

# IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN  
EUSKAL ERAKUNDEA

Erakunde autonomiaduna  
Organismo Autónomo del



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

# Jardueren Oroitza 2017





JARDUEREN OROITZA

2017



**IVAP**

HERRI ARDURALARITZAREN  
EUSKAL ERAKUNDEA

© Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi  
Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa

Edita: Instituto Vasco de Administración Pública  
Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea

ISBN: 978-84-7777-545-4

Fotocomposición e impresión: Grafo, S.A., Avda. Cervantes, 51-edificio 21 - 48970 Basauri (Bizkaia)

# AURKIBIDEA

1. Aurkezpena	7
2. IVAPen antolakuntza-eredua	11
3. Kudeaketa arloko mugari eta lorpen garrantzitsuenak	21
4. Zerbitzuak eta produktuak	27
5. Argitalpenak	51
6. IVAPeko kideen parte-hartzea biltzarretan, jardunaldietan eta adituen foroetan	57
7. 2018rako helburu nagusiak	59



# 1.

## AURKEZPENA

Hona hemen IVAPen Jarduera Txostena, administrazio-herritarrentzat osatua, haiei guztiei eskaintzen baitzikiegu gure zerbitzuak. Hemen dute, daturik esanguratsuenetan laburbilduta, 2017.ean zer lan egin dugun.

Aurreko plan estrategikoaren ebaluaketa amaitu ondoren, 2017. urtea izan da IVAPen plan-gintza estrategiko berriaren lehen urtea (2017-2020).

Urtebete honetan zehar, gure prozesuen mapa gure produktu eta zerbitzuetara egokitzeko lana amaitu dugu; hau da, bezeroa bihurtu dugu (herritarrak eta administrazio publikoak) gure jardunaren muina. Aurreko mapen aldean aurrerapen handia dakar horrek, orain arte organigrama izan baita gure mapak antolatzeko erdigunea.

2017.era arte, aginte-taulako adierazleak bi multzo handitan zeuden antolatuz: aginte-taula estrategikoa, 17 adierazle estrategiko zituena; eta kudeaketarako aginte-taula, 21 adierazle estrategiko zituena, denak ere IVAPen jardueraren ingurukoak. Azken berrazterketaren ondorioz, aginte-taula integrala definitu dugu, guztira 24 adierazle dituena. Orain errazagoa izango zaigu helburu estrategikoak zenbateraino betetzen ditugun neurtzea, hau da, jakitea zenbateraino hurbiltzen garen IVAPen ikuskerara.

Aurten, IVAPek bere kudeaketaren autoebaluaketa bat egin du, kanpo-erkaketa bat erabiliz osagarri modura, Kudeaketa Aurreratuko Eredua baliatuz (KAE), eta Euskaliten Ebaluazio Klubeko talde batek lagunduta (antolakunde-fundazio bat da Euskalit, bi helburu dituena: euskal antolakundearen artean kudeaketa aurreratua eta lehiatzeko gaitasuna sustatzea, eta Euskadiren garapen iraunkorren laguntzea). Horregatik, Kudeaketa Aurreratuaren Diploma jaso dugu, Eusko Jaurlaritzaren eskutik. Antolakundearen artean ematen da, Kudeaketa Aurreratuko Eredua (KAE) osatzen duten elementuak garatzeko deliberamendua erakutsi izana aitortzeko: estrategia, bezeroak, pertsonak, berrikuntzak, gizartea eta emaitzak.

2017ko kanpo-erkaketa IVAPek egiten duen bosgarrena da, baina lehena, ordea, KAE erabiltzen hasiz geroztik, eta helburu bikoitza du: gure kudeaketa-sistema errebisatzea, eta ikus-tea zertan hobetu behar dugun eta zer egin dezakegun ereduaren zabalkundea perfektionatzeko. Emaitzak antolakunde guztiari jakinarazi dizkiogu, eta, aztertu ondoren, hobekuntza-plan bat taxutzeko erabili ditugu, ereduaren sei elementuetarako eta institutu guztirako.

Seigarren gogobetetasun-inkesta ere egin dugu urtean zehar, bezeroak gustura ote dauden edo zer behar duten eta zer espero duten jakiteko. Baina oraingo honetan kontua ez da izan, soilik, idatzizko inkestak bidaltzea eta emaitzak prozesatzea; ordea, gure bezeroen artetik lagin adierazgarri bat hautatu, eta banan bana elkarrizketatu ditugu. Lortu dugun informazioa oso baliotsua izan da, eta 2018an ekintza zehatzak gauzatzeko baliatuko dugu.

2015ean abiatutako beste proiektu batzuei jarraipena ematen ere jardun dugu 2017an zehar, administrazio-arloan berriztatzaileak guztiak ere:

- Proba psikoteknikoak euskarara egokitzea.
- Lanean darraigu gaitasun digitalak baliozkotzeko sistema bat osatu nahian.
- Herritarrak Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritzarekin batera, agirien izapidetze elektronikoa eta estandarizazioa zentzuz antolatzeko lanean jarraitzen dugu. Eta ahalegin horren ondorioz, horra hor, gure web-orrian, sarbide irekia edukitzeko eskuliburuak.
- Eta, azkenik, Aurrerabide ezartzen eta martxan jartzen parte hartzen jarraitzen dugu, alegia, Eusko Jaurlaritzako Kudeaketa Publiko Aurreraturako Eredua.

Hautaketa-prozesuak baliozkotzeko proiektua ere bukatu dugu. Emaitzak interesgarriak izan dira, eta *Journal of Work and Organizational Psychology* delakoan argitaratu dira, 2018ko apirilko alean (Laneko eta Antolakundeetako Psikologiaren Aldizkarian).

Datozen orrialdeetan, IVAPek esparru batean eta bestean 2017an zer egin duen dator azalduta; baina aipa ditzagun –merezi baitu– mugari batzuk, bestela galduko dira-eta datu guztien artean:

- Euskara normaltzeko hartua dugun konpromisoaren ondorioz, IVAPek gaitasun-hartze linguistikoaren inguruko 88 ekintza antolatu ditu. 822 enplegatu publikok parte hartu dute.
- Arlo publikoko beste 63 erakunderekin jardun dugu 224 hautaketa-prozesu gauzatzen. Azpimarra dezagun 113 kasutan proba psikoteknikoak edo elkarrizketak egin ditugula.
- 1.015 lagunek egiaztatu dute hizkuntza-eskakizunen bat IVAPek antolatutako probetan.
- 13.577 itzulpen- edo zuzenketa-espeditente izapidetu ditugu; guztira, 24 milioi hitz baino gehiago itzuli dira.
- 34 lan argitaratu ditugu.
- IVAPen bertan ere egokitzapen batzuk egin ditugu, gainerako administrazio publikoiei prestakuntza-ikastaroetarako eskaintzen zaizkien funtzionalitateak hobetzeko. Informazioa, gainera, erakunde bakoitzaren beharren arabera esporta daiteke.

Agiri honetan, azken batean, IVAPek 2017 zer egin duen daukazue azalduta xehe-xehe. Derriгор aipatu behar da ezinezkoa zatekeela hori dena, gure 125 langile guzti-guztiek lanerako gogoz eta profesionaltasunez jardun izan ez balute, funtzionarioen topikoetatik urrun egunero-egunero ahalegintzen baitira herritarrei zerbitzu eraginkorrak, kalitatekoak eta elebidunak eskaintzen, zerbitzu publiko ooren printzipio partekatuak hartuz oinarri. Eskerrik asko gure erakundeko langile guztiei.

Azkenik, aipa dezagun 2018ko lehen egunetan Eneko Oregi Goñik erretiroa hartu zuela. Euskarako zuzendariorde izan dugu urte askoan, eta Itzultzaile Zerbitzuko burua askoz gehiagoan. Gaur egungo IVAP ezin da ulertu Enekoren ekarpenak gogoan hartu gabe, eta garbi



dugu denok haren falta izango dugula... badugula jada. Irits bekio gure aitormena eta esker ona egin duen lan guztiagatik, ez baita makala izan.

Kudeaketaren balantzea egiten den guztietan bezala, izango da zer errebisatua emaitzak hobetze aldera; baina, oro har, gure ustea da helburuak ondo baino hobeto bete ditugula, eta ez da abiaburu txarra bihar-etzi urrunago jotzen saiatzeko.

IVAP-EKO ZUZENDARITZA



IVAPeko zuzendaritza-taldea



## 2.

## IVAPen ANTOLAKUNTZA-EREDUA

IVAP, Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea, erakunde autonomoa da, Eusko Jaurlaritzaren oraingo Gobernantza Publiko eta Autogobernu Sailari atxikia. Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio publikoen zerbitzura dihardu eta hiru jardun-eremutan sailka daitezke IVAPen xedeak:

- **Giza Baliabideak:** administrazio publikoen zerbitzurako langileak hautatzea eta prestatzea.
- **Euskara:** administrazio publikoen zerbitzurako langileen euskalduntzea, itzulpenak, interpretazioa, terminologia eta administrazio-hizkeraren normalizazioa.
- **Azterlanak eta Argitalpenak:** ikerlanak egitea eta eskolak ematea, bai administrazioaren inguruan, era zabalean, bai euskal autonomiaren berezitasunen inguruan zehazki, eta baita liburuak zein aldizkari espezializatuak argitaratzea ere.

Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundearen Lege Jaurbideari buruzko uztailaren 27ko 16/1983 Legean, IVAPen egiturari eta zereginei buruzko alderdi esanguratsuak xedatu ziren; hona hemen:

- Zortzi helburu zehazten ditu eta, helburu horiek aurrera eramateko, atalak, sailak edo zerbitzuak antolatzeke bidea zabaltzen du.
- Erakundearen aginte-erakundeak sortu eta nola osaturik egongo diren eta zein eginkizun izango duten zehazten du. Zaingo Batzordea eta Zuzendaritza dira erakunde horiek.
- IVAPek bere aurrekontua du.
- Lege horrek Oñatiko Unibertsitate Zaharraren eraikinean ezartzen zuen IVAPen egoitza; Euskadiko Ondareari buruzko Legearen testu bategina onartzeko 2/2007 Legegintzako Dekretuak, ordea, hori aldatu egin zuen eta IVAPen egoitza Gasteizen ezarri.

## 1. TAULA. Zaingo Batzordeko kideak

<b>Zaingo-batzordearen presidentea</b>
Josu Erkoreka, Eusko Jaurlaritzako Gobernantza Publiko eta Autogobernu Saileko sailburua
<b>Zaingo-batzordearen presidenteordea</b>
Peru Bazako, Eusko Jaurlaritzako Erakunde Harremanetarako sailburuordea
<b>Berezko kideak</b>
Andrés Zearreta, Eusko Jaurlaritzako Funtzio Publikoko sailburuordea Maite Iruretagoiena, IVAPeko zuzendaria Fulgen Aledo, IVAPeko idazkari nagusia
<b>Lurralde historikoen ordezkari bana</b>
Adolfo Lander Vera, Arabako Foru Aldundiko Funtzio Publikoko zuzendaria Maite BARRUETABEÑA, Bizkaiko Foru Aldundiko Funtzio Publikoko zuzendaria César González de Heredia, Gipuzkoako Foru Aldundiko Funtzio Publikoko zuzendaria
<b>Toki administrazioaren hiru ordezkari, EUDELEK izendatuak</b>
José Ramón Molinuevo, Amurrioko Udaleko zinegotzia Álvaro Parro, Balmasedako Udaleko alkatea Pedro Alegre, Irungo Udaleko zinegotzia
<b>Administrazioko langileen hiru ordezkari, sailburuak izendatuak</b>
Alicia Cristobal, Araba Miren Goitia, Bizkaia Lourdes Etxaniz, Gipuzkoa

## MISIOA

IVAPen MISIOA da Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioekin lankidetzan aritzea, herritarrei zerbitzu efiziente, kalitatezko eta elebiduna emateko. Lankidetzaren 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 itzulpen gintza ofiziala bultzatu, eta euskarazko terminologia juridiko-administratiboa finkatu eta zabaltu.
- Hizkuntzaren, lege eta administrazioaren, eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan aholku eman eta ikertu.

