENTUAK eredia ezartzen hasteko

AURKEZPENA

ESTRATEGIA

- Interes Taldeak identifikatzea eta kudeatzea ★
- Unitatearen Urte Anitzeko Ekintza Plana diseinatzea eta kudeatzea, Gobernu-Programatik eta plan estrategiko eta sailtako plan desberdinetatik abiatuta ★
- Urteko Kudeaketa Plana diseinatzea eta kudeatzea, sistematika bat ezarriz ★
- Unitatearen Aginte Taula diseinatzea eta kudeatzea ★

ZERBITZUAK

- Prozesuen Mapa identifikatzea ★
- Funtsezko Prozesuak dokumentatzea eta kudeatzea ★
- Unitatearen Zerbitzuen Katalogoa egitea eta argitaratzea ★
- Interes Taldeen Beharrak eta Igurikimenak kudeatzea ★
- Unitatearen Zerbitzuak erabiltzen dituzten Kolektibo garrantzitsuenen Gogobetetzea kudeatzea ★

PERTSONAK

- Harrera eta Agurra egiteko Plana ezartzea ★
- Barne Komunikazio Plana definitzea ★
- Prestakuntza Plana sortzea ★
- Unitatearen Pertsonen Gogobetetzea kudeatzea ★

ESTRATEGIA

- UNITATEAREN INTERES TALDEAK IDENTIFIKATZEA ETA KUDEATZEA ★
- UNITATEAREN MISIOA IDENTIFIKATZEA
- UNITATEAREN IKUSKERA IDENTIFIKATZEA
- UNITATEAREN URTE ANITZEKO EKINTZA PLANA DISEINATZEA ETA KUDEATZEA, GOBERNU-PROGRAMATIK ETA PLAN ESTRATEGIKO ETA SAILETAKO PLAN DESBERDINETATIK ABIATUTA ★
- URTEKO KUDEAKETA PLANA DISEINATZEA ETA KUDEATZEA, KUDEAKETA AURRERATUKO SISTEMATIKA BAT EZARRIZ ★
- UNITATEAREN ADIERAZLE NAGUSIEN AGINTE TAULA DISEINATZEA ETA KUDEATZEA ★

Unitatearen INTERES TALDEAK identifikatzea eta kudeatzea ★

Hauek dira Unitate baten **Interes Taldeak**: Unitate horren gaitasunaren gainean, haien helburuak lortzeko, inpaktua edo ahalmena duten kolektiboak.

Erakunde batekin, bere jarduerekin edo lorpenekin interesa duten talde guztiak dira. Haien artean, hauek sar daitezke:

- Zerbitzuaren herritar hartzaileak
- Zerbitzuaren erakunde hartzaileak
- Hornitzaileak
- Aliantzak
- Unitatea osatzen duten langileak
- Agente sozialak
- Botere politikoak
- ...

Unitate baten Interes Talde guztiak identifikatu ondoren, bakoitzaren banakako kudeaketa zehaztu beharko da harreman mota zehatzetik abiatuta.



Zenbait erakunde adibide gisa:
IVAP - EMAKUNDE

ADIBIDEAK
INTERES TALDEAK



Unitatearen MISIOA identifikatzea

ESTRATEGIA

Unitate baten asmoa edo izateko arrazoia deskribatzen duen adierazpena da **Misioa**. Honako alderdi hauek zehazten ditu:

- Unitate horrek egiten duena
- Norentzat egiten duen
- Zertarako egiten duen
- Nola egiten duen
- Non garatzen duen jarduera
- Antolaketa-egituran duen lekua
- Zein alderdi bereizgarri dituen



Oinarrizkoa da Unitatearen arduradunen lidergoa Misioa definitzerakoan zein erakundeko gainerako pertsoneri zabaltzerakoan eta azaltzerakoan.

Misioa, Unitatea izateko arrazoia den aldetik, eta Ikuskera, etorkizunean zer izan nahi den deskribatzeko, haren Estrategiaren muina dira.

Unitateak bere lerro estrategikoak eta helburuak identifikatuko ditu Misioarekin eta Ikuskerarekin bat.

Zenbait erakunde adibide gisa:

EJIE - ERTZAINZA

ADIBIDEAK
MISIOA



Unitatearen IKUSKERA identifikatzea

ESTRATEGIA

Ikuskera: etorkizunean Unitateak zer izan nahi duen deskribatzeko adierazpena da, non egon nahi duen:

- Erreferentzia izatea sektore espezifikoan
- Erreferentzia izatea jardueraren alderdi zehatz batzuetan
- Erreferentzia izatea lurralde jakin batean
- ...

Oinarrizkoa da Unitatearen arduradunen lidergoa, Ikuskera definitzerakoan zein erakundeko gainerako pertsoneri zabaltzerakoan eta azaltzerakoan.

Ikuskerak, etorkizunean Unitatea zer izan nahi den deskribatzeko, Misioarekin bat, Unitatea izateko arrazoia den aldetik, Estrategiaren muina osatzen du.

Unitateak bere lerro estrategikoak eta helburuak identifikatuko ditu Misioarekin eta Ikuskerarekin bat.



Zenbait erakunde adibide gisa:

EJIE - ERTZAINZA

ADIBIDEAK
IKUSKERA



Unitatearen URTE ANITZEKO EKINTZA PLANA diseinatzea eta kudeatzea, Gobernu Programatik eta plan estrategiko eta sailetako plan desberdinetatik abiatuta ★

ESTRATEGIA

Haren Misiotik eta Ikuskeratik abiatuta, eta Interes Taldeetatik jasotako informazioan oinarrituta, **Urte Anitzeko Ekintza Plana** diseinatu behar du Unitateak (3-4 urte) Legegintzaldiko Planean eta plan sektorial guztietan jasotako Erakundearen Estrategia Globalarekin lerrokatuta.

