

# GIZARTERATZEKO ENPRESEN ETA ENPRESA SOLIDARIOEN URTEKO KUDEAKETA PLANA

**EZARTZEKO  
ESKULIBURU PRAKTIKOA**

Ignacio Palacio Areitio





# GIZARTERATZEKO ENPRESEN ETA ENPRESA SOLIDARIOEN URTEKO KUDEAKETA PLANA

EZARTZEKO ESKULIBURU  
PRAKTIKOA

Ignacio Palacio Areitio

eQual



  
**LAMEGI**

# LAMEGI Garapen Taldea

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTITIA, LAN ETA GIZARTETARTEA  
SEGURANTZA SAHIA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa  
Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia  
Departamento de Empleo y Formación



Arabako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Alava  
Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social



**BERRIZTAPEN**  
Asociación para la  
incorporación social

EAPN  
Red europea de lucha contra la pobreza  
y la exclusión social en Euzkadi  
European anti poverty network  
in the Basque Country

**reas**  
euskadi  
ekonomia alternatibo eta solidarioaren sarea  
red de economía alternativa y solidaria



Agilea: Ignacio Palacio Areitio

L.Z.: BI-3600-07

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.

Itzulpena: Lete Itzulpenak Traducciones, S.L.

Inprimaketa: Lankopi S.A.

Equal LAMEGI Ekimena

Berriztapen Elkarte

Ekain Koben 3, 1 • 48005 Bilbao

Tel.: 944 150 833 • Faxa: 944 156 319

lamegi@lamegi.org

www.lamegi.org

Edizioaren arduraduna:



REAS Euskadi

Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea

Ekain Koben 3, 1 • 48005 Bilbao

Tel.: 944 160 566 • Faxa: 944 156 319

reaseuskadi@reaseuskadi.net

www.economiasolidaria.org

Argitalpen hau Europako Gizarte Funtsako Equal ekimenak kofinantziazten du proiektu baten barnean dagoelako. Agiri hau Europako Erkidegoaren laguntza finantziarioarekin egin da. Gidaliburu honen edukia egileen erantzunkizupekoa da, eta inoiz ere ez da ulertu behar Europar Batasunaren jarrera islatzen duenik.



Aitortu-EzKomertziala-PartekatuBerdin 2.5.

Dokumentu honek Creative Commons erakundearen lizentzia dauka. Obra hau libre kopia-tzeko, banatzeko eta jakinarazteko baimena ematen da, betiere haren egilea aipatzen bada eta merkataritza-helburuetarako erabiltzen ez bada. Dokumentuan aldaketarik egiten bada, beste era bateko dokumentua sortzeko edo horretan oinarrituta beste obra bat egiten bada, hau bezalako lizentzia eskuratuta baino ezin izango da banatu. Lizentzia osoa: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es/deed.eu>

# EDUKIEN AURKIBIDEA

Aurkezpena	5
1. Sarrera	7
1.1. Ereduaren oinarriak	8
1.2. Zer behar da	10
2. Lan plana	12
2.1. Eskema orokorra: Kudeaketa-zikloa	12
2.2. Laneko metodologia eta formulazio-prozesua	13
2.3. Urteko egutegia	14
3. Kudeaketa Planaren Garapena	19
3.1. Abiapuntuko informazioa	19
3.2. Egitura eta edukiak	20
3.3. Kudeaketa Plana	21
3.4. Aurrekontuak	25
3.5. Laguntza Planak	30
4. Nola erabili aplikazioa	35
4.1. Aplikazioaren ezaugarriak	35
4.2. Zer aurkituko dugu	35
4.2.1. Aplikazioaren egitura	35
4.2.2. Bistaratzeko pantailak	37
4.2.3. Funtsezko komandoen glosategia	38
4.3. Aplikazioaren atalak	40
4.3.1. Enpresaren antolamendua	40
4.3.2. Eginkizuna, Ikuspegia, Balioak	43
4.3.3. Kudeaketako ildo estrategikoak	43

4.3.4. Urteko kudeaketa plana	44
4.3.5. Jarraipenerako Aginte Koadroa	48
5. Eranskinak	50
5.1. Gehien erabiltzen diren adierazleen zerrenda	50
5.2. Kudeaketa-arloen funtzionamendua aztertzeko Check lista	53
5.2.1. Eginkizun espezifikoak garatzea	53
5.2.2. EFQMko elementuak garatzea	55
5.3. Lehentasunak ezartzeko tresnak	57
5.4. Aintzat hartu beharreko alde aurreko alderdiak	57
5.4.1. Nola egituratuko dugu informazioa eta jarduera	57
5.4.2. Zein da gure abiapuntua	59
6. Bibliografia eta esteka interesgarriak	64
6.1. Oinarrizko bibliografia	64
6.2. Bestelako material interesgarria	64
6.3. Estekak	64

## AURKEZPENA

Argitalpen hau Equal LAMEGI Proiektuan garaturiko jardueren eta produktuen zati bat da. Proiektu horren helburua gizarte-egitura bat sortzea da enplegurako merkatu sozialak eta gizarte-klausulak ezartzeko honako hau lortzeko tresna gisa: gizarte-bazterkeria jasateko arriskuan eta egoera kaltetuan dauden pertsonak lan-munduan eta gizartean txerta daitezen erraztea. Horretarako, lau lan-ildo garatzen ditu bereziki:

- Enplegurako merkatu sozialekin esperimentatzea.
- Administrazio publikoetan gizarte-klausulak erabil daitezen bultzatuko duten tresnekin esperimentatzea.
- Laneratzeko enpresak eta enpresa solidarioak gizarte talde antolatu gisa finkatzea.
- Laneratzea gizarte-erantzukizunaren elementu gisa esperimentatzea, enpresen lankidetzarekin.

Horretaz gain, honako hauek ere sustatzen dira zeharka: pertsonen prozesuan parte hartzea, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasuna, nazioaz gaindiko dimentsioa, pertsona guztientzako diseinua, informazio-teknologia berrien aplikazioa, eta ebaluazioa etengabeko hobekuntza-tresna gisa.

Proiektua Erkidegoaren Equal Ekimenaren esparruan biltzen da, eta aldi berean, enplegu-estrategia baten zati bat da. Estrategia horren helburua lan-merkatuan sor daitekeen bazterkeria edo desberdintasun ororen aurka borrokatzea da, eta batez ere, sexuan, jatorri etnikoan, sinesmenetan edo adinean oinarriturikoen aurka.

Eskuliburu honi dagokionez, laneratzeko enpresen eta enpresa solidarioen sektorea indartzea bilatzen duen proiektuaren lan-ildoan biltzen da. Lan-ildo hori REAS Ekonomia Alternatiboko eta Solidarioko Sareak dinamizatzen du. Lan honek Euskal Herriko Laneratzeko Enpresen Elkartearen sortzea bultzatzea izan du oinarri eta Elkartearen 2007ko azaroaren 4an eratu zen, 42 enpresa kiderekin. Lanaren helburua, bestalde, hainbat jardueren, produktu eta lan-talde garatzea izan da, laneratzeko enpresen eta enpresa solidarioen lana hobetzeko helburuarekin eta laneratze-prozesuetako laguntzarekin, merkaturatzearekin, lege-

garapenarekin, eta argitalpen honetan biltzen den moduan, kudeaketa-lanekin loturiko hainbat tresna eta jardunen bitartez.

Equal LAMEGI proiektuak bere helburuen artean enpresen kudeaketa-egitura indartzea jarri zuen. Helburu hori adierazitako arloa hobetuko duten neurriak eta tresnak eskatzen dituen sektorearen diagnostiko baten ondorioa da. Enpresa horien jatorriak eta gizarte-orientazioak, baita langile kualifikatuen urritasunak ere, enpresen kudeaketaren alderdi nagusiak alde batera utzi izana eragin du sarritan. Alderdi horiek ezinbestekoak dira, bestalde, enpresa-proiektu horien bideragarritasuna eta iraunkortasuna bermatzerakoan. Eskuliburu honekin lortu nahi dena laneratzeko enpresen kudeaketaren ardura dutenei lana erraztuko dieten tresna erabilgarria ematea da. Espero dugu epe ertainean eskuliburua laneratzeko enpresa baten garapenaren funtsezko alderdi guztiak indartuko dituen eta Proiektu hau lantzean atzematen diren beste ekintza batzuk lantzen jarraitzeko lehen urrats bat izatea. Eta kudeaketa-lanak zalan-tzarik gabe funtsezkoak dira.

Azkenik, eskerrak eman nahi dizkiegu argitalpen hau egitea ahalbidetu duten pertsona eta erakunde guztiei. Ignacio Palacio testuaren egile eta lan-taldearen koordinatzaileari, bilerak egin baititu arlo horretako sektorearen premiak atzeman eta hobetzeko neurriak proposatzeko, baita tresna baliozkotzeko ere. Eskerrak eman nahi dizkiegu, bestalde, lan-talde horretan parte hartu duten pertsonen: Euskal Herriko laneratzeko enpresen kudeaketaren arduradunei, lan honen protagonista zuzenak direnei. Equal LAMEGI proiektua Garatzeko Elkartean parte hartzearekin lan hau bultzatu duten entitate eta erakunde publiko guztiei, eta bereziki, Ana Artetxe eta Aitor Miyari, haiek kudeatu eta administratu baitute lana. Baita Ana Santamaría eta Iñaki Palmouri ere, lan ona egin baitute argitalpenaren diseinuari eta maketazioari dagokionez.

REAS Euskadi  
2007ko azaroa



## 1. SARRERA

Eskuliburu hau, Equal LAMEGI proiektuaren (2005-2007) kudeaketa hobetzeko ildoan bildutako produktuetako bat da, eta bere helburuen artean honako hau dago: "Laneratzeko Enpresen kudeaketa-egitura indartzea".

Ildo horren garapenaren zati gisa 2006an Euskal Herriko laneratzeko enpresek eta erakunde sustatzaileek osaturiko lan-taldea sortu zen. Talde horren helburuetako bat proiektuaren barnean zeuden Laneratzeko Enpresen eta gizarte-erakundeen kudeaketaren arloan gara zitezkeen produktuak zehaztea zen.

Taldearen ondorioen artean azpimarratzekoak dira bi eskakizun, horiek direla-eta sortu baita eskuliburu hau: Kudeaketa Plana beren erakundeetan ezarri ahal izateko eskuliburu labur bat edukitzea eta plangintzarako tresna malgu bat garatzea, sektoreko entitate guztiei metodologia bera aplikatzea ahalbidetuko diena.

Horregatik, eskuliburuak helburu bikoitza du:

- a. Laneratzeko enpresetan eta gizarte-erakundeetan kudeaketa Planak ezartzeko prozesuetan laguntza eta erreferentzia izatea.
- b. Equal LAMEGI programa honen barruan garaturiko kudeatzeko aplikazioa erabiltzeko eskuliburua izatea.

Horrela, honako hauek eskaintzen ditu eskuliburuak:

- **Lan-plan** proposamen zehatza erabilgarria izan daitekeena ibilbide-orriaren arduradunentzat Plana egiteko bilerak garatzeko (2. kapitulua).
- Urteko Kudeaketa Plana eratzeko gizarte-ekimeneko hainbat erakunderekin **egiaztaturiko formatuetan oinarrituriko metodologia** (3. kapitulua).
- Loturiko **Informatika aplikazioa erabiltzeko eskuliburu bat**, Kudeaketa Plan gauzatu eta haren jarraipena egitea ahalbidetzen duena (4. kapitulua).

Azken eranskinetan kudeaketa estrategikoarekin (posizionamendu estrategiko diagnostikoa garatzeko metodologia) eta kalitatearekin (enpresaren egitu-

ra garatzea kudeaketako esparruetan edo makroprozesuetan eta haien lotura EFQM ereduak ezarritako irizpideekin) loturiko alderdiak garatu dira.

Kudeaketa tradizionalako eskuliburu gisa irakur daiteke edo bertan garatzen diren alderdietako baten bat kontsultatzeko erabili. Benetan garrantzia duena emaitza hobekuntza edukitzea ahalbidetuko diguten elementuak bilatzea da.

Loturik dakarren informatika aplikazioa Equal LAMEGI proiektuaren web-orritik ([www.lamegi.org](http://www.lamegi.org)) jaitsi daiteke doan, baita orri horretan zintzilikatuko diren eguneratzeak eta hobekuntzak ere. Oinarrizko programa jaisterakoan zenbait identifikazioko funtsezko datu eskatuko dira (izen soziala, egoitza sozialaren helbidea, e-maila). Datu horiek beharrezkoak dira aplikazioaren berrikuntzen eta eguneratzeen berri emateko oinarrizko programa jaitsi duten pertsona eta entitateei.

### 1.1. EREDUAREN OINARRIAK

Kudeatzeak baliabide mugatu batzuk dinamizatzeko datza enpresa sortu zeneko helburuak lortzeko. Baliabidearen mugak behartu egiten gaitu emaitzaren optimizazioaz hitz egitera.

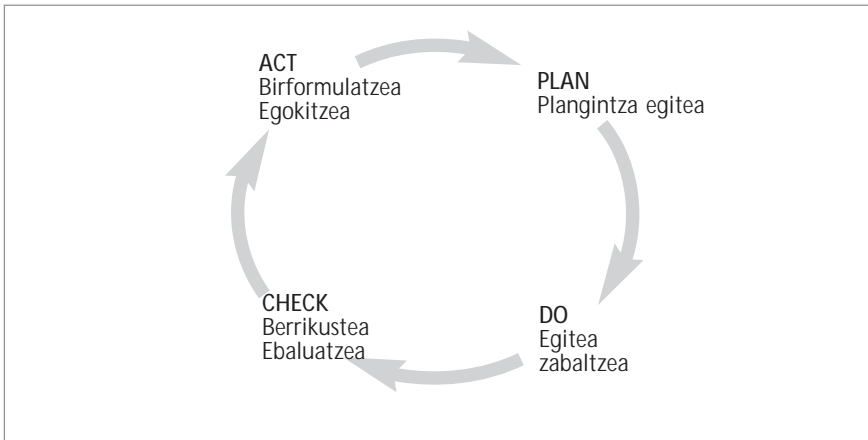
Optimizazio hori garrantzitsuagoa da Laneratzeko Enpresen eta haien Entitate Sustatzaileen moduko entitateen kudeaketaz hitz egiten dugunean, horietan eskuragarri dauden baliabideak are mugatuagoak baitira, eta premiak, handiagoak eta prezazkoagoak...

**Kudeaketaren hobekuntza gizarte-erakunde guztiek lehentasunezko hartu beharreko helburua izango da.**

Gure betebeharra da gure gain utzi diren baliabideak ahalik eta ondoen kudeatzea, horrela, bazterkeria-egoeran dauden pertsona kopuru ahalik eta handienari erantzun ahal izateko.

Urteko Kudeaketa Planaren formatu hau ezartzearen bitartez kudeaketa-bikaintasunaren ereduaren ildotik joango den **etengabeko hobekuntzaren** dinamikan aurrera egin nahi da, eta behar bezala funtzionatzeko, erakunde osoa hartu beharko du barnean.

