



URTARRILA
ABENDUA

 **2022**



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



12 HILABETE AURRERA EGITEN

URTARRILA

EUSKALITEN 2022KO ESTRATEGIAREN LABURPENA

2022an, EUSKALITek alderdi eta jarduera hauetan jarri zuen arreta:

- **Kudeaketa Aurreratuaren potentziala bideratzea**, berrikuntza sustatzeko programen bidez (Innobideak-Kudeabide), Eusko Jaurlaritzarekin, foru-aldundiekin eta SPRIrekin lankidetzan arituz, bai enpresa berriak sartuz, bai gaur egun parte hartzen duten enpresei lagunduz.
- **Kanpo kontraste eta ebaluazio zerbitzuei balioa ematen jarraitzea**, enpresa berritzaileenei ikusgarritasun handiagoa emanez.
- **Zailtasunak dituzten enpresei laguntzea**, kudeaketa hobetzeko behar nagusiak kontuan hartuta.

- **Pertsonen kudeaketa, parte-hartzea eta talentua sustatzea**, erakundearen lehiakortasunerako elementu garrantzitsu gisa.



OTSAILA

INDUSTRIARI LAGUNTZEA

Otsailean, industria-enpresei laguntzeko lehen jarduerak jarri genituen martxan, eta urte amaieran emaitza hauek lortu ditugu:

- **555 enpresek** parte hartu dute **eraldaketa jardueretan** (ekintza eta ebaluazioa).
- **Innobideak-Kudeabide**, Eusko Jaurlaritzak, hiru Foru Aldundiek, SPRIk eta EUSKALITek sustatutako erakunde arteko programa: **235 kontraste** (52 kontraste berri, 86 berritze eta 97 eguneratze). 2014az geroztik, **1.800 hobekuntza-proiektu** baino gehiago egin dira.
- **Innobideak-Prestakuntza**: kudeaketaren oinarriko kontzeptuak aurkeztzen dituzten **42 saio**, eta **622 bertaratze**.
- **Industria, Kudeaketa Aurreratu eta Berrikuntza Euskadin txostena** argitaratu genuen, arlo horien garapenari eta lehiakortasunean duen eraginari buruzko datu eta ideia garrantzitsuekin.

- **28 enpresek**, jardunbide egokiak eta kudeaketa-esperientziak trukatzeko taldeetan parte hartu zuten.



MARTXOA

TALENTUA KUDEATZEKO JARDUNBIDE EGOKIEN SARIA

Kudeaketa Aurreratuako Klubaren Jardunbide Egokiaren Sariaren irabazleak Eroski eta Vicomtech izan ziren, eta Ezkerraldea Enkarterri Gurutzetzako ESIak (Osakidetza) Publikoaren sari berezia jaso zuten.

Eroskiren praktika ona zuzendaritza-postu *hutsak identifikatzeko, ebaluatze, garatzeko eta estrategikoki betetzeko prozesua izan zen, pertsona potentzialen bidez*. Prozesu horri esker, beharrezko pertsonak eta taldeak izan ditzakete, bai eta egun-go eta etorkizuneko estrategia betetzeko gaitasun egokiak bermatu ere, talentua zuzendaritza-postuetan sartuz eta garatuz.

Vicomtech-en proiektua *People CMMn (Capability Maturity Model) oinarritutako Talentuaren Zuzendaritzaren Eredua* izan zen, Carnegie Mellon-eko Unibertsitateak garatua. Ereduek kontuan hartzen ditu gaitasunak, horiek garatzea, lan-taldeak sortzea eta erakundearen kultura, motibazioa eta lanaren kudeaketa garatzea.

Praktika irabazleak EUSKALITeko Patronatuko kideek osatutako epai-mahai batek aukeratu zituen. Epai-

mahaiak **berritasuna, estrategiarekiko koherentzia**, eta praktiken **emaitzak** baloratu zituen. Gainerako hautagaiak **Sirimiri Zerbitzu Soziokulturalak, Santa María de Artagan Ikastetxea eta Ikerbasque Fundazioa** izan ziren.

