



KUDEAKETA AURRERATUA ETA HIZKUNTZEN KUDEAKETA

INTEGRAZIORAKO GIDA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

KUDEAKETA AURRERATUA ETA HIZKUNTZEN KUDEAKETA

INTEGRAZIORAKO GIDA

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Eusko Jauritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2021

Lan honen bibliografia-erregistroa Eusko Jaurlaritzako Liburutegi Nagusiaren katalogoan aurki daiteke: https://www.katalogoak.euskadi.eus/cgi-bin_q81a/abnetclop?SUBC=VEJ/J0001

Argitaraldia:	2021eko maiatza
©	Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa. Kultura eta Hizkuntza Politika Saila
Ale-kopurua:	510 ale
Internet:	www.euskadi.eus
Argitaratzailea:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco C/ Donostia-San Sebastián 1, 01010 VITORIA-GASTEIZ
Estalkiko irudia:	Pixabay
Barruko irudiak:	Pixabay
Maketazioa :	equipoPo
Inprimatzea:	MCC.GRAPHICS, S. COOP
ISBN:	978-84-457-3596-1
Lege Gordailua:	LG G 289-2021

INTEGRAZIORAKO GIDA

AURKIBIDEA

ESKERRAK	5
HITZAURREA	
Bingen Zupiria Gorostidi, Kultura eta Hizkuntza Politikako sailburua	6
AURKEZPENA	8
GIDAREN HELBURUA	
Hobeto kudeatzea eraginkorragoa izateko	10
1. HIZKUNTZEN KUDEAKETA AURRERATUA	
1.1 Zergatik kudeatu euskara eta beste hizkuntzak?	15
1.2 Zer da kudeatzea?	17
1.3 Zergatik kudeaketa aurreratua?	20
2. KUDEAKETA SISTEMA AURRERATURANTZ. NOLA INTEGRATU HIZKUNTZEN KUDEAKETA ERAKUNDEAREN KUDEAKETA SISTEMAN. GIDA PRAKTIKOA	
1. pausoa: Informazioa jaso	29
2. pausoa: Bisioa definitu	33
3. pausoa: Kudeaketa sisteman hizkuntzen kudeaketa integratzeko hausnarketa egin	38
4. pausoa: Kudeaketa sisteman integratu	55
3. GLOSARIOA	59
4. ERREFERENTZIAK ETA BALIABIDEAK	67

ESKERRAK

ESKERRIK ASKO GIDA HAU GARATZEKO EMANDAKO IRITZIENGATIK ETA EGINDAKO EKARPENENGATIK:

Ainhoa Delgado, Edurne Perez de San Román eta Natxo Mosteiro (HPS)

Ainhoa Egaña, Nerea Hormaetxe eta Galder Lasuen (EUSKALIT)

Amaia De Miguel (BIZITEGI)

Ana Urkiza (BANKOA)

Ander Bergara (EMAKUNDE)

Arritxu Zelaia (AZ)

Gotzon Juaristi (CIKAUTXO)

Iratxe Muxika eta Anaje Narbaiza (ELAY)

Jon Irizar eta Natxo Lekunberri (MUTUALIA)

Juanan Amunategi (CARITAS)

Karmelo Ayesta

Leire Solozabal (ARTEZ)

Maddi Etxebarria (ELHUYAR)

Naroa Jauregizuria, Txarles Ranero eta Mikel Urdangarin (AEK)

Olatz Larrañaga (BIDELAN)

Urrate Etxaburu, Itziar Urteaga eta Elias Zumalde (EMUN)

HITZAURREA

Bingen Zupiria Gorostidi



Urrats bat gehiago. Euskararen historia urratsez urrats eraiki dugu denon artean, eta hori da gida honen balioa. Arlo sozioekonomikoari begirako urratsa da, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzan konbentzituta baikaude euskararen historiaren momentu jakin honetan, bereziki, lan munduan eragitea dagokigula.

Eusko Jaurlaritzak ibilbide luzea egin du lan munduko jarduna euskalduntzeko ekimenak sustatzen eta baliabideak jartzen, baina oraindik asko dago eginkizun. Bidegurutze baten aurrean gaude gainera. Urte askoren baitan Hezkuntzan eginiko esfortzuak jarraipena behar du. Gure gazteak, elebidunak ez ezik, eleanitzak ere badira asko eta asko, baina lan mundura jauzi egitean, euskarak ez du behar lukeen lekua aurkitu oraindik. Bidean aurrera egiteko, gure hizkuntzaren historian urratsak ematen jarraitzeko, jauzi hori ematea ezinbestekoa dela uste dugu.

Erronka honi aurre egiteko lanean ari gara aspalditik Administrazioa, euskaltzaleen elkarteak eta eremu sozioekonomikoko eragileak, eta elkarlan horretatik sortu da hain zuzen "Euskara eremu sozioekonomikoan sustatzeko plana 2020-2023". Plan horren helburuetako bat euskara planak enpresetan garatzeko laguntzak eta programak indartzea da, eta horretarako, beste zenbait ekimenen artean, enpresen kudeaketa sisteman hizkuntzen kudeaketa integratzeko beharra eta jarraibideak zabaltzeko konpromisoa hartu dugu. Konpromiso horri erantzunez, Kudeaketa Aurreratuaren ikuspegitik hizkuntzen kudeaketarako garrantzitsuak diren alderdiak (oinarriak eta metodologia) enpresaren kudeaketa sisteman integratzeko bidea lantzen duen gida hau garatu dugu Euskalit Fundazioaren laguntzaz.

Kudeatzea erabakiak hartzea da. Erakundeak duen ikuspegia, bisioa, egitekoa eta etorkizunean izan nahi duena lortzeko modu eraginkorra bilatzea. Gaur egun, enpresek bere kudeaketa ereduaren modu orekatuan integratzen dituzte jasagarritasun ekonomikoa, gizarte berdintasuna eta ingurumenaren kalitatea. Ohiko irizpideez gain (kalitatea, atentzioa, kostua eta epeak), eskaintza ezberdina eta osagarria egiten duten erakundeak lehiakorragoak izango dira eta emaitza hobeak lortuko dituzte.

Gida honek hizkuntza politika eraginkor bat gauzatzen lagunduko dio erakundeari, eta horrek ondorio zuzena izango du lehiakortasunean

Ohiko irizpideez gain, eskaintza ezberdina eta osagarria egiten duten erakundeak, lehiakorragoak izango dira eta emaitza hobeak lortuko dituzte.

eta jasagarritasunean. Euskararen presentzia eta erabilera modu egokian kudeatzeak balio erantsia emango dio erakundeari bere marka eta irudia nortasunarekin eta bertakoarekin lotuko dituelako, gizartearekiko duen erantzukizuna erakutsiko duelako, kokapena kontuan izanda zerbitzu hobe eskainiko dielako bezeroei, bertako talentua erakarriko duelako, barne-kohesioa hobetuko duelako, eta lan giroa hobetzean, produktibitatean eta kalitatean eragingo duelako.

Erakundearen jardunean euskarak eta erabiltzen diren gainontzeko hizkuntzek izan behar duten lekuari eta garrantziari buruzko hausnarketa ahalbidetzen du gida honek; hizkuntza horiek noiz, norekin, nola eta zein esparrutan erabiliko diren, alegia. Kudeaketaren helburua izango da erabaki horiek ahalik eta eraginkorrenak izatea, helburuak betez eta baliabideak modu egokienean erabiliz. Erabakiak hartuz, euskararen historian urratsak ematen jarraituko dugu elkarrekin.

BINGEN ZUPIRIA GOROSTIDI

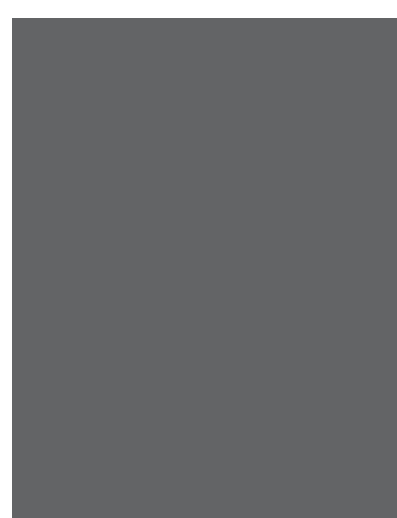
*Kultura eta Hizkuntza Politikako sailburua
eta Gobernuaren bozeramailea*

AURKEZPENA

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak erakunde pribatuetan hizkuntzen kudeaketa egitea proposatzen du, euskararen aldeko politikak enpresa pribatuetan balio erantsia sor dezan. Hizkuntza aniztasunean, euskararen aldeko hizkuntza politikak izan behar du ardatza. Izan ere, HPSk egindako gida honek, erakunde pribatuen lehiakortasunean eragiteaz gain, euskara sustatu nahi du, eta eremu pribatuko lan munduan euskara ere, beste hizkuntzekin batera, ohiko lan hizkuntza izatea du helburu.

Etorkizuneko langileen artean, EAERI dagokionez behintzat, unibertsala izango da euskararen ezagutza. Aukera hori baliatu behar da, alde batetik, administrazioan euskararen erabilera egokia egonkortzeko, eta, bestetik, enpresa pribatuetan euskaraz ere lan egiteko.

Gida hau erakundeetako kudeatzaile nagusiari, zuzendaritza taldeetako kideei, kudeaketa teknikariari, sistemen arduradunari, hizkuntza teknikariei eta, oro har, kudeaketaren alorreko ardurarik duten guztiei zuzentzen zaie. Erakunde guztientzat baliagarria izateko sortu da, sektore eta tamaina guztietakoentzat, bi hizkuntza edo hizkuntza anitz kudeatzen dituztenentzat.



GIDAREN HELBURUA

Gida hau erakundeen lehiakortasuna hobetzeko egina dago, eta, horretarako, euskara eta beste hizkuntzen kudeaketan garrantzia duten kontuak kudeaketa sistema orokorrean integratzeko bidea ematen du, kudeaketa aurreratuaren ikuspegi eta tresnekin lerrokatuta.

Gidak, alde batetik, euskara eta beste hizkuntzak non, nola eta norekin erabili behar diren erabakitzen lagunduko dio erakundeari, eta, bestetik, eleaniztasuna (euskara, gaztelania, frantsesa, ingelesa...) bakoitzaren egiteko moduetan, erabakietan, harremanetan, alegia, kudeaketa sistema osoan, modu koherente, orekatu eta iraunkorrean txertatzeko aukerak eskainiko dizkigu.

Horretarako, gidak erakundearen baitako hausnarketarako galdera baliagarriak planteatzen ditu, kudeaketaren elementu desberdinei begira

(Estrategia, Bezeroak, Pertsonak, Gizartea, Berrikuntza, Emaizak); erakundean euskara eta beste hizkuntzak nola kudeatzen diren

Gidak hizkuntza bakoitza (euskara, gaztelania, frantsesa, ingelesa...), non, nola eta norekin erabili behar diren erabakitzen lagunduko dio erakundeari eta eleaniztasuna modu koherente, orekatu eta iraunkorrean kudeatzeko aukerak eskainiko dizkigu.

eta kudeaketa bera sistema orokorrean nola integratzen den hausnartzeko galderak hain zuzen ere. Gidaren asmoa praktika egokien bilduma bat eskaintzea da, edozein erakundetan aplikagarria, edozein dela ere haren sektorea, tamaina edo garapen maila.

Hizkuntzen kudeaketa erakundearen kudeaketa sisteman integratuta egotea garrantzitsua da...

- emaitza onak eta iraunkorrak lortzeko;
- sistematikoki modu naturalean jarduteko;
- efizientziarako, sistema paraleloak saihesteko;
- planteamendua sendotzeko, pertsonen mende egon ez dadin;
- gai konplexuek ikuspegi orokorra behar dutelako eta modu planifikatuan kudeatu behar direlako.

Eta erakunde bat hizkuntzaren ikuspegitik aurreratua izango da...

- euskara eta Estrategian identifikatutako gainerako hizkuntzen erabilera beti bermatzen duenean;
- hizkuntzaren planteamendua kudeaketa sisteman integratuta dagoenean (prozesu/jardueretan, egiteko moduetan jasota dagoenean), hizkuntza planteamendu horrek erakundetik kanpo eta erakunde barruan eragiten duenean eta gainontzeko helburuak bezala kudeatzen denean;
- hizkuntza politika erakundearen liderrek bultzatzen dutenean (eredugarriak izanik eta hizkuntza normalizazioan prestakuntza hartuta) eta langileek barneratua dutenean;
- hizkuntza irizpideak betetzen direnean, pertsona guztiek barneratua dutenean eta bakoitzak dagokion eremuan aplikatzen dituztenean;
- hizkuntza gaitasuna eta erabilera uztartuta daudenean;
- erakundeak erabaki duen hizkuntzan sortzen denean (hizkuntza politikak ezarritakoaren arabera);
- zuzentasuna eta egokitasuna sistematikoki bermatuta daudenean;
- jarraipena eta berrikuspenera egiten denean, egoeraren berri izateko eta hobetu beharrekoak identifikatzeko.

AMAITZEKO

BI OHAR GARRANTZITSU

Gida honen helburua ez da hizkuntzen kudeaketarako sistema bat garatzea, baizik eta **hizkuntzen kudeaketa erakundearen kudeaketa sistema orokorraren barruan integratzen laguntzea**, hizkuntza politika eraginkor bat gauzatu ahal izateko.

Erakunde oroaren helburuak lehiakortasuna eta iraunkortasuna diren heinean, lagungarri gertatuko da gida hau erakundeentzat, lehiakorrago egingo baititu euskara eta lanean erabili behar diren gainontzeko hizkuntzak modu egokian kudeatzeak.

1. HIZKUNTZEN **KUDEAKETA AURRERATUA**



1.1 ZERGATIK KUDEATU

EUSKARA ETA BESTE HIZKUNTZAK?

Hizkuntzen kudeaketak eragina du erakundearen lehiakortasunean.