Urte anitzeko Ekintza Planak, Unitatearen ibilbidea den aldetik, aldi horretarako helburu estrategikoak, plangintzaren xehetasunak eta ebaluazioaren aurreikuspena jaso behar ditu. Ez da soilik izan behar asmoen adierazpena, elementu zehatz eta neurgarrietan egituratu behar da jarraipena eta ebaluazioa egiteko.

Unitatearen arduradunek mekanismoak ezarri behar dituzte definitutako estrategia eta helburuak Interes Taldeei jakinarazteko, eta haren garapena ahalbidetuko dituzten kudeaketa-sistematika eta baliabideak ere definitu.



Zenbait erakunde adibide gisa:

EMAKUNDE - EJIE

ADIBIDEAK

URTE ANITZEKO PLANA



URTEKO KUDEAKETA PLANA diseinatzea eta kudeatzea, kudeaketa aurreratuko sistematika bat ezarriz ★

ESTRATEGIA

Unitatearen **Urteko Kudeaketa Planak**, indarrean dagoen Urte Anitzeko Ekintza Planak jasotako helburu estrategikoak betetzen direla bermatzeko, urtean zehar hedatu behar diren proiektuak zehaztu behar ditu.

Unitatearen arduradunek liderrak izan behar dute Urteko Kudeaketa Planaren hedapenean, eutsiko dion kudeaketa sistematika (*) definituz eta bere antolaera erraztuz, eta haren garapena ahalbidetuko dituzten baliabideak ziurtatuz.

Plangintza estrategikoaz gain, Urteko Kudeaketa Planak uneko ekitaldirako planifikatutako ohiko jarduera ere jaso dezake, baita dagokion aurrekontu-kudeaketako dokumentua ere.

(*) Kudeaketa Sistematika: Jardueraren plangintza, hedapena eta ebaluazioa antolatzeko modua, erantzukizunak, epeak, helburuak zehaztuz



Zenbait erakunde adibide gisa:

ERTZAINZA - IVAP

ADIBIDEAK

URTEKO KUDEAKETA PLANA



Unitatearen adierazle nagusien AGINTE TAULA diseinatzea eta kudeatzea ★

Aginte Taula kudeatzeko tresna bat da, Unitatearen adierazle garrantzitsuenak biltzen dituena eta estrategiarekin lotzen dena haien artean erlazionatutako helburuen bidez, Ikuskera lortzeko aurrerapen-maila ebaluatzeko.

Aginte Taulak kontuan hartu beharko ditu Unitate baten ikuspegi estrategikoak, adibidez:

- **Zerbitzu-hartzaileen emaitzak, bai herritarrenak bai erakundeak**
- **Barne-prozesuen emaitzak: kalitatea, erantzuteko denbora, kostuak...**
- **Unitatearen pertsonen prestakuntza eta garapena**
- **Emaitza ekonomikoak**

Aginte Taulak parte hartu behar du informazio-sisteman, ez bakarrik Unitatearen arduradunentzat, gardentasun-tresna ere izan daiteke Unitatearen eta Interes Taldeen harremanean.

Osagarri gisa, Unitateak Kudeaketaren Aginte Taula eduki dezake urteko plangintzari lotuta.



Zenbait erakunde adibide gisa:

IVAP - ERTZAINZA

ADIBIDEAK
AGINTE TAULA



ZERBITZUAK

- UNITATEAREN PROZESUEN MAPA IDENTIFIKATZEA ★
- FUNTSEZKO PROZESUAK DOKUMENTATZEA ETA KUDEATZEA ★
- UNITATEAREN ZERBITZUEN KATALOGOA EGITEA ETA ARGITARATZEA ★
- INTERES TALDEEN BEHARRAK ETA IGURIKIMENAK KUDEATZEA ★
- UNITATEAREN ZERBITZUAK ERABILTZEN DITUZTEN KOLEKTIBO GARRANTZITSUENEN GOGOBEKETZEA KUDEATZEA ★
- OHARRAK, ESKAERAK, KEXAK ETA IRADOKIZUNAK KUDEATZEKO PROZEDURA EZARTZEA
- AURREKONTUAK PRESTATZEA, ZEHAZTUTAKO ESTRATEGIAREKIN BAT

Unitatearen PROZESUEN MAPA identifikatzea ★

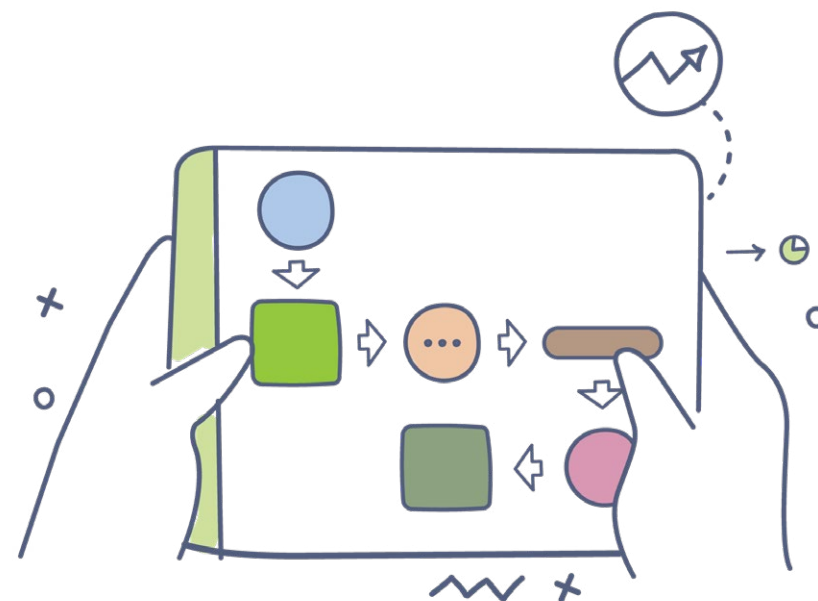
ZERBITZUAK

Elkarri loturik dauden jardueren sekuentzia da **Prozesua**: sarrerako elementuak emaitza bihurtzen dituzte, balioa gehituz. Prozesu bakoitzak helburu jakin eta arduratsu batzuk ditu, eraginkortasuna eta efizientzia neurtzeko adierazleak, beharrezko baliabideak, etab. PDCA zikloan edo Deming zikloan oinarritzen da prozesuen kudeaketa:



