

ERRENDIMENDU-AZTERKETA: ZERGATIK ETA NOLA EGITEN DEN

Ondorengo lerroetan errendimendu-azterketa zer den eta azterketariek zer eratako arazoak aurkitzen dituzten adierazten da. Normalean erabiltzen diren metodoei kritika egiten zaie batez ere eraginkortasuna eta produktibitatearen neurketan gehienbat oinarritzen direlako. Hemen metodo dimentsioanitzak proposatzen dira. Errendimendu-deskribapenaren eta azterketaren helburu eta erabilera ezberdinak aipatzen dira. Hilbiziko lau arazo jorratzen dira astiro samar. Nork egin behar ditu azterketak? Zer eratako errendimendu-deskribapen eta azterketak izango lirateke baliagarrien egoera ezberdinetan? Zer eskakizun izan beharko lituzke errendimendu-deskribapenak? Zer baldintzatan gertatzen da erabilgarrien errendimendu-informazioa? Azkenik, irazkin bat egiten da zuzendari eta beste enplegatu batzuek errendimendu-deskribapen eta azterketan pertsonalki inplikatzeko nola programa publikoetan baldintza hobek sortzen dituen erantzukizuna, malgutasuna eta ekimenari dago kienez.

NOLA EBALUATU ERRENDIMENDUA

Nola ebaluatu liteke jardun publikoa, esate baterako, eskola publikoaren errendimendua?

1. Erabilitako baliabideak neurtuz, hau da, kostuak, klase-orduak eta abar?

— Kostuak edo beste sarrera-neurriak errendimendu-neurri bezala erabiltzea ez dirudi oso bidezkoa denik-nahiz eta sarri egiten den zerbait izan. Programa publikoei

kritika egiten zaienean eraginkorrak ez direlako, politikariek sarritan erantzuten dute programa horietarako zenbat baliabide izendatu duten azpimarratuz. Gisa honetako arrazoiak azpian suposatuz eman behar da —nahiz eta ezezaguna izan— harreman positiboa dagoela sarreraren eta errendimenduaren artean edo gutxienez inbertsio eta emaitzen artean. (Ikerketa-auzia: Nola itxura dute produkzio-funtzio hauek jardun publiko mota ezberdinetan?)

2. Emaitzak neurtuz, esaterako, landutako ikasle-orduak, aztertutako ikasleak eta abar?

— Badirudi emaitzak neurtzea inbertsioak neurtzea baino metodo hobea izan litekeela. Baina emaitza neurriek zer esan nahi dute errendimenduz eta baliagarritasunaz gizarte-testuinguru batean? Zer garrantzi du azterketa-estatistikak, klaseak eta abarrek eskolaren baliagarritasunaz? Noski, zerbait esaten dute. Gutxienez, jarduera-nibelaren berri apur bat ematen dute (Ikerketa auzia: Zer koerlazio dago emaitzen eta jardueramota ezberdinetako inpaktoen artean?)

3. Kalifikapen-estatistikak bezalako emaitzen kalitate-balorazioak aztertuz?

— Kalifikapen-estatistikak eman lezake adierazgarriren bat "emaitzen" kalitateaz, baina bai baliozkotasuna eta fidagarritasuna oso auzitan jar daitezkeen zerbait dira. Guztiok dakigu kalifikapen altuak ematen dituzten eskolak ez direla derrigor eskola onak. (Ikerketa-auzia: Honek esan nahi du

beste informazio-iturriren bat daukagula eskola horren kalitatearen berri ematen diguna. Zeintzuk dira iturri horiek? Nondik sortzen da errendimendu on eta txarrari buruzko "aipua"?

