



**2018.**

**URTEAN KANPO EBALUAZIO ZERBITZUA ESKATZEKO  
OINARRIAK**

**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**

1. EBALUATZEKO ERABILIKO DEN EREDUA
2. KANPO EBALUAZIO ZERBITZUAREN HELBURUA
3. KANPO EBALUAZIO ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK
4. EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA
5. EBALUAZIOA
  - 5.1. KUDEAKETA-GIDA DOKUMENTUA
  - 5.2. EBALUAZIO-PROZESUA
  - 5.3. EBALUAZIO-TXOSTENA
  - 5.4. AINTZATESPENAK
6. EBALUAZIO TALDEA
7. KONFIDENTZIALITASUNA
8. KUDEAKETA-GIDAREN ESTRUKTURA

Dokumentu honen helburua EUSKALITeko Kanpo Ebaluazio zerbitzua eskatu nahi duten erakundeek jarraitu beharko dituzten baldintzen eta xehetasunen berri ematea da.

### 1.- EBALUATZEKO ERABILIKO DEN EREDUA

Ebaluazioa egiteko eredu edo erreferentzia gisa **2018ko Kudeaketa Aurreratuaren Eredua** erabiliko da. <http://www.euskalit.net> webgunean dago eskuragarri.

### 2.- KANPO EBALUAZIO ZERBITZUAREN HELBURUA

EUSKALITen Kanpo ebaluazioaren helburua Euskadiko Autonomia Erkidegoko erakundeei lehiakortasunerako bidean laguntzea da. Ebaluatutako erakundeek jasotzen duten balio nagusienetako bat kanpo ebaluazio-talde independenteak egindako txostena da, eta bertan, erakunde horrek kudeaketan dituen indarguneak eta hobetzeko arloak adierazten dira.

Gainera, aintzatespena lortzen dutenean, ebaluatutako erakundeek [Kudeaketa Aurreratuaren Klubean](#) sartu ahal izango dira. Klub honetan Kudeaketari sariak jaso dituzten 300 erakunde baino gehiago daude.

### 3.- KANPO EBALUAZIO ZERBITZUA ESKATZEKO BALDINTZAK

**Ezinbestekoa** da erakundeak ondoren adierazten diren baldintzak betetzea:

- A. Kanpo ebaluazio zerbitzua, **Euskadiko Autonomia Erkidegoko** erakunde publiko edo pribatu guztiek eska dezakete, eta baita Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren elementu guztietan kudeaketa autonomia nahikoa eta %50eko jarduera gutxienez EAE-n garatzen duten erakunde handien negozio unitateek ere.
- B. **Beharrezkoa da EUSKALITeko laguntzailea izatea.** Ikusi ondorengo webgunean baldintzak eta kuotak: <http://www.euskalit.net/nueva/index.php/eu/nola-egin-laguntzaile/nola-egin-laguntzaile>
- C. Eskaria egin duen erakundeko zuzendaritza taldeak, kudeaketa eredu eta tresna aurreratuaren behar adina prestakuntza jasota izan beharko du, eta erakundeko zuzendaritzak Kudeaketa Aurreratuarekin Konpromisoa izan beharko du. Horrez gain, beharrezkoa izango da **erakundean kudeaketa ardurak dituen pertsona bat gutxienez EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko kide izatea eta EUSKALITeko kanpo ebaluazio prozesuan parte hartu izana (gomendagarria da azken hiru urteetan parte hartu izana, eta 2019an derrigorrezkoa izango da hau)**. Horrela ebaluazio-prozesua eta zerbitzu horren ezaugarriak barrutik ezagutuko ditu.
- D. Hiru aldiz, **gutxienez**, bere erakundearen **kudeaketa orokorrari buruzko gogoetak/autoebaluazioak** eginak izan behar ditu, behar adinako dedikazioarekin eta zorrotzasunez. Gogoeta orokorretako **azkena**, gutxienez, **Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekin** egina izango da.
- E. Azken 3 urteetan, gutxienez, **epe ertain-luzeko strategiari** buruz gogoeta egin izana, eta plan operatiboaren edo urteko kudeaketa planaren bitartez **hedatu izana**.
- F. Erakundeko **bezeroen eta pertsonen gogobetetzeari buruzko bi neurketa** (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab. erabiliz), gutxienez, eginak izatea, eta horren ondorioz sortutako **hobekuntzarako ekintzak** martxan jarrita izatea.