## IKUSKERA

IVAPek euskal herri-administrazio guztiekin 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 guztiekiko bere Misioa oso-rik betetzeko.

Halaber, bere egitura sortzen zaizkion behar eta erronken arabera antolatzeko gai izan beharko du, kudeaketa aurreratuaren ildotik. Hori guztia lortzeko, IVAPek pertsona gai-ru, 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 lankidetzeta, eta pertsonen arteko tratu-berdintasuna, honako balio hauek bultzatuko ditu:

- Bezeroarenganako orientazioa.
- Euskararen erabileraren normalizazioarekiko konpromisoa.
- Berrikuntza eta etengabeko hobekuntza.
- Parte-hartzea eta talde-lana.
- Profesionaltasuna.

2017-2020 epealdian IVAPek honako balio hauek landu nahi ditu bereziki: berrikuntza, euskararen erabileraren normalizazioarekiko konpromisoa, efizientzia eta parte-hartzea eta talde-lana. Era berean, azaldutako balioekin bat etorriko den lidergo-estiloa bultzatu nahi du

## EGITURA



### ZUZENDARITZA

IVAPeko zuzendaria, besteak beste, erakundearen ordezkaria izango da, eta bertako langileen burua. Berak emango ditu egiaztagiriak, tituluak eta diplomak; gainera, gastuak baimendu eta ordainketak aginduko ditu.

### KOORDINAZIO ETA KUDEAKETAKO IDAZKARITZA

Zerbitzu eta atal guztiak koordinatuko ditu, eta zuzendaria ordezkatzeko du hura ez dagoenean. Bere mendeko zuzenak dira Azterlan eta Argitalpen Zerbitzua, EVETU (Lurralde eta Hiri Ikasketarako Euskal Eskola) eta Zerbitzu Orokorrak.

### HAUTAKETA ETA PRESTAKUNTZAKO ZUZENDARIORETZA

Hautaketaren eta prestakuntzaren gainean egin beharrekoak egitea, horixe du egitekoa. Horretarako, Hautaketa Zerbitzua eta Prestakuntza Zerbitzua ditu.

## EUSKARAKO ZUZENDARIORETZA

Euskararen erabilera normalizatzea, itzulpengintza eta euskarazko administrazio-hizkera finkatzea. Horra zuzendariordetza horren eginkizunak. Hizkuntza Prestakuntza eta Normalizazio Zerbitzuak eta Itzultzaile Zerbitzu Ofizialak osatzen dute zuzendariordetza hau.

## PERTSONAK

IVAPen 125 pertsonak lan egiten dute, 82 emakumek eta 43 gizonek, modu honetan banatuta:

- Zuzendaria, emakumezkoa.
- Idazkari nagusia eta bi zuzendariorde, bi gizonetzko eta emakumezko bat.
- Goi-kargudunaren idazkaria (gizonetzkoa).
- Sei zerbitzuburu, hiru emakume eta hiru gizon.
- Zortzi arloburu, lau emakume eta lau gizon.
- 75 goi- eta erdi-mailako teknikari, 51 emakume eta 24 gizon.
- 29 administrari, 22 emakume eta zazpi gizon.
- Bi menpeko, gizonak biak.

Kudeaketa-sistematikari dagokionez, zehaztu beharra dago 2017an IVAPeko kideen % 49 hobekuntza-ekintzen arduradun izan dela, eta % 73k parte hartu duela martxan dauden be-deratzi kudeaketa-batzordeetakoren batean, 25 prozesu-taldeetako batean eta indarrean dauden lantaldeetakoren batean.



IVAPeko langileak

## LANTOKIAK ETA HELBIDEAK

Langile gehienek Gasteizko egoitza dute lantoki, Eusko Jaurlaritzaren egoitza nagusia (Lakua), alegia. Hala ere, herritarrek eskueran dituzte IVAPen beste hiru egoitza hauek ere: Bilboko, Donostiakoa eta Oñatikoa.

### **IVAP - Gasteizko egoitza**

Donostia kalea 1  
01010 Vitoria-Gasteiz

### **IVAP - Oñatiko egoitza**

Unibertsitateko etorbidea  
20560 Oñati

### **IVAP - Bilboko egoitza**

Recalde zumarkalea 18, 1  
48009 Bilbao

### **IVAP - Donostiako egoitza**

C/ San Bartolomé, 28  
20007 Donostia

## KUDEAKETA-SISTEMATIKA

IVAP 2001ean hasi zen Kudeaketa aurreratuen kultura ezartzen. Orduan, zuzendaritzak apustua egin zuen erakunde osoa hartuko zuen etengabeko hobekuntza-proiektu bati ekiten ziona. Garai hartan, EFQMrako ereduari jarraituz; orain, Euskaliteko Kudeaketa Aurreratuko Eredua (KAE) ispilu duela. Aipatu beharra dago, gainera, IVAPek, gaur egun, zuzenean laguntzen duela «Aurrerabide» Eusko Jaurlaritzako proiektua, Euskadiko administrazio orokorrean kudeaketa aurreratua ezartzeko proiektua, hain zuzen ere, non Institutua aitzindari eta erreferentea den.

2005etik lau urteko lau plan estrategiko onartu ditu IVAPek, urteko kudeaketa-planetan zabaltzen direnak. Eta planak burutzeko hausnarketa estrategikoa Estrategia Batzordean egiten da, non Zuzendaritza osoa kide den eta zuzendaria, hain zuzen ere, batzordeko arduraduna. Beraz, Zuzendaritzak hausnarketa-prozesu osoa bultzatzen eta bideratzen du. Hausnarketan, bestalde, parte hartzen dute Institutuko ebaluatzaileek, hausnarketa-taldeak eta kontraste-taldeak (azken hori IVAPeko 22 pertsona liderrek osatzen dute). Azkenik, esan behar da lankide guztiek parte hartzeko aukera izan dutela bai AMIAk aztertzen, bai azken dokumentuari ekarpenak egiten. Azken hausnarketa estrategikoan, 2016an, alegia, lider guztiak elkarrizketatu ziren, haien iritzia ezagutu nahian, erakundearen iraganaren ingurukoa, baita kudeaketaren etorkizunari buruzkoa ere.

Hauek dira Erakundeak burutu dituen aurrerapauso eta jarduera batzuk:



**Estrategia:**

- Lau hausnarketa estrategiko (2004, 2008, 2012 eta 2016) eta dagozkien lau urteko plan estrategikoak. Gaurkoa 2017-2020 Plan Estrategikoa da.
- Urteroko kudeaketa-planak, plan estrategikoen hedapena.
- EFQM kalitate-eredu europarraren arabera, lau autoebaluazio.
- KAE Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren arabera, autoebaluazio bat.
- Kanpoko ebaluazio bat: zilarrezko Qa.

**Bezeroak:**

- Zerbitzuen kartak: Erakundeak sei karta ditu, urtero berrikusten ditugu eta bi urtez behin ebaluatzen dituzte Q-epea kudeaketa aurreratuaren aldeko euskal erakunde publikoen sareko ebaluatzaileek. Ondoko zerbitzuetako kartak dira:
  - Hautaketa: hiritarrei zuzenduta.
  - Hautaketa: administrazioei zuzenduta.
  - IZO, Itzultzaile Zerbitzu Ofiziala.
  - Prestakuntza.
  - Liburutegia/Dokumentazio gunea.
  - Hizkuntza-eskakizunak ebaluatzeko karta.
- Zerbitzuen katalogoa: urtero berrikusten dugu.
- Bezeroen beharrak eta espektatibak ezagutzeko hiru azterketa (2008an, 2012an eta 2017an).
- Bezero instituzionalen gogobetetasunaren neurketak 2005, 2007, 2010, 2012 eta 2015ean, inkesten bidez. Eusko Jaurlaritzako sailak, foru diputazioak, udalak eta hainbat erakunde publiko izan dira IVAPeko zerbitzuak eskatu dituztenak edo produkturen baten jasotzaile izan direnak, hala nola, Osakidetza, Arartekoa, Eusko Legebiltzarra, Ertzaintza, Lanbide... 2017an, seigarren aldiz bezero horien gogobetetasuna neurtu dugu, oraingo honetan bisitak eginez. Bezeroen artean, lagin batengana hurbildu gara eta, ebaluazioarekin batera, haien beharrak ezagutzeko aukera izan dugu.
- Zuzeneko erabiltzaileak diren bezeroak euskal administrazioetako langileak izaten dira (ikastaroetan, jardunaldietan eta abarretan parte-hartzaile) eta kasu zehatz batzuetan (langileak hautatzeko probetan, jardunaldi jakin batzuetan...) herritar guztiak dira. Horiei guztiei jasotako zerbitzuaren gogobetetasuna adierazteko inkesta betetzeko eskatzen diegu.

### **Pertsonak:**

- Harrera eta Agurra egiteko plana.
- Prestaivap: Institutuko pertsonen prestakuntza plana. IVAPeko langileen eskarrietatik eta behar-diagnostikotik aurrera lantzen den urteroko plana da.
- IVAPeko kudeaketa aurreratuaren ereduaren urteko aurkezpen-saioak.
- Kudeaketa aurreratuaren ereduko zazpi pertsona ebaluatzaile, Euskalit eta Eusko Jaur-laritzako Kudeaketa aurreratuaren euskal ereduaren Aurrerabide proiektuko ebaluatzaile lana egiten dutenak.
- 20 pertsona Q-epeako Zerbitzuen kartak ebaluatzeko taldearen kide.
- 25 prozesu-talde, kudeaketarako, jarduerarako eta laguntzarako bederatzi batzorde-tan sartutakoak, «Pertsonak» batzordean, besteak beste.
- 22 lantalde.
- Bi urtez behin, IVAPeko pertsonen gogobetetasunaren neurketa. 2016an, bosgarren aldiz egin dugu. Ostean, hobekuntza-plana egiten dugu beti.
- IVAPeko langilea Erakundeko zeharkako zerbitzuen bezeroa denean, barne-bezeroaren gogobetetasunaren neurketa. Lehen, 2016an, pertsonen inkestaren barruko atal berria izan da, hainbat zerbitzuren hartzaile bezala, hala nola, ordutegi-kontrola, itzul-pingintza, laguntza juridikoa eta Prestaivap.
- Barne-komunikaziorako mapa, aldizka berritzen duguna.
- Lidergoa: definizioa eta konpetentzien berrikusketa. Prestakuntza eta 360 graduko ebaluazioa.

### **Berrikuntza:**

- Prestakuntza: laguntzeko, prestatzeko eta aholkuak emateko sistematika (SAC, prozedurari buruzko eskuliburuak).
- Barne-bezeroaren gogobetetasunaren neurketa.
- Zeharkako prozesu-mapa.

