



Pertsonen parte-hartzean oinarritutako enpresa ereduak, indarra hartzen

Parte-hartze prozesuaren azalpena dakar Elhuyarrek • IV-V

Pertsonen partaidetzari buruzko bi ikuspegi

Mendilankor eta Oizpe enpresa kooperatiboetako ordezkarien iritzia • II

Solozabal, autoeskolen aintzindari

Sektoreko enpresa puntakoenetakoa izatera iritsi da 30 urteotan • VII



aurkibidea

Editoriala • II

Iritzien atala • II

Koperatiben bidetik • III

Sakonean • IV-V

Enpresak ezagutzen • VI

Lea-Artibai Ikastetxea • VII

Azaro Zerbitzuak • VIII



“Departamentuak ezabatu ditugu eta pertsonak taldeetan bildu”

Burdinola kooperatibako lan eredu berriaz Asier Zabalagaz berbetan • III

Fideslan, aholkularitza integrala enpresentzat

Laster Ondarroan irekiko dute bulego berri egonkorra • VI

 editoriala

Pertsonetan oinarritutako erakundeetan sinisten

Chris Bartlett, Harvard Business School-eko doktoreak *Ezagutzan oinarritutako erakundeak: gestioan iraultza* artikuluan, ekonomia industrialean eraginkorrak izan diren antolakuntza oinarriek —estrategiek, egiturek eta sistemek— bizi dugun egoera ekonomikoan, «ezagutzaren ekonomian», gero eta balio gutxiago dutela adierazten du.

Orain arte aitaturako hiru antolakuntza oinarri horiek, enpresa mailetan eta departamentuetan egituratuta egotera eraman dute.

Bartletten arabera, enpresak egituratzeko modu horrek ondo funtzionatu zuen garai batean. Izan ere, antolatze modu hori bizi zen inguru ekonomikora ondo egokitzen zen. Gaur egun, ordea, antolatze modu horrek ez du balio.

Antolamendu berrien giltzak aldatu dira, beraz. Lehenengo eta behin, enpresak pertsonetan oinarritutako erakundeak dira, ez funtzio eta prozeduretan oinarritutakoak. Bigarrena, zuzendarien rolaren aldaketa ezinbestekoa da horrelako erakundeetan. Zuzendariak ez dira estrategia kontrolatzaile edota inplementatzaile soilak bezala ikusten. Orain, eraikitze gai diren liderren papera betetzen dute. Erakundeak garatu eta berritzeko gai diren sustatzaileak izan behar dute: gestio filosofia berrien bultzatzaileak.

Beste gestio baterantz

Azkenik, hirugarren giltza, helburuetan, prozeduretan eta pertsonetan oinarritutako gestio ereduak garatzen datza.

Enpresak beraz, bizitza propioa duten izakiak dira, eta horrela ulertu behar dira. Pertsonen osatutako izateak.

Azpiegiturak, azken finean, hezurdura besterik ez

dira eta bizitza propioa izateko, odol fluxua behar du enpresak; informazioa eta ezagutza, psikologia, enpresek transmititzen dituzten balioak, jokaera eta pentsatzeko era; pertsonak.

Eskualdeko enpresak ere errealitate berri honen jabe dira dagoeneko, eta erakunde bakoitza bere neurrian pertsonen garrantzia barneratzen ari da, nahiz eta oraindik ere bide luzea geratzen den.

HAZIn, sakon landuta

HAZiKo zenbaki berri honetan pertsonen erakundeetan duten garrantzia azpimarratu nahi izan da.

Bide horretatik *Sakonean* atalean pertsonen erakundeak garapenean duten garrantzia landu da. Horrekin lotuta, eskualdeko enpresa batetan bizitzaren diren aldaketak prozesua jaso da *Kooperatibean bidetik* atalean. Bertan, arestian aipaturako kontzeptu guztiak praktikan nola eramatean ari diren ezagutaraziko dute.

Enpresa eta pertsonen arteko harremanei buruzko iritziak ere jaso dira. Horrela, elkarrizketaren bidez eta jasotako bi iritziak, Lea Artibai eskualdean kokaturako, baina sektore oso desberdinetako hiru enpresari buruzko informazioa bildu da. Guzti hori, *Eskualdeko enpresak ezagutzen* atalean aurkituko duzue.

Zenbaki honetan, beste guztiekin egin izan dugun antzera, enpresen kudeaketarako interesgarria den gaia jaso nahi izan dugu. Puri purian dagoen gaia ekarri nahi izan dizuegu hausnarketarako. Hainbat errealitate eta kontzeptu argitzeko edo lantzeko balio izango duen ilusioarekin landu dugu gaia. Irakurleok zenbaki hau jasotzen duzue, Azaro eta Garaipen Agentzia hurrengo zenbakirako, gai interesgarrien bilaketarekin eta lanketarekin hasita egongo gara.

kooperatibean bide

Pertsonak enpresaren atal garrantzitsuena direla entzuten da behin eta berriz. Baina, nola egin hau errealitate bihurtu dadin? Zein da eta izan beharko litzateke pertsonen papera enpresan? Duen partaidetza, motibazioa, boterea, ekintzak garatzeko ahalmena... nolakoak dira gaur eguneko erakundeetan?

Eta nolako behar lukete izan?



iritziak •••



IDOIA LASA •
Mendilankor Koop. Elk.

Pertsonak eta enpresa. Pertsonak enpresarik gabe pertsona izaten jarraitzen du, baina zer da enpresa bat pertsonarik gabe? Hutsaren hurrengo, ezer ez. Pertsonak osatzen dute enpresa, horrek ematen dio erakundeari duen balioa.

Enpresaren izaeraren arabera, bertako pertsonen inplikazioa eta parte-hartze maila desberdina da, eta urte hauetan esperientzia desberdinak ezagutu ditut.

Lehen lan eskarmentua enpresa pribatu txiki-ertain batean izan nuen. Enpresa hartan pertsonen

parte-hartzea bakoitzak bere eguneroko lana betetzera mugatzen zen. Langileek ez zuten bestelako parte-hartze modu edo biderik: ez zuten erabakietan parte hartzen eta inplikazioa eta motibazio maila baxua zen.

Lan hori utzi eta kooperatiba batean sartu nintzen. Bertan, mundu berri bat zabaldu zen nire aurrean. Bertan izan nuen kooperatibismoaren berri, eta bertan ezagutu nituen batzuek hain ahaztuta dituzten balore kooperatiboak.

Balore hauek pertsonen barne eta kanpo solidaritatea, langileen in-

plikazioa eta parte-hartzea bultzatzen dituzte. Eta guzti horrek eragin zuzena dauka motibazioan; are gehiago, baita urte bukaerako emaitzetan ere.

Orain dela bi urte bizitzak aukera berria eman zidan eta enpresa propioa sortzeko aukera izan genuen; izaera juridikoa erabakitzerako orduan ez genuen zalantzarik izan eta kooperatiba txiki eta berritzaile baten bazkide fundatzaile naiz.