Praktika guztiak gure **kudeaketa-bilatzailean** ikus daitezke.



APIRILA

EUSKADIKO LAU ENPRESEK BERRIKUNTZAREN AINTZATESPENA LORTU DUTE TXINAKO QUALITY INNOVATION AWARDEAN (QIA)

EGA Solutions, enpresak QIA 2021 nazioarteko lehiaketan **sari nagusia edo Award saria** lortu zuen. Gainera, beste hiru erakundeek, **Errioxa Garaia Komertzializatzaileak, Basque Culinary Center-ek eta VISESAk**, **Prize saria** jaso zuten beren kategorietan, 19 herrialdetako beste erakunde batzuekin batera (Israel, Suedia, Hungaria, Txina edo Espainia).

Pekinetik streaming bidez egindako ekitaldian, Espainiak 8 aintzatespen izan zituen, horietako 4 euskal enpresenak, eta herrialde sarituena izan zen, Txina, Israel, Suedia eta Finlandiaren aurretik.



MAIATZA

EUSKALITEN ETA IHOBEREN ARTEKO LANKIDETZA-HITZARMENA, EUSKAL ENPRESEN ARTEAN JASANGARRITASUNA SUSTATZEKO

Eusko Jaurlaritzaren Ingurumen Jarduketarako Sozietate Publikoak, **Ihobek eta EUSKALITek** hitzarmen bat sinatu dugu bi erakundearen arteko **lankidetzaz-esparru bat ezartzeko 2025era arte**. Esparru horrek euskal industriaren "trantsizio berdea" bultzatuko du, jardunbide egokiak balioetsiko ditu eta harreman-sareak aprobetxatuko ditu, euskal enpresei eta erakundeei beren estrategietan jasangarritasuna nazioarteko lehiakortasunerako eta lehiakortasuna hobetzeko lagungarri izan dakizkiekeen jarduerak garatzeko.

Ihoberen eta EUSKALITen artean sinatutako hitzarmena, bat dator Euskadiko Hitzarmen Berdearen helburuekin. Itun hori Eusko Jaurlaritzako Ekonomia-aren Garapen, Iraunkortasun eta Ingurumen Sailak sustatu du, eta helburua enplegua sortzen duen ekonomiaren suspertzea bizkortzea da, eraldaketa

digitala, ekologikoa eta soziosanitarioa balioa sortzeko lehiakortasun-aukera gisa hartuta.



EKAINA

EROSKI TALENTUAREN KUDEAKETARI BURUZKO CEX 2022 SARIKO FINALISTA

EUSKALITek, CEX-Bikaintasun zentroen presidentzia dugula, "**Talentuaren identifikazioa, kudeaketa eta garapena**" CEX 2022 Saria antolatu genuen, non bost erakunde finalisten jardunbide egokiak aurkeztu ziren, hala nola, **EROSKI (Euskadi), INYCOM (Aragoi), EULEN (Gaztela eta Leon), CAPSA FOOD (Asturias) eta ENCAMINA (Valentziako Erkidegoa)**.

Epaimahaiak, CEXen ordezkariak osatua, **Inycom** hautatu zuen, *MacGyver programa praktikoaren bidez. 2030 estrategia eta belaunaldi-erleboia prestatzea jardunbidearekin*, eta **Eroski finalista** izan zen.