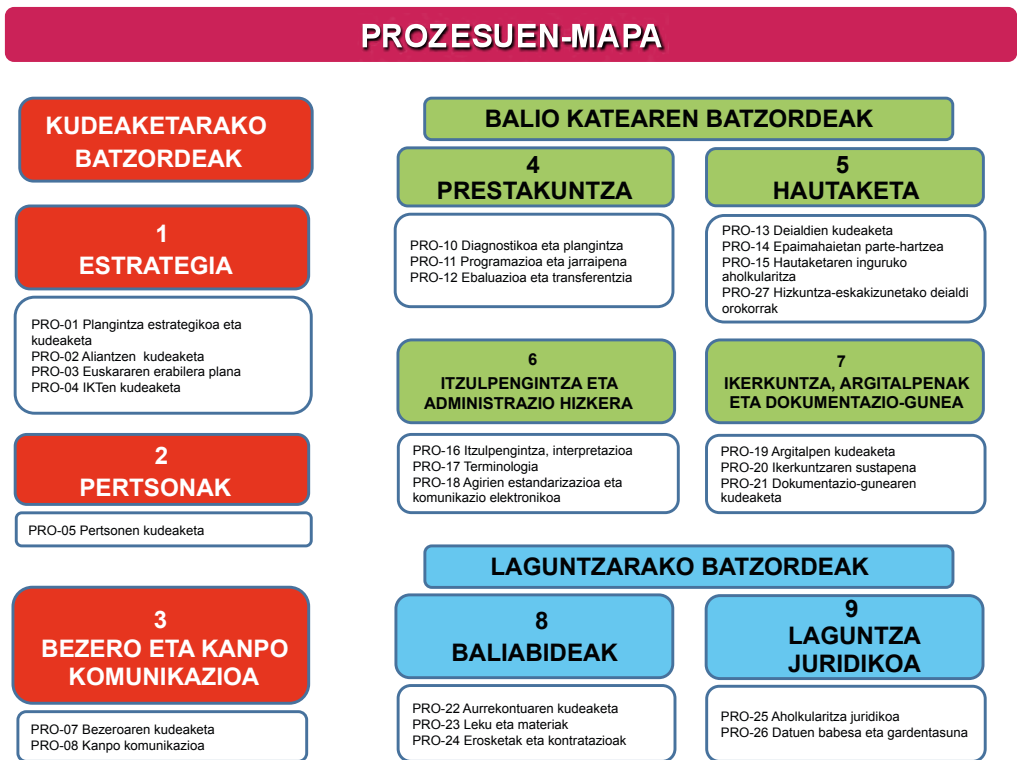
### **Gizartea:**

- Konpromiso-diplomak 2009 eta 2011n.
- Aintzatespenak, zuzenak eta prentsakoak.
- Bekak, laguntzak eta ikerketa-lanak.
- Ingurumenarekiko konpromisoa.
- Gobernu irekia («Open data»): datu berrerabilgarrien erakusketa publikoa (itzulpen-memoriak, beste administrazio batzuen lan-eskaintza publikoak...).

**Emaizak:**

- Aginte-taula Integrala, plan estrategiko bakoitzean berrikusten dena. Adierazle estratetikoen urteroko berrikusketak.

Azkenik, bada nabarmentzeko IVAPeko gaurko prozesu-mapa, Institutuaren jardura oinarritzen den zerbitzu eta produktuetera egokitua. Bere zerbitzuak jasotzen dituzten administrazioen eta hiritarren inguruan egituraturatuko mapa. Izan ere, aurrerapen handia baita aurreko mapekin alderatuz, non organigrama zen beren ardatz nagusia.



**AGINTE-TAULA INTEGRALA**

Aginte-taula kudeaketa-tresna bat da, IVAPen jardura kontrolatu eta neurtzeko adierazle batzuez osatua. Bada, tresna horren bidez, aldirako helburuen jarraipena egitea errazten da.

2017-2020 aldirako Plan Estrategikoan, IVAPek aldi horretarako ezarri dituen bost erronkak definitu dira. Ildo horretan, aipatutako erronkak gorpuzten dituzten helburu estrategiko eta estrategien betetze-mailaren jarraipena eta ebaluazioa egite aldera, IVAPek Aginte-taula integrala du, bost erronkekin lerrokatuta.

2017-2020 aldirako Plan Estrategikoko erronkak eta helburu estrategikoak berrikusi eta adostu ondoren, aginte-raulako adierazle guztiak aztertu eta egokitu egin ditugu, aipatu helburu estrategikoen ebaluazioa errazteko.

2017 arte, bi multzotan banatzen ziren Aginte-raulako adierazleak: Aginte-raula Estrategikoa, 17 adierazle «estrategikok» osatua, eta Kudeaketako Aginte-raula, IVAPeko jarduerarekin lotutako 21 adierazlerekin. Azken berrikusketa honen ondorioz, IVAPen Aginte-raula Integrala definitu dugu 24 adierazlerekin, helburu estrategikoen lorpen-maila neurtzen lagunduko digutenak eta, horrela, IVAPen Ikuskerara hurbiltzen garen jakiteko balioko digutenak.

Halaber, IVAPek badu, ATlko adierazleez gain, jarduera eta prozesuak neurtzeko hainbat adierazle.

# 3.

## KUDEAKETA ARLOKO MUGARRI ETA LORPEN GARRANTZITSUENAK

### AURREKONTUA ETA JARDUERARI BURUZKO DATU NAGUSIAK

- Aurrekontua: 19.328.000 €
- 17.496 parte-hartzaile prestakuntza-jardueretan
- 224 parte-hartze hautaketa-epaimahaietan
- 24.100.190 hitz itzulita edo berrikusita
- 14.818 harpidedun Administrazioa Euskaraz aldizkarian
- 30 harpidedun RVAP aldizkarian (Interneten eskura dago)
- 34 argitalpen (21 liburu eta 13 aldizkarien ale (Administrazioa Euskaraz, Herri Arduralaritzazko Euskal Aldizkaria eta Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria)
- 1.015 funtzionarioek egiaztatu dute hizkuntza-eskakizunen bat
- 36.647 liburu eta aldizkari espezializatu liburutegian
- 868.226 bisita webgunean

### 2017-2020 ALDIRAKO PLAN ESTRATEGIKOA

Laugarren plan estrategiko hau aurreko 2013-2016 Plan Estrategikoaren ebaluaziotik ondorioztatutako emaitzen fruitua da, batetik, eta IVAPek 2016an egin zuen hausnarketa estratagikoarena, bestetik.

2017-2020 Plan Estrategikoak berrikusi eta eguneratu egin ditu IVAPen Misioa, Balioak eta Ikuskera, eta finkatu ditu bost erronka hauek:

- Bezeroari begirako erakundea.
- Erakunde berritzailea.
- Kudeaketa aurreratua.
- Pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuak.
- IVAP marka.

Hausnarketa estrategikoa, bestalde, IVAPeko pertsonen eta taldeen parte hartzean oinarritu da. Parte-hartze hori antolatzeko, zenbait talde sortu ditugu: 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-taldeak balidatu ditu fase bakoitzeko dokumentuak eta bateratu ditu ekarpenak. Azkenik, kontraste-taldea IVAPeko lider guztiek osatu dute eta hark onartu ditu azken dokumentuak. Ezin da ahaztu IVAPeko pertsona guztiek parte hartzeko aukera izan dutela gogoetako une gakoetan, hala nola, AMIAk aztertzen, Misioa, Ikuskera eta Balioak berrikusten eta azken dokumentuari ekarpenak egiten.

2013-2016ko Plan estrategikoaren betetze-maila aztertzea izan da hausnarketa estrategikoaren lehenengo fasea; hots, diagnosis bera. Horretarako, helburu estrategikoak eta estrategiak noraino bete diren aztertu dugu. Ondorioz, lorpenak eta gabeziak ezaugu ditugu. Halaber, denboraldi estrategiko horretako IVAPen jardura analizatu dugu: IVAPeko jardura-eredua, antolakuntza-eredua, kudeaketa-sistematika, AMIAk eta Arrakastarako Faktore kritikoak, Zerbitzuen katalogoa eta adierazle estrategikoen eta pertsonen gogobetetze inkestaren emaitzak.

## KUDEAKETA-PLANA

Aurreko ekitaldietan bezala, 2017ko Kudeaketa-plana deritzon agiria egin zen, 2017-2020 aldirako Plan Estrategikotik zetorrena, hain zuzen ere. Kudeaketa-planean, batetik, 2016ko ekitaldiko kudeaketaren balantzea egin zen, eta, bestetik, 2017. urterako planifikatutako helburuak eta ekintzak bildu ziren: hala plangintza estrategikotik datozenak, nola IVAPen kudeaketa-sistematikaren funtsa diren prozesuetako bakoitzean sortutakoak. Halaber, kudeaketa-plan honek, Aginte-taula Integralean ezarritako helburuen betetze-mailaren ebaluazioa biltzeaz gain, 2018. urteari zegozkion helburuak ezarri zituen.

## LORTUTAKO SARIAK

2017an, IVAPek kudeaketaren kanpo kontrastea burutu du, Euskalit Bikaintasunerako Euskal Fundazioko Ebaluatzaileen Klubeko talde baten laguntzarekin. Horrexegatik, kudeaketa aurreratua osatzen duten elementuak (Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Berrikuntza, Gizartea eta Emaitzak) garatzeko konpromisoa erakusten duten erakundeak aintzat hartzen dituen Eusko Jaurlaritzako Kudeaketa Aurreratuaren Diploma jaso du.

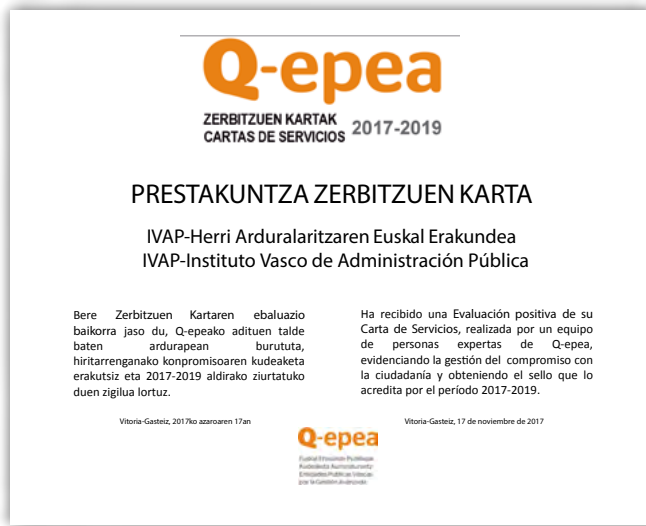
Kanpo kontrastea erakundearen beraren hausnarketa da, kudeaketa gaietan aditu diren Euskaliteko kideen partaidetzarekin. Helburua erakundeari bere kudeaketan hobetzen laguntzea da, KAE nola egiten den, zein emaitza lortu dituen eta etorkizunean zer lortu nahi duen aztertzeko hausnarketan laguntza emanez.