Unitatearen diagrama da Prozesuen Mapa, non kudeaketa-sistema erakusten den ikuspegi orokor batekin. Sistema osatzen duten prozesuak erakusten dira mapa horretan, eta baita haien harreman nagusiak ere. Honakoak desberdintzen ditugu:

- **PROZESU ESTRATEGIKOAK:** estrategia finkatzen eta garatzen laguntzen dute
- **PROZESU OPERATIBOAK:** bat datoz zerbitzuek sortzen dituzten jarduerekin
- **LAGUNTZA PROZESUAK:** tresna izaera dute eta jarduera egoki garatzeko balio dute



Zenbait erakunde adibide gisa:

EMAKUNDE - EJIE

ADIBIDEAK

PROZESUEN MAPA



FUNTSEZKO PROZESUAK dokumentatzea eta kudeatzea ★

Prozesuen artean, Unitatearen **Funtsezko Prozesuak** bereziten ditugu, hau da, helburu estrategikoak lortzeko eragin handiena dutenak.

Garrantzitsua da prozesua bera sistematizatu ahal izatea Unitate osorako formatu komun batetik hasita, zerbitzua emateko modua estandarizatzeko eskatutako gutxieneko kalitatea bermatuta, zerbitzua norik eskaintzen duen alde batera utzita, eta etengabe hobetzeko aukera ematen PDCA zikloa edo Deming zikloa jarraituz:



Plan
(planifikatzea)



Do
(egin)



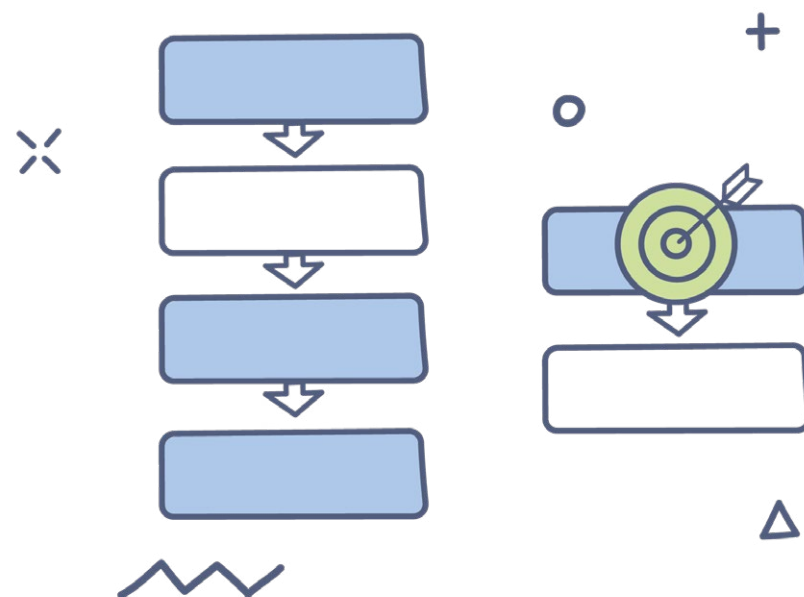
Check
(egiaztatzea)



Act
(jardun)

Prozesuaren sistematizazioa fluxu-diagrametan oinarritzen da, zeinak prozesuari eusten dioten faseak, izapideak edo atazak eta dokumentuak sartzen dituzten, kasu bakoitzean prozesuaren arduradunak eta, hala badagokio, prozesuko taldea identifikatzeaz gain.

ZERBITZUAK



Zenbait erakunde adibide gisa:
IVAP - ERTZAINZA IBN

ADIBIDEAK

FUNTSEZKO PROZESUAK



Unitatearen ZERBITZUEN KATALOGOA egitea eta argitaratzea ★

ZERBITZUAK

Unitatearen erreferentziarako zerbitzuak jasotzen, identifikatzen eta definitzen dituen agiria da **Zerbitzuen Katalogoa**, haien hartzaileen ikuspegitik, pertsonak edo erakundeak izanda.

Gardentasun-tresna bat da, Unitatearen zerbitzu eta produktuen zabalkundea, ezagutza eta sarbidea errazteko. Orain arte lortutako emaitzen azterketa eta ebaluazioa sartzeari edota eskainitako zerbitzuen balorazioaren berri ematea balio erantsi handikoa izan daitezke pertsona edo erakunde hartzaileei.

Zenbait erakunde adibide gisa:

EMAKUNDE - IVAP

ADIBIDEAK

ZERBITZUEN KATALOGOA



Interes Taldeen BEHARRAK ETA IGURIKIMENAK kudeatzea ★

ZERBITZUAK

Unitate baten Interes Taldeak identifikatu ondoren, eta bakoitzaren banakako kudeaketa definitu eta gero, funtsezkoa da haien **Beharrak eta Igurikimenak** kudeatzea, egoki definitu ahal izateko produktuak edo zerbitzuak, non zerrendatuta baitaude erabiltzaile, hartzaile, hornitzaile, laguntzaile edo zuzeneko agente gisa.

