



URRERA

URTARRILA
ABENDUA



2021



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



12 HILABETE AURRERA EGITEN

URTARRILA

EUSKALITen 2021eko ESTRATEGIAREN LABURPENA

2021ean, EUSKALITek alderdi eta jarduera hauetan jarri zuen arreta:

- **INNOBIDEAK-KUDEABIDE programan** parte hartzea, Eusko Jaurlaritzarekin, Foru Aldundiekin eta SPRIrekin lankidetzan arituz, programaren bultzadari eutsiz eta 2014az geroztik Kudeabiden parte hartu duten enpresei hobetzen lagunduz.
- **Kontraste eta kanpo ebaluazioko zerbitzuen** ekarpenari eta Kudeaketa Aurreratuaren aintzatespen eskemaren posizionamenduari balioa ematen jarraitzea, ebaluazioaren kultura zabalduz, eta garatutako Markoak erabiltzen dituzten kontraste zerbitzuak indartuz (4.0 industria, zibersegurtasuna, bezeroekiko harremanak, ezagutzaren kudeaketa, etab.).
- **Krisi garaian dauden enpresei laguntzea** premiazkoenean kudeaketa hobetzeko (B3 kon-

trasteak), hobetu beharreko eremu nagusien erreferentziak emanez, eta beste erakunde nahiz instituzioekin lankidetzan.



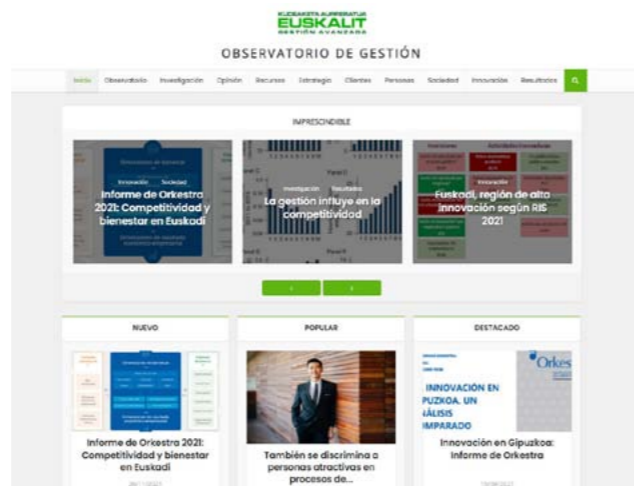
OTSAILA

INDUSTRIARI LAGUNTZEA

Otsailean, industria enpresei laguntzeko lehen jarduerak jarri genituen martxan, eta urtearen amaieran honako emaitzak lortu ditugu:

- **560 enpresak** parte hartu dute **eraldaketa jardueretan** (ekintza eta ebaluazioa)
- **Innobideak Kudeabide: 244 kontraste** (67 kontraste berri, 55 berritze eta 122 eguneratze). 2014az geroztik, **1.600 hobekuntza-proiektu** baino gehiago burutu dira.
- **Innobideak Prestakuntza: 42 saio**, kudeaketaren oinarriko kontzeptuak aurkezten dituztenak, eta **583 bertaratze**.
- **5S ebaluazioak: 17 erakunde** ebaluatu dira produktibitate handiagoa eta lantoki hobea lortzeko.
- EUSKALITen zerbitzu berri bat garatu dugu, **Kudeaketa Behatokia**, mundu osoan Kudeaketa Aurreratuari buruz dagoen informazio azpimarragarria identifikatu, aztertu eta biltzea helburu

duena, eta Euskadiko erakundeetara helaraztea, arlo horretan duen ezagutza zabaltzeko.