Proposaturiko kudeaketa-ereduaren oinarria PDCA zikloa da, eta Urteko Planaren formulazio hutsa baino urrunago doa. Hain zuzen **kudeaketa-zikloa** berrikuspen –ebaluazio (Check) eta birformulazio– egokitzapen (Act) faseekin hasten da, plangintzaren (Plan) eta plangintza horren hedapenaren (Do) aurreko urrats gisa.



Etengabe hobetzeko dinamika hori ezin izango da gauzatu kudeaketa-ereduak ez badakar desbideratzeak identifikatu eta zuzentzeko ekintza goiztiarrak ezarri ahal izateko emaitzak neurtu eta kontrolatzeko adierazleen sistema bat.

Kudeatzeak berekin dakar lortu beharreko helburuak ezartzea, horiek lortzeko ekintza jakin batzuk definitzea eta hori lortzearen arduradunak nortzuk diren zehaztea.

“EZIN DA KUDEATU NEURTZEN EZ DENA” (Peter Drucker)

“EZ BADUZU NEURTZEN, PRAKTIKATZEN BAINO EZ ZARA ARI” (Robert Galvin)

“EZ BADUZU NEURTZEN, JENDEAK JAKIN EGINGO DU HORI BETETZEARI DAGOKIONEZ EZ ZARELA SERIO ARI” (James Belasco)

“NEURKETAK FUNTSEZKOAK DIRA.

EZIN BADUZU NEURTU, EZIN DUZU KONTROLATU.

EZIN BADUZU KONTROLATU, EZIN DUZU KUDEATU.

EZIN BADUZU KUDEATU, EZIN DUZU HOBETU” (James Harrington)

Laburbilduta, emaitzak neurtu eta kontrolatzeko prozesuak ezartzea da etengabeko hobekuntzaren dinamiken abiapuntua, baita kalitatea kudeatzeko ereduena ere.

## 1.2. ZER BEHAR DA

Kudeaketa Plana entitate batean ezartzeko alde zurretik hainbat elementu izan behar dira kontuan kudeaketa benetan hobetu dadin. Plangintza-dinamika egokia hedatzeko alde zurretik behar diren elementuak honako hauek dira:

**Kudeaketa Planak entitatearen kudeaketa hobetu nahi du, horrela emaitza hobekitzeko bai arlo ekonomikoan baita sozialean ere.**

### 1. Zuzendaritzaren/kudeatzailearen inplikazioa plangintzaren eta kontrolaren ezarpen dinamikoan.

Zuzendaritza da enpresaren lan-ildoak ezartzen dituen. Aldaketa-prozesuen motore edo freno izan daiteke. Kudeaketa Planaren ezarpena hasieratik amaierara zuzendaritzak/kudeatzaileak gidatu beharreko prozesua da.

Entitatea kudeatzeko modua aldatzeak berekin dakar egokitzapenak egitea beste maila batzuetan. Zuzendaritza erreferentea izango da zalantza unetan, eta erakunde guztiari jakinaraziko dio jarraitu beharreko bidea, eta erakunde lan egiteko modu berriari egokitu dakion beharrezko aldaketak erraztuko ditu.

Horretarako, zuzendaritzak Kudeaketa Plana zabaltzeko prozesuarekin loturiko guztia ezagutu eta erraztasunez erabiltzen ikasiko du.

### 2. Plangintza-prozesuari denbora eskaintzea, gutxienez, kudeaketa-erantzukizunak dituzten pertsona guztien aldetik.

Kudeaketa Plana egiteko, zabaltzeko, jarraipena egiteko eta ebaluatzeko dedikazioa behar da eta hori garatzeko ardura duten pertsonak bilerak egin behar dituzte. Behar adinako denbora-inbertsiorik gabe, Kudeaketa Planak ezin izango du emaitzen hobekuntzarako bidea erakutsi.

Plangintza egiteko denbora luzeagoa izango da hasieran, zuzendaritzak eta kudeaketa-taldeak lan egiteko modu berria beren gain hartu eta horretara ohitu arte. Horregatik, argi eduki behar da metodologia hori ezartzeak, hasieran, denbora-inbertsio handia ekarriko duela etekinak ikusi arte.

### 3. Erabakitzeke prozesuan parte hartuko dutenek entitatearen lehiakortasun-egoera behar bezala ezagutzea.

Urteko Kudeaketa Planak koherentea izan behar du eta enpresaren epe luzeko helburuak lortzen lagundu. Plana egiteko bi erreferentzia izan behar dira argi, ibilbide bat egiterakoan bezala:

- Nora iritsi nahi dugun (eginkizuna, helburu estrategikoak).
- Zein den abiapuntua (sektorearen egoera eta entitatearen lehiakortasun-egoera sektore horren barnean).

Planak arrakasta izateko helburuak ezarri behar dira eta baliabideak kudeatu gure indarguneak/ahuleziak eta inguruneak eskaintzen dizkigun mehatxuak/aukerak aintzat hartuz.

Horretarako, komenigarria da enpresak posizionamendu lehiakorraren diagnostikoa egitea, edo gutxienez, kudeaketa-taldeak sektoreari eta enpresaren lehiakortasunari eragiten dioten ezaugarri nagusiak berrikustea.

### 4. Enpresan informazioa antolatzeke modua berrikustea, aztertzeke, kudeatzeke eta erabakiak hartzeke prozesuak erraz daitezen.

Erakunde osoan etengabeko hobekuntza-prozesua hasteak berekin dakar informazioa egituratzeko eta entitatea kontrolatzeko modua birformulatzeko. Ildo horretatik enpresaren kudeaketa-informazio guztia bi ardatzen inguruan antolatzea proposatu da:

#### • **Negozio-ildoak<sup>1</sup>**

Entitateak eskaintzen dituen produktuak/zerbitzuak negozio/jarduera ildoetan taldekatuz enpresaren ikuspegi laburbildua eduki ahal izateko horregatik osotasunaren irudia galdu gabe.

#### • **Kudeaketa-arloak eta prozesuak<sup>2</sup>**

Lan-ildoak eta urteko helburuak ezarriz prozesuen eta kudeaketa-arloen gainean (makroprozesuak). Horiek modu antolatuan jasoko dituzte enpresak garaturiko jarduera guztiak<sup>3</sup> eta erakundearen gaineko kontrol handiagoa ahalbidetuko dute.

---

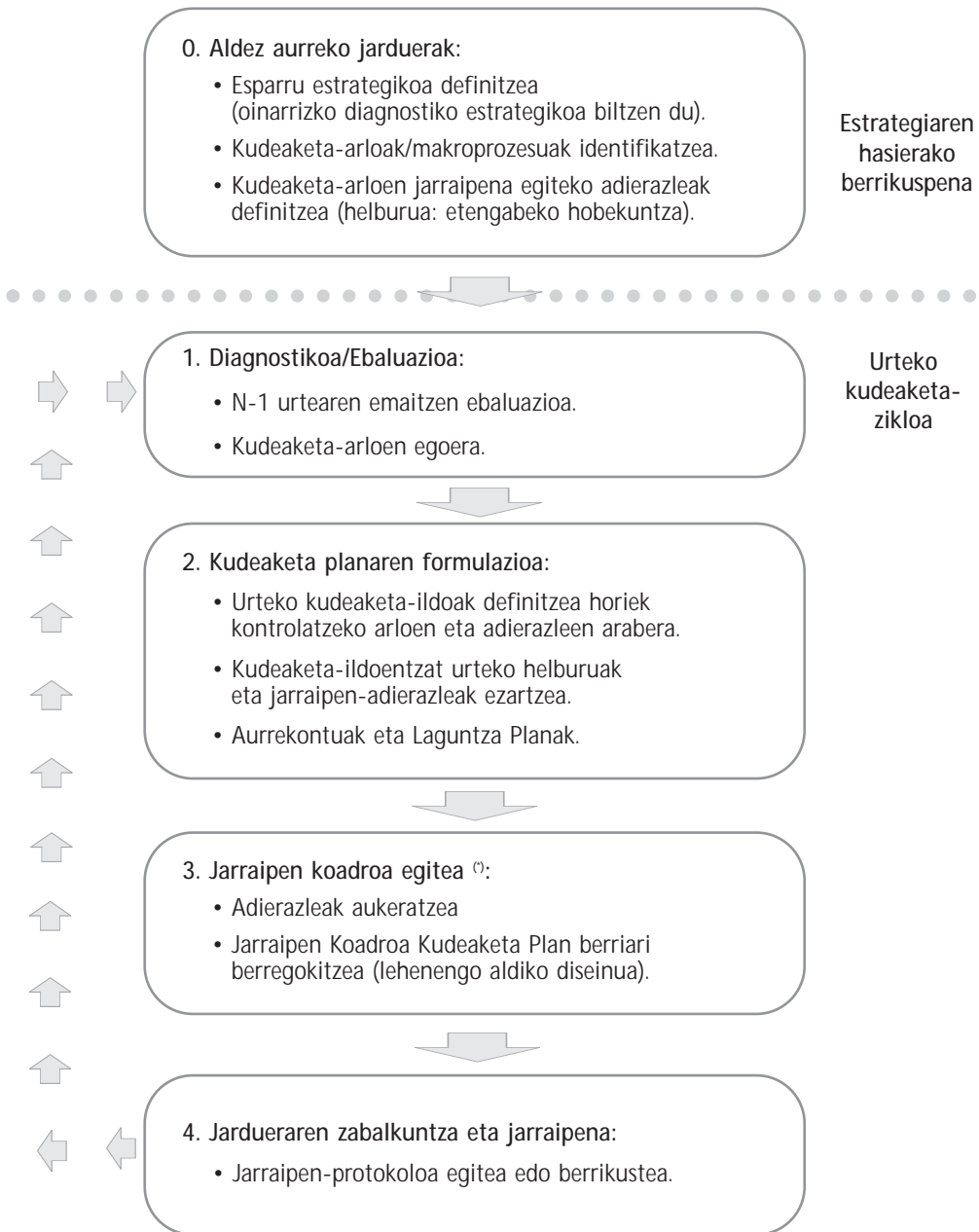
<sup>1</sup> Zabaltzeko ikus Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 39-42 orrialdeak).

<sup>2</sup> Zabaltzeko ikus Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 53-61 orrialdeak eta 101-106 orrialdeak).

<sup>3</sup> Organigraman ezarritako antolamendu hierarkikoa alde batera utzita.

## 2. LAN PLANA

### 2.1. ESKEMA OROKORRA: KUDEAKETA-ZIKLOA



<sup>o)</sup> Aplikazioak modu automatikoa kudeatzen ditu adierazleak eta txostenak, eta horretaz gain automatikoki sortzen ditu urte arteko konparazio-taulak.

Kudeaketa Plana bi adierazle motaren arabera egituratuko da:

1. Urteko kudeaketa-ildoen adierazleak.
2. Arloaren jarraipenaren adierazleak.

Laburbilduz, proposaturiko urteko kudeaketa-zikloa garatzeak honako zeregin hauek dakartza berekin:

1. Urteko lan-ildoak aukeratzea.
2. Adierazleak identifikatzea aukeraturiko ildoentzat.
3. Urteko kudeaketa-ildoentzat neur daitezkeen urteko helburuak ezartzea, baita arloen jarraipen-adierazleentzat ere.
4. Garatu beharreko ekintzak definitzea eta pertsoneri esleitzea.
5. Emaitzak neurtu eta kontrolatzea.
6. Emaitzak ebaluatzea eta ekintza zuzentzaileak definitzea.

## 2.2. LANEKO METODOLOGIA ETA FORMULAZIO-PROZESUA

Planifikazio-lanak hainbat baliabide konbinatzea eskatzen du: **bilera eragin-korrekak**<sup>4</sup> eta **lan indibiduala** bitarteko aldiak.

Bilerak aurrera egiteko dira:

- Akordioetara iritsi.
- Erabakiak hartu.

Horretaz gain, arrakasta izateko beharrezkoa da honako hau gogoan izatea:

- Esfortzua azken **hiruhilekoan**<sup>5</sup> kontzentratzen da.
- Horregatik, ezinbestekoa da lana egituratuko duen **kronograma** ezartzea eta errespetatzea.
- Kronograma hori errespetatzeak parte hartuko duten pertsoneri, batez ere kudeatzaitzari eta arloen arduradunei, behar adina denbora **eskaintzea** ahalbidetuko baitie.

<sup>4</sup> Zabaltzeko ikus Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 93 eta 99 orrialdeak).

<sup>5</sup> Une horretan egin behar da urte horretako ebaluaketa partziala, hurrengo urteko aurrekontuak eta Kudeaketa Plana egin ahal izateko. Egiteko epemuga urtearen amaiera den arren, enpresa handiek beren plangintza-prozesuak iraila eta urrian itxi ohi dituzte.

Eskaturiko lanaren formulazioak informazio-fluxuak biltzen ditu, honako zentzu honetan:

- **Zuzendaritzak** prozesua abian jartzea arduradun-taldearekiko bilera-egutegi bat ezarri.
- **Arloko arduradunen** eta zuzendaritzaren<sup>6</sup> arteko adostasun-lana, diagnostikoari, ildo nagusiei, helburuei, baliabideei, aurrekontuei eta laguntza-planei dagokienez.
- Zuzendaritzak Kudeaketa Planaren proposamena aurkeztea **Batzordeak** edo **Batzar Nagusiak** onar dezaten.

### 2.3. URTEKO EGUTEGIA

Kudeaketa-zikloaren egutegiari dagokionez honako hau hartu behar da aintzat:

- Urteko egutegia dela.
- Lau zati dituela, eduki-bilerak eta frekuentzia guztiz ezberdinak:
  1. Urte horretako Kudeaketa Planaren aurretiazko ebaluazioa (bilera 1).
  2. Hurrengo urteko Kudeaketa Plana formulatzea (gehienez 4 bilera).
  3. Aginte Koadroa Plan berriari<sup>7</sup> egokitzea<sup>8</sup> (bilera 1).
  4. Kudeaketa Planaren Jarraipena/garapena (5 bilera).
- Fase bakoitzak berezko informazioa biltzeko formatua du.

#### a. Urteko egutegia

Honako hau izango litzateke urteko egutegia:

---

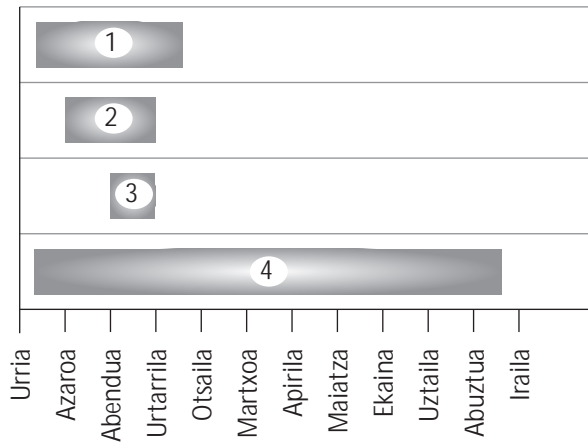
<sup>6</sup> Kudeaketa-zikloa finkatuago dagoen kasuetan, jardun-ildoei eta arlo bakoitzeko helburuei buruzko diagnostikoak eta hausnarketak arloetako beste pertsona batzuegana iris daitezke.