Interes Taldeen Beharrak zuzen identifikatzeak Unitatearen produktuak edo zerbitzuak zehazten lagunduko du egokitasun- eta bikaintasun-maila handiagoekin. Bestalde, gogobetetzea ebaluatu ondorengo ebaluazio hobea erraztuko du Interes Taldeen Igurikimenen identifikazio eta egitura zuzenak.

Unitateak hartutako Kudeaketa Sistemarik Interes Taldeen Beharren Eta Igurikimenen tratamendu egituratua eta aldizkakoa aurreikusi behar du: identifikazioa, bilketa, balorazioa, arduradunak, ebaluazioa eta jarraipena...

Zenbait erakunde adibide gisa:

EJIE - IVAP

ADIBIDEAK

BEHARRAK ... KUDEATU



Unitatearen zerbitzuak erabiltzen dituzten kolektibo garrantzitsuenen GOGOBEETZEA kudeatzea ★

Zerbitzuko hartzaile-kolektiboen **Gogobetetzea** kudeatzea funtsezko tresnetako bat da PDCA zikloan edo Deming zikloan.

Unitateak bere jardueraren bilakaera ezagutzeko kudea ditzakeen zeharkako adierazleekin batera, Interes Taldeek egiten duten zuzeneko balorazioa ezagutzeko hainbat tresna izateak, produktu edo zerbitzu baten errendimendua eta itxaropenak alderatu ondoren, aukera emango lioke Unitateari kudeaketaren oinarriak hobetzeko eta finkatzeko.

Kontuan hartuta Unitatearen Interes Talde bakoitzaren izaera eta bolumena, Gogobetetze hori modu sistematikoan ebaluatzeko tresna aukeratuko du Unitateak ikuspegi eraginkor eta eragingarri batetik: elkarriketak erantzukizun handieneko pertsonekin, foku-taldeak, inkesta orokorrak, inkesta puntualak...

Une zehatzaren argazkia lortzen badugu ere Gogobetetzea neurtzean, gogobetetzearen kudeaketak berekin dakar, halaber, kudeaketa horretatik eratorritako Hobekuntza Plana.



Zenbait erakunde adibide gisa:

EMAKUNDE - ERTZAINZA

ADIBIDEAK

GOGOBEETZEA KUDEATZEA

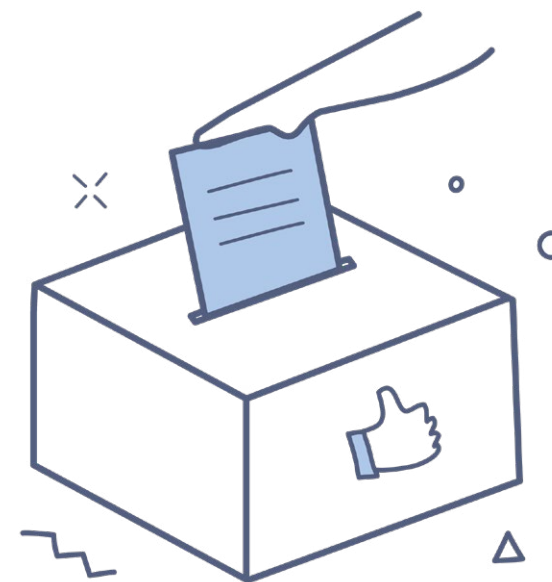


OHARRAK, ESKAERAK, KEXAK ETA IRADOKIZUNAK KUDEATZEKO prozedura bat ezartzea

Unitate batek herritarrekin edo bere produktuak edo zerbitzuak jasotzen dituzten erakundeekin izan behar duen komunikazio eraginkorraren esparruan, funtsezkoa da prozedura on bat edukitzea **Oharrak, Eskaerak, Kexak eta Iradokizunak** Kudeatzeko.

Prozedura batean, herritarrekin edo erakunde hartzaileekin elkarreraginak nola garatu behar diren izapidetuta izatea, xehetasunez eta zehaztasunez deskribaturik, beti balio erantsi handikoa izango da Unitatearen kudeaketan:

- Harrerarako, tratamendurako eta analisirako arduradunak identifikatzea
- Ebazteko epeak zehaztea
- Komunikazio-bideak identifikatzea ebazpena egiteko
- Prozesuak egokitzea eta hobetzea
- Dokumentazioa erregistratzea eta artxibatzea



Zenbait erakunde adibide gisa:
ERTZAINZA - EJIE

ADIBIDEAK

OHARRAK... KUDEATU



AURREKONTUAK prestatzea, zehaztutako estrategiarekin bat

Aurrekontua edozein erakunde kudeatzeko oinarrizko tresnetako bat izanik, funtsezkoa da Unitate batentzat jarduera zehatzetarako urtero egiten duen esleipena aurrez definitutako Estrategiarekin bat etortzea.

Aurrekontua, Urteko Aurrekontu Memoriaren bidez definitutako estrategiarekin eta, ondorioz, Urteko kudeaketa-planarekin lotzen den neurrian, hau da, aurrekontuko eta kudeaketako helburuak eta adierazleak partekatuz, errazagoa izango da Unitateak ezarritako helburu estrategikoen lorpen-maila ebaluatzea.

Erronka izango litzateke lotura handiagoa lortzea programen eta aurrekontu-partiden eta Unitateak planifikatutako helburuen artean, ekitaldirako aurreikusitako ekintzak betetze hutsa gaindituz eta helburuen lorpenaren ebaluazioa bilatuz.