4. Partehartzaileei galdetuz, hau da, ikasleei? irakasleei? jabeei eta beste "erabiltzaile" batzuei?

— Badirudi hau bide egokiagoa dela inpaktoa eta errendimenduari buruz informazioa eskuratzeko. Baina nola formulatu beharko litzateke galdera? Nola ebaluatu beharko lirateke erantzunak? Nola tratatu beharko lirateke seguraski sortuko diren eritzi ezberdinak? Politikotzat alde batera utzi eta berriro "estatistika objektibo"ra joz? Identifikatu ahala beraien berri emanek? Ebaluaketa subjektiboak egituratu eta ebaluatzeko saiatuz ezarritako erreferentzi markoren baten arabera?

Nire esperientzia da emaitza eta errendimendu-neurketa hiru zirkunferentzi neurritz emakume baten edertasuna neurtzea bezain balioa eskasekoa gerta litekeela... Neurketa horiek modu bateko informazioa ematen dute, baina ez nahitaez benetan garrantzizkoak diren zertzeladez. Honek ez du esan nahi emaitz eta errendimendu-neurketa baliogabea eta alferrikakoa denik. Alderantziz. Ekonomia estankatuko eta sektore publikoak baliabideen berrizendapena egin behar duen aldietan, neurketa hauek oso garrantzizkoak gerta daitezke. Progra-

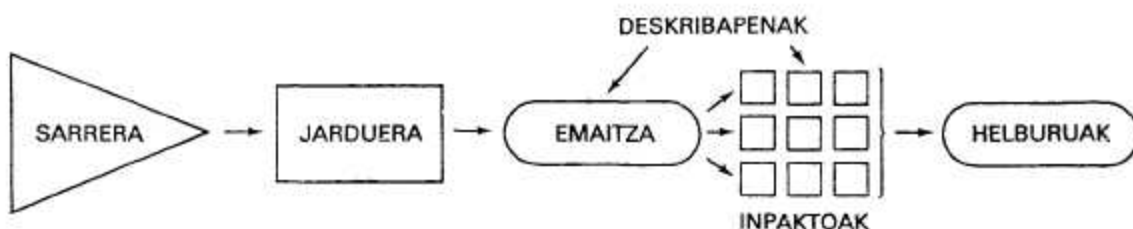
- "Emaitzak" jardueraren zuzeneko ondorioak dira, hau da, agentziak uzten dituen ondasun eta zerbitzuak.
- "Inpaktoak" jarduerak gizabanako eta erakundeetan dituzten efektuak dira.
- "Errendimenduak" esan nahi du zer puntutaraino jarduera edo agentzia bat bere helburuetara iristen den. Helburuak dimentsioanitzak badira, orduan errendimendua kontzeptu dimentsioanitzak da.

Alor publikoan erabakiak hartzean onurak sarritan intuizio hutsez finkatzen dira. Emaitz informazioa behar da, baina sarritan informazio hori kuantitatiboa eta kualitatiboa izan iiteke. Honek esan nahi du egoikiagoa dela *emaitz deskribapenaz* hitzegitea emaitz neurketaz baino. Bestalde eritzi-ezberdintasuna sor liteke talde ezberdinen artean, eta horregatik erreferentzi marko trinko bat izatea beharrezkoa da. Beraz deskribapen dimentsioanitzak hobea izan liteke osagai gutxi batzuk neurtzea baino.

Errendimendu-azterketak esan nahi du iraganeko eta orainaldiko jarduerak neurtzea etorkizuneko jarduerak zehaztu ahal izateko.

Emaitzak "Inpakto-sortzaile" bezala ikus daitezke. Inpakto hauek pausoz-pauso irudika daitezke errazio-katea luze batean zehar.

1. IRUDIA. PRODUKZIO-EREDU TRADIZIONALA



ma ezberdinen eta jardura-maila ezberdinen baliagarritasuna aitortzeko eran erabakiak hartu nahi badira, azterketak ezinbestekoak dira. Ez da harrizkoa, gutxienez OECD herrialdeetako gobernuetan behintzat segimendu eta ebaluaketaren premia inoiz baino handiagoa izatea.

ZER DA ERRENDIMENDU-AZTERKETA?