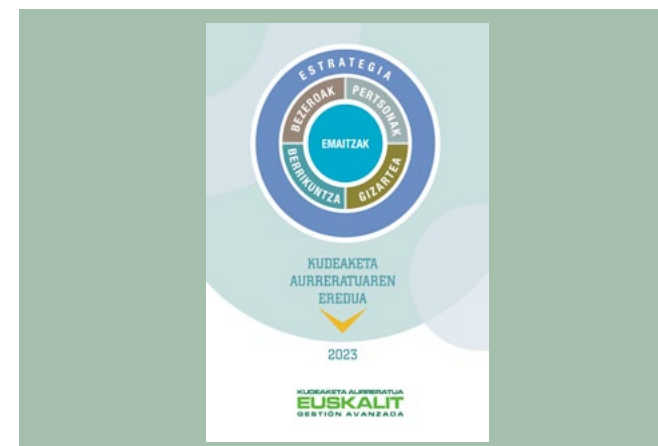


UZTAILA

KAE 2023 BERTSIO BERRIA

Kudeaketa Aurreratuaren Eredua (KAE) eguneratzen hasi ginen, hainbat ekarpen izan dituen: azken 4 urteetako joerak biltzea (kudeaketa-ereduak, zeharkako arloak, hala nola berrikuntza, jasangarritasuna...), urte hauetan zehar iritsi zaizkigun ideiak, ebaluatutako erakundearen eta ebaluatzaileen esperientzia, eta horren guztiaren azken adostasuna, sektore guztietako 25 erakundetako kudeaketa adituak diren pertsona talde batek gauzatu duena, eta EUSKALITen Patronatuak onartu duena.

Lankidetzaz horiei esker, 2023an zabalduko dugun **KAren bertsio berria** dugu.



IRAILA

GJHei BULTZADA EMATEA KUDEAKETA AURRERATUA BIDEZ

EUSKALITek, **Lehendakaritzak bultzatutako** markoa garatzeko lankidetzari ekin genion, **ETEen eta gainerako erakundearen kudeaketa Garapen Jasangarriko Helburuak (GJH) integratzeko**.

GJHein eta 2030 Agendarekin konprometitutako hainbat eragile eta erakunderen lankidetzarekin hasitako parte-hartze prozesuak **erreferentzia-marko erraz eta zorrotza** ekarriko du 2023an, lehiakortasun-elementu gisa integratzea erraztuko duena, aurrerapenak monotorizatuko dituen eta praktika onenak agerian jarriko dituen ebaluazio-eta aintzatespen-eskema bati eta GJH-Kudeaketa Aurreratu Ebaluazio Klub bati lotua, erakundeetan jakintza sortu eta partekatu ahal izateko, eta hori guztia, mota eta sektore guztietako erakundeetan hedatzea ahalbidetuko duena.



URRIA

KUDEAKETA AURRERATUAREN BILTZARRA: PROZESUEN BERRIKUNTZA ETA TALENTUAREN KUDEAKETA

700 pertsonak baino gehiagok parte hartu zuten EUSKALITEk Bilbon urriaren 19an eta 20an antolatu zuen **Kudeaketa Aurreratuko Biltzarrean**. Guztira, 12 erakundek partekatu zituzten praktika onak eta ikaskuntzak, **prozesuen berrikuntzari eta talentuaren, aniztasunaren eta inklusioaren kudeaketari buruz**, Kongresu honen ardatz nagusietako bi.

Biltzarraren lehen egunean, **Javier Ormazabal (Velatia)**, **Jone Nolte (ASLE)**, **Marian Ibarrondo (Eusko Jaurlaritzako Osasun Saila)** eta **Aitor Uriondo (Axular Lizeoa, Hezkuntza Kudeaketa Aurerratu Taldea)** bere erakundeek prozesuen berrikuntza txertatzeko dituzten erronka eta ikaskuntzak berrikusi zituzten. Gainera, sei erakundek haien prozesuen berrikuntza-proiektuak aurkeztu zituzten: **SPRI**, lehia-zaintzako tresnarekin; **Gipuzkoako Foru Aldundia**, BOOST aurkeztu zuena, herritarrei entzuteko tresna; **BNEFIX eta EHU**, ETEetan iraunkortasunaren arloan egindako aurrerapena ebaluatzeko eta monitorizatzeko gida; **EGA Masterrek**, EGA Solutions spin-off sortzeko egin duen ikasketa-prozesua; **Prosertek**-ek prestakuntzarako aplikazio mugikorra; eta azkenik, Osakidetza **Ezkerraldea Enkarterri Gurutzeta ESIak**, Prozesuak berdiseinatzeko metodologia.