- G. **Gizartearekin** /eta Ingurumeneko iraunkortasunarekin izan beharreko Konpromisoari dagozkion estrategiak, planak, helburuak, ekintzak... definiturik izatea.
- H. **Berrikuntzari** dagozkion estrategiak, planak, helburuak, ekintzak... definiturik izatea. Pausuak emanda izatea berrikuntzarako barne testuinguru sortzeko, ingurunearen berrikuntzarako potentzialaz baliatzeko eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzeko.
- I. **Adierazle esanguratsuak** kudeatu izana Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren **5 ekintza elementuetan** (Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea eta Berrikuntza).

Eskaera jasotzean, EUSKALIT harremanetan jarriko da erakunde bakoitzarekin, ebaluaziorako eskakizunak betetzen direla baieztatzeko eta ebaluazio-prozesuari buruzko zalantzak argitzeko. kontaktu hori egin ondoren, EUSKALITek Kanpo Ebaluazio Zerbitzua eskainiko dela baieztatuko du.

Interesatutako erakundeak, EUSKALITek edo beste erakunde batek egindako Kanpo Ebaluazio prozesua jaso badu, **gutxienez 12 hilabete igaro beharko dira ebaluazio horren eta ebaluazio berrirako dokumentazioa aurkezteko daten artean**. 12 hilabete horiek arrazoizko epea dira erakundeak, aurretiazko ebaluazio horretatik sortutako hobekuntza plana martxan jartzeko.

#### 4.- EBALUAZIO-PROZESUAREN EGUTEGIA

DATAK	JARDUERA
<u><a href="#">Apirilaren 6rako</a></u>	EUSKALITeko webgunean dagoen Kanpo Ebaluazio zerbitzua eskatzeko azken eguna: <a href="http://www.euskalit.net">www.euskalit.net</a> webgunean dagoen formularioa betez
<u><a href="#">Ekainak 14</a></u>	EUSKALITeko bulegoetan ebaluatu beharreko Kudeaketa gida aurkezteko azken eguna. Dokumentazioa jasotzeko ordutegia: <b>9:00etatik 17:00etara</b>
<u><a href="#">Uztaila-iraila</a></u>	Ebaluazio-taldeak erakundearen dokumentazioa aztertuko du
<u><a href="#">Urria-azaroa</a></u>	Ebaluatutako erakundeari bisita eta zuzendaritza-taldeari eta gainontzeko pertsoneri elkarriketak
<u><a href="#">Abendua</a></u>	Kudeaketa Aurreratuari aintzatespenak emateko ekitaldia.

#### 5. EBALUAZIOA

Erakundearen Zuzendaritzak **KANPO EBALUAZIO ZERBITZUAREN ESKARI** formularioa bete beharko du (EUSKALITen webgunean), **EUSKALITek proposatutako ebaluazio prozesuaren baldintzak onartuz**.

Ebaluazioaren helburua erakundeari lehiakortasunaren bidean laguntza ematea denez, eta horretarako ebaluazio taldeak erakundearen indarguneak eta zer hobetuak jasotzen dituen ebaluazio-txostena egin behar duenez, oso garrantzitsua da taldeak erakundearen jarduerak/prozesuak/produktuak, egitura, lehentasunak, egiteko moduak, estrategiak, emaitzak, etab. ondo jaso eta ulertzea.

Erakundea ezagutzeko, berebiziko garrantzia dute hiru bisita egunek, ebaluazio-taldeak dituen zalantza guztiak erakundeko pertsonekin argitzeko, eta Kudeaketa Aurreratuaren 6 elementuetan erakundeak duen garapen maila aztertzeko.