Definizio labur batzuk ematek hasiko gara:

Badirudi errutinazko erabakietarako nahikoa izaten dela errutinazko informazioa. Baina eraginkortasun eta efikazi kontzeptuak zehazten hasiz gero informazioa xeheagoak eta ugariagoak behar dira.

Suedian, Europako beste herrialde batzuetan bezala, programak aurrekonturatzeko joera 60. urteen erdi aldera sortu zen eta razionaltasuna, eraginkortasuna eta efikazia bereziki azpimarratu ziren. Baina laster sortu zen kritika: "*Jarduera publikoak ezin litezke pastelgintzako lantegiak kontro-*

latzeko egokiak izan litezkeen sistemez neurtu. *Jarduera publikoak baditu balio berezkoak ekonomi eraginkortasun eta razionaltasun terminotan aditzera ematerik ez dagoanak*".

Bestalde funtzionarien sindikatuek eta pertsonalaren administrazio eta trebaketa-rako erakundeek ere beren kritikak egin zituzten efikaziaren azpimarraketa horrek zenbait balio alde batera uzten zituela: partaidetza, garapen pertsonala, lan-baldintzak eta abar. Beraz, eraginkortasun kontzeptua zabaldu egin behar izan zen politikariek eta funtzionariek ikusten zizkieten hutsuneak betez.

Orain erabiltzen den eraginkortasun edo errendimendu-kontzeptuak esaten du gobernu-agentzia batek ongi funtzionatzen duela baldin eta bere helburuetara iristen bada:

- Bere baliabideak ekonomizatuz.
- Zerbitzu publikoari, kontu-emate publikoari eta prozesu egokiei dagozkien eskakizunak betez.
- Eta lan-atsegintasuna, lan-ingurune ona, lan-segurtasuna eta kodeterminazio eta garapen pertsonalerako ahalbideak enplegatuen segurtatuz.

Bistan dago honelako definizio batek zailagotu egiten duela inpakto orokorraren

balorazioa. Beronen arabera honela irudikatuko genuke produkzio-eredua.

Errendimendu-azterketetan zer alderki kualitatibo kontutan hartu behar den argitzeko Suediar Gobernuak egitasmo-piloto bat burutu du. Lehen fasea lau alderditara mugatu zen: plangintza, razionalizazioa, pertsonal-administrazioa eta pertsonal-trebaketara. Indikagailuak garatu eta arrakasta apur batekin testatu ziren, baina ikerketak adierazi zuen indikagailuak ez direla esanguratsuak testuinguru zehaztutan garatuak izan ezean.