Erakundeari onurak eta etekinak ekarriko dizkio hizkuntzen erabilera egokiak: marka eta irudia nortasunarekin, kulturaren sustapenarekin, bertakoarekin lotzea; diferentzia markatzea; merkatu berriak eskuratzea; dimentsioa handiagotzea; gizartearekiko konpromisoa eta erantzukizuna lantzea; erakunde moderno eta aurreratu gisa plazaratzea...

Horrela, euskara eta beste hizkuntzen erabilera egokiak interes taldeen beharrekin lerrokatuko du erakundea, eta honek zerbitzu hobea eskainiko die bezeroei eta bat egingo du gizarte testuinguruarekin eta administrazio eta legeen eskakizunekin.

Hizkuntzen kudeaketa egoki batek, erakundearen ospea arriskutik babesteaz gain, indarrean dagoen legeria betetzen laguntzen du, hizkuntza berezitasunak kontuan hartzen ditu eta bezeroen eta kontsumitzaileen hizkuntza eskaerak eta eskubideak asetzen ditu.

Bestalde, euskara eta beste hizkuntzak ez kudeatzeak arrisku

estrategikoak ekar ditzake erakundearentzat, honen garapena eta lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu ditzakelako.

Hizkuntzen kudeaketa egoki batek, erakundearen ospea arriskutik babesteaz gain, indarrean dagoen legeria betetzen laguntzen du, hizkuntza berezitasunak kontuan hartzen ditu eta bezeroen eta kontsumitzaileen hizkuntza eskaerak eta eskubideak asetzen ditu.

Baina, zenbat hizkuntza kudeatu behar dira erakunde batean? Noiz, nola, norekin? Zenbateko pisua dute hizkuntzek, eta zenbatekoa izan behar dute? Erakundearen izaera juridikoa, sektorea, jarduera, kultura, bezero motak, lege esparrua dira hizkuntzen kudeaketaren garrantzia markatuko dutenak, hala nola langile eta gainerako interes taldeen iritzia, nahi eta beharrak.

Erakunde askok erabiltzen du euskara eguneroko jardunean, bezero eta herritarrekin, hornitzaileekin, langileen artean. Baina pentsatu behar da askotan modu naturalean egin ohi den horrek erakundeak dituen beharrei erantzuten ote dien, edota –eta hala izango da ziurrenik– modu sistematikoagoan kudeatu beharko den, euskarak behar duen lekua eta pisua zehaztuz, irizpideak adostuz eta zabalduz, helburuak lortzeko baliabideak bermatuz eta erakundeak dituen gaitasunak hobetuz.

Gida honek bideratu nahi duen hausnarketaren bidez, zehaztu ahal izango da euskara eta beste hizkuntzen kudeaketak erakunde bakoitzean izan behar duen garrantziaren neurria, zenbat hizkuntza kudeatu beharko diren, norekin, zein esparrutan, hala nola zer-nolako abiaduran gauzatu beharko den hizkuntzen kudeaketa. Gerta daiteke erakundea oso egoera onean egotea eta, beraz, eman beharreko pausoak txikiak izatea, baina baliteke, baita ere, egoera kaxkarra izatea. Azken kasu horretan, gauza asko egin beharko dira, modu planifikatuan, koherentean, eta baliabide asko eskainiz (dirua, denbora, pertsonak...), tresna berriak martxan jarritz, eta batez ere daudenak hobetuz eta integratuz.

Euskara eta beste zenbait hizkuntza erabiltzen diren erakunde batean, argi dago haiek kudeatu behar direla, baina nola egin daiteke hori modu egokian, eraginkorrean, arinean? Horri heltzen diote, hain zuzen ere, hurrengo atalek.



Edozein erakundek ditu bere egiteko moduak, bere kudeaketa sistema (bizirik dagoen sistema bat), propioa, urteetan zehar garatutakoa. Batzuk sistematikoagoak izango dira, beste batzuk, aldiz, informalagoak, zehaztaper gutxiagokoak, protokolo eta prozedimendu urriekin.

Oso modu esplizituan zehaztuta egon daitezke helburuak erakundeetan, edo ez; erabakiak pertsona gutxi batzuek hartuko dituzte edo modu parte hartzaileagoan hartuko dira; zerbitzu/produktuak etengabe egokitu, hobetu eta sortuko dira, edo ez; egiteko moduak (prozedurak) zehatzak egongo dira, edo ez... Baina **erakunde guztiek dute kudeaketa sistema bat.**

Baina erakundeak duen kudeaketa sistema hori, funtzionatzeko modu hori, sistematikoki onena al da? Eraginkorra? Arinena? Emaitzak hobetzeko balio al du? Baloratzen ote dituzte bezeroek zerbitzu edo produktuak? Pozik egiten dute lan langileek? Etengabe hobetzen dira egiteko moduak? Urtero errepikatzen ote dira akatsak eta arazoak? Ba al da komunikazio eta koordinazio arazorik? Egiten al da gai horien inguruko hausnarketarik?

Aurreko galderari modu sistematikoan erantzuna bilatzen duten erakundeak dira "kudeaketa aurreratuen" filosofia barneratuta dutenak.

Eta erakunde batean jarduerak modu sistematikoan egiteko oinarritzko metodologia, etengabeko hobekuntzarako zikloa da (PDCA zikloa):

PDCA (Plan - Do - Check - Act, **Planifikatu - Egin - Neurtu - Doitu**) edo Shewhart/Deming zikloak, edozein erakunderen jarduerak nola garatu behar diren ezartzen du, jarduera horiek etengabe hobetzeko helburuarekin.



1. Planifikatu: jarduera bat abiarazteko, argi izan behar da zer egin nahi den eta nola egin behar den, mugarriak argi zehaztuta eta helburuak zehazki finkatuta.

2. Egin / garatu: jarduera hori planifikatutakoaren arabera gauzatu behar da.

3. Neurtu: jarduerari dagozkion adierazleak neurtu eta helburuak bete diren ebaluatu behar da.

4. Doitu / hobetu: gertatutakoaren eta lortutako emaitzen arabera eta erakundearen bertan edo kanpoan ikasitakoa erantsiz, jarduera hori burutzeko modua egokitu, beharrezkoak diren hobekuntzak eta berrikuntzak proposatu.

Lehen-lehenik, hizkuntzen inguruko helburuak zehaztu behar dira; ondoren, haiek lortzeko ekintzak, irizpideak eta mekanismoak planifikatuko dira; hurrena, baliabide horiek ezarri eta garatuko dira, eta dagokion jarraipena egingo da, finkaturiko adierazleak gogoan; azkenik, izandako emaitzak baloratuko dira. Beharrezkoa bada, hasierako planteamendua birformulatuko da, eta, helburu berriak zehaztuta, ostera ekingo zaio jardunari.

Eta zikloa berriro hasiko da, baina ez zerotik oraingoan, eta PDCA zikloa SDCA ziklo bihurtuko da (Standardize – Do – Check – Act: Estandarizatu – Egin/Garatu – Neurtu – Doitu/Hobetu). Alegia, egiteko modua estandarizatu, finkatu eta egonkortu egingo da.

Erakunde aurreratuek barneratuta izaten dute etengabeko hobekuntzarako ziklo hau beren jardunean, eta hori bermatzeko sistematika bat zehazten dute, jardueren planifikazioa, jarraipena eta hobekuntza noiz, nork eta nola egin behar den zehaztuz. Hizkuntzei dagozkien bisioa eta helburuak eraginkortasunez lortzen lagunduko du horrela aritzeak.



1.3. ZERGATIK KUDEAKETA AURRERATUA?

Kudeaketa sistema erakundearen motorra da, eta eragin zuzena dauka erakundearen egungo egoeran eta etorkizunean. Hori dela eta, kudeaketa sistema aurreratua duten erakundeek aukera gehiago dute garrantzitsutzat jotzen dituzten elementuak garatu eta horietan emaitza onak lortzeko, elementu estrategikoak eta hainbat politika (hizkuntzak, ingurumena, genero berdintasuna, kalitatea...) integratu egiten baitituzte, haiek modu isolatuan edota paraleloan kudeatu beharrean.

...kudeaketa sistema aurreratua duten erakundeek aukera gehiago dute garrantzitsutzat jotzen dituzten elementuak garatu eta horietan emaitza onak lortzeko.

Kudeaketa sistema aurreratu bat(ek)...

- erakundeak markatutako estrategia garatzeko baliagarria da;
- azkarra da, informazioa modu errazagoan kudeatzen laguntzen du;
- koherentea da erakundearen printzipioekin, kulturarekin, balioekin, eta haiek garatzeko eta bermatzeko baliagarria da;
- zehaztutako helburuak lortzera orientatzen da;
- bizkorra, sinplea, malgua eta moldagarria da;
- koordinazioa eta komunikazioa errazten ditu;
- emaitzak lortzera orientatzen da;
- interes taldeen beharrak eta nahiak kudeatzen ditu;
- autogestioa, pertsonen parte hartzea eta haien inplikazioa sustatzen ditu;
- erakundearen jardueren etengabeko hobekuntza bermatzen du (PDCA zikloa);
- gizarteari ekarpenak egiten dizkio, eragin negatiboak murriztuz eta positiboak areagotuz.
- berrikuntzaz baliatzen da identifikatutako erronkei aurre egiteko.

Argi dago erakunde bat kudeatzea ez dela batere erraza. Horregatik daude erakundeak kudeatzen laguntzeko tresnak, batzuk oso espezifikoak (PDCA, adibidez), beste batzuk orokorragoak, globalagoak. Hauen artean, **kudeaketa ereduak** ditugu (erreferentzia markoak). Hona hemen haien ezaugarri nagusiak:

- Erakunde bat gidatzeko, kudeatzeko ideiak jaso eta praktika onak proposatzen dituzte.
- Ez dira arauak, ez dute betebeharririk ezartzen.
- Malguak dira, erakunde bakoitzak erabakitzen du zer landu, zer ez eta zeri eman lehentasuna.
- Erakunde batean egin daitezkeenak ordenatzeko modu bat eskaintzen dute.
- Kudeaketaren egoera autoebalutzeko eta kanpotik ebalutzeko tresna baliagarriak dira.

Eredu asko daude munduan, eta, gure inguruan, **Kudeaketa Aurreratuaren Eredua (KAE)** dugu erakundeen lehiakortasuna hobetzeko erreferentziatzeko eredu, 2014an sortua, EUSKALIT Fundazioak koordinatua, askotariko erakundeetako adituen parte hartzearekin.

Erakundeei beren kudeaketa hobetzen laguntzea da eredu honen helburua, edozein dela ere erakundearen sektorea, tamaina eta garapen maila. Horrela, erakundea kudeatzeko (antolatzeko, garatzeko, egituratzeko, ulertzeko) modu bat proposatzen du, filosofia bat, helburu argi batekin: ahalik eta EMAITZA onenak lortzea interes talde guztientzat, modu iraunkor eta orekatuan.



Hauek dira kudeaketa aurreratuaren elementuak:

1. **ESTRATEGIA:** erakundeak argi izan behar du nora joan behar duen eta zer egingo duen hara heltzeko. Horretarako, beharrezkoa den informazio estrategikoa izan beharko du eta informazio horretan oinarritutako hausnarketa prozesu parte-hartzaileak egin, estrategia ezartzeko. Ondoren, estrategia hori hedatu eta jakinarazi egingo da, erakundearen misio, ikuspegi eta balioekin bat datorren antolamendu eredu baten bidez. Estrategia horren arabera kudeatuko dira, besteak beste, ekonomia eta finantza baliabideak, teknologia, informazioa, berrikuntza, pertsonak, bezero eta zerbitzuak, produktuak...
2. **BEZEROAK:** bezeroekiko harremanak zaindu behar dira, eta efizientea izan beharko du erakundeak jardueraren elementu guztietan (balio katean): produktuak eta zerbitzuak diseinatu, garatu, merkaturatu, ekoiztu edo ematetik hasita, haiek banatu eta mantentzera arte; horretarako, erakunde aliatuak eta hornitzaile egokienak izan beharko ditu.
3. **PERTSONAK:** talentua erakarri behar da erakundera; pertsonak behar bezala hautatu, ordaindu eta zaindu; estrategiaren ildotik, haien ezagutza eta konpetentziak garatu behar dira, eta motibazioa eta lidergo gaitasuna areagotu, pertsona horien erakundearekiko konpromisoa bultzatzeko.
4. **GIZARTEA:** erakundeen eta pertsonen arteko harremana arretaz zaintzea dagokio erakundeari. Bere jardunak eragin txarrik ez izaten arduratuko da erakundea, baita gizartearen edozein arlotan erantzukizunez jokatzeko eta ekarpenak egiten ere.
5. **BERRIKUNTZA:** berritzeko helburuak eta estrategiak zehaztu beharko ditu erakundeak, eta barne testuinguru bat sortu, pertsonak ezagutza partekatu, arriskuak beren gain hartu eta berrikuntzak egin ditzaten, eta ekintzaile izan daitezten. Teknologiaren, beste pertsona batzuen eta kanpo erakundeen BERRIKUNTZARAKO ahalmena ere baliatu behar du erakundeak, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatu, horiek gauzatu ahal izateko.
6. **EMAITZAK:** erakunde aurreratu batek emaitza onak eta orekatuak izan behar ditu, betiere bere interes taldeak gogoan. Emaitza estrategiko egokiak, hala nola bezeroekiko,