Azkenik, ebaluazio-taldeak oinarri batekin bisita egin dezan, erakundeak "Kudeaketaren Dokumentu Gida" osatuko du, erakundea azaltzeko eta ulertzeko oinarritzko informazioarekin. Dokumentu hau egiteko erakundea ondo ezagutu behar da, baita Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren logika ulertu ere, baina ez da "ebaluazioetan aditua" izan behar. Dokumentu honen bukaeran azaltzen dira kudeaketa gidaren egitura eta hau egiteko zenbait praktika on.



### 5.3. EBALUAZIO-TXOSTENA

Ondorengo barne hartzen duen **Ebaluazio Txostena** bidaliko zaio erakundeari:

- Erakundearen ikuspegia, indargune nagusiekin eta lehentasunezko hobekuntza arloekin.
- Indargune eta hobekuntza arlo **garrantzitsuenak** Kudeaketa Aurreratuaren Elementu bakoitzean.
- Erakundearen kudeaketaren aurrerapen maila, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren 6 elementuetan eta 23 azpi-elementuetan, "OTGA-BIDA" eskala jarraituz: Oinarrizkoa, Tartekoa, Garatua eta Aurreratua".

**Ebaluazio txostena eta ebaluazio taldeak adostutako balorazioa behin betikoak dira, eta ondoren ez dute berrikuspenik jasoko.**

EUSKALITek aukera emango du ebaluazio taldeak, ebaluatutako erakundeak eta EUSKALITek, ebaluazioa amaitu eta gero biltzeko aukera izan dezaten, ohar gehigarriak aurkeztu ahal izateko edo Informearen edo ebaluazio prozesuaren zalantzaren bat argitzeko. Hala ere, Kanpo Ebaluazioaren oinarrien betetzeari buruzko edozein arazo, desadostasun edo zalantza, ebaluazioaren amaierako emaitza jakinarazi aurretik adierazi beharko zaio EUSKALITi. EFQMek, EFQM Excellence Award izenekoan erabiltzen duenaren antzekoa den jarraibide horrek ebaluazioaren emaitzaren independentzia bermatzen du, eta kanpo ebaluazio eskaria egiteko unean erakundeek hura onartzen dutela eta ebaluazio taldeek konfidentzialtasun dokumentua sinatzean ere onartzen dutela adierazten du.

### 5.4. AINTZATESPENAK

Kanpo ebaluazioa egin ondoren, erakundeak, Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratuari ematen dion aintzatespena jasoko du, Kudeaketan duen aurreratze mailaren arabera:

OINARRIZKOA			TARTEKOA		GARATUA		AURRERATUA		
0	1	2	1	2	1	2	1	2	3



### 6.- EBALUAZIO-TALDEA

Ebaluazioak EUSKALITeko Ebaluazio Klubeko kideen parte-hartzearekin egiten dira. Ebaluazio kluba, Kudeaketa Aurreratuaren eremuan eta tresnetan prestakuntza eta esperientzia sendoa duten sektore guztietako profesionalak osatzen dute. Aditu horiek modu erabat altruistan aritzen dira EUSKALITekin lankidetzan zerbitzu hau emateko orduan.

EUSKALITek, eskaria egin duen erakundea ebaluatzeko talderik egokiena diseinatuko du (4-8 ebaluatzaile), eta erakundeak oniritzia emango dio proposatutako ebaluazio taldeari. Erakundeak taldeko pertsonaren baten aldaketa eskatu ahal izango du, ebaluazio lana baldintzatu dezakeen bateraezintasun argirik badago (zuzeneko lehia, ahaidetasuna, etab.). Bateraezintasun hori EUSKALITek egiaztatu beharko du. Ezin izango da talde oso bat baztertu, adibidez: aholkularitza enpresa batetik, ikastetxe publikoetatik edo pribatuetatik edo sektore batetik... datozenak.