<sup>7</sup> Aplikazioak automatikoki eguneratzen ditu Jarraipenerako Aginte Koadroa eta horrekin loturiko jarraipen-txostenak.

<sup>8</sup> Prozesuen eta makroprozesuen (arloak) oinarriaren gainean kudeatzen badugu, bi adierazle mota egongo dira eta haien balioa berrikusi egin beharko da: denboran egonkortasunari eutsiko dioten prozesu bakoitzaren berezko adierazleak eta arloko berariazko adierazleak, urte bakoitzean lehenetsitako kudeaketa-ildoen fruitu.



1. Ebaluazioa                      2. Kudea. Planaren formulazioa  
 3. Koadroaren formulazioa    4. Jarraipena



**b. Bileren edukiaren proposamena**

Plangintza-prozesuak dinamizatzeko arduradunentzat orientabide gisa, hona hemen Kudeaketa Zikloa<sup>9</sup> garatzeko beharrezkoak diren bileren kronograma:

**I. fasea. Diagnostikoa/Ebaluazioa**

Bilera	Parte-hartzaileak	Helburuak
Enpresaren arloei buruzko diagnostikoa.	• Arduraduna edo Arloko Taldea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arloaren emaitzak eta funtzionamendu orokorra ebaluatzea.</li> <li>• Arazoei eta indarguneei buruzko zerrenda egitea.</li> <li>• Atzemandako arazoekin ABC bat egitea.</li> <li>• Txosten bat egitea diagnostikoaren ondorio nagusiekin.</li> </ul>

<sup>9</sup> Prozesuen araberako kudeaketa-eredua zabaltzeko edo diagnostiko estrategikoa egiteko bileren edukiei eta prozesuari buruz informazioa zabaltzeko ikus Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 95-98 orrialdeak).

## II. fasea. Kudeaketa Plana Formulaztea

Bilera	Parte-hartzaileak	Helburuak
Arloko kudeaketa-plana egitea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduraduna edo Arloko Taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urterako lehentasuna duten <b>arloko ildoak</b> adostea.</li> <li>• Ildo bakoitzerako <b>adierazleak</b> ezartzea.</li> <li>• Arlorako jardun-ildoen baieztapena berrikustea.</li> <li>• Zehaztutako ildoentzat eta arloko jarraipen-adierazleentzat <b>urteko helburuak</b> ezartzea.</li> <li>• Helburuak lortzeko gauzatu beharreko <b>oinarrizko ekintzak</b> zabalitzea.</li> <li>• Beharrezko <b>baliabide materialak</b> eta <b>giza baliabideak</b> definitzea eta haien aurrekontua egitea.</li> </ul>
Jardun-ildoak Kudeaketa Plan bakar batean integratzea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposaturiko ildoek esparru estrategikoarekin duten koherentzia aztertzea.</li> <li>• Arloko helburuen eta baliabideak esleitzeko arazoan arteko disfuntzioak atzematea.</li> <li>• Enpresarentzat <b>ekintza-ildo globalak</b> adostea eta haiei lehentasuna ematea.</li> <li>• <b>Helburuak</b> eta <b>baliabide materialen</b> eta <b>giza baliabideen</b> azken esleipena berrikustea.</li> <li>• Laguntza Planak egitea.</li> <li>• Lehen <b>aurrekontu egokitza</b>pena egitea.</li> </ul>
Kudeaketa Plana onartzea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrazio/ Kontseilu Errektorea/ Batzar Orokorra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kudeaketa Planaren ildo nagusiak aurkeztea, baita inbertsio-planak eta langileen kontratazioa ere.</li> <li>• Planean aurreikusitako <b>aurrekontuak</b> aurkeztea.</li> <li>• Kudeaketa Plana onartzea egokitzen jotzen diren aldaketak eginda.</li> </ul>

Bilera	Parte-hartzaileak	Helburuak
Kudeaketa Plana arlo bakoitzari egokitzea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduraduna edo Arloko Taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Azkenean Kudeaketa Planean onartu diren arloko ildo espezifikoa aurkeztea, baita inbertsio-planak eta arlo horretarako langileen kontratazioa ere.</li> <li>• Egindako <b>egokitzapenak</b> taldeari azaltzea.</li> <li>• Aurreikusitako ekintzak zabaltzeaz <b>arduratuko</b> diren pertsonak esleitzea.</li> </ul>
Kudeaketa Plana aurkeztea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enpresako plantilla osoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langile-talde osoa Kudeaketa Plana ezartzeko prozesuari batzea.</li> <li>• Helburu nagusiak jarduera-ildoen arabera aurkeztea.</li> <li>• Ezarpen- eta jarraipen-prozesua azaltzea.</li> <li>• Sor daitezkeen zalantzak kudeatzea.</li> </ul>

### 3. fasea. Aginte Koadroa Plan<sup>10</sup> berriari egokitzea

Bilera	Parte-hartzaileak	Helburuak
Kudeaketa Planaren jarraipen-koadroa diseinatzea (berrikustea).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kudeatzailea – Zuzendaria (plangintza-arloaren –eta egonez gero, kontrol-sailaren– arduraduna).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arlo bakoitzetik <b>adierazle nagusiak</b> aukeratzea.</li> <li>• Informazioa biltzeko euskarri gisa balioko duen dokumentua egitea.</li> <li>• <b>Jarraipen-protokoloaren</b> proposamena egitea.</li> </ul>
Jarraipen Koadroa onartzea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposaturiko Koadro eredia onartzea.</li> <li>• Jarraipen-protokoloa adostea.</li> </ul>

<sup>10</sup> Aplikazioak modu automatikoa kudeatzen ditu adierazleak eta txostenak, eta era berean automatikoki sortzen ditu urte arteko konparazio-taulak.

◀ 4. fasea. Kudeaketa Planaren hedapena eta jarraipena

Bilera	Parte-hartzaileak	Helburuak
Jarraipen-bilerak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurreko saioan adosturiko neurri zuzentzaileen jarraipena.</li> <li>• <b>Emaitzen bilakaera</b> aurkeztea arloen arabera.</li> <li>• <b>Neurri zuzentzaileak</b> adostea desbideratzeak atzematen badira.</li> </ul>
Azken emaitzak ebaluatzea arloen arabera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduraduna edo Arloko Taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desbideratze nagusiak identifikatzea.</li> <li>• Haien arrazoiak azaltzea.</li> <li>• Etorkizunean errepika daitezen saihesteko ekintza zuzentzaileak proposatzea.</li> </ul>
Azken emaitzen ebaluazio globala.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arduradunen taldea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arloen araberako <b>desbideratze</b> nagusien berri ematea.</li> <li>• Haien arrazoiak azaltzea.</li> <li>• <b>Ekintza zuzentzaileen proposamen globala</b> egitea enpresa osoan hurrengo Kudeaketa Planean sar daitezen.</li> </ul>

### 3. KUDEAKETA PLANAREN GARAPENA

Atal honek Kudeaketa Plana eratzeko beharrezko argibideak ematen ditu. Kudeaketa-ziklo osoa aztertu nahi baduzu bi aukera dituzu: batetik ITUNen kudeaketa-eskuliburua kontsultatzea –ziklo horren azterketa sakona biltzen du–, edo bestetik, dokumentu honen 4. kapitulua kontsultatzea –oinarrizko erreferentzia batzuk ematen dituen aplikazioari buruz–.

#### 3.1. ABIAPUNTUKO INFORMAZIOA

Urteko Kudeaketa Plana aurreko kudeaketa-ziklotik sortu da. Ebaluazio hori egiteko aldez aurretik jaso behar den informazioak honako alderdi hauek bildu beharko lituzke:

- Urteko kontuen itxieraren aurreikuspena.
- Gogobetetze-inkesten emaitzak (langileak, bezeroak, erakunde laguntzaileak).
- Helburuen gaineko emaitzak eta desbideratzeak honako hauei dago-kienez:
  1. Urteko jardun-ildoak.
  2. Arlo ezberdinen jarraipen-adierazleak.
- Arloan atzemandako arazoak.

5.2. eranskinean diagnostikoa aberats dezakeen chek list bat zehaztu da kudeaketa-arloen funtzionamendua aztertzeko.

Informazio hori –kasu askotan estimazioak dira– laneko bilerak egin baino lehen aztertu behar da.

Helburua hobetzeko balizko arloak (1) eta indarguneak (2) identifikatzea da, eta horiek identifikaturiko aukerekin lotuz, hurrengo urteko lan-ildoak identifikatzea.

Egiten diren balioespenak idatziz biltzea gomendatzen da, modu antolatuan, ebaluazio-lanak eta lehentasunak identifikatzekoak errazteko.

Atzemandako desbideratze nagusiak		
	Hobekuntza arloak	Indarguneak
A. Urteko kudeaketa-ildoen emaitzak:		
B. Arloko adierazleen emaitzak:		
C. Urtean identifikaturiko arazoak:		
D. Check listaren emaitzak:		

### 3.2. EGITURA ETA EDUKIAK

Urteko Kudeaketa Plana urte horretarako ezarritako kudeaketa-ildoak biltzen dituen dokumentu bat izan daiteke, lortu beharreko helburuak egituratuz eta garatu beharreko ekintzak zehaztuz, baita ezarritako helburuak lortzeko beharrezko baliabideak ere.

Kudeaketa Planaren dokumentuak enpresaren jardueraren **kontrola** eta jarraipena errazten du, eta horretaz gain, **hedapen eroso eta azkarra** ahalbidetzen du entitateko taldeen eta langileen artean enpresaren urteko helburuez.

Planak hura onartzeari eta/edo besteei aurkezteari dagokionez izan dezakeen **egitura formalak** honako atal hauek biltzen ditu:

1. Kudeaketa Plana kokatzea.
  - Oinarrizko ildo estrategikoen laburpena.
  - Aurreko ekitaldiko/ekitaldi honetako emaitzak ebaluatzea.
2. Lan-ildoak eta urteko helburuak (arloan arabera taldekatuak).
3. Ekintzen kronograma (arlo bakoitzak ezarri beharreko ekintza nagusiak bilduz).
4. Inbertsio-plana (haien finantzaketa bilduz).
5. Langileen laneratze-plana.
6. Urteko Kontuak:
  - Emaitzen kontua.
  - Balantzea.
  - Altxortegiko aurrekontua.

Egitura eta edukiak entitate bakoitzaren errealitatera egokitu daitezke, noski, baina 2. eta 6. atalak ezinbestekoak dira beti.

### 3.3. KUDEAKETA PLANA

Helburua enpresako arlo bakoitzarentzat lehenetsunak duten lan-ildoak modu egituratuan definitzea da eta urteko helburuak ezartzea, bai lan-ildoei dagokienez, baita arlo bakoitzeko jarraipen adierazleei dagokienez ere.

Kudeaketa Planak helburu estrategikoetara hurbiltzen eta arlo bakoitzeko etengabeko hobekuntzan aurrera egiten lagunduko digu.

Urteko planean bi kudeaketa-maila biziko dira elkarrekin:

- a. **Urteko kudeaketa-ildoak**, urte bakoitzeko lehenetsunak ezartzen dituzte eta hortaz, urtero zehaztu behar dira egindako diagnostikoaren eta indarreko helburu estrategikoen arabera.
- b. **Arloko jarraipen-adierazleak**, arlo jakin batek behar bezala funtzionatzen duen jakiteko balio dute eta ez dira aldatzen urtetik urtera, horregatik urte arteko joerak aztertzeke aukera ematen dute.

Kudeaketa Planak honako galdera hauei erantzungo die:

- Zer egingo dugu aurten (Lan-ildoak).
- Zer lortu nahi dugu zehatz-mehatz (Helburuak).
- Nork ahalbidetuko du hori (Arduraduna).
- Nola lortuko dugu (Ekintzak).
- Zer baliabiderekin (Baliabideak).

Planak, ezarritako helburuak lortzeko aurreikusitako ekintzen zirriborroa biltzen du.

Ezinbestekoa da arlo bakoitzeko ez ildo edo helburu gehiegi ezartzea, kudeaketa-eredua konplexuegia edo kudeatzeko zaila izan dadin saihesteko. Adierazle bat kalkulatzearen esfortzua erabakiak hartzeko emango duen balioarekiko balioetsi behar da.

Ildo edo adierazle gehiegi ezarriz gero lehentasuna eman beharko zaie batzuei eta horiek aukeratu –nagusiak–. Aukeraketa-prozesurako Eskuliburuaren 5.3. Eranskinean bildutako Matrizeak erabil daitezke.

Informazio hori biltzeko proposaturiko Kudeaketa Planaren formatua honako hau da:



<b>Gauzatzeko data:</b>	<b>Eguneratzeko maiztasuna:</b>
<b>Azterketa egin duen taldea:</b>	

Loturiko arloa	Lan-ildoak	Ard.	Adierazlea <sup>11</sup>	Neurket. Aldizkakotas.	Nagusia (Bai/Ez)	Helburua (balioa)	Arduraduna	Ekintzak zabalitzea	Datak	
									Hasiera	Amaiera

Lerro bakoitzak adierazle bat eta helburu bat ordezkaturiko ituzke, beraz, ildo bakoitzarentzat lerro bat baino gehiago egon daitezke, betiere loturiko helburu bat baino gehiago badago.

Arlo baten jarraipen-adierazleekin loturiko urteko helburuak biltzeko, besterik gabe bete gabe utziko da "Lan ildoak" eremua<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Adierazle berri guztiak adierazle nagusitzat hartuko dira.

<sup>12</sup> Informatika-aplikazioan automatikoki sortzen dira adierazle horiekin loturiko ildo guztiak, urterako helburu jakin bat ezartzeke baitago.

Enpresaren arabera aldatzen bada ere, Urteko Kudeaketa Planaren behin betiko formulazioak 2 une edo fase izan ohi ditu:

#### a. Kudeaketa Plana egitea arloen arabera

Kudeaketa Planaren lehen diseinua egiteko eman beharreko lehen urratsak arlo bakoitzeko lan-ildoen eta jarraipen-helburuen formulazioarekin hasten dira. Horretarako, lan-eskema antolatua jarraitu behar da, honako honen antzekoa:

- Arlo horrek ekitaldian garatu beharreko lan-ildoak definitzea<sup>13</sup>.
- Bakoitzarentzat garrantzitsuak diren adierazleak ezartzea (gutxienez bat ildo bakoitzeko).
- Ildoak arduradunei esleitzea.
- Urteko kudeaketa-ildoentzat urteko helburuak zehaztea, baita arlo bakoitzeko jarraipen-adierazleentzat ere.
- Ezarritako helburuak bete ahal izateko proposaturiko ekintzen zerrenda bat egitea, bertan hasierako eta amaierako datak ezarriko direlarik, ekintza horien jarraipena egiteari begira.
- Beharrezko baliabide materialen eta giza baliabideen estimazioa egitea.
- Aurrekontuaren aurreikuspen bat egitea lortutako errentagarritasuna zehazteko, baita arlo bakoitzaren finantzaketa aukerak ere.

#### b. Plana berrikustea eta finkatzea

Plana arloz arlo egin ondoren, bertan bildutako beharrezko ildo, helburu eta baliabide guztiak berrikusi behar dira, balizko sinergiak edo ildoen arteko arazoak atzemateko.