2017ko kanpo kontrastea da IVAPek egiten duen bosgarrena, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren araberrako lehena. Helburu bikoitza du: erakundeko kudeaketa sistematika aztertzea eta hobetzeko arloak eta eredia zabaltzea errazten duten ekintzak identifikatzea. Autoebaluazio-prozesua Zuzendaritzaren ardura izan da; IVAPeko ebaluatzaileen taldea, erakundeko arlo eta zerbitzu desberdinetako sei lagunek osatutakoa, talde eragilea izan da eta, gainera, Institutuko lider guztiek hartu dute parte bertan. Emaitzak erakunde osoan jakinarazi dira eta, aztertu ondoren, hobekuntza-plan bat onartu da, ereduaren bost elementuei dagokiena eta erakunde osoan eragina izango duena.

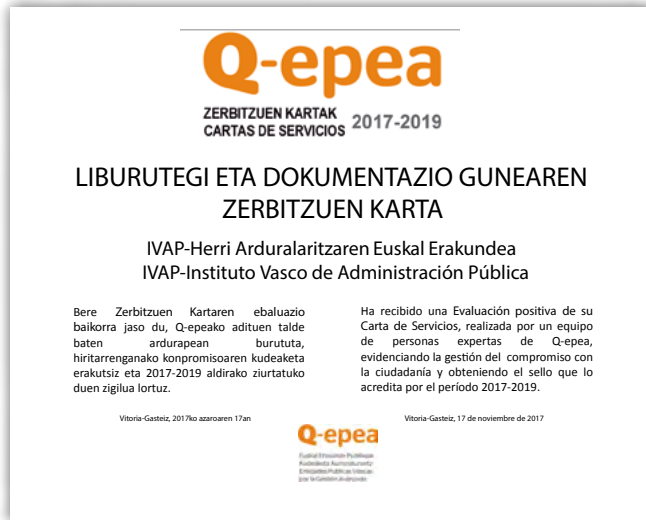


Maite Iruretagoiena IVAPeko zuzendariak Eusko Jaurlaritzako Kudeaketa aurreratuari Diploma jaso zuen.

Beste alde batetik, IVAPek, urtero, zerbitzuen kartak ebaluatzeko eskaera egiten dio Q-epa Kudeaketa aurreratuaren bilaketan konpromisoa duten Euskadiko erakunde publikoek osatutako taldeari. Sare honetako kidea da IVAP 2005etik. Q-epaek berezko metodologia sortu du erakunde laguntzaileen zerbitzuen kartak ebaluatzeko eta, horren bidez, zerbitzuen-kartaren bi urtez behingo ebaluazio objektiboa, errepikagarria eta independentea bermatzen du. 2017an, Zerbitzuen karten «Q-epa» egiaztatiri bana eman zien IVAPeko Prestakuntza Zerbitzuari eta Liburutegia eta Dokumentazio Gunearen Zerbitzuari.



Liburutegia eta Dokumentazio Gunearen «Q-epea» egiaztagiria.



Prestakuntza Zerbitzuen Kartaren «Q-epea» egiaztagiria.





Maite Iruretagoiena IVAPeko zuzendariak Eusko Jaurlaritzako Kudeaketa aurreratuari Diploma erakusten du, bere taldekide batzuekin.

## ERRETIROAK ETA BESTE AINTZATESPENAK

Abenduaren 22an, IVAPen lanean jardun duten zenbait langileren omenezko aintzatespen ekitaldia egin zen IVAPeko Gasteizko egoitzan. Batetik, luzaroan lankide izan ostean eta azken urteotan Euskarako zuzendariorde, laster erretiroa hartuko zuen Eneko Oregi omendu genuen. Bestetik, IVAPen 25 urte eman dituzten lankideak saritu genituen; honako hauek, hain zuzen: Imanol Uriguen, Hautaketa eta Prestakuntzako zuzendariordea, eta Juanjo Pagola eta Joseba Urkia, IZOko itzultzaileak biak.

Urtean zehar, IVAPeko Zuzendaritzak hogei pertsona aintzatesi ditu beren dedikazio bereziarengatik, jarrera bikainarengatik edo kanpoko aintzatespena jaso dutelako.



# 4.

## ZERBITZUAK ETA PRODUKTUAK

### PRESTAKUNTZA

#### PRESTAKUNTZA OROKORRA 2017

##### *Prestakuntza-programak eta planak*

- Prestakuntza-modalitatearen arabera:
  - Lineako prestakuntza eta prestakuntza mistoa (aurrez aurreko saioak dituenak)
  - Aurrez aurreko prestakuntza
  - KnowInn programa: prestakuntza-ekintza (proiektuak ezartzeko prozesuekin batera doan prestakuntza)
- Irismenaren arabera:
  - Orokorrak edo zeharkakoak
  - Administrazio batek edo administrazio-unitate batek berezkoak dituenak

##### *Prestakuntza-beharren diagnostikoak*

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

##### *Prestakuntzaren ebaluazioa*

Ikaskuntzaren ebaluazioa egiten da, probetxua ebaluatzeko estandarrak aplikatuz.

Egiten dugun ebaluazioak honako hau jakitea du helburu: ea prestakuntzaren bitartez eskuratutako ezagupenak eta trebeziak lanpostura transferitu diren (transferentziaren ebaluazioa).

##### *Prestakuntza-ekintzen homologazioa*

Homologazioa 2007ko otsailaren 1eko Aginduaren arabera (IVAPEk prestakuntza-jarduerak homologa ditzan bete beharreko eskakizunak eta prozedura arautzekoa dena, 2007ko martxoaren 6ko EHAAren argitaratua, 46. zk.).

2017ko martxoaren 24tik aurrera, 2017ko martxoaren 8aren Agindua indarrean sartzen da (IVAPek prestakuntza-jarduerak homologa ditzan bete beharreko eskakizunak eta prozedura arautzekoa dena, 2017ko martxoaren 23ko, EHAAn argitaratua, 58. zk.).

### **EAEko administrazio publikoetan garapen profesionala lantzeko prestakuntza-programa**

Programa honen helburua da EAEko administrazio publikoetan lan egiten dutenen garapen profesionala bultzatzeko beharrezko prestakuntza bideratzea.

Prestakuntza-programak xede hau du: EAEko administrazioek herritarrei ematen dizkieten zerbitzuak etengabe hobetzea da xedea.

## **2. TAULA. Prestakuntzaren programazioa eta jarraipena (2014-2017)**

ADIERAZLEAK	2014			2015			2016			2017		
Aurreikusitako prestakuntza ekintzen kopurua	810			693			748			686		
Aurreikusitako prestakuntza ekintzen kopurua	767			624			732			659		
Ikastaroen betetze-maila (%)	% 95			% 90			% 97,9			% 96,1		
Matrikula kopurua	13.638			12.279			14.650			14.214		
	E=2.765	G=1.127	DG*	E=2.616	G=891	DG*=8.772	E=4.688	G=3.995	DG=5.967	E=2.702	G=1.031	DG=10.481
Ikasleen asebetetzearen adierazle orokorra	8,05			8,06			7,25			7,93		
Irakasleekiko asebetetzearen adierazle orokorra	8,42			8,40			8,59			8,37		

\*E: emakume / G: gizon / DG: daturik gabe

### 3. TAULA. Prestakuntzaren ebaluazioa

Helburuen lorpena duten prestakuntza-ekintzen kopurua	556
Matrikula kopuru osoaren gaineko aprobetxamendu-ziurtagirien ehunekoa	% 90
Matrikula kopuru osoaren gaineko aprobetxamendu-ziurtagirien ehunekoa (on-line eta ikastaro mistoetan)	% 83
Prestakuntza-ekintzen ehunekoa, zeinek estandarrak neurtzeko taula aplikatuta baitute	% 100

### 4. TAULA. Homologazioa

Homologazio-espedienteen kopurua	41
Behin-behineko homologazioa duten prestakuntza-ekintzen ehunekoa	% 92
Behin betiko homologazioa duten prestakuntza-ekintzen ehunekoa	% 92
Homologazio-espedienteei dagozkien ziurtagiriak	173*
Erakunde eskatzaileen kopurua	10

\* 2017ko urtarrilaren eta martxoaren 23aren artean aldiari buruzko datuak. 2017ko martxoaren 24tik aurrera, 2017ko martxoaren 8aren Agindua indarrean sartzen da (IVAPek prestakuntza-jarduerak homologa ditzan bete beharreko eskakizunak eta prozedura arautzeko dena, 2017ko martxoaren 23ko, EHAAren argitaratua, 58. zk.). Agindu berri honekin ez dute igortzen ziurtatuak.

### 5. TAULA. Garapen profesionala lantzeko prestakuntza-programa (2014-2017)

Erakundeak	Prestakuntza-planak				Langileak*			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Udalak	34	32	28	26	11.306	11.450	9.621	10.325
Foru Aldundiak	3	3	3	3	8.145	8.097	8.285	8.304
EHU-UPV	1	1	1	1	1.874	1.800	1.547	1.547
Ejren sailak	6	6	5	5	2.939	3.049	3.409	1.697
Ejren erakunde autonomoak	3	3	3	4	1.042	1.083	1.083	1.138
Polizia eta Larrialdietako Euskal Akademia	1	1	1	1	8.000	7.721	8.000	11.950
Osakidetza	1	1	1	1	25.816	25.799	25.799	26.400
Irakasleen prestakuntza	1	1	1	1	19.991	19.991	19.991	20.048
Guztira	50	48	43	42	79.113	78.990	77.735	81.409

\* Prestakuntza-planetako hartzaileak



Josu Erkorekak eta Enrique Lucasek Euskadiko epaile, magistratu eta administrazio publikoko profesionaleri prestakuntza emateko IVAPek antolatatu duen lehen jardunaldia inauguratu dute

## **EVETU: HIRIGINTZA ETA INGURUMENARI BURUZKO PRESTAKUNTZA**

### **Modulu bidezko ikastaroak hirigintzari buruz**

Ikastaroa honela dago egituratuta:

1. Sei ikasketa-modulu teoriko-praktikoak egitea, nahitaez (700 ordu); deialdi bakar batean egin ahal dira guztiak, edo moduluka banatutako deialdietan. Bertaratze- eta aprobetxamendu-baldintzak betez gero (gutxienez % 80ean bertaratzea eta ebaluazio-azterketak gainditzea), modulu bakoitzaren aprobetxamendu-egiaztagiria ematen da.
2. Banakako ikerketa-lana egitea edo Hirigintzako Goi Mailako Ikastaroa.
3. Aukerako praktikak, erakunde nahiz enpresetan (300 ordu).

Betekizun guztiak gaindituta, IVAPek Hirigintzako Diploma ematen du.

2017n, bi jarduera egin dira. Batetik, 2016-2017 ikasturtean hasi zen «Hirigintzako XLII. (42) Ikastaroa» amaitu da (Bilbo, 2016-2017, 700 orduko iraupena eta 300 orduko praktikaldia), ikastaro horretako 4 modulu eman dira-eta. Bestetik, «Hirigintza eta Lurralde Ikasketetako XLII. (42) Ikastaroa» hasi da (Bilbo, 2017-2018 ikasturtea, 700 orduko iraupena), eta bi modulu eman dira.

**Matrikula-bekak:** «Hirigintza eta Lurralde Ikasketetako XLII. (42) Ikastaroa» (Bilbo, 2017-2018) egiteko bost beken deialdia egin da. Eta hiru esleitu dira. Esleipendunetako batek uko egin dio, eta, hortaz, bi bekadun ari dira ikastaroa egiten.