ZERBITZUAK



Zenbait erakunde adibide gisa:

EUSKALIT

ADIBIDEAK

AURREKONTUA





PERTSONAK

- HARRERA ETA AGURRA EGITEKO PLANA EZARTZEA ★
- BARNE KOMUNIKAZIO PLANA DEFINITZEA ★
- PRESTAKUNTZA PLANA SORTZEA ★
- HOBEKUNTZA TALDEAK SORTZEKO ETA JARDUTEKO DINAMIKAK EZARTZEA
- LIDERGOAREN JARDUNETIK ESPERO DAITEZKEEN PORTAERAK ETA TREBETASUNAK IDENTIFIKATZEA
- UNITATEAREN PERTSONEN GOGO BETETZEA KUDEATZEA ★

HARRERA ETA AGURRA egiteko PLANA ezartzea ★

Unitatearen pertsona bat integratzen eta agurtzen lagunduko duen jarduketa-protokoloa jaso behar du **Harrera eta Agurra egiteko Planak**.

Unitatearen Planak fase guztiak eta edukiak identifikatu beharko ditu bai Harreran bai Agurrean:

- **Harrerari dagokionez, ziurtatu beharko da harrera, laguntza, hasierako konpainia eta feed-back-a**
- **Agurrerako, kontuan hartu beharko da ezagutzaren transmisioa eta arduren jakinarazpena**

Arreta berezia merezi du izendatzea, beti Unitateko pertsonen artean, kasuan kasuko arduraduna, sartuko den pertsonaren Harrera-tutoretzarako zein joango denaren Agurraren kudeaketarako.

Beharrezkoa izango da koherentzia eta osagarritasuna bilatzea Unitatea baino goragoko mailan dauden Harrerarekin edo Agurrarekin lotutako beste plan edo mugari batzuekin, adibidez, Sailburuordetzan, Sailean edo Gobernuan bertan.

PERTSONAK



Zenbait erakunde adibide gisa:

GIPUZKOAKO OSASUN LUR.ORD. - EMAKUNDE

ADIBIDEAK

HARRERA ETA AGURRA PLA.



BARNE KOMUNIKAZIO PLANA definitzea ★

PERTSONAK

Barne Komunikazio Plana ezartzea tresnarik onenetakoa izan daiteke konfiantzazko, partaidetzazko eta lankidetzako ingurune bat sortzeko, Unitateko pertsonak ahalduntzen lagunduko duena.

Honakoak jaso beharko ditu, gutxienez, Planak:

- Zer komunikatu
- Zein den komunikazioaren arduraduna kasu bakoitzean
- Nori komunikatu behar zaion
- Zein kanal edo kanalen bidez
- Zein helbururekin komunikatzen den
- Hala badagokio, maiztasuna edo aldizkakotasuna
- Planaren beraren zein jarraipen eta ebaluazio egingo den

Arreta berezia merezi du sistematika bat ezartzeak ohiko bilerak egiteko, gune arin bihur daitezten erabakiak hartzeko, informazioa modu eraginkorrean trukatzeko eta jarduteko irizpideen analisi produktiboa egiteko.

Beharrezkoa izango da koherentzia eta osagarritasuna bilatzea Unitatea baino goragoko mailan dauden Barne-komunikazioarekin lotutako beste plan edo mugarri batzuekin, adibidez, Sailburuordetzan, Sailean edo Gobernuan bertan.



Zenbait erakunde adibide gisa:
ERTZAINZA IBN - EJIE

ADIBIDEAK

BARNE KOMUN. PLANA



PRESTAKUNTZA PLANA sortzea ★

Prestakuntza Planaren bidez, Unitatea osatzen duten pertsonen lana egiteko behar dituzten ezagutzak eta trebetasunak ematen zaizkie, Unitatearen Estrategiarekin bat etorriz.

Planak, gutxienez, fase hauek bildu beharko ditu:

- Prestakuntza-premiak detektatzea
- Beharrak alderatzea lanpostu bakoitzerako definitutako profilekin eta gaitasunekin
- Lehentasunak eta helburuak ezartzea
- Prestakuntza-ekintzak zehaztea, kasu bakoitzean formatua eta hartzaileak egokituz
- Prestakuntza-ekintzen ebaluazioa eta plana berriro definitzea

Beharrezkoa izango da koherentzia eta osagarritasuna bilatzea Unitatea baino goragoko mailan dauden langileen prestakuntzarekin lotutako beste plan edo mugari batzuekin, adibidez, Sailburuordetzan, Sailean edo Gobernuan bertan IVAPEk sustatuta.



Zenbait erakunde adibide gisa:

IVAP - EJIE

ADIBIDEAK

PRESTAKUNTZA PLANA



HOBEKUNTZA TALDEAK sortzeko eta jarduteko dinamikak ezartzea

PERTSONAK

Hobekuntza Taldea kudeaketa hobetzeaz arduratzen den pertsona-talde txikia da, oinarrietan bi ardatz dituena:

- Erantzukizuna lantaldea osatzen duten pertsona guztiena da
- Lan-prozesu bat hobekien ezagutzen duena hura egin ohi duena da

Unitate bakoitzak, bere errealitatea eta Estrategia kontuan hartuta, bere egitura erraztu beharko luke, kasu bakoitzean beharrezkotzat jotzen dituen Hobekuntza Taldeen bitartez, bai bere prozesuekin lotuta daudenak, bai hainbat motatako proiektuekin lotuta daudenak.

Logikoa denez, beste Unitate batzuekin edo sailen artean zeharkako Hobekuntza Taldeak eratzeak lankidetzalana hobea erraztu dezake, zeinak herritarrei zerbitzu hobea emango dien.