EUSKALITek, kideen ezagutzak eta esperientzia orekatuz diseinatuko ditu ebaluazio taldeak. Ebaluazio taldeek, Seniorraren lekua beteko duen pertsona bat izango dute, kudeaketan eta ebaluazioetan eskarmentu handia duena, eta baita ebaluazioan esperientzia duten beste bi edo hiru pertsona ere. EUSKALITek ahalegina egingo du, ebaluazio guztietan, ebaluatutako erakundearen jarduera sektorea ezagutzen duten bi pertsona, gutxienez, parte har dezaten.

Kudeaketa aurreratuko tresnei dagokien ezagutza hedatzeko, EUSKALITek Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren eta ebaluazio prozesuaren ezagutza nahikoa duten Ebaluazio Taldeko beste kide batzuk aukeratuko ditu. EUSKALITek ahalegina egingo du, ebaluazio guztietan, ebaluatutako erakundearen jarduera sektorea ezagutzen duten bi pertsona, gutxienez, parte har dezaten.

Gainera, EUSKALITeko Klubeko kide batek ebaluatzaile-behatzailearen lana egingo du, ebaluazio taldearen eta zerbitzua eskatu duen erakundearen arteko harremanak koordinatuz, eta taldea eta EUSKALITen artekoak lotuz.

## 7.- KONFIDENTZIALTASUNA

EUSKALITek konfidentzialtasun osoz gordeko ditu ebaluatutako erakundeen izenak eta ebaluazio-txostenak. Informazio hori, ebaluazio taldeak edo koordinazio edo administrazio lanetan parte hartzen duten EUSKALITeko kideek baino ez dute izango eskura. EUSKALITek konfidentzialtasun konpromisoa sinaraziko die ebaluazioan parte hartzen duten guztiei, kanpo-ebaluazioan jasotako informazioa zabaldu ez dezaten. EUSKALITek ahalegin guztiak egingo ditu konfidentzialtasuna bermatzeko eta hori hautsi egin dela hautematen badu, beharrezkoak diren neurriak hartuko ditu. Edozein kasutan, EUSKALITek ezingo ditu bere gain hartu ebaluazio taldeak konfidentzialtasuna haustearen ondorioz, ebaluatutako erakundeek izan ditzakeen kalteak.

## 8.- KUDEAKETA-GIDAREN ESTRUKTURA

Dokumentu horrek zati hauek ditu:

- **ERAKUNDEAREN AURKEZPENA (3 ORRIALDE GEHIENEZ)**
- **EKINTZA ELEMENTUAK ETA EMAITZAK (25 ORRIALDE GEHIENEZ)**
- **ERANSKINAK (50 ORRIALDE GEHIENEZ)**

### **ERAKUNDEAREN AURKEZPENA (3 ORRIALDE GEHIENEZ)**

Edukiak hau jaso dezake:

- Erakundearen izena, jardueren hasierako urtea, irudi juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa... Akziodun/jabe/patronatu kopurua edo mota, Erakunde independentea/talde baten parte (harekin duen erlazioa, kudeaketa gaitasuna). Ebaluazioaren "perimetroa" zehaztu (argi utzi zer den ebaluatzen dena eta zer ez).
- Estruktura edo/eta organigrama, erakundeko pertsona kopurua, kudeaketa bilera nagusien egitura.
- Lan zentroen kopurua eta helbidea
- Erakundearen Xedea, Ikuspegia eta Balioak, Erronka estrategikoak, Abantaila lehiakor nagusiak / arrakastaren faktore kritikoak.
- Erakundearen jarduera sektorea/k.
- Produktu edo/eta zerbitzu nagusiak (deskribapena, kopurua edo/eta mota, etorkizunerako garrantzia, garrantzia kostuari eta irabaziari dagokienez).
- Zein merkatutan egiten duen lan eta merkatu potentzialak (merkatu kuotak, garrantzia etorkizunean) eta egungo bezeroak eta potentzialak (deskribapena, bezero kopurua edo/eta tipologia, garrantzia etorkizunerako...).
- Lehiakideak (kopurua, lehiakortasun mota eta nagusien izenak)
- Beste interes talde batzuk: Aliatuak, hornitzaileak...
- Gizartearekiko planteamendua/estrategia
- Berrikuntzari lotutako planteamendua/estrategia
- Ebaluazioaren kultura: Egindako autoebaluazioak eta jasotako kanpo ebaluazioak. Ziurtagiri, aintzatespen eta sari nagusiak eta zein urtetan jaso diren.