**Praktikak:** «Hirigintzako XLII. (42) Ikastaroa» (Bilbo, 2016-2017) egin duten ikasleek 300 orduko hautazko praktikak (hiru hilabetekoak, gutxi gorabehera) egin ahal izan dituzte erakundeetan zein enpresetan. Hautazko praktikak esleitu zaizkie 14 laguni (Zuzenbideko 2 lizentziadun emakumezko eta gizon bat eta emakumezko 8 arkitekto eta gizonezko 3), eta toki hauetan egin dituzte: Amurrio, Santurtzi, Zaratamo, Sestao, Elorrio, Erandio, Audio, Trapaga eta Alonsotegiko udaletan, Bilboko Udal Etxebizitzak erakundeetan, Estudio K.S Coop-en eta ARDV Urbanismo y Arquitectura enpresan.

Ezin izan zaie erantzun udaletako eskari guztiei, ez zegoen-eta nahikoa ikaslerik.

### Ikastaro monografikoak

Hirigintzari, lurralde-antolamenduari eta ingurumenari buruzko ikastaro monografikoak, jardunaldiak eta lantegi laburrak egin dira. Honako hauek dira nabarmentzekoak:

- «Jornadas sobre novedades en Urbanismo y Vivienda en 2017» (Bilbo, 2017ko azaroak 29)

AVS elkarlanarekin batera:

- «II Congreso: retos de la rehabilitación, regeneración y renovación urbana en el siglo XXI» (Bilbo, 2017ko abenduak 12 eta 13)(Honako hauek antolatuta: AVS-Asoziación Española de Gestores Públicos de Vivienda y Suelo, AVS-Euskadi, Bilboko Udala eta IVAP )

## 6. TAULA. EVETUKO datuak

	Prestakuntza-ekintzak	Helburuak zehaztuak dituzten prestakuntza-ekintzak	Matrikulak, guztira	Zenbat emakume matrikulatuta	Eskainitako ordu-kopurua	Ziurtagirien %
Modulu bidezko ikastaroak	6	6	236	126	700	% 97,45
Ikastaro monografikoak	7	4	254	123	133	% 83,46
Guztira	13	10	490	249	833	% 90,45

\*Datuak urte naturala



IVAPek antolatutako jardunaldia

## HIZKUNTZA-PRESTAKUNTZA

### Hizkuntza-eskakizunak lortzera bideratutako euskara-ikastaroak

- Oinarrizko ikastaroak, 3. hizkuntza-eskakizunaren gaitasun mailara artekoak:
  - Maila, modulu eta trinkotasun askotarikoak dira, urrian hasi eta maiatz-ekainera bitartekoak; horrez gain, udako ikastaroak ere eskaintzen ditugu.
  - Aurrez aurrekoak nahiz autoikaskuntzakoak izaten dira.
- Goi mailakoak, 4. hizkuntza-eskakizuna prestatzeko ikastaroak:
  - Aurrez aurrekoak nahiz autoikaskuntzakoak izaten dira.

### Udaletan eta mankomunitateetan ordezkapenak egiteko diru-laguntzak

Euskarako ikastaroetara joateko liberatzen diren langileen ordezkapenak ordaintzeko diru-laguntzak ematen dizkie IVAPek hizkuntza-prestakuntza eta normalizazioaren arloan hitzarmena izenpetuta daukaten toki-administrazioei.





IVAPek antolatutako ikastaroa

## ELEBI programa

ELEBI programak laguntza pertsonalizatua eskaintzen die erabilera-planetan sartuta dauden Eusko Jaurlaritzako langileei. ELEBI programak beharrian komunikatibo antzerakoak eta lan-jardun bertsuak dauzkaten langileei eskaintzen die prestakuntza, mintegietan bilduz. Horrelakoak dira, adibidez, mintegietan biltzen direnak: diru-laguntzak kudeatzen dituzten langileak, lege-aholkulariak, estatistikariak, web-kudeatzaileak, harriera-postuetan dauden langileak...

Oro har, mintegietan lautik seira bitarteko lan-taldeak eratzen dira; astean ordu eta erdiz, batez beste. Mintegi bakoitza irakasle-tutore batek bideratzen eta gidatzen du, eta langile bakoitzak hilean bi orduko tutoretza pertsonala izaten du tutorearekin.

Sailtako normalkuntza-teknikariekin lankidetzan antolatzen ditugu mintegi horiek, berriak ezagutzen baitituzte ondoen langileen benetako beharrianak.

## Erabilera-planetan sartuta dauden langileentzako berariazko hizkuntza-prestakuntza

Euskararen erabileran eragiteko xedez eskaintzen dira eta helburu eta langile-profil jakin bati begira antolatzen dira (Ikusi 10. taula).

**Datuak****7. TAULA. Hizkuntza-prestakuntzako ikasleak (2016/2017 ikasturtea)**

	Astean, 10 ordu	25 ordu, Barnetegia	Autoikaskuntza	4. HE	Udako ikastaro	Besterik	Guztira
E. Jaurlaritza	148	49	71	40	42		383
Foru adm.	94	48	16	9	20		181
Toki adm.	311	78	67	25	73		554
Osakidetza	621	188	144	6	88		1.292
UPV /EHU	30	13	1	5	7		56
Beste batzuk	216						
Guztira	1.420	376	299	85	230		2.410* (1.687 E / 723 G)

\*E: emakume / G: gizon

**8. TAULA. Toki-administrazioetako ordezkapenentarako diru-laguntzak**

Diru-laguntzen kopurua guztira	13.412
Hitzarmena sinatuta duten erakundeak guztira	186

**9. TAULA. ELEBI**

Mintegi kopurua	11
Langile kopurua	50

**10. TAULA. Euskararen erabilera-planetan daudenentzako hizkuntza-prestakuntza**

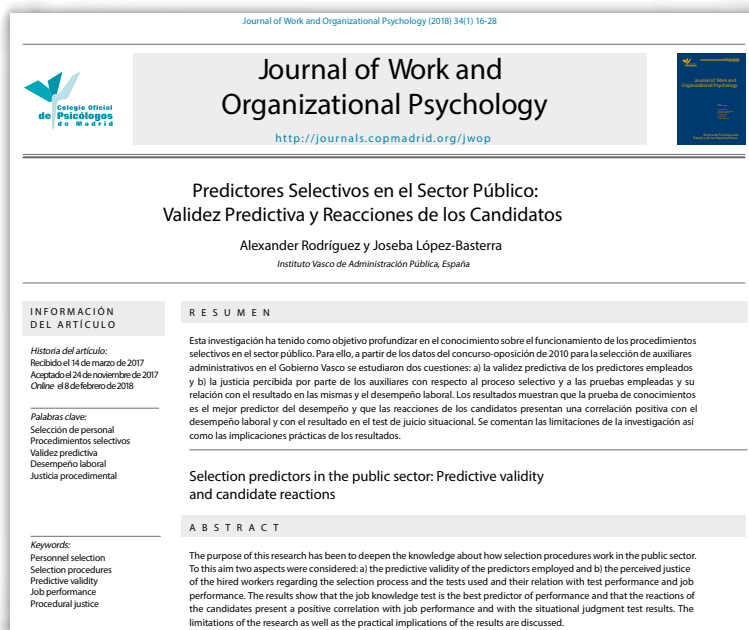
	Taldeak	Ikasleak
1HE: Ahozko jardunean hobetzeko ikastaroa	1	11
2HE: Ahozko jardunean hobetzeko ikastaroa	1	10
3HE: Ahozko jardunean hobetzeko ikastaroa	2	15
2HE: Idatzizko azterketa prestatzeko ikastaroa	2	14
3HE: Idatzizko azterketa prestatzeko ikastaroa	4	38

	Taldeak	Ikasleak
4HE: Idatzizko azterketa prestatzeko ikastaroa	4	40
2HE: Ahozko azterketa prestatzeko ikastaroa	2	14
3HE: Ahozko azterketa prestatzeko ikastaroa	3	24
4HE: Ahozko azterketa prestatzeko ikastaroa	4	37
2HE: Birziklatze ikastaroa	2	18
Administrazioan nola idatzi	3	20
Aurrez aurreko eta telefono bidezko harrera, oharrak eta mezu elektronikoak	5	37
Bileren kudeaketa eta hizkuntza-estrategiak	1	6
Curso de redacción administrativa	2	29
Esaldi-egitura argiaren bila	4	34
Euskarazko baliabide eta tresna informatikoak (aurrez aurrekoa)	3	26
Herri-hizkerak administrazioan	2	16
Hizkuntza plangintza: Euskara plana nola kudeatu	2	14
Jendaurrean efikaziaz hitz egitea	2	18
Nola sortu testu elebidunak itzulpenetara jo gabe	3	38
Testuak zuzentzeko moduez	2	15
Twitterren eta beste sare sozialetan nola idatzi	4	29
Xuxen eta Hobelex: Zuzenketarako sareko tresnak	7	72
Zergatik ez? Motibazioaren inguruko saioa	1	9
Zuzenbideko profesionalak trebatzen: Euskarazko baliabideak eta terminologia	1	9
2HE: Idatzizko azterketa. Gutuna eta artikulua lantzen	2	12
3HE: Idatzizko azterketa. Gutun formala eta iritzi-artikulua lantzen	2	25
4HE. Iritzi-artikulua idazteko estrategia	2	23
Administrazioan komunikazioa erraztu	1	20
Bilera akta eta txostena	1	6
Cómo escribir para la web	1	10
Euskarazko baliabide eta tresna informatikoak (lineakoa)	4	38
Euskaltzaindiaren arauak	3	32
Gutuna eta ofizioa	2	13
Hizkera Juridikoa	1	10
Mezu elektroniko egokiak idatzi	1	26
Weberako nola idatzi	1	6
<b>GUZTIRA</b>	<b>88</b>	<b>822</b>

## PERTSONEN HAUTAKETA ETA KONPETENTZIEN EBALUAZIOA

### HAUTAKETARAKO PROZESUAK

Aipagarria da 2015etik hona IVAPEk hautaketa-prozesuak balidatzeari buruz egindako ikerkuntza-lanaren amaiera. Horretan, hautaketa-probetako emaitzen eta lanpostuetan egindako lanen arteko lotura aztertu dute, eta emaitzak Journal of Work and Organizational Psychology izeneko aldizkariari argitaratu ditu, 2018ko apirilko zenbakian, hain zuzen ere.



IVAPEko artikulua Journal of Work and Organizational Psychology aldizkarian.

### *Epaimahaietan parte hartzea*

Euskal Funtzio Publikoaren Legeak araututakoa betez, IVAPEk kide titular eta ordezkari bana izendatzen du euskal administrazio publikoetako funtzionario edo lan-kontratuko langile finko izateko deitzen diren hautaketa-prozesuak aurrera eramaten dituzten epaimahaietan parte hartzeko.

### *Probak prestatzea edota zuzentzea*

Zenbait administrazioek eskatuta, hautaketa-prozesuetako probak diseinatzeko, aplikatzeko eta zuzentzeko IVAPEk.

### *Lankidetzeta eta aholkularitza hautaketa-prozesuetan*

- Hautaketa-prozesuari ekin aurretik, IVAPek laguntza- eta aholkularitza-lana eskaintzen du (oinarriak egin, ikasgaiak taxutu...); baita prozesuan zehar ere (logistika, lokalen kudeaketa, probak...).
- Informazioa bidaltzea (oinarrien ereduak, txosten juridikoak, eta lan-poltsetan lanera-ko prest dauden langileen izenak).