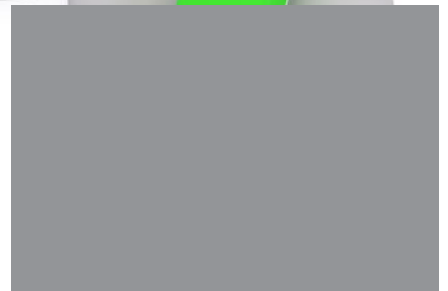
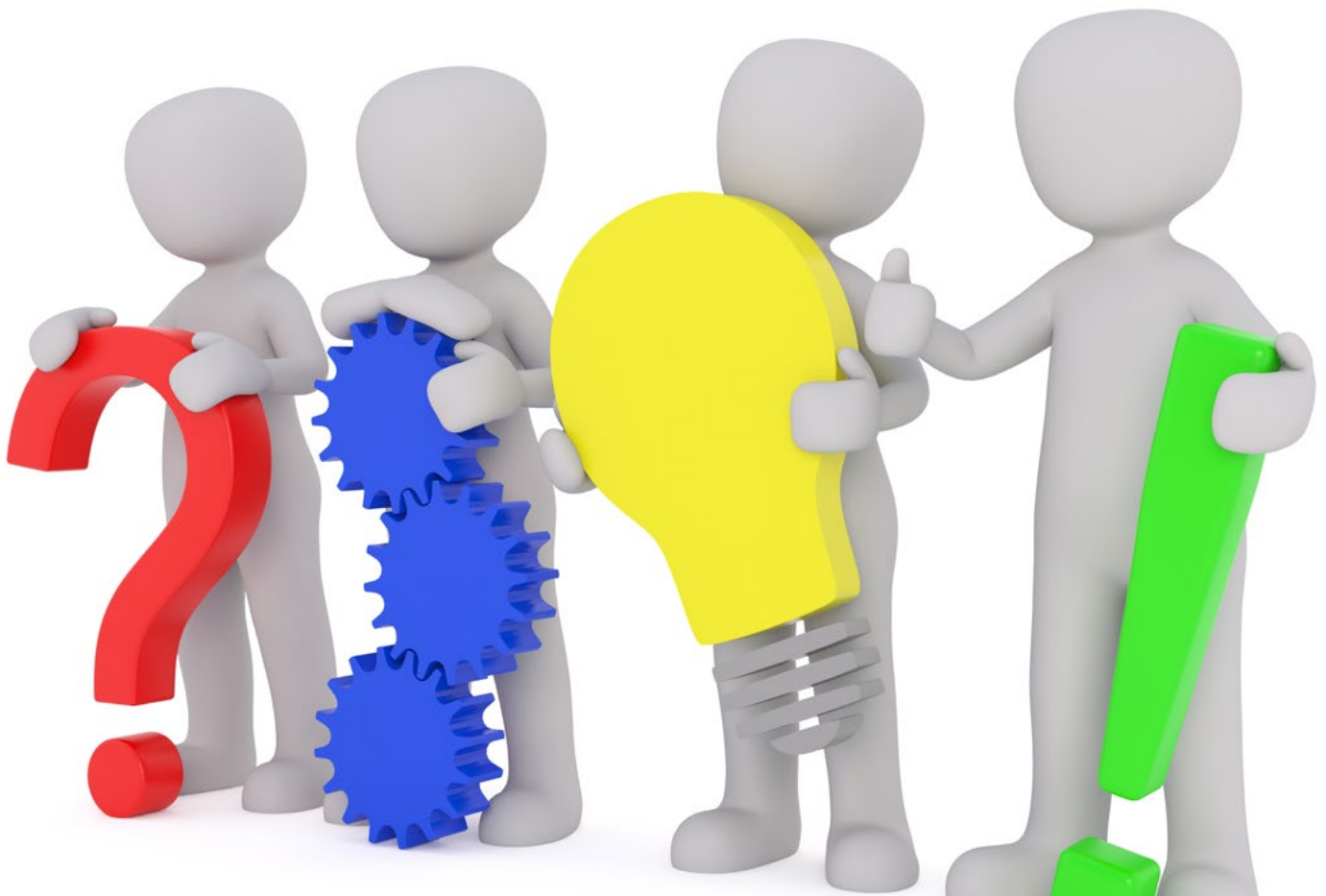


pertsonetikiko eta gizartearekiko emaitzak dira, erakundearen bilakaera eta eraldaketa bultzatuko dituzten emaitzak gehituta, erakundearen lehiakortasuna eta iraunkortasuna sendotzen dituzten elementuak.

Gure inguruan milaka erakundek **kudeaketa aurreratuaren eredia** erabiltzen dutenez beren kudeaketa hobetzeko, **gida hau eredu horren egituraren arabera antolatu eta egituratu da**. Horrela argiago eta ikuspegi oso batean ikusiko da nola integratu daitekeen euskara eta beste hizkuntzen kudeaketa erakunde jakin baten kudeaketa sistema osatzen duten tresna eta egitekoetan.

2. KUDEAKETA SISTEMA AURRERATURANTZ. NOLA INTEGRATU HIZKUNTZEN KUDEAKETA ERAKUNDEAREN KUDEAKETA SISTEMAN.

GIDA PRAKTIKOA



Gida hau modu pedagogikoenean egituratzen saiatu gara. Horrela, bide hau proposatzen dugu euskara eta beste hizkuntzen ikuspegiaren inguruko hausnarketa egiteko eta kudeaketa sisteman modu egokian integratzeko:

1. pausoa: informazioa jaso

Edozein erabaki hartzeko, informazioa behar da. Horregatik, lehenengo pausoa euskara eta beste hizkuntzen beharra zein den identifikatu beharko da, eta, ondoren, erakundearen egoeraren gaineko informazioa eta datuak jaso beharko dira. Informazio hori guztia jasotakoan, hurrengo pausoari ekingo zaio.

2. pausoa: bisioa (epe luzeko ikuspegia) zehaztu

Bildutako informaziotik abiatuta, zehaztu beharko da erakundeak euskara eta beste hizkuntzekiko lortu nahi duen bisioa, baita hori lortzeko jarraituko den hizkuntza politika ere. Alegia, fase honetan, hizkuntzek izango duten lekua eta horren arabera hizkuntza politika zehaztuko dira.

3. pausoa: kudeaketa sisteman hizkuntzen kudeaketa integratzeko hausnarketa egin

Kudeaketa sistema giltzarria da bisioa eta erabakitako hizkuntza politika ahalik eta modu eraginkor eta iraunkorrean garatzeko. Pauso honetan, hizkuntzen kudeaketa erakundearen kudeaketa sisteman nola txertatzen den aztertuko da, kudeaketa aurreratuaren sei elementuen arabera ordenatutako galderei erantzunez.

4. pausoa: kudeaketa sisteman integratu

Hausnarketa amaitutakoan, ekintza plana diseinatu eta burutuko da, honako hauek gogoan: identifikatutako eta lehenetsitako hobekuntza arloak, haietan eragiteko ekintzak, behar diren baliabideak, arduradunak, epemugak, aurreikusitako komunikazio plana eta bilakaera erakusten diguten neurketa tresnak (adierazleak, helburuak...).



Aurreko lau pausoak garrantzitsuak diren arren, hainbat modutan erabil daiteke gida hau, erakunde bakoitzaren tipologiaren arabera. Adibidez:

- » Erakundea euskara eta beste hizkuntzen kudeaketan hasi berria bada: gidak markatzen dituen urratsak jarraituko dira. Alegia, beharrak identifikatu (informazioa jasoz, diagnostikoak eginez), bisioa definitu, kudeaketa sistemaren integrazioaren inguruko hausnarketa egin eta hurrengo urteetarako ekintzak zehaztuko dira.
- » Erakundeak ibilbidea egina baldin badu euskara eta beste hizkuntzen kudeaketan: erabakiak aurrez hartuta badaude eta erakundearen egoera zehazki ezagutzen bada, zuzenean 3. urratsera pasatu daiteke, hizkuntzen kudeaketaren integrazio mailaren inguruko hausnarketa egiteko. Ondoren, 4. urratsean ekintza plana zehaztuko da, integrazioan sakontzeko egin beharrekoak barne direla.

Kudeaketa aurreratuaren eredia erreferentetzat duen erakundeari ezagunak gertatuko zaizkio hausnarketarako gidan azaltzen diren kudeaketa tresnak.

Kudeaketa tresna gutxi erabiltzen duen edo Kudeaketa Sistema sinplea duen erakundeari, berriz, hausnarketarako galdetegiko zenbait galdera momentu horretan erabili ezinezkoak gerta dakizkioke. Hori horrela balitz, kudeaketa tresna horiek garatzeko aukeraz hausnarketa egin dezake erakundeak.

1. PAUSOA

INFORMAZIOA JASO

Lehenengo fase honetan, erakundeak galdera hauei eman behar die erantzuna:

- Zein dira interes talde guztiak aintzat hartzeko kontuan hartu behar diren hizkuntzak?
- Zer da gizarte inguruneak, merkatuak, legeak, Administrazioak hizkuntzen inguruan eskatzen dutena?
- Nolako garrantzia dute hizkuntzek erakundeetan? Nolako beharko lukete? Zein egoeratan dago erakundea?



...erabakirik ez hartzea ez da aseptikoa, ez da neutrala.

Hausnarketa sakona behar duten galderak dira, eta erantzunen arabera erabakiko da erakundearen hizkuntza politika.

Kontuan izan behar da **ez erabakitzea erabaki bat hartzea dela**. Euskara eta beste hizkuntzei garrantzirik ematen ez dien erakundeak, haiei dagokienez pausorik eman ez duenak, edo pausoak modu sistematikoan ematen ez dituenak, errealitate bat izango du, emaitza batzuk izango ditu hizkuntzei dagokienez (ez ditu interes taldeen beharrak asetuko, ez du beti berdina jokatuko, hutsegiteak izango ditu, hizkuntza eskubideak urra ditzake, baliabideak modu desegokian erabiliko ditu...). Beraz, erabakirik ez hartzea ez da aseptikoa, ez da neutrala.

Eta erabakiak hartzeko informazioa behar da, bai erakundeari kanpotik eragiten diona, bai barrukoa, erakundearen errendimendu eta egoerarekin lotutakoa. Horrela, lehen-lehenik, erakundearen testuingurua ezagutu behar da, eta ezagutza hori erakundearen gaitasun, pertzepzio eta emaitzez osatu. Horren ondorioz zehaztu ahal izango da erakundea non dagoen eta norantz zuzendu behar den.

Hausnarketa hori egiteko, praktika ona izan daiteke zuzendaritza taldea batzea, euskara eta beste hizkuntzen kudeaketaren ardura

duen edo izango duen pertsonarekin batera (pertsona hori kudeaketa sistemen arduraduna ere baldin bada, edo harekin lotura zuzena badu, ikuspegi osoa izango du).

Hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoa izan daitekeen informazioaren kudeaketa:

- Identifikaturik daude erakundearen **interes talde** garrantzitsuenen (jabetza, bezeroak, pertsonak, aliantzak, hornitzaileak, gizartea...) hizkuntzaren alorreko beharrak? Nola jaso dira? Aintzat hartu al dira behar horiek?
- Identifikaturik daude **informazio iturri** garrantzitsuak (egungo egoera eta bezero edota merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen estrategiak, erakunde hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa, ingurune soziolinguistikoa)?, eta hausnarketarik egin ote da haietan hizkuntzaren ikuspegiak duen pisuaz?

Bi iturri horietatik jasotako informaziotik abiatuta antzeman ahal izango da nola kudeatu beharko diren euskara eta beste hizkuntzak. Hurrengo pausoa, erakundearen egoera aztertzea izango da:

Zein egoeratan dago erakundearen euskara eta beste hizkuntzen kudeaketa? Nolako emaitzak lortzen dira?

Erakundea bi egoera desberdinetan egon daiteke:

- Euskara eta beste hizkuntzak erabiltzeko tresnak abian ditu (politika, planak, helburuak, irizpideak, adierazleak, ardurak...), eta badaki hizkuntzak noiz, norekin eta nola erabiltzen diren.
- Erakundeak ez dauka argi euskara eta beste hizkuntzak nola, noiz eta norekin erabiltzen diren.

Lehenengo kasuan, hurrengo pausora pasatu daiteke, epe luzeko ikuspegia zehazteko.

Bigarren kasuan, eta erakundearen egoeraren berri izateko, gure gomendioa da **autodiagnostikoa** egitea, Eusko Jaurlaritzaren Erreferentzia Marko Estandarraren (EME) bidez. Euskara jomuga badu ere, gainerako hizkuntzetarako ere erabil daiteke.

Marko honek era mailakatu, argi eta errazean jaso eta ordenatzen ditu erakunde batean dauden elementuak (euskarri fisikoak, idatzizkoak) eta harremanak (idatziz zein ahozkoak; herritar, bezero, langile, hornitzaile, aliatu eta abarrekin). Erreferentzia



Marko Estandarrak ahalbidetu du erakunde asko planak ordenatzearen eta kudeaketa sisteman integratzearen garrantziaz jabetzea. **EME**ren hezurdura honako hau da:

Zerbitzu hizkuntza

- Erakundearen irudia
- Bezeroekiko (pertsona fisikoak) edo herritarrekiko harremanak

Lan hizkuntza

- Barne komunikazioa eta lan-tresnak
- Pertsonen kudeaketa
- Kanpo harremanak
- Kudeaketa sistema

Gure gomendioa da lehenengo bost elementuekin egitea autodiagnostikoa, seigarrena gida honen bidez landuko baita. Honi esker, erakundearen errealitatea zehatz-mehatz ezagutu ahal izango da, euskara eta beste hizkuntza batzuk nola, non, zenbat eta norekin erabiltzen diren jakiteko.

Autodiagnostikoa eginda, bi multzotan sailkatu ahal izango ditugu hobetu edo indartu beharrekoak:

1. **Hobetu beharrekoak:** adibidez, komunikazio batzuk gaztelania hutsez bidaltzen dira, webguneko atal batzuk ez daude euskaraz, zerbitzu guztiak ez dira euskaraz eskaintzen, langileen arteko harremanak gaztelaniaz dira gehienbat, eta abar. Erakundearen hizkuntza politika eta zehaztutako helburuak zenbateraino bete diren jakiteko datuak edo ebidentziak izango dira horiek guztiak.
2. **Hobetu beharrekoen arrazoiak:** hobetu beharrekoen zergatikoen azalpenak dira, eta, beraz, garrantzia berezia dute. Alegia, erakundearen egoeraren zioa ulertzeko balio dute, bai ongi egindakoei bai hobetzekoei dagokienez (adibidez: X zerbitzua ez da euskaraz eskaintzen erakundeak gaitasunik ez duelako, edo irizpiderik zehaztu ez delako, edo ez delako zehaztutako irizpidea betetzen, ez dagoelako neurketa eta jarraipena egiteko mekanismorik...).

