

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA



2021-2024 PLAN ESTRATEGIKOA

**“Kontua ez da zer ari den gertatzen;
kontua aurre egiten jakitea da”**

Aurkibidea

- 1 Sarrera**
- 2 Metodologia**
- 3 IVAPen ibilbidea azken hogei urteetan**
- 4 Misioa, Ikuskera eta Balioak**
- 5 Lan-lerroak, ikuskera-helburuak eta helburu estrategikoak**
- 6 ATE: aginte-taula estrategikoa**
- 7 IVAPen estrategia eta Garapen Jasangarriko Helburuak**

1. Sarrera

IVAP 2001ean hasi zen Kudeaketa aurreratuaren kultura ezartzen. Orduan, zuzendaritzak apustua egin zuen erakunde osoa hartuko zuen etengabeko hobekuntza-proiektu baten alde. 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.

Ibilbide horretan, kudeaketaren kanpo-ebaluazioko prozesua bitan egin ditu IVAPek: 2012an, EFQM europar ereduaren zilarrezko Q-a lortu zuen erakundeak; 2019an, zilarrezko A aintzatespena (maila garatua I) lortu du Erakundeak, KAE kudeaketa aurreratuko ereduaren arabera. Kanpo-ebaluazio batek bi gauza esan nahi ditu: batetik, IVAPen jardunari aitortza publiko garrantzitsua egin zaiola, eta, bestetik, hobetu behar diren arloak identifikatu direla, eta hori funtsezkoa izan da Erakundeak 2020an hasi zuen gogoeta estrategikoaren prozesuari begira, zeinaren amaieran eskuetan dugun 2021-2024ra bitartean aplikatuko den plan estrategikoa onartu baita.

Hortaz, 2005etik lau urteko lau plan estrategiko onartu ditu IVAPek, urteko kudeaketa-planetan zabaltzen direnak eta, urte hauetan, lan handia egin du plangintza estrategikoko prozesua diseinatzeko, ezartzen eta hobetzen. Eta, aurreko hausnarketa estrategikoetan bezala, hainbat aldagai garrantzitsu izan ditugu kontuan. Hala nola, aurreko plan estrategikoaren ebaluazioa, IVAPen barne-diagnostikoa eta kanpo-diagnostikoa. Aipatu beharra dago, lehen aldiz, 2021-2024 Plan Estrategikoa *Euskadi 2020* Gobernu Programarekin lerrokatuta dagoela.

Laburbilduz, 2020an hasitako hausnarketa estrategikoaren azken helburua ikuskera-helburuak eta helburu estrategikoak zehaztea da, eta IVAPen etorkizuneko proiektua diseinatzea Institutuaren pertsonen guztien parte hartzearen bidez.

2. Metodologia

Planak burutzeko hausnarketa estrategikoa Estrategia Batzordean egiten da. Batzorde hori IVAPeko zuzendariaren ardurapean dago, eta Zuzendaritzako kideez osatuta dago. Hausnarketan, bestalde, parte hartzen dute Institutuko ebaluatzaileek eta kontraste-taldeak (azken hori IVAPeko 20 pertsona liderrek osatzen dute). Azkenik, esan behar da lankide guztiek parte hartzeko aukera izaten dutela bai AMIAk aztertzen, bai dokumentuaren zirriborroari eta azken dokumentuari ekarpenak egiten.

Gogoeta estrategikoaren funtsean, IVAPentzat ezinbesteko faktore hauek daude:

- IVAPen egungo proiektua ongi ulertzea.
- Orain arteko estrategia berraztertu eta IVAPen garapenean lagungarri edo oztopo izan diren barne- eta kanpo-faktore nagusiak zein diren adostea, iraganeko eskarmentu hori guztia baliatu ahal izateko.
- Gogoeta egitea inguruneko joerei eta etorkizunak dakarzkigun ziurgabetasunei eta egoerei buruz.
- Aukera estrategikoak identifikatzea, eta horien artean aukerak egitea, kontuan hartuta nola egokitzen diren eta zer abantaila eta eragozpen eta arrisku dituzten.
- Egungo Misioa, Ikuskera eta Balioak berrestea.
- IVAPen lan-lerroak, ikuskera-helburuak eta helburu estrategikoak zehaztea 2021-2024 aldirako.
- IVAPen Aginte-taula estrategikoa adostea.
- IVAPeko pertsona guztiak gogoeta-prozesuan partaide egitea.