Kudeaketa Planari koherentzia globala ematean datza, arreta berezia emanez eskuragarri dauden baliabideak urteko kudeaketa-ildoen artean banatzeari eta beharrezkoa izanez gero, lehentasuna emateko irizpideren bat ezarritz.

Berrikuspen hori egitea zuzendaritza-taldeari dagokion arren, ez badago horrelako talderik, kudeatzailetzak egin ahal izango du honako eskema honi jarraiki:

- Kudeaketa-ildoen eta urte horretarako ezarritako helburuen koherentzia erreparatzea.

---

<sup>13</sup> Ildoen artean lehentasunak ezarzerakoan arazoak egonez gero, Eskuliburuaren 5.3. Eranskinean bildutako Matritzeak erabil daitezke.

- Baliabide-premiak antolatzea eta berrikustea Laguntza Planen formatuaren bitartez.
- Baliabideen esleipenak eragindako balizko arazoei heltzea ildoak eta helburuak lehenetsiz<sup>14</sup>.
- Laguntza Planak prestatzea. Horietan inbertsio-, prestakuntza-, pertsona- eta komunikazio-ahaleginak zehaztuko dira.
- Kudeaketa Planaren aurrekontua egitea.
- Kudeaketa Planaren azken dokumentua egitea, aurkeztu eta behin betiko onartzeko.

### 3.4. AURREKONTUAK

Kudeaketa Planak berekin eramango du, gutxienez, emaitzen kontua eta altxortegikoa, haren sendotasun ekonomiko-finantzarioa balioztatzeko asmoz. Kontrol horrek honako hau ahalbidetuko dio enpresari:

- Egoera kaltegarriei aurrea hartzea, neurri zuzentzaileak lehenbailehen hartuz.
- Negozioaren egoeraren analisia egitea, partidetan, gastuetan eta abarretan arreta jarritz.
- Altxortegiko beharrezko partidak planifikatu eta esleitzeko informazioa izatea.
- Etorkizuneko likidezia- edo kaudimengabezia-arazoak aldeztu aurretik eza-gutzea.
- Kostuei, prezio-politikei, eta abarri buruz erabakiak hartzeko informazioa izatea.

2 formatu egin nahi dira:

- Emaitzen Kontua (komeni da prest edukitzea egiazko emaitzaren jarraipena egin ahal izateko).
- Altxortegiko Aurrekontua (eguneratua edukiko da eta zenbait hilabeteko aurrerapenarekin altxortegiko egiazko premiak ikusteko erabiliko da).

---

<sup>14</sup> Aukeraketa-prozesurako Eskuliburuaren 5.3. Eranskinean bildutako Matrizeak erabil daitezke.

A) Emaizten kontua

EMAITZAK	1.		2.		3.		4.		Urteko guztira		Aurreko Urtea	% Desbi.
	Hiruhilabetekoa	%	Hiruhilabetekoa	%	Hiruhilabetekoa	%	Hiruhilabetekoa	%	Egiaz.	Aurre.		
<b>URTE:</b>	Egiaz.	Aurre.	Egiaz.	Aurre.	Egiaz.	Aurre.	Egiaz.	Aurre.	Egiaz.	Aurre.	%	
<b>1. JARDUERAREN DIRU SARRERAK</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Jardueraren salmentak												
1. Ildoko salmentak												
2. Ildoko salmentak												
...												
n. ildoko salmentak												
Ustiapenerako diru-laguntzak												
Bestelakoak - Deskontuak												
Diferentzia salmentetan												
<b>2. JARDUERAREN GASTUAK</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kontsumoak												
Merkagaiak/lehengaiak												
Beste hornikuntza batzuk												
Azpikontrazioa												
Izakinen aldakuntza												
<b>Gastu aldakorrak</b>												
Garraioa												
Deskontuak salmentetan												
Komisioak												
Mantentzea												
Kaudimengabeziarako hornidura												
<b>3. MARJINA GORDINA (1-2)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

EMAITZAK	1.		2.		3.		4.		Urteko guztira		Aurreko Urtea	% Desbi.
	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %		
<b>URTE:</b>												
<b>4. GASTU OROKORRAK</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Errentamenduak												
Langileen gastuak												
Zerbitzu Profesionalak												
Konponketa eta kontserbazioa												
Kanpoko gastuak												
Aseguruak												
Hornigaiak (argia, telefonoa, ura, gasolioa)												
Zergak												
Hainbat												
Amortizazioak												
<b>5. FINANTZ. AURR. EMAITZ. (3-4)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>6. FINANTZA EMAITZAK (i-ii)</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
i) Finantza-sarrerak												
ii) Finantza-gastuak												
Finantzaketa-interesak												
Komisioak eta bestelako finantza-gastuak												

EMAITZAK	1. Hiru hilabetekoa		2. Hiru hilabetekoa		3. Hiru hilabetekoa		4. Hiru hilabetekoa		Urteko guztira		Aurreko Urtea	% Desbi.
	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %	Egiaz.	Aurre. %		
URTE:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. USTIAPIENAREN EMAITZA (5+6)												
iii) Aparteko diru-sarrerak												
iv) Aparteko gastuak												
8. ZERGEN AURREKO ETEKINAK (7 + iii - iv)												
9. ZERGAK												
10. ETEKINA (8-9)												
CASH-FLOW (Etekina + Amortizazioa)												

## B) Altxortegiko aurrekontua

SARRERAK	1. HIL.	2. HIL.	...	12. HIL.	GUZTIRA
Kapital soziala					
Banku-kredituak					
Epe luzerako maileguak					
Diru-laguntzak					
Kobratutako 1. ildoko salmentak					
Kobratutako 2. ildoko salmentak					
...					
Kobratutako n. ildoko salmentak					
Jasanarazitako BEZ					

Sarrerak Guztira					
------------------	--	--	--	--	--

IRTEERAK	1. HIL.	2. HIL.	...	12. HIL.	GUZTIRA
Hornitzaileei eginiko erosketak					
Publizitatea					
Garraioak					
Alokairua					
Garbitasuna					
Mantentze-lanak					
Bulegoko materiala					
Hornigaiak					
Kanpoko zerbitzuak					
Hainbat					
Inbertsioak					
Lehen ezarpeneko gastuak					
Eratzeko Gastuak					
Jasandako BEZ					

IRTEERAK	1. HIL.	2. HIL.	...	12. HIL.	GUZTIRA
Fidantzak edo gordailuak					
Aseguruak					
Zergak					
Saltzaileen batzordea					
Soldatak					
Gizarte Segurantza					
PFEZ					
Finantza-gastuak					
Maileguaren amortizazioa					
Ogasunari ordaindu beharreko BEZ					
<b>Irteerak Guztira</b>					
<b>KOBRANTZAK - ORDAINKETAK</b>					
Hasierako Kutxa					
Amaierako Kutxa					

Bi formatuak PREMIEn Eskuliburutik atera dira. Eredu gehiago nahi badira (ITUN 2004) Kudeaketa Eskuliburua kontsulta daiteke.

### 3.5. LAGUNTZA PLANAK

Kudeaketa Planean bilduriko ekintzei loturiko zenbait ondorio eta konpromisoren laburpenak biltzeko pentsaturiko taula osagarriak dira. Jarraipena errazten dute eta atzerapenak edo ez-betetzeak saihestu.

Plantillaren oinarritzko ereduak bera da aurkezten ditugun 4 planentzat:

- Inbertsio-plana.
- Langileen laneratze-plana.
- Komunikazio Ekintzen Plana.
- Prestakuntza-plana.



INBERTSIO PLANA

Urtea:									
Arloa	Aldez aurreko inbertsioa	Aurre. hil.	Aurre. kost.	Onartua (x):	Iruzkinak	Eginiko aurrek. ek.	Egiazko data	Desb. €	Desb. Datak
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
<b>Guztizkoak</b>			<b>0,00</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0,00</b>	<b>0</b>

Oharrak: Arloen araberako guztizko partzialak sortzeko aukera

## LANGILEAK LANERATZEKO PLANA

Urtea:											
Arloa	Bete beharreko lanpostua	Aldez aurreko lanaldia	Laneratze data	Kostua	Onartua (x)	Iruzkina	Eginiko aurrek. ek.	Egiazko data	Desbid. lana	Desb. €	Desb. Datak
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
<b>Guztizkoak</b>				<b>0,00</b>	<b>0</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>

Oharra: Arloen arabera guztizko partzialak sortzeko aukera

## KOMUNIKAZIO PLANA

Urtea:									
Arloa	Ekintza	Aurre. data	Aurre. kost.	Onartua (x)	Iruzkinak	Eginiko aurrek. ek.	Egiazko data	Desb. €	Desb. Datak
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
<b>Guztizkoak</b>								<b>0,00</b>	<b>0</b>

Oharrak: Arloen araberako guztizko partzialak sortzeko aukera

PRESTAKUNTZA PLANA

Urtea:										
Arloa	Ikastaroa/ Ekintza	Aurre. data	Hartzailak	Aurreko aurrek. ek.	Onartua (x)	Iruzkina	Eginiko aurrek. ek.	Egiazko data	Desb. €	Desb. Datak
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
									0,00	0
<b>Guztizkoak</b>				0,00	0		0,00		0,00	0

Oharrak: Arloen arabera guztizko partzialak sortzeko aukera

## 4. NOLA ERABILI APLIKAZIOA

### 4.1. APLIKAZIOAREN EZAUGARRIAK

Aplikazioaren helburua enpresan kudeaketa-zikloa gara dadin laguntzea da, diagnostikoa egitea, kudeaketa-plana formulatzea, haren jarraipena egitea eta ebaluatzea ahalbidetuko duen tresna emanez.

Honako tresna da:

- Teknologia berriak kudeaketari aplikatzea errazten duena.
- Malgua, entitate txikietan erabiltzeko erraza dena etaaldi berean, euskarri handia ematen diena tamaina eta konplexutasun handiagoko entitateei.
- Bere diseinuan honako hauek biltzen ditu:
  - prozesuen araberako kudeaketa,
  - eta kudeaketa-adierazle nagusien serie historikoetarako sarbidea.
- Aukera osagarriak eskaintzen ditu, esaterako diagnostiko estrategikoak egiteko.

Programa hau Creative Commons<sup>15</sup> erakundearen lizentziarekin egin da. Doan jaitsi daiteke Equal LAMEGI proiektuaren web-orritik ([www.lamegi.org](http://www.lamegi.org)), bertan programaren eguneratzeak ere aurkitu ahal izango direlarik, baita Laneratzeko enpresentzat eta Enpresa Solidarioentzat interesagarriak izan daitezkeen beste dokumentu batzuk ere.

### 4.2. ZER AURKITUKO DUGU

#### 4.2.1. Aplikazioaren egitura

Aplikazioa 6 eremutan banatuta dago. Eremu horietan edozein unetan sartu ahal izango dugu, goiko nabigazio-barraren bitartez:

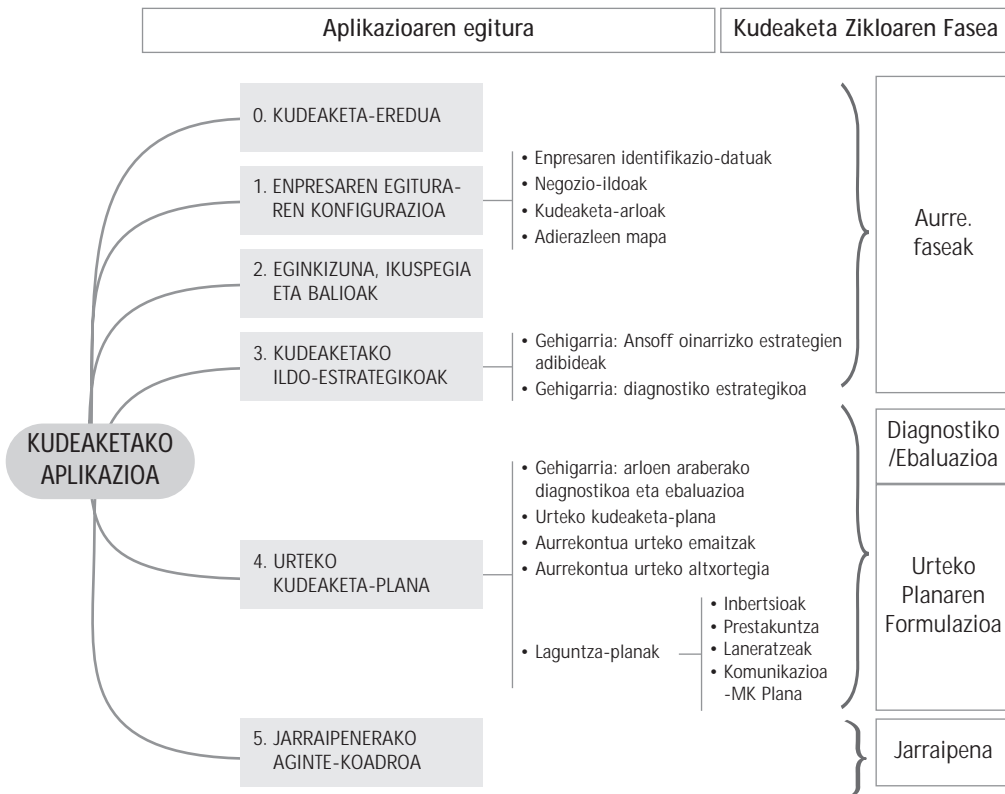
Kudeaketa-eredua	Enpresaren-egituraren konfigurazioa	Eginkizuna, lkuspegia eta Balioak	Kudeaketako ildo-estrategikoak	Urteko kudeaketa-plana	Jarraipenerako aginte-koadroa
------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	------------------------	-------------------------------

1. **Kudeaketa-eredua:** Aplikazioari buruzko sarrera (helburuak, Kudeaketa Zikloa, programa erabiltzeko moduari buruzko ideia orokorrak eta bileren dinamika).
2. **Enpresaren egitura sortzea:** Kudeaketa Planean erabiliko diren enpresari buruzko oinarritzko datuak (negozio-ildoak, arloak/prozesuak eta adierazleak).

<sup>15</sup> Merkataritza-izaerakoa ez dela adierazten duen Aitorpena-CompartirIguual 2.5 Espainia <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sal/2.5/es>

3. **Eginkizuna, Ikuspegia, Balioak:** Enpresa kudeatzeko etengabeko erreferentzia izan behar duen printzipioen adierazpena, baita Urteko Kudeaketa Planaren definitzerakoan ere.
4. **Ildo Estrategikoak:** Epe ertaineko lehentasun-ildoak dira eta Urteko Planek ildo horietara hurbildu behar gaituzte. Atal honetan diagnostiko estrategikorako tresna oso bat eta hainbat adibide biltzen dira.
5. **Urteko Kudeaketa Plana:** Plana formulatzeko eta Plan hori zabaldu eta ondo funtziona dezan lagunduko duten helburuak ezartzeko gunea. Plana egiteko informatikako laguntza-tresnak ere biltzen ditu (Wordeko eta Exceleko txantiloien multzoa).
6. **Aginte Koadroa:** Plana urte osoan betetzen den ikuskatzeko aukera ematen duen atala. Jarraipen-txostenak egitea ahalbidetzen du eta emaitzak aldira ebaluatzeko sistema bat ere biltzen du.