Zenbait erakunde adibide gisa:

ERTZAINZA

ADIBIDEAK

HOBEKUNTZA TALDEA



LIDERGOAREN jardunetik espero daitezkeen portaerak eta trebetasunak identifikatzea

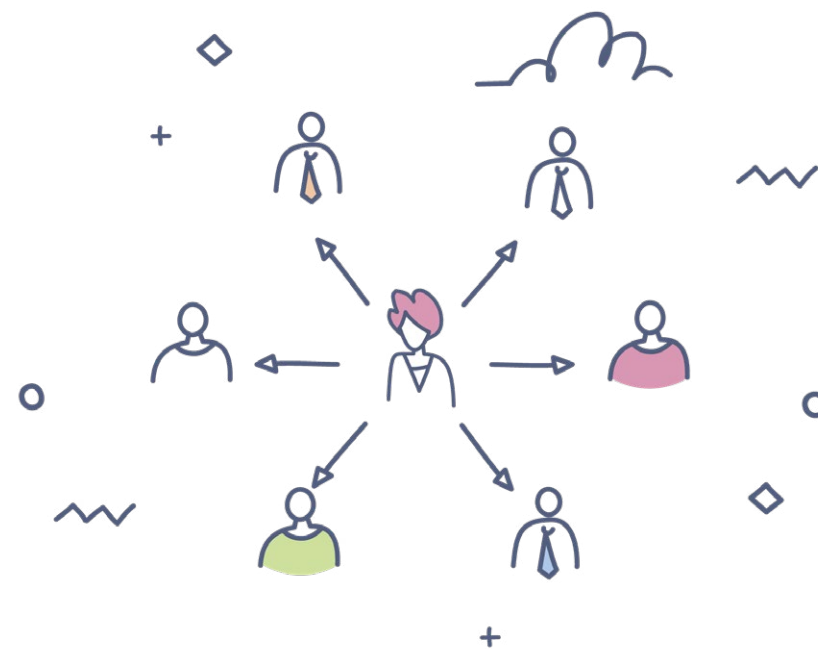
Erakunde bateko edozein mailatan dauden profesionalak motibazioa eragiteko eta eredu izateko izan dezaketen gaitasuna da **Lidergoa**; horri esker, laguntzaileak, giza-taldeak eta harremanak aldatzea lor dezakete.

Bi lider mota bereiz ditzakegu, gutxienez:

- Unitatearen talde guztien interesak koordinatzen dituztenak, arduradunak eta zuzendaritzakoak barne
- Unitateko beste batzuek helburuak lortzeko arduradun nagusi gisa ikusten dituzten pertsonak, nahitaez hierarkia-izaerako identifikaziorik izan gabe

Lidergoa gauzatzean, Unitateak espero dituen portaerak eta trebetasunak identifikatzen dituen neurrian, haren prestakuntza, jarduna eta ebaluazioa kudeatu ahal izango dira hobekuntzarako.

PERTSONAK



Zenbait erakunde adibide gisa:
ERTZAINZA IBN - EJIE

ADIBIDEAK
LIDERGOA



Unitatearen pertsonen GOGOBEETZEA kudeatzea ★

PERTSONAK

Unitateko **Pertsonen Gogobetetze-maila** ezagutzeak Kudeaketa hobetzen aurrera egiten laguntzen du. Horretarako, zuzeneko pertzepzioa jasotzeaz gain, Unitateak informazio hori osa dezake errendimendu-adierazleekin (prestakuntzan emandako orduak, ahalduntze-maila, hobekuntza-taldeetan parte hartzea...).

Unitate bakoitzak, ikuspegi eraginkor eta eragingarri batetik, Gogobetetze hori modu sistematikoan ebaluatzeko tresna aukeratu beharko du: fokutaldeak, elkarrizketa sakonak, inkestak... Egitura bereko beste unitate batzuekin bateratzeko aukera baztertu gabe, horiek gauzatzea eta ondoren alderatzea errazteko.

Une zehatzaren argazkia lortzen badugu ere Gogobetetzea neurtzean, gogobetetzearen kudeaketak berekin dakar, halaber, kudeaketa horretatik eratorritako Hobekuntza Plana.



Zenbait erakunde adibide gisa:
IVAP - ERTZAINZA IBN

ADIBIDEAK

GOGOBEETZEA KUDEATU



BERRIKUNTZA

- **BERRIKUNTZARAKO HELBURUAK ETA ESTRATEGIA FINKATZEA, INGURUNeko AUkERAK ERABILIZ**
- **EKARPENAK EGITEA AHALBIDERATUKO DUEN KONFIANTZAZKO INGURUNEA SORTZEA, ETA IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA**

BERRIKUNTZARAKO HELBURUAK ETA ESTRATEGIA finkatzea, inguruneko aukerak erabiliz

Berrikuntza ezinbesteko erronka da administrazioarentzat, gero eta gehiago eskatzen baitute Interes Talde guztiek. Berrikuntzak identifika daitezke kanal, zerbitzu, prozesu, erakundeetan, ...

Eremu horietako edozeinetan, zer egin daitekeen hobeto identifikatu beharko du Unitateak, ahalegina orientatzeko eta **Berrikuntzarako Helburuak** Ezartzeko.

Horretarako, Interes Talde garrantzitsuek tresna guztien bidez jasotako informazioa erabil daiteke (bezeroen inkestak, foroak kanpoko erakundeekin, barneko hobekuntza-taldeak...) eta errutinak ezarri informazio hori aztertzeko eta ebaluatzeko.

Gainera, pertsonen artean esplorazioa eta Berrikuntza Irekia sustatzeak, hau da, pertsonen parte-hartzea eta ideia-trukea bultzatzen duenak unitateen, administrazio publikoen, herritarren edo bestelakoen artean, berrikuntzarako Estrategia eta Helburuak erraztuko ditu.