MARTXOA

ARTEMAN ETA BILBOKO ELIZBARRUTIKO CARITASEK KRISI BATEN AURREAN EGOKITZAPEN AZKARRAREN SARIA JASO DUTE

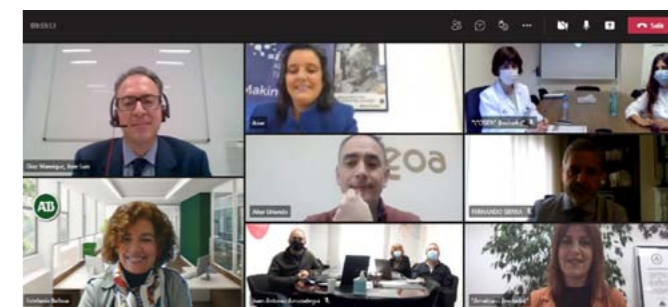
Arteman eta Cáritas Diocesana Bilbao izan ziren **EUSKALITen Jardunbide Egokien Saria** irabazi zutenak, **“Krisi global baten aurrean egokitzapen arinari eta negozio-eredu berriei”** buruzkoa.

100 laguneko online ekitaldi batean, Artemanek azaldu zuen abereen enkante birtual bat jarri zela abian (2020ko apirilean, Covid-19ak eragindako konfinamendu bete-betean), eta hori mugarria izan zela lehen sektorearentzat. Bestalde, Caritasek pandemiaren ondorioengatik pertsona ahulei eta isolatuei laguntza ekonomikoak emateko prozesua aurkeztu zuen, baliabide teknologikoen bidez, eta Hirugarren Sektore Sozialeko beste erakunde batzuekin sarean.

Praktika irabazleak EUSKALITeko Patronatuko kideek osatutako epaimahai batek aukeratu zituen. Epaimahaiak **berritasuna, estrategiarekiko koherentzia eta praktiken emaitzak** baloratu zituen.

Gainerako hautagaiak **A&B Bioteknologia Laborategiak, OSAKIDETZako Donostialdea ESI, Axular Lizeoa** eta **Imatek Advanced Technologies** izan ziren.

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



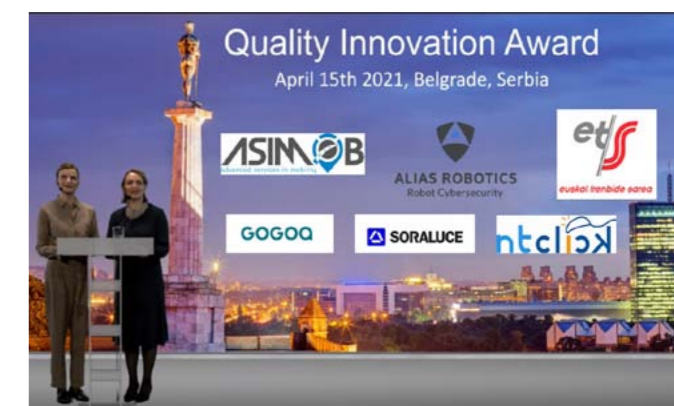
APIRILA

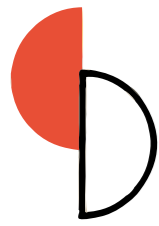
QUALITY INNOVATION AWARDean (QIA) SEI EUSKAL ENPRESA AINTZATETSIK

Euskadik **hiru Award Winner** lortu zituen, aintzatespen gorena, eta **hiru Prize Winner, Belgraden eman ziren QIA sarien 14. edizioan**.

Advanced Services in Mobility-ASIMOB, Euskal Trenbide Sarea eta Alias Robotics enpresek aintzatespen gorena edo **Award** jaso zuten QIA 2020 nazioarteko lehiaketan. Gainera, **Gogoa Mobility Robot, ntClick eta SORALUCE** bigarren saria edo **Prize** jaso zuten beren kategorietan, 19 herrialde-tako beste erakunde batzuekin batera, hala nola, Txina, Errusia, Suedia edo Finlandia.

Guztira 416 berrikuntza aurkeztu ziren sari horietako 8 kategorietara, eta Espainia izan zen saririk gehien izan zuen herrialdea 9 aintzatespenekin; horietako 6 euskal enpresenak izan ziren.