Aplikazioaren zati ezberdinen eta kudeaketa-zikloaren arteko harremana horrela irudika daiteke grafikoen bitartez:



## 4.2.2. Bistaratzeko pantailak

Pantailaren bistaratzek beti itxura bera izan dezan saiatu gara programa erabiltzea ahalik eta errazena izan dadin.

Pantaila honela antolatzen da:

PLAN DE GESTIÓN ANUAL PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN Y SOLIDARIAS  
MANUAL PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN

eQual LAMEGI

① Modelo de gestión Configuración empresa Misión, Visión y Valores Líneas estratégicas Plan de gestión anual Cuadro de mando

② Datos de identificación de la empresa Líneas de negocio Áreas de gestión Indicadores

③ INDICACIONES DE CUMPLIMENTACIÓN MARCO TEORICO ARCHIVOS DE APOYO + AÑADIR RECUPERAR ELIMINADOS IMPRIMIR MODIFICADO 8/11/2007

Código	Nombre del área	Naturaleza			
100	PRODUCCIÓN	OPERATIVO			
101	Productos para la administración	OPERATIVO			
102	Productos para uso personal	OPERATIVO			
200	COMERCIAL	OPERATIVO			
400	GESTIÓN	ESTRATÉGICO			
300	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	APOYO			
301	GESTIÓN LABORAL	APOYO			
302	GESTIÓN CONTABLE	APOYO			

④

+ AÑADIR

- ① MENU NAGUSIA (6 arlo)
- ② AZPIMENUA uneko arloa
- ③ KOMANDO BARRA
- ④ LAN ARLOA

Une bakoitzean aktibo dagoen aukera beste kolore batekin agertzen da Menuen eta Azpimenuen barran.

- **Goiko menu nagusia**, aplikazioaren 6 eremuetan sartzeko aukera ematen du (adibidez, "Enpresaren Egituraren konfigurazioa").
- **Edukien azpimenu bat**, bertan 6 eremu nagusientzat bete beharreko formatuak zabaltzen dira (kasu horretan "Enpresaren identifikazio-datuak", "Negozio-ildoak", "Kudeaketa arloak" eta "Adierazleak").
- **Komando/botoi barra bat**, formatu bakoitzean egin daitezkeen ekintzeekin, gehi artxiboak eta informazio lagungarria.
- **Lanerako gunea**, honako hau ahalbidetuko du:
  - Orain arte bildutako informazioa ikustea.
  - Datuak sartzeko formularioak baliatu eta kudeatzeko aukera.
  - Txostenak sortzea formatu guztietan bildutako datu guztiekin.

Garrantzitsua da tresnaren egiturarekin eta informazioa aurkezteko moduarekin trebatzea, lanaren oinarria Plangintza izan dadin, eta ez laguntza-tresna.

#### 4.2.3. Funtsezko komandoen glosategia

Aukeren/botoien barra 2 zatitan bereizita dago:

- Ezkerrean: betetzeko jarraibideak, teoria eta laguntza-artxiboak ditu urteko planean edukiak sartu ahal izateko.
- Eskuinean: ohiko aukerak, inprimatu, erantsi eta azken aldaketaren data.

Hona hemen aplikazioaren botoien erabilerari buruzko laburpen txiki bat.



## Ezkerreko botoia



BETETZEKO  
JARRAIBIDEAK

Atala betetzeko jarraibide laburrak.



ESPARRU TEORIKOA

Loturiko kontzeptu teorikoen garapena, atala hobeto ulertu eta betetzeko baliagarria izan daitekeena.



LAGUNTZA-  
ARTXIBOAK

Atala betetzen lagun dezaketen azalpenak, txantiloak eta aplikazioak dituzten artxiboak.

## Eskuineko botoia



TXOSTENA  
IKUSI

Ataleko datu guztiak ikusi eta inprimatzeko aukera ematen du, baita ildoen, arloen eta jarraipenerako adierazleen formulario indibidualizatueta bakarrik ateratzen direnak ere.



EZABATUTAKOAK  
ERREKUPERATU

Ezabaturiko ildo/arlo/ adierazleak baliatzeko aukera ematen duena haiek errekupearatzeko (1) edo behin betiko ezabatzeko (2).



INPRIMATU

Pantailan ikusten den informazioa inprimatzea.



Atala aldatu zen azken eguna edukien egunerokotasuna balioesteko.

Horretaz gain, lan-arloan ere honako kontrol hauek ere erabiltzen dira:



ERANTSI

Kasu bakoitzean erregistro berriak eransteko.



Xehapen formulariora sartu eta beharrezko datuak betetzeko.



Urteko Planetik erregistroak ezabatzeko (ildoak, arloak, adierazleak, eta abar). Informazioa ez galtzeko, ezabaturako erregistroak ez dira zuzenean ezabatzen, baizik eta aldizkako eremuan geratzen dira, hor berreskuratu edo betiko ezabatu daitezke.

## 4.3. APLIKAZIOAREN ATALAK

### 4.3.1. Enpresaren antolamendua

Atal honetan plangintza eta kudeaketa prozesua hasteari begira enpresa antolatzeko beharrezko oinarrizko informazioa kudeatuko da.

Batez ere 3 parametro kritiko ezartzeari egingo diogu erreferentzia:

- **Negozio Ildoen** egitura.
- **Arlo eta Prozesuen** egitura.
- **Jarraipen-adierazleak** arlo eta prozesuentzat<sup>16</sup>.

Atal hauetan sartzen den informazioak automatikoki eguneratuko ditu programaren beste formatuak (esaterako eremu berri bat sartzean diagnostiko txantiloietan dagokion atala sortuko da, AMIA, kudeaketa-planaren formula-zioa, eta abar).

Horretaz gain, Aginte Koadroetan oinarrituriko jarraipen-dinamika aldi berean arloekin eta adierazleekin loturiko txostenetan dago egituratua (eta tratamendu ezberdina ematen zaie oinarrizkoak diren edo ez kontuan hartuta).

#### a. Identifikazio-datuak

Pantaila honetan enpresari, kontaktuari eta antolamendu-egiturari buruzko identifikazio-informazioa sartzen da, edukiak eta aplikazioaren txostenak pertsonalizatu ahal izateko.

#### b. Negozio-ildoak

Formularioaren bitartez enpresarentzat zehaztu diren negozio-ildoak sartu ahal izango dira, baita ildo bakoitzaren deskribapen bat ere, arduraduna aldatzeak ez dezan arriskuan jarri sistemarekin jarraitzea dagozkion kodeak ez ezagutzeagatik.

Negozio-ildoen definizioak eskainitako produktuei zerbitzuei buruzko informazioa antolatzeko eta laburtzeko aukera ematen du. "Diagnostiko Estrategikoa" garatzeko erabiliko da eta garrantzitsua da hori aintzat hartzea "Urteko Kudeaketa Plana" formulatzeko orduan.

#### c. Kudeaketa-arloak

Atal honek, kudeaketa-arloak eransteko, aldatzeko eta ezabatzeko/errekuperatzeko aukera ematen du, eta horien bitartez egitura daiteke kudeaketa-aplikazioaren informazio guztia. Egiaz, helburua enpresak garatu beharreko jarduera guztiak estaltzean datza beharrezko prozesuak edo erantzukizun-arloak definituz.

<sup>16</sup> Duten garrantziagatik zuzendaritzaren jarraipen-txostenetan egon behar duten adierazleak aukeratzea (baita arloko taldearen jarraipenerako txostenetan ere).

## Arloak, Kudeaketa Planari egitura emango dioten oinarrizko plangintza-unitateak dira.

Enpresak ez badu aldez aurreko esperientziarik kudeaketaren arloan, arlo/prozesu kopuru txiki batekin hasia gomendatzen da, lehen harreman baterako. Nolanahi ere, programak antolamendu-eredua makroprozesu eta prozesuetan egituratzeko aukera ematen du, horiei esleituriko kodeen bitartez, nahi duten entitateentzat.

Entitatearen jardura osoa bildu dezaketen arlo generikoen adibide bat honako hau izan liteke: ekoizpena/zerbitzuak, merkataritza, pertsonak, laneratzea, administrazioa eta finantzak eta/edo kudeaketa. Arloen jarraipena errazteko programak arlo horien zerrenda xehatua inprimatzeko aukera ematen du haien jarraipena eta kudeaketa egiteko behar diren datu guztiekin.

## Identifikaturiko arloak kudeatuz entitatearen %100 kudeatu ahal izan beharko litzateke.

Atal hau betetzeko informazio gehiago behar izanez gero, EQUAL ITUNen<sup>17</sup> eskuliburuaz gain, aplikazioak berak material lagungarri gisa esparru teorikoan honako hauek biltzen ditu: (a) prozesu-mapei buruzko adibideak eta (b) prozesu kritikoak aukeratzeko tresna bat, kudeaketa-ahalegina prozesu horietan oinarritzeari begira.

### d. Adierazleak



Pantaila honek aurretik zehaztutako kudeaketa-arloetako baten bati loturiko jarraipen-adierazleei buruzko informazio guztia kudeatzeko aukera emango digu.

## Kudeaketa Planean adierazle bakoitzarentzat urteko helburuak ezarriko dira.

Etengabeko hobekuntzaren dinamikan aurrera egitea ahalbidetuko duen adierazleen sistema bat antolatzean datza, arlo/prozesu bakoitzarentzat. Ez da komenigarria adierazle gehiegi definitzea jarraipen prozesua konplexuegia egitea saihesteko.

<sup>17</sup> Prozesuen araberako kudeaketa-ereduari buruzko informazioa zabaltzeko ikus Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 53-61 orrialdeak).

Adierazle horietako batzuk "nagusitatz" hartuko dira, arlo baten garapena-  
ren jarraipena egiteaz aparte, enpresaren helburu orokorreari buruzko infor-  
mazio garrantzitsua ere eskainiko baitute.

PLAN DE GESTIÓN ANUAL PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN Y SOLIDARIAS eQual    
MANUAL PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN

Modelo de gestión	Configuración empresa	Misión, Visión y Valores	Líneas estratégicas	Plan de gestión anual	Cuadro de mando
Datos de identificación de la empresa			Líneas de negocio	Áreas de gestión	Indicadores
INDICACIONES DE CUMPLIMENTACIÓN	MARCO TEÓRICO	ARCHIVOS DE APOYO	AÑADIR	RECUPERAR ELIMINADOS	IMPRIMIR  MODIFICAR 15/11/200

Nombre del indicador	Código	Área de gestión			
% de productos erróneos	100	PRODUCCIÓN			
FACTURAS EMITIDAS	100	PRODUCCIÓN			
Jornadas imputadas a la línea de trabajo	100	PRODUCCIÓN			
Volumen producción prods. adm.	101	Productos para la administración			
Volumen producción prods. pers.	102	Productos para uso personal			
Ventas línea administración	200	COMERCIAL			
Ventas línea personas	200	COMERCIAL			
Nº de contratos gestionados	301	GESTIÓN LABORAL			
Elaboración de un PG actualizado	400	GESTIÓN			

AÑADIR

**MODIFICAR**

Código:

Área de gestión:

Persona que lo mide:

Periodicidad de medición:

Clave:

Aclaraciones:

Tipo de indicador:

Menuaren egitura eta haren funtzionamendua aurreko atalean kudeaketa-  
arloan definizioari buruz adierazitakoaren oso antzekoa da.

### 4.3.2. Eginkizuna, Ikuspegia, Balioak

Formulario erraz horren bitartez enpresaren Eginkizunaren, Ikuspegiaren eta Balioen definizioak erants daitezke kudeaketa ereduaren funtsezko zati gisa. Formulazio hori inprimatu egin daiteke eta plantilla osoak ezagutu beharko du entitatearen eguneroko jardunean gogoan izateko erreferentzia esparru eta orientabide gisa.

### 4.3.3. Kudeaketako ildo estrategikoak

Aplikazioaren helburu nagusia ez den arren menu horrek entitatearen Ildo Estrategiko nagusiak maila bikoitzean eta modu egituratuan<sup>18</sup> biltzea ahalbidetzen du –negozio-ildoaren arabera estrategia eta enpresaren estrategia orokorra<sup>19</sup>-. Horiek azpimenuaren bitartez baliatu ahal izango dira.

Ildo estrategikoen kudeaketa-helburuak ezartzen dituzte epe ertain/luzean eta aintzat hartu behar dira epe motzeko plangintzan.

Programak ildoak eransteko, aldatzeko eta ezabatzeko aukera ematen du, horrela, Plan Estrategikoa berrikusten denean, ildo estrategikoen definizioa egokitu ahal izateko hurrengo Kudeaketa Planetarako erreferentzia izan daitezten. Horretaz gain, laguntza-artxiboen menuan tresna oso bat aurki daiteke diagnostiko estrategikoa egiteko<sup>20</sup>.

Une honetan helburua ez da helburu zenbakarri zehatzak ezartzea, baizik eta kudeaketa-orientabide globalak ezartzea, honako galdera honi erantzunez: zer nahi dugu lortu 5 urteko epean?

Entitateak ez baditu Plan Estrategikoak formulatzen, hobe da hausnarketa labor bat egitea eta ildo estrategiko orokor batzuk zirriborratzea, formularioak biltzen dituen alderdi guztiak zehaztu behar izan gabe.

Zeregina, Ikuspegia eta Balioekin gertatzen dena bezala, definizio hau inprimatu egin daiteke eta plantilla guztiak ezagutu beharko luke, eta aldi berean, kon-tuan eduki beharko litzateke Urteko Kudeaketa Plana formulatzeko orduan.

<sup>18</sup> Ildo bakoitzarentzat arduradunak, adierazleak, lortu beharreko helburuak, betetzeko data eta aurreikusitako lotutako ekintzak biltzen dira.

<sup>19</sup> Negozio-ildorekin loturik ez dauden, baizik eta kudeaketa arloan hobekuntzarekin edo enpresa osoarekin loturik dauden helburu estrategikoak bilduko ditu.

<sup>20</sup> Informazio gehiago nahi izanez gero eskuliburu honen 5.4.2. Eranskina edo Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 53–61 orrialdeak) kontsulta daitezke.

#### 4.3.4. Urteko kudeaketa plana

Menu honek Urteko Kudeaketa Plana egitearekin zuzenean loturiko elementu guztietarako sarbidea eskaintzen du:

- Aurreko urteko ebaluazioa.
- Kudeaketa Planaren eredia.
- Aurrekontu Ekonomikoen Ereduak.
- Laguntza Planak.

Urteko Kudeaketa Plan bat edukitzeko helburua betetzeko, nahikoa litzateke plana eta loturiko aurrekontu ekonomikoak formulatzearekin. Nolanahi ere, emaitza hobeak lortzeko, komenigarria da aurretik diagnostikoa egitea aurreko urteko ebaluazioan oinarrituta eta Kudeaketa Planean inbertsioekin, langileekin edo komunikazioarekin loturik hartutako konpromiso nagusiak bereizita idatziz jartzea.