BERRIKUNTZA



Zenbait erakunde adibide gisa:

IVAP - EJIE

ADIBIDEAK

HELBURUAK ETA ESTRATEGIA



Ekarpenak egitea ahalbideratuko duen KONFIANTZAZKO INGURUNEA sortzea, eta IDEIA eta PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA

BERRIKUNTZA

Erakunde berritzailea sortu nahi da, ez soilik berrikuntza puntuala. **Konfiantzazko Giroa sortzea** bultzatu beharko luke Unitateak, eta horrekin konprometitu, non pentsamendu kritikoa eta ekarpen desberdinak ondo jasotzen diren. Halaber, oreka kudeatu beharko luke eguneroko jardueraren eta hauen artean:

- Ideia berriak esploratzea
- Lankidetzazko inguruneak sustatzea
- Jarrera, ideia edo emaitza berritzaileak, etab. aitortzea



Idea eta Proiektu Berritzaileak kudeatu egin behar dira, erakundearentzat ekarpen adierazgarriak izan daitezzen. Horretarako, Unitateak hau egin beharko du:

- Erantzukizunak esleitzea pertsona, unitate edo talde jakin batzuei, berrikuntzarekin zerikusia duten alderdiak dinamizatzeko.
- Metodo bat zehaztea ideia eta proiektuak modu egituratuan jaso, aztertu, ebaluatu eta lehenesteko, Estrategiaren arabera.
- Baliabideak bideratzea jarduera berritzaileei
- Berrikuntza-talde espezifikoak sortzea

Zenbait erakunde adibide gisa:

IVAP - EJIE

ADIBIDEAK
KONFIANTZAZKO GIROA





GIZARTEA

- PROAKTIBOAK IZATEA KODE ETIKOAREN ETA JOKABIDEAREN HEDAPENEAN, ETA UNITATEAREN KONTU-EMATEAREN MAILA ETA GARDENTASUNA HOBETZEA
- ERANTZUKIZUNA HARTZEA AUKERA-BERDINTASUNAREKIN, JASANGARRITASUNAREKIN ETA EUSKARAREN ERABILERAREN NORMALIZAZIOAREKIN

Proaktiboak izatea KODE ETIKOAREN eta JOKABIDEAREN hedapenean, eta unitatearen KONTU-EMATEAREN maila eta GARDENTASUNA HOBETZEA

Unitateak ziurtatu beharko du bere pertsona guztiek Euskadiko Autonomia Erkidegoko administrazio orokorreko eta erakunde-administrazio kargudunen eta behin-behineko langileen **Etika eta Jokabide Kodea** ezagutzen dutela, baita Enplegatu Publikoaren Oinarrizko Estatutuan jasotako Printzipio Etikoak ere (EPOE).

Halaber, administrazio publikoaren langileek eta kargu publikoek bere ekintzen eta haien emaitzen KONTU EMATEA egin beharko dute eta, herritarrei mekanismoak eman beharko zaizkie pertsona horien jarduna kontrolatzeko.

Gainera, **Gardentasuna** bultzatu beharko du Unitateak, herritarrek, informazioa eskura izanda, modu fidagarrian parte hartu ahal izateko dagozkien erabakietan. Horretarako, informazioak honelakoa izan behar du:

- Kalitatezkoa, egiazkoa, argia eta egokia
- Bat etorri behar du, informazioa erlazionatutako beste informazio batekin konparatzeko aukera ematen du
- Eskuragarria, ulergarria, garrantzitsua eta fidagarria



Zenbait erakunde adibide gisa:
EUSKO JAURLARITZA

ADIBIDEAK

ETIKA ETA JOKABIDE JOKOA...



GIZARTEA

Erantzukizuna hartzea AUKERA-BERDINTASUNAREKIN, JASANGARRITASUNAREKIN eta EUSKARAREN ERABILERAREN NORMALIZAZIOAREKIN

GIZARTEA

Gobernuko eta sailetako programetan proposatutako neurri eta ekintza espezifikoak bultzatu eta ezarri behar ditu Unitateak, Aukera **Berdintasuna** Sustatzeko; horretarako, helburu eta jarduketa zehatzak gehituko ditu ezberdintasunak ezabatzeko eta politika eta ekintza guztietan berdintasuna sustatzeko, maila guztietan eta horiek planifikatzeko, gauzatzeko eta ebaluatzeko fase guztietan.

Gainera, pertsonak kontzientziatu eta prestatu behar ditu, **Baliabide** Propioak **Modu Jasangarrian** Erabil ditzaten: efizientzia energetikoa, uraren kontserbazioa eta erabilera, birziklatzea, kutsaduraren eta zaraten prebentzioa, etab. Eta **Ingurumenean Sortzen Den Eraginaren Murrizketa** bultzatzea Unitatearen jardueretan eta bertako pertsonen joan-etorrietan.

Horrekin batera, funtsezkoa da **Euskararen Erabilera** sustatzea unitatean bertan, Gizartean eredu izateko eta normalizazioa errazteko.



Zenbait erakunde adibide gisa:

EJIE

ADIBIDEAK

BERDINTASUNA, EUSKERA...





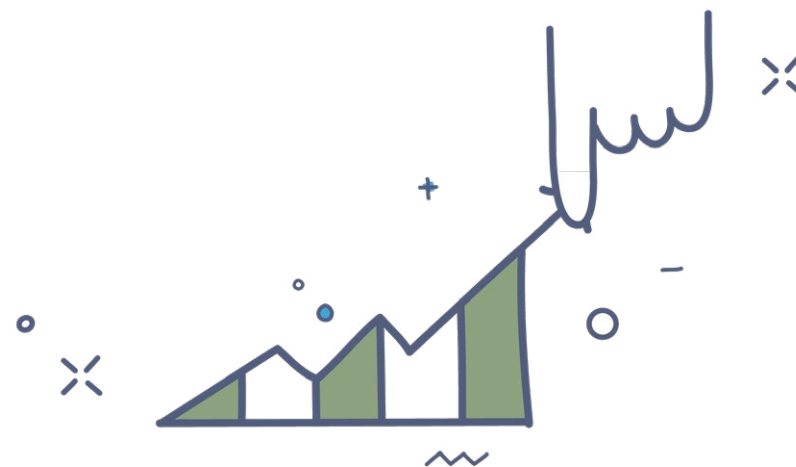
EMAITZAK

Administrazio publikoen **Emaitzek** bi multzo osatzen dituztela esan daiteke: batetik, abian jarritako politika publikoen emaitzak ditugu, eta, bestetik, atal kudeatzaileek proposatutako helburuak zenbateraino bete diren.