Inplikazioa eta parte-hartzea %100ekoa da, gure proiektuan sinisten dugulako, pertsonengan sinisten dugulako.



REBECA URRIOLABEITIA •
Oizpe Egoitza Koop. Elk.

Giza kapitala, enpresaren ezaugarri garrantzitsuena, bat denez, motibatu eta hezi egin behar da. Hau da, langileen beharrezkoak asetu, hauen inplikazioa lortu ahal izateko.

Langileak enpresan inplikaturako, enpresa da ahalegin berezia egin behar duena; langileak bere kabuz inplikatzeko ez baita oso ohikoa. Enpresaren erantzukizuna da langileak motibatuta sentiaraztea.

Soldata ez da nahikoa izaten langilea motibatuzko eta enpresare-

kin konpromisoa hartzeko. Egia da soldata faktore garrantzitsua dela langilea motibatuzko, bere lanagatik ematen zaion ordaina baita. Baina errealitatean, ez da nahikoa izaten.

Nire ustez, hobe da langileen motibazioa lortzeko beste era batean jokatzeko: beraiekin hartueman zuzena izanez, harremana sakonduz, langilea enpresarekin identifikatu araziz eta eurak egingako lana zorionduz.

Garrantzitsua da, baita ere, langilea bere lanarekin, enpresaren

irudiarekin eta enpresaren helburuekin identifikatuta sentitzea. Helburuak bere horretan barneratu behar ditu, enpresaren baloreak bereganatu. Enpresarekin batera, hazten doala sentitu behar du langileak. Hazten maila pertsonalean eta profesionalean. Zerbaiten parte dela sentiarazi behar zaio. Estimatu duen talde baten kide sentitu behar da.

Nik, barne motibazioa edo berezko motibazioa erabiliko nuke, agian, pertsonaren ahalegina hazteko modu bat izan ahal da eta.

etik >>> kooperatiben bidetik



elkarrizketa ••• ASIER ZABALA

(BURDINOLA KOOPERATIBAKO ERREKTORETZA BATZORDEKO PRESIDENTEA)

Asier Zabalak (Portugalete, 1974) orain zortzi urte hasi zuen bere ibilbidea Burdinola Kooperatibaren barruan. Azken bi urteotan, berriz, Errektoretza Batzordeko lehendakaria da. Burdinola aldaketa prozesu sakonean sartuta dagoen une honetan, guztiz positibotzat jotzen du Irizar ereduaren alde egindako apustua.

Nola hasi zen egiten ari zareten eredu aldaketa prozesua?

Duela sei bat urte hasi ginen aldaketak egiten. Garai hartan, hazkunde etapa nabarmenean sartuta geunden, eta jendearen parte-hartzea areagotzea behar genuen. Hobe aholkularitza enpresarekin kontaktatu genuen. Bertan ezagutu genuen egun gure koordinatzailea den Alberto Etxeandia. Hiruzpalau urte pasata, aurreko gerente Iñaki Markaidak enpresan egiten zuen lana bukatutzat jo zuen. Egoera horren aurrean, Errektoretza Batzordeak aurrerantzean enpresaren norabidea zein izango zen erabaki behar zuen, eta parte-hartze eredu baten alde apustu egitea erabaki genuen. Era berean, Hobe parte-hartze ereduaren ezarpenari buruzko gogoeta prozesuan sartuta zegoen. Gai horretan Koldo Saratxagak duen esperientzia kontuan hartuta, esan daiteke, nolabaiteko fusioa bilatu zutela harekin, eta Saratxagak proposatzen zuen eredu —Irizar eredu— enpresaren barnean egonda ezartzea lortu nahi zuten. Proposamena luzatu ziguten, eta guk onartu.

Zein izan zen lehen pausoa?

Lehenik asanblada orokorra deitu nahi izan zuten Irizar ereduaren ezarpena zer izango zen, ereduaren oinarritzako printzipioak eta baloreak azaltzeko. Funtsean, Irizar eredu pertsonen parte-hartzearen oinarritutako eredu da. Beraz, gehiengo zabal batek ez bazuen ereduaren alde egiten, alferrikakoa zen ezartzen saiatzea.

Definitu Irizar eredu.

Aurrez esan bezala, pertsonengan oinarritutako proiektua da. Pertsonen bilakaera bilatzen du: pertsonak garatzen, ikasten, erabakiak hartzen... doaz. Prestakuntza prozesu integrala da.

Zer suposatzen duen Irizar ereduaren ezartzeak egunerokotasunean?

Guztiz hierarkikoa zen antolamendutik lan taldeetan lan egitera pasatu gara. Horretarako, alde batetik, oztopo fisikoak —espazioa departamentuetan banatzen zuten paretak, esaterako— desegin ditugu. Eta beste alde batetik, filosofia mailan, departamentuak eurak ezabatu ditugu eta pertsonak bildu.

Horrela, hainbat departamentu izatetik, bost lan talde handi edukitzera pasatu gara.

Departamentuak lan talde bihurtzeko zer suposatzen du?

Lan taldeak proiekturen bat aurrera ateratzeko erabakia eta konpromisoa hartzen duenean, ez da nahikoa taldeko kideek aldaketaren aurretik egingo luketen lana burutzearekin. Konpromisoa taldearena da, eta kide bakoitzak bukatu artean, ez da prozesua amaitzen. Norbanakoaren beharrak taldearen behar bihurtu dira. Taldea autogestionatu egiten da. Eta egoera horrek balio-aniztasuna sortzen du. Aldaketaren aurretik beste departamentuko lana zena egiten ikasten baitute.

Nola koordinatzen dituzte lan taldeak?

Koordinatzaileak daude. Baina haien funtzioa ez da bakoitzari zer egin behar duen esatea. Arazoak mahai gainean jartzen dituzte, egoera aztertzeko langileak batu eta denen artean erabaki bat hartzea bultzatzen dituzte. Prozesua betetzen dela ziurtatzea eta arazak talde erabakien arabera konpontzen direla zaintzea, horiek dira haien egitekoak. Talde bakoitzaren arabera, koordinatzaileak egonkorak edo txandakakoak dira.

Zerk ematen dio batasuna sistemari?

Funtsean, informazioa da sistema batzen duena. Aurreko sisteman, pertsona bat zen, beste batzuen aholkuarekin, planifikazioa egitearen arduraduna. Orain, ordea, proiekturen batean zerikusia duten guztiekin planifikazio batzarrak egiten dira. Bertan, bezeroaren gogobetetzeaz arduratzen den lan taldearekin harreman zuzena duen pertsona bat dago. Hura da bezeroek emandako epeen eta proiektuen epeen berri ematen duena. Asteko plangintza egiten du, ezarri berri dugun asteroko helburu ekonomikora heltzea oinarri hartuta. Era horretan, denok daukagu epe motz, ertain eta luzean egin beharrekoaren ikuspegia.

Baina orduan, non dago planifikatzailearen eta gerentearen arteko desberdintasuna?

Erabakiak ez daude planifikatzailearen esku; erabakiak eta proiektuak aurrera eramatearen konpromisoa lan taldeek hartzen dute. Planifikazioak lan karga antolatzeko balio du. Horretan oinarrituta, lan taldeek nondik hasi behar duten erabaki eta elkar laguntzen dute asteroko helburuak lortu ahal izateko. Garrantzitsuena horren guztiaren atzean dagoen kontzep-

«Funtsean, Irizar eredu pertsonen parte-hartzearen oinarritutako eredu da»

Antolaketa hierarkikoak baztertuz, kideen garrantzia kontuan hartzen duen eredu barneratzen ari da Burdinola Kooperatiba



tua da: konpromisoa. Ez da emandako konpromisoa, hartutakoa baizik.

Nor da enpresaren norabidea egokia izatea zaintzen duena?

Gidatze taldea deitzen dioguna existitzen da. Gidatze taldea lan taldeetako koordinatzaileek osatzen dute, baina ez dute aginterik langileengan. Ez da erabakitze gunea; epe luzera begira desiratutako emaitzak lortzen direla zaintzen dute. Euren ikuspegia taldeekin partekatuta behar dute, eta lan talde guztiak hura lortze aldera antolatzeko lortu behar dute. Antolatzeko modua honetan dagoen kontrol handiena langileek eurek sortzen dute, eta talde bateko kide izateak dakarren erantzukizunak eta konpromisoak. Taldea da ordutegiak eta lan moldea erabakitzen dituen; beti ere, helburuak betetzen direla ziurtatuz. Kontrola existitzen da, baina sistema hierarkikoa dagoenarekin ez dauka zerikusirik.

Zerbait gehiago aldatu al da?

Orain artean kargudunek erabiltzen zuten informazioa orain langile guztien eskuetan dago. Eten-gabeko komunikazioa dago.

Informazio fluxua ezinbestekoa bihurtu da, beraz.

Pertsonen konpromisoa hartu dezaten derrigorrezkoa da zer eta zergatik egiten duten ulertzea. Konpromisoa adostu da, euren gaitasunak delako eta taldeko kide guztiek gauza bakoitzaren helburua zein den ezagutzen dutelako. Jokatzeko modua horrek gardentasuna iradokitzen du, eta hori eskertu egiten da. Guzti hori praktikara eramateak denbora eskatzen du; batez ere, langileak une oro zer egin behar duten esaten zaien sistema batetik datozenean. Orain informazioa dute, eta haiek dira zer egin behar den erabaki behar dutenak. Horrek, era berean, askatasun egoera bat sortzen du. Baina askatasunarekin erantzukizuna dator.

Informazio partekatzea, beste onuraren bat ba al dakar?

Esperientzia partekatua da orain; baita jakintza ere. Informazio fluxu etengabeak eta sortzen diren beharrei erantzuteak etengabeko berrikuntza egoera sortzen du.

Onuraren bat igarri al duzue?

Proiektuak elkarrekin aurrera ateratzean, enpresako kide izatearen harrotasun sentimendua sortzen da. Azkenean, aldaketa pertsonengan gertatzen da; eboluzio fisiko, psikiko eta emozionala dago.

Proiektuak komunak dira aurrerantzean, eta lorpenak ere bai.

Eta bezeroek?

Aldea ikusten dute. Lana zatitzeko era eta lan egiteko modua aldatu egin dira. Lehen komertzialak zeuden tokian, orain lan taldeak daude, eta horrek bezeroek Burdinolarekin dituzten harreman bideak zabaldu ditu. Lehen bidaiatzea gastu moduan ulertzen zen, orain, berriz, inbertsionat jotzen dugu. Langileek bezeroekin harremanak izatea sustatzen da eta merkatua, bezeroen beharrak eta kompetentzia ezagutzeko nahi dugu. Enpresatik irteak barnean egonda hauteman ezingo genituzkeen kontuetaz jabetzeko balio du.

Egunerokotasunean onurarik nabaritu al duzue?

Astero lortu beharreko helburu ekonomikoa direla eta, lan-kateak izugarritzako abiadura hartzen du, eta egunerokotasunean ez daukazu denbora gehiegi aldaketaren gainean pentsatzeko. Baina segundobatez gelditu eta begira jarriz gero, aldaketa nabarmena dela ikusten duzu.

Aldaketarekin asmatu duzue?

Nik, pertsonalki, ez daukat inolako dudarik bai.

sakonean >>> >>

Parte-hartzea: Langileen konpromisoa handitzeko giltzarria

Parte-hartze prozesua martxan jartzeak zailtasunak gainditu beharra dakartzan arren, gero eta enpresa eta erakunde gehiago ari dira bere onurataz konturatu eta bide hori hartzen

Parte-hartzean oinarritutako funtzionamendu- eta kudeaketa-ereduak indarra hartzen ari dira azkenaldian. Enpresa handi eta txiki, udal, hezkuntza-zentro eta beste hainbat erakunderi interesatzen zaien gaia da parte-hartzea. Ahalegin handia eskatzen du eredu horietara daraman bidea egiteak, baina prozesuaren amaieran lortzen diren onurek egindako ahalegina baino gehiago balio dute.

Erakundeetan parte hartzeko prozesua martxan jartzeko edota parte-hartzea bultzatzeko, hiru elementu behar dira: batetik, parte hartzeko aukera; bestetik, parte hartzeko borondatea; eta, azkenik, ezagupenak eta formazioa. Horregatik, parte-hartzea egokia izateko espazioak eta giro aproposa sortu behar da aurretik. Parte hartzeko prozesuak aurrera egin dezan, elementu eta balio batzuk nahitaezkoak dira: elkarrekin esperientziak partekatu izana, errealitatearen ezagupena, konfiantza, hitz egiteko eta entzuteko ahalmena eta abar.

Elementu horiek oinarritzako izanik ere, parte hartzeko prozesuetan eragina duten beste faktore edo baldintza batzuk ere badira.

• **ZUZENDARITZA.** Zuzendaritzak bultzatutako, koordinatutako eta dinamizatutako prozesua izan behar du. Enpresa kudeatzen duenak eta erakundearen egunerokoan inplikazioa duenak erabaki behar du era konziente-an, eta garbi izan behar du horrelako prozesu parte-hartzaile bat martxan jartzea nahi duela.

• **KOMUNIKAZIOA.** Ezinbestekoa da komunikazioa lantzeko mekanismoak izatea, denboran zehar parte hartzeko prozesuak aurrera egin dezan eta parte hartzen ez dutenak ere inplikatzeko. Ondorengoak zehaztu behar ditu: egindako ekintzak, eztabaiden berri, planteatutako ekarpenak, lorpenak eta parte hartzen jarraitzeko bideak. Parte hartzeko erakundeak garatzeko, beharrezkoa da informazioa egiazkoa, gardena eta argia ematea, eta komunikazioa bermatzea. Komunikazioa zailagoa da talde handietan. Ekipoetan errazago komunikatu, konpartitu, konfiatu, iritzia eman eta aintzatzat hartzen da.



Elhuyar Aholkularitza enpresako lantaldea Reflect Ekintzarekin lanean ageri da irudian.

ELEMENTUAK

«Parte-hartzea bultzatzeko, hiru elementu behar dira: aukera edukitzea, borondatea eta ezagupenak eta formazioa»

PROZESUA

«Pertsona guztiei ahalegin handia eskatzen die, denbora eta dedikazioa behar dira eta galdera asko sortzen dira»

• **MOTIBAZIOA.** Parte hartzeko prozesuetan garrantzitsua da motibazioa zaintzea. Norberak eta taldeek dituzten interesak eta motibazioak kontuan hartu behar dira eta malguak izan behar dugu taldean egon daitezkeen motibazio-aldaketetara egokitzeko.

• **HARREMANAK.** Parte-hartzea benetakoa eta egokia izateko, ezinbesteko da, harremanak horizontalak izatea. Horretarako, izaera eta ingurune ezberdinekoak garela onartu eta aitortu behar dugu eta denon parte-hartzea beharrezkoa eta aberasgarria dela jakin behar dugu, nahiz eta bakoitza desberdina izan. Aurrekoarekin lotuta, beharrezkoa da desberdintasunetik erakitzea eta horretarako kontuan hartu behar da erritmo desberdinak, sormena, generoa, botere-harremanak...

• **EGITURAK.** Erakundearen ohiko egituren orde, unitate berriak sortuko ditugu guztiek parte hartzeko aukera izan dezaten, eta horrela erakundeak balio erantsia eskuratuko du (prozesu produktiboetan, proiektuetan, teknologietan...).

• **ZUZENDARITZA ESTILOA.** Parte hartzeko prozesuak zuzendaritza-estilo berriak eskatzen dituzte, eta ahalmen berriak. Horregatik, garrantzitsua da prozesua formazioarekin indartzea.



DIRU-LAGUNTZAK

Justizia, Lan eta Gizarte Segurantzza Sailak Euskal Autonomia Erkidegoko enpresetan langileen parte-hartzea sustatzeko diru laguntzak ematen ditu.

Hainbat jarduerarekin zerikusia duten gastuak hartzen dituzte kontuan aitaturiko diru laguntzak ematerako orduan.

Esate baterako:

• Sentsibilizazio-jardunak egitea langileek enpresetan parte hartzeko.

• Langileen parte-hartze instituzionaleko plan bat lantzea eta ezartzea, aholkularitza baten laguntzarekin.

• Besteren konturako langileak, jardunean ari direnak, bazkide egitea.

• Enpresari bere langileek akzioak edo partizipazioak harpidetzaren ondorioz sortutako gastuak, hala dagokionean.

• Langileek akzioak edo partizipazioak harpidetzea, hala dagokionean.

• Enpresetan bazkide langile berrien parte-hartze finantzarioa bultzatzen duten tresnak diseinatu eta ezartzea, belaunaldi-erreibua eta enpresa horiek gizarte-ekonomiako enpresak izaten jarrai dezatela ahalbidetuz.

sakonean

• **NORABIDEA.** Erakundeak ezagutzak elkarrekin banatuz, langile guztiak norabide berean arituko dira lanean. Langileek dakitena besteei helarazten badiete, langileen eta erakundearen arteko harremana estuagoa izango da, eta norberaren gaitasunak garatzeko aukerak izango ditu langile orok.

Parte hartzeko ereduak epeka abiatzen dira, eta hainbat fasetan bana daitezke:

• **TESTUINGURUA SORTZEA.** Horretarako, erakundeak dauden balioak eta portaeren ereduak ezagutu behar dira. Erakundearen parte-hartzea, komunika-

zioa eta boterea nola garatzen diren ezagutu behar dira. Aldaketaren behararen ideiarekin bat etorri behar dute enpresan eta horrek izango dituen ondorioak ezagutu behar dituzte.

Prozesuak aurrera egin dezan, funtzionatzeko modu berriak diseinatu beharko lirateke, eta honakoak jaso beharko lituzke: boterea nola banatu, enpresaren antolaketa, erabil daitezkeen kudeaketa-ereduak...

• **BOTEREAREN BERREGITURAKETA.** Balio erantsia sortzeko egiturak beharko dira eta ondorengo elementuak konpartituko dituzten ekipoak sortu beharko dira: bezeroei erantzun konpetitiboa emango dietenak,

jakintza eta ezagutza partekatuko dutenak, proiektuak hobetzeko balioko dutenak...

• **SENDOTZE ETAPA.** Parte hartzeko ikuspegi batetik egituraketa berria eraiki ondoren, sendotze-etapa hasiko da. Horretarako, egindakoa sozializatu eta komunikatu egin beharko da, erakundearen izandako bizipenak hedatzeko eta sortutako botere-egitura berriei beraien garapenerako testuingurua erraztu beharko zaie.

• **APLIKATZEN ARI GARENA GARATU.** Funtzionatzeko modu berriaren aurrera egiteko nahia zabaldu den unean gaude, boterea horren arabera egituratu

da eta egitura berrietan erabiltzen diren kudeaketako dinamikak sendotzen hasi dira. Garrantzitsuena da hemendik aurrera sortu beharreko tresna eta sistemak ikuspegi berri batetik ikusiko direla.

• **FUNTZIONAMENDUAN TXERTATU.** Azkenik, parte hartzeko proiektua proiektu izatetik enpresako funtzionamenduan txertatuta egotera pasatu beharko da. Langileen parte-hartzea enpresako kultura izatea, alegia.

Edozein parte hartzeko prozesu martxan jartzerakoan, parte hartzen duten pertsona guztiei ahalgin handia eskatzen die, den-

bora eta dedikazioa behar dira eta galdera asko sortzen die, baina, aldi berean, gogobetetasuna ere sortzen du.

Beste hainbat hazkunde-prozesutan bezala, sentimendu eta sentsazio kontrajarriak sortzen ditu, baina prozesua ondo joan bada, amaieran esperientzia positiboa da parte hartzen duten pertsona guztientzat; izan ere, erakundearen pertsonak, taldeak eta azken finean erakundearen gaitasunak indartu egiten baitira.

Horregatik, enpresan zenbat eta parte-hartze handiagoa izan, langileek orduan eta konpromiso handiagoa eta identifikazio-maila altuagoa izango dute enpresarekiko.

Elhuyar Aholkularitza ◀



ELHUYAR AHOLKULARITZAREN ESPERIENTZIA REFLECT EKINTZAREKIN LANEAN

Hamabost urte baino gehiago pasa dira Elhuyar Aholkularitzak lehenengo euskara-plana diseinatu zuenetik. Lehenengo hamar urteak Elhuyar Kultur Elkarteko sail gisa aritu zen lanean eta azken bostak, Elhuyar Aholkularitzak enpresa gisa dihardu, Elhuyar Fundazioan.

Elhuyar Aholkularitzak gizarteko hainbat esparrutan hobekuntza lortzeko zerbitzuak eskaintzea du helburu, parte-hartzean eta berdintasunean oinarrituz. Eskaintzen dituen zerbitzuetan parte-hartzea lantzeaz gain, enpresaren funtzionamenduan ere hartzen du kontuan 27 langilez osatutako enpresa honek. Horretarako, kanpora zein barrura begira, Reflect Ekintza izenarekin ezagutzen den ikuspegia erabiltzen du.

Reflect Ekintza ikuspegia Hego Amerikan sortutako mugimendua da eta oso lotua dago "Hezkuntza Herrikoa" delako mugimenduarekin. Paulo Freire Brasildar pedagogoarenean teoriatik abiatutako ikuspuntua da. Ikuspegia behin eta berriz aberastu da, ikuspegia, teoria eta praktika desberdinen eraginez berregokitu egin da; taldeek, esperientzia berriak egiten dituzten bakoitzean, haien praktika eta posizionamenduarekin aberasten baitute. Esate baterako ondorengoekin osatuz joan da: teoria eta praktika feminista, ikuspegi etnografikoa, mugimendu indigenak eta haien perspektiba interkulturala, konstruktibismoa.

Era guztietako lanak egiteko aplikatu ohi da. Adibidez: hiritartasuna eta gobernabilitatea lantzeko, hizkuntza gutxituen normalizazio prozesuetan, ikuskaritza soziala egiteko, aurrekontuak aztertzeko, giza eskubideak lantzeko, emakumeen eskubideak lantzeko, udal planifikazioa egiteko, azterketa politikoan, nekazaritzan, hezkuntzan, gatazkak ekiditeko, organizazioen garapenean, erakundeetan botere-harremanak lantzeko, jarrerak aldatzeko, genero-harremanetan, kultura arteko harremanetan, hezkuntza elebidunean, alfabetatze-prozesuetan eta abar.

Ikuspegi honekin lan eginez gero, prozesua (pertsonak beraien artean eta errealtatearekin erlazionatzeko eta jarduteko duten modua) izaten da giltzarri, eta edukiak edo gaiak bigarren mailara pasatzen dira.

Taldeko kideak izaten dira gehienetan, prozesua bideratzen dutenak. Horrela izaten ez denean, bideratzailea prozesuaren parte izaten da, beste guztiak bezalaxe, kanpotik etorritako behatzaile objektibo eta neutroaren rola baztertuta. Bi kasuetan, taldeak izaten du prozesuaren kontrola.

Reflect ekintza ikuspuntuaren **ezaugarriak** ondorengoak dira:

• **Parte-hartzea eragiten du.** Pertsonak zerbait bizi dutenean, beraiena egiten dute ("jabetzen dira") eta horrela bizi izan duten guztiak inplikatu egiten dira.

• **Bibentziala da.** Norberaren bizipenetan oinarrituta aztertzen da egoera.

• **Talde-izaera sendotzen du.** Horrela, taldea bera prozesuaren eragile izatea lortzen da. Pertsona bakoitzak bere espektatibak ditu eta garrantzitsuena da taldearen dinamikan kontuan hartzea.

• **Kalitatezko parte-hartzea lortzeko lan-eskema mailakatuak da.** Banakako lanetik hasten da; ondoren, talde txikitik eztabaidatu eta adosten da; eta, bukatzeko, denen artean berriz ere eztabaidatu eta adosten da.

• **Bisuala da.** Egoerak bisualki planteatzen dira errazago aztertu ahal izateko. Marrazki, grafika, taula... bidez

• **Denen artean eraikitako prozesua bideratzen du.**

• **Aldaketa eragiten du.** Ekintzarekiko identifikazioak aurrera egitea dakar, taldeak berak proposatutakoa bultzatzen baita.

Laburbilduz, taldeko pertsonen esperientzietan oinarrituta eta parte-hartzea eragiten duten zenbait teknika erabiliz, hausnarketarako bideak jarri eta aldaketarako ekintzak lantzeko oinarriak finkatzen dira.



eskualdeko enpresak ezagutzen

MARKINA-XEMEIN • AZPIRI FUNDIZIOAK

Esperientzia eta kalitatearen bermea

Latoizko giltzarriak dira euren produktua, eta kalitatea eta zerbitzua euren marka

Azpiri fundizioa 1928an sortu zen. Hasieratik aurrera egiteko aldaketa beharrezkoa dela sinistu dute, eta euren ibilbidea horren erakusle izan da.

Arretxinagako zubi zahararen ondoko eraikinean hasi zen Azpiri martxan. Produktu sorta zabala zuen, eta horrekin batera, baita produkzio prozesu ugari ere. 1975ean, ordea, espezializazioaren bideari ekin zioten. Automatizazioaren alorrean sartzeko ezinbestekoa zela ikusi zuten.

Ordutik, latoizko giltzarriak egitera zuzendu dute euren jarduna. Guztiz espezializatu dira aitaturiko produktuan. Izan ere, produktu bakarra landu arren, bere osotasunean lantzen dute, eta ehun artikulutik gora eskaintzen dituzte; neurri desberdinak, forma desberdinak, akaberak... Latoizko giltzarriak ez dira ugetzen eta hori da haien berezitasun handiena. Estetikoki ere kalitatea handikoak dira, goi-mailakoak. Eta kalitateari dagokionean, merkatuan dauden giltzarriak onenak omen dira

Azken hogeita hamar urteetan Azpiri produkzioa hirukoiztera —eta zerbait gehiago— heldu da. Ibilbidea, apurka-apurka baina goranzkoa izan da. Hala ere, inoiz ez dute heldu nahi izan enpresa handia izatera. Baina teknologia mailan puntako enpresa

izatea izan da beti beraien nahia. Espainiako estatua da euren lan esparru nagusia, eta bezeroei dagokionean, nagusiki, burdindagientzako aritzen dira. Haien dira azken bezeroa eta Azpiriren arteko bitartekariak.

Egoerari erantzunez

Azpiri fundizioak bere marka lantzen du: produktuaren kalitatea gorengoa izatea bilatzen dute, eta horrekin batera, konfidantza eta zerbitzua dira bezeroari eskaintzen diotena.

Orain arteko merkatua argi eduki duten arren, azken urteetan lehiakide berri eta handia aterra zaie: Txina. Horri aurre egiteko ziur daude puntako kalitatea, baina bereziki zerbitzua eskaintzea dela bidea: Bezeroek bada-kite, behar zehatz baten aurrean, Azpiri erantzun egingo diela.

Ikerketa arloan ere ahalegin handia egiten ari dira. Teknologia berriek prozesua laburtu eta dimentsioen kontrolean hobekuntzak ekartzearekin batera, prozesuan aldaketak eragin dituzte. Horren aurrean, besteak beste, materiale berriak eta tratamendu berriak aztertzen ari dira.

Etorkizunera begira, aukera asko ikusten dituzte, baina merkatua nola egituratzen den ikusi nahi dute, berezkoa duten ekin-tzaile izaerari bide emateko.



Puntako teknologiarekin egiten dute lan Azpiri Fundizioan gorengo kalitatea lortzeko.

ONDARROA • FIDESLAN AHOLKULARITZA

Konfidantzazko lana, bertotik bertora

Aholkularitza integrala eskainiz, bezeroen emaitzak, lehiakortasuna eta kudeaketa hobetzea dute helburu



Fideslan aholkularitza enpresak laster Ondarroan bulego berria irekiko du.

Fideslan enpresaren izenak lan egiteko modu bat, jarrera bat, erakusten du. Latinez *fides*-ek konfidantza esan nahi du; gainontzekoak ez du azalpen beharrik. Hain zuzen ere, horixe da Saizar familiaren aholkularitza-enpresak eskain-

tzen duena: konfidantza. Konfidantza eta bezeroekin harreman estua eta zuzena.

1998an enpresa sortu zenetik helburu garbia izan du: aholkularitza integrala emanez, bezeroen lehiakortasuna, kudeaketa eta emaitzak hobetzea. Bezeroei dagokionean,

enpresa txiki zein ertainetara zuzentzen dute euren lana.

Horretarako, bi mailatan banatzen dituzte eskaintzen dituzten zerbitzuak: aholkularitza eta kontsultoria. Hala ere, zerbitzu integrala helburu duten heinean, zenbait enprekin lankidetzan, aseguruak, aholkularitza juridikoa, lan arriskuen prebentzioa, diru-laguntzen kudeaketa, gai industrialen gaineko laguntza (ISO kalitate ziurtagiriak lortzera bideratu, produkzio prozesuak hobetu...), eta korporazio irudia (logotipoa, web orria, publizitatea...) eta komunikazio lanketa ere eskaintzen dituzte.

Donostian hasi zuen bere ibilbidea Fideslanek, bi langileekin. Egun han dauka bulego nagusia, baina poliki-poliki hasiz joan eta familiako zazpi kide ari dira lanean.

Bezeroekin hartu-eman zuzena edukitzea enpresaren marka denez, eskualdeko bezeroak modu egoki, zuzen eta erosoan hartzeko Ondarroan bertan hasiak dira lanean kideetako bi, eta laister bulego bat irekiko dute herrian bertan.



Zerbitzuaren atalak

Fideslan asesoriak bi atal nagusitan banatzen ditu eskaintzen dituen zerbitzuak:

Aholkularitza: Gai fiskalak, laboralak, kontabilitatea... euren gain hartzen dituzte. Ahalegin berezia egiten dute, zerbitzuari balio erantsia emanez. Esaterako, arlo fiskalean agiriak egunean edukitzera mugatu beharrean, planifikazio fiskala egiten dute: Bezeroekin batzartu, nola doazen ikusi eta emaitzen aurreikuspen bat egin. Horrez gain, arlo ekonomiko-finantziarioan enpresei aurreikuspenen garrantziaz jabetzen laguntzen diete. Aurrekontuak prestatu eta hilero edo hiru hilero datu errealekin konparatuz enpresaren joana zaintzen dute. Horrekin batera, hiru hilabeteko datuen azalpen txostenak eskuratzeko aukera eskaintzen dute. Txosten horiek datuen interpretaziorako lagungarri eta argigarri izaten dira.

Gainera, fakturazioa eta ordainketa-kobraren kudeaketa ere euren gain hartzeko gai dira. Fakturaziotik hasi eta kobrantza edo ordainketara arte doan prozesua sartzen da aholkularitza atalaren barnean.

Kontsultoria: Hiru oinarri nagusi dituzte atal honetan.

a) Zuzendaritza kudeaketa: Gerente baten hutsunea betez, etengabe aholkularitza eskaintzen diete enpresei. Enpresarekin harreman etengabea mantenduz enpresaren jarduna zaintzen dute. Horrekin batera, negozio planak, bideragarritasun planak, plan estrategikoak, urteko planak, europar kalitateko ereduaren (EFQM) inplantazioa, enpresen balorazioa, negozioen sal-erosketan bitartekaritza... Horiek denak sartzen dira euren eskaintzan. Zuzendaritza lan guztietan parte hartu dezakete.

b) Finantzen kudeaketa: Atal honetan, enpresek bankuekin dituzten harremanak bideratzen dituzte. Gainera, besteak beste, altxortegi planak, negozio berrien bideragarritasun ekonomikoa, inbertsio planen finantziarioaren egituratzea, kosteen kudeaketarako sistemen ezartzea, eta enpresaren azterketa ekonomiko-finantziarioa ere egiten dituzte.

c) Giza baliabideen kudeaketa: Enpresa barnean pertsonekin lotura duten edozein gai landu dezakete; esaterako, barne komunikazio edo formazio planen garapena, ordainsarien sistemaren lanketa...

MARKINA-XEMEIN •
SOLOZABAL AUTOESKOLA

Lan egiteko modu zehatzen emaitza

Solozabal autoeskola sektoreko enpresa garrantzitsuenetakoa izatera heldu da



Ana Ibaibarriaga da, egun, Solozabal autoeskolen norabidearen arduradun.

Aurten 30 urte bete ditu Solozabal autoeskolak. Artibai kaleko 11. zenbakia izan zen 1977an enpresa sortzen ikusi zuena. Jose Miguel Solozabalen eskutik abiatu zen, egun sektoreko enpresa garrantzitsuenetakoa izatera heldu dena.

Solozabal autoeskolak laster ekin zion zabaltze prozesuari. 1978an, Mutrikun sortu zuen eskola berria, eta 1979an Ondarroa-koa. Hortik aurrera, sortu beharrean eskola txikiak batu zituen bereira. 2005ean enpresak izaera aldatu zuen. Egun, Jose Miguel Solozabal aholkularia da eta Ana Ibaibarriaga, berriz, gerentea.

Egun, hogeita bat zentro dituzte Gipuzkoa eta Bizkaian zehar. Urtean, bataz beste, 2.000 ikasle pasatzen dira aitaturiko zentroetatik. Lan bolumenari dagokionean, berriz, Euskal Autonomia Erkidegoan lehen postuan egotera heldu dira; bai gida-baimenen kopuruan, eta baita giza-baliabideetan ere. Gipuzkoan, esaterako, ematen diren karneten %15 Solozabalek ditu. Karnet profesionaletan, berriz, portzentaia %85ekoa da.

Solozabalek dituen abantailak irakaslegoari eta azpiegiturari loturik daude. Azpiegiturari dagokionean, gehigarri moduan, motor eta kamioien baimena ateratzeko pistak dituzte. Pista horietan egiten dira gerora azterketak. Kamioien kasuan, azterketa egiteko erabiltzen dutenaz gain, lan munduko errealitatera egokitzen diren ibilgailuak dituzte ikasleen prestakuntzarako.

Irakasleei dagokionez, berriz, haien mugikortasuna medio, errendimendu altua lortzen dute. Horrela, autoko eta irakasleko karnet kopuru handiena izatera heldu dira.

Irakasleen prestakuntzari garrantzia handia ematen diote. Prestakuntza eguneratua izan dadin etengabeko birziklatze prozesuan egoten dira irakasleak. Besteak beste, horrekin estuki lotuta ISO 14.001 ziurtagiria lortze bidean ari dira lanean.

Esaintza zabala

Solozabal autoeskolak mota guztietako karnetak ateratzeko aukera eskaintzen dute. Bi dira bere lan eremuak: auto eta motoren karnetak ateratzeko aukera eta lanbide heziketarekin harreman zuzenean egiten duten lana.

Lanbide heziketarekin duten harremana pisu nabarmena hartzen ari da enpresaren jardunean. Egun, fakturazioaren %35 suposatzen dute zentzu horretan ematen dituzten ikastaroek. Gidari profesionalak prestatzen dituzte bertan; garraio enpresetarako zein zerbitzu publikoetara zuzendutako garraiorako profesionalak. Horrekin loturik, laneratze departamentua ere badaukate, eta karnet profesionala eskuratzen dutenei lan munduko sarrera ahalbideratzen diete.

Horretaz gain, enpresentzako aukeraketak ere egiten dituzte; kurtso espezifiko bidez, enpresen beharrei erantzuteko beharrezko ezagupenak eta gaitasunak eskuratzeko modua jarritz.

lea-artibai ikastetxea >>>



elkarrizketa •••

ELI ALBERDI

(LEA ARTIBAI IKASTETXEKO

OINARRIZKO EZAGUTZAK ARLOKO ZUZENDARIA)



«Ikasleak prestakuntza egokiarekin eta giza balore onekin ateratzea lortu nahi dugu»

Lea Artibai ikastetxeko arloen artean Oinarritzko Ezagutzak da diziplinarik gehien biltzen dituen arloa. Bere zeregin nagusia Batxilergoko aktibitateari erantzuna ematea da. Eli Alberdi (Markina-Xemein, 1975) 2006-2007 ikasturtetik Batxilergoko zuzendaria da.

Aktibitate batek ongi funtzionatzeko zein ezaugarri bete behar ditu?

Alde batetik, eguneroko lana ongi betetzeko prozedurak argi egon behar dute eta iaz, eskolako prozedura orokorrak berrikusi eta gure arlora egokitu genituen. Esan dezakegu, bada, egun funtzionamendurako beharrezko prozedurek kalitatezko xehetasun guztiak dituztela eta praktikan jarrita daudela.

Funtzionatzeko era honek zer onura dakartza?

Kalitatezko hezkuntza bermatzeaz gain, irakasle bat ez etortzeak, irakasle berria iristek edo antzeko edozein gertaerak ikasleei ahalik eta trabarik gutxiena egitea. Lana sistematizatzeko modu bat da, bertan jasota baitaude funtzionamenduan sor daitezkeen egoera ia guztien erantzunak. Guk guzti-guztiak jasota egotea nahiko genuke, baina hori ezinezkoa da, eta buuruak martxan edukitzeko inprobisazioari ere tarte utzi egin behar zaio.

Nola ziurtatzen da kalitatea aitatutako prozeduren bidez?

Gure ikasle izan direnei galdeketa eginda Lea Artibai ikastetxean jasotako formazioaz informazioa jasotzen dugu. Datu horiek aztertuz jakiten dugu gure termometroa zein tenperaturan dabilen, non egin behar ditugun aldaketak eta hobekuntzak eta non gabiltsan ondo. Ondo ibiltzeak ez du esan nahi lo hartu behar denik. Bete hobetzeko ahaleginak egiten ditugu baliabide eta metodologietan.

Eguneroko klaseetako kalitateaz gain, zer gehiago eskaintzen diezue zuen ikasleei?

Ikasgaietako ohiko materiei indar berri bat emateko, urtero gizarartean kezka sortzen duen gai bati heltzen diogu. Gai horren inguruko datuak bildu, informazioa jaso eta gizakiaren baloreengan duen eraginaz hausnartuta, ikasgai ezberdinetan lan berezia egiten da proiektu oso bat burutuz. Iaz Gerra Zibila aztertu genuen eta aurrean, Emigrazioa/Immigrazioa.

Zer lortzen da era horretako proiektuak landuta?

Ikasleak gizararteko gaietaz arduratzea eta beren iritzia ikuspegi ezberdinak aztertuz osatzea. Horretarako, lan handia egiten dute, inguruan galdeketa egin eta informazioa bilduz, eta betirako galduko lirakeen bizipenak bilduz. Horrela, bizitzarako

ezinbestekoak diren zenbait jarrerara integratzen dira. Besteak beste, inizatiba eta talde lana sustatzen dira, eta lortutako altxorra gizarartean esku uzten dugu gure web orrian. Horrez gain, beste herrialdeetako ikasleekin harremanak sendotzeko aukera izaten dute. Aurrean, Hollandako Ulenhof ikastetxearekin azaroan hasita egingo dugun trukean ere gai hauxe landuko dugu.

Zer baliabide erabiltzen duzue hau guztia lantzeko?

Betiko liburuak eta koadernoak eta garaiak eskatzen dituen informazio eta komunikazio teknikak. Ikasle bakoitzak badu bere karpeta elektronikoa ikasgai bakoitzean sortzen dituen lanak eta dokumentuak gordezeko, ordenagailu gela bat ikas orduetatik kanpo euren lanak egiteko eta martxan jarri berri dugun ikasgela birtuala eta arbela elektronikoa. Baliabide horiek, bakarka zein taldeko lana egiteko erabiltzen dituzte. Azken batean, baliabideak bitartekoak baino ez dira lana egiten ikasteko eta ardura eta erantzukizunak eurenaganatzeko.

Zuen planteamendua osotasunean hartuta, zer da lortu nahi duzuen?

Ikasleak prestakuntza egokiarekin eta bizitzarako giza balore onekin ateratzea lortu nahi dugu.



ARGITARATZAILEA: **Azaro Fundazioa**
 LEGE GORDAILUA: **BI-804-05**
 EGOITZA: **Xemein Etorbidea, 19,
 48270 MARKINA-XEMEIN**
 TELEFONOA: **94 616 91 72**
 Faxe: **94 616 92 17**
 E-POSTA: **azarofundazioa@leartik.com**
 WEBGUNEAK: **www.azarofundazioa.com**



hazi

• 2007ko AZAROA • 9. ZK. • 3. urtea



DIRU-LAGUNTZETARAKO EPEA ZABALIK >>>

INBERTSIOAK ENERGIA ARLOAN - EVE:

Xedea: Eguzki-Energia eta Biomasa Alorretako inbertsioak sustatzeari laguntza publikoak ematea.
Erakundea: Energiaren Euskal Erakundea - EVE
Epea: 2007ko abenduaren 31.

enpresaren kudeaketa edo jabetzaren ondorengotza planifikatzea eta modu ordenatuak egitea, enpresaren jarraipena bermatzeko.
Erakundea: SPRI, Industriaren Eraldaketarako eta Sustapenerako Baltzua.
Epea: 2007ko abenduaren 31.

HOBETIKI DIGITALA:

Xedea: ETEen barne prozesuen eta ETEek bezero, hornitzaile eta administrazioekin dituzten harremanen digitalizazioa IKTak erabiliz sustatzeko laguntzak.
Erakundea: SPRI
Epea: 2007ko azaroaren 30

ELKARTEGIAK PROGRAMA

Xedea: Kalitate eta ingurugiro sistemak ezartzearen, bonifikazio bereziak.
Erakundea: Bizkaiko Foru Aldundia
Epea: 2007ko abenduak 31

ONDORENGOTZA PROGRAMA:

Xedea: EAEko Enpresa txiki eta ertainei hausnarketa prozesua bultzatzea,

URTE OSOAN ZABALIK

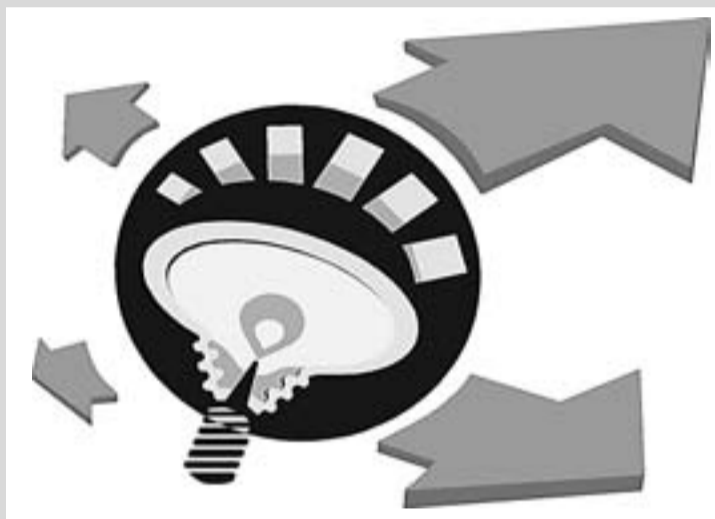
KZ LANKIDETZA: www.spri.es/kzlanqidetza
 INTERNETERAKO SARBIDEA ETA MUGIKORTASUNA WIFI-REKIN: www.spri.es/wifi

AZARO FUNDAZIOA ETA LEA ARTIBAICO GARAPEN AGENTZIA •

Enpresa ideia eta enpresa ekimenen V. Lehiaketa, prest

Aurten, lehenengoz, martxan dauden enpresak ere sarituko dira

Lea Artibaiko Garapen Agentziak eta Azaro Fundazioak prest daukate eskualdeko Enpresa Ideia eta Enpresa Ekimenen V. Lehiaketa. Aurtengo edizioak berrikuntza nabarmena dakar: enpresa proiektuak ezezik, lehendik martxan dauden enpresak ere sarituko dira euren jarduera egokiagatik, lehenengo bider.



Ideia lehiaketaren atala

Bideragarritasuna aztertu ostean Lea Artibaiko eskualdean ezarriko diren enpresa proiektuak sarituko dira. Ideia batekin izena emateko epea abenduaren 14an bukatuko da. Enpresa proiektua aurkezteko epea, berriz, 2008ko apirilaren 1era artekoa izango da. Aurreko edizioetan bezala, ideia bera garatzeko eta enpresa proiektua egiteko Lea Artibaiko Garapen Agentzia eta Azaro Fundazioaren laguntza izango dute sustatzaileek. Atal berean saritarako izena eman ahal izango dute Lea Artibain 2007ko urtarrilaren 1etik hona sortutako

enpresak, beti ere eskualdean aurreko lehiaketaren batera ez badira aurkeztu.

Proiektuaren bideragarritasuna, lanpostuen sorrera, berrikuntza maila, eskualdeko herrietako beharrezanekin edo eronkekin duen lotura eta sustatzaile profila hartuko dira kontuan epaitzeko orduan. Lehen saria 6.000 eurokoa izango da eta bigarrena 3.000koa; bietan ere proiektua martxan jarri eta garatzeko laguntza tekniko eta oinarritzko azpiegiturak ere eskainiko zaizkie sustatzaileei.

Enpresa ekimenen atala

Hiru arlotako sariak emango dira: berrikuntza, ingurumena eta aukera berdintasuna. Enpresa bakoitza arlo bat baino gehiagotara aurkeztu daiteke. 2006an eta 2007an hiru arlo horiek bultzatzeko praktika onak aurrera eroran dituzten eskualdeko enpresak aurkez daitezke deialdian. 2008ko apirilaren 1a arte egongo da zabalik inskripzio epea atal honetan. Informazio gehiagorako 946169088 edo 946169172ra deitu daiteke.

ENPRESEI ZERBITZUAK >>>

BERRIKUNTZA DIAGNOSTIKOAK

Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapena sailaren barruan dagoen BAI agentziak BERRIKUNTZA DIAGNOSTIKOAK egiteko metodologia bat garatu du. Metodologia honen bidez, Lea Artibaiko Garapen Agentzia eta Azaro Fundazioa Lea Artibaiko eskualdeko enpresetan diagnostikoak egiten ari dira.

Nori:

6 eta 100 langile artean duten enpresa industrialetan edo eta beraiei zerbitzuak ematen dizkieten enpresetara bideratuta dago. Beraz, inguruko enpresa txiki eta ertain guztiak eskatu dezakete euren lantegiaren berrikuntza diagnostikoa egiteko.

Zelar:

-Elkarrizketa labor baten ostean berrikuntzaren kultura, produktua, prozesua, antolaketa/pertsonak eta merkatua aztertzen dira lantegi bakoitzari egokituta.
 -Honetatik txosten bat ateratzen da zeinetan gomendio batzuk ematen diren enpresa horrek berrikuntzan aurrerapausuak emateko.
 -Ondoren, gomendio hauek aurrera eraman daitezke tresna zehatz batzuk erabiliz. Horretan ere Garapen Agentzia eta Azaro Fundazioaren aholkua jaso daiteke.

Oraindik ere egin daiteke:

Enpresa batzuetan dagoeneko egin dira berrikuntza diagnostiko hauek baina oraindik ere enpresaren bat interesatuta baldin badago, Lea Artibaiko Garapen Agentziara edo Azaro Fundazioara deitu daiteke.

BISITAK >>>

Katalunian "Fundació Eduard Soler" zentroa bisitatu da. Bisitaren helburua: euren lan metodologia zein den ikusi eta Lea Artibaiko ikastetxea eta Azaro Fundazioaren lan dinamika zein den azaldu. Hiru entitateen arteko kolaborazioak aztertu dira.

JARDUNALDIAK / EKITALDIAK >>>

Ekintzaitetasunaren inguruko jardunaldia: Abenduak 13.

Gaia: Ekintzaitetasuna bere eremu desberdinetan

Antolatzailea: Azaro Fundazioa

Zure enpresari buruzko berriren bat argitaratu nahi baduzu hemen...

Deitu: 94 616 91 72



hazi
Hurrengoa, 2008ko MARTXOAN!!!