

EUSKARA LAN MUNDUAN...
LANEANI!
>>>

2

MAKINA-ERREMINTAREN INSTITUTUAREN KASUA. GOAZEN EUSKARA PLANAREN 5 URTEKO BALANTZEA

Edurne Bilbao

IMHko komunikazio-burua eta Goazen planeko koordinatzailea

Isusko Díez

IMHko euskara aholkularia eta Ahize-AEKko euskara teknikaria

Helbide elektronikoa: isusko-d@ahize.aek.org

SARRERA

Makina-Erremintaren Institutua Elgoibarren kokatuta dago, eta industriaren eta gizartearen zerbitzura dagoen berrikuntza teknologikorako zentroa izanik, prestakuntza teknikoaren eta teknologiaren hedapenaren eremuan kokatu du bere jarduera.

Makina Erreminta Arloko Heziketa Teknikorako Fundazioak (FFTMH) kudeatzen du Makina Erremintaren Institutua (aurrerantzean IMH). Izaera pribatua daukan fundazio hori 1989an sortu zen, eta 1991an ireki zuen Elgoibarko egoitza, iragan abenduaren 21ean 20 urte bete zituen.

IMHk enpresatzat du bere burua, mozkinik banatuko ez duena, baina zerbitzua egokitu eta hobetzeko irabaziaz lortu nahi dituen. Hainbat kalitate ziurtagiri eskuratu ditu¹ eta prozesutan antolatua du jarduera, hemen jarraian prozesu nagusiak eta 2009ko uztaileko datuetara ekarrita:

- Hasierako Lanbide heziketa (248 ikasle).
- IMH Ingeniaritza Eskola (103 ikasle).
- Prestakuntza Iraunkorra (2.500 ikasle).
- Ingress, prestakuntza/antolamendu aholkularitza.

- Ekinberri, Europako berrikuntza proiektuak.
- ITE: Ikertu eta garatu egiten ditu hezkuntza eredu eta metodologia berriak. Horretaz gain, nazioarteko proiektuak ere kudeatzen ditu.
- Euspen: prozesu giltzarriak behar bezala gara daitezen lagungarriak diren gainontzekoak biltzen ditu bere baitan, hala nola, administrazio orokorra, hizkuntzen kudeaketa, mantentze lanak, kalitate sistema, informazioaren teknologiak...

BAT aldizkariaren 51. zenbakian, “Lanbide Heziketa eta euskara” dosierraren barruan jaio berria zen GOAZEN izenarekin bataiatu genuen euskara plana aurkeztu genizuen. Ale horretan, 2003an IMHko euskararen egoerari buruzko diagnostikoan batutako datuez gain, egoera hobetzeko diseinatutako interbentzio-eredua deskribatu, 2004ko euskararen kudeaketa-planaren laburpena egin eta gogoeta estrategikoaren aurreneko emaitzak azaldu genizkizuen. 2005eko abenduan, berriz, aldizkariaren 57. alean, “Euskararen erabilera enpresetan” dossierrean “IMH Fundazioaren egitasmoa: pertsonen konpromisoak, erakundearen arrakasta” artikuluan, planak ordurako egindakoak eta lortutakoak deskribatu eta arrakastarako lagungarri izan zitzaizkigun gakoak berri eman genizuen. Esku artean duzun alean, Goazenek 5. urtemuga bete duenean, orduan jaiotako haur horren urrats nabarmenenak zein izan diren saiaturako gara azaltzen, eta bidean topatu ditugun zailtasunei eta oztopoei aurre egiteko erabilitako bitartekoak eta ekintzak labur deskribatzen.

HIZKUNTZA POLITIKA: EGIN BEHARREKO BIDERAKO ZUTABEA ETA OINARRIA

Euskararen hausnarketa estrategikoa 2005ean burutu genuen, eta bertan, orduko egoera aintzat hartuta, hizkuntzen erabilerari zegokionez, 2015a arteko ikuspegia eta alorkako helburu nagusiak landu eta ezarri genituen. Horren ildotik, hizkuntza politika dokumentua sortu zen, 2005ean landu eta adostu arren, 2007an doitu eta onartu zuen zuzendaritzak IMHren gainerako sistemekin batera.

Dokumentuak honela dakar bere baitan definituta misioa:

“IMHk bermatu eta uztartu nahi ditu bezeroaren eskaera, zerbitzuaren kalitatea, banakakoen hizkuntza-eskubideak eta enpresetara iritsi arteko hizkuntza-katea. Beraz, Hausnarketa estrategikoaren dokumentuan jasotakoari jarraituz, hiru hizkuntzatan (euskara, gaztelania eta ingelesa) oinarritzko gaitasuna izango duten teknikariak formatu nahi ditu.

Horretarako: euskara funtsezko hizkuntza izango da lanean, eta barne eta kanpoko harremanetan, inguruaren errealitatearekin eta bezero bakoitzaren beharrek bat datorren eskaintza eleanitza sustatuko du, beti ere, malgutasunez eta erakundearen barruko baloreak errespetatuz.”

*Hausnarketa
estrategikoaren
dokumentuan jasotakoari
jarraituz, hiru
hizkuntzatan (euskara,
gaztelania eta ingelesa)
oinarritzko gaitasuna
izango duten teknikariak
formatu nahi ditu.*

Ahize-AEK hizkuntza aholkularitzak IMHko euskara plana garatzeko 7 programa zehatz hauen gaineko metodologia landu zuen: erabilera,

Erakundeko elementuak euskalduntzea bezain garrantzitsua da, gainerako prozesu eta ekipoetako helburuak lortzen laguntzea, eta, horretarako, prozesu horietan hizkuntzen kudeaketa egoki batek helburuak lortzeko izan zezakeen palanka efektua beti hartu da kontuan, planeko helburuak edota ekintzak deskribatzean.

ezagutza, motibazioa, erakundetzea, jarraipena, finantzazioa eta komunikazioa.

Erakundetzeko programaren baitan, zuzendaritzak hizkuntza politika onartu zuenean, IMHn euskararen eta hizkuntzen kudeaketa-ri leku bat, etxe bat, eraiki nahi ziotenei, planaren etxea egonkortzeko zimendua jartzeaz gain, zutabeak, hormak eta teilatua eman zizkien, izan ere, IMHren euskara planeko emaitzak egonkortu eta atzera bueltarik egon ez zedin, ezinbesteko faktorea izan da erakundeak politika hori onartu izana.

Hori dela eta, erakundeak urteroko bere jarduna kudeatzeko lantzen duen gestio planean ere euskarari lotutako helburu operatiboa zehatz definitu eta jasotzen du, gainerako helburu operatibo nagusienekin, ondorioz, IMHren Patronatuak —IMHren Fundazioak bere jarduna gobernatzeko duen organoak— kudeaketa planaren kontrolerako ohiko bileretan, euskararen helburu operatiboen egoerari segimendua egiten dio.

Gauzak horrela, erakundetze-programa horren baitako hurrengo lorpen nagusia Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema —HKS— (aurrerago zehaztuko dugu zertan den) garatu, onartu eta ezarri izana da. Sistemari esker, arestian aipatutako balizko etxe hori eraiki ahal izateko behar ziren planoak marraztuta geratu ziren.

ADIERAZLE SISTEMA ETA KUDEAKETA PLANA: BIDE ERAKUSLEAK

Urtez urteko kudeaketa planak eta Goazenen adierazle sistemak planaren nondik norakoak zehazten laguntzen digute. 2003az geroztik, erakundearen adierazle sistemaren bidez, erakundean euskararen presentzia, erabilera, kudeaketa eta motibazioaren gaineko datuak jaso, prozesatu eta ondorioak ateratzen ditugu. Horretarako, langileei, urte bukaera aldean, inkesta luze-sakona pasatu egiten zaie, beraien lan hizkuntza zein den jasotzeko, baita erabilera, portaera eta motibazioaren gainekoak ere.

Horretaz gain, IMHren bestelako elementu batzuetan hizkuntzek duten egoera neurtu egiten da, hala nola: formazio-orduak, softwarea, tailerreko makinak, dokumentu laburrak, parteak, mezu orokorrak, lan-bileretako aktak, gai-ordenak eta erabilitako hizkuntza... Horrek guztiak urteroko egoeraren berri ematen digu, eta 2005ean markatu genuen 2015eko helburura iristeko daramagun abiadura zein den esaten digu. Bide batez, urtez urteko datu horietan oinarrituta eraikitzen dugu hurrengo urteko kudeaketa plana.

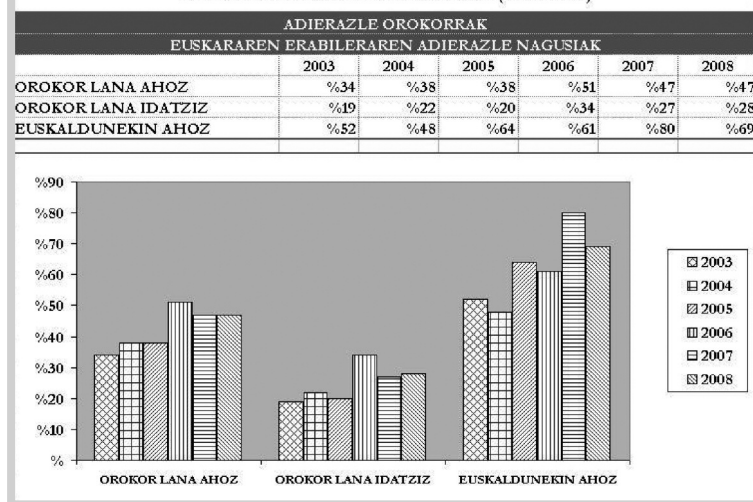
IMHk betidanik izan du argi kudeaketa planak euskaren normalizazioan eragiteaz gain, IMHri bere helburu operatiboetan arrakasta lortzen lagundu behar ziola. Hau da, erakundeko elementuak euskalduntzea bezain garrantzitsua da, gainerako prozesu eta ekipoetako helburuak lortzen laguntzea, eta, horretarako, prozesu horietan hizkuntzen kudeaketa

egoki batek helburuak lortzeko izan zezakeen palanka efektua beti hartu da kontuan, planeko helburuak edota ekintzak deskribatzean.

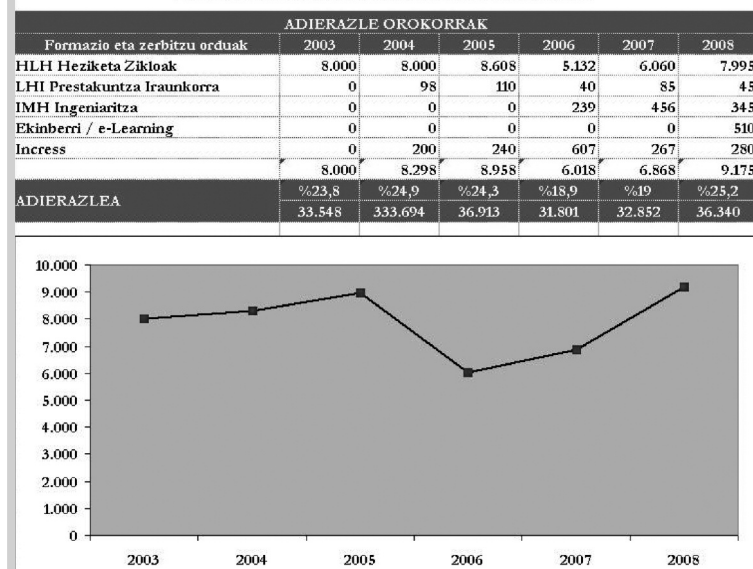
Azken boladan, krisi ekonomikoa arlo sozio-ekonomikoa gogor astintzen ari da, eta arloko sektorea batez ere, makina erremintarena. Horren ondorioz, IMHk bere jarduneko irteera gastuei eusteko eta dagoen egoerari aurre egiteko neurriak hartu ditu, baina, testuinguru horretan Goazen planak ez du murrizketarik pairatu, batetik, kanpo finantzazioak bideragarritasuna bermatu dutelako, eta bestetik, euskara plana emaitzak lortzeari begira lerrotu delako.

Euskalduntze eskoletan IMHko 25 pertsona (IMH gaur egun ia 100 langile ari dira lanean) aritu dira azkeneko 4 urteetan IMHn bertan eskolak jasotzen, eta IMHtik kanpora ikasten aritu direnei, euskaltegian edota Hizkuntza Eskolan, aldiz, matrikula-saria ordaindu zaie.

1. Taula: Euskararen lan hizkuntzaren datuak (ehunekotan)



2. Taula: Euskararen ZERBITZU ORDUAK URTEZ URTE



***Eskatu duten guztiei
emango zaie euskara
ikasteko aukera.
Adostutako lehentasunak
eta konpromisoak
euskarazko formazioa
jasotzen dutenekin.***

ARRAKASTARAKO BIDELAGUNAK

Goazen planaren baitan, azken urteetan, proiektu, ekimen eta ekintza ugari abiatu eta garatu ditugu. Horien guztien atzean, arestian esan bezala, IMHn bertan zein sektorean euskararen kudeaketaren bidez emaitzak hobetzea izan da. Erakundearen hizkuntzen kudeaketa emaitza kuantitatiboak eta kualitatiboak lortzeari begira garatu ditugu, adibidez, honako jardunak:

1. 30+10 mintegia: 2004an lehen aldiz antolatu, eta, aurren, 4. edizioa izan dugu. Helburua da makina-erremintaren sektorean, eta lanbide heziketaren munduan, euskarazko produktuen eta zerbitzuen demanda sustatzea, eta, enpresen kudeaketa estrategietan, euskara agendetara ekartzea. Lau edizioetan ia 400 entzule eta 78 hizlarik parte hartu dute.

Mintegiaren sorkuntzan, euskararen kudeaketaren inguruan ezer gutxi zegoela eginda konturatu ginen, horregatik, bagenuela gure ikuspuntua eta formazio zentro izateak ematen zigun aukera baliatzea, sektorean apur bat eragiteko, esperientziak trukatu eta elkarlana sustatzeko. Mintegiak izan ditu aldaketak urte hauetan, eta etorkizunean ere izango ditu, irekia baita. Aurren esaterako, bideo *streaming* eta sare sozialez baliatu gara, mintegiaren emankizuna zuzenean eskaintzeko, eta kanpotik segitu digutenei ekarpenak egiteko aukera emateko.

2. Euskara-eskolak: 7 programen metodologiaren ezagutza-programaren baitan, euskalduntze eskoletan IMHko 25 pertsona (IMH gaur egun ia 100 langile ari dira lanean) aritu dira azkeneko 4 urteetan IMHn bertan eskolak jasotzen, eta IMHtik kanpora ikasten aritu direnei, euskaltegian edota Hizkuntza Eskolan, aldiz, matrikula-saria ordaindu zaie. Guztira 1.958 eskola ordu jaso dituzte. Inbertsio nabarmena da erakundeak egiten duena. Baina, hori dena ere, HKSn jasota dago euskara formazioa lantzen duen dokumentu batean, eta hola dakar:

- Eskatu duten guztiei emango zaie euskara ikasteko aukera.
- Adostutako lehentasunak eta konpromisoak euskarazko formazioa jasotzen dutenekin:
 - Zenbat eta gaitasun handiagoa eta helburutik gertuago, lehentasun handiagoa.
 - Lehentasuna izango dute aurreko urtean euskara ikasten aritu eta emaitzak lortu dituztenek.
 - Lanpostuen araberako lehentasun mailakatuta dago: lehentasuna handia, ertaina, apala eta lehentasunik ez duten lanpostuak definituz.

- Prozesu buruaren esku dago formazioa lan orduetan edo kanpo izango den erabakitzea, eta formazioa ez da eguneroko lanarentzat oztopo izango.
- Euskara formazioa jasoko duenak ikasitakoa erabiltzeko konpromisoa hartuko du, publiko egingo da zein ari den ikasten (esaterako, talde argazkia), eta laguntzeko eskaera zabalduko da.
- Enpresarekin adostuta, ikasturtean bete daitekeen lanari lotutako erabilera-helburua jarriko dio bere buruari.
- Berba-mintza sisteman parte hartuko du eta bakoitzak (edo binaka) laguntzaile bat izango du.
- Asistentzia %80koa izango da.
- Azterketara aurkeztu (HE, HABE, Hizkuntza-eskola...) eta gainditzeko saiatuko da.

Gauzak horrela, 2008/2009 ikasturtean, 11 ikaslestatik 5ek lortu dute azterketaren bat gainditzeko; 3k EGA eta beste 2k HABEren 2. maila. Maila baxuagoko taldeko batzuek, 2009/2010 ikasturtean egingo dute HABEren 1. mailako azterketa.

3. Goazen planaren baitako bestelako azpi-proiektu berritzaile batzuk:

- Langileen erabilera eragiteko berrikuntza proiektua: Berrikuntzaren aroan murgildurik gauden honetan, euskararen erabilera eremu sozio-ekonomikoan sustatzeko eta euskal hiztunen eskubideak bermatzeko bide berri bati ekin nahi izan zioten proiektu honekin Ahize-AEK hizkuntza-aholkularitzak eta Elgoibarko Makina Erremintaren Institutuak (IMH), Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte Psikologia eta Giza Portaera Zientzien Metodologia Sailaren laguntzarekin. Horretarako, euskarazko produktuak sustatzeko Merkatu ikerketa proiektua garatu genuen 2008 eta 2009. urteetan, eta makina erreminta sektoreko eragileen segmentazioa egin genuen, balio eta gizarte-portaeren arabera.

Ikerketa honen helburu zehatzak ziren, hizkuntzaren garapenean ari diren eragileei:

- Merkatu-segmentu bakoitzaren inguruan informazio espezifikoa ematea.
- Negozio aukera berrien inguruan hausnarketa erraztea.
- Merkatu segmentuen ezaugarrien araberrako produktu zein zerbitzuen egokitzapena egitea.
- Marketing zein komunikazio helburuak optimizatzeko ekarpena egitea.

Hasieran aurreikusi genituen emaitzak: sektoreko balio, helburu (aspirazio), uste (sinesmen), jarrera, gizarte-portaera eta per-

Berrikuntzaren aroan murgildurik gauden honetan, euskararen erabilera eremu sozio-ekonomikoan sustatzeko eta euskal hiztunen eskubideak bermatzeko bide berri bati ekin nahi izan zioten proiektu honekin.

Helburu nagusia da laneko prestakuntza euskaraz egin nahi duten enpresa eta langileen prestakuntza beharrak aztertu, berauek euskaraz jasotzeko dauden aukera eta zailtasunak identifikatu, eta, enpresen beharretara egokitutako erantzun bat eman ahal izatea.

tsonen bizimoduaren arabera segmentazioaz, euskararekiko interes, iritzi eta ekintza-asmoen tipologiak identifikatzea.

2009ko maiatzerako bukatu genuen, 1. fasearekin, une hone-tan datu horiek guztiak baditugu, eta hurrengo urratsa izango da, 2010erako ekintza-plana diseinatu, eta formazio eskaintza egokitu ahal izateko lana egitea. Prozesu honetan, goazene-ko eki-poaz gain, Lanbide Heziketa Iraunkorreko lankideak ere aritu dira elkarlanean, hain zuzen, euren negozio aukeretan eragina duelako proiektu honek.

- *160 proiektua:* Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak entita-teen euskararen presentzia, kudeaketa eta erabilera ebaluatze-ko duela 2 urtetik abian duen Bikain ziurtagiriaren (ikus datu horiek honako helbide honetan; www.bikain.es) ebaluazioaren datu orokorrak kaleratu zituenean, konturatu ginen, enpresek euskararen kudeaketan daukaten zer hobeturik handienetako-
a, oro har, prestakuntzan dagoela, eta, hain zuzen, IMH Lanbide Heziketa zentroa izanik aukera handiak dituela, horretan lagun-tza eta elkarlana sustatzeko.

Helburu nagusia da laneko prestakuntza euskaraz egin nahi duten enpresa eta langileen prestakuntza beharrak aztertu, berauek euskaraz jasotzeko dauden aukera eta zailtasunak iden-tifikatu, eta, enpresen beharretara egokitutako erantzun bat eman ahal izatea. Horretarako, oinarrian, azkeneko urteetan Eusko Jaurlaritzaren *Lanhit*z programaren baitako erakundeetan euskara planak garatzeko laguntzetara aurkeztutako enpresekin osatutako datu-basea osatu genuen, eta IMHk berak daukan datu basearekin egokienak eta bideragarrienak ziren enpresek hautatu genituen, eskaintza zehatza egin ahal izateko.

Lan bolumenak ordea hasieran markatutako helburuak gainditu zituen, eta proiektua egokitu behar izan genuen, IMH-ren errealtateari hobeto doitzeko. 2010ean berriro ekingo diogu proiektuari, aurten emaitza onak lortu baititu Iraunkorreko tal-deak, euskarazko formazioari dagokionez. Inoizko euskarazko formazio orduen kopururik altuena eman da aurten, 2008an 45 ordu eman ziren, aurten, aldiz, 350 izan dira, hazkunde nabar-mena, Hala ere, jakin badakigu, hazkunde horretan aurten bizi izan dugun krisiak eragin handia izan duela, izan ere, egoera ekonomiko txarrean egon diren enpresei formazioarako lagun-tzak eskaini zaizkie, eta, zoritxarrez langabetu gehiago dagoe-nez, horiek ere trebakuntzaz baliatzen dira krisiari irtenbidea bilatu ahal izateko.

Testuinguru horretan, beraz, IMH prestakuntza zentro izateak lagunduta, eta euskararen kudeaketan duen eskarmentuaz balia-tuta, langileen trebakuntzan euskarazko formazioa emateko lana

egingo du, besteak beste, honako esparruetan: irakasleak eurak euskaraz emateko trebatu; ikasgaiak euskaraz egoteko zuzenketa, itzulpen eta egokitzapen lanak; ikasleak lortzeko berariazko sustapen- eta publizitate-lana; euskarazko katalogoa sortu...

HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMA (HKS): BIDEKO GAILURRA

HKSren eraikuntzako faseak

2006an hasi eta 2007an bukatu genuen IMHko hizkuntzak kudeatzeko sistemaren prozesu osoa. Hasieran, sistemaren lehenengo diseinurako, IMHren prozesuetako eta euskara batzordeko hainbat kidek parte hartu zuten, berariazko hainbat lan bileren bidez. Bilera horietan, HKS osatzen duten elementu guztiak landu genituen banan-banan. Lan dinamika horretan, aholkularitza enpresak egin zituen oinarrizko proposamenak, eta IMHko langileek ekarpenak eta aldaketak egiten zituzten.

Fase hori egindakoan, kontraste kualifikatuak egin genituen langile eta arduradun batzuekin, sistemaren bideragarritasuna neurtu ahal izateko; besteak beste, Kalitate eta Ingurumen arduradunarekin, harrerako langileekin, irakasle eta formazio-emaile batzuekin.

Azkenik, sistema osoa doitu, txukundu eta osatu ostean, zuzendaritza aurkeztu eta hark onartu egin zuen. Hala ere, zuzendaritzak HKS onartu bezain garrantzitsua iritzi genion berau langile guztiei behar bezala komunikatzeari, azken batean, planaren etxean langileak bizi behar dira, eta inportantea zen etxearen ezaugarriak eta planoak ondo azaltzea.

Komunikazio horretarako, beraz, IMHren berezko prozesu eta ataletako ohiko lan-bilerak erabili ziren, eta bertan azaldu zitzairen langileei sistemaren nondik norako garrantzitsuenak, eta betekizun zein baliabide nagusiak. Horretarako, sistemaren dekalogo eta laburpen erabilgarriak eman zitzaizkien, edozein unetan modu azkar eta arin batean kontsultatu ahal izateko. Horrenbestez, 2008ko udan entregatu ziren HKSren giltzak.

HKSren bidezko emaitza eta lorpenak

Jarraian zehaztutako 5 helburu nagusi lortzeari begira ari gara sistema landu eta garatzen:

1. Goazen plana bera hobeto egituratu eta sistematizatzeko, eta IMHren Hizkuntza-politikak zehazten dituen betekizunak betetzeko.
2. Euskaren eta beste hizkuntzen kudeaketaren inguruko kontuak IMHren kudeaketan eta Ingurumen, Kalitate eta prebentzioko sistemetan eta sistemekin batera koordinatua egoteko.
3. Hizkuntzen erabileren gaineko Irizpideak bateratzeko, izan ere,

Euskaren eta beste hizkuntzen kudeaketaren inguruko kontuak IMHren kudeaketan eta Ingurumen, Kalitate eta prebentzioko sistemetan eta sistemekin batera koordinatua egoteko.

**Eusko Jaurlaritzaren
Hizkuntza Politikarako
Sailburuordetzaren (HPS)
Erreferentzia Marko
Estandarra (EME).
Beherago azalduko dugu.**

**IMHk ezarrita dituen
gainontzeko sistemak:
kalitatea, ingurumena eta
lan-arriskuen
prebentzioa.**

langileek badakite nola jokatu behar duten, eta zalantzarik izanez gero, badakite nora jo laguntza, kontsulta edo argibide eske.

4. Hizkuntzen kudeaketaren inguruan egiten den guztia dokumentatzeko, izan ere, prozedura, inprimaki eta dokumentuen bidez gorpuztua dago, beraz, badago sistemaren bidez auditatu eta ziurtagarriak lortzea.

5. Langileen jarduna eta eguneroko lana hobeto egiteko bitartekoak eskaintzen ditu, sistema autonomia eta autokontrolerako tresna baita.

HKSren ezaugarri nagusienak

Egun ez dago sistemaren betekizunak zehazten duen araurik. IMHk euskara-plana sistematizatu eta eraginkorragoa izateko, Hizkuntzak Kudeatzeko Sistema eratu, dokumentatu, ezarri, mantendu eta etengabe hobetzen du. Horretarako erreferentzia gisa erabiltzen ditu:

- Eusko Jaurlaritzaren Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzaren (HPS) Erreferentzia Marko Estandarra (EME). Beherago azalduko dugu.
- IMHk ezarrita dituen gainontzeko sistemak: kalitatea, ingurumena eta lan-arriskuen prebentzioa. Sistema honen irismenak Makina Erreminta Arloko Heziketa Teknikorako Fundazioak (FFTMH) Euskal Herrian garatzen dituen jarduerak hartzen ditu bere baitan, hau da, ez dira kontuan izango nazioartean garatzen dituenak.

HKS hari atxikitako honako dokumentazioa dauka:

- **Prozedurak:** HKS osoaren eskuliburua eta 3 prozedura nagusi landu genituen, horien bidez langileek eguneroko jardueran kontuan izan behar dituzten hizkuntza-irizpideak jasota daude. Prozedura nagusi horiek sortzeko, Hizkuntza Politika Sailburuordetzak *Lanhit* programaren baitan sortutako Erreferentzia Marko Estandarra — EME— hartu genuen oinarri.

Erreferentzia Marko Estandarrak (EME) enpresetako ardatz eta elementu nagusienak eta euren baitako hurrenez hurreneko 3 azpi-maila gehiago era ordenatuan sailkatuta dakartza, honako ardatz nagusien bitartez: irudia eta komunikazioa, kanpo harremanak eta barne harremanak. HKS EMEk landuta eta definituta daukan sailkapen berberaren bidez jasota ditu irizpide guztiak. EME oinarritzat hartu izanak asko lagundu zigun irizpideak zehaztean, izan ere, marko bera darabilgu urteroko kudeaketa plana osatzeko, hortaz, erabat lerrotuta dugu helburu nagusi zein zehatzekin.

- **Inprimakiak:** inprimakiak osatu ahala erregistro bihurtu dira, eta horrela eskuliburuan eta prozeduretan ezarritako irizpideak ongi betetzen direla ziurtatzen dute.

- **Dokumentu osagarriak** Sistemarentzat lagungarriak diren gainerakoak dira.

Kokapenari dagokionez, IMHren INTRANETeko (LOTUS NOTESeko) datu-basean dago, langile guztien eskura, bestelako kontuetarako duten ohiko sarbide berarekin.

Gainera, langile berriak sartu ahala, euskara koordinatzaileak HKSren gainerako laburpena, dekalogo eta hizkuntza politikaren berri ematen die, eta sistema osora iristeko argibideak ere bai. Koordinatzaileari sistema osoaren kontrola dagokio, eta IMHko kide guztiei, aldiz, irizpideak betetzea eta horrela egiten dela bermatzea.

Gauzak horrela, irizpideek zehazten dutenaren harira, edozeinek hutsuneren bat antzemanaz gero, HKS koordinatzaileari jakinarazi egiten dio, horretarako berariaz Goazen planeko euskara batzordeak duela biz-pahiru urte sortu zuen partearen bitartez.

IMHk Goazen parte horren bidez, hizkuntzen kudeaketarekin zerkusia daukaten kontu guztiak kudeatzen ditu, hala nola: itzulpen eskaerak, desadostasunak, iradokizunak, hobekuntzak, proposamenak... Era-kundearen moldeari jarraitu zaio honetan ere, tailerreko, mantenu orokorreko eta Informatiko kontuetarako ere parte-sistema erabiltzen baita.

Eskuliburu nagusia PDCA zikloan oinarrituta dago. PDCA zikloa ingelesezko akronimoa da, eta bere esanahia *Plan-Do-Check-Act* da. Kalitatearen etengabeko hobekuntzarako estrategia da 4 urratsetan emana.

- Plan: planifikatu esan nahi du. Egingo den guztia aurrez landu eta zehaztea: bitartekoak, adierazleak, epeak eta emaitza nagusiak.
- Do: planifikatutako hori egitea.
- Check: planean aurreikusitako denbora tartea igarota, kontrolerako datuak batu eta aztertzea, ezarritako helburuekin eta hasierako zehaztapenekin erkatuta, jakin ahal izateko ea bete diren aurreikusitako hobekuntzak. Ondoren, egindakoa dokumentatzen da.
- Act: aurreko urratseko ondorioen arabera, prozesuak doitu helburuak lortu ahal izateko. Hobekuntza berriak aplikatuko dira, aurreko urratsean errurik antzemanaz gero. Azkenik, egindako guztia dokumentatu. Horretarako hauek dira erabiltzen diren bitartekoak:
 - HKSren jarraipen bilerak eta Balantze-fitxak.
 - Adierazleen kudeaketarako fitxak.

Irudiko eskuliburuaren aurkibideari erreparatuz gero, PDCA zikloa nola jasota dugin ikusiko dugu:

Erreferentzia Marko Estandarrak (EME) enpresetako ardatz eta elementu nagusienak eta euren baitako hurrenez hurreneko 3 azpi-maila gehiago era ordenatuan sailkatuta dakartza, honako ardatz nagusien bitartez: irudia eta komunikazioa, kanpo harremanak eta barne harremanak.

HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMAREN ESKULIBURUA MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN LINGÜÍSTICA		RS/001 Rev: 0.0 Tala / Tiroa: 00000000 Ortografia / Ortografía: 2 / 11
1. AURKIBIDEA		
1. AURKIBIDEA	2	
2. HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMAREN ESKULIBURUA	4	
2.1. HELBURUAK ETAPAK	4	
2.2. ESKULIBURUA IDATZI	4	
2.3. ESKULIBURUA BERRIKUSI	4	
2.4. ESKULIBURUA BAHATU ETA KONTROLATU	4	
2.5. HIZTEGIA ETA SIGILAK	4	
3. MAKINA-ERREMINTAREN INSTITUTUA	6	
3.1. BAH AURKIBETU	6	
3.2. ELEMENTU ESTRATEGIKOAK	6	
3.3. ERABUNDAREN ORGANIGRAMA OROKORRA	6	
4. HIZKUNTZAK KUDEATZEKO SISTEMA	7	
4.1. BEREZIOEN OROKORRAK	7	
4.2. HIZKUNTZA POLITIKA	7	
4.2.1. Prozedura eta inprimaki erlatzionatuak	7	
4.3. PLANIFIKATU	7	
4.3.1. Arazak, jardun-eremak eta eragileak uardurak	7	
4.3.2. Hatzak	8	
4.3.3. Hatzak eta hizkuntza-planak	8	
4.3.4. Prozedura eta inprimaki erlatzionatuak	8	
4.4. GAUZATU	8	
4.4.1. Erakundearen barne	8	
4.4.2. Erakundearen kanpo	8	
4.4.3. Farmazioa	8	
4.4.4. Kontatu, bertan eta barne promozioak	8	
4.4.5. Balabizak	8	
4.4.6. Sareko hizkuntza	8	
4.4.7. Barne eta kanpo komunikazioa	10	
4.4.8. Dokumentazioaren kontrola	10	
4.4.9. Kontrol operazionala	10	
4.4.10. Prozedura eta inprimaki erlatzionatuak	10	
4.5. EKOIZTUTU ETA EBALUATU	11	
4.5.1. Jarraitzea eta neurria	11	
4.5.2. Erakundearen barne	11	
4.5.3. Erakundearen kanpo	11	
4.5.4. Erakundearen kanpo	11	
4.5.5. Barne auditorea	11	
4.5.6. Prozedura eta inprimaki erlatzionatuak	11	
4.6. ZUZENDARITZAK ERABILKUTU	12	
4.6.1. Prozedura eta inprimaki erlatzionatuak	12	

PDCA ziklo horren *Do* edo euskarazko Gauzatu atalean daude integritate EMeren irudia eta komunikazioa, kanpo harremanak eta barne harremanei dagozkien prozedurak.

Horrela dakar jasota eskuliburu horretako 4.4.10. kontrol operazionala puntuak hitzez hitz 3 prozeduren gainekoa:

“IMHko Zuzendaritzak adostu, idatzi eta komunikatu egin ditu 3 prozedura HPSren EME ereduari jarraituz:

- Erakundearen irudia eta komunikazioa
- Kanpo harremanak
- Barne harremanak

Eta horrela bermatu:

- Indarrean dagoen legeak agintzen duena behintzat betetzen dela
- Enpresaren jarduerak bat egiten dutela Hizkuntza-politikaren helburu eta irizpideekin
- Egiten direla kontrol periodikoak irizpide horiekiko desbideraketak identifikatu eta konpontzeko, eta horrela bete etengabeko hobekuntzarekin duen konpromisoa.”

Jar ditzagun Irudia eta komunikazioaren prozeduraren gaineko adibide batzuk:

		IRUDIA ETA KOMUNIKAZIOA PROCEDURA		GABO-011 Rev. 1													
I PROZEDURA																	
PHKS-001																	
IRUDIA ETA KOMUNIKAZIOA																	
<table border="1"><tr><td>Behar duena</td><td>Data</td><td>Behar duena</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>						Behar duena	Data	Behar duena									
Behar duena	Data	Behar duena															
<table border="1"><tr><td colspan="2">Behar duena</td><td colspan="2">Behar duena</td></tr><tr><td>Erantzutzailea</td><td> </td><td>Behar duena</td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>						Behar duena		Behar duena		Erantzutzailea		Behar duena					
Behar duena		Behar duena															
Erantzutzailea		Behar duena															
(ZIBERDOKUMENTUA)																	

1.3. Harrera-lekuko eta barne-bulego/sailetako errokulazio finkoa

- Piktograma estandarrik bada, erabili egiten da, testuarekin edo gabe.
- Testurik erabiltzen bada, euskaraz eta gaztelaniaz izaten da, eta euskarazkoa oso ulergarria den kasu batzuetan hori bakarrik erabiltzen da.
- Hizkuntza bateko testua gainean eta bestea azpian idazten badira, euskarazkoa goian idatziko da letra mota larria edo lodiagoa erabiltuta.
- Hizkuntza bateko testua ezkerrean eta bestea eskuinean idazten badira, euskarazkoa ezkerrean idatziko da letra mota lodiagoa erabiltuta, eta gaztelaniazkoa eskuinean letra mota arrunta erabiltuta.

2.1. Harrera-hizkuntza

- Ahozko harremanetan bezeroaren hizkuntza eskubideak errespetatzen dira, eta hark aukeratzen du zein hizkuntzatan aritu nahi duen.
- Horretarako, aurrez aurreko zein telefono bidezko harremanetan euskara izaten da beti lehen hitza, eta bezeroak aukeratutako hizkuntzan jarraitzen da.
- Erantzungailuaren mezua euskaraz eta gaztelaniaz dago, hurrenez hurren.
- Megafonia mezu orokorrak euskaraz ematen dira aurrena, eta, eraginik ez badu, bigarreana gaztelaniaz.
- Segurtasunari lotutako mezuak gaztelaniaz ematen dira.
- Ez da sarrera-irteera erregistrarik.

1.8. Marketing eta Publizitatea

- Jragarkiak: Euskarazko komunikabideetan euskaraz, eta gaztelaniako komunikabideetan bi eletan.
- Prentsa-oharrak bi eletan bidaltzen dira.
- Katalogoak bi eletan argitaratzen dira.
- Promoziorako euskarrietan IMHren logoa ezartzen da, testuarekin edo gabe.
- IMHk antolatutako mintegietan hizlari euskaldunak ekartzen saiatzen da eta euskaraz egitea proposatzen zaie, eta aldi bereko itzulpen sistema erabiltzen da ez dakitenentzat.
- Urteko txostena hiru eletan egiten da: euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez. Bezeroaren arabera ele bakarrean, bi eletan edo hiru eletan ateratzen da.

ONDORIOAK ETA AURRERA BEGIRAKO BIDEAK

IMHk euskara plana abian zuenetik 5. urtea bete da, eta lortu ditu mugarri eta espazio berri esanguratsuak.

Euskara planari GOAZEN deitu genion duela 5 urte. Harez geroztik, ekimen, proiektu eta berrikuntza ugari sortu eta sartu ditugu planean, eta aurreko egokitu zaigu egindakoa aztertzea: batzen, jasotzen, hausnartzen, jendearekin egoten, gastuei eusten, esfortzua optimizatzen ibili gara aur-

ten. Helburua 2015ari begira jarri genuen, eta IMHren Goazen pieza doitzzen ari gara, gainerako makinarekin fin-fin aritu dadin.

Egindako ibilbide horri buruz azalpen gehiago nahi duenak, BAT aldizkariko artikulua honetaz gain, Goazen 5 urteko bideoa (<http://www.imh.es/albisteak/imhko-hizkuntzen-kudeaketa>), eta Soziolinguistika Klusterraren liburuxka ere (Soziolinguistika Klusterra: *Euskararen normalizazio kasu aurrerratuak saileko "IMHren kasu aurreratua"*, Andoain, 2008) aztertu ditzake bidea zer nolakoa izan den argitzeko.

Azkeneko urteetan, Goazen nabarmen hazi delako, aurten, makina gelditu gabe, hausnarketa berria egiten hasita gaude indarberritzeko, eta aurrera egin ahal izateko, IMHri eta GOAZENi bidea gelditzen zaio urratzeko, eta bide berriei ekiteko ere bai. Bidean ikusiko dugu elkar. ■

OHARRA

1. 1998an IMHk ISO 9001 ziurtagiria jaso zuen, sare publikoaren Lanbide Heziketako lehenengo ikastetxea izanik; eta, EFQMren bideari ekin ondoren, 2000 urtean Zilarrezko Q-a jaso zuen. *Investors in people* eta ISO 14001 ingurumen ziurtagiria 2005 urtean. Azkenik 2008an zilarrezko Bikain eskuratu zuen, Jaurlaritzako Euskararen Kalitate Ziurtagiria.