MAIATZA

ADMINISTRAZIO PUBLIKOETAKO KUDEAKETA AURRERATUAREN BILTZARRA

Q-epea sareak, EUSKALITen laguntzarekin, **Administrazio Publikoetako Kudeaketa Aurreratuaren VIII. Biltzarra** antolatu zuen. Biltzarraren gai nagusia *"Sektore publikorako abangoardiako adimenak"* izan zen.

Formatu mistoan, Gasteizko Europa Jauregian, eta streaming-ean, **350 pertsonak baino gehiagok** hartu zuten parte **Silvia Leal, Donna Pace eta Pilar Jericóren** hitzaldietan. Hitzaldiok teknologiaren, adimen kognitiboaren eta pentsamendu sortzailearen aukerak, zein adimen emozionala eta soziala lantzeko beharrezko trebetasunak izan zituzten ardatz, hurrenez hurren. Gainera, **adimen artifizialaren eta blockchain teknologiaren aplikazioari buruzko esperientzia mahai** bat ere izan zen, Q-

epea taldeko kideen eskutik, hala nola, **Ejie, Lantik, Bilboko Udala, Osakidetza eta IVAP.**



EKAINA

LANKIDETZA BERRIA BIZKAIKO FORU ALDUNDIKO GIZARTE EKINTZA SAILAREKIN

BFAko Gizarte Ekintza Sailak Bizkaiko egoitzetan tamaina txikiko elkarbizitza-unitateen ereduak sustatu nahi du, pertsonen beharrian, desira eta itxaropenei erantzuna emango dien arreta pertsonalizatzeko estrategia gisa, etxe baten antzeko giroan.

Arreta pertsonalizaturako urrats berri horretan laguntzeko, BFA, beste jarduera batzuen artean, EUSKALITekin batera, **Bizikidetzaren Unitateen Markoaren** tresna metodologikoa diseinatzeko hasi zen. Tresna horrek, aplikazio batean oinarrituta, aukera emango die zentzoei horietako bakoitzaren hasierako egoeraren autodiagnostiko gidatua egiteko, baita ekintza-plan propioa sortu ahal izango da ere, zentro bakoitzaren errealitatera egokitua.



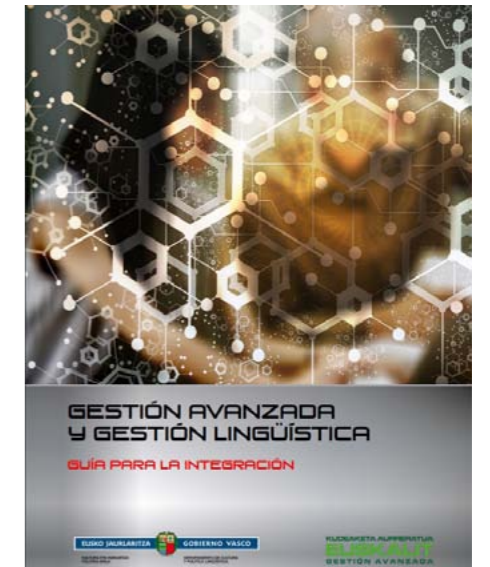
UZTAILA

KUDEAKETA AURRERATUA ETA HIZKUNTZA-KUDEAKETA

Uztailean, **Kudeaketa Aurreratu eta Hizkuntza Kudeaketa Integrazteko Gida** kaleratu zen, erakunde lehiakortasuna hobetzen laguntzeko, hizkuntza-kudeaketa kudeaketa-sisteman integratuz.

Gida, **Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak garatu du, EUSKALITen laguntzarekin**, eta erakundeei baimenduko die erabakitzen non, nola eta norekin erabili hizkuntza bakoitza (euskara, gaztelania, frantsesa, ingelesa...), eta eleaniztasun hori modu koherente, orekatu eta iraunkorrean kudeatzen, lan egiteko moduan, erabakiak hartzeko moduan, harremanetan, etab., hau da, kudeaketa-sistema osoan.

Gida **hemen** edo gure **Kudeaketa-bilatzailean** deskarga dezakezu



IRAILA

ARTEMAN KOMUNIKAZIOA ETA CÁRITAS BIZKAIA CEX SARIAREN FINALISTAK

Irailaren 30ean, **"Egokitzapen arin eta negozio-eredu berriei" CEX 2021 Sariak** banatu ziren Valentziako Centre d'Artesanien.

IVACEk (Enpresa Lehiakortasunerako Valentziako Institutua, CEXeko bazkidea) antolatutako ekitaldian, bost erakunde finalistak hautagaitzak aurkeztu ziren: Euskadiko **Arteman Komunikazioa** eta **Cáritas Bizkaia**, **Certest** (Zaragoza), **IFEMA** (Madril), eta **Norteña de Aplicaciones y Obras SL.** (Burgos). Epaimahaiak, CEXen ordezkariak osatua, **Certest** aukeratu zuen **"Certest zurekin dago Covid-19aren aurka"** praktikagatik, eta Arteman eta Caritas finalistak izan ziren.

Bi euskal erakundeak izan ziren EUSKALITeko Kudeaketa Aurreratu Klubaren Jardunbide Egokien Saria irabazi zutenak, CEX Sarirako hautagaiak izateaz gain.

Esteka honetan ikus dezakezu sari-banaketaren ekitaldiaren laburpena. .





URRIA

KUDEAKETA AURRERATUAREN BILTZARRA: ERALDAKETA DIGITALA ETA LAN EGITEKO MODU BERRIAK

1.000 pertsonak baino gehiagok parte hartu zuten EUSKALITek, urriaren 20an eta 21ean, **Kudeaketa Aurreratuaren Europako 27. Astearren** barruan Bilbon antolatu zuen **Kudeaketa Aurreratuaren Biltzarrean**. Guztira, **12 erakunde eraldaketa digitalari eta lan egiteko modu berriei** buruzko jardunbide egokiak eta gogoetak partekatu zituzten, Kongresu honen ardatz nagusietako bi.

Marc Vidal eraldaketa digitaleko eta industria 4.0ko adituak eman zuen biltzarraren hasierako hitzaldia, eta azpimarratu zuen "hurrengo urteetako etorkizuna hurrengo 18 hilabeteetan hartuko ditugun erabakien mende dagoela".

Teknologiaren erabilerrari eta 4.0ko bilakaerari lotutako jardunbide egokien adibideen artean, honako hauek aurkeztu ziren: Bikairen kasua, ekoizpen-prozesuetako datuak aprobetxatzeko; zerbitzu aurreratuaren egokitzapen teknologikoa, **Ekonomisten Euskal Elkargoarekin; IMQ eta Professionals for Quality (P4Q)** enpresetako bezeroei zuzendutako eraldaketa digitaleko estrategia; eta **UPV/EHUko** pandemia kudeatzeko testuinguruan egindako egokitzapen teknologikoko proiektuak.

Másfamilia Fundazioak, berriz, erakundeetan bateragarritasuna kudeatzeko metodologia azaldu zuen, eta **Okin** enpresak bere lantaldeak kudeatzeko Belbin metodologia aplikatzeko prozesua berrikusi zuen. Amaitzeko, **El Regato Ikastetxeak, Ibermática, Spri Taldeak** eta **Babesten Gipuzkoak** pandemiaren testuinguruan talde profesionalen motibazioa, parte-hartzea eta baldintzen hobe-

kuntza kudeatzeko abian jarri zituzten taldeen kudeaketa-proiektuen emaitzak azaldu zituzten.

Kongresuaren edukia **Youtubeko gure kanalean** ikus dezakezu (Marc Vidalen hitzaldia izan ezik).

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



URRIA

AVE MARIA IKASTETXEA KUDEAKETA LABURREAN 5. EDIZIOAREN IRABAZLEA

Bilboko **Ave María Ikastetxeak**, "Koronabirusa al da? Jar dadila..." lanarekin **Kudeaketa laburrean ekimenaren 5. edizioa irabazi zuen**, EUSKALITek Mondragon Unibertsitatearen lankidetzarekin antolatzen duena.