Bigarren multzoko arrazoiak dira kudeaketa sistemaren bidez landu edo garatu behar direnak, lehenengo puntukoak ez gertatzeko. Horiek dira lehentasunezkoak, eta horietara bideratuko dira erakundearen erabakiak. Eta horrexegatik landuko ditugu horiek gida honetan.

Argazki hau beste informazio batekin ere osatu behar da:

- erakundeko pertsonen duten euskara eta beste hizkuntza gaitasunen argazkiarekin;
- erakundeko ordezkari eta langileen iritzi, uste eta beharrek;
- erakundeak dituen gainerako erronka, politika eta lehentasunekin.

Eta informazio honekin guztiarekin, jakinik zein den hizkuntzek erakundean izan behar duten tokia, zenbat hizkuntza kudeatu behar diren eta zein den erakundearen egoera, erabakiak hartu beharko dira, euskara eta beste hizkuntzekin lotutako erronkei aurre egiteko.

2. PAUSOA

BISIOA DEFINITU

Erakunde aurreratu batek argi izan behar du zein den bere eginkizuna (misioa), nora iritsi nahi duen (bisioa) eta zer landu behar duen bisio hori lortzeko (estrategia).

Hortaz, hizkuntzei buruzko informazioa jaso ondoren, erakundeak euskara eta beste hizkuntzekiko lortu nahi duen bisioa zehaztu behar da (nolako erakundea nahi den hainbat urte barru), baita bisio hori lortzeko jarraituko den hizkuntza politika ere. Fase honetan, hizkuntzek erakundearen izango duten lekua zehaztuko da, alegia, erakundeak bere hizkuntza politika zehaztuko du.

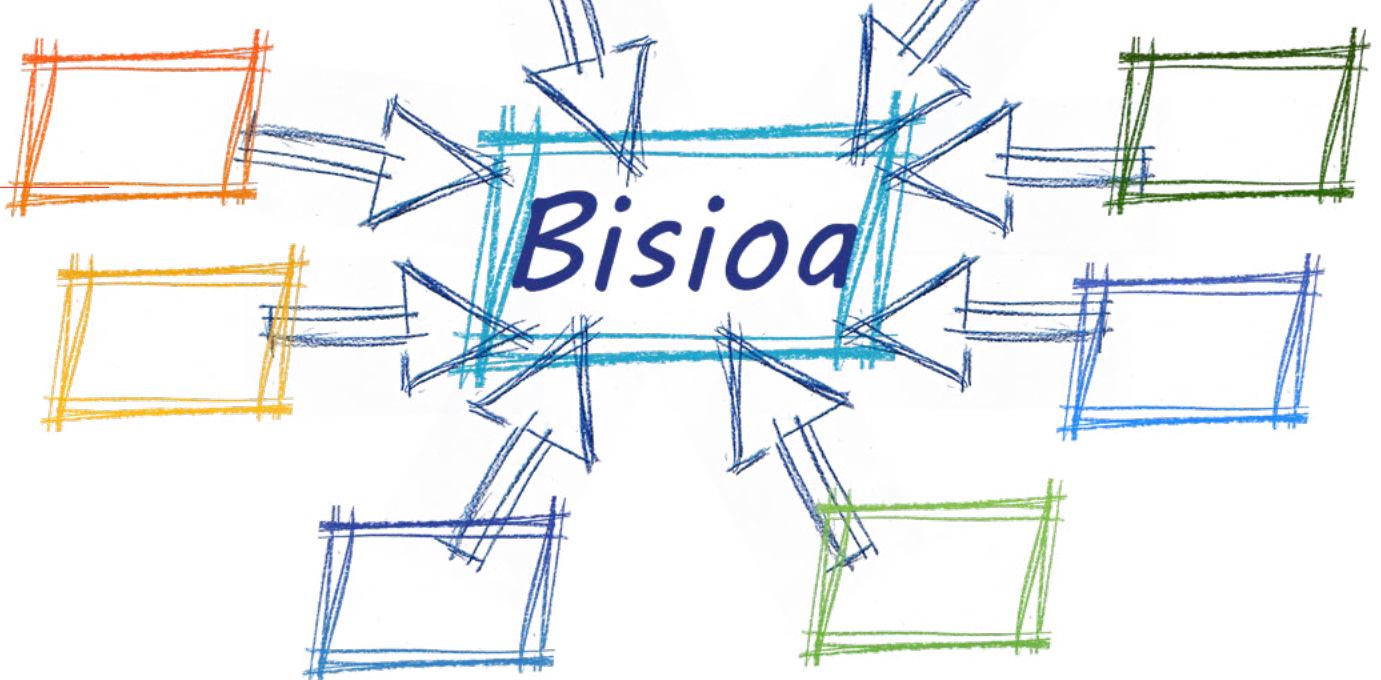
Hizkuntza politikaren ikuspegia zehazteko, bi esparru nagusi hauek kontuan izango dira:



- **Zerbitzu hizkuntza:** erakundeak ematen duen irudia (errotulazioa eta ikus-entzunezkoak, marketina, publizitatea eta jendaurreko ekitaldiak, ingurune digitala...), bezero fisikoekin/herritarrekin dituen idatzizko eta ahozko harremanak, haiei eskaintzen zaizkien zerbitzuak...
- **Lan hizkuntza:** langileen arteko harremanak, hornitzaileekiko harremanak, bezero diren enpresa eta erakundeekikoak, aliatuekiko harremanak, software-a, pertsonen kudeaketarako tresnak, prestakuntza, eta abar.

Zerbitzu hizkuntzari dagokionez, eta modu orokorrean, ideia hauek izan behar dira gogoan:

- Zenbait erakunde pribatuk, beraien izaeragatik, ematen dituzten zerbitzuengatik edo dituzten bezeroengatik, bi hizkuntza ofizialekin eskaini behar dute zerbitzua.
- Legeak ezarritako betebeharririk ez badu ere, erakundeak erabakiak hartuko ditu interes taldeen iritzia, behar eta nahien arabera (bezeroak/herritarrak, langileak, jabeak, gizartea...).



Horrela, ez da ahaztu behar nori bere hizkuntza propioan hitz egiteak duen garrantzia, horrela jokatzek zuzen-zuzenean eragiten baitu erakundeak sorturiko asebetetzean eta gizartearen aurrean hizkuntzen trataeraren ikuspegitik duen irudian.

Eta lan hizkuntzari dagokionez:

- Lan hizkuntzak eragin handia du zerbitzu hizkuntzan. Beraz, euskara zerbitzu hizkuntza gisa indartzeko, nahitaezkoa da lan hizkuntzan eragitea.
- Harreman estuagoak sortuko dira erakundeetan, euskaldunen artean euskara erabiltzen denean, horrek pertsonen asebetetzean, inplikazioan eta motibazioan eragina baitu.
- Nahiz eta erakundeko langile batzuek hizkuntza jakin bat ez menderatu, ezar daitezke hizkuntza hori menderatzen dutenen arteko erabilera areagotzeko mekanismoak, baita hizkuntza hori ulertzen dutenekin ere, nahiz eta azken hauek beste hizkuntza batean erantzun.
- Euskaraz ikasi dutenentzat, erakundea hizkuntza horretan jarduteko espazioa izan daiteke.
- Hizkuntzen kudeaketa egoki bat baliagarria izan daiteke talentua erakarri eta mantentzeko ere.

Modu grafikoago batean ikusteko, Euskal Herriko erakunde, lantoki, bulego, langile eta bezeroei begira, honako hauek izan daitezke gutxienekoak, euskararen presentzia eta erabilerari dagokienez, zerbitzu eta lan hizkuntzaren ikuspegitik:

ZERBITZU-HIZKUNTZA

Erakundearen jarduerak, euskarriak, tresnak, harremanak...	Euskararen presentzia eta erabilera
<p>Errotulazioa eta ikus-entzunezkoak Eraikin eta zerbitzuetako errotuluak, segurtasuna, ingurumena eta kudeaketaren ingurukoak. Bezeroari edo herritarrari zuzendutakoak, publizitatea, eskaintzak, obrak eta antzekoak. Autoen errotulazioa. Lan janzkien errotulazioa. Igogailuaren azalpenak, informazioa emateko telebistak, ikus-entzunezkoak, etab.</p>	<p>Erakundeak gizartean duen irudian eragiten dute elementu hauek. Beraz, euskaraz gutxienez egon beharko dute, erakundeak erabakitzen dituen beste hizkuntzekin batera.</p>
<p>Marketina, publizitatea eta jendaurreko ekitaldiak Argitalpenak, iragarkiak, publizitate kanpainak, prentsa oharrak eta inprimakiak, irudi korporatiboaren osagaiak, sustapen materiala, lan eskaintzak, batzar deiak, aldizkariak, liburuak, katalogoak, tolesgarriak, gonbidapenak. Urteko txostena eta antzeko agerkariak.</p>	
<p>Ingurune digitala Webgune eta sare sozialen edukia.</p>	
<p>Harrera Arreta eta jendaurreko guneetako harrera (telefonozkoa eta aurrez aurrekoa). Segurtasuna, protokoloa eta harrera.</p>	<p>Erakundearekin izan ohi den lehenengo harremanaren bidea izaten da hau. Erakundearen irudiarentzat garrantzitsua da, beraz, harreragileek euskaraz eta beste hizkuntzetan aritzeko gaitasun nahikoa izatea.</p>
<p>Bezero/herritarrekin idatzizko harremanak Bezero/herritarrari idatziz bidalitako komunikazioak (paperezkoak, korreo elektronikoak, online edo digitalak). Produktu edo zerbitzuari lotutako dokumentuak.</p>	<p>Erakundearen bezeroak Euskal Herrian baldin badaude, haiekiko idatzizko eta ahozko komunikazioetan erakundeak bermatu behar du euskararen erabilera, hala nola haiek erabiltzen dituzten beste hizkuntzena.</p>
<p>Bezero/herritarrekin ahozko harremanak Bezeroekin edo herritarrekin izandako elkarrizketak, bilera arruntak edo teknikoak, zerbitzua bera zein hizkuntzatan ematen den. Entitatearen izenean zerbitzuak ematen dituzten enpresek ahozko harremanetan erabiltzen duten hizkuntza.</p>	

LAN HIZKUNTZA

Erakundearen jarduerak, euskarriak, tresnak, harremanak..	Euskararen presentzia eta erabilera
<p>Lanari lotutako hizkuntza paisaia Eraikin, lantoki, bulego, biltegietako errotulazio txikia, horma irudiak, eta antzekoak. Lan arriskuen prebentzioarekin eta ingurumenarekin lotutako errotulazioa. Ekoizpen makinaren errotulazioa, errotulazio aldakorra, kafe eta janari makinak, fotokopiagailuak, etab. Sareko edo euskarri informatikoko karpetak eta dokumentuak izendatzeko jarraibideak.</p>	<p>Langileen hizkuntza gaitasunen arabera, erakundeak aukera gutxiago edo gehiago izango ditu euskara eta beste hizkuntzei lekua egiteko. Hala ere, garrantzitsua da langileek gehien erabiltzen dituzten aplikazio, dokumentu eta komunikazio esparruetan, gutxienez, euskararen erabilera bermatzea.</p> <p>Oso garrantzitsua da inguruko erakundeetako solaskideekin idatzizko eta ahozko harremanak euskaraz eta haiek aukeratutako beste hizkuntzetan izatea, haiekiko lotura estutu eta asebetetzea areagotzeko.</p>
<p>Ahozko komunikazio bertikala eta horizontala Langileen arteko lan bilerak. Erakundearen barruko telefonozko harremanak (langileen artekoak). Erakundearen barruko aurrez aurreko harremanak (langileen artekoak).</p>	
<p>Erakundearen barne harremanetarako idatzizko komunikazioa Estrategia, kalitate, ingurumen, prebentzio eta abarren inguruko dokumentazioa, intraneta, berripapera, langileen arteko jakinarazpenak, zirkularrak, egiaztagiria, inprimakiak, memoriak, txostenak, proiektuak, lan aginduak, eguneroko lan parteak, planoak, makinaren erabilera orriak, prozesuak, prozedurak, txantiloia, erregistroak, auditoriak, kudeaketa ekonomikoa. Komunikazio planak eta irudi korporatiboaren eskuliburua.</p>	
<p>Baliabide informatikoak Aplikazioak eta programak, orokorrak eta berariazkoak. PCak, ordenagailu eramangarriak, tabletak, eskuko telefonoak, etab.</p>	
<p>Pertsonen kudeaketa Langile berrientzako harrera. Gaitasunen kudeaketarekin lotutako dokumentazioa, lanpostuen monografiak, lanpostuen balorazioa, lanpostuen hornidurarako eskuliburua, prestakuntza planak. Lege dokumentuak. Idatzi estandarizatuak. Langileak banaka bete beharreko inprimakiak. Zabalkunde handiko komunikazioak.</p>	
<p>Pertsonen prestakuntza Ikastaro deialdiak eta izen ematea, asetasun inkestak, horretarako aplikazioak, etab. Langileek jasotzen dituzten prestakuntza saioetan ahoz eta idatziz erabilitako hizkuntza.</p>	
<p>Gainerako idatzizko eta ahozko kanpo harremanak Administrazio, bezero (pertsona juridikoak), finantza entitate, produktu eta zerbitzu hornitzaile, aliatu, taldeko enpresa, erakunde kolaboratzaile eta abarrekiko harremanak.</p>	

Aurreko guztia kontuan izanda, **erakunde bakoitzak zehaztuko du zenbateko presentzia eta erabilera izan behar duten euskarak eta beste hizkuntzek**, baita etorkizunerako itxuratu nahi duen agertokia ere (egoera ideala). Gogoan izan behar da erakundearen testuinguruan euskararen erabilera baliagarria eta onuragarria dela bezero, langile, hornitzaile, aliatu eta gizarte ingurunearekiko harremanetarako.

Epe luzeko ikuspegia definitu du erakundeak honenbestez, baina nola lortu ditzake bere buruarentzat zehaztutako helburuak? Lanari heltzeko unea iritsi da, enpresaren kudeaketa sistema indartu eta osatzeko, erabakitako hizkuntza politika ahalik eta modu eraginkorrean eta iraunkorrean gauzatzeko. Eta horretarako, aztertu behar da nola integratzen den hizkuntzen kudeaketa erakundearen kudeaketa sisteman.



3. PAUSOA

KUDEAKETA SISTEMAN HIZKUNTZEN KUDEAKETA INTEGRATZEKO HAUSNARKETA EGIN

Atal honetan, Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren sei elementu eta azpielementuetan jasotzen dira hizkuntzaren kudeaketari lotutako alderdi garrantzitsuenak, hausnarketa bideratuko duten galdera nagusiekin. Horrela, euskara eta beste hizkuntzen bisioa lortzeko, erakundeak bere kudeaketa sistema sendotu, osatu eta garatu ahal izango du, hizkuntzen alderdia egokiro integratuz.



Hauek dira galdetegiko elementuak:

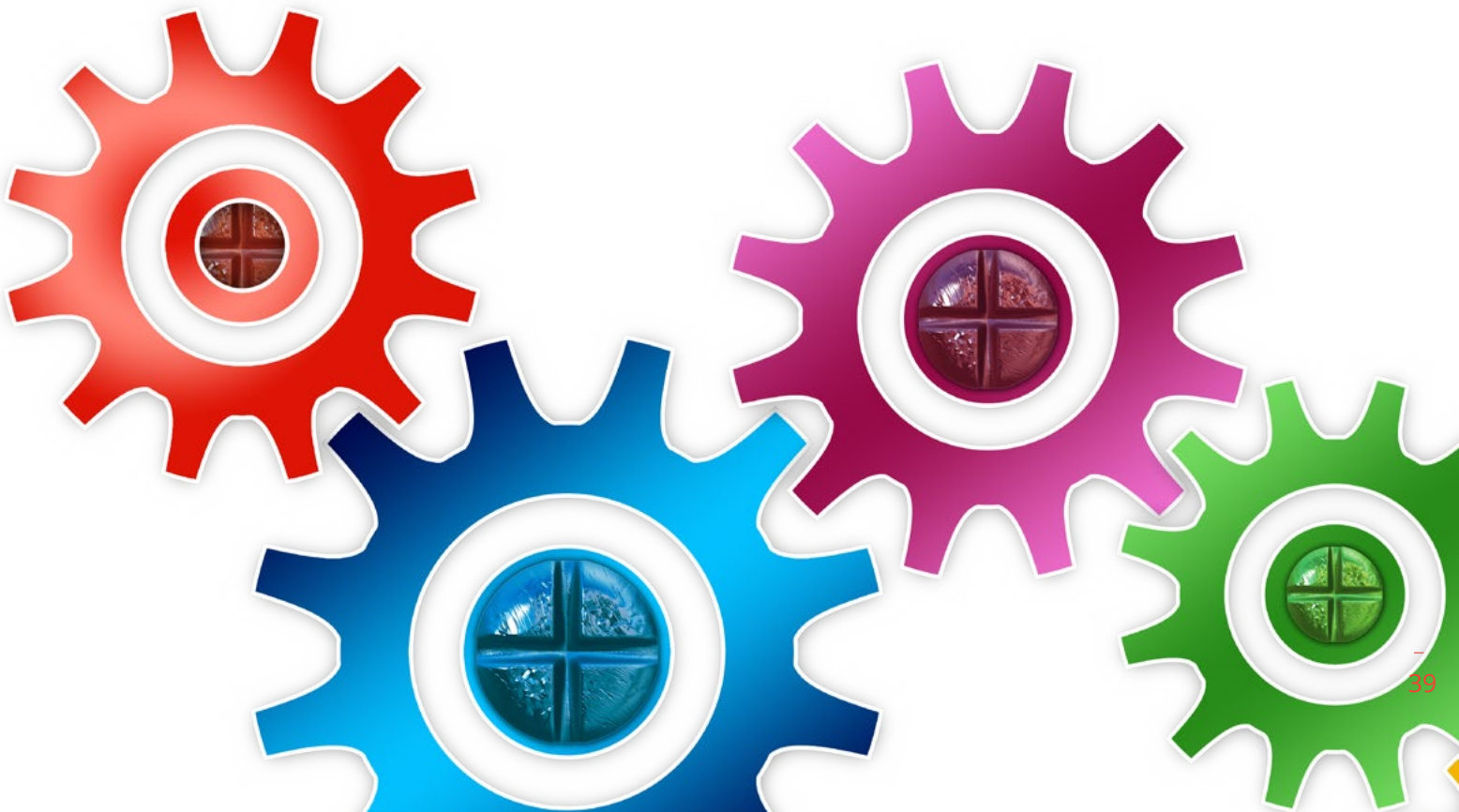
1. **Estrategia** zehazteko, euskara eta beste hizkuntzei buruzko informazio garrantzitsuena jaso, hausnarketa egin eta hizkuntzen kudeaketaren garrantzia azalarazi behar da. Garrantzi horren arabera, epe luzeko helburuak finkatu eta horiek lortzeko epe laburreko neurriak, ekintzak, arduradunak, irizpideak, tresnak, baliabideak, pertsonak eta aliantza posibleak planifikatu eta ezarri behar dira. Kontuan izanik hizkuntza ohiturak eraldatzea oso prozedura luzea izan daitekeela, normalean erabiltzen diren estrategiarako epemugei dagokiena (3-5 urte) baino luzeagorako ikuspegi finkatu beharko da.
2. **Bezero** eta erakundearen zerbitzu edo produktuen hartzaileen hizkuntza beharrak identifikatu behar dira, haiekiko harremanetan eta eskaintzen zaizkien produktuak/zerbitzuak diseinatu eta ematerakoan kontuan izateko.
3. **Pertsonak** direnez erakunde guztien muina, integratu beharko dira hizkuntza politikari lotutako irizpideak prozesuetan eta pertsonak kudeatzeko tresnetan (hautaketa, garapen profesionala, komunikazioa, asebetetzea, prestakuntza, jardunaren ebaluazioa, lidergoa...).
4. **Gizarte**arekin erakundeak duen konpromisoa hizkuntza politikarekin lotu behar da.
5. **Berrikuntza** erabili behar da, hizkuntzarekiko estrategiak eta helburuak betetzeko.

6. **Emaitzak** neurtu, lortutakoa espero zenarekin bat datorren ikusi, eta beharrezko egokitzapenak egin behar dira, zehaztutako bisiara iristeko.

Eta hori guztia, kudeaketa sistema osatzeko egingo du erakundeak, ez aparteko sistema bat garatzeko.

Elementuetan planteatzen diren galdera guztiak dira garrantzitsuak, baina oinarrizko galderak letra lodiz nabarmendu ditugu, hausnarketa hobeto bideratzeko.

Galdera horiek erreferentzia gisa hartu behar dira, eta ez agindu edo betebehartzat, eta erakunde bakoitzak modu jakin batean erantzungo die galdera horiei. Nolanahi ere, lagungarria litzateke galdera bakoitzaren ondoan zer hobetu garrantzitsuenak jasotzea.



Hau da elementurik garrantzitsuen. Euskara eta beste hizkuntzen ikuspegia estrategiaren barruan azaltzen ez bada,

- » ez du behar duen garrantzia izango, ez da lehentasunezkoa izango;
- » ez du behar duen zabalkundea izango;
- » pertsonen araberakoa izango da;
- » ez du sendotasun handirik izango.

Ezinbestekoa da koherentea izatea: bisioan zehaztutakoaren eta errealitatean esan eta egiten denaren artean, lortu nahi diren helburuen eta hartzen diren erabakien artean.

Etengabe hartzen dira erabakiak erakundearen, baztertu egiten dira aukera batzuk eta beste batzuk lehenetsi, eta denak du ondorio eta eraginik: erosketak egiteko orduan, kontratazioan, barneko prestakuntza saio bat antolatzerakoan, zerbitzu bat garatu edota eskaintzeko orduan... eta guztiak du eragina erakundearen hizkuntza politikan.

E.1 NOLA KUDEATZEN DA ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARRERAZKO DEN INFORMAZIOA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikatu al dira erakundearen "interes-talde" garrantzitsuenen (jabetza, bezeroak, pertsonak, aliantzak, hornitzaileak, gizartea...) hizkuntza beharrak?, jasotzen al da haien gogobetetzea hizkuntzaren erabileraren eta kudeaketaren inguruan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al dira informazio-iturri garrantzitsuenak (merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen estrategiak, erakunde hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa) hizkuntzaren ikuspegitik? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al dira hizkuntzen erabileran eta kudeaketan erakundeak dituen gaitasunak eta gabeziak, hala nola lortutako emaitzak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzaren inguruko informazio estrategikoa, gainerako informazio estrategikoa bezala lortzen, aztertzen, lehenesten eta komunikatzen al da? 	

E.2 NOLA HAUSNARTU ETA EZARTZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Bultzatzen al da, hausnarketa estrategikoaren prozesu edo metodoan, interes talde garrantzitsuenek parte hartzea? Eta haien barruan, ba ote dira hizkuntzekiko sentsibilizazio eta ezagutza berezia duten pertsonak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztu al da erakundearen hizkuntzarekiko bisioa? Kontuan hartu da horretarako aurreko ataletik lortutako informazioa? Argi dago zeintzuk diren hizkuntzen kudeaketa desegokiaren arriskuak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztu al da bisioa lortzeko gauzatu beharreko hizkuntza politika?, organo nagusienetan onartu da?, langileen ekarpen eta iritziekin onartu da?, erakunde osoari eragiten dio? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundearen elementu garrantzitsuenetan, koherentea al da hizkuntzek duten pisua izan beharrekoarekin (misioa, ikuspegia, balioak, printzipio etikoak, politikak, gobernantza eta abar)?, argi gelditzen al da elementu horietan hizkuntzen kudeaketaren garrantzia? 	

E.3 NOLA HEDATZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Erakundeak duen antolamendu eredua (sailka, prozesuka, proiektuka, taldeka, mini-konpainiaka, ikuspegi matrizialarekin...) hizkuntza politika modu egokian hedatzeko erabiltzen al da? Sail, organo, prozesu, proiektu... guztien kudeaketan integratu al da hizkuntzen kudeaketa? 	
<ul style="list-style-type: none"> Ezarri al dira ekintza plan eta helburu zehatzak, hizkuntzen planteamendu orokorra gauzatzeko eta pertsonen jarduna gidatzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> Aurrekonturik esleitu al zaie hizkuntza kudeaketak sorturiko gastuei (pertsonek dedikazioa, hizkuntza trebakuntza, hizkuntza lanabesak, itzulpena, etab.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> Erakundeak hizkuntzen estrategia garatzeko ardurak banatu al ditu?, aginpideak eman eta baliabideak eskuratu al ditu (baliabide materialak, denbora, laguntza, etab.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> Ba al dago ekimen planifikatua garatzeko batzorde, segimendu talde edo lan talderik? 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzen planteamendua garatu eta helburuak lortzeko, ezarri eta kudeatzen al dira beste erakunde eta pertsonekin aliantzak? 	

E.4 NOLA KOMUNIKATU, BERRIKUSI ETA EGUNERATZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Komunikatzen al zaizkie eraginkortasunez hizkuntzei buruzko estrategiaren ezaugarriak (hizkuntza politika, irizpideak, emaitzak, ekimen bereziak...) interes talde garrantzitsuenei? 	
<ul style="list-style-type: none"> Sistematikoki egiten al dira hizkuntzari lotutako estrategien aurrerapen mailaren jarraipena eta ebaluazioa?, ikertzen al da planen eta emaitzen arteko kausa-ondorio erlaziorik ote dagoen?, emaitzen joera positiboa den edo ez aztertzen al da? 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzen erabilerarekin lotutako ebaluazio datuak biltzeko metodologია ezarri eta prestakuntza jaso al da? Jartzen al dira martxan hobekuntza ekintzak?, neurriak hartzen ote dira lortutako emaitzek atzera egin ez dezaten? 	

Elementu honen barruan jasotzen dira erakundearen bezeroak/herritarrak identifikatzeko era, haiekiko harremanak, zerbitzu eta produktuak eskaintzeko eta merkaturatzeko modua, zerbitzu eta produktuak garatzeko eta emateko erak eta hornitzaileak kudeatzekoak.

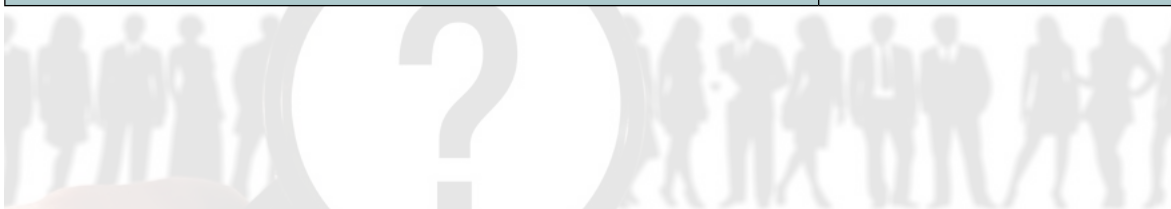
Erakundeak argi izan behar du zeintzuk diren bere bezero motak: zerbitzu/produktua ordaindu edo kontratatzen dutenak, zerbitzu/produktu horien hartzaile/erabiltzaileak, bezero potentzialak... Era berean, erakundeak argi identifikatu behar du zein den bezero/herritarrek egiten duten ibilbidea: nola heltzen zaien erakundearen informazioa, nola eta norekin duten erakundearekin lehen harremana eta hurrengoak, zein diren eskaintzen zaizkien eta erabiltzen dituzten dokumentu eta tresnak, nola jasotzen duten zerbitzu/produktua, zerbitzu/produktuarekiko asebetetzearen neurketa, erakundeko langile ez direnekiko harremanak (hornitzaileekikoak)...

Elementu honetan euskara eta beste hizkuntzak modu egokian erabiltzen baditu, erakundeak abantaila kompetitiboa izan dezake, eta balio erantsia emango dio bezeroari, haren behar eta nahiei hobeto erantzungo baitie eta bikaintasunarekin lotutako balioak transmitituko baititu: gertutasuna, pertsonalizazioa, bereizgarritasuna, berrikuntza...

C.1 NOLA KUDEATZEN DIRA BEZEROEKIKO HARREMANAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Ba al du erakundeak bezeroen edo herritarren hizkuntza beharrianak (esplizitu eta inplizituak, gaurkoak eta etorkizunekoak) identifikatzeko biderik?, kontuan izaten al dira ohiko komunikazioan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen al dira hizkuntzaren erabilera eta egokitasunarekiko gogobetetzea eta beharren eta espektatiben betetze maila? Bezeroek badakite zein hizkuntzatan komunikatu ahal diren erakundeko pertsonekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bizkor eta modu egokian erantzuten al zaie bezeroen hizkuntza eskabide, iradokizun, kexa edo laguntza eskaerei? Informazio hau erakundearen egiteko moduak hobetzeko erabiltzen da? 	

C.2 NOLA DISEINATU, GARATU ETA MERKATURATZEN DIRA PRODUKTU ETA ZERBITZUAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Kontuan hartzen al da hizkuntza politika zerbitzu edo produktu berriak diseinatu edo sortzerakoan, erakundearen jardueren optimizazioan, pertsonalizazioan, zerbitzu osagarriak gehitzerakoan, etab.? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ezarrita al daude hizkuntza irizpideak erakundearen produktu eta zerbitzuak ezagutzera emateko, posizionatzeko eta saltzeko (zuzeneko salmenta, Internet, merkataritza sarea, sare sozialak, publizitatea...) eta marketin planak egiteko orduan?, betetze-maila ebaluatzen da? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen al da erakundeak duen hizkuntzekiko marka-irudia? 	

C.3 NOLA EKOIZTU ETA BANATZEN DIRA PRODUKTUAK ETA NOLA ESKAINTZEN DIRA ZERBITZUAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al da zerbitzu edo produktuen zorroan hizkuntzek duten pisua? Koherentea al da pisu hori erakundearen hizkuntza politikan zehaztutakoarekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Jasota al daude hizkuntza irizpideak produktu eta zerbitzuak garatu eta emateko era zehazten duten lan metodoetan (prozesu edota prozeduretan)? 	



C.4 NOLA KUDEATZEN DIRA HORNITZAILEAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztuta al daude hizkuntza irizpideak erakundeak hornitzaileekin dituen harremanetan eta harreman horiek kudeatzeko erabiltzen diren dokumentu eta tresnetan?, betetze-maila ebaluatzen da? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erosketak egin, hornitzaileak hautatu eta hauen jarraipena egiterakoan, ezarrita al daude hizkuntza politika eta hari dagozkion irizpideak?, eta betetzen ote dira? Jarraipenik egiten al zaie? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Betetzen al dituzte erakundearen hizkuntza irizpideak momentu honetan erakundeak dituen hornitzaileek?, errazten al dute hizkuntza politika betetzea?, edo, aldiz, oztopo dira? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Koherentea al da hornitzaileen hizkuntza politika erakundearenarekiko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hornitzaileei modu sistematikoan ematen al zaie hizkuntza politikaren berri? Erakundeak laguntzen al die hornitzaileei hizkuntzen kudeaketan aurrera egin dezaten? 	

3. ELEMENTUA:

PERTSONAK

Euskara eta beste hizkuntzak modu egokian kudeatu behar ditu erakundeak (hautaketan, gaitasunen kudeaketan...), dituen erronkei aurre egiteko. Gainera, euskara talentua erakarri eta mantentzeko faktorea izan daiteke, eta emaitza hobeak lortzeko aukera emango digu erakundearekiko inplikazio, barne kohesio, motibazio eta asebetetzeari dagokienez.

...euskara talentua erakarri eta mantentzeko faktorea izan daiteke, eta emaitza hobeak lortzeko aukera emango digu erakundearekiko inplikazio, barne kohesio, motibazio eta asebetetzeari dagokienez.

P.1 NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ZAINTZEN DIRA PERTSONAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none">Identifikatu al da erakundeak hautatu behar dituen pertsonen hizkuntza gaitasuna? Kontuan hartzen al da hizkuntza politika langile berriak kontratatzerakoan eta lanpostuak barne promozioaren bidez betetzen direnean?	
<ul style="list-style-type: none">Lehen momentutik azaltzen ote zaie zein izan behar den zerbitzu eta lan hizkuntza?, langile berriei azaltzen al zaizkie hizkuntza politika eta bere lanari dagozkion irizpideak?	
<ul style="list-style-type: none">Erakundeko pertsonen asebetetzea neurtzeko inkesta, elkarrizketa, focus talde eta abarretan, egiten al dira hizkuntzei buruzko galderak ere?	



P.2 NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DIRA PERTSONEN EZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> - Ba al du erakundeak pertsonen hizkuntzen gaitasunaren errol-darik?, eguneratzen al da?, erakundeak eta pertsonak dituzten gabeziak identifikatzeko, alderatu al da erakundearen errealitatea haren helburuak betetzeko beharrezkoak diren hizkuntza gaitasunekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Uztartzen al dira pertsonen hizkuntza gaitasuna eta lanpostuen hizkuntza beharrak? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Pertsona bakoitzaren hizkuntza gaitasuna eta lanpostuaren hizkuntza beharrak bat etortzeko, eta hizkuntza hori lanean erabili ahal izateko, ezarri al da planik? Eskaintzen al da baliabiderik, ikasketa-prozesurik edota tutoretzarik horretarako? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ebaluatzen da, aldizka, gaikuntza planen eraginkortasuna eta gaitasunaren egoera? Egiten al da ikaste prozesuetan ari diren langileen jarraipena?, ikastetik erabilerara salto egiteko urratsak egiten al dira?, konpromisorik hartzen al da? 	

P.3 NOLA BULTZATZEN DIRA PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> - Langileei hizkuntza politikaren berri eman al zaie? Guztiek eza-gutzen al dute?, badakite hizkuntza irizpideek nola eragiten dioten bakoitzari? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Zehaztu al ditu erakundeak bere komunikaziorako bideetan eta lan tresnetan erabili beharreko hizkuntza irizpideak (bileretarako, komunikazio tresnetarako, baliabide informatikoetarako, laneko dokumentaziorako...)? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Pertsona jakinarazten al zaie zein den hizkuntza politikaren alorrean lortzen ari diren emaitza (orokorrean, taldeka edo banaka)? Nabarmentzen al da norberaren lanak nola laguntzen duen emaitza orokorrak lortzen? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ezagutzen al ditu erakundeak pertsonak hizkuntzen inguruan dituzten itxaropen eta aspirazioak? Kontuan hartzen al ditu erakundeak hizkuntza gaitasunak ardura eta rol banaketetan? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Ebaluatzen al da langileek hizkuntza politikak ezarritakoa betetzen duten eta ze neurritan? 	
<ul style="list-style-type: none"> - Aintzat hartzen al dira hizkuntza politika errealitate bihurtzeko ahale-gindu diren pertsonak eta taldeak? 	

P.4 NOLA AREAGOTZEN DA PERTSONEN LIDERGO GAITASUNA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Liderren arduren eta egitekoen barruan dago hizkuntzen kudeaketa? Liderren rola hizkuntza politikarekin lerrokatuta al dago (gaitasunak, beha daitezkeen jokabideak, eta abar)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lidergoa duten pertsonak eredugarriak al dira hizkuntzen ikuspegitik? Areagotu egiten al dituzte euren hizkuntzen ezagutza maila pertsonala eta erabilera maila? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lidergoa duten pertsonak jakinarazten al diete hizkuntza politika zertan den erakundea osatzen duten pertsonen?, aintzat hartzen al dituzte ahalgindu diren pertsonak eta taldeak, eta bereziki aurrerapen nabarmenak lortu dituztenak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderrek hizkuntza politika bultzatzeko batzorde, jarraipen talde edo antzekorik sustatzen al dute?, parte hartzen al dute horietan? 	



Gizarte ingurunea osatzen duten erakundearen eta pertsonen garapena zaindu beharra dago, erakundearen jarduerak izan lezakeen eragin negatiboa saihesten saiatuz eta ekarpen sozial eraginkorra duten jardueretan aktiboki parte hartuz. Horrela, erakunde aurreratuak euren gizarte ingurunearen beharrei erantzuten saiatzen dira, eta ingurune horretako erakunde eta pertsonekin lan egiten dute, erakundeak zehaztutako helburu eta ekintzak garatzeko.

Zentzu horretan, Euskal Herrian erakunde askok jasotzen dute euskararen aldeko planteamendua gizartearekiko konpromisoaren barruan, gizarte ingurunean euskararen erabilera bultzatuz (horrekin lerrokatuta dauden pertsona eta erakundeekin batera).



S.1 NOLA KUDEATZEN DA ERAKUNDEAREN GIZARTE INGURU-NEAREKIKO KONPROMISOA?	HOBETZEKOAK
• Ebaluatu al da erakundeak (pertsonek eta jarduerak) ingurunean duten eragin linguistikoa? Eragina negatiboa baldin bada, ezarri al da neurri zuzentzaileak?	
• Gizarte ingurunearen lehentasuneko erronken artean, ba al dago hizkuntzekin lotutakorik?	
• Erakundeak gizartearekin duen konpromisoari dagokionez, ba al du hizkuntzarekin lotutako helbururik? Abian jarri al da, behar besteko baliabideekin, helburu hori betetzeko plan, metodo eta ekintzarik?	
• Beste erakunde publiko edo pribatuekin lankidetzan aritzen al da erakundeak, gizarteari zuzenduriko hizkuntzen inguruko kanpaina edo ekintzetan, praktika onak partekatuz eta beste erakundeek gai honetan aurrera egiten lagunduz?	
• Inplikatzeko al ditu erakundeak hizkuntzaren alorreko helburu eta planetan bezeroak, pertsonak, hornitzaileak, aliatuak eta gainerako interes taldeak?	
• Gizarteari komunikatzen al dizkio erakundeak bere hizkuntza politika edo hizkuntzen kudeaketan identifikatutako helburuak?	
• Aztertzen al du erakundeak hizkuntzen kudeaketari dagokionez gizartearen aurrean duen irudia?	

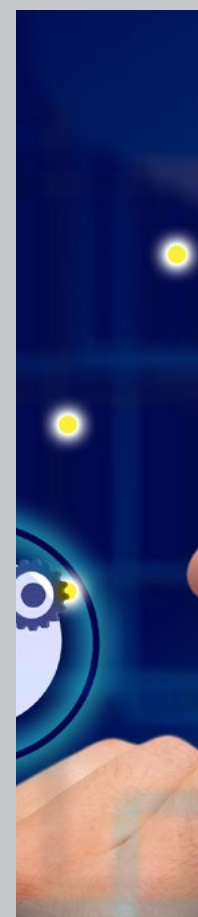
Euskal Herrian erakunde askok jasotzen dute euskararen aldeko planteamendua gizartearekiko konpromisoaren barruan, gizarte ingurunean euskararen erabilera bultzatuz.

S.2 NOLA BULTZATZEN DA INGURUMENAREN IRAUNKORTASUNA?	HOBETZEKOAK
• Hizkuntzen kudeaketako irizpideak hartzen al dira kontuan erakundeak ingurumenaren iraunkortasunerako egiten dituenetan eta horretarako erabiltzen dituen euskarrietan?	

Berrikuntzaren bidez, euskara eta beste hizkuntzei lotutako erronkei aurre egingo zaie. Horrela, erakunde aurreratuek estrategia lortzeko berrikuntzari lotutako helburuak zehazten dituzte, eta barne testuinguru egokia sortzen dute, pertsonak ezagutza parteka dezaten, arriskuak beren gain har ditzaten, ekintzaile izan daitezten eta berrikuntzak egin ditzaten. Teknologiaren, beste pertsona batzuen eta kanpo erakundeen berrikuntzarako ahalmena ere baliatzen dute, eta ideia eta proiektu berritzaileak kudeatzen dituzte.

I.1 NOLA ZEHAZTEN DIRA ERABERRITZE HELBURUAK ETA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Ezarri al da hizkuntzari lotutako erronka-helbururik, egitura eta ezarritako tresna edo ekimenak birplanteatzeko, ohituretatik aldentzeko eta pertsonen sormena eta berrikuntzarako joera pizteko? 	

I.2 NOLA SORTZEN DA BERRIKUNTZARAKO BARNE TESTUINGURUA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Bultzatu al dira hizkuntzarekin lotutako erronka edo desafioak, erakunde langileen artean sormena pizteko eta ideia berriak sortzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertsonen erraztasunak eman al zaizkie beren lan denboraren zati bat hizkuntzen alorreko proposamen berritzaileak aztertu eta gogoetatzeko emateko, haiei buruzko ideiak ekarri eta lantzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzarekin lotutako helburuak betetzeko, sortu al dira lankidetzarako gune formalak eta informalak, pertsonak aukera izan dezaten elkar eragiteko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak trukatzeko? 	



I.3 NOLA BALIATZEN DA ERAKUNDEAREN INGURUNEAREN AHALMENA, BERRIKUNTZA HELBURU?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> · Garatu al da "berrikuntza irekia" erraztuko duen mekanismorik, hizkuntzen ikuspegitik ideien ekarpena eta trukea bultzatzeko bezeroekin, hornitzaileekin, ikerketa zentroekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin, jendearekin oro har...? 	

I.4 NOLA KUDEATZEN DIRA IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> · Sistematikoki kudeatzen al dira hizkuntzarekin lotutako berrikuntza proiektuak talde espezifiko eta askotarikoekin, horretarako denbora, trebakuntza eta beste baliabide batzuk emanda? 	
<ul style="list-style-type: none"> · Partekatu al dira erakundeko pertsonen artean hizkuntzen erabilera bermatzeko eta kudeaketa egokia egiteko praktikarik onenak? 	
<ul style="list-style-type: none"> · Egindako proiektuetan ikasitakoak aztertu eta ondorioz atera al da, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko? 	



Euskara eta beste hizkuntzekiko ezarritako Bisiora gerturaten ari al da erakundea? Zenbat falta zaio? Zer hobetu behar du? Zernolako emaitzak lortzen ari da aurreko elementuetan egindako lanaren bitartez?

Neurtu gabe ez dago jakiterik ondo edo gaizki doan. Horregatik, **adierazle nahikoak eta esanguratsuak** beharko dira, euskara eta beste hizkuntzen inguruko estrategia, helburu eta ekintzen baliagarritasuna eta eraginkortasuna ebaluatzeko, eta dagozkion erabakiak hartzeko. Hizkuntzarekin lotutako adierazleak, gainerako adierazleen modu berdinean (gainerakoak neurtzen diren moduan, aztertzen diren momentu beretan, leku eta foro beretan, garrantzia berarekin) kudeatu beharko dira, horretarako erakundeak dituen tresnetan integratuta.

Erakunde bakoitzak identifikatuko du zein diren behar dituen adierazleak, eta hizkuntza politika eta bere errealitatearen arabera zehaztuko ditu bete beharreko **helburuak**.

Adierazle horien **jarraipena** egin beharko da aldiro-aldiro, erakundeak martxan jarri dituen mekanismoen eta hartutako erabakien eraginkortasuna neurtzeko.

Azkenik, gomendagarria da adierazle nagusiak beste entitate batzuenekin **erkatzea**, haiek lortzen dutena erakundearen datuekin alderatzeko.

Hizkuntzarekin lotutako adierazleak, gainerako adierazleen modu berdinean kudeatu beharko dira.

Euskara eta beste hizkuntzekin lotutako adierazle batzuk "estrategikoak" izango dira (bakar batzuk), eta horiek kudeaketa organo nagusienetan landuko dira. Besteak (gehienak), "operatiboagoak" izango dira, prozesu eta jardueren lotuak (pertsonek kudeaketari, produkzioari edo zerbitzuari, arlo komertzialari, komunikazio arloari, sistemen kudeaketari, informatika arloari...). Horrekin guztiarekin, hizkuntza politikaren betetze maila eta honen joeraren berri izango du erakundeak, martxan jarritako ekintzak ebaluatu ahal izango ditu, eta aldaketarik edo egokitzapenik behar den erabaki.

Elementu honetan, emaitzak neurtzeko zenbait adierazle proposatzen dira, baina ez dira derrigorrezkoak. Erakunde bakoitzak hauek edo beste batzuk erabili ahal izango ditu, bere egoera, garapen maila, tamaina eta abarren arabera.

ESTRATEGIAREKIN LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Zenbateraino gauzatu den hizkuntza politika, zehaztutako helburu eta irizpideen betetze maila. 	
<ul style="list-style-type: none"> EMEko elementuetan lortutako hedadura eta sendotasuna, elementuetako garapen maila eta garapen maila orokorra. 	
<ul style="list-style-type: none"> Interes taldeekin ahozko eta idatzizko erabileraren ehunekoa (langileen artean, bezeroekin, kanpoko beste pertsona eta erakundeekin...). 	
<ul style="list-style-type: none"> Salmenta zenbateko orokorrak, bezero kopurua (merkatu bakoitzean eta produktu/zerbitzu tipologia bakoitzean), lortutako merkatu kuotak, hizkuntzaren ikuspegitik segmentatuta. 	
<ul style="list-style-type: none"> Erakundearen jabe diren edota hura finantzatzen duten pertsonen edo entitateen hizkuntzen erabilera eta kudeaketaren inguruan duten gogobetetzea. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzarekin lotutako sari, aitorten eta ziurtagiriak. 	
<ul style="list-style-type: none"> Interes taldeen pertzepzioa, hizkuntzen ikuspegitik erakundeak duen irudiari dagokionez. 	
<ul style="list-style-type: none"> Sortze hizkuntza. Adibidez: emailak, txostenak, publizitatea, etab. (zenbat sortzen den hizkuntza bakoitzean, ehunekotan). 	

BEZEROEKIN LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Bezeroen gogobetetzea erakundearen produktu edo zerbitzuekiko, hizkuntzen presentzia eta erabileraren inguruan. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntza bakoitzean eskaintzen diren zerbitzu edo produktuen ehunekoa. 	
<ul style="list-style-type: none"> Erakundearen bezeroen hizkuntza hautua (zenbatek egin duen, zenbatek ez duen oraindik egin, zenbatek hautatu duen hizkuntza bakoitza...). 	
<ul style="list-style-type: none"> Eskaintako zerbitzuak hizkuntzaren ikuspegitik jaso dituen gorabeherak, kexak, iradokizunak.. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hornitzaileen errendimenduaren eta haien kudeaketaren inguruko adierazleak: hizkuntza irizpideak jasotzen dituzten kontratuen ehunekoa, erakundearen hizkuntza irizpideen betetze maila hornitzaileen aldetik, hornitzaileen hizkuntza gaitasuna, hornitzaileekin izandako gorabeherak, arazoak... 	

PERTSONEN KUDEAKETARI LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Erakundeko langileen hizkuntza gaitasuna (dutena eta beharko luketena, eta aldea edo arrakala), zenbat ari diren gaitasun hori lantzen, pertsona bakoitzak izandako bilakaera... 	
<ul style="list-style-type: none"> Kontratazioan, barne sustapenetan... hizkuntza eskakizunen betetze maila. 	
<ul style="list-style-type: none"> Pertsonen gogobetetzea, hizkuntza politikarekiko eta hizkuntzen erabilerarekiko. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntza politika, helburu eta irizpideak zein neurritan ezagutzen diren, adostasun maila, betetze maila... 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzen erabileraren inguruko adierazleak: barne komunikaziorako hizkuntza zein den, bilerak eta elkarrizketak zein hizkuntzetan egiten diren, prestakuntza zein hizkuntzatan jasotzen den, baliabide informatikoak zein hizkuntzatan erabiltzen diren... 	

EMAITZAK GIZARTEAN	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Gizarteak erakundearen irudiari buruz duen iritzia, hizkuntzen ikuspegitik. 	
<ul style="list-style-type: none"> Lotzen al ditu erakundeak beste erakunde eta pertsona batzuk (bezero, hornitzaile, aliatu...) berak hizkuntzekiko duen konpromisoan? Zenbat erakunde, zenbat pertsona, zenbat ekimen. 	
<ul style="list-style-type: none"> Erakundeak eta bertako pertsonak gizarte ingurunearekin duten inplikazio maila, hizkuntzekin lotutako jardueretan. 	

BERRIKUNTZARI LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzen kudeaketa eta erabilerarekin lotuta, erakundearen barruan sortu diren ideia, ekarpen, iradokizun eta proiektu berritzaileen kopurua. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzaren kudeaketan egindako inbertsioaren eta garatutako jardueraren adierazleak: merkatu ikerketak, I+G, metodologiak, teknologia edo digitalizazioa, proiektuetan emandako orduak, lankidetzak erakundearen ingurunearekin, ezagutza berria lortzea eta abar. 	
<ul style="list-style-type: none"> Hizkuntzen kudeaketan egindako berrikuntzen ondorioz erakundea lortzen ari den emaitzak (batez ere, estrategikoak), adierazle hauen arabera, besteak beste: azken urteetan erakundeak garatu dituen produktu edo zerbitzuen bidez lortutako salmentak edo mozkinak; horiek erosi/erabiltzen dituzten bezeroen kopurua, produktuen edo zerbitzuen zorroa (osorik edo zati batean) berritzea erakundeak ematen duen denbora; bezero berriekin edo merkatu berrietan egindako jarduerak; interes taldeen gogobetzearen hobekuntza, eta abar. 	

4. PAUSOA

KUDEAKETA SISTEMAN INTEGRATU

Kudeaketa elementuei buruzko hausnarketaren ondoren, eta egoera zein den ikusita, lortu nahi den agertokira heltzeko estrategia garatzeko eta hobetu beharrekoak aurre egiteko pausoak egingo ditu erakundeak, bere kudeaketa sistema osatuz eta indartuz.

Erakundearen kudeaketa sistema eta egiteko moduak eta ohiturak aldatzea ez da erraza, baina erakundeak argi baldin badu nora doan eta horren zergatia, errazagoa izango da aurrera egitea.

Kudeaketa sistema euskara eta beste hizkuntzen bisiora bideratzeko, honako hauek izango dira egin beharrekoak:

- **Hobetu beharrekoak adostu eta lehenetsi**, eta horretarako lanketa planifikatu (zeintzuk aurten, zeintzuk hurrengo urteetan). Interesgarria izan daiteke strategiaren elementuan identifikatutako hobetu beharrekoetatik hastea, gainerako ekintzei zentzua emateko.
- **Helburuak identifikatu**: bisioa betetzeko, epe ertain eta laburreko helburuak zehaztu behar dira. Helburuek, baliagarriak izateko, izan behar dute argiak, zehatzak, lorgarriak, motibagarriak eta denboran neurtu daitezkeenak (adierazleen bidez). Helburuek atal/prozesu/jardueretako kideekin adostutakoak izan behar dute, eta horiek izango dira helburuak betetzeko ardura izango dutenak (eta ez euskara edo hizkuntzen arduraduna). Helburu horiek propiotzat sentitu eta hartu behar dituzte, ez bazterreko edo “bigarren mailakotzat”.
- **Irizpideak ezarri/aldatu/osatu**: erakundearen helburuak betetzeko, aurretik hizkuntza irizpideak zehaztu behar dira, jarduera bakoitzean nola jokatu behar den argi izateko.



Irizpideok argiak izan behar dute, praktikan gauzatu behar dituztenekin adostuak, ahal dela, eta erakundean modu egokian zabaldu behar dira, barneratzen direla bermatzeko.

- **Ardurak zehaztu:** hizkuntzen alorrean, beste esparru batzuetan bezala, hainbat ardura egongo da. Erabaki batzuk estrategikoak izango dira, eta horiek zuzendaritzan edo organo gorenetan hartuko dira; beste erabaki batzuk atal bakoitzean hartuko dira; gainerakoak, prozesu edo jarduera bakoitzean... Logikoa izan daiteke erakunde batek hizkuntzen kudeaketarako arduradun edo dinamizatzaile orokor bat izendatzea, baita lan talde bat ere, baina horrek ez du esan nahi hizkuntzen erabilerari buruzko irizpide eta helburuak betetzea haien ardura hutsa izango denik. Aitzitik, jarduera bakoitzeko arduradunena izango da erantzukizuna, hizkuntzen alorreko helburu, emaitza eta irizpideen betetzeari dagokionez (gainerako helburuetan ohi den bezala).
- **Pertsonak landu:** pertsonak izango dira hizkuntzekin lotutako helburuak beteko dituztenak. Beraz, oso argi ikusi behar da erakundean egiten denaren zergatia eta zertarakoa, eta zer-nolako onurak ekarriko dizkion erakundeari hori egiteak. Argi izan behar du pertsona bakoitzak lanpostu edo funtzio bakoitzari eskatzen zaiona. Erakundeak argi jokatu behar du komunikazioetan; pazientzia beharko du, baina irrimokatu jokatu behar du, era berean. Hizkuntza gaitasunean eragin, gaitasuna erabilerarekin lotu, pertsonen inplikazioa eta esku hartzea bultzatu beharko du erakundeak. Horrekin batera, liderren gidaritza ere ezinbestekoa izango da, maila guztietan, hizkuntzak aintzat hartzearen aldeko apustua eginez, hitzez eta ekintzez. Denak norabide batean joanez gero, errazagoa izango da azal daitezkeen gorabeherei aurre egitea.
- **Komunikatu:** oso garrantzitsua da hasieratik bertatik alor honetan komunikazio egokia egitea bisioari, haren zergatiei eta erakundeak lortuko dituen onurei buruz. Eta askotan egin beharko da hori bera, hainbat modu eta bidez, goitik beherako

eta behetik gorako komunikazioa bermatuz, zalantzak argituz, kezka entzunez eta era egokian erantzunez, parte hartzerako esparruak zabalduz, etab.

- **Jarraipena egin:** dagokion maiztasunez berraztertu behar dira estrategikoki markatutako helburuak, eta irizpideen betetze maila eta zehaztutako ekintzen gauzatzea jarraitu behar dira, zuzendaritzan edo organo nagusietan, dagokion atal/prozesu/batzorde/taldeetan. Horretarako, 6. elementuan azaltzen diren adierazleak erabil daitezke.

Hobetu beharreko hauek erakundearen plan, tresna, prozesu/prozedura/taldeetan txertatzea gomendatzen dugu, gainerako helburu eta kudeaketa elementuen kasuan ohi den bezala. Bestela, arriskua da plana albo batean gelditzea, eta langileek aparteko lantzat edo lan gehigarritzat jotzea ("nire lana egin behar dut, eta gainera hizkuntzen kontu hau").

Eta zein da integratzeko formula? Nola lortu erabateko integrazioa? Ez dago erantzun bakar bat. Erakundearen antolatze moduaren arabera, sistemaren arabera, modu batean edo bestean integratu ahal izango da eta elementu batzuek beste batzuek baino eraginkortasun handiagoa izango dute (irizpideak, helburuak, lidergoaren pisua...).

Kudeaketa sisteman hizkuntzen kudeaketa integratuta badago, hobeak izango dira emaitzak, baina horrek ez du bermatzen helburuen % 100 beteko direnik. Horretarako, jarraipena egin behar da, sentsibilizazioa lantzen jarraitu, irizpideak gogoraraziz, intzidentziak jasoz. "Zero akats" lortzea oso zaila da, helburua da horra gerturatzea eta etengabe hobetzen jarraitzea.

Argi izan behar du erakundeak plan honen bidez landutakoak epe luze-ertainerako direla. Alegia, ez dira helburu guztiak urte bakar batean beteko. Horregatik, garrantzitsua izango da aldiro-aldiro zehaztutako helburuen betetze maila neurtzea, eta 2-3 urtero diagnostiko osoa errepikatzea, Integraziorako Gida hau erabiliz.

Amaitzeko, gida honen bukaeran erreferentzia eta baliabide batzuk eskaintzen dira, euskararen erabileran eta kudeaketan aurrera egiten laguntzeko. Laburbilduz, hauek izan daitezke baliagarrienak:

Dirulaguntzak: Euskal Herriko administrazioek (Eusko Jaurlaritza, foru aldundiak, toki erakundeak) laguntzak ematen dizkiete erakundeei euskararen erabilera bultzatzeko.

Bikain: Eusko Jaurlaritzak ematen duen ziurtagiri honek, esparru sozioekonomikoan euskararen presentzia eta erabileraren eta hizkuntza kudeaketaren normalizazio maila egiaztatu eta aitortzen du. Ziurtagiriarekin lotuta, Bikain ebaluazioetan parte hartzeko prestakuntza eskaintzen du Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak, eta horrek aukera ematen du hizkuntzen kudeaketan aurreratuak diren erakundeak ezagutzeko eta kezkak eta ezagutza beste pertsona batzuekin partekatzeko.

Kanpoko adituen laguntza: Euskal Herrian badira hizkuntzen kudeaketan eskarmentu handia duten profesionalak, eta, duten metodologiengatik, inguruko ezagutzagatik, bidelagun izan daitezke erakundearentzat hizkuntzen kudeaketak eman dezakeen lan karga murrizteko (autodiagnostikoa egiteko, jarraipena egiten laguntzeko, langileen gaitasunak hobetzeko, sentsibilizazioa lantzeko...).

3

GLOSARIO



ALIANZA: erakundeen artean alderdi garrantzitsu eta estrategikoetarako ezartzen den harreman iraunkor eta egonkorra, non alde biek balio erantsia eta helburu komunak sortzen eta partekatzen dituzten. Aliantzak ezar daitezke, besteak beste, hornitzaileekin, banatzaileekin, bezeroekin, zentro teknologikoekin, entitate publikoekin, osasun erakundeekin eta hezkuntza erakundeekin.

ANTOLAMENDU REDUA: erakusten du erakunde bat nola egituratzen den bere estrategia hedatzeko eta bere jarduerak gauzatzeko. Alor honetakoak dira, besteak beste, erabakiak hartzeko jarraibideak eta irizpideak, baita prozesuak, jarduerak eta pertsonak antolatzeko sistematika ere. Egitura horrek malgua izan behar du, bezeroei eta beste interes taldeetara bideratua, eta pertsonen parte hartzea eta ekarpenak erraztu behar ditu.

BALIO KATEA: erakunde aurreratu batek bezeroekiko harremanak zaindu behar ditu, eta eraginkortasunez jardun bere balio katearen elementu guztietan: produktuak eta zerbitzuak garatu eta merkaturatzetik hasita, haiek ekoiztu, banatu eta mantentzeraino (beharrezkoa bada. Horretarako, hornitzaile fidagarriak izan behar ditu, eta horiei rol garrantzitsua eman behar die erakundearen estrategiaren definizioan eta garapenean.

BERRIKUNTZA IREKIA: berrikuntzarako estrategia bat da, zeinaren bidez erakundeek barne eta kanpo ezagutza konbinatzen baitute, produktu eta zerbitzu berritzaileak garatzeko eta merkatuan jartzeko. Bereziki azpimarratzekoak dira interes taldeekin egiten diren lankidetzak eta ideia trukeak (bezeroekin, erakunde hornitzaileekin, ikerketa zentroekin, unibertsitateekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin eta jendearekin, oro har), beste ikuspegi eta soluzio batzuk eskaintzen baitizkiote erakundeari.

BIKAIN: euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa egiaztatzen duen ziurtagiri ofizial, publiko eta doakoa da, Eusko Jaurlaritzak emana. Ziurtagiri hau kanpo ebaluazio baten ondoren lor daiteke, eta ebaluazio honetan EME (Erreferentzia Marko Estandarra) erabiltzen da.

ELE (Eragin Linguistikoaren Ebaluazioa) / Hizkuntza

Inpaktuaren Txostena: lurralde eremu jakin bateko (auzo, herri, hiri, eskualde) proiektu eta jarduera pribatu zein publikoek bertako errealitate linguistikoan izan ditzaketen balizko eraginak aurreikusi, identifikatu eta ebaluatzen dituen azterketa. Eragina kaltegarria balitz euskararen eta euskal hiztun elkartearen egoerarentzat, txostenak iradokiko ditu haiek murrizteko eta aurrea hartzeko neurriak.

EME (Erreferentzia Marko Estandarra): Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak garatutako laguntza koadro bat da, edozein erakunderen (publiko zein pribatu, handi eta txiki, zeinahi sektoretakoa) ohiko jardun eremuak irudikatzen dituena, haietan hizkuntza non eta nola erabiltzen den erakutsiz. Euskarari zuzenduta dagoen arren, gainerako hizkuntzetarako ere erabil daiteke.

GIZARTEA: erakunde batek ingurunearekiko konpromisoa garatu nahi duenean, lehenik eta behin, ingurune hori zertan den, zer nolako arloak batzen dituen eta jardun eremua zein den definitu beharko ditu. Definizio hori garrantzitsua da multzo honen barruan ez dauden beste interes taldeekin ez nahasteko (bezeroak, hornitzaileak, erakundeko pertsonak eta abar). Horrez gain, erakunde motaren arabera, bezeroen eta gizartearen interesen artean nahasketa sor daiteke, adibidez administrazio publikoen kasuan edo beren zerbitzuak gizarteari zuzentzen dizkioten erakundeen artean.

GOBERNANTZA: erakundearen gobernu organoen diseinu, integrazio eta funtzionamendua arautzen dituen printzipio eta arauen multzoa. Gobernu Ona praktikatzeko beharra erakundearen kudeaketarekin guztiz lotuta dago. Horrela, interes zilegiak babestuko dira, iraunkortasuna bermatuko da eta errespetatuko dira erakundea arautzen duten lege arauak eta etika, hala nola erakundearen jokaera eta ibileran zuzeneko edo zeharkako interesa duten taldeen eskubideak.

HIZKUNTZA ESKAKIZUNA: hizkuntza gaitasunaren maila da, lanpostu jakin batean euskaraz jarduteko ezinbestekoa. Hizkuntza eskakizunak lau dira, eta horietako bakoitzak finkaturik ditu dagozkion ezaguera eta trebetasun mailak:

1. hizkuntza-eskakizuna (B1); 2. Hizkuntza eskakizuna (B2);
3. Hizkuntza eskakizuna (C1); 4. Hizkuntza eskakizuna (C2).
Hizkuntza eskakizuna derrigorrezkoa edo derrigorgabea izan daiteke. Derrigorrezkoa bada, data zehatz bat ezartzen zaio, eta egun horretatik aurrera ezinbestekoa da hizkuntza eskakizuna betetzea kasuan kasuko lanpostuan jarduteko.

HIZKUNTZA GAITASUNA: gida honi dagokionez, lan arloko jarduerak, harremanak eta abar hizkuntza jakin batean burutzeko pertsona batek daukan trebetasuna edo ahalmena da. Gure gomendioa da erakunde bakoitzak hizkuntza gaitasun mailak zehaztea, lanean ohikoak diren jarduera, egoera eta harremanen arabera. Adibidez: telefonozko arretarako gaitasuna, ikastaro bat hizkuntza jakin batean behar bezala emateko gaitasuna, bilera batean entzule gisa parte hartzeko gaitasuna, elkarrizketa labur bat mantentzeko gaitasuna, txosten tekniko konplexuak egiteko gaitasuna... Horrela, gaitasuna hobetzeko ekintzak pertsona bakoitzaren lanarekin bat baldin badatoz, erabilerarekin lotu ahal izango dira, eta praktikan egiaztatu ahal izango dira ekintza horien eraginkortasuna eta baliagarritasuna.

HIZKUNTZA IRIZPIDEAK: erakundearen ahozko zein idatzizko erabilera arautzen duten jarraibideak dira, eta zehazten dute euskara eta hizkuntzekin nola jokatu behar den (hizkuntza bakoitzaren lekua eta pisua). Hizkuntza politikarekin lerrokatuak, hura garatzeko baliagarriak izan behar dute hizkuntza irizpideek. Irizpideen jarraipena egin behar da, onartu, barneratu eta betetzen direla bermatzeko.

HIZKUNTZA KUDEAKETA: erakunde batek euskara eta beste hizkuntzei buruz dituen helburuak (nagusiak edo epe luzekoak eta epe laburrekoak), eta haiek lortzeko baliabide, ekintza, irizpide eta pertsonak bideratzeko era.

HIZKUNTZA POLITIKA: gida honi dagokionez, erakunde batean euskara eta beste hizkuntzen erabilera antolatzeko eta arautzeko neurri edo irizpide multzoa da. Politika horrek jaso behar du hizkuntzei buruz erakundeak epe luzerako duen ikuspegia, agertoki hori zehazteko arrazoiekin (zergatik da garrantzitsua erakundearentzat?) eta agertoki horretara iristeko

ezarririko helburu nagusi eta jarraibide orokorrekin batera. Hizkuntza politikak arrazoitua, eztabaidatua, adostua, onartua, komunikatua eta barneratua izan behar du, eraginkorra izango bada.

INTERES TALDEAK: erakundean zuzeneko edo zeharkako interesa dutenak, bai erakundeari eragin diezaioketelako, bai erakundearen eraginpean egon daitezkeelako. Barruko interes taldeak erakundea osatzen duten pertsonak dira; kanpoko interes taldeak, berriz, jabeak (akziodunak), inbertsiogileak, bezeroak, erakunde hornitzaileak, aliatuak, organismo publikoak eta komunitatearen edo gizartearen ordezkariak dira.

LAN HIZKUNTZA: erakunde bateko langileek maila formalean komunikatzeko erabiltzen duten hizkuntza da, hau da, erakundeko zeregin eta jardueretan ahoz eta idatziz erabiltzen dutena: pertsonen kudeaketan, sistemen kudeaketan, komunikazio horizontal eta bertikalean, lan prestakuntzan, erakundeekiko harremanetan, etab.

MOTIBAZIOA: gure lanak eskatzen dizkigunak egiteko gogoa izatea eta egitea erabakitzea. Pertsonen motibazioan eragiten duten lau elementuak honako hauek dira: autogestioa, gaitasuna, interesa eta harremanak. Hau da, pertsona bat lanerako motibatua egongo da baldin eta lan horretan autogestioa duela sentitzen badu (erabakitzeke aukera), beharrezkoa den gaitasuna duela sumatzen badu, egin beharrezkoa bere oinarrizko nahiren batekin bat baldin badator, eta berarekin elkar eragiten duten pertsonetikiko harremanak positiboak badira.

SORTZE HIZKUNTZA: testu bat egiteko erabiltzen den hizkuntza. Adibidez, erakunde batean sortze hizkuntza % 100 euskara izango da pertsona guztiek, aukera guztietan, euskara hutsez edota euskaraz eta gaztelaniaz sortzen dutenean, alegia, ez badu hirugarren pertsona batek itzulpenik egiten. Garrantzitsua da sortze hizkuntzari buruzko helburuak ezartzea eta neurtzea, erakundeko edozein hizkuntzaren erabilera bultzatzeko.

TALENTUA: zeregin jakin batean aritzeko, jarduera bat betetzeko edo trebetasun jakin batzuk baliatzeko goi mailako gaitasuna. Berezko trebetasunari eta sormenari lotuta egon ohi da

talentua, nahiz eta garatu ere egin daitekeen praktikaren eta entrenamenduaren bidez.

ZERBITZU HIZKUNTZA: kanpora begira erakundeak eskaintzen duen irudia eta erakundetik kanpoko pertsona fisikoekin edo herritarrekin ahozko zein idatzizko harremanetan erabiltzen den hizkuntza.

4. ERREFERENTZIAK **ETA BALIABIDEAK**



- [Bai Euskarari](#): Bai Euskarari Ziurtagiriaz gain, arlo sozioekonomikoan euskararen erabilera areagotzera bideraturiko hainbat proiektu, besteak beste: Enpresarean, Lansarean lan-ataria eta Lanabes, Araban Euskara Lanean.
- [Bikain Ziurtagiria](#).
- [Donostiako Protokoloa eta Euskal Herrirako kaiera](#)
- [ELE Eragin linguistikoaren ebaluazioa](#).
- [Erreferentzia Marko estandarra](#).
- [Euskararen gaineko oinarritzko diskurtsoaren lanketa](#). EGOD (Martinez de Luna eta al. 2016).
- [Euskararen Jabekuntza, Kudeaketa eta Hizkuntza-praktikak XXI. mendean](#): EHUK eskaintzen duen Berezko Masterra.
- [HABE](#): Hizkuntza gaitasuna hobetzeko eta egiaztatzeko baliabideak.
- [HIZKETA](#): euskara plana egiteko aplikazioa, EMEn arabera.
- [Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza](#): euskara plan eta hizkuntza politika ereduak, euskara planak garatzeko baliabideak, diseinuak, terminologia bankua, ikerketak, inkesta soziolinguistikoa, araudia, Euskara Eremu Sozioekonomikoan Sustatzeko Plana (2020-2023).
- [HIZNET](#) – Hizkuntza plangintza graduondokoa, ikerketak...
- [Hiztegiak](#).
- Itzultzaile neuronalak: [Eusko Jaurlaritzaren itzultzaile neuronalak](#), [Elhuyar](#).
- [Kontseilua](#).
- [Kudeaketa aurreratuaren eredia 2018](#)
- [Langune](#). Hizkuntzen Industriaren alorreko Euskal Herriko enpresen elkarte.
- [Soziolinguistika klusterreko](#) erabilera sustatzeko metodologiak: Eralan, Eusle, Jendaurrean erabili, Erakunde kulturaren eraldaketa eta kudeaketa – Lan munduan berrikuntza sozialaren bidetik euskara sendotzeko gida proiektua, etab.