Bigarren jardunaldian, Sergio Murillo, **Bizkaiko Gizarte Ekintzako diputatuak**, Ibon Antero, **Arrasateko Iraunkortasuneko eta Gizarte Eraldaketako arduradunak** eta Goizalde Santamarina **IMH**

Campuseko Prestakuntza eta Garapeneko arduradunak, gaur egun pertsonen kudeaketak dituen erronkak aztertzen zituzten. Eta jardunbide egokien artean, **APNABik** talentua bilatzeko eta hautatzeko prozesua azaldu zuen; **Bilbao Metropoli 30ek** eta **Bizkaia Talent-ek**, Talentia Skills programa; **Velatiak**, bere talentua identifikatu, erakarri eta lehiatzeko sistema; **Lantegi Batuak-ek**, pertsonen kudeaketari buruzko ikaskuntzak; **Mondragon Goi Eskola Politeknikoak eta Ferraguinox-ek**, HCD tresna, eta **Osartenek**, bere GARATUZ eredua, laneako segurtasuna, osasuna eta ongizatea garatzeko.

Kongresua osorik ikus dezakezu gure Youtube kanalean.

Aurkezpen guztiak gure kudeaketa-bilatzailean **daude eskuragarri.**



EUSKALITEK ETA EMAKUNDEK LANKIDETZA INDARTU DUTE BERDINTASUNA KUDEAKETA AURRERATUAN TXERTATZEKO

EUSKALITEk eta Emakundek lankidetzak hitzarmena berri genduen, Emakundek **Kudeaketa Aurreratuen Europako Astearen** barruan antolatutako **Berdintasuna Kudeaketa Aurreratuan** jardunaldian.

Bi erakundeek konpromisoa hartu dute enpresetan eta entitateetan Kudeaketa Aurreratuko berdintasuna lantzen eta gerturatzen jarraitzeko, jardunaldien eta materialen bidez, berdintasunak kudeaketaren erdigunean egon behar duela sinetsita.



URRIA

OARSOALDEA GARAPEN AGENTZIA, KUDEAKETA LABURREAN SEIGARREN EDIZIOAREN IRABAZLEA

25 erakundek hartu zuten parte **Kudeaketa laburrean** ekimenaren seigarren edizioan, mota guztietako ikus-entzunezko proiektuak aurkeztuz. Proiektu horiek jendeak nahiz epaimahai aditu baten baloratu zituzten, Mondragon Unibertsitatekoa (Ikus-entzunezko Fakultatea), Media Attack-eko eta EUSKALITEko pertsonen osatua.

Bideo irabazlea **Oarsoaldea Garapen Agentziarena** izan zen, gaur egun BADIA BERRIko produzioko burua den Mertxe Cordeirok bere laneratze prozesuan izandako gaitzitate testigantza jasotzen duena.

Gainera, **Bizkaiko Osasun Mentaleko Sarea-Osakidetzak**, **Athletic Club Fundazioarekin** batera, **Amateur bideo onenaren saria** jaso zuten, **Ariketa tresna terapeutiko gisa** eta osasun mentalean gizartea kontzientziatzeko tresna gisa lanarekin. Eta **Gorabidek**, **Eskerrik asko #boluntarioGorabide!** bideoarekin, **Publikoaren saria** lortu zuen, 600 pertsona baino gehiagoren balorazioa

jaso ondoren. Gainerako lan finalistak **Ahlstrom Munksjö Paper**, **Grupo Bentas** eta **Bilbao Basurto ESI-Osakidetza** izan ziren.

Esteka honetan ikus dezakezu sari-banaketa.

Eta sei bideoak beste esteka honetan.