### *Enplegu publikoko eskaintzak, prozesu handiak*

EAEko Administrazio Orokorreko funtzionario edo lan-kontratuko langile finkoa izateko antolatzen diren hautaketa-prozesuen kudeaketa egiten du IVAPek.

### *Lan-poltsak osatzea*

EAEko Administrazio Orokorren aldi baterako langile-beharrei erantzuna emateko lan-poltsak eratzeko hautaketa-prozesuen kudeaketa egiten du IVAPek.

### *Lan-eskaintza publikoei buruzko informazioa ematea, eta informazioaren harpidedun egiteko aukera ematea*

EAEko administrazioiek egindako enplegu-eskaintzei buruzko informazio egoki eta egunera-tua emateaz, eta horren gaineko azken berriak interneten bidez jaso ahal izateko harpidetza egiteko aukera eskaintzeaz arduratzen da IVAP.



Lan-poltsa bateko proba-eguna

### Proba psikoteknikoak eta elkarrizketak egitea

Lanpostuen egokitasuna ebaluatzeko probak taxutzea, aplikatzea eta zuzentzea edo euren ezaugarri tekniko eta pertsonaletara doitzeaz arduratzen da IVAP: elkarrizketak, proba psikoteknikoak, eta abar.

#### 11. TAULA. Hautaketa-prozesuetako datuak

Epaimahai kalifikatzaileetan parte-hartzeak (prozesu kopurua)	224
Epaimahai kalifikatzaileetan parte-hartzeak (erakunde kopurua)	63
Epaimahai arruntetarako izendapenak (titularrak eta ordezkioak)	328
Euskara probarako izendapenak (titularrak eta ordezkioak)	310

#### 12. TAULA. Lankidetzaren motak

Lankidetzaren jaso duten erakunde publikoak	52	
Azterketak prestatzea (test eta garapen eratakoak)	58	% 25,11
Irakurgailu optikoz azterketak zuzentzea	38	% 16,45
Proba psikotekniko eta elkarrizketak egitea	113	% 48,92
Bestelako aholkularitzak (oinarriak aztertzea, txostenak, aholkularitza orokorra...)	22	% 9,52
Lan-poltsak zerrendak bidaltzeko eskaerak	277*	

\* Horietan bitartekariak gara bakarrik; horregatik ez daude sartuta aholkularitzetan.

#### 13. TAULA. Enplegu publikoko eskaintzak

Lan-poltsak handitzeko prozesu kopurua	8
Lan-eskaintzetarako harpidedunak	85.125

## HIZKUNTZA-ESKAKIZUNAK

### Hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeko ohiko deialdiak

Ohiko deialdiak sei hilabetez behin antolatzen ditu IVAPek EAEko administrazio publikoetako langileentzat. Horrez gain, Osakidetzako bi deialdiak kudeatzen ditu IVAPek, kudeaketa-gomendioaren bitartez. Hauek dira 2017an egindako deialdien emaitza orokorrak.

**14. TAULA. Emaiza orokorrak**

Deituak	Aurkeztutakoak		Gainditutakoak	
<b>8.396</b> E: 900 / G: 966 / DG: 6530	<b>5.886</b> E: 672 / G: 673 / DG: 4.541	% 70,10	<b>949</b> E: 132 / G: 86 / DG: 731	% 16,12

\* E: emakume / G: gizon / DG: daturik gabe

**15. TAULA. Emaiza orokorrak deialdika**

Deialdia	Aurkeztutakoak	Gainditutakoak
Lehen deialdia (IVAPekoa eta Osakidetzakoa)	<b>3.432</b> E: 396 / G: 365 / DG: 2.671	<b>630 (% 18,35)</b> E: 86 / G: 51 / DG: 493
Bigarren deialdia (IVAPekoa eta Osakidetzakoa)	<b>2.454</b> E: 276 / G: 308 / DG: 1.870	<b>319 (% 12,99)</b> E: 46 / G: 35 / DG: 238

\* E: emakume / G: gizon / DG: daturik gabe

**Hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeko deialdi bateratuak**

Administrazio Publikoko erakundeek (udalek, foru aldundiek...) beren lanpostuak betetzeko hautaketa-prozesuak deitzen dituztenean, IVAPI eskatzen diote hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeko probak egiteko eta zuzentzeko.

Hautaketa-prozesuotako hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeko, deialdi bateratuak antolatzten ditu IVAPEk, bat edo bi hilean. Eraginkortasunari begira, deialdi berean parte hartzen dute hainbat administrazio edota hautaketa-prozesuri lotutako interesdunek.

**16. TAULA. Deialdi bateratuak**

Lurraldea	Deialdi kopurua	Deitutakoak	Aurkeztutakoak	Gainditutakoak
Araba	4	<b>474</b> E: 11 / G: 26 / DG: 437	<b>306 (%64,55)</b> E: 8 / G: 22 / DG: 276	<b>66 (% 21,56)</b> E: 2 / G: 3 / DG: 61
Bizkaia	3			
Gipuzkoa	4			

\*E: emakume / G: gizon / DG: daturik gabe

2017an, deialdi orokor zein bateratuen bidez, 1.015 azterketarik egjatzatu dute hizkuntza-eskakizunen bat.



Hizkuntza-eskakizunetako deialdiko azterketaren proba-eguna

## AZTERLAN ETA IKERKUNTZAREN SUSTAPENA

### IKERKETARAKO LAGUNTZAK

Administrazioari eta Zuzenbide Publikoari buruzko ikerketa-lanak sustatzeko deialdiak taxutzen eta kudeatzen ditu IVAPek, politika-, lege-, ekonomia- eta administrazio-arloetan; bereziki gure lurraldearen berezitasunei dagokienez.

### IKERKETA SARIAK

Jesus Maria Leizaola Sariaren deialdia taxutzen eta kudeatzen du IVAPek; sari honetan euskal autonomiari buruz hainbat ikuspuntu zientifikotatik egindako lanak aurkeztu daitezke.





Leizaola saria emateko ekitaldia

## LEGE ETA ANTOLAKUNTZA ARLOKO AHOLKULARITZA LANAK

EAEko Administrazio Publikoak antolatu eta hobetzearekin zerikusia duten gaien gainean, eskatu dizkiguten azterlanak eta txostenak egitea, aholku-eskeei erantzutea eta gai horiei buruzko arauen aurre-egitasmoak prestatzea.

## HERRI ARDURALARITZAZKO EUSKAL ALDIZKARIA

Herri Arduralaritzazko Euskal Aldizkariaren idazkaritza teknikoaren kudeaketa.

## PERTSONAK ETA ANTOLAKUNDE PUBLIKOAK KUDEATZEKO EUSKAL ALDIZKARIA

Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkariaren idazkaritza teknikoaren kudeaketa.

## 17. TAULA. Taula Ikerketa-lanak eta laguntzak

<p>Liburutegian gordetako ikerlanak Deialdia: 2016-2017</p>	<p>«La administración pública vasca y la recuperación de la industria: los retos para las estrategias de reindustrialización inteligentes» (Javier Bilbao Ubillos, Vicente Camino Beldarrain eta Miren Gurutze Intxaurburu Clemente)</p>
<p>Esleitutako laguntzak lanak egiteko Deialdia: 2017-2018</p>	<p>«La mediación escolar en el sistema educativo vasco no universitario: del respaldo institucional al impulso normativo». (Maite Uriarte Ricote e Ixusko Ordeñana Gezuraga) «Estrategias de la implementación coordinada y colaborativa de BIM para la digitalización eficiente de la administración pública». (Iñigo León Cascante, Maialen Sagarna Aranburu, Fernando Mora Martín, Juan Pedro Otaduy Zubizarreta, Iñigo Lizundia Uranga, Lauren Etxepare Igiñiz y Aniceto Alberdi Sarraoa)</p>

Leizaola Saria 2017: Epaimahaiak aho batez erabaki du saria hutsik uztea.

Era berean, dagozkion ikerlanen edizioa bukatuta, 2015eko eta 2016ko Leizaola Saria emateko ekitaldi publikoa egin zen.

## JARDUNALDI ETA MINTEGI BEREZITUAK

Topaketak taxutzea eta antolatzea, EA Eren berezitasunekin, Administrazioaren Zientziari edo Zuzenbide Publikoari lotutako gaietan sakontzeko.

### 18. TAULA. Jardunaldi eta Mintegi berezituak

Izenburua	Data	Lekua
Europako gobernantza ekonomikoa konstituzionalismoaren erronka gisa	Ekainak 2	Donostia
Europako gizarte-jurisprudentzia: <i>De Diego Porras</i> eta egungo beste gai batzuk	Ekainak 15 eta 16	Donostia
EBko askatasun-, segurtasun- eta justizia-esparrua Giza Eskubideen Europako Hitzarmenaren aurrean	Uztailak 12, 13 eta 14	Donostia
Natura 2000 Sarea, KEB eta HBBE Eremuak, Altxor Naturala, eragindako Komunitateak eta konpentsazio beharrezkoak Arabako Lurralde Historikoan	Urriak 19	Elorriaga (Araba)
Oinarrizko eskubideak eta zerga-araubidea	Azaroak 23 eta 24	Donostia



IVAPek antolatutako jardunaldia

## ARGITALPENAK ETA LIBURUTEGIA / DOKUMENTAZIO-GUNEA

### ARGITALPENEN EDIZIOA ETA SALMENTA

#### *Lanak, txostenak eta liburuak argitaratzea*

Argitaratze-proiektuen azterketa, erakundearen argitalpenen edizioaren segimendua, argitalpen horien salmenta eta banaketa.

2017an argitaratutako lanen zehaztapenak jarduera-txosten honen bosgarren kapituluari jaso dira.

### LIBURUTEGIA / DOKUMENTAZIO-GUNEA

#### *Erreferentzia eta informazio bibliografikorako zerbitzua*

Liburutegia / Dokumentazio-guneko materialak eskuratzeko eta erabiltzeko arauen, haien baliabideen eta zerbitzuen berri ematea erabiltzaileei, baita informazioa eta agiriak bilatzen laguntzea ere.

#### *Funtsen kontsulta*

Bertako gelan Dokumentazio-guneko monografiak eta aldizkako argitalpenak kontsultatzeko aukera ematea.

### **Mailegu-zerbitzua**

Funts monografikoak bertatik atera eta, maileguaren bidez, etxera eramateko aukera ematea.

### **Liburutegi / Dokumentazio-guneen arteko mailegu-zerbitzua**

Erabiltzaileak eskatutako dokumentuak beste liburutegi edo dokumentazio-gune batzuen bitartez eskuratzea eta, era berean, gainerako liburutegiek guri eskatutakoa ere euren esku jartzea. Zerbitzu hau Eusko Jaurlaritzako langileei baino ez zaie eskaintzen.

### **Informazioaren gaikako hedapena egiteko zerbitzua**

Aldiro-aldiri, profil batzuk ezarrita, IVAPek espezializazio-arlotzat dituen gaiei buruzko informazio buletinak egitea.

### **Web bidezko zabalkunde-zerbitzua**

IVAPen webgunearen bitartez honako produktu hauek zabaldu nahi dira:

- Liburutegi / Dokumentazio-guneko katalogoa
- Dokumentu berrien buletina
- Aukeratutako Informazioaren Hedapenerako buletinak
- Esteka interesgarriak
- Kontsultak egiteko postontzia

## **19. TAULA. Liburutegia / Dokumentazio-gunearen datuak**

Erreferentzia eta informazio bibliografikorako zerbitzua	142
Funtsak kontsultatzea	104
Mailegu-zerbitzua	952
Dokumentazio-guneen arteko mailegu-zerbitzua	16
Informazioaren gaikako hedapena egiteko zerbitzua	43 buletin
Web bidezko zabalkunde-zerbitzua	6.415 kontsulta web-orrian

## **ITZULPENGINTZA, INTERPRETAZIOA, TERMINOLOGIA ETA ADMINISTRAZIO-HIZKERA**

Itzultzaile Zerbitzu Ofizialak (IZO) 24.100.190 hitz itzuli eta/edo berrikusi ditu 2017. urtean barrena; beraz, itzulpen-zerbitzuen zentralizazioa martxan jarri zenetik hasita, bost urteko datuak aintzat hartuta, ikusten da lan-karga egonkortu egin dela, eta itzulpen-, interpreta- zio- eta terminologia-arloak hezur-mamitzen doazela pixkanaka.

## Euskaratik eta euskararako itzulpena

Ildo horretatik, azken bost urteotan jasotako datuek egitura bera dute. Jakina denez, 2012. urtea iragaite-urtea izan zen (lau hilabete eraberritu aurretik, eta zortzi eraberritu ostean), IZOren egitura zaharretik berrira igaroteko urtea.

## Itzulpengintza juridikoa

Administrazio publikoen jardunerako beharrezko diren lege-testuak euskaratzen eta, ondoren, sareratzen jarraitu dugu. IZO 2017. urtean Jaurlaritzarentzat 5 lege-proiektu eta 2 lege-gintza-dekretu itzuli ditu; Estatuko Aldizkari Ofizialerako, ordea, 254 aurkibide (I. atalarenak) eta 38 lege-xedapen (lege organikoak, legeak, legegintzako dekretuak eta lege-dekretuak) euskaratu dira.

## IDABA

Itzulpenen datu-basea 9.151 testu izatera iritsi da eta, guztira, 1.097 erabiltzaile ditu, udaletako eta foru-aldundietako erabiltzaileak ere badira-eta tartean. Urte osoan, 141.772 kontsulta izan du (aurreko urtean baino 27.000 gehiago).

## Interpretazioa

Aurten ere, ahozko itzulpena, aldiberekoa, egiten jarraitu dugu (administrazioko batzorde eta bileretan, eta biltzar edo asanbladetan). Guztira, 124 saio izan dira 2017an.

## Terminologia

Terminologia-atalak itzultzaileei eta IZOko langileei laguntza ematen die, terminologiako kontsultei erantzunez eta glosarioak osatuz, eta Euskalterm terminologia datu-base publiko elikatzen du.

2017. urtean hainbat eremu landu ditugu euskarazko administrazio eta lege arloko terminologia biltzeari, aztertzeari, finkatzeari eta zabaltzeari lotutakoak:

Terminologia datu-baseak elikatu eta eguneratu: 5.200 sarrera
Epaitegietako ereduak finkatzen parte hartu dugu.
Terminologia Batzordeari lotuta, Zirkulazio Hiztegiaren Batzorde Teknikoan parte hartu dugu.
Itzultzaileekin elkarlana hainbat itzulpenetarako
2017-2021eko Kupoaren Lege Proiektua itzultzeko eta Ekonomia Itunaren testu bategina lantzeko terminologia-hustuketa eta proposamen terminologikoak.

## DUDANET

Doako kontsulta-zerbitzua da, administrazio- eta lege-arloko terminologian eta hizkeran sor daitezkeen zalantzak argitzeko. 2017an, 140 kontsultari erantzun diogu (Ikusi 24. taula).

## ELET

Aplikazio informatiko edo web-atari integratu honek hainbat hizkuntza-baliabide eskaintzen ditu, euskaraz errazago lan egiteko; oso aplikazio erabilerraza eta intuitiboa da. Erabilerari dagokionez, 2017ko datuen arabera, 1.795 erabiltzaile izan ditu eta, guztira, 68.772 kontsulta egin dira.

### Itzultzaile, interprete eta terminologoien prestakuntza

Prestakuntza-ekintzei dagokienez, itzultzaileek eta, oro har, zerbitzuan diharduten langileek, 19 prestakuntza- ikastaro aukeratu dituzte, euskaratik gaztelaniara itzultzeko teknikak, aplikazio informatikak eta zerbitzuari lotutako bestelako gaiak lantzeko, eta saio horietan 27 pertsonak hartu dute parte, 47 langiletik.

## 20. TAULA. IZOren lan-karga

	Espedienteak	EHAArako hitzak	Bestetarako hitzak	Hitzak, guztira
Itzultzeko eta berrikusteko onartutakoak	13.577	8.115.446	18.769.654	24.100.190
Itzultzeko onartutakoak	9.595	3.011.077	15.758.577	18.769.654
Berrikusteko onartutakoak	3.982	5.104.369	226.167	5.330.536
IZOk itzulitakoak	4.907	2.257.844	3.567.276	5.825.120
Hornitzaileek itzulitakoak	4.688	753.233	12.191.301	12.944.534

Bezeroei dagokienez, hauek izan dira IZOren bezeroak 2017an:

## 21. TAULA. Itzulpengintzako bezero-motak

	Itzulitako hitzak	Berrikusitako hitzak	Hitzak, guztira
EAEko Administrazioa	15.020.716	4.105.278	19.125.994
Erakunde publikoak	3.243.055	849.331	4.092.386
Estatuko Administrazioa	373.807	0	373.807
Tokiko Administrazioa	50.056	0	50.056

**22. TAULA. Interpretazio-saioak (2014-2017)**

	2014	2015	2016	2017
Interpretazio-saioak	103	119	121	124

**23. TAULA. Interpretazio-saioak bezero motaren arabera**

Bezero mota	Saio kopurua	Ehunekoak (%)
EAEko Administrazioa	124	% 81,45
EAEko Tokiko Administrazioa		% 2,41
Enpresak eta elkarateak		% 16,12

**24. TAULA. DUDANET**

Kontsulta mota	Kontsulta kopurua	Ehunekoak (%)
Terminologia	176	% 77,25
Itzulpengintza		% 21
Administrazio-hizkera		% 1,75

**25. TAULA. IDABA (2014-2017)**

	2014	2015	2016	2017
Dokumentu kopurua	7.110	7.847	8.454	9.151
Erabiltzaile kopurua	877	1.074	1.085	1.097
Kontsulta kopurua	158.537	138.582	113.669	141.772

**26. TAULA. Itzulpengintza juridikoa**

Eusko Jaurlaritzaren lege-egitasmoekin lotutako testuak	7 testu
Estatuko Aldizkari Ofizialaren euskarazko gehigarria	
• Eguneroko I. atalaren aurkibidea	254 aurkibide
• Lege-mailako xedapenak	38 testu

## Administrazioa Euskaraz aldizkaria

Hiru hilabeterik behin argitaratzen den aldizkaria, 1993an sortua.

### 27. TAULA. *Administrazioa Euskaraz aldizkaria*

Argitaratutako zenbakiak	Harpidedun kopurua
95	14.784
96	14.796
97	14.825
98	14.818

- Aldizkariaren ale guztiak Interneten daude eskuragarri, IVAPeko web-orrian.
- Aldizkariarekin batera, *Solasaldiak* izeneko eranskina ematen dugu argitara. 30 orrialdeko eranskin horretan, ospe handiko pertsonaiaren bati egindako elkarrizketa sakon bat eskaintzen dugu urtean behin. 2017an, Arantxa Urretabizkaia elkarrizketatu dugu.

### Bestelako argitalpenak

- *Administrazio-hizkera argia* bloga.

Administrazio Hizkera Atalak aurreko abian jarri duen blogean 47 sarrera argitaratu ditugu, euskaraz zein gaztelaniaz.

- Liburua

Administrazio Hizkera Atalak *20 consejos para mejorar la calidad de los textos jurídicos* liburua argitaratu du.

## INFORMATIKAKO UNITATEA

### IVAPen aplikazio informatikoen kudeaketa eta mantentze-lanak

Mantentze-lan egokitzailuetan, 7.280 ordu inguru eman dira IVAPeko 19 aplikazioak eguneratzeko, hobekuntza teknologikoak eginez, eta, horretaz gainera, funtzionalitate berriak sartu dira, kudeaketa-beharrei erantzuteko.

Mantentze-lan egokitzailuen artean, hauek aipa daitezke:





- Egokitzapenak egin dira e-IVAPen, gainerako administrazio publikoei prestakuntza-ikastaroetarako eskaintzen zaizkien funtzionalitateak hobetzeko. Aukera ematen da informazioa erakunde bakoitzaren beharren arabera esportatzeko.
- Prestakuntza-ikastaroak kudeatzeko aplikazioan, prozesu berriak egin dira ikastaroen ebaluazioa hobeto kudeatzeko.
- Euskalduntze-ikastaroen aplikazioan, eskabide-karga automatizatu da, kalkulu-orrien bidez.

Migrazioei dagokienez, hau nabarmendu behar da:

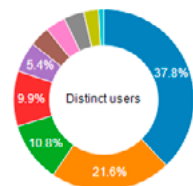
- Migrazioak egin dira datu-basearen bertsio aplikazio guztietan.
- IDABA itzulpen-memoriak kudeatzeko aplikazioaren migrazioa egin da, osagai berriekin eta UDAko frameworks-ekin.
- Hiru aldizkariak (Administrazioa Euskaraz, Herri Arduralaritzaren Euskal Aldizkaria eta Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria) kudeatzeko aplikazioa UDAko framework-era migratu da, eta aldizkari horietara gailu mugikorretatik sartzea ahalbidetu da.

### Garapen informatiko berriak

2017. urtean, Itzultzaile Zerbitzu Ofizialaren kudeaketa integralerako aplikazio berriaren mantentze oinarrizkoak eraiki dira. Prozesu hori 2018. urtean amaituko da, gainerako funtzionalitateak garatuta.

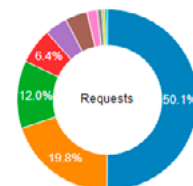
Big-datako pilotu bat ere egin da, IVAPeko aplikazio informatikoen arrastoekin, zeintzuek aukera ematen baitigute IVAPeko aplikazioen erabilera denbora errealean jakiteko eta une bakoitzeko konkurrentziak eta erabiltzaile kopurua aztertzeko, besteak beste.

Num. of distinct users (navigation) 2018-03-12 15:15 to 2018-03-12 16:00



■ q41a ■ j81 ■ r75b ■ r75a ■ t50a ■ k811 ■ x54j ■ aa06a ■ x73j ■ u94b

Num. of requests (navigation) 2018-03-12 15:15 to 2018-03-12 16:00



■ r75b ■ j81 ■ q41a ■ r75a ■ x73j ■ k811 ■ t50a ■ u94a ■ aa06a ■ u94b

Baldintza teknologiko berrietara egokitzeko beharrezkoak ziren migrazioak egin dira, baita funtzionaltasun berriak aplikazioetara egokitzeko mantentze-lanak ere (28. taula).