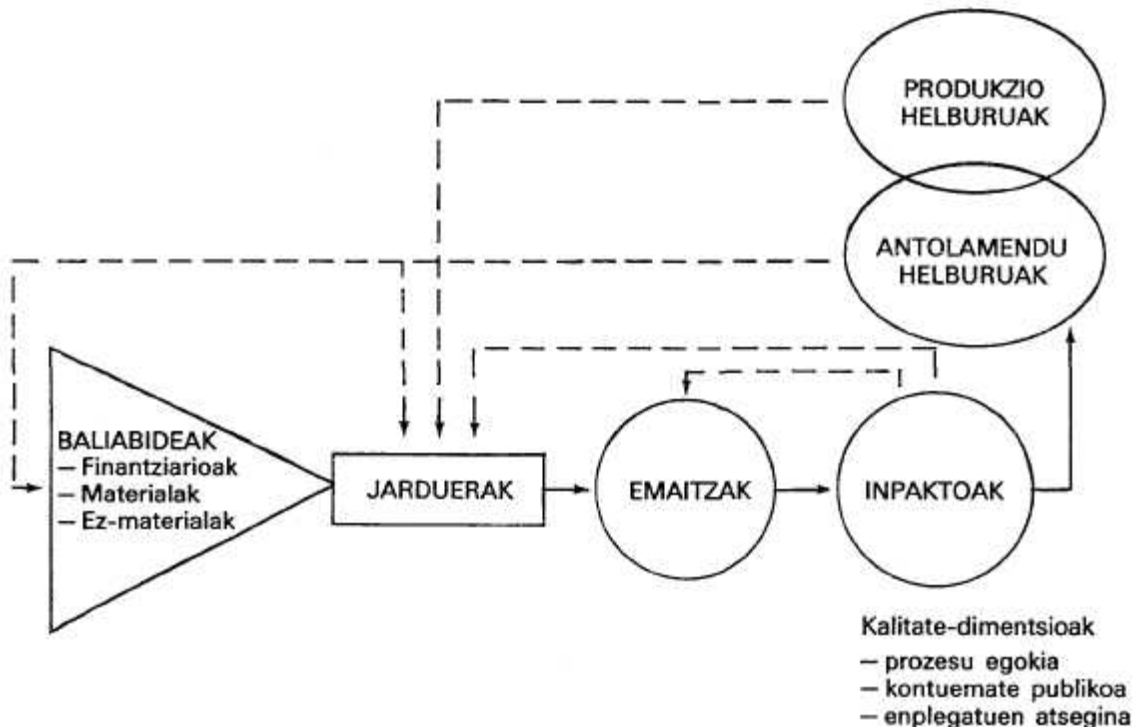
Erlebantzia eta neurgarritasunaren arteko gatazka atergabea izan zen.

Errendimenduarien deskribapena eta azterketa zer diren honela labur daiteke:

Errendimendu-deskribapena: j a r d u e r a baten onurak eta sakrifizioak termino kuantitatibo eta kualitatibozko terminotan identifikatzea eta adieraztea esan nahi du.

Errendimendu-azterketa: Errendimendu-deskribapen datuak elkarrekin harremanetan jartzea da, errendimendu-ereduekiko, jardueren helburuekiko eta abarrekiko.

Errendimendu-azterketak maila ezberdinak izan ditzake; apalena *deskribapen-maila* da, hurrengoa *segimendu-maila* eta aurreratuena *ebaluaketa* da.



Errendimendu-azterketaren zertarakoa.

Helburu ezberdinetarako erabil daiteke:

- Emaidza eta inpaktoen epaiketa egiteko.
- Plan bat bete den jakiteko.
- Lehentasun eta baliabide-izendapenean erabakiak gidatzeko.
- Kostuak murrizteko bideak bilatzeko.
- Produktu eta zerbitzuen kalitatea gehitzeko.
- Enpiegatuei berauen lanak testuinguru zabalago batean zer esan nahi duen adierazteko.

Guzti honek etorkizuneko jarduerak hobeto oinarritzeko aukera ematen du eta honelako galderei erantzun diezaike:

- Zer burutu da eta zer kostatu da? (Deskribapena).
- Jardueraren emaitzak akordioan al daude plan eta itxaropenekin? (Segimendua).
- Zer ondorio lortu dira, nor izan da onuradun eta zer kosturekin? Nola daude inpaktoak premiekiko? Nolako harremanean daude politika eta beste jomuga batzuekiko? (Ebaluaketa).

Errendimendu-azterketa baliagarria dela suposatzen duenari honako kontrargudioak egin lekizkioke:

1. Errendimendua "begiratzaillearen begian dagoela".
2. Erabakiek alde handiak izaten dituztela helburu, epe, maiztasun, garrantzi ekonomiko eta politiko, eragin pertsonal eta abarren arabera.
3. Errendimendu-informazioa era ezberdinetara egituratu eta aurkeztu daitekeela (kualitatiboki, kuantitatiboki).
4. Nahiz eta aztertzaileek aurkitu errendimendua eta ixaropenak ez datozela bat, honek ez du esan nahi derrigorrean aldaketak egingo direnik.

Hemendik lau auzi nagusi sortzen dira:

- a) Nork buratu beharko lituzke errendimendu-deskribapen eta azterketak?