AZAROA

ZORTZI ENPRESEK ORDEZKATUKO DUTE EUSKADI QUALITY INNOVATION AWARD 2022 EKITALDIAN

Tolosaldea ESI-Osakidetza, **ITP Aero**, **Cyber Surgery**, **CF Somorrostro**, **Nazaret** eta **Zabalburu** lanbide Heziketa, **UPV/EHU** (Ikasleen eta Enplegarritasunaren Errektoreordetza, Ikasleen zuzendaritza), **Spouted Bed Solutions**, **RKL Integral** eta **Estampaciones Rubi** dira Euskadi ordezkatzeko duten 8 erakundeak **Quality Innovation Award 2022an**. Nazioarteko fasean, Kazakhstanen lehiatuko dira 2023ko otsailean, parte hartzen duten gainerako herrialdeetako 500 erakunde baino gehiagorekin batera.



MIKROENPRESAK ETA STARTUPAK	EMAITZA ONAK
ETEak	RKL INTEGRALA
ENPRESA HANDIA	RUBI ESTANPAZIOAK
BERRIKUNTZA SEKTORE PUBLIKOAN	EHUko Ikasleen Zuzendaritza
BERRIKUNTZA HEZKUNTZA-SEKTOREAN	SOMORROSTRO, NAZARET ETA ZABALBURU-LANBIDE HEZIKETA
BERRIKUNTZA OSASUN-SEKTOREAN	CYBER SURGERY
EKONOMIA ZIRKULARRA	AERO LHI
BERRIKUNTZA POTENTZIALA	TOLOSALDEA ESI-OSAKIDETZA

ABENDUA

2022KO KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA EMATEA

Guztira **17 erakundek** jaso dute Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Saria, Euskadiko erakunde aurreratuena eta kudeaketa-praktika onenak dituztenak saritzeko.

Abenduaren 14an Donostian egin zen zeremonia batean, Eusko Jaurlaritzaren ordezkaritza zabala izan zuen; izan ere, **Arantxa Tapia** (Garapen Ekonomiko, Iraunkortasun eta Ingurumeneko Sailburua), **Beatriz Artolazabal** (Berdintasun, Justizia eta Gizarte Politiketako Sailburua), **Gotzone Sagardui** (Osasun Sailburua), **Jorge Arévalo** (Lanbide Heziketako Sailburuordea) eta **Gorka Iturriaga** (Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Zuzendaria) bertan izan ziren sariak banatzen.

Aurten, **Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Saria irabazi zuten, lau** erakunde hauek: **Elika Fundazioa, Artaganeko Santa Maria ikastetxea eta Somorrostroko Prestakuntza Zentroa**, Estrategia elementuan, eta **Tolosaldea ESI-Osakidetza**, Berrikuntzan.

Zilarrezko A jaso zuten: **Prosertek, S.L.** enpresa industrial eta **Axular Lizeoa Kooperatiba Elkarte, El Regato Ikastetxea** eta Ave Maria Ikastetxea hezkuntza zentroek.

Bestalde, brontzezko A jaso zuten: **Labekoa Industrial, S.L., Talleres Arrieta, S.A., Codesyntax, Neurtek Instruments, Intermodal Forwarding, S.L., Eragintza Fundazioa, Unión Deportiva la Merced, Artxandako Mertzetarrak Kirol Kluba** eta **Gernika-Lumoko Turismo Bulegoa**.

Era berean, **38 erakundek jaso zuten Kudeaketa Aurreratuaren Diploma**, EUSKALITen kanpo-kontrastea jasotzen duten eta Kudeaketa Aurreratu osatzen duten elementuak garatzeko konpromisoa erakusten duten erakundeei zuzenduta dagoena.

2022 SARITUAK

INDUSTRIA

BRONTZEZKO A

- LABEKOIA INDUSTRIAL, S.L.
- TALLERES ARRIETA, S.A.
- CODESYNTAX
- NEURTEK INSTRUMENTS
- INTERMODAL FORWARDING, S.L.