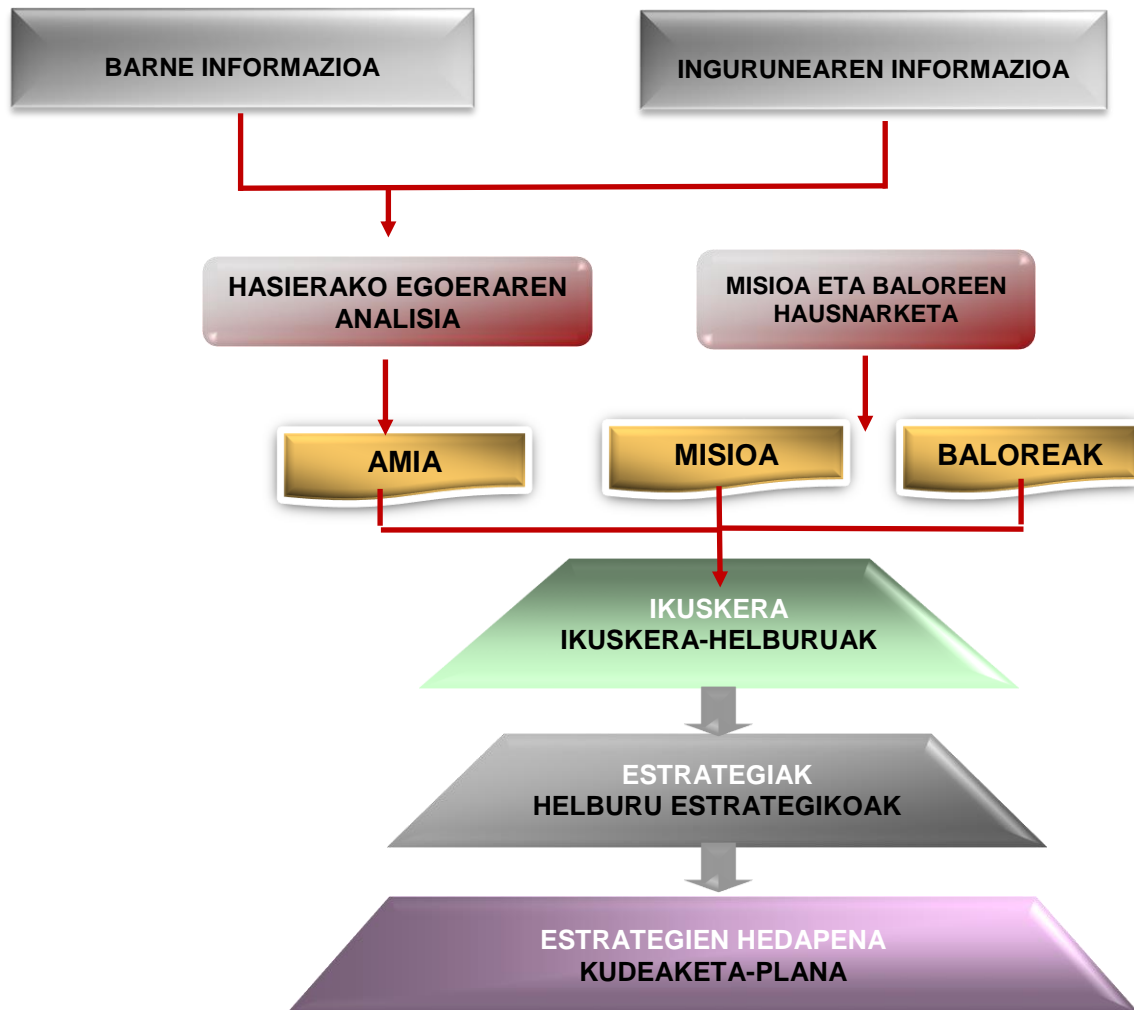
Erabilitako metodologia ondorengo bi premisetan oinarritzen da:

- Plangintza Estrategikoa prozesu dinamikoa, malgua eta etengabe berritua da.
- Erakundearen Ikuskera eta estrategia helburu zehatzen bitartez definitzen dira, plangintza estrategikoaren oinarritzko elementua sortuz: Aginte-taula estrategikoa.

Definitutako plangintza estrategikoa bi hedapen mota ditu:

- Hedapen operatiboa: aginte-taula estrategikoan definitutako helburuak erakundera hedatzen dira prozesuen bitartez, honela, erakundearen helburu estrategikoak zerbitzu eta atal ezberdineko helburu operatiboekin erlazionatzen dira era koordinatu batean.
- Hedapen tenporala: definitutako aginte-taula estrategikoa, erakundearen urteko kudeaketa plana definitzeko oinarritzko sarrera da.

Hausnarketa prozesu guztia hurrengo grafikoan laburtu daiteke:



3. IVAPen ibilbidea azken hogei urteetan









4. Misioa, Ikuskera eta Balioak

Misioa

Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioekin lankidetzan aritzea, herritarrei zerbitzu efiziente, kalitatezko eta elebiduna emateko. Lankidetzan hori honako lan-lerro hauetan gauzatzen da:

- Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioen zerbitzurako langileak hautatu eta prestatu
- Administrazioan euskararen erabilaren normalizazioa eta itzulpengintza ofiziala bultzatu, eta euskarazko terminologia juridiko-administratiboa finkatu eta zabaldu
- Hizkuntzaren, lege eta administrazioaren, euskal autonomiaren eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan ikerkuntza sustatu eta aholku eman
- Administrazioaren digitalizazioa sustatu

Ikuskera

IVAPek erreferentzia-zentro izaten jarraitu nahi du bezeroari zuzendutako produktu eta zerbitzu berritzaile eta kalitatezkoen eskaintzaren bidez, hurrengo hauek oinarri hartuta:

- Baliabide eta pertsona nahikoa, etorriko diren jarduera berriei aurre egiteko
- Pertsona kolaboratzailek, erantzunkideak eta etengabeko ikaskuntzan ari direnak
- Kudeaketa aurreratua
- Transformazio digitala
- Euskararen erabilera
- Berdintasuna
- Gardentasuna

Misioa eta Ikuskera definitu eta AMIA landu ondoren, lerro nagusiak zehaztu ditugu, helburu neurgarriak.

- Erreferente publikoa
- Erakunde eraldatzailea
- Pertsonak oinarri
- Bezeroak helburu
- Gizarteari begira

Balioak

Funtzio publikoa arautzen duten balio eta printzipio etikoez gain, kalitatezko zerbitzua emateko aukera ematen digutenak azpimarratu nahi ditugu:

- Bezero eta gizartearenganako orientazioa: bezeroen eta gizartearen egungo eta etorkizuneko beharrak ulertzen eta asetzen ahalegintzen gara
- Barne-komunitatearekiko konpromisoa: IVAPeko profesionalak gure funtsezko aktiboa dira, haiek sortzen baitute balio erantsia
- Berrikuntza eta etengabeko hobekuntza: IVAPek etengabeko berrikuntzan oinarritzen du bere lana, behar berrietara egokituz eta eraldatzeko bokazio argiarekin

5. Lan-lerroak, ikuskera-helburuak eta helburu estrategikoak

1. Lan-lerroa: Erreferente publikoa

1.1 Ikuskera-helburuak:

1.1.1 IVAP, administrazioaren eremuan, kalitatezko eredua izatea eta erakundeak gure produktu eta zerbitzuetara erakartzea

1.1.2 Euskal Autonomiaren Erkidegoaren Administrazio Publikoan martxan jartzen diren programa berritzaileetan parte hartzea

1.1.3 IVAPen jarduerari lotutako benchmarking eskaerak eta errekonozimenduak jasotzea

1.2 Helburu estrategikoak:

1.2.1 IVAPek, administrazio eremuan, produktu eta zerbitzu berritzaileak eskaintzea

1.2.2 Zerbitzuak eta produktuak emateko modu berriak egokitzea eta garatzea

1.2.3 Kudeaketa aurreratuan sakontzea

1.2.4 Euskararen erabilera eta normalizazioa sustatzen jarraitzea

2. Lan-lerroa: Erakunde eraldatzailea

2.1 Ikuskera-helburuak:

- 2.1.1 Interes taldeen gogobetetasuna hobetzea
- 2.1.2 Berrikuntza eta sormenarekin zerikusirik duten kanpo aintzatespenak lortzea

2.2 Helburu estrategikoak:

- 2.2.1 Berrikuntzaren alde proaktiboak izatea
- 2.2.2 Pertsonak lan-jardunerako behar dituzten gaitasunak ebaluatzeko metodologia eta teknologia berritzea
- 2.2.3 Adimen artifiziala eta big-dataren erabilera bultzatzea

3. Lan-lerroa: Pertsonak oinarri

3.1 Ikuskera-helburuak:

- 3.1.1 Gogobetetako pertsonak izatea

3.2 Helburu estrategikoak:

- 3.2.1 Pertsona kolaboratzaileak, erantzunkideak eta etengabeko ikaskuntzan ari direnak izatea
- 3.2.2 Ezagutzaren transmisioa kudeatzea
- 3.2.3 IVAPeko barne antolaketa hobetzea

4. Lan-lerroa: Bezeroak helburu

4.1 Ikuskera-helburuak:

- 4.1.1 Gure produktu eta zerbitzuekin gogobetetako bezeroak izatea

4.2 Helburu estrategikoak:

- 4.2.1 Bezeroen beharrak ezagutzea eta asetzea
- 4.2.2 Bezeroekiko harreman-bideak hobetzea
- 4.2.3 Euskararen erabilera normalizatzeko tresnak eskaintzea

5. Lan-lerroa: Gizarteari begira

5.1 Ikuskera-helburuak:

5.1.1 IVAPeko langileek foro publikoetan izandako parte-hartze aktiboa izatea

5.1.2 IVAPeko webguneko bisita-kopurua mantentzea

5.2 Helburu estrategikoak:

5.2.1 Administrazioan sartzeko prozesuetan hobekuntza eta berrikuntza sustatzea

5.2.2 Administrazioaren baliabideak herritarren eskura jartzea

5.2.3 Ikerketa sustatzea eta bultzatzea

5.2.4 IVAPen gardentasun-maila hobetzea

5.2.5 Berdintasuna hobetzeko ekimen kopurua handitzea

6. Aginte-taula estrategikoa

Aginte-taula estrategikoa kudeaketa-tresna bat da, ikuskera-helburuekin eta helburu estrategikoekin lerrokatuta dauden adierazle batzuez osatua. Horrek IVAPen jarduera neurtu eta epe laburrean eta luzean helburu horien jarraipena egiteko aukera ematen du.

Beraz, aginte-taula osatzen duten adierazleak eta horiek helburu estrategikoen ebaluazioa errazteko duten egokitasuna, 2021-2024 aldirako lan-lerroak, ikuskera-helburuak eta helburu estrategikoak zehaztu ondoren identifikatu ditugu (Norton eta Kaplaneko Balanced Scorecard metodologia).

Ondorioz, IVAPen aginte-taula estrategikoa da, 39 adierazlerekin, Ikuskeraren helburuen betetze-maila neurtzen lagunduko digutenak, eta, horrela, IVAPen Ikuskerara hurbiltzen garen jakingo dugu.

Lan-lerroa	Ikuskera-helburua eta Helburu Estrategikoa	AGINTE-TAULA ESTRATEGIKOA (ATE)	
1	1.1.1	CME1	Behartuta egon gabe, gure zerbitzuak eta produktuak eskatzen dituzten erakunde kopurua
		CME 2	Behartuta egon gabe, eskatzen diren zerbitzu eta produktu kopurua
	1.1.2	CME 3	Parte hartutako programa berritzaileen kopurua
	1.1.3	CME 4	Jasotako benchmarking eskaerak eta kanpo-errekonoizimenduen kopurua
	1.2.1	CME 5	Produktu berritzaileen kopurua
		CME 6	Zerbitzu berrien, hobetuen edo berritzaileen kopurua
	1.2.2	CME 7	Zerbitzuak eta produktuak emateko modu berrien kopurua
		CME 8	Urteko kudeaketa planaren betetze-maila
	1.2.3	CME 9	Aurrekontuaren betetze-maila
		CME 10	Autoebaluazioan lortutako puntuazioa
		CME 11	Euskararen erabilera planaren betetze-maila
2	2.1.1	CME 12	Bezeroen gogobetetasun-indizea
	2.1.2	CME 13	Berrikuntza eta sormenarekin jasotako kanpo aintzatespen kopurua
	2.2.1	CME 14	Berrikuntzaren aldeko ekimen kopurua
	2.2.2	CME 15	Pertsonen lan-jardunerako behar dituzten gaitasunak ebaluatzeko metodologia eta teknologia berritzeko ekimen kopurua
		CME 16	Adimen artifiziala eta big-dataren erabilera bultzatzeko ekimen kopurua
	2.2.3	CME 17	Big-dataren ondorioz, zerbitzuetan egindako hobekuntza kopurua
		CME 18	Pertsonen gogobetetasun-indizea
3	3.1.1	CME 19	Parte-hartzeari buruzko pertsonen gogobetetasun-indizea
		CME 20	Lidergoari buruzko pertsonen gogobetetasun-indizea
		CME 21	Barne komunikazioari buruzko pertsonen gogobetetasun-indizea
	3.2.1	CME 22	Prestakuntza ekintzetan (PrestalIVAP, jardunaldiak...) parte hartzen duten pertsonen portzentajea
		CME 23	Batzordetan eta lan taldetan parte hartzen duten pertsonen portzentajea
	3.2.2	CME 24	Ezagutzaren transmisioan parte hartu duten pertsona kopurua
		CME 25	Agur-protokoloa aplikatu den portzentajea
	3.2.3	CME 26	Barne antolaketa hobetzeko ekimen kopurua
	4	4.1.1	CME 27
4.2.1		CME 28	Bezeroen beharrak ezagutzeko inkestak/elkarrizketa kopurua
4.2.2		CME 29	Komunikazioaren inguruko bezeroen gogobetetasun-indizea
4.2.3		CME 30	Euskararen erabilera normalizatzeko tresnen erabiltzaile kopurua
5	5.1.1	CME 31	IVAPeko langileek foro publikoetan izandako parte-hartze aktiboen kopurua
	5.1.2	CME 32	Webguneak izandako bisita kopurua
	5.2.1	CME 33	Hautaketa-prozesuetan ezarritako hobekuntza kopurua
	5.2.2	CME 34	Herritarren eskura jarritako baliabide kopurua
		CME 35	Administrazioaren baliabideen erabiltzaile kopurua
	5.2.3	CME 36	Argitaratutako ikerketa-kopurua
		CME 37	Ikerketari esleitutako gastuaren aurrekontuaren portzentajea
	5.2.4	CME 38	Gardentasunari buruzko kanpo-ebaluazioan lortutako puntuazioa
5.2.5	CME 39	Berdintasuna hobetzeko ekimen kopurua	









7. IVAPen estrategia eta Garapen Jasangarriko Helburuak

2015ean, 2030 Agendaren barruan, Nazio Batuek Garapen Jasangarriko hamazazpi Helburu (GJH) onartu zituzten. IVAPen 2021-2024 Plan Estrategikoak, bere hainbat strategiaren bidez, honako hauetan egiten du ekarpena:

- 5. GIH. Generoen arteko berdintasuna lortzea eta emakume eta neska guztiak ahalduntzea
- 8. GIH. Hazkunde ekonomiko iraunkorra, inklusiboa eta jasangarria, enplegu osoa eta produktiboa eta pertsona guztientzako lan duina sustatzea
- 9. GIH. Azpiegitura erresilienteak eraikitzea, industrializazio jasangarria sustatzea eta berrikuntza sustatzea
- 16. GIH. Garapen jasangarrirako gizarte baketsu eta inklusiboak sustatzea, pertsona guztiei justiziarako sarbidea erraztea eta kontuak ematen dituzten erakunde eraginkor eta inklusiboak eraikitzea maila guztietan.

IVAP-en ekarpena hurrengo taulan laburbiltzen dugu:

Helburu Estrategikoak		GJH
1.2.1	IVAPek, administrazio eremuan, produktu eta zerbitzu berritzaileak eskaintzea	<p>9 INDUSTRIA, BERRIKUNTZA ETA AZPIEGITURA</p>
1.2.2	Zerbitzuak eta produktuak emateko modu berriak egokitzea eta garatzea	<p>9 INDUSTRIA, BERRIKUNTZA ETA AZPIEGITURA</p>
1.2.3	Kudeaketa aurreratuan sakontzea	<p>16 BAKEA, JUSTIZIA ETA INSTITUZIO SENDOAK</p>
2.2.1	Berrikuntzaren alde proaktiboak izatea	<p>9 INDUSTRIA, BERRIKUNTZA ETA AZPIEGITURA</p>
2.2.2	Pertsonak lan-jardunerako behar dituzten gaitasunak ebaluatzeko metodologia eta teknologia berritzaileak	<p>8 LAN DUINA ETA HAZKUNDE EKONOMIKOA</p>

Helburu Estrategikoak		GJH
2.2.3	Adimen artifiziala eta big-dataren erabilera bultzatzea	9 INDUSTRIA, BERRIKUNTZA ETA AZPIEGITURA 
3.2.1	Pertsona kolaboratzaileak, erantzunkideak eta etengabeko ikaskuntzan ari direnak izatea	8 LAN DUINA ETA HAZKUNDE EKONOMIKOA 
3.2.2	Ezagutzaren transmisioa kudeatzea	8 LAN DUINA ETA HAZKUNDE EKONOMIKOA 
3.2.3	IVAPeko barne antolaketa hobetzea	16 BAKEA, JUSTIZIA ETA INSTITUZIO SENDOAK 
5.2.1	Administrazioan sartzeko prozesuetan hobekuntza eta berrikuntza sustatzea	16 BAKEA, JUSTIZIA ETA INSTITUZIO SENDOAK 
5.2.2	Administrazioaren baliabideak herritarren eskura jartzea	16 BAKEA, JUSTIZIA ETA INSTITUZIO SENDOAK 
5.2.3	Ikerketa sustatzea eta bultzatzea	9 INDUSTRIA, BERRIKUNTZA ETA AZPIEGITURA 
5.2.4	IVAPen gardentasun-maila hobetzea	16 BAKEA, JUSTIZIA ETA INSTITUZIO SENDOAK 
5.2.5	Berdintasuna hobetzeko ekimen kopurua handitzea	5 GENERO BERDINTASUNA 