Gainera, beste sari bat eman zen, Publikoarena, **Apnabi-Autismo Bizkaiarentzat** izan zena "Aldamiz ikastetxea, gure eskola jasangarria" lanarekin. Gainerako obra finalistak **Gesalaga Okelan, Lantegi Batuak, Bikai Global eta Teklak** erakundeak izan ziren.

Bideo irabazleak, publikoaren balorazioa (500 pertsonak baino gehiagok parte hartu zuten), zein **EUSKALIT, Media Attack eta Mondragon Unibertsitateko Giza eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko** pertsonak osatutako epaimahai baten balorazioa jaso zuen.

Lan guztiak **EUSKALITen Youtubeko** kanalean daude ikusgai.



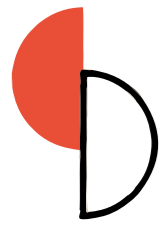
AZAROA

ZORTZI ENPRESEK ORDEZKATUKO DUTE EUSKADI QUALITY INNOVATION AWARD 2021ean

IBERMÁTICA, BASQ sneakers, LEGIT HEALTH, BCC-Basque Culinary Center, EGA SOLUTIONS, Comercializadora La Rioja Alta, MUTUALIA eta **VIRESA** dira **Quality Innovation Award 2021ean** Euskadi ordezkatu duten 8 erakundeak, eta 2022an Moskun nazioarteko fasean parte hartuko dutenak, gainerako herrialdeetako parte-hartzaileekin lehiatzen.



MIKROENPRESAK ETA STARTUPAK	EGA SOLUTIONS
ETeak	ERRIOXA GARAICO MERKATURATZAILEA
ENPRESA HANDIA	MUTUALIA
BERRIKUNTZA SEKTORE PUBLIKOAN	VIRESA. Euskadiko etxebizitza eta lurzorua
BERRIKUNTZA HEZKUNTZA SEKTOREAN	BASQUE CULINARY CENTER
BERRIKUNTZA OSASUN SEKTOREAN	HEALTH
EKONOMIA ZIRKULARRA	BASK SNEAKERRAK
BERRIKUNTZA POTENTZIALA	IBERMÁTICA



ABENDUA

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIAREN BANAKETA EKITALDIA

21 erakunde jaso zituzten **Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Aurreratuaren Sariak** abenduaren 13an, aurrez aurre eta streaming bidez eman zen gala batean.

Ekitaldian izan ziren **Arantxa Tapia**, Ekonomia Garapen, Iraunkortasun eta Ingurumen sailburua, **Jokin Bildarratz**, Hezkuntza sailburua, **Gotzone Sagardui**, Osasun sailburua, **Pedro Azpiazu**, Ekonomia eta Ogasun sailburua, eta **Bingen Zupiria**, Kultura eta Hizkuntza Politika sailburua.

Aurtengo edizioan, 5 erakunde jaso zuten saririk go-rena: **Ormazabal y Cía** (Bezeroak elementuan), **Elika**

Fundazioa eta **Santa María Ikastetxea** (Pertsonak), **Somorrostroko Prestakuntza Zentroa** (Gizartea), eta **Igualatorio Mediko Kirurgikoa** (Estrategia). Eta Urrezko A jaso zuten: **Santa Maria de Artagan Ikastetxea**, **Durangoko Maristak**, eta Osakidetzako **Tolosaldea Erakunde Sanitario Integratuak**.

Era berean, **54 erakunde jaso zuten Kudeaketa Aurreratuaren Diploma**. Diploma hori EUSKALITen kanpoko kontrastea egiten duten eta Kudeaketa Aurreratu osatzen duten elementuak garatzeko konpromisoa erakusten duten erakundeei ematen zaie.

SARITUAK 2021

INDUSTRIA

BRONTZEKO A

- GLOBAL ENERGY SERVICES SIEMSA S.A.
- TEKNOLOGIA BERRIEN APLIKAZIOA -ANTEC SAU
- ORMAZABAL DISTRIBUCIÓN PRIMARIA, S.L.U.
- NORCLAMP, S.L.

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA BEZEROETAN

- ORMAZABAL Y CÍA, S.L.U. N

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA PERTSONETAN

- ELIKA FUNDAZIOA

HEZKUNTZA

BRONTZEKO A

- IES ELGOIBAR BHI
- SERVICENTRIC, S.L. (CENTRICFORMACIÓN)

- VERA-CRUZ IKASTETXEA

URREZKO A

- SANTA MARÍA DE ARTAGAN IKASTETXEA
- MARISTAK DURANGO

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA PERTSONETAN

- SANTA MARIA IKASTETXEA

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA GIZARTEAN

- SOMORROSTROKO PRESTAKUNTZA ZENTROA

OSASUNA

BRONTZEKO A

- BIZKAIKO GURUTZE GORRIA

URREZKO A

- ERAKUNDE SANITARIO INTEGRATUA TOLOSALDEA-OSAKIDETZA

HIRUGARREN GIZARTE SEKTOREA

BRONTZEKO A

- LAGUN ARTEAN HARRERA ZENTROA
- SORTARAZI, GIZA GARAPENERAKO KLARETAR ELKARTEA
- EUSKADIKO DOWN SINDROMEAREN ETA BESTE EZGAITASUN INTELEKTUAL BATZUEN FUNDAZIOA
- BIZKAIKO ESKLEROSI ANIZKOITZAREN ELKARTEA - ADEMBI

FINANTZAK ETA ASEGUURAK

KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA ESTRATEGIAN

- IGUALATORIO MÉDICO QUIRÚRGICO S.A. ASEGUURAK ETA BERRASEGURUAK

KULTURA

BRONTZEKO A

- ARAZI IDEIAK BOROBIKTZEN



BESTE GERTAERA GARRANTZITSU BATZUK

Zortzigarren urtez jarraian, **Innobideak-Kudeabide** programan parte hartzen jarraitu dugu, Eusko Jaurlaritzaren eta hiru Foru Aldundien, SPRIren eta EUSKALITen arteko akordioaren ondorioz. Gainera, aurreko urteetan parte hartu duten enpresen hobekuntzan laguntzen jarraitu dugu, **995** enpresa guztira.



Eraldaketa digitala bultzatu dugu **COIIB**, **Mondragon Unibertsitatea** eta **Sistepantekin** elkarlanean, **4.0 Industria kudeatu eta digitala** ezartzeko. Eta, gainera, **Euskal-IT** taldearen Idazkaritza Teknikoa koordinatzen ari gara, IKT zerbitzuetako enpresa ezberdinak biltzen dituen erakunde (lehenengo itSMF taldea).

METATUTAKO ENPRESA PARTE-HARTZAILEAK GUZTIRA (2014-2021)



Hainbat **programa sektorial** garatzen jarraitu dugu:

- **Merkataritza** (Merkabide programa): **172 saltoki**
- **Kultura** (Euskadiko kultura eta sormen barrutiari laguntzea - BDCC): **35 erakunde**
- **Sektore publikoa** (Aurrerabide) eta **Q-epa**: **109 entitate**
- **Hezkuntza** (tailerrak eta Kalitatea Hezkuntzan Sarearekin lankidetzat): **135 zentro**
- **Kirolak** (3K programa): **110 kirol-erakunde**
- **Gizarte zerbitzuak** (Binklusion eta Elkarbizitza-unitateen proiektua): Hirugarren sektore sozialeko **135 erakunde**
- **Trafikoa** (Innovabide): **16 enpresa eta erakunde**
- **Hizkuntza-kudeaketa** (Bikain): Sektore guztietako **30 erakunde**.

Beste erakunde batzuei laguntzen jarraitu dugu gizartean duten eragina garatzen, **44 saio eta ekitaldiren bidez**, **61 pertsona langaberi** lagundu diegu, eta gizartera bideratutako **215 inpak-tu** baino gehiagotan parte hartu dugu. Gainera, **IHOBERekin** aliantza bat egin dugu Ekonomia zirkularraren eta Kudeaketa Aurreratuaren arteko harremana bultzatzeko.