**Laguntza Planek Kudeaketa Planean hartutako konpromisoak gogorarazteko balio dute.**

Proposatzen den Kudeaketa Planaren ereduak **urteko helburuen bi kategoria handi biltzen ditu:**

- **Urteko kudeaketa-ildoak:** Enpresaren epe luzeko helburuak lortzearekin loturikoak. Urterako ezarritako lan-ildo nagusiak dira. Helburu horiek urtetik urtera alda daitezke enpresaren egoeraren eta helburu estrategikoak lortzeko estrategia egokienaren arabera.
- **Arloko jarraipen-adierazleak:** Arlo baten etengabeko hobekuntzarekin loturikoak. Dena den ez dira aldatuko ekitalditik ekitaldira, arlo bakoitzean haren funtzionamendua hobetzeko kudeatu beharreko alderdi nagusiak ezartzen baitituzte; helburu kuantitatiboak ordea, urtero eguneratu beharko dira (baita horiek lortzeko ekintzak ere).

**Kudeaketa Planak honako hau bilduko du:**

- Urteko kudeaketa-ildoak.
- Arloko jarraipen-adierazleak.

## a. Diagnostikoa

Kasu honetan kudeaketa-arlo bakoitzean identifikaturiko hobekuntza-arloak eta indarguneak biltzean datza. Eskuliburuak diagnostikoari<sup>21</sup> buruzko oinarrizko metodologia ematen duen arren (ikus hasierako informazioaren 3.1. idatz-zatia), aplikazioan askatasuna ematen zaie entitateei informazioa biltzeko moduari dagokionez.

Horregatik, atal honetan ez da aldez aurreko diagnostikoarentzat formatu estandar bat ematen, bai ordea **Wordeko oinarrizko diagnostikoaren txantiloia** berezko metodologiarik izan ezean orientabide gisa erabil daitekeena.

Urteko diagnostikoaren dokumentuak aplikazioari erantsiko zaizkio azpimenu honen bitartez.

Diagnostikoa, aplikazioaz kanpoko dokumentu gisa egingo da, eta entitateak hoberen irizten dion tokian bilduko da. Nolanahi ere, aplikazioaren izaera integralari eusteko eta diagnostikoak kontsultatu ahal izatea errazteko, ondoriozko dokumentua aplikazioaren barruan gorde beharko litzateke.

Horretarako, laneko leihoak aktibo dauden diagnostiko-artxiboak erakusten dizkigu deskribapen txiki batekin eta artxibo berriak eransteko aukera ematen digu, baita jatorriz irekiko liratekeen eta dagoeneko txertatuta dauden dokumentuak ezabatu edo aldatzekoa, baina aplikaziotik.

## b. Kudeaketa Plana Formulatzeari

Atal honetan gaur arte bilduriko informazio guztia elkartu behar da Urteko Kudeaketa Plana formulatu ahal izan dadin, urteko kudeaketa-ildoak eta Planaren arrakasta-maila neurtzea ahalbidetzen duten helburuak ezarriz.

Atal honen barruan gauza daitezkeen ekintzak honako hauek dira:

### 1. Urteko kudeaketa-ildoak txertatzea

Urteko Ildoen azpimenuaren bitartez, dagokion urtea aukeratuz eta "Txertatu" komandoaren bitartez.

Ondoren irekitzen den leihoan zabaltzeko beharrezko parametro guztiak ezartzen dira (deskribapena, ekintzak, arduraduna...) baita jarraipenerako behar direnak ere (kontrol-adierazlea, jarraipenaren aldizkakotasuna...).

Aukeraturiko urterako helburua ezartzea baino ez da geratzen.

<sup>21</sup> Informazioa gehiago nahi izanez gero kontsultatu Gizarteratze Enpresak Kudeatzeko Eskuliburua (EQUAL ITUN, 2004, 62-67 orrialdeak).

Ildo batentzat adierazle bat baino gehiago ezartzeko: ildo berriz sartzea guztiz ezberdina balitz bezala, baina adierazle berriarekin.

## 2. Helburuak txertatzea (kudeaketa-ildoak eta arloaren jarraipen-adierazleak)

Dagokion azpimenuen bitartez, dagokion urtea aukeratuz eta helburuak ezarri nahi zaizkion adierazlean klikatuz.

Helburuak txertatzeko/aldizkakotzeko pantaila jarraipenaren datu errealak sartzeko erabiliko den bera da ("Kudeaketa Plana" menutik sartu ahal izango gara bertan, edo "Aginte Koadroa" menutik).

## 3. Egindako Kudeaketa Planak kontsultatu eta inprimatzea

Dagokion urtea aukeratuz eta komando-barrako "Informe Bistaratu" botoia erabiliz.

Ondoriozko txostena, arlo guztietarako helburuekin, entitatearen Urteko Kudeaketa Plana izango litzateke. Nolanahi ere, zenbait Planek izan dezaketen zabaltze-maila aintzat hartuta (adierazle kopuru handiarekin), **txostenak egiteko sistema bat zehaztu da. Sistema hori guztiz malgua da eta honako hauek aukeratzea ahalbidetzen du:**

- Kontsultaren urtea.
- Urteko Plana kontsultatu nahi deneko arloa.
- Adierazle nagusiak<sup>22</sup> bakarrik erakusteko aukera.

Planaren aurkezpen labur eta zehatzagoentzat, adierazle "nagusiak" bakarrik erabili.

Txosten malguen sistema horrek hartzailleen interesei egokituriko txostenak emateko aukera ahalbidetzen du (adibidez, arlo baten taldeko bilerentzat Arloko Plan jakin bat bakarrik beharko litzateke; Plana plantillari aurkezteko seguruenik arlo guztiak aurkeztu beharko liriateke, baina adierazle nagusiak bakarrik aukeratu ahal izango liriateke exhaustiboegia izatea saihesteko).

<sup>22</sup> "Nagusi" gisa markatu diren urteko kudeaketa-ildoak eta arloko jarraipenarenak.



### c. Emaizten Urteko Aurrekontua

Urteko Kudeaketa Plana ez da osatua egongo ez badakar berekin Emaizten Kontuaren aurreikuspen bat, planean aurreikusitako ekintzak baitira emaitza ekonomiko bihurtuta.

Diagnostikoarekin gertatzen zen moduan, ez da Emaizten Kontuaren formatu estandar bat ezartzen. Baina emaitzen kontua **negozio-ildoetan banakatzea gomendatzen da** eta formatua eta zehaztasun maila kudeaketa-ahalmenari eta enpresaren azterketari egokituko zaizkio.

**Formatua eta zehaztasun maila enpresaren kudeaketa-ahalmenari eta azterketari egokitu beharko zaizkio.**

Ondoriozko formatu eta egiturarekin, Emaizten Kontuaren aurreikuspena aplikazioaren barnean bilduko da azpimenuaren artxiboan eransteko aukeraren bitartez.

Emaizten kontu xehatuaren berezko eredurik ez duten entitateentzat Exceleko Emaizten Kontuaren txantiloia bat eskaintzen da orientabide gisa.

### d. Urteko Altxortegiko Aurrekontua

Helburua kobratzei eta ordainketei buruzko aurreikuspen bat egitea da, hiletik hilerara, saldo alferrak atzemateko (altxortegiko soberakinak) eta altxortegiko tentsioak.

Epigrafe horrek, Emaizten Kontuaren planteamendu bera du:

- Entitate bakoitzaren premien oinarriaren gainean Altxortegiko Urteko Aurrekontuaren formatu bat formulatzeko askatasuna.
- Excel formatuko aurredefinituriko txantiloia behar izanez gero eredu gisa erabil daitekeena.
- Altxortegiko aurrekontua duen artxiboaren kokapen-bidea aplikazioarekin lotzea, bertatik aldatu ahal izateko eta kudeaketa-aplikazioan txertatuta geratzeko.

### e. Laguntza Planak

3.5. idatz-zatian adierazi den moduan. Eskuliburu honen Laguntza Planak, azpimenu horrek taula osagarriak biltzen ditu eta taulek honako hauei loturiko Kudeaketa Planean bilduriko konpromisoak biltzen dituzte:

- Inbertsioak.

- Langileen laneratzeak.
- Komunikazio Ekintzak.
- Prestakuntza.

Kudeaketa Planaren jarraipena errazten dute eta atzerapenak eta ez-betetzeak saihesten dituzte.

Aurrekontu ekonomikoekin bezalaxe, Laguntza Planekin ere duak honako hau eskaintzen du:

- Entitate bakoitzaren premien oinarriaren gainean Berezko Laguntza Planen formatu bat formulatzeko askatasuna.
- Excel formatuko aurredefinituriko txantiloioak behar izanez gero eredu gisa erabil daitezkeenak.
- Planak aplikazioan integratzea aukeraturiko artxiboen kokapenaren bigarrena haiekin lotuz programatik atera gabe aldaketak egin ahal izateko.

#### 4.3.5. Jarraipenerako Aginte Koadroa

Programak Urteko Planaren jarraipen osoa egiteko aukera ematen du horretarako berriak diseinaturiko txosten eta formatuekin. "Aginte Koadroa" menuak honako hau eskaintzen du:

- Kudeaketa-adierazleen jarraipenari buruzko eguneraturiko **datuak sartzeko sarbide eroso**a, menu<sup>23</sup> horretan sartzekoan automatikoki kargatzen den jarraipen- taularen bitartez. Adierazle bakoitzaren gainean sakatuz serie osoa eta xehatua baliatu daiteke (hiletik hilerara).

Jarraipenaren datuak sartzeko: menuan sartzekoan agertzen den taula nagusiaren bitartez.

- Jarraipenaren txosten guztiz malguak, arloen eta adierazle motaren arabera, datuak sartu diren edozein urterako. Txostenek dituzten adierazleak filtratzeko aukerak hartzaileen<sup>24</sup> interesetara egokituriko txostenak emateko aukera eskaintzen du.

<sup>23</sup> Urteen, arloaren eta adierazle motaren arabera adierazleak filtra daitezke bertan.

<sup>24</sup> Adibidez, adierazle kopuru handia balego, zuzendaritza-taldearen Aginte Koadroaren bileretarako arlo guztien jarraipen-txostena eman ahal izango litzateke, baina adierazle nagusiekin bakarrik, esaterako.

Adierazle nagusiek Urteko Kudeaketa Ildoen adierazle guztiak biltzen dituzte eta arloko jarraipenen artean horrelakotzat markatu diren guztiak.

- Urteen arabera antolaturiko aldizkako emaitzen ebaluazio-txostenak jasotzeko gunea. Aginte Koadroaren ebaluazio- eta jarraipen-eredurik ez badago berez, atal honetan Word formatuko aurredefinituriko txantiloia erantsi da.

Wordeko txantiloia dago eskuragarri Aginte Koadroaren aldizkako ebaluazio-txostenak egiteko.

## 5. ERANSKINAK

### 5.1. GEHIEN ERABILTZEN DIREN ADIERAZLEEN ZERRENDA

Honako adierazle hauek erreferentzia izan daitezke lortu beharreko helburuak edo Aginte Koadroan erabili beharreko adierazleak modu kuantitatiboan formulatzeko.

Adierazleen egitura zehazterakoan garrantzi handia du honako hau gogoratzeak:

- a. Arloen/Prozesuen araberako adierazle kopurua mugatzea.
- b. Proposatutako helburuak jarraitzeko laguntza handiena eskaintzen dutenak bakarrik aukeratzea.

Aurkezteko eta interpretatzeko modurik egokiena aukeratu beharko da ondorioak ateratzeko, honako faktore hauek aintzat hartuz:

- Adierazlearen beraren formatua: zenbaki naturalak, ratioak edo ehunekoak.
- Neurtzeko unitateak, helburu berarentzat hainbat egon daitezkeelarik.
- Aurkezteko modua: balio absolutuan, metaturiko balioan, guztizkoaren gaineko ehunekoan, datu historikoekin edo aurreikuspenarekin erkatuta aurkeztu daitezke.
- Adierazleak biltzen duen denbora-tartea (urteko zenbatekoak, hilekoak, hiruhilekoak...).
- Neurketak eguneratzeko aldizkakotasuna (zenbatean behin egiten da adierazlearen jarraipena).

### a. Ekoizpen arloko/Zerbitzu Eskaintzaren Arloko Adierazleak

- ⊕ Ekoizturiko unitateen kopurua (\*)
- ⊕ Lehengaien stockaren bolumena (\*)
- ⊕ Ekoizpenari esleitutako lanaldiak (\*)
- ⊕ Akastun unitateen kopurua (\*)
- ⊕ Lan egindako orduak / Emandako zerbitzu kopurua
- ⊕ Atzeratutako eskabideak / Eskabideak guztira
- ⊕ Akastun unitateak / Ekoiztutako unitateak
- ⊕ Eginiko ekoizpena / Aurreikusitako ekoizpena
- ⊕ A ildoko lanaldiak / Ekoizpen-lanaldiak guztira
- ⊕ Ekoiztutako unitateak / Ekoizpen-orduek guztira
- ⊕ Salmenta kostu-prezioan / Lehengaien stocka
- ⊕ Produktzio efektiboko orduak / Ordu baliagarriak guztira
- ⊕ Kexa eta erreklamazio kopurua / Eskabideak guztira

### b. Merkataritza/Bezeroen Kudeketa Arloaren Adierazleak

- ⊕ A kategoriako bezero kopurua (\*)
- ⊕ Salmentak (\*)
- ⊕ Merkataritzako langileak (\*)
- ⊕ Batez besteko merkataritza-marjina (\*)
- ⊕ Bezeroen gogobetetzearen balorazioa (\*) (hainbat aiderdiri dagokionez)
- ⊕ Inkestaturiko bezeroak / Bezeroak guztira
- ⊕ Eginiko salmentak / Aurreikusitako salmentak
- ⊕ Salmentak / Salmentako langileen lanaldiak
- ⊕ Bezero kopurua / Salmentako langileen lanaldiak
- ⊕ Bezeroei bisitak / Ekoizpen-lanaldiak guztira
- ⊕ Onarturiko eskaintzak / Egindako eskaintzak
- ⊕ Bezero erreplikatzailak / Bezeroak guztira
- ⊕ Konpondutako kexak / Jasotako kexak

### c. Pertsonak Kudeatzeko Arloaren Adierazleak

- ⊕ Kontrataturiko lanaldi kopurua (\*)
- ⊕ Gogobetetze orokorraren balorazioa
- ⊕ Jasotako prestakuntzaren balorazioa
- ⊕ Iradokizun / Hobekuntza kopurua
- ⊕ Hobekuntza taldeen kopurua
- ⊕ Barneko lanpostu igoerekin estalitako lanpostuak / Bete beharreko lanpostu kopurua guztira
- ⊕ Isripu kopurua / Plantilla guztira
- ⊕ Baha-egunak / Lan egindako egun kopurua guztira
- ⊕ Borondatezko bajak (\*) / Kontrataturikoak guztira
- ⊕ Kontratu finkoak / Kontratuak guztira
- ⊕ Erantzundako inkestak / Plantilla guztira
- ⊕ Hobekuntza taldeetan dauden langileak / Langileak guztira
- ⊕ Prestakuntzako gastua / Langile kopurua
- ⊕ Ikastaroetara joan diren langileen kopurua / Plantilla guztira

(\*) Zerbaki absolutua edo negozio-ildoaren araberakoa izan daiteke.

(\*\*) Borondatez amaitutako kontratuak, langileak hala erabaki duelako.

#### d. Laneratze Arioko Adierazleak

- ☞ Laneratzeko langileen lanaldiak / Lanaldiak guztira <sup>(1)</sup>
- ☞ Laneratzeko langileek lan egindako egunak /  $\Sigma$  Laneratzeko langileen lanegunak guztira <sup>(1)</sup>
- ☞ Laneratzeko langileen baja-egunak / Laneratzeko langileen lanegunak guztira <sup>(1)</sup>
- ☞ Prozesua amaitzen duten laneratzeko langileak / Baja hartu duten laneratzeko langileak guztira <sup>(1)</sup>
- ☞ Laneratzeko langileen borondatezko bajak / Kontratatuturiko laneratzeko langileak guztira
- ☞ Hobekuntza taldeetan dauden laneratzeko langileak / Laneratzeko langileak guztira
- ☞ Helburuak betetzen dituzten laneratzeko langileak / Laneratzeko langileak guztira
- ☞ Laneratzeko langileekin aurreikustutako jarraipen-saioen gaineko desbideratzea

#### e. Finantza eta Baliabideen Kudeaketa Arioko Adierazleak

- ☞ Ustapen-etekina <sup>(1)</sup>
- ☞ Finantza-gastuak
- ☞ Etekina / Aktiboa
- ☞ Etekina / Berezko fondoak
- ☞ Salmentak / Aurreikustitako salmentak <sup>(1)</sup>
- ☞ Gastuak / Aurreikustitako gastuak <sup>(1)</sup>
- ☞ Inbertisioak / Aurreikustitako inbertisioak <sup>(1)</sup>
- ☞ Administrazioko gastuak / Gastuak guztira
- ☞ A kategoriarako gastuei jarraipena egin dakeke (enpresaren gastu nagusiak)
- ☞ Cash flow (Etekina + Amortizazioa) - bilakaera
- ☞ Maniobra-fondoa (Aktibo Zirkulatzaila - Pasibo Zirkulatzaila) - bilakaera
- ☞ Inbertisioak / Cash Flow
- ☞ Aktibo Zirkulatzaila / Pasibo Zirkulatzaila (Kaudimena)
- ☞ Epe laburreko eta epe luzeko galdagarria / Pasiboa guztira
- ☞ Ondare--balioa

#### f. Zuzendaritza eta Antolamendu Arioko Adierazleak

- ☞ Aginte Koadroaren jarraipen-bilera kopurua.
- ☞ Eginiko bilera / Aurreikustitako bilera
- ☞ Hurrengo urteko Kudeaketa Plana egiteko aurreikustitako epea betetzea.
- ☞ Aurreko urteko Kudeaketa Planaren emaitzak langileei-Batzarrari aurkezteko aurreikustitako epea betetzea.
- ☞ Aginte Koadroaren jarraipen-txosten kopurua.
- ☞ Eginiko txostenak / Aurreikustitako txostenak
- ☞ Sustaturiko hobekuntza-taldeak
- ☞ Helburu pertsonalak ebaluatzeko eta ezartzeko bilera egin direneko langileen kopurua

(1) Zerbaki absolutua edo negozio-ildoaren araberakoa izan daiteke.

(\*\*) Laneratzean arakasta-ratioa. Enpresatik alde egiten duten laneratzeko langileetatik laneratzeko helburuak lortzen dituzten langileak (helburuak lortzen dituelako edo lortzen ez dituen arren) uztia erabakitzen duelako, eta abar).

## 5.2. KUDEAKETA-ARLOEN FUNTZIONAMENDUA AZTERTZEKO CHECK LISTA

Enpresako arlo ezberdinen diagnostikoan Urteko Kudeaketa Planarentzat lan-ildoak identifikatzen lagunduko diguten hainbat azterketa-aldagarri sartzea positiboa da.

Ildo honetan arloak 2 ikuspuntutatik check list moduan berrikustea da helburua:

- Dagozkion funtzio espezifikoen **garapen-maila**.
- Kalitateko EFQM ereduak proposatzen dituen **gomendioekiko** erantzun-maila.

Check list (egiten da edo ez) ikuspegiak arlo ezberdinen hainbat alderdi modu azkar eta errazean berrikusteko aukera ematen du.

Zerrenda berrikusten den heinean AMIA moduan, urrutien ditugun faktoreak bildu nahi ditu (ahuleziak) eta batez bestekoaren gainetik dagoen erantzuna ematen diegunak (indarguneak).

Horrela, check lista amaitzean diagnostikoa osatuko duen AMIA bat edukiko dugu eta urteari begira balizko helburuak identifikatzen lagunduko digu.

### 5.2.1. Eginkizun espezifikoak garatzea

Ekoizpen/Zerbitzu-eskaintza arloko eginkizunak:

- Ekoizpeneko baliabide materialak eta giza baliabideak definitzea eta antolatzea.
- Merkatuko premia berriei erantzungo dieten produktu eta zerbitzu berriak garatzea.
- Hobekuntzak sustatzea laneko prozesu eta metodoetan, honako ondorio hauek izan ditzaten:
  - Ekoizpen-bolumena handitzea.
  - Produktuen/zerbitzuen kalitatea hobetzea.
  - Fabrikazio-kostuak murriztea.
  - Entrega-epeak murriztea.
- Ekoizpen-prozesuentzat materialen stockak kontrolatzea eta optimizatzea (berariazko erosketa-funtzioa zehazten bada salbu).

Merkataritza-/bezeroen kudeaketa-arloko eginkizunak:

- Bezeroak eta lehiakideak zaintzeko sistema bat edukitzea merkatuan gerta daitezkeen aldaketen aurrean beti erne egon ahal izateko.

- Enpresaren produktu- eta zerbitzu-kartera aldizka definitu eta eguneratzea.
- Salmenta-prezioak finkatzea.
- Banaketa-bideak aukeratzea.
- Bezeroei bidaltzen zaizkien produktuen bidalketak eta garraioa kontrolatzea.
- Enpresaren kanpo-komunikazioen eta publizitatearen politika definitzea.
- Azken produktuaren stocka administratzea.
- Beste arloekin koordinazioa eta informazio-fluxua ziurtatzea (batez ere ekoizpen-arloarekin).

#### Pertsonen kudeaketa-arloko eginkizunak:

- Enpresako langileen gogobetetzea handitzea eta giro soziala hobetzea.
- Langileak aukeratzeko eta laneratzeko protokoloak kudeatzea.
- Erakundearen premietara egokituriko prestakuntza-planak garatzea.
- Langileen lana ebaluatzea.
- Enpresako barneko promozio-eta komunikazio-politika diseinatzea eta zabaltzea.
- Langileen kudeaketa administratiboa.

#### Laneratze-arloko eginkizunak:

- “Laneratzeko” lanpostu gisa izendaturiko lanpostuekin loturiko alderdi espezifikoak kudeatzen ditu. Berezko eginkizun gisa honako hauek azpimarra daitezke:
  - Laneratze-prozesuan dauden pertsonekin bete daitezkeen lanpostuak identifikatzea.
  - Enpresan laneratzeko prozesua gauzatu behar duten langileak aukeratu eta laneratzea.
  - Lanean hasten diren pertsonak ebaluatzea eta bakoitzarentzat berriazko Enpleguko/Laneratzeko Plan Pertsonal bat diseinatzea.
  - Helburuen gauzatzea eta betetzea ebaluatzea.
  - Laneratze-prozesua amaitu duten pertsonak lan-merkatu normalizatu sartzeko trantsizio-prozesua kudeatzea.
  - Administrazioarekin eginiko lzapideak (gizarteratze-hitzarmenak, laguntza sozialak...).



### Finantza-kudeaketako eta baliabideen arloko eginkizunak:

- Enpresaren legezko betebeharrak eta betebeharrak fiskalak betetzea.
- Kontabilitate orokorra eta analitikoak kudeatzea.
- Altxortegia kontrolatzea.
- Enpresaren urteko inbertsioak modu koordinatuan kudeatzea.
- Kontabilitate- eta finantza-informazio fidagarria eta unean-unekoa izatea eta enpresaren beste arloetatik eskatzen denean informazio hori ematea.
- Baliabide-hornitzaileen aldetik baldintza hoberenak lortzea.
- Administrazio-gastuak murriztea.

### Zuzendaritza- eta antolamendu-arloko eginkizunak:

- Enpresaren estrategia egiten parte hartzea.
- Urteko planen eta aurrekontuen egitea zuzentzea/buru izatea.
- Enpresako planak eta arlo guztien bilakaera berrikustea eta kontrolatzea.
- Pertsonak enpresan parte har dezaten bultzatzea, eskuordetuz, iradokizunak sustatuz, akatsak norberaren gain hartuz eta arrakastak sozializatuz.
- Barneko gatazkak konpontzea (adibidez Urteko Kudeaketa Planean egin beharreko egokitzapenen desberdintasunak).
- Barne-komunikazioa sustatzea, atak zabaltzeko politikarekin eta komunikazio hori bultzatuko duten uneak sortuz.

### 5.2.2. EFQMko elementuak garatzea

#### Prozesuen protokolo orokorreari buruz berrikusi beharreko alderdiak:

- Enpresaren barruan prozesuen definizio sistematikoan aurrera egitea (5a).
- Ezarritako prozesuei PDCA eranstea, emaitzak hobetzeko bideak identifikatu ahal izateko (5b).
- Produktu eta zerbitzu berriak diseinatu eta garatzea bezeroen premien eta itxaropenen oinarriaren gainean (5c).
- Banaketari, bezeroen arretari eta produktuen/zerbitzuen osaerari dagokionez hobekuntzak egitea (5d).

#### Merkataritza-/bezeroen kudeaketa-arloa:

- Bezeroekin, aliatuekin eta gizartearekin inplikatzeko (1c).

- Politika eta estrategia komunikatzea eta ezartzea (2e).
- Bezeroekiko harremanak kudeatzea eta hobetzea (5e).

#### **Pertsonak kudeatzeko arloa:**

- Erakundeko pertsonak motibatzea, aintzat hartzea eta laguntzea (1d).
- Langileei loturiko prozesuak planifikatzea, kudeatzea eta hobetzea (3a).
- Erakundeko pertsonen jakintzak eta trebeziak identifikatzea, garatzea eta haiei eustea (3b).
- Erakundeko pertsonak inplikatzeko eta erantzukizunak hartzea sustatzea (3c).
- Pertsonen arteko eta entitatearekiko elkarriketa sustatzea (3d).
- Pizgarri, aintzatespen eta pertsonen arteko arreta sistemak sustatzea (3d).

#### **Laneratze arloa:**

- Ereduak arlo horretan berrikusi beharreko alderdi espezifikoak biltzen ez dituen arren, beste kategoriatan batzuetan aintzat hartzen diren gomenak aplikatuko zaizkio.

#### **Finantza-kudeaketako eta baliabideen arloa:**

- Baliabide ekonomikoak eta finantza-baliabideak kudeatzea errentagarritasuna eta kaudimena lortzeko borrokatzearen ikuspegitik (4b).
- Enpresaren eraikinen eta makineriaren kudeaketa ezin hobea (4c).
- Lehiakortasuna hobetzeko teknologiaren kudeaketa (4d).

#### **Zuzendaritza- eta antolamendu-arloa:**

- Enpresarentzat erreferente gisa jardutea Eginkizunaren, Ikuspegiaren eta Balioen garapenari dagokionez (1a).
- Inplikazio pertsonala erakundearen kudeaketa-sisteman etengabe hobetzeko (1b).
- Bezeroekin, aliatuekin eta gizartearekin inplikatzeko (1c).
- Erakundeko pertsonak motibatzea, aintzat hartzea eta laguntzea (1d).
- Enpresaren estrategian aintzat hartzea interes-taldearen premiak eta interesak (2a).
- Errendimenduak, sormena, ikaskuntza eta abar neurtzea, plangintza-ereduaren oinarri gisa (2b).

- Politika eta estrategia garatzea eta berrikustea (2c).
- Estrategia zabaltzea prozesu nagusien eskema baten bitartez (2d).
- Politika eta estrategia komunikatzea eta ezartzea (2e).
- Erakundeak merkatuan duen eginkizuna indartuko duten kanpoko alianztzak kudeatzea (4a).
- Horrelako informazio-sistema bat izatea indargune bat da (4e).

### 5.3. LEHENTASUNAK EZARTZEKO TRESNAK

Hona hemen prozesuak, ildoak, helburuak eta abar lehenesteko erabil daitezkeen 2 tresna, haiek kontsultatu eta egokitu ahal izateko.

1. matrizea:

(inpaktua bezeroarengan/hobetzeko beharra)

INPAKTUA BEZEROARENGAN	Handia			
	Ertaina			
	Txikia			
		Txikia	Ertaina	Handia

HOBETZEKO BEHARRA

2. matrizea:

(inpaktua emaitzetan/urgentzia)

INPAKTUA EMAITZETAN	Handia			
	Ertaina			
	Txikia			
		Txikia	Ertaina	Handia

URGENTZIA

### 5.4. AINTZAT HARTU BEHARREKO ALDEZ AURREKO ALDERDIAK

#### 5.4.1. Nola egituratuko dugu informazioa eta jarduera

Informazioa Urteko Kudeaketa Planean erabiliko den moduaren arabera bildu behar da baita horren bitartez neurtu nahi ditugun emaitzen arabera ere. Zentzu horretan, denbora eskaini behar zaio enpresak informazioa antolatua duen modua berrikusteari eta antolamendu hori kudeaketa-eredura nola pasa aztertzeari.

Informazio-sistema egituratzen duten oinarritzko elementuak honako hauek dira: negozio-ildoak eta kudeaketa-arloak<sup>25</sup>. Kasu bakoitzean eman beharreko urratsak honako hauek dira:

### Negozio-ildoak:

- Enpresak eskaintzen dituen produktu/zerbitzu guztien zerrenda azkarra egitea.
- Negozio-ildoetan taldekatzea antzeko ezaugarriak dituzten produktu eta zerbitzuak (lehen adierazi den moduan).
- Interesgarria izan daiteke negozio-ildo ezberdinen ezaugarriei buruzko taula bat egitea eta bertan honako hau biltzea<sup>26</sup>:
  - Ildoaren izena.
  - Ildoaren deskribapena (interpretatzeko modua bateratzeko).
  - Negozioari emandako marjina (salmenten € gainean ematen duen irabazien %).
  - Ildo bakoitzeko salmenten gaineko garrantzi erlatiboa (bakoitzaren salmenta % salmenta guztien gainean).
  - Salmenten bilakaera negozio-ildoen arabera (urtearteko aldaeraren %).
  - "A" bezeroen kopurua ildo bakoitzeko.
  - Ildo bakoitzari eskainitako lanaldiak (lanaldi horietatik laneratzekoak direnen kopurua eskainitako lanaldien guztizkoaren ondoan idatziz).
  - Ildo bakoitzean eginiko inbertsioak.

