

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

2017-2020

PLAN ESTRATEGIKOA



Laburtua
Euskaraz
2017ko urtarrila, 0.1

“Dabilen harriak, goroldiorik ez”

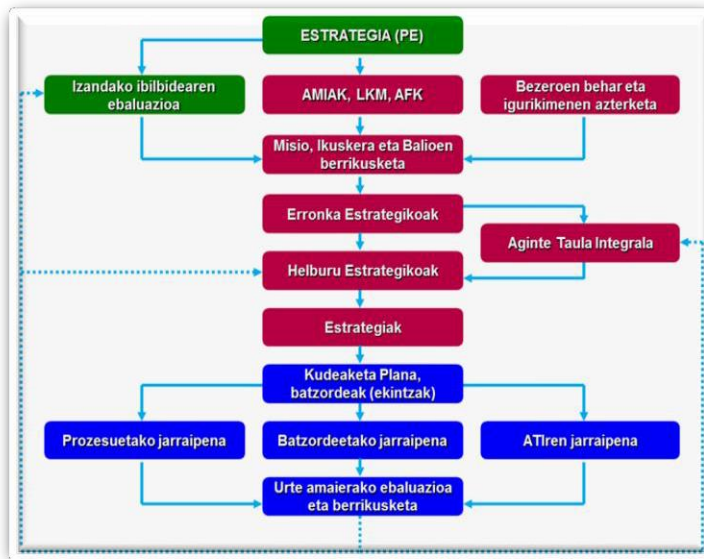
Aurkibidea

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Sarrera | 5 |
| 2 | Misioa, Ikuskera eta Balioak | 12 |
| 3 | Erronkak, helburu estrategikoak eta estrategiak | 13 |
| 4 | ATI: aginte-taula integrala | 19 |

1. Sarrera

1.1. Egutegia eta partaidetza

IVAPen laugarren hausnarketa estrategikoaren ondorio da 2017-2020 Plan Estrategiko hau. Aurrekoetan bezalaxe, 2004, 2008 eta 2012koetan, alegia, IVAPek bere PRO-01 prozesuari jarraituz burutu du hausnarketa eta landu du Plana, ondoko eskemaren arabera:



Hausnarketa estrategikoa, bestalde, IVAPeko pertsonen eta taldeen parte hartzean oinarritu da. Parte-hartze hori antolatzeko, zenbait talde sortu dugu.



Zuzendaritzak hausnarketa-prozesu osoa bultzatu eta bideratu du. Talde eragilea IVAPeko ebaluatzaileez osatuta dago eta dokumentuak lantzea izan du eginkizun nagusia, kanpo-aholkulariekin batera. Hausnarketa-taldea hamaika lagunez osatuta egon da eta berak hartu du prozesu osoan protagonismo handiena: berak balidatu ditu fase bakoitzeko dokumentuak eta bateratu ditu ekarpenak. Kontraste-taldea, berriz, IVAPeko lider guztiek osatu dute eta berak onartu ditu azken dokumentuak. Azkenik, esan behar da zerbitzu eta alor desberdinetako lankide guztiek parte hartzeko aukera izan dutela bai lehen fasean, AMIAk aztertzen, bai azken dokumentuari ekarpenak egiten.

Hauek izan dira hausnarketa estrategikoa egiteko faseak:

| | Nork | Zer | Zertarako |
|-----------|--------------|-------------------------------|---|
| I Fasea | G 4 | Bilera | Egutegia finkatu eta lantaldeak osatzeko |
| | Zerbitzuek | Zortzi koadernoak | AMIAk eta AFKak berrikusi eta eguneratu |
| II Fasea | G 6 | Bilera | Abiapuntuko egoera izeneko hasierako dokumentua sortzeko |
| | G 11 | 2 bilera | Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumentua adosteko |
| | Zuzendaritza | Idatzitako komunikazioa G22ei | Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumenturako ekarpenak eskatzeko |
| | G 22 | Idatzitako komunikazioa | Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumenturako ekarpenak jasotzeko |
| | G 22 | Bilera | Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumentua onartzeko |
| | G 6 | Bilera | Abiapuntuko egoera izeneko behin betiko dokumentua onartzeko |
| III FASEA | G 6 | Bilera | Hasierako dokumentu estrategikoa sortzeko |
| | G 11 | 2 bilera | Behin-behineko dokumentu estrategikoa adosteko |
| | Zuzendaritza | Idatzitako komunikazioa G22ei | Behin-behineko dokumentu estrategikorako ekarpenak eskatzeko |
| | G 22 | Idatzitako komunikazioa | Behin-behineko dokumentu estrategikorako ekarpenak jasotzeko |
| | G 22 | Bilera | Behin-behineko dokumentu estrategikoa onartzeko |
| | G 6 | Bilera | Behin betiko dokumentu estrategikoa onartzeko |