- b) Zer errendimendu-deskribapen eta azterketa-mota izango lirатеke egoterra ezberdinetan?
- c) Zer eskakizun orokor egin beharko litzaizkieke errendimendu-deskribapenei?
- d) Zer baldintzatan gerta liteke baliagarrien errendimendu-informazioa?

ERRENDIMENDU-DESKRIBAPEN ETA AZTERKETAK NORK EGIN

Adituek egin beharko lituzketela esaten da eta normal dirudi. Baina zer eratako adituek? Gauzak laburtuz hiru eratako adituak bereiz daitezke:

1. Metodoetan adituak (estatistikalariak, soziologoak, ekonomilariak, operazio-ikertzaileak...) Hauek sarritan komunikazio-arazoak izaten dituzte ikerketapean sartzen diren pertsonekin.
2. Jardueran inplikaturiko adituak (konserbatismoa izaten dute errurik handiena).
3. Jardueraren onura hartzen duten adituak nolabait esateko, politikoak direla esan genezake.

Aditu metodologikoak bai errendimendu-deskribapenean eta bai errendimendu-azterketan, bietan behar dira, baina gaur egun hauek falta izatearen baino gehiegi besteen alorretan sartzearen arrisku handiagoa dago. Gerenteei "zama" kentzen diete askotan, erantzukizuna, autokritika eta helburu politikoak lortzeko bideak bilatzeko eginbeharretik libratuz. Askotan politikoek adituak kontratatzen dituzte beren erantzukizunari aurre ez egiteko.

ZEIN ERRENDIMENDU-DESKRIBAPEN ETA AZTERKETA MOTA LIRATEKE BALIAGARRIENAK?

"Errendimendua" eta "errendimendu ona" definitzea oso zaila da. Labur beharrez, auzi batzuen adibideak eskainiko ditut. Arazo askok eragiketekin zerikusi handiagoa dute jardueraren azken helburuekin baino Honek gerentearen ikuspegia adierazten du kanpotiko ebaluatzaile baten ikuspegia baino areago.

Errendimendu-azterketak honelako galderak egitea eska lezake:

KASUEN TRATAERA

—Zenbat kasu planteaiatu dira auzitan dagoen epean? Zenbat konpondu dira?

—Aldatu egin al da kasuen izaera? Zer joera nabari daitezke etorkizunerako?

—Kasu mota normaletarako zenbatekoa da trataera-denbora? Aldatu al da?

—Nolako da kasu-mota ezberdinen baliabide-eskaria? Aldatu al da?

—Zeintzu dira kontutan hartzeko kalitate-eskariak?* Behar bezala kontutan hartu al dira?

—Nolakoak dira bezeroen erreakzioak? Ulertzen al dituzte erabakiak? Ontzat eman al dituzte?

—Talde ezberdinek kontsumituriko baliabideak beren garrantzi erlatiboaren tamainakoak al dira?

ARAU, ERREGULAZIO ETA ABARREN EZARPENA

Errendimendu-azterketak kontutak har lezake arauen egokitasuna, beraien onura eta kostuak, beraiek betetzeko era eta abar. Gisa honetako jardueratan etika "demokratikoa eta legala" askoz garrantzi handiagoak dira egiten dituzten erakundeen lan-eraginkortasuna baino. Horregatik, gorputz arautzaileez kanpoko erakundeek egindako ebaluaketak osagarri oso baliotsu gerta litezke bametik eragindako ikerketen parean.

IKERKETA, MIAKETAK ETA GARAPENA

Maila honetan egin daitezkeen galderak hauek dira:

—Emaizak nola egokitzen dira asmotara? Zer baliabide-kopuru erabili da? Nola ko harremanean daude emaitzak eta kostuak planekiko? Aldaketarako arrazoirik?

—Zeintzu dira emaitzen kalitate-alderdi nagusienak? Emaizak asebetegarriak al dira zentzu honetan?