Proposatutako puntu horiez gain, erakundeak erabaki ahal izango du erakundearen aurkezpena beste puntu edo alderdi interesgarri batzuekin osatzea beharrezkoa den ala ez.

**EKINTZA ELEMENTUAK ETA EMAITZAK (25 ORRIALDE GEHIENEZ):**

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren Elementuen eitura jarraituko du, Emaizen azpi-elementuak, horiek aipatzen dituzten Ekintzako Elementuekin lotuz. 25 orrialde izango dira gehienez, eta erakundeak egoki irizten dion bezala erabiliko ditu. Orientazio gisa, arrazoizkoa izan daiteke 2-3 orrialde erabiltzea Ekintzako Elementu bakoitzerako, orrialde bat emaitzen logika azaltzeko eta beste 2-3 orrialde Emaizen azpi-elementuetarako.

Dokumentuaren ordena ondoren adierazten dena izan daiteke:

**1. ELEMENTUA. ESTRATEGIA**

**EMAITZA OROKORREN LOGIKA**

- R1 AZPI-ELEMENTUA. EMAITZA ESTRATEGIKOAK

**2. ELEMENTUA. BEZEROAK**

- R2 AZPI-ELEMENTUA. EMAITZAK BEZEROETAN

**3. ELEMENTUA. PERTSONAK**

- R3 AZPI-ELEMENTUA. PERTSONEKIKO EMAITZAK

**4. ELEMENTUA. GIZARTEA**

- R4 AZPI-ELEMENTUA. GIZARTEAREKIKO EMAITZAK

**5. ELEMENTUA. BERRIKUNTZA**

- R5 AZPI-ELEMENTUA. BERRIKUNTZAREN EMAITZAK

Erakunde batek beste ordena bat erabaki dezake (adibidez, lehenengo ekintzako elementuak eta ondoren emaitza guztiak batera), beti ere 25 orrialdeak gainditu gabe.

Azpi-elementu bakoitzaren barruan, eta EBALUAZIO ALDERDIEN arabera gidatuz, erakundeak bere **planteamendua** eta **hedapenaren** maila eta sistematikotasuna azaldu beharko lituzke. Komenigarria da une oro Kudeaketa Aurreratuaren Eredua eta “Kudeaketa Aurreratuaren Ereduari laguntzeko Dokumentua” kontuan izatea. Espazio mugak direla eta, garrantzitsua da esaldi guztiek informazio baliotsua ematea ebaluatzaile taldeari: planteamendua nondik datozen (urteak, ikasitakoak,...) zein bilakaera izan duten denboran zehar, hedapen maila (zenbat pertsona edo alorretan du eragina), izandako emaitzak, etab.

**Ebaluazio** eta **doikuntza** zikloak ikustarazten laguntzeko, erakundeak 4-5 neurketa edo ikasketa garrantzitsuenak (inkestak, hobekuntzarako ideiak, bisitak beste erakunde batzuetara, prozesuen berrikuspenak, autoebaluazioak, etab.) dituen taula ere sartu ahal izango du ondoren, egindako hobekuntza edo berrikuntza adieraziz. Hau izan daiteke adibide bat:

Neurketen, ikasketen, hobekuntzen eta berrikuntzen taula		
URTEA	Neurketak edo Ikasketak	Hobekuntzak eta Berrikuntzak
2017	“x” inkesta	Aldaketa inkestaren “a” itemean
2016	Hobekuntzarako “y” ideia	“b” zerbitzu berria
2015	Bisita “z” erakundera	Hobekuntza “c” jardueran
2014	“v” prozesuaren berrikuspena	Aldaketa “d” ikuspegian
2013	“w” autoebaluazioaren hobekuntza arloa	Hobekuntza “e” produktuan

Azalpen guztian, kontu berezia izan beharko da aipatzen ari diren eranskinen erreferentzia argiak eta antolatuak jartzeko, eranskin horiek ematen ari den informazioa zabaltzen dutelako. Erakundeak ekintzako elementuak dagozkien emaitzekin eta eranskinekin lotetsi beharko ditu, erakundearen kudeaketa praktiken ulermena errazteko. Lotura hau bi eratan egingo da; irakurketa elektronikorako lotura batekin, eta beste bat paperean irakurtzeko (adb. “1.4 eranskina: plan estrategikoa”)



Estrategia 1. Elementua azaldu ondoren, eta strategiako Eraitzen aurretik, erakundeak orrialde bat erabiliko du Eraitzen Logika azaltzeko. Adibidez:

- Inkesten, talde fokalen, neurketen, etab. **maiztasunaren** eta lortutako datuen **fidagarritasunaren** eta **zehaztasunaren** azalpena.
- Erabilitako eraitzen **segmentazioak**.
- **Helburuen** ezarpen uneen edo daten, horiek ezartzeko erabiltzen diren irizpideen, eta horiek lortzea edo ez lortzea hobekuntzarako erabiltzeko moduen azalpena.
- Erakundeak identifikatzeko moduen azalpena edo **konparazioak** ezartzeko adierazleak. Zein sakontasun mailarekin egiten diren konparazioak (datu publikoaren erabilera, trukaketa adierazleen bateriatan, kudeaketako jardunbide onen eta adierazleen presentziako trukaketa, benchmarking sakona...) eta nola erabiltzen diren konparazio horiek hobekuntzarako.
- Lortutako **eraitzen** eta horiek **eragiten** dituzten eragile bideratzaileen arteko erlazioaren azalpena.

Ondoren Eraitza Estrategikoak aurkeztuko dira.

EUSKALITen proposamenaren arabera, lehenengo ekintzako elementuaren azpi-elementuak aurkeztuko dira, eta ondoren dagokion Eraitzen azpi-elementua. Eraitzak, hautemateari zein errendimenduari buruzko adierazle garrantzitsuak jasotzen dituzten **Grafikoen** edo **taulen** bitartez jasoko dira. Garrantzitsua da ebaluatzaile taldeak ondo ulertzea adierazle bakoitzak zer neurtzen duen eta zer garrantzi duen erakundearentzat (azalpen hau ekintza elementuetan edo adierazlean bertan eman daiteke)

### **KUDEAKETA TRESNAK (50 ORRIALDE GEHIENEZ)**

- Erakundeak, kudeaketaren eguneroko jardunean erabiltzen dituen **dokumentuak** (edo estraktuak) jasoko dira, honako hauek, besteak beste:  
Kudeaketa Plana, Plan Estrategikoa, Balantzea eta eraitzen kontua, Bezeroen, pertsonen edo sozietatearen inkestak (Eraitzen atalean sartzen direnak osatuko dituzten ereduak edo grafikoak edo segmentatutako eraitzen taulak, etab.), Prozesuen mapa, prozesuren baten estraktua, Aginte Integraleko Laukia, pertsonen edo lidergoaren betetze mailaren ebaluazioa, urteko hobekuntza plana, etab.
- **Kudeaketa Gida Dokumentuaren ataletara loturak** izango dituen eta Elementuen arabera antolatuta egongo den **dokumentuen aurkibidea** sartuko da, haiek hobeto ulertu ahal izateko.

Nahi duenak, EUSKALITeko [Kudeaketa bilatzailean](#) sartzeko aukera dauka, aurreko urteetako Kudeaketa-gidak ikusi eta jaisteko. Sektore askotariko