### Lankidetzta informatikoa beste erakunde batzuekin

Arabako Foru Aldundiko Arabako Suhiltzaileen organismo autonomoaren eta Eusko Legebiltzarraren eskura jarri da hautaketa-prozesuak kudeatzeko aplikazioa, haien hautaketa-prozesuak egiteko, eta euskarri informatiko osoa eman zaie erakunde biei. Halaber, automatikoki zuzendu dira 34.510 azterketa.

### IVAPen webgunea

Webguneari dagokionez, 2017. urtean 1.407.165 erabiltzaile izan dira, 11.046.138 orrialde begiratu dituztela; hau da, 4,61 orrialde ikustaldi bakoitzeko, batez beste. 2016arekin alderatuta, % 24,06 gehitu dira erabiltzaileak; batik bat, lan-poltsak osatzeko deialdiak direla eta. Begiratutako orrialdeen kopurua % 90,01 igo da, arrazoi bera dela eta.



# 5.

## ARGITALPENAK

### IVAPEK BAKARKA ZEIN BESTE BATZUEKIN BATERA ARGITARATUTAKO MONOGRAFIAK

TEJERINA GONZÁLEZ, José Ignacio

*Código urbanístico. Euskadi, 2017*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-511-9. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-512-6

UGARTEMENDIA ECEIZABARRENA, Juan Ignacio eta RIPOL CARULLA, Santiago

*El Tribunal Constitucional en la encrucijada europea de los derechos fundamentales. Un análisis a partir del asunto «Melloni» y sus implicaciones*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-505-8. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-506-5

CABEZAS URKIAGA, Julen; JAUREGIALZO ARREGI, Susana; ITURRIA EGAÑA, Aintzane; GONZÁLEZ DE VIÑASPRE GONZALO, Roberto; ETXEBARRIA URKIOLA, Aintzane; ETXEBARRIA ARIZMENDI, Iratxe; ERKIAGA LAKA, Maiteder; DOVAL GARCÍA, Garbiñe eta CASTRO LEGARZA, Gotzon

*Hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeako azterketa-ereduak*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-488-4. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-489-1

IVAP

*Udal Gida (2016) / Guía Local (2016)*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-503-4. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-504-1

CUBERO MARCOS, José Ignacio

*Las notificaciones administrativas*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-517-1. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-518-8

ELUSTONDO ECHEVERRIA, Miguel Ángel

*RV Resistencia vasca erresistentziaren ahotsak (1960-1975)*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-486-0. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-487-7

LASAGABASTER HERRARTE, Iñaki

*Derecho público en Euskal Herria*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea eta Bilbo: Lete Argitaletxea, 2017. ISBN: 978-84-617-9776-9

LASAGABASTER HERRARTE, Iñaki

*Zuzenbide publikoa Euskal Herrian*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea eta Bilbo: Lete Argitaletxea, 2017. ISBN: 978-84-617-9916-9

SERRANO LASA, Iñaki

*La configuración jurídica de la ciudad compacta a través de las dotaciones urbanísticas*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-519-5. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-520-1

(HAINBAT EGILE) Zuzendariak: ALONSO GARCÍA, Ricardo eta UGARTEMENDIA ECEIZA-BARRENA, Juan Ignacio

*La aplicación judicial de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-526-3. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-527-0

ETIKA PUBLIKORAKO BATZORDEA / COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

*Eusko Jaurlaritzako Etika Publikorako Batzordearen Memoria 2016 / Memoria de la Comisión de Ética Pública del Gobierno Vasco 2016*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-528-7. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-529-4 (erdera). Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-530-0 (euskera)

IPIÑA BIDAURRAZAGA, Aritz

*La depuración de las empleadas y empleados municipales en Bizkaia durante la guerra civil y la dictadura franquista (1936-1976)*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-507-2. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-508-9

## IVAP

*Jardueren oroitza 2016 / Memoria de actividad 2016*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-521-8

## GALLASTEGI ARANZABAL, CÉSAR

*Euskera y régimen foral vasco. Lengua, comunicación, poder y Derecho en Bizkaia, Gipuzkoa y Álava (1500-1876)*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-531-7. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-532-4

## GONZÁLEZ DE ZÁRATE LORENTE, ROBERTO

*El ordenamiento político-administrativo de los Territorios forales de Euskadi*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-513-3. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-514-0

## JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael

*Cómo prevenir la corrupción. Integridad y transparencia*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea eta Madril: Los libros de la Catarata, 2017. ISBN: 978-84-9097-350-9

## SANTAMARÍA ARINAS, René Javier

*Sektore publikoaren eta administrazio-prozedura erkidearen araubide juridikoaren erreformari buruzko Glosario Konparatua*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-524-9. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-525-6

## URKIOLA FERNÁNDEZ, Amaia

*La redistribución entre Territorios Históricos dentro del sector público vasco*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-509-6. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-510-2

## IVAP

*20 consejos para mejorar la calidad de los textos jurídicos en castellano*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-515-7. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-516-4

(HAINBAT EGILE) Zuzendariak: UGARTEMENDIA ECEIZABARRENA, Juan Ignacio, SAIZ ARNAIZ, Alejandro eta MORALES ANTONIAZZI, Mariela

*La jurisdicción constitucional en la tutela de los derechos fundamentales de la UE. Especial referencia al espacio de libertad, seguridad y justicia*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-533-1. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-534-8

(HAINBAT EGILE) Zuzendariak: LABAYLE, Henry eta UGARTEMENDIA ECEIZABARRENA, Juan Ignacio

*Les crises de l'espace de liberté, sécurité, justice / Las crisis del espacio de libertad, seguridad y justicia*

Oñati (Gipuzkoa): Instituto Vasco de Administración Pública / Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea, 2017. ISBN: 978-84-7777-535-5. Ed. digitala ISBN: 978-84-7777-536-2

## IVAPEN ARGITALPEN SERIATUAK

*Administrazioa Euskaraz*

Oñati (Gipuzkoa): Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea / Instituto Vasco de Administración Pública, 1993. ISSN: 1576-5563. 2017: Zk. 95, 96, 97 y 98. «Solosaldiak» Zk. 14.

*Herri-Ardularitzazko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Administración Pública*

Oñati (Gipuzkoa): Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea / Instituto Vasco de Administración Pública, 1981. Lau hilekaria. ISSN: 0211-9560. 2017: Zk. 107-I, 107-II, 108, 109-I y 109-II

*Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*

Oñati (Gipuzkoa): Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea / Instituto Vasco de Administración Pública, 2011. Sei hilekaria. ISSN: 2173-6405. 2017: Zk. 12, 13 eta ale berezia 1





IVAPeko argitalpen batzuk





# 6.

## IVAPeko KIDEEN PARTE-HARTZEA BILTZARRETAN, JARDUNALDIETAN ETA ADITUEN FOROETAN

- Administrazioan sartzeko azalpenak eta ekonomialarien betekizunak. Bizkaiko Ekonomialarien Elkargoak antolaturiko jardunaldia.
- Toki eta foru-administrazioetan Prestakuntza programa, Administrazio Publikoko institutuen foroan, VII Congreso Nacional de Innovación y Servicios públicos-CNIS 2017.
- EAEko Administrazio orokorreko *Egiten ikasi* programa, Administrazio Publikoko institutuen foroan, VII Congreso Nacional de Innovación y Servicios públicos-CNIS 2017.
- Prestakuntza eta analisi funtzionalak. Administrazio publikoko eskolen bilera Sevillan.
- IVAPen hautaketa prozesuak. Lanabi, Mondragón Unibertsitateko enplegu-azoka.
- Euskal Administrazioan enplegatuen hautaketa: hautaketa-proben inguruko ikerketa eta hobekuntza-proposamenak. VIII Congreso internacional en Gobierno, Administración y Políticas públicas.
- IVAPen kudeaketa sistematika, Arabako Foru Aldundiko Gazteriaren Foru Erakundean.
- Ezagutza kritikoaren kudeaketa IVAPen, Kudeaketa Aurreratuaren Europar Astea.
- Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren ezarpena eta zailtasunak, Kudeaketa Aurreratuaren Europar Astea.
- IVAPen ebaluatzaileen taldeko plangintza, Euskaliten 25. urteurrenean.
- Halaber, Eusko Jaurlaritzako Herritarrak Hartzeko eta Administrazioa Berritzeko eta Hobetzeko Zuzendaritza artatu zuen IVAPek, baita Gasteizko Udala ere, zeinek ezagutu nahi zuen erakundeko hainbat proiektu (zerbitzuen karten kudeaketa, zerbitzuen katalogoa, Harrera eta Agurra egiteko prozesua, aintzatespeneko prozesua, Prestaivap, Idazlagun, bezeroen gogobetetzearen ebaluazioa eta pertsonen ebaluazioa).



# 7.

## 2018rako HELBURU NAGUSIAK

### IVAP osorako

1. 2018ko Kudeaketa-Plana onartzea.
2. Elkarlana berrantolatzea.
3. 2017ko Oroitza argitaratzea.
4. Zerbitzuen katalogoa berrikustea.
5. E-IVAP aplikazioa solaskideei zabaltzea.
6. Bezero instituzionalaren gogobetetasuna neurtzeko 6. Inkestaren hobekuntza-plana egitea.
7. Bezero instituzionalaren beharren plana egitea.
8. Pertsonen 6. gogobetetze inkesta egitea.

### Koordinazio eta Kudeaketako Idazkaritza

1. *Aurrerabide* programarekin lankidetzan jarraitzea.
2. Hirigintza-ikastaroaren XLIII emanaldia burutzea.
3. *Leizaola Saria* deitu eta ematea.
4. EHUaren *Udako ikastaroetan* bi ikastaro antolatzea.
5. Etika eta Jokabide Kodeari atxikitako pertsonentzat bi hitzaldi antolatzea.
6. *Herri-Arduralaritzazko Euskal Aldizkariaren* hiru zenbaki argitaratzea.
7. Sare sozialeetan presentzia indartzea.

### Hautaketa eta Prestakuntzako Zuzendariordetza

1. Nortasun proba bat euskaratzea.
2. Hautaketako Zerbitzu kartak ebaluatzea.
3. Pertsona eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko aldizkariaren hiru zenbaki argitaratzea.

4. Hezkuntza irakasleen deialdian lankidetzaren ematea.
5. Osakidetzako OPEan lankidetzaren ematea.
6. Herri Administrazioetako prestakuntza finantzatzeko 7. Programa burutzea.
7. Ertzaintzaren XXVII promozioan lankidetzaren ematea.

## **Euskarako Zuzendariordeak**

1. Idazlagun zuzenketa-zerbitzua sendotzea.
2. Bizkaiko Foru Aldundia: desgaitasun intelektuala duten pertsonentzako B1 mailako azterketa sortzea, pilotatzea eta aplikatzea.
3. Hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeke bi deialdi orokor egitea.
4. Osakidetzako EPEan eta Ertzaintzaren XXVII. promozioan hizkuntza-eskakizunak egiaztatzea.
5. Zerbitzuen Kartak ebaluatzea (Ebaluazioa eta IZO).
6. Administrazio Hizkera: bloga elikatzen jarraitzea eta hobekuntza teknikoak ezartzea.
7. Administrazioa Euskaraz aldizkariaren bost zenbaki argitaratzea.
8. ITZULNET aplikazio berriaren atalak probatzea.
9. TRADOS eta GROUPSHARE erabiltzeko prozedurak finkatzea.