—Nola ari izan da egitasmo-administrazioa?

—Nola erabili dira emaitzak? Behar bezala aurkeztu al zaizkie erabiltzaile potentzia-lei? Behar bezala ulertu eta ustiatu al dituzte?

IKUSKARITZA ETA KONTROLA

Ikuskaritzak ugari erabiltzen dira sute-prebentzio, ingurugiro-babesketa, osasun-kontrol, langile-babesketa, errepide-segurtasuna eta abar bezalako guneetan. Honako galdera hauek egin daitezke hemen:

—Behar bezala burutzen al dira ikuskapenak?

—Zenbat "bezero" ikuskatu dira.

—Ohar eta aginduek zuzenketarik eragiten al dute?

—Hutsune nagusienak identifikatzeko aukerarik izan al da?

—Ikuskaritzak zer neurritaraino ekartzen du aurrezainketazko egintza?

—Behar adinako informazioarekin burutzen al dira ikuskapenak?

—Ikuskaritzek ba al dute eraginik lege eta arauak sorterazteko orduan?

Estatistikak oso garrantzizkoak izan daitezke ikuskaritzaren tamaina neurtzeko.

INFORMAZIOA ETA AHOLKARITZA

Errendimendu-azterketan kontutan izan behar dirá zen jopuntu-taldeetara iristerik izan den, eman den informazioaren munta, komunikazio-kanaleak, hartzaileentzako informazioak izan duen baliagarritasuna eta abar. Alderdi estatistikoak eta kualitatiboak uzartu behar dirá.

ZER ESKAKIZUN OROKOR EGIN BEHAR ZAIZKIO ERRENDIMENDU-DESKRIBAPENARI?

Aldian aldiko zirkustantziak oso kontutan harturik egin behar badira ere errendimendu-deskribapenak, ongi egindakoez honako sei ezaugarri hauek izan behar dituzte Suediar Auditoretza Nazionaleko Bulegoaren arabera: *Eskuragarritasuna, Ulergarritasuna, Anbiguitaterik eza, Osotasuna, Munta, eta Onargarritasuna.*

ZER BALDINTZATAN LORTZEN DU ERABILGARRITASUN HANDIENA ERRENDIMENDU-INFORMAZIOAK?

Bi baldintza oinarritzko daude: erabakihartzaileen aldetik onartua izatea. Jokaera desegokiak aldatzeko prestutasuna.

"Erabaki razionalak hartzeko"ereduak deiseinatu eta ezartzerakoan normalean suposatzen da arazoa emana dagoela eta aukera zuzena egitea beste irtenbiderik ez dagoela. Behar dena da helburu-funtzioa, iturrii buruzko datu muntadunak, murrizpenak eta abar, alternatibien analisiak eta bareian ondorioak eta azkenik soluziorik "hoberena". Guzti hau oso ongi dago, baina sarritan erabakia edonola hartzen da eta gero osatu egiten da. Aldaketak egiteko presutasunik ez badago, errendimendu-azterketak ez du ezertarako balio. Baina hau gauzak era egonkoian ikustea da. Behar bezala egindako errendimendu-deskribapen eta azterketek baliteke beten balio nagusia administrazio publikoan aldaketak egiteko joeraren baitan eragina izatea. Aurrez-aurre

dauden gertakariekin zaila da indarrak kontserbakorrenentzat ere aldaketa motibatuei ihes egitea. Erantzukizuna, malgutasuna eta ekimenak eskatzen bazaizkie, estrategiarik hoberenetako bat errendimendu-deskribapen eta azterketan konpremeti daitezela eskatzea da. Hiritar arduratsuak bezala egin beharra daukate. Eta adituek, orduan, laguntza eskaini ahal izango diete.

B1BLOGRAFIA

Performance Analysis - Why and How?:
Goran Arvidssonek idatziriko artikuluen itzulpen-laburpena, Xabier Mendigurenek burutua.