2021 JARDUEREN LABURPENA

HEDAPENA

116 sentsibilizazio-ekintza eta jardunbide egokiak trukatzea

8.451 bertaratutako aurrez aurrekoak eta birtualak



44 ekitaldi Europako Astean
3.950 bertaratze

Kudeaketa Aurreratuko Klubaren eta 5S Klubaren jardunbide egokiak trukatzeko ekitaldiak

EKINTZA

2.063 erakunde ekintza-programetan

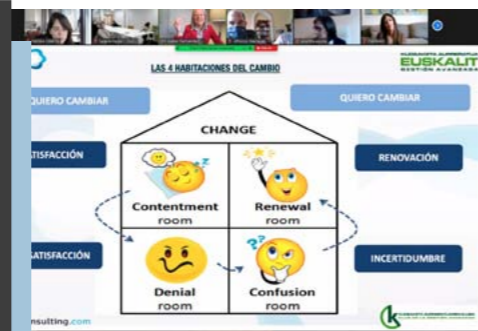
KnowInn, kudeaketa-metodologiak ezartzea

2.077 bertaratze

Jardunbide egokien trukerako talde aurreratuak

109

erakunde, hezkuntza, industria, osasun, kirol eta zerbitzu-sektorekoak



5S kluba
91 erakunde

391 pertsona Klubaren jardueretan parte hartzen



EBALUAZIOA

468 erakunde ebaluatu edo diagnostikatu dira

+2.500 lagun baino gehiago Ebaluazio Klubetan

Kanpo ebaluazioa
21

Zerbitzu-gutunak (Q-epea)
6 erakunde

Documentación	Días de entrevistas	Nº eval	Tipo de informe	Reconocimiento
Presentación Herramientas de gestión Autoevaluación	1 mañana	1-3	Visión global: conclusiones	Diploma (cumpliendo requisitos)
Presentación Herramientas de gestión Autoevaluación detallada	2	3-4	Visión global PF y AM en cada uno de los 6 elementos	A de Bronce
Guía de gestión Presentación Herramientas de gestión Explicación de cada elemento con sus resultados	3+1	4-7	Visión global PF y AM en cada uno de los 6 elementos Valoración grado de avance por elementos y subelementos	A de Bronce A de Plata A de Oro
Evaluación Premio Vasco Presentación Vinculación del elemento Explicación de cada práctica	1+2+1	3-4	Visión sobre el elemento Análisis de cada práctica presentada	Práctica Role Model en un elemento del MGA

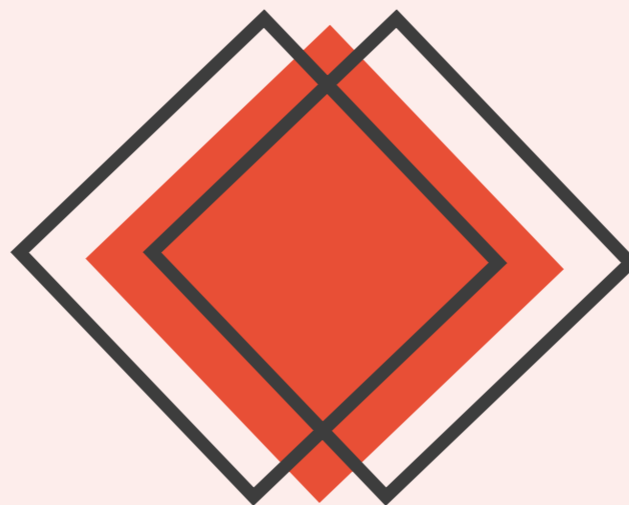


QIA
32

Kanpo kontrastea
37

ENTITATE LAGUNTZAILEAK

828



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Teknologi Parkea, 206 A
48170 ZAMUDIO
T: 94 420 98 55
euskalit@euskalit.net

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE