



KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



**URTARRILA  
ABENDUA**

**2024**

## HEDAPENA

Jardunbide egokiak trukatzeko eta zabaltzeko

**119** ekitaldi

**6.869**

parte-hartzaile birtual eta presentzial



**42** ekitaldi Europako Astean

**1.925** bertaratze



## EKINTZA

**2.121**

erakunde lehiakortasuna hobetzeko jardueretan

KnowInn, kudeaketa-  
metodologiak ezartzea

**1.239**  
asistentzia



**5S** kluba  
**70**  
erakunde

Jardunbide egokiak trukerako talde aurreratuak

**121**

erakunde hezkuntza, industria, zerbitzuak eta osasun sektorekoak



## EBALUAZIOA

**561**

erakunderi egin zaie diagnostikoa

**1.500**

pertsona baino gehiago Ebaluazio Klubean

**Kanpo ebaluazioak**

**21**



Zerbitzu-  
gutunak (Q-  
epea)

**3**

erakunde



**QIA**

**30**

**Kanpo kontrasteak**

**41**



## ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK



**815**



# 12 HILABETE HAUETAKO ALBISTE NABARMENAK

## URTARRILA-UZTAILA

### EUSKALITEN ESTRATEGIA 2024

Aurten, alderdi eta jardura hauetan jarri dugu arreta:

- **Kudeaketa Aurreratuaren** potentziala bideratzea, **berrikuntza bultzatzeko programen** bidez (Innobideak-Kudeabide), Eusko Jaurlaritzarekin, foru aldundiekin eta SPRIrekin lankidetzan, bai enpresa berriak sartuz, bai gaur egun parte hartzen duten enpresei lagunduz eta aurrera egiten lagunduz.
- **Kanpo kontraste eta ebaluazio-zerbitzuei balioa ematen jarraitzea**, 2023ko Kudeaketa Aurreratuako Eredua erabiliz eta enpresa berritzaileenei ikusgarritasun handiagoa emanez.
- **Gizarte-lehentasunei** lotutako kudeaketa aurreratuak jarduerak indartzea (GJH, berdintasuna eta kontziliazioa, adinaren eta talentuaren kudeaketa...).



### LANGUAGES LANEAN BILTZARRA

Languages Lanean Kongresua, **hizkuntza kudeaketak jardura ekonomikoan dituen erronketan sakontzeko**, Bilbon egin zen **urtarrilaren 18an eta 19an, eta 470 pertsona** bertaratu ziren. Hizkuntza kudeaketak lan munduan duen garrantzia azpimarratzea eta arlo sozioekonomikoan hizkuntza kudeaketa aurreratuak duten erakundeen praktika onak zabaltzea izan zuen helburu.

Horretarako, Euskadiko zein nazioarteko **hizlariak gonbidatu zituzten, eta hitzaldiez gain, mahai-inguruak ere izan ziren**, sektoreka antolatuta, **50 hizlari** baino gehiagoren parte-hartzearekin.

Kongresua **Eusko Jaurlaritzako Kultura eta Hizkuntza Politika Sailak eta Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailak** antolatu zuten, eta **EUSKALITek** diseinatzen, garatzen eta koordinatzen lagundu genuen.



### 6 EUSKAL PROIEKTU, TXINAKO 2023KO NAZIOARTEKO BERRIKUNTZA SARIAN AINTZATETSIAK

**Zunibal, Zola Sistemas, Ormazabal, Mondragon Unibertsitatea-Grado Lein, Ludus Global eta Bizkaiko Foru Aldundia-Gizarte Ekintza Saila, QUALITY INNOVATION AWARD 2023** nazioarteko lehiaketan sarituak izan ziren, **Zhuhain, Txinan, CAQ-China Association for Quality** elkarteak antolatuta.

**Zunibal** enpresak Berrikuntza potentzialaren kategorian Award edo sari gorena jaso zuen. Horrez gain, sari hauek jaso zituzten: Prize, **Zola Sistemas** (mikropyme), **Ormazabal** (Ekonomia zirkularra), **Mondragon Unibertsitatea-Lein Gradua** (hezkuntza-sektorea), **Ludus Global** (ETE) eta **Bizkaiko Foru Aldundia-Gizarte Ekintza Saila** (sektore publikoa). Erakunde horiek Espainiako eta beste herrialde batzuetako (Txina, Finlandia, Israel eta Hungaria) beste 7 erakunderekin batera aintzatzetsi zituzten.



### EJIE ETA OSAKIDETZAKO SANTA MARINA OSPITALEA ERAKUNDEEN KUDEAKETARI APLIKATUTAKO ADIMEN ARTIFIZIALARI BURUZKO JARDUNBIDE EGOKIENGATIK AITORTUAK

**EJIEk, Itzuli tresnarekin**, laguntzen, entzuten eta hitz egiten dizun IAk, eta **Santa Marina Ospitaleak, pazienteei zuzendutako informazioa errazteko IAren bidezko testu-prozesamenduari** buruzko proiektuarekin, irabazi zuten EUSKALITen Jardunbide Egokiaren Saria, erakundeen kudeaketari aplikatutako IARI buruzkoa. Gainera, biak izan ziren estatuko Bikaintasun Zentroek antolatutako CEX 2024 sarirako euskal hautagaiak. **San Luis Zentroak publikoaren sari berezia** jaso zuen, eta gainontzeko **finalistak Cardiva eta Lantek** izan ziren.

EUSKALITen Patronatuko kide batzuek (ASLE eta SPRI, besteak beste) eta **BAIC-Basque Artificial Intelligence Center**-en lankidetzaz bereziak osatutako epaimahai batek erabaki zuen zein izango ziren praktika irabazleak; izan ere, beritasuna, estrategiarekiko koherentzia, emaitzak eta horien transferentzia baloratu zituzten.



## INDUSTRIARI LAGUNTZEA

Seihileko honetan, industria-enpresei laguntzeko jarduerak sendotzen joan ziren, eta urtearen amaieran emaitza hauek lortu ziren:

- **550 enpresak** hartu dute parte eraldaketa-jardueretan (ekintza eta ebaluazioa)
- **Innobideak-Kudeabide**, Eusko Jaurlaritzak, hiru foru aldundiek, SPRIK eta EUSKALITek bultzatutako erakunde arteko programa: **224 kontraste** (56 kontraste berri, 66 berriztapen eta 102 eguneratze). 2014tik, **2.000 hobekuntza-proiektu** baino gehiago garatu dira.
- **Innobideak-Prestakuntza: 44 saio, 497 parte-hartzerekin**, kudeaketaren oinarriko kontzeptuak azaltzeko.
- **23 enpresa** jardunbide egokiak eta kudeaketa-esperientziak trukatzeko taldeetan parte hartzen.



## IRAILA-ABENDUA

## 2030 AGENDA ETA GARAPEN JASANGARRIKO HELBURUAK BULTZATZEKO PROIEKTUA

**Lehendakaritzako Komunikazio eta Gizarte Berrikuntzako Idazkaritza Nagusia - Gizarte Berrikuntza eta Agenda 2030eko Zuzendaritzarekin** dugun lan-kidetzaren barruan, 2024an **Erakundeen kudeaketan GJHak txertatzeko** markoa hobetu genuen, bai eta autodiagnostikoa egiteko **web-plataforma** ere.

Era berean, **GJHak kudeaketan lehiakortasun iraunkorrek elementu gisa sartzearen garrantzia sustatzeko eta zabaltzeko eta euskal erakunde eta enpresen konpromiso** eraginkorra lortzeko, **Euskadi Agenda 2030 Saria** sortu da, hiru maila dituen: **Konpromisoa** (Markoarekin autoebaluazio osoa egin duten erakundeentzat), **Bidean** (kontraste bat egin ondoren) eta **Aurreratua** (kontrastea jaso ondoren eta aurrez finkatutako gero eta konplexutasun handiagoko baldintzak betez).

Gainera, **GJHei eta Kudeaketa Aurreratuari buruzko Ebaluazio Kluba** jarri da martxan. 76 pertsonak osatzen dute, eta interesa dute euskal erakundeek modu altruistan laguntzeko kontraste horiek egiten, eta, hala, GJHetan eta Kudeaketa Aurreratuan duten ezagutza eta esperientzia handitzeko eta garatzeko. Horiek guztiak **prestakuntza espezifikoak jaso zuten markoari buruz eta kanpo-kontrastearen eta ebaluazioaren**

**dinamikari buruz**. Horri esker, ekimen honetan parte hartu nahi duten erakundeek lagundu ahal izango diete, eta ezagutza hori beren erakundeetara zabaltzeko ahal izango dute.

Parte hartzen duten lehenengo erakundeek **2025eko lehen hilabeteetan jasoko dute Euskadi Agenda 2030 Saria**.

Informazio gehiago.



## KUDEAKETA AURRERATUARI BURUZKO BILTZARRA: LEHIAKORTASUN JASANGARRIA ETA TALENTUAREN FIDELTASUNA

**Kudeaketa Aurreratuari buruzko Biltzarra urriaren 16an eta 17an egin zen Bilboko Euskalduna Jauregian, eta 21 erakunderen laguntza izan zuen. 500 pertsona baino gehiago bertaratu ziren.**

Hilaren 16an, **lehiakortasun iraunkorrari** eskainitako egunean, hainbat ikuspuntutatik landu zen hala nola, esparru teorikoa, erakundeak lagundu eta sustatzeko programak eta tresnak, baita industria-enpresa baten esperientzia praktikoa ere. Horretarako, **Macarena Larrea**, Orkestrako ikertzaile seniorra, **Txema Fernández**, IHOBEko Ekonomia Zirkularreko zuzendaria, **Asier Aranbarri**, Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza Sozialeko eta 2030 Agendako zuzendaria eta **Ander Terradillos**, CAFeko Inbertitzaileak, Jasangarritasuna eta Kudeaketa Ereduarekiko harremanaren arduraduna izan genituen. Horrez gain, **SPRI, Sutargi eta GEAccounting**-en jardunbide egokiak aurkeztu ziren, eta Bikaintasun Zentro gonbidatu bat izan genuen, **ICECYL-Gaztela eta Leongo Enpresa Lehiakortasunerako Instituta, HIPERBARIC** enpresarekin batera. Azken horrek Hidrogeno Berdea konprimatzeko teknologiari buruzko bere praktika kontatu zuen, ekonomia deskarbonizatze eta mugikortasun iraunkorrerako.

Hilaren 17an, **talentuaren fideltasunari** buruzkoa, **Leire Lagunillak**, Bizkaia Talenteko koordinatzaile nagusiak, eta **Miguel Ángel Arcenak**, Ikerbasqueko zuzendari nagusiak, parte hartu zuten, talentua erakartzeko eta hari eusteko ingurune bi kasu arrakastatsuren adibide gisa. Horrez gain, gaztetalde batek zuzenean aurkeztu zituen EAEko hiru

unibertsitateetako (**EHU, Deustu eta Mondragon Unibertsitatea**) eta **Don Bosco lanbide-heziketako** zentroko 18 eta 24 urte bitarteko ikasleei egindako inkesta baten emaitzak, gazteek lan-munduan sartzeari dagokionez zer itxaropen duten jakiteko. Azkenik, **COIBek eta Plataforma 50ek, Ede Fundazioak eta Bilbao Basurtu-Osakidetza ESik** parte hartu zuten beren jardunbide egokiak.

Aurkeztutako guztiak EUSKALITen **Kudeaketa-bilatzailean** ikus ditzakezu, baita grabazioak ere gure **youtubeko kanalean**.



## KUDEAKETA LABURREAN 8. EDIZIOAREN SARIA

Kudeaketa Aurreratuari buruzko Biltzarraren barruan, **Kudeaketa Laburrean lehiaketako** sariak ere banatu ziren. Lehiaketa hori ikus-entzunezko hizkuntzen bidez kudeaketa kontuak berritze-ko EUSKALITen ekimen bat da. 21 erakundeek parte hartu zuten zortzigarren edizio honetan, eta ikus-entzunezko era guztietako proiektuak aurkeztu zituzten. Ikus-entzuleek nahiz epaimahai aditu batek baloratu zituzten, eta Mondragon Unibertsitateko (Ikus-entzunezkoen Fakultatea), Media Attackeko eta EUSKALITeko pertsonak osatu zuten epaimahaia.

Bideo irabazlea **P4Q**rena izan zen, bere 25. urteurrena dela eta, bere pertsonen balioak, talentua eta konpromisoa goraiatzeko dituen.

Horrez gain, **Bideo Amateur Onenaren Saria** ere eman zuten, **Irrisbizi patinaje artistikoko Klubak, Norbera izateko kirola** bere obrarekin, **Publikoaren**

**Saria ere eskuratu zuen**, 700 pertsona baino gehiagoren balorazioa jaso ondoren. Gainerako finalistak, **Acideka Taldea, Sutargi, Ulma eta Osakidetza Araba ESI** izan ziren.

**Gure youtubeko kanalean ikus ditzakezu lan guztiak.**



## 2024KO QUALITY INNOVATION AWARD-QIAN AINTZATETSITAKO 6 EUSKAL ERAKUNDE

**Mikrobiomik Health Company** osasun kategorian, **Surphase** mikro ETEen kategorian eta **Gipuzkoako Foru Aldundia** sektore publikoaren kategorian izan ziren QIA lehiaketaren estatu mailako fasean irabazi zuten **hiru euskal erakundeak**. Horiek nazioarteko fasean lehiatuko dira, gainerako herrialdeetako 500 erakunde baino gehiagorekin batera, maiatzean Bangkok-en emango diren nazioarteko aitortpenetako bat lortzeko. Horrez gain, beste hiru erakundeak, **Polykey Polymers**, **Centro San Luis** eta **EJIE**, lortu zuten sari horietako **akzesita**, eta, horri esker, lehiaketa horretako berrikuntzarik onenen artean daude.

QIA 2024 Espainiako fasearen sariak, **azaroaren 28an** banatu ziren CSICek Madril-en duen egoitzan. Era berean, Euskadin egindako kudeaketa eta berrikuntzaren bultzada aitortzeko, **Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Sariaren Galan aintzatespen** bat jaso zuten, abenduaren 11n, Bilboko Euskalduna Jauregian.



## KUDEAKETA AURRERATUAREN EUSKAL SARIAREN BANAKETA 2024

**Guztira, 21 erakundeak jaso zuten Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Saria. Sari horren helburua da Euskadiko erakunde aurreratuaren eta kudeaketa-jardunbide onenak dituztenak aintzatestea.** Ekitaldian Eusko Jaurlaritzako ordezkari ugari izan ziren, sariak **Mikel Jauregik** (Industria, Trantsizio Energetikoa eta Jasangarritasuna), **Nerea Melgosak** (Ongizatea, Gazteria eta Erronka Demografikoa), **María Begoña Pedrosak** (Hezkuntza) eta **Alberto Martínezek** (Osasuna) eman baitzituzten.

Aurtengo edizioan, **3 erakundeak** jaso zuten sari nagusia: **A&B LABORATORIOS DE BIOTECNOLOGÍA**k, **Berrikuntzan**, **CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTROK (BEZEROAK)** eta **MUTUALIA**k, **Gizarte Segurantzarekin elkarlanean diharduen 2. mutua**, **GIZARTEAN** eskuratu dute saria.

**Urrezko A jaso zuten: PREOCA** ingurumen-aholkularitza, **EUSKADIKO TEKNOLOGIA PARKEA**, **SPRI-ENPRESEN GARAPENERAKO EUSKAL AGENTZIA** eta **ARGIA FUNDAZIOA**. **Brontzezko A zazpi enpresa industrialek, hezkuntzako bik, hirugarren sektore sozialeko bik eta bi kirol erakundeak** jaso zuten.

Halaber, guztira **54 erakundeak** jaso zuten Kudeaketa Aurreratuaren Diploma, EUSKALIT-en kanpo-kontrastea jaso ondoren.



## SARITUAK 2024

### INDUSTRIA

#### BRONTZEZKO A

- AJL OPHTHALMIC, S.A.
- BULTZAKI, S.L.
- DORLET, S.A.U.
- HRE AUTOMATION
- PASABAN, S.A.
- TABIRA BEREZI, S.L.
- TH COMPANY

#### URREZKO A

- EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOA
- PREOCA SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES, S.L.U.
- SPRI-ENPRESA GARAPENERAKO EUSKAL AGENTZIA

#### KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA BERRIKUNTZAN

- A&B LABORATORIOS DE BIOTECNOLOGÍA

### HEZKUNTZA

#### BRONTZEZKO A

- EAE-KO HEZKUNTZA IKUSKARITZA
- JADO IKASTETXEA

#### KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA BEZEROETAN

- CENTRO FORMACIÓN SOMORROSTRO

### OSASUNA

#### BRONTZEZKO A

- URIBEKO ERAKUNDE SANITARIO INTEGRATUA. OSAKIDETZA

#### KUDEAKETA AURRERATUARI EUSKAL SARIA GIZARTEAN

- MUTUALIA, GIZARTE SEGURANTZAREKIN ELKARLANEAN DIHARDUEN 2. MUTUA

### HIRUGARREN GIZARTE-SEKTOREA

#### BRONTZEZKO A

- ASEBIER - ASOCIACIÓN EUSKADI ELKARTEA ENFERMEDADES RARAS EBH
- CLARET SOCIAL FONDOA FUNDAZIOA

#### URREZKO A

- ARGIA FUNDAZIOA

### KIROLAK

#### BRONTZEZKO A

- BASQUE TEAM FUNDAZIOA
- GERTASPORT KIROL KLUBA



# BESTE GERTAERA GARRANTZITSU BATZUK

2024an, hainbat **sektore-programa** garatzen jarraitu dugu:

<b>Merkataritza</b> Saltokitik Enpresara+ Eragileak Programa	<b>193</b> saltoki
<b>KULTURA</b> BDCC+Hedabideen Programa+KSI enpresei nazioarteko berrikuntza- deialdietan laguntzeko programa	<b>119</b> erakunde
<b>SEKTOR PUBLIKOA</b> Aurrerabide eta <b>Q-epa</b>	<b>63</b> erakunde
<b>HEZKUNTZA</b> Tailerrak eta Kalitatea Hezkuntzan Sarearekin lankidetzatza	<b>72</b> zentro
<b>KIROLAK</b> 3K programa	<b>181</b> kirol-erakunde
<b>GIZARTE-ZERBITZUAK</b> Binklusion+Bizikidetzako unitateen proiektua+Sareen sarea	<b>104</b> erakunde
<b>OSASUNA</b>	<b>21</b> zentro
<b>BIKAIN-HIZKUNTZA- KUDEAKETA</b>	Sektore guztietako <b>43</b> erakunde

**Kudeaketa-markoak** zabaltzen jarraitu dugu, kudeaketaren alderdi eta elementu zehatzetan arreta jartzeko. Orain arte, 10 marko ditugu, eta horietako asko gure **Kudeaketa-bilatzailean** jaitsi daitezkeba-lioko duen Gida bat garatu genuen.

## KUDEAKETA-MARKOAK



**Ongizate, Gazteria eta Erronka Demografikoaren Sailaren Kontzilia sareari** laguntzen jarraitu genuen, eta Kudeaketa Aurreratuarekin lerrokatuta eta garatuta dituzten kontziliazio eta erantzunkidetasun neurrien inguruan enpresek duten konpromisoa diagnostikatzeko eta aitortzeko balioko duen Gida bat garatu genuen.

**32 aliantza** baino gehiagoko sarea dugu sektore guztietako erakundeekin, hazten jarraitzeko eta Euskadiko sare sozioekonomiko osoari balioa emateko. Adibidez: **Ihobe, Osakidetza, Orkestra, BAIC, Izaite, Sareen Sarea, Emakunde, IVAP, UPV-EHU, Kalitatea Hezkuntzan Sarea...** lankidetzatza eta eraginkortasuna helburu komun batekin.



**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**

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

EUSKO JAURLARITZA

GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, TRANSIZIO  
ENERGETIKO ETA  
JASANGARRITASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA  
TRANSICIÓN ENERGÉTICA  
Y SOSTENIBILIDAD