ZILARREZKO A

- PROSERTTEK, S.L.

EUSKAL SARIA ESTRATEGIAKO KUDEAKETA AURRERATUARI

- ELIKA FUNDAZIOA

HEZKUNTZA

ZILARREZKO A

- AXULAR LIZEOA KOOPERATIBA ELKARTEA
- EL REGATO IKASTETXEA
- EL AVE MARIA IKASTETXEA

EUSKAL SARIA ESTRATEGIAKO KUDEAKETA AURRERATUARI

- SANTA MARIA DE ARTAGAN IKASTETXEA
- SOMORROSTROKO PRESTAKUNTZA ZENTROA

OSASUNA

BERRIKUNTZAREN KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA

- TOLOSALDEA ERAKUNDE SANITARIO INTEGRATUA -OSAKIDETZA

HIRUGARREN GIZARTE SEKTOREA

BRONTZEZKO A

- ERAGINTZA FUNDAZIOA

KULTURA

BRONTZEZKO A

- UNIÓN DEPORTIVA LA MERCED
- ARTXANDAKO MERTXETARRAK KIROL KLUBA

TURISMOA

BRONTZEZKO A

- GERNIKA-LUMOKO TURISMO BULEGOA



BESTE GERTAERA GARRANTZITSU BATZUK

2022an, hainbat **sektore-programa** garatzen jarraitu dugu:

- **Merkataritza** (Merkabide programa): **202 denda.**
- **Kultura** (BDCC+Headabideen programa): **115 erakunde.**
- **Sektore publikoa** (Aurrerabide) eta **Q-epea**: **45 erakunde.**
- **Hezkuntza** (tailerrak eta lankidetzak Kalitatea Hezkuntzan Sarearekin): **112 zentro.**
- **Kirolak** (3K programa): **89 kirol-erakunde.**
- **Gizarte zerbitzuak** (Binklusion eta Elkarbizitza-unitateen proiektua) eta **Osasuna**: **134 erakunde.**
- **Hizkuntza-kudeaketa** (Bikain): sektore guztietako **28 erakunde.**

Garatu ditugun **kudeaketa-markoak** zabaltzen jarraitu dugu, arreta alderdi eta elementu zehatzetan jartzeko. Orain arte **9 marko** daukagu **hemen** deskargatu daitezkeenak.



Beste erakunde batzuei ere lagundu diegu gizartearen duten eragina garatzen, **46 ekitaldiren bidez; 38 pertsona langaberi ere lagundu diegu**, eta 5 GJHtan **oinarritutako 122 inpaktu** baino gehiagotan parte hartu dugu.



2022 JARDUEREN LABURPENA

HEDAPENA

125 sentsibilizazio ekintza eta jardunbide egokiak trukatzeari

7.593 laguntzaile birtual eta aurrez aurrekoak



ekitaldi Europako Astea

43

3.110
bertaratze



Kudeaketa Aurreratuko Klubaren Jardunbide egokien ekitaldia



EKINTZA

2.082 erakunde ekintza-programetan

KnowInn, kudeaketa-metodologiak ezartzea

1.181
asistentzia

Jardunbide egokien trukeko talde aurreratuak

104

erakunde hezkuntza, industria, osasun, kirol eta zerbitzuen sektorekoak



5S kluba

99 erakunde

208

lagun, klubeko jardueretan parte hartzen dutenak



EBALUAZIOA

498 erakunde ebaluatu edo diagnostikatu dira

+2.500 lagun baino gehiago Ebaluazio Klubetan

Kanpo ebaluazioa

17



Zerbitzu-gutunak (Q-epea)

4

erakunde



QIA

36

Kanpo kontrastea

42



ENTITATE LAGUNTZAILEAK

823



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Teknologi Parkea, 206 A
48170 ZAMUDIO

T: 94 420 98 55
euskalit@euskalit.net

EUSKO JAURLARITZA

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA



GOBIERNO VASCO

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE