

**2023 KUDEAKETA AURRERATUAREN EREDUAN
 EGINDAKO ALDAKETA GARRANTZITSUENAK**

ESTRATEGIA	
Asmoa kontzeptua jaso da	“Asmoa” terminoa gehitu da, erakundeen izaerari, azken helburuari, garrantzi handiagoa emateko, estrategiaren eta kudeaketaren funtsezko alderdi gisa erabil dadin. Misioaz, Ikuspegiak eta Balioez gain, Asmoak enpresa-kultura indartu, haren balioekiko lotura handitu eta epe luzerako ikuspegia indartu dezake. Ez da derrigorrezkoa, Misioaren edo Ikuspegiaren osagarri izan daiteke, edo horietan integratuta egon daiteke. Gero eta erakunde eta kudeaketa-eredu gehiagok (EFQM ereduak, esaterako) jaso dute azken bertsioetan. Asmoak izateko arrazoiari (zertarako dagoen erakundea) eta Misioak foku operatiboagoari (zer egiten duen helburua lortzeko) erreparatzen diote. Biak ere integratuta egon daitezke.
Bereizketa kontzeptua estrategian	Estrategiaren definizio eta zehaztapenarekin zerikusia duten zenbait kontzeptu garrantzitsuen presentzia indartu da: lehia abantaila, bereizketa, berrikuntzarako estrategia.
Arriskuen kudeaketaren eta etikaren presentzia eta garrantzia eguneratzea eta handitzea erakundearen kudeaketan.	2018ko eguneratzean, nabarmen indartu zen arriskuen kudeaketa, eta, azken berrikuspen honetan, arrisku moten adibide gehiago jaso dira (zibersegurtasunekoak, araudietakoak, osasunekoak, talentuarekin zerikusia dutenak, belaunaldi-erreleboa, geopolitikoak, etab.) eta aukeren ikuspegia indartu da arriskuen kudeaketan. Zibersegurtasunaren kudeaketan sakondu edo lan gehiago egiteko, erakunde eta enpresetako zibersegurtasuna kudeatzeko erreferentzia-markoa kontsultatu daiteke. Halaber, sendotu egin da etikak erakundeetan hartzen diren erabakietan, produktu eta zerbitzuen diseinuan eta haiei lotutako arriskuetan duen garrantzia, eta antolakundearen printzipio etikoak hainbat elementu eta azpi-elementutan txertatu dira.
Estrategia: E3aren eta E4aren edukien berrantolatzea	E3 eta E4 azpi-elementuen edukiak berrantolatu dira, estrategia kudeatzean jarraitu ohi diren jardueren eta faseen sekuentziara egokitzeko: E3an strategiaren komunikazioa eta hedapena jasotzen dira orain eta E4an haren berrikuspena eta eguneratzea.
BEZEROAK	
Bezeroa erdigunean	Bezeroaren esperientzia eta haren “bidaia” erakundearen jasotzea. Segmentazioaren garrantzia indartu da, eta ibilbidea eta bezeroarekiko interakzio-puntuak jaso dira. Gainera, erakundeko pertsonen artean bezeroarenganako orientazioaren kultura eta kudeaketa azpimarratzen dira.

	Gai honetan gehiago sakondu edo lan egiteko, Bezeroekiko harremanak hobetzeko gida kontsulta daiteke.
C2 eta C3 azpielementuen berrantolatzea	<p>Bi azpielementu horien edukia berrantolatu da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - C2 Bezeroei bideratutako produktuak eta zerbitzuak nola diseinatzen eta garatzen ditugun. -C3 Produktuak eta zerbitzuak nola ekoizten, merkaturatzen eta banatzen ditugun. <p>Berrantolaketa horren bidez, azpielementu batean produktu eta zerbitzuen berrikuntza (C2) jasotzen da, eta produktu eta zerbitzuen ohiko jarduera operatiboak C3 azpielementuan.</p>
C4 azpielementuaren aldaketa	C4 azpielementuak orain “Beste baliabide batzuk nola kudeatzen ditugun” jasotzen du. Erakunde hornitzaileen kudeaketaz gain, beste baliabide batzuen kudeaketa ere azaltzen da, hala nola ekonomikoak, datuak eta informazioa, materialak, ekipamenduak eta azpiegiturak.
PERTSONAK	
Erakundetik “irtetearen” kudeaketa	2018ko berrikuspenean, talentuaren eta motibazioaren kudeaketa indartu egin zen, eta berrikuspen honetan erakundeak pertsonen irteera nola kudeatzen duen jaso da, pertsonen mugikortasuna areagotu egin delako, eta belaunaldien arteko errelebo-prozesuek gero eta garrantzi handiagoa dutelako.
Lan modu desberdinak eta arreta pertsonalizatua	<p>“Hainbat lan modu kudeatzearen beharra” jaso da, erakundeetan gertatzen diren egoeren aniztasunari dagokionez (telelana, jardunaldi motak, eta abar). Gainera, lana eta bizitza pertsonala uztartzeari dagokionez, ikuspegi pertsonalizatuak bilatzera bultzatzen da, aniztasuna kontuan hartuta (generoa, adina, ibilbidea, egoera...).</p> <p>Bestalde, ekitatearen eta aniztasunaren presentzia indartu da, 2018an berdintasunaren presentziari eta genero-ikuspegiari buruz egindako azterketa sakonaren osagarri. Kudeaketa-arlo horretan gehiago sakontzeko, Kudeaketari genero-ikuspegitik balioa emateko gida kontsulta daiteke.</p>
GIZARTEA	
<p>Kontzeptu berriak kudeaketan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IGG: Erakundeen ingurumen-, gizarte- eta gobernantza. - GJH: Garapen Jasangarrirako Helburuak. 	<p>2023ko eredu berrian elementuaren izena aldatu dugu Orain, “Gizartea eta ingurumena” da 4. elementua E3n, politiken koherentziaz eta integrazioaz hitz egiten denean, Ingurumen, Gizarte eta Gobernantza (ASG, gatzelaniazko akronimoa) ere jaso da, erakundeetan gero eta agerikoagoak eta landuagoak direlako.</p> <p>Gainera, Konpromiso Sozialari dagokionez, bereziki garrantzitsua den erreferente bat jaso da: GJH.</p>
BERRIKUNTZA	

<p>Oslo 2018 eskuliburuarekin lerrokatze handiagoa (berrikuntza)</p>	<p>Prozesuaren eta produktu edo zerbitzuaren berrikuntzak hainbat elementutan duen presentzia indartu da: Estrategia, Berrikuntza eta Bezeroak.</p>
<p>Zaintza</p>	<p>Zaintza terminoa jaso da (11ean eta 13an), informazio-bilketari eta berrikuntza-erronkak identifikatzeari buruzkoa.</p>
<p>BALORAZIO TAULAK</p>	
<p>Konparazioen pisua emaitza-elementuan</p>	<p>Emaitzak kudeatzeko konparazioak beti izan dira garrantzitsuak. Hala ere, kasu askotan, konparaziorako datuak biltzeko denbora asko behar izateaz gain, neurri handi batean ez ziren oso erabilgarriak eta ez zioten ekarpen handirik egiten erakundearen kudeaketari. Konparazioak izateak dakarren balio nagusiari berriro heltzeko, hala nola informazio horren izaera estrategikoari, benchmarkingari edo kudeaketa hobetzeko lortzen den ikaskuntzari, emaitzak baloratzeko taula aldatu da, aurretik aipatutako ideiak indartzeko eta erakundeek besteengandik ikas dezaten bultzatzeko (eta ez horrenbeste datuen konparazio hutsa izateko).</p>