



GARAIA

OSASUNERAKO SUSTAPENA

GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA

HIZKUNTZA-KUDEAKETA HOBETZEKO ETA
EUSKARAREN ERABILERA AREAGOTZEKO
PLANA

2026-2029

Durangon, 25-12-19

AURKIBIDEA

1. SARRERA.....	3
2. Proiektu honen zergatia?.....	3
3. APLIKAZIO-EREMUA.....	4
4. EGOERAREN IRAKURKETA ESTRATEGIKOA.....	4
5. DEFINIZIOA.....	6
6. EPEALDIRAKO HELBURUAK (2026-2029).....	8
7. PLANGINTZAREN ARDATZ ESTRATEGIKOAK.....	9
8. EKINTZA PLANA.....	9
9. KRONOGRAMA OROKORRA.....	16
10. BERMEAK.....	17
11. ANTOLAKETA ETA KUDEAKETA EREDUA.....	18
12. EBALUAZIOA ETA JARRAIPENA.....	19

1. SARRERA

Dokumentu honek GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Hizkuntza-kudeaketa Hobetzeko eta Euskararen Erabilera Areagotzeko Plan Estrategikoa jasotzen du. Plana 2025eko urria eta abendua artean diseinatu zuen GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresako Zuzendaritzak, AHIZE-AEK aholkularitzaren laguntza teknikoaz baliatuz.

Aztertu, osatu eta beharrezko moldaketak egin ostean, Zuzendaritzak onartu eta bere egin du Plana. Horrenbestez, datozen urteetan, Plan honek bideratuko du GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren hizkuntza-kudeaketari loturiko jarduera guztia.

Planak lau dokumentu ditu oinarri:

1. Bikain ziurtagirian aurkeztutako Autodiagnostiko txostena (2025).
2. BIKAIN ebaluazio-prozesuan identifikatutako hobekuntzarako proposamenak (Ebaluazio-txostena 2025).
3. GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Hizkuntza Politika Orokorra.
4. GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Hizkuntza Irizpideak.

Plana diseinatzeko prozesua 2025eko urritik aurrera gauzatu da, gaur arte. Zuzendaritzaren 3 bilera egin dira guztira, eta horietan pertsona hauek hartu dute parte:

- Ainhua Lauzirika
- Eider Sanchez
- Ixone Akarregi

Plana 2025eko abenduaren 19an onartu du GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Zuzendaritzak.

2. Proiektu honen zergatia?

Euskara GARAIA enpresaren oinarrizko osagaia da: nortasuna eta egiteko modua adierazten duen ezaugarria. Enpresaren helburua pertsonen eta komunitatearen ongizate emozionala sustatzea da, eta horretarako euskara lanabes nahitaezkoa da.

BIKAIN ebaluazio-prozesuak identifikatutako hobekuntza-proposamenek bidea markatu dute. Horregatik, Hizkuntza Kudeaketa Plan Estrategikoa diseinatzea beharrezkoa da:

egindako lana egonkortzeko, sistematizatzeko, atzerapausorik ez emateko eta hurrengo urteetako erronkei modu antolatuan heltzeko.

Plan hau ez da euskara plan tekniko bat, GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren etorkizuneko kudeaketa-ereduaren parte baizik. Euskara enpresaren nortasunaren parte da, baina nortasun hori kudeatu egin behar da, egonkortasuna eta etorkizuna bermatzeko. Zuzendaritzak gidatu du prozesua eta aurrera begira ere horrela izango da.

3. APLIKAZIO-EREMUA

Hizkuntza-kudeaketa hobetzeko eta Euskararen Erabilera Areagotzeko Planak GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresako kide guztiengan izango du eragina. Eta barne-antolaketan eta lan-hizkuntzan, zein kanpo-zerbitzuan garatuko da.

GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Planak 4 urteko iraupena izango du: 2026ko urtarrilean hasi eta 2029ko abendua arte martxan egongo da.

4. EGOERAREN IRAKURKETA ESTRATEGIKOA

Euskara Planaren abiapuntua izan dira: Bikain ziurtagirian aurkeztutako Autodiagnostiko txostena (2025); BIKAIN ebaluazio-prozesuan identifikatutako hobekuntzarako proposamenak (Ebaluazio-txostena); eta hizkuntzen kudeaketaren egoeraren irakurketa sintetiko eta estrategikoa. Hurrengo paragrafoetan jasotzen dira aldagai nagusiak:

4.1. Indargune nagusiak

- Sorreratik euskaraz funtzionatzen duen enpresa.
- Enpresako bazkideen euskarazko gaitasun sendoa.
- Osasun mentala eta emozionala euskaraz lantzeko gaitasuna duen ekipo espezializatua.
- Arreta pertsonalizatua euskaraz.
- Tokiko eragileekin eta hezkuntza-komunitatearekin harreman sare euskalduna.
- Euskarazko material propioa sortzeko esperientzia (formazioak, gidak, hitzaldiak...).
- Marka irudi koherentea, hizkuntza eta balioak lerrokatuta.

- Enpresa zonaldea euskaldunean kokatua
- Enpresa LANDUE komunitateko kide
- Enpresaren jarduera-eremua eta merkatuaren ezagutza sakona: euskarak balio erantsia eman.
- Lanpostu euskaldunak sortzea eta bultzatzea.

4.2. Hobetu beharreko eremuak

- Baliabide tekniko eta material batzuk gazteleraz soilik eskuragarri.
- Terminologia tekniko espezializatuan bateratze falta edo erreferentzia gutxi.
- Kanpo-kolaboratzaile edota hornitzaile guztiek euskara gaitasuna ez izatea.
- Orain arte Hizkuntza Politika eta Hizkuntza Irizpiderik ez izatea.

4.3. Arrisku nagusiak

- Gazteleraren nagusitasuna osasun mentalaren arloko baliabideetan.
- Merkatu digital globalizatuan hizkuntza hegemonikoen presioa.
- Bezero edo erakunde batzuek hizkuntza eskakizunik ez izatea.
- Euskararen erabilera mugatua gazteen artean, zenbait eremutan.
- Baliabide teknologiko edo plataforma batzuen euskarazko gabeziak.

4.4. Aukerak

- Administrazio publikoek eta tokiko erakundeek euskarazko zerbitzuak balioestea eta lehenestea.
- Osasun mentalaren arloan euskarazko eskaintza espezializatuaren eskasia.
- Hezkuntza eta familia eremuetan euskarazko formakuntzaren eskaera gero eta handiagoa.
- Komunitatean erreferente bihurtzeko aukera (osasun emozionala + euskara uztartuz).
- Sare euskaldun profesionaletan parte hartzea eta aliantzak sortzea.
- Gizartean gero eta kontzientzia handiagoa hizkuntza eta ongizate emozionalaren arteko loturaz.

- Lanpostu euskaldunak bultzatzea.

5. DEFINIZIOA

Zer da?

Hizkuntza-kudeaketa Hobetzeko eta Euskararen Erabilera Areagotzeko Plana enpresaren hizkuntza-jarduerak bideratzeko ibilbide-orria da. Planak erakundeko alor guztietan (kide, prozesu eta negozio-lerroetan) eragina izango du, eta helburu hauek ditu:

- Enpresan orain arteko lortutako euskararen erabileran atzera ez egitea.
- Hizkuntza-erabileraren arauak zehaztea.
- Helburu estrategikoak eta neurriak ezartzea.
- Hizkuntza-kudeaketari lotutako jarduerak koordinatu eta jarraipena egitea.

Zein helburu du?

Planaren helburu nagusia da:

1. GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren hizkuntzen funtzioa eta lekua zehaztea, bere izaera eta jarduerari lotuta.
2. Orain arteko bideari segida emanez, euskararen erabilera nabarmendu eta sustatzea, barneko zein kanpoko esparruetan.
3. Barne-mailan euskara lan-hizkuntza nagusi gisa sistematizatzea.
4. Kanpo-mailan hizkuntza-berdintasuna sustatzeko euskararen erabilera lantzea eta bi hizkuntza-ofizialen erabilera sistematizatzea.
5. Hizkuntza-berdintasuna erakundearen kulturean eta sisteman txertatzea.

Helburu horiek lortzeko, diagnostiko bat egin da enpresaren egoera linguistikoa eta helburuak zehazteko, baita eragiteko estrategiak diseinatzeko ere.

Nork garatuko du?

Planak erakunde guztiari eragiten dio, bere osotasunean, eta gainerako lan-esparru eta jardunbideetan bezala, bera betetzeko ardura nagusia Zuzendaritzak du; horrek zehaztu, osatu eta aplikarazi beharko ditu Plana garatzeko erabaki eta neurriak.

Nola dago egituratuta?

Prozesuaren diseinuan oso presente egon dira Eusko Jaurlaritzaren VI. plangintzaldia (indarrean gaur egun), inguruko errealitate soziolinguistikoa eta GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren ezaugarriak eta beharrak.

Planaren antolaketa egungo erreferentzia-marko estandarrean (EME) oinarritu da. Era berean, erakundearen jardueran eragiteko, alderdi hauek balioetsi dira: erabilera/presentzia, ezagutza, motibazioa eta instituzionalizazioa.

Planaren **iraupena lau urtekoa izango da, 2026 eta 2029 artean**. Tarte horretan adostutako irizpide eta neurriak gauzatuko dira, eta hauek izango dira horiek burutzeko ezaugarriak:

- **Kolektiboa eta integrala:** kide guztiengan izan nahi du eragina.
- **Zeharkakoa:** erakundeak kudeatzen dituen alor guztietan du eragina. Epe ertainerako eta luzerako estrategia da.
- **Dinamikoa:** mailakatua da, etengabe moldatzen dena.
- **Malgua:** dauden behar eta aukeren arabera sortzen da.

Plana **kudeaketa aurreratuko parametroetan** dago kokatuta; izan ere, emaitza optimoen eta jasangarrien bermea da, eta eraginkorragoak izateko balio du. Zehazki, onura hauek dakartza:

- Erakundeak markatutako estrategia inplementatzeko balio du.
- Beharrezko informazioa modu azkarrean kudeatzen laguntzen du.
- Koherentea da erakundeak transmititutako printzipio, kultura eta balioekin.
- Arina, sinplea, malgua eta moldakorra.
- Arazoak konpontzen ditu, sortu ordez.
- Emaitzetara bideratua.
- Bezeroei begirakoa.
- Autokudeaketa, pertsonen parte-hartzea eta euren inplikazioa bultzatzen ditu.
- Erakundearen jardueren etengabeko hobekuntza bermatzen du (PDCA zikloa).

6. EPEALDIRAKO HELBURUAK (2026–2029)

Hizkuntza-kudeaketa hobetzeko eta euskararen erabilera areagotzeko 2026–2029ko Planak ezarritako irizpideak betetzen lagunduko du, betiere kideekin, bezeroekin, erakunde publikoekin, hornitzaileekin eta abarrekin sortzen diren beharrei erantzunez.

2026–2029 epealdiko helburu estrategiko orokorrak ondorengoak izango da:

GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren izaera euskalduna indartzea da Plan honen xede nagusia; hizkuntzen kudeaketa aurreratua bidez euskara barne-funtzionamenduan eta bezeroekin harremanetan euskara nagusi izango duen hizkuntzen kudeaketa sistematizatzea eta eraginkortzea, enpresaren kudeaketan erabat txertatuz.

Horrela, euskarak duen balio estrategikoa eta enpresari ematen dion balio erantsia merkatu posizionamenduan nabarmendu nahi du, enpresaren nortasunaren eta jardueraren muinean kokatuz.

Euskara enpresaren marka-bereizgarria izatea eta gizarte erantzukizun argia transmititzea.

Helburu hori lortzeko, hiru ekintza-ardatz nagusi definitzen dira:

1. Zerbitzu eskaintzan euskararen presentzia bermatuko duen hizkuntzen kudeaketa arduratsua egitea eta kalitatezko zerbitzu integrala eskaintzea.
2. Euskararen erabilera sustatzea eta normalizatzea enpresaren jarduera guztietan (barne-prozesuetatik kanpo-harremanetara), hizkuntzen erabilera eraginkorra eta koherentea bermatuz.
3. Erakunde publikoekin eta hezkuntza-komunitatearekin elkarlana sustatzea, enpresaren euskarazko eskaintza beharretara egokitzeko.

Zeharkako helburu hauek landuko dira:

- 1 Hizkuntza Politika, Irizpideak eta hizkuntzak kudeatzeko sistema zehaztea eta ezartzea.
- 2 Bezeroekin harremanetan eta ematen diren zerbitzuetan hizkuntza-berdintasuna bermatzea.
- 3 Urrezko Bikain ziurtagiria eskuratzea.

Helburuak faseka antolatzea/antolatuta:

1. 2026-2027 Oinarriak eraikitzea: Kudeaketa sisteman integratzeko lehengo urratsak ematea eta lehentasunezko prozesuak sistematizatzea.
2. 2028-2029 Hedapena eta finkatzea: Enpresaren Kudeaketa sistema eta Aginte panel orokorrean kokatzea eta euskararen normalizazioan erreferente gisa kokatzea.

7. PLANGINTZAREN ARDATZ ESTRATEGIKOAK

Hizkuntza Politika Orokorra eta diagnostikoan identifikatutako beharretatik abiatuta eta EMEn 3 ardatzetan oinarrituta, plangintza honetako ardatz estrategikoak definitu dira.

1. ARDATZA	Kudeaketa eta Estrategia – Hizkuntza-kudeaketarako egitura eta prozedurak sortzea.
2. ARDATZA	Sentsibilizazioa, Lidergoa eta Aliantzak – Kultura aldaketa bultzatzea
3. ARDATZA	Komunikazioa Korporatiboa eta Hizkuntza-paisaia –Komunikazio korporatiboan euskararen balio estrategikoa kokatzea
4. ARDATZA	Bezeroekiko harremana eta zerbitzu-eskaintza – Euskarazko zerbitzua etengabe hobetzen joatea
5. ARDATZA	Barne Prozesuak, Komunikazioa eta Euskara Gaitasuna – Euskaraz sortzea eta lan egitea.

8. EKINTZA PLANA

Atal honetan jasotzen da GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresaren Hizkuntzak Kudeatzeko eta Euskararen Erabilera Areagotzeko Plangintza operatiboki garatzeko ekintza-plana. Ekintza-planaren helburua da plangintzan definitutako ardatz estrategikoak eta helburu zehatzak eguneroko jardunera eramatea, modu planifikatuan, neurgarrian eta jarraipena ahalbidetuz.

Ekintza-planaren aplikazioa urtez urteko plan operatiboen bidez gauzatuko da, eta planaren indarraldian zehar egokitu eta eguneratu ahal izango da. Jarraian aurkezten dira planeko **ardatz estrategiko bakoitzerako ekintza-taulak**.

A. ESTRATEGIA

1. ARDATZA: KUDEAKETA ETA ESTRATEGIA

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
1.1. Zuzendaritzaren rola zehaztea (lidergoa)	Zuzendaritzaren lidergoa eta eredugarritasuna aztertu, zehaztu eta garatu.	Zuzendaritza	Urtero	HPO eta HI-ak betetze maila
1.2. Hizkuntza Kudeaketa Arduraduna (HKA) finkatzea	Arduraduna izendatu, aktibatu, eskuduntzak eta egitekoak finkatu	Zuzendaritza + HKA	2026	Arduradunaren izendapena
	Urteroko lehentasunak definitu.	HKA	Urtero	Urteroko planaren zehaztapena
	Urte bukaeran egindako lanaren ebaluazioa eta hobetzekoak identifikatu	HKA	Urtero	Planaren betetze maila
1.3 Hizkuntza Politika eta Hizkuntza Irizpideak lantzea, ezagutaraztea eta integratzea	Hizkuntza politika eta Hizkuntza Irizpideak lantaldearekin landu, kide bakoitzari nola eragiten dion zehaztu.	Zuzendaritza + HKA	2026-2027	Dokumentuak landu eta aplikatu
	Barne-prozeduretan txertatu.	HKA	2026-2027	% aplikatutako barne-prozedurak
	Hizkuntza Irizpideak betetzeko baliabideak definitu eta aktibatu: prestakuntza, tresnak, kontratazioa,...	Zuzendaritza + HKA	Urtero	Baliabideen esleipena
1.4 Urteko plana eta baliabideak esleitzea.	Urteko ekintza-plana zehaztu	Zuzendaritza + HKA	Urtero	Urteko plana eta baliabideak
	Beharrezko baliabideak aurreikusi	HKA	Urtero	Baliabideen esleipena
	Urtero balorazioa egin: desbideraketak jaso eta hobetzekoak identifikatu.	HKA	Urtero	Planaren betetze maila

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
1.5 Hizkuntza Politikaren adierazleak eta jarraipen-sistema ezartzea	Adierazle orokor neurgarriak adostu	Zuzendaritza	2026	Adierazleen koadroa
	HPO eta Hizkuntza Irizpideen jarraipen sistema inplementatu	Zuzendaritza + HKA	2026	Jarraipen sistema aplikatzea
1.6 Ziurtagiri-ibilbidea egitea	Bikainerako autoebaluazioa egin eta ondorioen arabera kanpo-ebaluaziorako bidea abiatu.	Zuzendaritza + HKA	2029	Autodiagnostikoa
	Autodiagnostikoaren emaitzen arabera, hobekuntza-plana zehaztu	Zuzendaritza + HKA	2029	Ziurtagiriak / ebaluazio-txostenak
1.7 Kontratazioan hizkuntza-aldagaia txertatzea	Langileen kontratazioan Hizkuntza Irizpideak txertatu	Giza Baliabideak	2026-2029	Langileen kontratazioan Hizkuntza Irizpideak bermatu (%100)
	Produktuen kontratazio/erosketetan Hizkuntza Irizpideak txertatu	Giza Baliabideak	2028-2029	Produktuen kontratazio/erosketetan Hizkuntza Irizpideak bermatu (%80).
	Urtero gardentasun-txostena argitaratu, enpresaren balioak kanpo-komunikazioan indartuz	Giza Baliabideak	2029	Gardentasun txostena
1.8. Enpresako kideen parte-hartzea sustatzea, asebetetzea neurtzea eta hobekuntza ezartzea	Proposamenak jasotzeko eta informazioa zabaltzeko kanalak aktibatu eta zabaltu	HKA	2027-2029	Kanalak aktibatu
	Kideen asebetetzea neurtzeko sisteman hizkuntzen kudeaketa eta euskararen erabilera kokatu	HKA	Urtero	Galdetegiaren emaitzak

2. ARDATZA: SENTSIBILIZAZIOA, LIDERGOA ETA ALIANTZAK

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
2.1. Ongizate emozionala eta euskararen arteko loturaren lantzea (sentsibilizazioa)	Formazio-saioak eta kanpainak garatu	HKA	2028-2029	Egindako eskaintza eta parte hartzea
2.2 Euskararen erabilera sustatzeko erronketan parte-hartze publikoa (lidergoa)	Ekitaldietan parte hartu, babestu eta zabaltu	HKB	Etengabe	Ekitaldi kopurua
2.3. Euskaraz lan egin nahi duten enpresekin aliantzak aztertzea eta aukeren arabera garatzea	5 enpresarekin elkarlana	Zuzendaritza	2028-2029	Lankidetzak kopurua
	Esperientziak partekatu	Zuzendaritza	2026-2029	Ekimen kopurua

B. ZERBITZU-HIZKUNTZA**3. ARDATZA: KANPO-KOMUNIKAZIOA, HARRERA ETA HIZKUNTZA-PAISAIA**

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
3.1 Euskara enpresaren markan txertatzea	Marka-balioetan euskara jasotzea	Zuzendaritza	2026	Ingurune digitalean adieraztea Lizitazioetan kokatzea
	Irudi korporatiboan eta berari lotutako euskarri eta kanaletan Hizkuntza Irizpideak bermatu eta euskararen balioa indartu	HKA	2026-2029	Euskaraz edo ele bitan %100
3.2 Hizkuntza-paisaia	Euskaraz edo ele bitan: Euskaraz bakarrik (% 60) + Euskara lehenetsita (%40)	HKA	2026 - 2027	Euskaraz edo ele bitan %100
3.3 Harrera euskaraz	Euskara proaktiboki eskaintzeko harrera-protokoloa definitu eta jarraipena egin.	Harrera	Etengabe	Protokoloa aplikatuta
	Bezero eta herritarren hizkuntza-hatua erregistratu.	Harrera	Etengabe	Protokoloa aplikatuta

4 ARDATZA: BEZEROEKIKO HARREMANA ETA ZERBITZU-ESKAINZA

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
4.1 Kalitatezko euskarazko zerbitzu integrala eskaintzea	Enpresak bezeroei begira duen kanal eta euskarri guztietan euskarazko eskaintza adierazi.	HKA	Etengabe	Kanal eta euskarri guztiak egokituta
	Euskarazko eskaintzaren etengabeko hobekuntza eta berrikuntza garatu, erreferente izan.	Zuzendaritza	Urtero	Eskaintza
	Ongizate komunitarioaren sustapenean dauden eta sortuko diren beharren ikerketa eta hausnarketa egin, hizkuntza aldagaia kokatuz.	Zuzendaritza	Urtero	Beharren ikerketa hizkuntza aldagaia kokatuta
	Bezeroen esperientzian hizkuntzen kudeaketa protokolarizatu eta sistematizatu	HKA	2026-2027	Protokoloa aplikatuta
	Erakunde publikoekin eta hezkuntza-komunitatearekin elkarlana sustatu, enpresaren euskarazko eskaintza beharretara egokitzeko.	Zuzendaritza	2026-2029	Proiektu kopurua
4.2 Hizkuntza-berdintasuna eta euskararen sustapena eta ongizate emozionalaren arteko loturak aztertzea, ikertzea eta eskaintza egokitzea	Osasun mentala eta hizkuntza propioen arteko lotura landu: ikertu, diskurtsiboki elikatu, zabaldu.	Zuzendaritza	2028-2029	Argitalpenak

C. LAN-HIZKUNTZA

5. ARDATZA: BARNE PROZESUAK, KOMUNIKAZIOA ETA GAITASUNA

Estrategia (Helburua)	Ekintza nagusiak	Arduraduna	Epea	Adierazleak
5.1 Barne-dokumentazioa eta barne-prozedurak euskaraz egotea	Langile berrien ahozko zein idatzizko harrera-prozesu osoa euskaraz eta HPO hasieratik azaldu.	Giza Baliabideak	2026-2027	Prozedura eguneratuak
	Dokumentu estandarizatuak euskaraz (lan-kontratuak, nominak,...)	Giza Baliabideak	2027-2029	%90 Dokumentuak euskaraz
	Lanerako aplikazio eta sistema nagusiak euskaraz	Giza Baliabideak	2028-2029	Euskaraz eskaintzen diren aplikazioen %100
	Ikasleen praktikaldi osoa euskara eta ikastetxeekin elkarlana garatua, talentua erakartzeko	Giza Baliabideak	2027-2028	Prozedura eguneratuak
5.2 Barne-komunikazioa euskara hutsean egitea	Barne-komunikazioan Hizkuntza Irizpideak bermatu.	HKA	Etengabe	%100 betetzea
	Barne-bilera guztiak euskaraz egin	HKA	Etengabe	%100 betetzea
5.3. Sortze-hizkuntzatik hasita, lan-prozesu osoa euskaraz garatzea (gaitasuna)	Lanpostuen hizkuntza eskakizunak hizkuntza irizpideen arabera definitu eta langileen hizkuntza-profila erregistratu	Giza Baliabideak	2026-2027	%100 betetzea
	Sortzez euskaraz egiten diren dokumentu eta prozesuak identifikatu, sistematizatu eta dokumentatu	HKA	2028-2029	% 90 prozedura dokumentatuak
5.4 Prestakuntza	Langileen hizkuntza-beharrak ezagutu eta trebakuntza baliabideak identifikatu	HKA	Urtero	Beharren eta baliabideen mapa

9. KRONOGRAMA OROKORRA

Irakurketa-gakoa

1. ● = ekintza aktiboa / garapenean
2. ○ = prestaketa / definizioa
3. ★ = mugarri estrategikoa

ARDATZA 1: Kudeaketa eta Estrategia	2026	2027	2028	2029
1.1. Zuzendaritzaren rola zehaztea (lidergoa)	○	★	●	●
1.2. Hizkuntza Kudeaketa Arduraduna (HKA) finkatzea	○	★	●	●
1.3 Hizkuntza Politika eta Hizkuntza Irizpideak lantzea, ezagutaraztea eta integratzea	○	★	●	●
1.4 Urteko plana eta baliabideak esleitzea.	○	●	●	●
1.5 Hizkuntza Politikaren adierazleak eta jarraipen-sistema ezartzea	○	★	●	●
1.6 Ziurtagiri-ibilbidea egitea			○	★
1.7 Kontratazioan hizkuntza-aldagaia txertatzea	○	★	●	●
1.8. Enpresako kideen parte-hartzea sustatzea, asebetetzea neurtzea eta hobekuntza ezartzea	○	●	★	●
ARDATZA 2: Sentsibilizazioa, lidergoa eta aliantzak	2026	2027	2028	2029
2.1. Ongizate emozionala eta euskararen arteko loturaren lantzea (sentsibilizazioa)			○	★
2.2 Euskararen erabilera sustatzeko erronketan parte-hartze publikoa (lidergoa)	●	●	●	●
2.3. Euskaraz lan egin nahi duten enpresekin aliantzak aztertzea eta aukeren arabera garatzea			○	★
ARDATZA 3: Kanpo-komunikazioa, harrera eta Hizkuntza-paisaia	2026	2027	2028	2029
3.1 Euskara markan txertatzea	○	★	●	●
3.2 Hizkuntza-paisaia	○	★	●	●
3.3 Harrera euskaraz	○	★	●	●

AR DATZA 4: Bezereokiko harremana eta zerbitzu-hizkuntza	2026	2027	2028	2029
4.1 Kalitatezko euskarazko zerbitzu integrala eskaintzea	○	●	●	★
4.2 Hizkuntza-berdintasuna eta euskararen sustapena eta ongizate emozionalaren arteko loturak aztertzea, ikertzea eta eskaintza egokitzea			○	★
AR DATZA 5: Barne-prozesuak, komunikazioa eta gaitasuna	2026	2027	2028	2029
5.1 Barne-dokumentazioa eta barne-prozedurak euskaraz egotea	○	★	●	●
5.2 Barne-komunikazioa euskara hutsean egitea	●	●	●	●
5.3. Sortze-hizkuntzatik hasita, lan-prozesu osoa euskaraz garatzea (gaitasuna)		○	★	●
5.4 Prestakuntza		○	●	★

10. BERMEAK

Plan honek berebiziko garrantzia duenez, enpresaren politika eta estrategia orokorrean txertatuko da. Ildo horretan, Zuzendaritza izango da lidergoa izango duena, eta, Hizkuntza Politikan jasota dagoen bezala, bera izango da proiektua gauzatzearen arduradun nagusia. Nahitaezkoa izango da GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresako Kide orok ezarritako hizkuntza-irizpideak betetzea, bere errealitatetik abiatuta.

Laburbilduz hauek dira GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresak *Hizkuntza-kudeaketa hobetzeko eta euskararen erabilera areagotzeko Plana* gauatzeko hartuko dituen konpromisoak:

Honako berme hauek izango dira Hizkuntza Politika Orokorra betetzeko:

- 1 Zuzendaritzaren egin beharra izango da HPO betearaztea. Eta GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresako kide guztien ardura izango da ezarritako Hizkuntza Irizpideak betetzea.
- 2 Planak proiektu estrategikoen dimentsioa izango du.
- 3 Aurrekontu-baliabideak, giza baliabideak eta teknikoak ezarriko dira.
- 4 Kide guztien arteko lankidetzan garatuko da. Bakoitzak argi izango du zein Hizkuntza Irizpide bete behar duen eta nola garatuko dituen.
- 5 Gardentasuna izango da GARAIA OSASUNERAKO SUSTAPENA enpresa osatzen duten pertsonetikiko komunikazioan eta parte-hartzean.

- 6 Hizkuntza Politika Orokorrean zehaztutakoa garatzeko eta sor daitezkeen beste hizkuntza-proiektu batzuk ezartzeko, komunikazioa eta lankidetzak bultzatzeko da gizartearekin, erakundeekin, enprekin eta euskalgintzako eragileekin.
- 7 Hizkuntza Politikarekin lotutako jardura eredugarria izango da eta agente traktore gisa jardungo da, praktika eredugarriak eta ikasitakoa zabaltzeko prestutasunez.
- 8 Hizkuntza-kudeaketaren kalitatea bermatuko da, Bikain ziurtagiria bost urtean behin berrituz eta etengabeko hobekuntzarako bokazioz.

11. ANTOLAKETA ETA KUDEAKETA EREDUA

11.1. Hizkuntza-kudeaketarako egitura

Maila estrategikoa: Zuzendaritza (babes eta erabakiak).

Maila teknikoa: Hizkuntza Kudeaketa Arduraduna (HKA) – koordinazioa eta jarraipena.

11.2. Ardurak eta funtzioak

Zuzendaritza: Planaren babes estrategikoa, baliabideak, erabaki garrantzitsuak.

HKA: Planaren exekuzioa, komunikazioa, diru-laguntzen kudeaketa.

Langileak: Parte-hartzea, proposamenak, ekintzetan inplikatzeko.

11.3. Erabakiak hartzeko prozedurak

Plan orokorreko aldaketak: Zuzendaritzak onartu.

Ekintza aldaketak: HKA-k proposatu, Zuzendaritzak berrestu.

Aurrekontu aldaketak: HKA-k eta Zuzendaritzak adostu.

Gorabeherak/gomendioak: HKA-k jaso, ebatzi eta Zuzendaritzak berrestu.

11.4. Egitura zehatza

Plan honetan ezarritako helburuak behar bezala garatzeko, beharrezkoak den oinarritzko egitura dimentsio estrategikoa eta teknikoa aurreikusten ditu.

ZUZENDARITZA

Eginkizunak

- Plana onartzea.
- Planaren betekizunak jarraitzea eta ebaluatzea.
- Hizkuntzen Kudeaketa Arduradunarekin proposamenak aztertzea.
- Planaren eragin-eremuko pertsonen baldintzak eta beharrak aztertzea.
- Plana burutzeko beharrezko baliabideak ematea.

HIZKUNTZEN KUDEAKETA ARDURADUNA

Eginkizunak

- Euskara Plana garatzeko baliabideak kudeatzea, planifikatzea eta inplementatzea
- Langileen ekarpenak jasotzea eta parte hartzea sustatzea
- Tokiko beste erakunde, instituzio eta entitate batzuekin koordinatzeko bideak ezartzea.

12. EBALUAZIOA ETA JARRAIPENA

Plana 2026-2029 aldiko urteko planen bidez antolatu eta garatuko da. Urte bakoitzaren hasieran, urte horretan egiteko aurreikusi ekintzak identifikatuta, planifikatuta eta aurrekontuan jasota izango dira. Urte amaieran, egindakoa eta egin ez dena baloratuko dira (urteko balantzea), eta, ebaluatutakoaren arabera eta Plan osoa kontuan hartuta, hurrengo urteko plana definituko da. Beraz, urteko planak eta aurrekontuak oso lotuta egongo dira ebaluazioarekin. Ebaluazio hori aldizka egingo da urtea amaitu baino lehen. Ezarriko dugun ebaluazio-ereduak etengabe hausnartzeko aukera emango du, ekintzak planifikatzeko unean, Plana gauzatu bitartean eta hura amaitu ondoren. Horrek beharrezko informazioa emango digu Planaren jarduerari, emaitzei eta ondorioei buruzko iritzi baloratzailerako arrazoituak eta komunikagarriak emateko. Ondorioz, ondorioak eta gomendioak lortuko dira, unean uneko ekintza egokitzeko eta etorkizuneko hobetzeko aukera emango duten erabakiak hartzeko.

Ebaluazioak helburu hauek izango ditu:

- Planaren emaitzak ezagutzea.
- Emaitza horiek Planean zehaztu irizpideen arabera baloratzea.
- Planaren ekintzekin eta datuak jasotzeko prozesuarekin loturiko arazoak topatzea.
- Etorkizuneko planak aplikatzeko gomendioak ematea.

- Intereseko informazioa egituratzea eta erreferentziazkoak izan daitezkeen adierazleak zehaztea.
- Interes-taldearen iritzia jasotzea eta etorkizunari begira Planeari aintzat hartzea.

Adierazleak ezinbesteko baliabideak izango dira ebaluazioan. Adierazleok egoeraren, betetze-mailaren eta esku-hartzearen eraginkortasunaren berri emango digute. Erabakiak hartzen lagunduko dute edo aurrez finkatu helburu baten betetze-maila baloratzeko erabiliko dira.

Proiektuaren jarraipena bi izaerako adierazleekin egingo da: gauzatze-maila eta eragin-maila:

Betetze-maila neurtzeko:
Deskribapena
Planifikazioan aurreikusi lanak egin diren ala ez zehaztuko dute, hots, aurreikusi lanen betetze-maila. Ekintza edo prozedura zehatza garatzea dagokien pertsonak egingo dute jarraipena.
Honi emango zaio arreta:
1.- Planaren ekintzetan. 2.- Jardueraren hedapenean. 3.- Koordinazio-prozesuetan.

Eragin-maila neurtzeko:
Deskribapena
Lorpenei erreparatuko zaie. Errealitatean gertatu ondorioak/aldaketak. Plangintzaren hasieran, proiektuaren adierazle nagusiak definituko dira eta erakundearen helburu estrategikoetan integratuko dira.
Honi emango zaio arreta:
1.- Hizkuntza Politika Orokorriari. 2.- Uneko Planaren lorpenei. 3.- Aurreikusi ez diren ondorioei.

Diagnostikoko HIZKUNTZEN ERABILERAREN ANALISIA atala erabiliko da balorazioaren hobekuntza-maila aztertzeko erreferente gisa. Dokumentu horretako ADIERAZLEEN LABURPENEAN 2026ko estimazioa (Plana abian jartzeko unean) eta 2029aren amaieran lortu beharreko egoera daude jasota:

Zerbitzu-hizkuntza	Egoera 2026 (%)	Egoera 2029 (%)
1.- Irudi korporatiboa		
1.1.- Errotulazioa eta ikus-entzunezkoak		
1.2.- Marketina, publizitatea eta jendaurreko ekitaldiak		
1.3.- Ingurune digitala		
2.- Bezeroekiko (pertsona fisikoak) eta herritarrekiko harremana		
2.1.- Herritarrekiko harreman idatzia		
2.2.- Herritarrekiko ahozko harremana		
Lan-hizkuntza	Egoera 2026 (%)	Egoera 2029 (%)
3.- Barne-komunikazioa eta lan-tresnak		
3.1.- Lanari lotutako hizkuntza-paisaia		
3.2.- Komunikazio idatzi bertikala eta horizontala		
3.3.- Ahozko komunikazio bertikala eta horizontala		
3.4.- Baliabide informatikoak.		
4.- Pertsonen kudeaketa		
4.1.- Pertsonen kudeaketa		
4.2.- Lan-prestakuntza		
5.- Kanpo-harremanak		
5.1.- Administrazioa, erakunde pribatuak (bezeria - pertsona juridikoak), finantza-erakundeak, produktu- eta zerbitzu-hornitzaileak... eta bestelakoak (aliatuak, Taldeko enpresak, erakunde		

laguntzaileak, ikastetxeak...)		
6.- Estrategia		
6.1.- ESTRATEGIA: hizkuntza-kudeaketa Kudeaketa Sistema Orokorrean txertatzea		
6.2.- BEZERIA edo HERRITARRAK eta ZERBITZUA edo PRODUKTUA: hizkuntza-kudeaketa bezeroekiko edo herritarrekiko harremanen kudeaketan eta produktu edo zerbitzuen garapenean txertatzea		
6.3.- PERTSONAK: hizkuntza-kudeaketa Kideen kudeaketan txertatzea		