### Kudeaketa-arloak<sup>27</sup>:

- Antolamendu-prozesuei buruzko hasierako zerrenda egitea.
- Prozesuak haien izaeraren arabera "makroprozesuetan" taldekatzea prozesu operatiboen ulermena eta koordinazioa erraz dezaten eta haien izaeraren arabera taldeetan biltzea honako talde hauetako batean:
  1. Operatiboak.
  2. Laguntzakoak.
  3. Estrategikoak.

---

<sup>25</sup> Enpresaren egoerak horretarako aukera ematen badu eredu osoago baten definizioari eutsi ahal izango zaio, eta bertan, arlo bakoitzaren zati diren prozesuak ere identifikatuko dira (makroprozesu).

<sup>26</sup> Aplikazioak kudeaketa-ereduaren alderdi hori oinarritzko modu batean biltzeko aukera ematen du.

<sup>27</sup> Enpresaren egoerak horretarako aukera ematen badu eredu osoago baten definizioari eutsi ahal izango zaio, eta bertan, arlo bakoitzaren zati diren prozesuak ere identifikatuko dira (makroprozesu).

- Identifikaturiko prozesuak interes-taldeen premiak betetzeko behar direnekin kontrastatzea (ba al dago identifikaturiko prozesuen bitartez eragiten ez diogunik?).
- Prozesuen mapa egitea, prozesu horiek honako talde hauetan sailkatuz: estrategikoak, laguntzakoak edo operatiboak, eta prozesu operatiboen arteko harremanak islatzen direla zainduz.
- Kudeaketa Plana formulatzerakoan kritikotzat hartzen diren prozesuak identifikatzea ondoren prozesu horietan jarduteko, honako irizpide hauei jarraiki:
  - Bezeroaren gaineko inpaktua.
  - Hobetzeko beharra.

Kudeaketa-eredua definitzeko unean, komenigarria da sektoreko beste erakundeek zer egiten duten ikustea: nola antolatzen duten besteek informazioa, zer adierazle erabiltzen dituzten, eta abar. Horri esker datuak alderatu ahal izango dira beste enpresa batzuekin, datu sektorialekin, eta hobetzeko helburuak zehazten lagunduko du.

Hobetzeko prozesuak bizkortzeko komenigarria da, bestalde, beste enpresekin topatzeko aukerak bilatzea, haiekin arazoak kontrastatu ahal izateko, adierazleak erkatzeko eta jardunbide egokiak partekatzeko.

#### 5.4.2. Zein da gure abiapuntua

Kudeaketaren inguruko erabaki egokiak hartzeko abiapuntua enpresak sektorean duen posizionamendua da, Diagnostiko Estrategiko baten bitartez azter daitekeena.

Aplikazioak tresna hori “Kudeaketako Ildo Estrategikoak” atalaren barruan biltzen badu ere, jarraian laburbildu egin da Diagnostiko Estrategiko bat egiteko metodologia:

Horretarako bi tresna ezberdin erabiltzea proposatu da:

1. AMIA matrizea (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak).
2. Merkatuaren erakargarriaren matrizea/posizionamendua (McKinsey-Generral Electric matrizea).

## AMIA MATRIZEA

**Ahuleziak eta Indarguneak:** enpresaren berezko barneko faktoreak, hirugarrenen aurrian gure lehiazteko ahalmena kalitetu edo hobetzen dutenak. Garrantzitsuena zera da, barneko alderdiak direnez, haiek aldatzeko lan egin dezakegula (ahuleziak ezabatzea edo murriztea eta indarguneak sendotzea).

**Mehatxuak eta Aukerak:** enpresaz kanpoko faktoreak, enpresak ez du inongo eraginik haiengan, haiek arintzekoa izen ezik (mehatxuaren inpaktua murrizten salatu, eta ez dago enpresaren esku hori gertatzea edo ez), eta hark etorkizunean merkaturian izan dezakeen lehialdeotasunari eragiten diote.

Matrizea eta osatzen duten lau faktoreak eta enpresa moduan gure egoera identifikatu ondoren, gure kudeaketa-erabakiak atzemandako ahuleziak pikkanaka zuzentzera bideratzea epe luzean zein motzean, eta indarguneak mehatxuak saihesteko erabiltzera eta aukerak balaitzera.

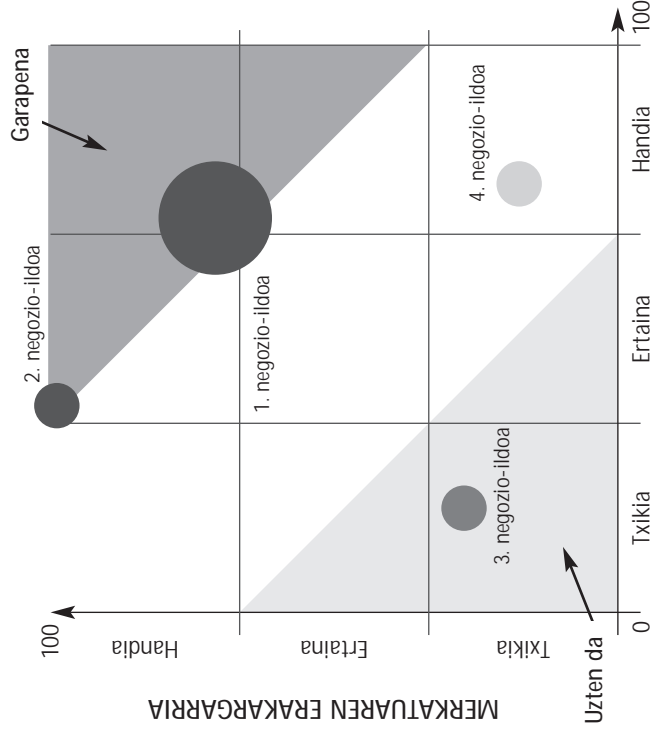
Ahuleziak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbertsio-ahalmen txikia.</li> <li>• Giza taldearen inplikazio txikia.</li> <li>• Koordinazio-prozedura gabezia.</li> <li>• Lantegiaren espazio mugata.</li> <li>• Helburuen barriadura eta koordinazio falta arlo nagusietan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrazioaren aldetik premia txikia ehungintza bere Herri Hondakin Solidoak errekuperatzeko politikan txertatzeko.</li> <li>• Kampo-merkaturen protezionismoa eta txanponaren fluktazioa.</li> <li>• Trapuari eta birziklatzeari dagokionez, ordezko produktu berrien sarrera.</li> <li>• Garapen-bidean dauden herrialdeetatik ehungintzako produkuen sarrera.</li> </ul>
Indarguneak	Aukerak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidertza tokiko bilketa-erazpenari/txikizkako dagokionez.</li> <li>• Caritas Diocesana erakundearen laguntza: finantzaketa-aukera.</li> <li>• Caritasekin lankidetzan eginiko denda-ereduak ezartzeko abantailak eskaintzen ditu.</li> <li>• Ehungintzako kudeatzaille integrala, erakundeen babesa bultzatzen du.</li> <li>• Tokiko erakundea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bigarren eskuko arropa erabiltzea = galzki jantzita joatea asimilazioaren haustura pro-gresiboa.</li> <li>• Hazten ari den sektorea.</li> <li>• Boluntarioek sentibilitazio-programak garatzeko aukera (arropa-bilketa eta -kontsumo arduratsua).</li> <li>• Aliantza estrategikoak egiteko aukera.</li> <li>• Merkataritza-sareak, nazioartekotzea eta kudeaketa hobetzeko diru-laguntzak eskuratu ahal izateko egoera ona.</li> </ul>

## MATRIZ McKinsey – General Electric

Negozio-ildoentzat estrategia egokiena zehazteko aukera ematen du 3 faktore aintzat hartuta:

- 1. Merkatuaren erakargarria:** merkatu horri etorkizunari begira eusteko/bertan sartzeko interesa nabarmentzen duten faktoreak aintzat hartuz balioesten da, esaterako: hazkunde-joera, ematen duen errentagarritasuna, lanpostuak sortzea, enpresen arteko lehia maila, ordezeko produktua sartzeko aukera...
- 2. Posizio lehiakorra:** enpresak merkatuan duen posiziotik abiatuta balioesten da gure erakundearen interes-taldeek eskatzen dutenarekin (arrakastaren faktore nagusiak) eta gure lehiakideek eskaintzen dutenarekin alderatuz.
- 3. Duen negozio-bolumena:** negozio-ildoak irudikatzen dituzten zirkuluen eremuek negozio-ildoak adierazten dituzte.

Matrizeko negozio-ildoan duen posizioaren<sup>28</sup> arabera epe ertain-luzeko erabakiak hartu behar dira eta horiek beren isla izango dute kudeaketa-planetan.



Negozio-ildoak irudikatzen dituzten zirkuluen eremua salmentabolumenarekiko proportzionala izango da.

<sup>28</sup> Grafiko moduan irudikatzeak iritzia nolabait kuantifikatzea eskatuko digu. Horretarako, posizio lehiakorra eta merkatuaren erakargarria balioesten duten taulatan batez bestekoak matrize honetarako oinarri homogeno gisa hartzeko aukera ematen duten zenbakizko balioespatak sartu dira.

Bi matrizeek proposatzen duten azterketak honako hau ebaluatzea dakar:

1. Enpresaren ingurunearen/merkatuaren egoera.
  2. Enpresaren lehiakortasun-profila lehiakideen profilaren aurrean.
- Makroingurunearen joerak aztertzea gure negozio-ildoei eragin diezaioketen alderdiak bilatuz.
    - Faktore ekonomikoak.
    - Faktore soziokulturalak.
    - Faktore teknologikoak.
    - Faktore politikoak eta legezkoak.
    - Faktore ekologikoak eta ingurumenekoak.
  - Merkatuen/sektoreen erakargarria aztertzea gure negozio-ildo bakoitzaren-tzat eta honako aldagai hauen arabera:
    - Salmenten bilakaera sektorean/bizitza-zikloaren estadioan<sup>29</sup>.
    - Sektorearen batez besteko errentagarritasuna.
    - Lanpostu egonkorrak sortzeko ahalmena.
    - Enpresa lehiakideen arteko lehia-maila.
    - Sartzeko/Ateratzeko oztopoak<sup>30</sup>.
    - Bezeroen negoziazio-ahalmena<sup>31</sup>.
    - Hornitzaileen negoziazio-ahalmena.
    - Ordezko produktuen mehatxua<sup>32</sup>.
  - Interes Taldeen zerrenda errepatatzea itxaropenen eta eskakizunen ondorioz sor daitezkeen balizko beste Mehatxu edo Aukera batzuk identifikatzen saiatzeko.

---

<sup>29</sup> Salmentek sektorean duten joera identifikatzea, edo Abiaratze, Hazkunde, Heldutasun edo Gainbehera fasean dagoen jakitea.

<sup>30</sup> Sartzeko oztopoak positiboak dira dagoeneko sektorean dauden enpresentzat, dagoeneko barruan daudenekin lehiatzera beste enpresa batzuk sar daitezzen zailtzen duten faktoreak baitira (esaterako administrazioak arauturiko merkatuetan, eskaera berri bat egon arte enpresa berririk sartzan ez delarik). Ateratzeko oztopoek kontrakoa eragiten dute: jarduera bat gauzatzen duten enpresek hori uztea zailtzen duten faktoreak (esaterako egin behar izan diren inbertsioak) eta hortaz, negatiboak sektore horretan dauden enpresentzat.

<sup>31</sup> Bezeroen eta hornitzaileen negoziazio-ahalmek sektoreko bezero eta hornitzaile kopuruari egiten dio erreferentzia. Gero eta bezero/hornitzaile gutxiago orduan eta botere gehiago izango dute, eta horrek kalteak eragiten dizkie txikiei.

<sup>32</sup> Ordezko produktu berriak azaltzearen arriskuari egiten dio erreferentzia, hau da, orain arte landu dugun produktua merkatutik kanpo uzteko arriskua.



- Enpresaren lehiakortasuna berrikustea, norberaren jarduna balioetsiz enpresa lehiakorrekiko.
  - Produktuak/Zerbitzuak (gama, kalitateak, salmenta ondoko zerbitzua, diseinua, irudia).
  - Prezioak.
  - Komunikazioa (publizitatea, merkataritza-sarea, sustapenak).
  - Banaketa-sareak/bezeroarekiko hurbiltasuna.
  - Jarduera garatzeko eskuragarri dauden laguntza-baliabideak (langileen kalitatea, baliabide materialena, zuzendaritzarena).
  - Finantza-gaitasuna.

Egindako lanean oinarrituta:

- AMIA matrizea egitea ingurua aztertuz Mehatxuen eta Aukeren bila, eta enpresan bertan Indarguneak eta Ahuleziak bilatuz.
- Merkatuaren erakargarriaren/posizionamenduaren Matrizea egitea (McKinsey-General Electric matrizea), bertan Laneratzeko Enpresaren negozio-ildo ezberdinak kokatuz.

## 6. BIBLIOGRAFIA ETA ESTEKA INTERESGARRIAK

### 6.1. OINARRIZKO BIBLIOGRAFIA

Euskalit, Kalitaterako Euskal Iraskundea: *Calidad Total*. Zamudio, Euskalit, 2002, Argitaratu gabeko prestakuntza-materiala.

Palacio Areitio, Ignacio: *Manual de gestión de Empresas de Inserción*. Bilbo, EQUAL – ITUN Proiektua, 2004.

Salgueiro, Amado: *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madril, Díaz de Santos, 2001, ISBN 84-7978-492-X.

Thibaut, Jean Pierre: *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid, Paraninfo, 2002, ISBN 84-283-2089-6.

### 6.2. BESTELAKO MATERIAL INTERESGARRIA

Cánovas Sánchez, Francisco y Pardavilla Martínez, Balbino: *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madril, MTAS - IMSERSO, 2004, ISBN 84-84446-068-1.

Luis Vives, Fundazioa: *Manual para la gestión de entidades no lucrativas*. Madril, Luis Vives Fundazioa – Caja Madrid, 2003.

Martínez, Natxo *et al*: *Herramientas profesionales en las Empresas de Inserción*. Bilbo, EQUAL – ITUN Proiektua, 2004.

SAINZ DE VICUÑA, José María: *El plan de marketing en la práctica*. Madril, ESIC, 1995, ISBN 84-7356-120-1.

Sainz de Vicuña, José María: *El plan estratégico en la práctica*. Madril, ESIC, 2003, ISBN 84-7356-335-2.

UNAD: *Manual de creación de empresas de inserción*. Madril, 2000.

### 6.3. ESTEKAK

[www.lamegi.org](http://www.lamegi.org)

[www.catalogosocial.net](http://www.catalogosocial.net)

[www.ituna.org](http://www.ituna.org)

[www.economiasolidaria.org](http://www.economiasolidaria.org)

[www.ensie.org](http://www.ensie.org)

[www.aeress.org](http://www.aeress.org)

[www.ripess.net](http://www.ripess.net)

[www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

[www.programapremie.net](http://www.programapremie.net)

[www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org)

[www.q-ong.org](http://www.q-ong.org)

[www.unad.org/biblioteca](http://www.unad.org/biblioteca)

[www.fundacionluisvives.org/publicaciones/libros.html](http://www.fundacionluisvives.org/publicaciones/libros.html)

[www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)

[www.spri.es](http://www.spri.es)