Kudeaketa Publiko Aurreratuko Ereduaren ikuspegiaren arabera, emaitzen azterketa edo ebaluazioa egitean, unitateak jarritako helburuen arabera neurtuko dira. Horregatik proposatzen da, hasiera batean, oinarritzko alderdi hauek azaltzea:

- Adierazle gakoak identifikatzea Aginte Taula baten bidez
- Zerbitzuak jasotzen dituzten kolektibo garrantzitsuenen iritzia zein den jakitea

Oinarritzko bi alderdi horiek Estrategiaren eta Zerbitzuen ardatzetan jaso eta garatu dira; baina, pixkanaka, Pertsonen, Berrikuntzaren eta Gizartearen gainerako ardatzak eta elementuak barne hartu behar dituzte.



Zenbait erakunde adibide gisa:

EJIE - IVAP - EUSKALIT

ADIBIDEAK
EMAITZAK





EREDUA



IMPRIMATZEKO EREDUA

EREDUA JAITSI



WEB-ORRIKO EREDUA

EREDUAREN WEB-ORRIA





ESTRATEGIA

- 1.1. Unitatearen INTERES TALDEAK identifikatzea eta kudeatzea
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-1/web01-a2baurre/eu/>
- 1.2. Unitatearen MISIOA identifikatzea
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-2/web01-a2baurre/eu/>
- 1.3. Identificar la VISIÓN de la Unidad
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-3/web01-a2baurre/eu/>
- 1.4. Unitatearen URTE ANITZEKO EKINTZA PLANA diseinatzea eta kudeatzea,
Gobernu Programatik eta plan estrategiko eta sailtako plan desberdinetatik abiatuta
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-4/web01-a2baurre/eu/>
- 1.5. URTEKO KUDEAKETA PLANA diseinatzea eta kudeatzea,
kudeaketa aurreratuko sistematika bat ezarriz
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-5/web01-a2baurre/eu/>
- 1.6. Unitatearen adierazle nagusien AGINTE TAULA diseinatzea eta kudeatzea
<https://www.euskadi.eus/adibidea-estrategia-1-6/web01-a2baurre/eu/>



ZERBITZUAK

2.1. Unitatearen PROZESUEN MAPA identifikatzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-1/web01-a2baurre/eu/>

2.2. FUNTSEZKO PROZESUAK dokumentatzea eta kudeatzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-2/web01-a2baurre/eu/>

2.3. Unitatearen ZERBITZUEN KATALOGOA egitea eta argitaratzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-3/web01-a2baurre/eu/>

2.4. Interes Taldeen BEHARRAK ETA IGURIKIMENAK kudeatzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-4/web01-a2baurre/eu/>

2.5. Unitatearen zerbitzuak erabiltzen dituzten KOLEKTIBO garrantzitsuenen GOGOBETETZEA kudeatzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-5/web01-a2baurre/eu/>

2.6. OHARRAK, ESKAERAK, KEXAK ETA IRADOKIZUNAK KUDEATZEKO prozedura ezartzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-6/web01-a2baurre/eu/>

2.7. AURREKONTUAK prestatzea, zehaztutako estrategiarekin bat

<https://www.euskadi.eus/adibidea-zerbitzuak-2-7/web01-a2baurre/eu/>



PERTSONAK

3.1. HARRERA ETA AGURRA egiteko PLANA ezartzea. Gakoa

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-1/web01-a2baurre/eu/>

3.2. BARNE KOMUNIKAZIO PLANA definitzea Gakoa

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-2/web01-a2baurre/eu/>

3.3. PRESTAKUNTZA PLANA prestatzea Gakoa

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-3/web01-a2baurre/eu/>

3.4. HOBEKUNTZA TALDEAK sortzeko eta jarduteko dinamikak ezartzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-4/web01-a2baurre/eu/>

3.5. LIDERGOAREN jardunetik espero daitezkeen portaerak eta trebetasunak identifikatzea

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-5/web01-a2baurre/eu/>

3.6. Unitatearen pertsonen GOGO BETETZEA kudeatzea Gakoa

<https://www.euskadi.eus/adibidea-pertsonak-3-6/web01-a2baurre/eu/>



BERRIKUNTZA

4.1. BERRIKUNTZARAKO HELBURUAK ETA ESTRATEGIA finkatzea, inguruneko aukerak erabiliz

<https://www.euskadi.eus/adibidea-berrikuntza-4-1/web01-a2baurre/eu/>

4.2. Ekarpenak egitea ahalbideratuko duen KONFIANTZAZKO INGURUNEA sortzea, eta IDEIA eta PROIEKTU BERRITZAILEAK KUDEATZEA

<https://www.euskadi.eus/adibidea-berrikuntza-4-2/web01-a2baurre/eu/>

GIZARTEA

5.1. Proaktiboak izatea KODE ETIKOAREN eta JOKABIDEAREN hedapenean, eta Unitatearen KONTU-EMATEAREN maila eta GARDENTASUNA HOBETZEA

<https://www.euskadi.eus/adibidea-gizartea-5-1/web01-a2baurre/eu/>

5.2. Erantzukizuna hartzea AUKERA-BERDINTASUNAREKIN, JASANGARRITASUNAREKIN eta EUSKARAREN ERABILERAREN NORMALIZAZIOAREKIN

<https://www.euskadi.eus/adibidea-gizartea-5-2/web01-a2baurre/eu/>

EMAITZAK

6.1. Emaitzak

<https://www.euskadi.eus/adibidea-emaitezak/web01-a2baurre/eu/>