1. fasean, IVAPeko atal guztiek orain lau urteko AMIA matrizeak eta Arrakastarako Faktore Kritikoak berrikusi eta eguneratu dituzte.

2. fasean IVAPen egoeraren diagnostikoa egin dugu, barruko zein kanpoko ikuspegietatik, eta Abiapuntuko dokumentua landu dugu ondoz-ondoko etapetan barrena, urratsez urrats.

3. fasean, Dokumentu estrategikoa osatu dugu, 2017-2020 Plan Estrategikoaren lehen bertsioa izango dena.

Lan-egutegia 2016ko maiatzetik azarora arte luzatu da. Eusko Legebiltzarrerako hauteskundeak egin eta Jaurilaritza berria osatu arte. IVAPeko Zuzendaritza berretsita gelditu denean, berriz, helburu estrategikoak hedatu eta 2017ko Kudeaketa Plana lantzeari ekin zaio, 2016ko abenduan eta 2017ko urtarrilean bukatu dena.

1.2. 2013-2016 Plan Estrategikoaren ebaluazioa

IVAPek 2013-2016 epealdian aurrera eraman duen Plan Estrategikoa zein neurritan bete den aztertzea izan da hausnarketaren lehen fasearen (diagnostikoarena) lehen eginkizuna.

Horretarako, aurreko ziklo estrategikoko lau urteetarako planteatutako helburu eta estrategien ebaluazioa egin dugu eta, hori egitean, IVAPen lorpenak eta gabeziak zerrendatu ditugu, horien analisia eginez.

1.3. IVAPen azterketa eta diagnostikoa

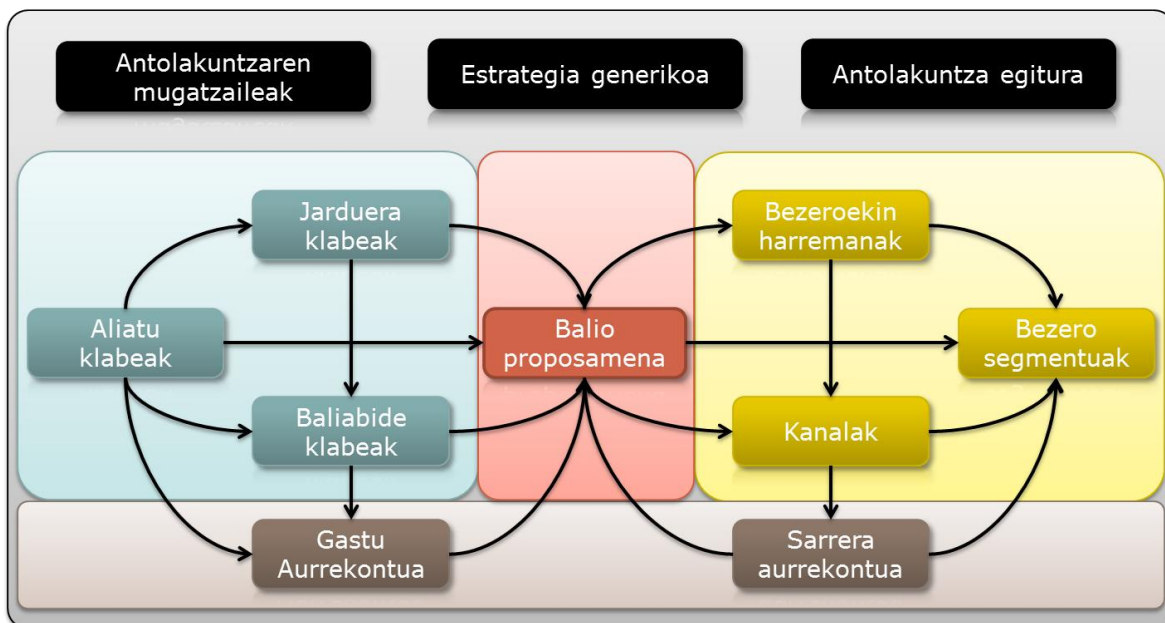
Behin 2013-2016 Plan Estrategikoaren ebaluazioa egin ondoren, IVAPen jarduera aztertu eta funtzionamenduaren diagnostikoa egin dugu. Horretarako, Jarduera-eredua, Antolakuntza-eredua eta prozesuen kudeaketa, AMIAk eta Arrakastarako Faktore Kritikoak, Zerbitzuen katalogoa, E-mailzen azterketa eta Pertsonen gogobetetze-inkesta aztertu ditugu.

Guzti horien logika ulertu eta elementu desberdinen arteko lotura azalera izan da atal honen muina eta, hortik, datorren epealdi estrategikorako ondorioak ateratzea.

1.3.1. IVAPen Jarduera-eredua

Administrazio publikoak aztertzea eta egungo gizarteak planteatzen dituen erronkei erantzuteko gai diren transformazio aukerak diseinatzea ahalbidetzen duten paradigma eta ikuspegi berriak bilatzen etengabe ari garen testuinguru honetan, jarduera-ereduan oinarritutako ikuspegia erakunde publiko baten ulermen integral bat eskuratzeko -holistikoa edo sistemikoa esan liteke- tresna bikain bezala azaltzen da.

IVAPen Jarduera Eredua irudikatu eta aztertzeko Canvas sistema edo hizkera erabili dugu.



Behin Jarduera-eredua esplizitatuta, osagai bakoitzean sakondu da, benetan kritikoak diren elementuak eta hauek nola kudeatzen diren identifikatzeko.

Osagai bakoitzaren alderdi positiboak, alderdi negatiboak eta antzeman daitezken joerak aztertu eta zehaztu ditugu, auzi estrategikoen eta erronken iturburu izango direnak.

1.3.2. Antolakuntza-eredua eta prozesuen kudeaketa

Ondoren, IVAPen antolakuntza nolakoa den, bere organigrama eta atal desberdinak deskribatu dira, eta baita gure kudeaketa-eredua nolakoa den (prozesuak, prozesu-taldeak, batzordeak, adierazleak, hobekuntza-planak, eta abar) eta nolako ibilbidea egin dugun 2001ean Kalitate Proiektua abiatu zenetik.

1.3.3. AMIA eta Arrakastarako Faktore Kritikoak

Esan bezala, orain lau urte egindako AMIA matrizeak berraztertu eta eguneratu ditugu, zerbitzurik zerbitzu eta atalez atal, une honetan IVAPen egoera eta etorkizuna islatu dezaketen Aukera, Mehatxu, Indargune eta Ahulezien azterketaren bitartez eta Arrakastarako Faktore Kritikoak zehaztuz.



Bi tresna hauek IVAPeko ondorengo esparruetan aplikatu dira:

- IVAP orokorrean
- Prestakuntza-Hizkuntza prestakuntza
- Liburutegia eta Dokumentazio Zentroa
- Administrazio Hizkera
- Azterlanak eta aholkularitza juridiko-administratiboa
- Hautaketa eta Ebaluazioa
- IZO
- Informatika
- Zerbitzu Orokorrak

1.3.4. Zerbitzuen katalogoa

Jarraian, IVAPen Zerbitzuen Katalogoa berrikusi da, eta IVAPen produktu eta zerbitzuen kudeaketarako tresna garrantzitsua den Binomioen Mapa.

1.3.5. Emaitzen azterketa

2013-2016 epealdi estrategikoa ebaluatzerakoan, ezinbestekoa izan da Aginte Taula Estrategikoaren emaitzak aztertea, Helburu Estrategiko bakoitzeko emaitzei erreparatuz eta bestelako datuekin kontrastatuz.

| AGINTE-TAULA ESTRATEGIKOA (CME) | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------|--|----------------------|-------|-------|-------|------|
| Erronka | Helburu Estrategiko | ADIERAZLEA | Helburua | Emaitza | | | | |
| | | | 2016 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| 1 | 1.1 | CME 1 | IVAPeko bezeroaren gogobetetasunaren indizea | ≥ % 72 | 68 | 69 | 70 | 71 |
| | | CME 2 | Gogobetetze-sistema duten produktua/bezeroa pareen ehunekoa | ≥ % 80 | 95 | 92 | 90 | 80 |
| | | CME 3 | IVAP osoan onartutako erreklamazioen, eskakizunen eta errekurtsioen indizea | ≤ % 5 | 4,3 | 0 | 0 | 5,5 |
| | 1.2 | CME 4 | Nahitaezkoak ez diren zerbitzuetako bezero-kopurua, administrazioka | ≥ 750 | 465 | 545 | 621 | 721 |
| | | CME 5 | Eskaintako zerbitzu-zorroaren ehunekoa herri administrazio guztiei eskaini dakizkiekeen artean | ≥ % 100 | 98 | 98 | 98 | 99 |
| 2 | 2.1 | CME 9 | Produktu / zerbitzu / prozesu berrien kopurua | ≥ 120 | 56 | 77 | 128 | 112 |
| 3 | 3.1 | CME 17 | Aginte Taula Integraleko helburuen betetzearen ehunekoa | ≥ % 85 | 77 | 76 | 79 | 79 |
| | | CME 7 | Kudeaketa aurreratuko ereduaren Autoebaluazioaren / Kanpo-ebaluazioaren puntuazioa | ≥ 501 edo baliokidea | 118 | 300 | 350 | 401 |
| | 3.4 | CME 8 | Ezarritako aliantzen kopurua | ≥ 12 pilotuta | 6 | 5 | 4 | 4 |
| | 3.5 | CME 11 | Gastu-aurrekontuaren betetzearen ehunekoa | ≥ % 95 | 88,9 | 88,4 | 92 | 91,8 |
| 4 | 4.1 | CME 12 | Pertsonen prestakuntzako orduen ratioa, jarduerako orduen aldean | ≥ % 4 | 3,6 | 3,6 | 4 | 3,6 |
| | 4.4 | CME 13 | Pertsonen gogobetetzearen indizea, zuzeneko galderan | ≥ % 76 | 60 | 70 | 70 | 76 |
| | 4.5 | CME 14 | Lidergoari buruzko gogobetetze-indize orokorra, pertsonen galdeketan | ≥ % 76 | 52 | 63 | 63 | 76 |
| 5 | 5.1 | CME 18 | Aurkeztutako praktika onen kopurua | ≥ 2 pilotuta | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 5.2 | CME 15 | IVAPeko langileek foro publikoetan izandako parte-hartze aktiboen kopurua | ≥ 10 pilotuta | 6 | 4 | 3 | 2 |
| | | CME 16 | Webguneak izandako bisita-kopurua (milakoetan) | ≥ 6.000 pilotuta | 1.808 | 1.358 | 1.659 | 868 |
| | 5.4 | CME 19 | Epe barruan erantzundako informazio publikoko eskaeren ehunekoa | ≥ % 90 | | 88 | 88 | 90 |

1.3.6. Pertsonen gogobetetze-inkesta

Eta azkenik, IVAPen barne azterketarekin bukatzeko, 2014ko IVAPeko pertsonen gogobetetze-inkestaren emaitzak aztertu ditugu eta arlo indartsuenak eta ahulenak zehazteko balio izan digu:

· Bost arlo indartsuenak:

- ✓ Harrera
- ✓ Laneko bizieta eta bizieta pertsonala uztartzea
- ✓ Hizkuntza ofizialen erabilera
- ✓ Ikaskuntza eta garapen profesionala
- ✓ Balioen aplikazio-maila

· Bost arlo ahulenak:

- ✓ Aurreko inkestaren ondoriozko ekintzak
- ✓ Lanaren antolaketa
- ✓ Konpentsazioa
- ✓ Parte-hartzea
- ✓ Informazioa eta komunikazioa

1.4. Kanpoko ikuspegia

IVAPen barne-analisia egin ondoren, kanpo-ikuspegia jorratu dugu, hau da, IVAPen kanpoko interes-taldeen analisia, bezeroen gogobetetasunaren emaitzak eta emaitza azalpena eta, azkenik, gure ingurunean antzeman daitezkeen joera nagusien azterketa.

1.4.1. IVAPen kanpoko interes-taldeak

Lehenik, IVAPen kanpoko interes-taldeak aztertu ditugu. Interes-taldeok IVAPentzako duten garrantziaren edota IVAPen jardueran duten pisuaren arabera sailkatu ditugu. Sailkapen horri darion lehenespena ezinbesteko irizpidea gertatuko zaigu IVAPen baliabideak banatzerakoan.

1.4.2. IVAPeko bezeroen gogobetetze-maila

Jarraian, 2015eko apirilean hasi eta uztaila arte, IVAPeko bezeroen gogobetetzea neurtzeko inkestaren emaitzak aztertu dira eta, bereziki:

a) Gogobetetze-indizeak orokorrean

- Perzibitutako gogobetetasuna = Zerbitzu bakoitzeko balorazio orokorren batez besteko aritmetikoa, hau da, zerbitzu bakoitzean jasotako gogobetetze indizea.
- Arreta pertsonalarekin gogobetetasuna = IVAPeko langileek ematen duten arreta pertsonalarekin erlazionatuta, bezeroek erantzun dutenen batez bestekoa

b) Gogobetetze indizeak produktu edo zerbitzuen arabera

Balorazio txikiena duten produktu eta zerbitzuak identifikatzeko.

c) Eusko Jaurlaritzaren esparruan produktu eta zerbitzu bakoitzeko hobekuntza-ekintzak, lortutako puntuazio baxuenen arabera.

Orokorrean, atal guztietan jasotako balorazioa 2,5etik gora dagoen arren, puntuazio baxuena jaso dutenen inguruko hobekuntza-ekintzak zehaztu dira.

d) Foru Aldundia eta Udalen esparruan, produktu eta zerbitzu bakoitzeko hobekuntza-ekintzak, lortutako puntuazio baxuenen arabera.

Eta azkenik, balorazioen analisiak eta, gehiago, erantzun irekietan jasotako iradokizun, kexa edota beharrianak tresna oso garrantzitsua izan dira 2015ean egindako Zerbitzuen Katalogoaren berrikusketarako. Halaber, eskakizun horiek prozesu-taldeetan aztertu ziren eta Hobekuntza-plan bat sortu zen, Bezeroen Ahotsa deitu dioguna.

1.4.3. Joera nagusiak

Jarraian, hausnarketa prozesuan zehar identifikatutako joera nagusien analisia egin da. Joera hauek erakundearen izango duten eraginaren norainokoa zaila bada ere aurrez baloratzea, gure produktu eta zerbitzu eskaintzaren etengabeko egokitzapenean aintzat hartu beharreko aspektuak izango dira seguruenik.

1.5. Emaitzen balorazioa globala

Ikusi ditugun emaitza guztien ondorioz, balorazio globala adostu dugu hausnarketa prozesuaren diagnostiko fasea amaitzeko. Balorazio global horretan, emaitza kuantitatibo guztiak biltzeaz gain, balorazio kualitatiboa ere egin dugu, azken epealdi estrategikoan emandako aurrerapausoak nabarmenak direla ondorioztatuz orokorrean erronka guztietan, eta aurrerapauso horiek gure Ikuskerara hurbiltzen gaituztela.

Hutsen analisia ere laburbildu dugu (kudeaketa-sisteman egin ditugun azken aldaketak erakunde osoan zehar hedatzea, komunikazioa, aliantzak, sormena eta berrikuntza, langileen gehiegizko bitartekotasuna eta zenbait lanpostuen balorazioak,...).

Aurreko guztia kontutan hartuta, oro har, IVAPen kokapena azken epealdi estrategikoan hobetu egin dela esan daiteke.

1.6. 2017-2020 epealdirako ardura estrategikoak

Bukatzeko, Diagnostiko dokumentu honen ondorio nagusi bezala, zenbait elementu azaldu dira eta adostu ditugu ardura/kezka estrategiko klabe gisa. Hauek izan dira, ondorioz, IVAPek aurre egin beharreko Erronka eta Helburu Estrategikoak zehazteko oinarria, datorren epealdi estrategikoari begira.

Lantalde gaitua, konprometitua eta aintzatetsia izatea

**Zerbitzu eta arloen arteko lankidetzak, koordinazioa eta antolaketa
malguta izatea**

**Berrikuntza sustatzea eta produktu eta zerbitzu berriak behar bezala
eskaintzeko gaitasuna (bezeroari entzunez)**

**Kalitatezko zerbitzu-katalogo berritzailea edukitzea, bezeroen behar
eta igurikimenak asetzen dituenak**

**Kudeaketa-eredua kontsolidatzea, kudeaketa aurreratuan aurrera
egitea eta teknologikoki eguneratuta egotea**

Erreleboa eta ezagutza kudeatzea

**Kanpo komunikazioa, gardentasuna, marka irudia eta aliantzak
sendotzea**

Barne komunikazioa eta lidergoa

2. Misioa, Ikuskera eta Balioak

Misioa

IVAPen MISIOA da Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioekin **lankidetzan aritzea**, herritarrei zerbitzu efiziente, kalitatezko eta elebiduna emateko. Lankidetzat hau zerbitzu publikoaren balio komunetan oinarritzen da, eta honako hauen bidez gauzatzen:

- Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioen zerbitzurako langileak hautatu eta prestatu.
- Administrazioan euskararen erabileraren normalizazioa eta itzulpengintza ofiziala bultzatu, eta euskarazko terminologia juridiko-administratiboa finkatu eta zabaldu.
- Hizkuntzaren, lege eta administrazioaren, eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan aholku eman eta ikertu.

Ikuskera

IVAPek euskal herri-administrazio guztiarekin lan egin nahi du eta bere marka-irudia sendotuz, **erreferentzia-zentro** izan nahi du bere lan-esparruetan, produktu eta zerbitzu berritzaile eta kalitatezkoen eskaintzari esker, bezeroari zuzenduta eta teknologia berrien erabilera aurreratuan oinarrituta.

IVAPek **autonomia** nahikoa izan nahi du herri-administrazio guztiarik bere Misioa osorik betetzeko.

Halaber, bere egitura sortzen zaizkion behar eta erronken arabera antolatzeko gai izan beharko du, kudeaketa aurreratuaren ildotik. Hori guztia lortzeko, IVAPek pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuek osatutako taldea beharko du.

Balioak

IVAPek, araubide juridikoak finkatzen dituen balioez gain, hots, herritarrentzako zerbitzu publikoaren etika, efikazia, efizientzia, gardentasuna, objektibotasuna, erakunde barruko zein erakunde arteko lankidetzat, eta pertsonen arteko tratatu-berdintasuna, honako balio hauek bultzatuko ditu:

- Bezeroarenganako orientazioa
- Euskararen erabilerarekiko konpromisoa
- Berrikuntza eta etengabeko hobekuntza
- Parte-hartzea eta talde-lana
- Profesionaltasuna

2017-2020 epealdian IVAPek honako balio hauek landu nahi ditu bereziki: berrikuntza, euskararen erabilerarekiko konpromisoa, efizientzia eta parte-hartzea eta talde-lana.

Era berean, azaldutako balioekin bat etorriko den lidergo-estiloa bultzatu nahi du.

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



Erronkak, helburu estrategikoak eta estrategiak

1. ERRONKA BEZEROARI BEGIRAKO ERAKUNDEA

HE 1.1 Gure produktu eta zerbitzuekin gogobetetako bezeroak izatea

- E 1.1.1 Bezeroen gogobetetasuna neurtzeko sistematika osatu eta sendotzea
- E 1.1.2 Bezeroen behar eta itxaropenak hauteman eta ezagutzeko sistematika zehaztu eta martxan jartzea
- E 1.1.3 Bezeroekiko harremanen jarraipena egiteko eta "bezeroaren esperientzia" hobetzeko, IKTetako tresnen erabileran aurrera egitea

HE 1.2 E-administrazioa bultzatzea

- E 1.2.1 Zerbitzu telematikoen katalogoa garatu eta sustatzea
- E 1.2.2 Euskalsarea bultzatzea
- E 1.2.3 Teletramitazioari eta ziurtagiri digitalei buruzko araudia martxan jartzea

HE 1.3 Bezeroekiko harreman-bideak hobetzea

- E 1.3.1 Gure produktu eta zerbitzuak sustatzeko argudioak sortu eta bezeroei helaraztea (balio erantsia, finantzazioa, ...)



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 benchmarkineko 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 egiaztatzeke modu berriak sortzea/garatztea
- E 2.2.3 Lanerako gaitasunak egiaztatzeke 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



3. ERRONKA KUDEAKETA AURRERATUA

HE 3.1 Kudeaketa-eredua sendotzea, antolaketa-eredu malgu, eraginkor eta zeharkakoa lortzeko

E 3.1.1 Ebaluatzaile diren liderrak izatea, bai Euskaliten bai Aurrerabiden

E 3.1.2 IVAPen kudeaketa ebaluatzea

E 3.1.3 Prozesu-taldeak sendotzea, sistematika eta ardurak zehaztuz

E 3.1.4 Pertsonen balioaniztasuna bultzatzea, pertsona bakoitzak lanpostu desberdinetako atazak ezagutuz

HE 3.2 Informatika-plana eguneratuta izan eta martxan jartzea

E 3.2.1 Urteroko plangintza egin eta martxan jartzea

HE 3.3 Aliatu sarea sendotzea

E 3.3.1 Aliatu sarea berrikustea

HE 3.4 Barne-komunikazio eraginkorra bultzatzea

E 3.4.1 Komunikaziorako sistematika hobetzea, pertsonak IVAPen kudeaketa-eredua eta haren aurrerapena ezagutu ditzaten



4. ERRONKA PERTSONA GAITU, INPLIKATU ETA BALORATUAK

HE 4.1 Pertsona gaituak izatea, zerbitzu-katalogoari erantzuteko

- E 4.1.1 Jarduera onak identifikatu eta partekatzea
- E 4.1.2 Pertsonak/Zerbitzuek izan beharreko gaitasun digitalak finkatzea eta gauzatu ditzaten prestakuntza ematea
- E 4.1.3 Prestaivap sendotzea, prestakuntzarako tresna bezala
- E 4.1.4 Kudeaketa-eredua pertsonen jakinarazteko sistematika indartzea eta pertsonak gaitzea
- E 4.1.5 Kanpoko topagune eta ekitaldietan parte hartzea bultzatzea eta ikasitakoa barruan zabaltzea

HE 4.2 Pertsonak IVAP-en proiektuan inplikatzea eta haien berritzaile-ahalmena indartzea

- E 4.2.1 Barne komunikazio sistemak berrikusi eta indartzea
- E 4.2.2 Pertsona guztien sormena bultzatzea. Pertsonak sormenerako tekniketari gaitzea
- E 4.2.3 Lanpostuen balorazioa eginkizun eta atazei egokitzea
- E 4.2.4 Pertsonen artean gogobetetasun-maila altuari eustea

HE 4.3 Lidergoa hobetzea

- E 4.3.1 Lidergoa ebaluatzeko sistematika berrikusi eta egokitzea
- E 4.3.2 Liderren jokabideak zehaztea, IVAPeko lehentasunezko lau balioen argitan



5. ERRONKA IVAP MARKA

HE 5.1 Kudeaketa aurreratuarekin, berrikuntzarekin eta erakunde-garapenarekin konprometitutako erakundearen irudia indartzea

- E 5.1.1 Kudeaketa bikainaren eta berrikuntzaren alorrean IVAP eredugarri (benchmark) gerta dadin ekimenak martxan jartzea
- E 5.1.2 Adituen topaguneetan eta lehen mailako lan-taldeetan parte hartzea, IVAPen kudeaketa-eredua ezagutarazteko
- E 5.1.3 Beste eragile batzuekin batera, Eusko Jaurlaritzaren baitan Kudeaketa Aurreratua (Aurrerabide) ezagutarazteko sistematika bat diseinatzen eta martxan jartzen ekintzaile izatea

HE 5.2 Zerbitzuen eskaintza eta lorpenak interes-taldeei modu eraginkorrean jakinaraztea

- E 5.2.1 Kanpo-komunikazio politika berrikusi eta eguneratzea
- E 5.2.2 Zerbitzuen Karten ziurtapena lortzeko sistematika sendotzea
- E 5.2.3 Adituen topaguneetan eta lehen mailako lan-taldeetan parte hartzea, IVAPen lorpenak ezagutarazteko

HE 5.3 Jardun-arlo guztietan ikerketa bultzatzea eta ikerketa horien zabalkundea egitea

- E 5.3.1 Ikerketa sustatzeko estrategia berrikustea (hausnarketa egin, ikerketaren maila hobetu daitekeen eragin ote dezakegun eta ikerketen esparruak zabaldu ote daitezkeen) ikerketa lerroak identifikatzeko

HE 5.4 Erakunde garden gisa sendotzea

- E 5.4.1 IVAPen oro har eta erakundearen jarduera-eremu bakoitzean aplikatzekoak diren gardentasun-adierazleak zehaztea eta martxan jartzea, *Transparency International* erakundearen gomendioetan oinarrituta
- E 5.4.2 IVAPen *Open-Data* eta babeserako politikak zehaztu eta martxan jartzea

HE 5.5 Erakunde euskaldun gisa sendotzea

- E 5.5.1 Euskara lan-hizkuntza gisa sendotzea
- E 5.5.2 Euskarazko produktu eta zerbitzuen eskaintza handitzea



4. Aginte-taula Integrala

Aginte-taula kudeaketa-tresna bat da, IVAPen jardura kontrolatu eta neurtzeko adierazle batzuez osatua. Bada, tresna horren bidez, gure epe ertain eta luzerako misio-ikuskeraren eta epe laburrerako helburu operatiboaren arteko lotura azertu daiteke. 2015ean egin zuen IVAPen Aginte Taularen berrikusketa.

2017-2020 Plan Estrategikoan Erronka, Helburu Estrategiko eta Arrakastarako Faktore Kritikoak zehaztu ondoren, Aginte Taularen adierazleak berrikusi dira berriz, eta azertu da bere egokitasuna, Helburu Estrategikoen ebaluazioa erraztu ahal izateko.

Orain arte bi multzotan banatzen ziren Aginte-taulako adierazleak, Aginte-Taula Estrategikoa, 17 adierazle "estrategikok" osatua, eta Kudeaketako Aginte-Taula, IVAPeko jarduerarekin lotutako 21 adierazlerekin. Azken berrikusketa honen ondorioz, IVAPen Aginte Taula Integrala (ATI) definitu dugu Norton eta Kaplan-en *Balanced Scorecard* metodologiaren arabera, 24 adierazlerekin, Helburu Estrategikoen lorpen-maila neurtzen lagunduko digutenak eta, horrela, IVAPen ikuskerara hurbiltzen garen jakiteko balioko digutenak.

| Erronka | Helburu Estrategikoa | AGINTE TAULA INTEGRALA (ATI) | | Helburua 2020 |
|---------|----------------------|--|--|---------------|
| 1 | 1.1 | CME 1 | IVAPeko bezeroaren gogobetetasun-indizea | 80 |
| | 1.2 | CME 20 | Izapidetze telematika izan dezaketen produktuak hartuta izapidetze telematika 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 |
| 3.4 | CME 30 | Barne-komunikazioarekiko gogobetetasun-indizea | 80 | |
| 4 | 4.1 | CME 12 | Prestakuntzako urteko orduen batezbestekoa, pertsona bakoitzeko | 40 |
| | 4.2 | CME 13 | Pertsonen gogobetetasun-indizea | 80 |
| | | CME 35 | Parte-hartzearekiko gogobetetasun-indizea | 75 |
| | 4.3 | 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 aktiboaren kopurua | 4x4=16* |
| | 5.2 | CME 15 | Foro publikoetan izandako parte-hartze aktiboaren 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 |
| | | CME 27 | Indarrean dagoen araudiak ezarritako gardentasun-parametroen betetze-maila | 100 |
| | 5.5 | 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