ZILARREZKO Q ETA URREZKO Q- KUDEAKETAREN KALITATEARI EUSKAL SARIA

EUSKALIT

Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

KANPO EBALUAZIO ZERBITZUA ESKATZEKO OINARRIAK

2010

1. **EBALUATZEKO ERABILIKO DEN EREDUA**
2. **KANPO EBALUAZIOAREN HELBURUA**
3. **KANPO EBALUAZIOA ESKATZEKO BALDINTZAK**
4. **EBALUAZIO-PROZESUAREN KRONOGRAMA**
5. **75 ORRIKO MEMORIAREKIN EBALUAZIOA**
   5.1. DOKUMENTAZIOA
   5.2. EBALUAZIO-PROZESUA
   5.3. EBALUAZIO-TXOSTENA
   5.4. AITORTZAK
6. **EBALUAZIO-TALDEAREN DISEINUA**
7. **KONFIDENTZIALTASUNA**
   ERANSKINA 1: ERAKUNDEAREN EREDUA

Dokumentu honen helburua EUSKALITeko kanpo ebaluazio zerbitzuari buruzko baldintzak eta xehetasunak argitzea da.

1. EBALUATZEKO ERABILIKO DEN EREDUA

Ebaluazioa egiteko, ***European Foundation for Quality Management* (EFQM) 2010eko Bikaintasun eredu BERRIA erabiliko da,** eta honek finkatzen dituen ebaluaziorako eta puntuaziorako sistemak jarraituko dira.

2. KANPO EBALUAZIOAREN HELBURUA

Kanpo ebaluazioaren helburua, erakundeek etengabeko hobekuntzarako eta lehiakorragoak izateko hartutako bidean laguntza ematea da. Ebaluatutako erakundeek jasotzen duten balio erantsirik garrantzitsuena ebaluazio-taldeak egindako txostenean dago, erakunde horrek dituen indar-gune eta hobetzeko arloekin.

3. KANPO EBALUAZIOA ESKATZEKO BALDINTZAK

Ebaluazioa eskatzeko, behar-beharrezkoa da erakundeak hurrengo 6 baldintzak betetzea:

EAEko erakunde publiko edo pribatua edo negozio-unitatea izatea, Bikaintasun ereduaren irizpide guztietan kudeaketa autonomia izatea eta %50eko jarduera gutxienez EAE-n garatzea.
EUSKALITeko laguntzailea da erakundea eta gutxienez ebaluazioa eskatu ondoren 2 urtez mantenduko da horrela. Zalantzarik baduzu sartu hurrengo loturan eta zure erakundea EUSKALITeko laguntzaile dela ziurtatu.
Zuzendaritza Taldeak Bikaintasun Ereduari buruz eta bereziki REDER matrizearekin puntuatzeko prestakuntza jaso du. Honetaz aparte, erakundearen zuzendaritza taldeko kide batek gutxienez EUSKALITeko Ebaluatzaile Klubeko kidea izan behar du, gutxienez ebaluazio batean parte-hartuz. Horrela ebaluazio-prozesua barrutik ezagutzeko aukera izango du.
Erakundeak hiru hobekuntza ziklo burutu ditu gutxienez, aurkezten den irudian bezala, eta azkeneko autoebaluazioa, behintzat, REDER matrizea erabiliz egin da:

Bezero eta langileen asebetetzea neurtzeko gutxienez bi neurketa-ziklo (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab.) egin dira.
Erakundeak ebaluazio hau eskatu aurretik EUSKALITek edo beste erakunde batek egindako ebaluazioaren bat jaso badu, 12 hilabete igaro behar dira ebaluazio horretatik. Horrela erakundeak hobekuntzarako ekintzak martxan jartzeko denbora nahiko izango du.

OHARRA: BALDINTZA HAUEK GUTXIENEKO ESKAKIZUNAK DIRA, ETA GOMENDIOA IBILBIDE LUZEAGOA IZATEA DA. KONTUAN IZAN BEHAR DA EMAITZETAN PUNTUAZIO ALTUAGOA LORTZEKO, GUTXIENEZ 3 URTETAN NEURKETAK AURKEZTU BEHAR DIRELA.

4. EBALUAZIO-PROZESUAREN KRONOGRAMA

DATAK	JARDUERAK
2010eko martxoak 31 baino lehen	EUSKALITeko webgunean dagoen “Kanpo Ebaluazio zerbitzua eskatzeko formularioa” bete: **http://www.euskalit.net/berria/solicitudevalext.php**
2010eko ekainak 15	EUSKALITeko bulegoetan erakundearen memoria aurkezteko azken eguna. Memoriak jasotzeko ordutegia: **ekainaren 15ean**, **9:00etatik 18:00etara**
2010eko ekaina-iraila	Ebaluazio-taldearen lana, erakundearen memoria aztertzeko
2010 eko urria-azaroa	Ebaluatutako erakundeari bisita eta zuzendaritza-taldeari eta gainontzeko pertsonei elkarrizketak
2010eko abendua	Zilarrezko Q eta Urrezko Q- Kudeaketaren Kalitateari Euskal saria emateko ekitaldia

5. 75 ORRIKO MEMORIAREKIN EBALUAZIOA

Erakundearen arduradun gorenak bete beharko du KANPO EBALUAZIOA ESKATZEKO FORMULARIOA, hemen azaltzen diren baldintzak eta ezaugarriak onartuz. Eskaera jaso ondoren eta baldintzak betetzen direla baieztatu ondoren, EUSKALITek zerbitzua eskainiko diola konfirmatuko dio erakundeari.

5.1. DOKUMENTAZIOA

Ebaluatutako erakundeak aurkezten duen **MEMORIA,** bere sektoretik kanpoko pertsonentzat ere ulergarria izan beharko da, beraz, berariazko terminologia baztertu edota azalpenak egokiak izan beharko dira. Memoria honek hurrengo baldintzak bete beharko ditu:

ORRIAK	DIN A 4 (210 x 297 mm)
LETRA-TIPOA ETA TAMAINA	**Times New Roman 10 pt (edo antzekoa) testu guztietan** **9 pt grafiko eta tauletan**
LERROARTEA	Arrunta
MÁRJINAK	Gutxieneko marjina 1 zm ezkerrera eta eskumara, eta 1,5 zm gutxienez goian eta behean.
HIZKUNTZA	Euskara edo gaztelania. Bere eguneroko jardueran euskara erabiltzen duten erakundeek (bileretan, dokumentazioetan, etab.) bere memoria euskaraz aurkeztu beharko dute, eta bisita ere euskaraz izango da.
NUMERAZIOA	Orri guztiak zenbakituak egongo dira, 1etik 75era gehienez.
EDUKIAK	**ERAKUNDEAREN EREDUA:** Erakundearen informazio nagusia jasoko du, eranskinean agertzen den indizea jarraituz Gehienezko 75 orrietan barne Gomendioa: 5-6 orrialde
	IRIZPIDE ETA AZPI-IRIZPIDEEN GARAPENA, 2010eko Bikaintasun Eredu BERRIA jarraituz. Hemen erakundeak dituen praktikak azalduko dira, beharrezkoak diren ebidentzia eta datu eta adierazleak eskainiz.
INDIZEA	Gehienez orrialde bat, 75 orrietatik aparte
TERMINUEN GLOSARIOA	Gehienez orrialde bat, 75 orrietatik aparte

KOPIAK	Erakundeak enkoadernatutako **paperezko eta koloredun kopia BAKARRA** bidaliko dio EUSKALITi, baldintzak betetzen dituela egiaztatu dezan. Dokumentazioa egokia bada, EUSKALITek erakundeari komunikatuko dio, eta honek enkoadernatutako paperezko eta koloredun 7-8 kopia bidaliko ditu, eta 8 CD-ROM, memoriarekin euskarri elektronikoan. Dokumentazioa egokia ez bada, EUSKALITek erakundeari betetzen ez diren baldintzak komunikatuko dizkio, epe laburrean beharrezkoak diren egokitzapenak egin ditzan.

5.2. EBALUAZIO-PROZESUA

Kanpo Ebaluazio prozesuak 6 fase garrantzitsu ditu:

1. Ebaluatzaile bakoitzak memoriaren ebaluazio pertsonala egingo du.
2. Bateratze bilerak eta bisita prestatzea
3. Erakundeari bisita: Gutxienez bi egunetan egingo da (erakunde handietan bisita egun gehiagotara ere zabal liteke). Egun horietan, ebaluazio-taldea ebaluatutako erakundeko zuzendaritza taldearekin eta gainerako pertsonekin arituko da, instalazioak bisitatuko ditu, dokumentazioa aztertuko du, etab.
4. Ebaluazio-taldeak behin betiko txostena egiteko bilera
5. EUSKALITek ebaluazio-txostena bidaltzen dio ebaluatutako erakundeari.
6. Ebaluazio ondorengo saioa

5.3. EBALUAZIO-TXOSTENA

Dokumentu hauek osatzen dute ebaluazio-txostena:

- Ikuspegi orokorra: Ebaluazio-taldeak egindako erakundearen kudeaketaren laburpena.
- Ebaluazio txostena ebaluazio taldearen arabera: Bikaintasun Ereduaren arabera, ebaluatutako erakundearen kudeaketa aztertu ondoren, erakundeak dituen 100 indar-gune eta hobetu beharreko beste 100 arlo biltzen dituen dokumentua izan ohi da. Inola ere ez da erakundea nola kudeatu azaltzen duten gomendioen edo aholkularitzako dokumentua.
- Ebaluazio akta: erakundeak irizpide bakoitzean lortutako puntuazioa bilduko du puntuazioen kalkuluen azalpenarekin batera. Hobekuntzak lehenesten laguntzeko asmoz, aktan erakundeak baloraziorik altuenak lortu dituen 5 azpi-irizpide eta puntuaziorik baxuena lortu duten beste 5 ere bildu ohi dira.

PUNTUAZIOA KALKULATZEKO

Erakundeak lortu duen puntuazioa horrela kalkulatu da:

1. Eragileen Irizpideak

Eragilearen irizpideari ematen zaion balorazioa lortzeko, azpi-irizpideen batezbesteko aritmetikoa egiten da (adibidez, lau azpi-irizpide dituen Irizpideak zati lau egingo da, 5 dituena zati bost, etab.)

IRIZPIDEA	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Azpi-irizpidea	1 a		2 a		3 a		4 a		5 a	
Azpi-irizpidea	1 b		2 b		3 b		4 b		5 b	
Azpi-irizpidea	1 c		2 c		3 c		4 c		5 c	
Azpi-irizpidea	1 d		2 d		3 d		4 d		5 d	
Azpi-irizpidea	1 e				3 e		4 e		5 e	
Guztira		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Irizpideari emandako puntuazioa										

2. Emaitzetako Irizpideak

6, 7, 8 eta 9 Irizpideetan, a eta b azpi-irizpideetako puntuazioak pisu desberdina dauka (0,25; 0,50; edo 0,75 irizpidearen arabera eta Ereduak ematen dion garrantziaren arabera).

IRIZPIDEA	6			%	7			%	8			%	9			%
Azpi-irizpidea	6 a		x 0,75 =		7 a		x 0,75 =		8 a		**x 0,50 =**		9 a		x 0,50 =	
Azpi-irizpidea	6 b		x 0,25 =		7 b		x 0,25 =		8 b		**x 0,50 =**		9 b		x 0,50 =	
Lortutako balorazioa																

3. Puntuazio orokorra lortzeko

Puntuazio orokorra, ( ) irizpide bakoitzari ematen zaion balorazioa, bakoitzaren ponderazio-faktoreagatik biderkatzearen emaitza da (x 1,0; x 0,8; x 0,9…). Irizpide bakoitzak EFQM ereduan duen garrantziaren islapena da.

IRIZPIDEA	EMANDAKO BALORAZIOA	PONDERAZIO FAKTOREA	PUNTUAK
1. Lidergoa (10%)		x 1,0	
2. Politika eta estrategia **(10%)**		**x 1,0**	
3. Pertsonak **(10%)**		**x 1,0**	
4. Aliantza eta baliabideak (10%)		x 1,0	
5. Prozesuak **(10%)**		**x 1,0**	
6. Emaitzak Bezeroetan **(15%)**		**x 1,5**	
7. Emaitzak Pertsonetan **(10%)**		**x 1,0**	
8. Emaitzak Gizartean **(10%)**		**x 1,0**	
9. Oinarrizko emaitzak **(15%)**		**x 1,5**	

AZKEN PUNTUAZIOA		

EFQMren gomendioak jarraituz, irizpide bakoitzean 10 puntuko tarteetan ematen zaio erakundeari (adibidez 21-30, 31-40…) irizpide bakoitzean guztira 100 puntu direlarik. Erakundearen puntuazio orokorra 50 puntuko tarteekin aurkezten da, guztira 1000 puntu direlarik (adibidez 351-400; 401-450…).

DATA

EBALUATUTAKO ERAKUNDEA

EBALUAZIO-TALDEAREN KIDEAK

EBALUZIOAREN EMAITZAK

IRIZPIDEA	PUNTUAZIO LERRUNA	PONDERAZIO FAKTOREA
1. Lidergoa (10%)	31-40	x 1,0
2. Politika eta estrategia **(10%)**	31-40	**x 1,0**
3. Pertsonak **(10%)**	31-40	**x 1,0**
4. Aliantza eta baliabideak (10%)	31-40	x 1,0
5. Prozesuak **(10%)**	41-50	**x 1,0**
6. Emaitzak Bezeroetan **(15%)**	41-50	**x 1,5**
7. Emaitzak Pertsonetan **(10%)**	41-50	**x 1,0**
8. Emaitzak Gizartean **(10%)**	41-50	**x 1,0**
9. Oinarrizko emaitzak **(15%)**	41-50	**x 1,5**
OSOA (100%)	401-450	

Balorazio handiena duten 5 azpiirizpideak	+	6a
	+	5a
	+	5d
	+	7a
	+	8b
Balorazio txikiena duten 5 azpiirizpideak	-	4e
	-	5b
	-	8a
	-	1c
	-	1e

EBALUAZIO TALDEAREN KOORDINATZAILEA

Ebaluatzaile-taldeak egindako ebaluazio-txostena eta emandako puntuazioa behin-betikoak dira, eta gerora ez dira errebisatuko.

EUSKALITek, ebaluazioa amaitu ondoren, ebaluatutako erakundea eta ebaluazio-taldearen arteko bilera sustatuko du, ebaluazio prozesuari eta txostenari buruzko zalantzak argitzeko.

5.4. AITORTZAK

EUSKALITen Kanpo Ebaluazioaren ondoren, 400 eta 500 puntuak gainditzen dituzten erakundeei, Eusko Jaurlaritzak Zilarrezko Q eta Urrezko Q Kalitateari Euskal Saria emango die.

EUSKALITek ebaluatutako erakunde guztiei ebaluazioan jasotako puntuazio-tarteekin ziurtagiri bat emango die.

400 puntuak gainditzen dituzten erakundeek EUSKALITeko 400 Klubeko kide izango dira, Euskadiko erakunde aurreratuen artean praktika onak eta esperientziak elkartrukatzeko foroan.

EBALUAZIO-TALDEAREN DISEINUA

Ebaluazioak EUSKALITeko Ebaluatzaile klubeko kideen parte-hartzearekin egiten dira. Ebaluatzaile kluba, Bikaintasun ereduan prestakuntza jaso eta esperientzia duten sektore guztietako profesionalek osatzen dute, eta kanpo ebaluazioetan era altruista batean parte hartzen dute.

EUSKALITek talderik egokiena diseinatuko du, erakundearen abaguneak kontuan izanik (sektorea, esperientzia, etab.). Gutxienez 4 lagunek osatu ohi dituzte eta, gehienetan, 6 edo 7 kide izan ohi dira; esperientzia profesional handia eta Bikaintasuneko Ereduaren ezagutza sakonak izaten dituzte. Talde guztietan, aztertutako erakundearen sektorea ezagutzen duen ebaluatzaile batek gutxienez parte hartu ohi du. Talde bakoitzean, ebaluatzaile senior bat egon ohi da, erakundeen Kanpo Ebaluazioan esperientzia handia izan ohi duena. Garatu beharreko lanari dagokionez, ebaluazioa denek maila pertsonalean egin, bateratze saioak eta bateratze lana egin eta erakundea bisitatu beharko dute; horren ondoren, ebaluazioko amaierako txostena adostu ohi dute.

Erakundeak bere oniritzia eman behar dio proposatutako taldeari. Horrela izango ez balitz, eta erakunde eta ebaluatzaileen artean interes-gatazkarik egongo balitz (zuzeneko lehia, ahaidetasuna, etab.), EUSKALITek beste ebaluatzaileren bat proposatuko lioke erakundeari. EUSKALITek interes-gatazka hori egiaztatuko du, baina hala ere, erakundeak inoiz ere ezin izango ditu ebaluatzaileak baztertu talde jakin batekoak izateagatik (zentro publiko edo pribatuetatik datozen kontsultore edo ebaluatzaileak direlako, edo dena delako sektore batetik datozelako).

Ebaluazio-taldeari laguntza emateko idazkari bat egongo da. **Idazkaria** EUSKALITeko ebaluatzaile Klubeko kide bat izango da, ebaluazioan esperientziarik gabekoa, eta idazkari bezala arituz bere ezagutza osatu nahi duena ebaluatzaile gisa hasi aurretik. Idazkariak talde ebaluatzaileari laguntzen dio, baina **ez du erakundea ebaluatzen**. Haren lana bateratze bileretarako ebaluatzaileen agendak koordinatzea, bisitan erakunde eta talde ebaluatzailearen arteko elkarrizketa-agenda koordinatzeko eta azken txostenaren idazketan laguntza ematea izango da.

EUSKALITeko pertsona batek ebaluazioaren jarraipena eta koordinazioa burutuko du, talde ebaluatzaileari eta taldeko idazkariari laguntza emanez.

7.- KONFIDENTZIALTASUNA

EUSKALITek ebaluatutako erakundeen izenak eta ebaluazio-txostenak konfidentzialtasun osoz gordeko ditu. Informazio hori soilik zuzenean ebaluazio horretan lan egiten ari direnek izango dute. EUSKALITek konfidentzialtasun konpromiso bat sinatu arazi egingo die, kanpo-ebaluazioan ikusitako ezer zabaldu ez dezaten. EUSKALITek ahalegin guztiak egingo ditu konfidentzialtasuna bermatzeko eta hau apurtu ezkero, beharrezkoak diren neurriak hartuko ditu. Edozein kasutan, EUSKALITek ezingo du bere gain hartu ebaluatutako erakundeek izan ditzaketen kalteak, ebaluatzaileek konfidentzialtasuna apurtu ezkero.

ERANSKINA: ERAKUNDEAREN EREDUA

10 atalek osatzen dute erakundearen eredua. Atal bakoitzean puntu batzuk agertzen dira. Ez da derrigorrezkoa puntu guztiak garatzea baina bai atal bakoitzari buruz aritzea. 2-5 orriko dokumentua izan daiteke.

1. AURKEZPENA

Sartu daiteke:
- Erakundearen izena
- Hasiera urtea
- Jarduera-sektorea
- Erakundearen Xedea eta balioak
- Estruktura edo/eta organigrama
- Lan-gune edo eraikin desberdinen kopurua eta helbidea

2. PRODUKTU ETA ZERBITZUAK / BEZEROAK

Sartu daiteke:
- Zerbitzu edo produktu nagusiak (deskribapena, kopurua edo motak, etorkizunean izango duten garrantzia, kostu edo diru-sarrerengatik duten garrantzia…)
- Gaurko eta biharko bezeroak (deskribapena, kopurua edo motak, etorkizunean izango duten garrantzia, diru-sarrerengatik duten garrantzia, hauen beharrizanak…)
- Beste interes talde batzuk

3. JABEGOA

Sartu daiteke:
- Figura juridikoa: Sozietate anonimoa, kooperatiba, sozietate publikoa…
- Akziodun/jabe/patronatu mota, kopurua…
- Erakunde independentea/ talde baten parte (honekin duen harremana, kudeaketa gaitasuna edo autonomia)

4. MERKATUA / LEHIAKIDEAK / INGURUNEA

Sartu daiteke:
- Gaurko merkatua eta etorkizunean izan daitezkeenak (deskribapena, merkatu-kuota, etorkizuneko garrantzia)
- Lehiakideak (kopurua, lehiakide mota eta garrantzitsuenen izenak)

5. ALIATUAK ETA HORNITZAILEAK

Sartu daiteke:
- Definizioa, kopurua, garrantzitsuenak eta erakundea zertan laguntzen duten.

6. GIZARTEA

Sartu daiteke:
- Gizartearen definizioa, erakundeak gizartean dituen eraginak

7. LIDERGOA ETA PERTSONAK

Sartu daiteke:
- Langile kopurua (zuzendaritza taldea, prozesu arduradunak, pertsonala, aldi baterako langileak eta guzti hauek nola banatzen diren jardueretan edo lan-zentroetan
  Lidergoaren definizioa eta lider kopurua, organigraman nola banatzen diren
- Kudeaketarako bilera egitura

8. BIKAINTASUNAREN BIDEA

Sartu daiteke:
- Ziurtagiriak, aitortzak, errekonozimenduak, sariak, jasotze urteak.

9. BERRIKUNTZA ETA ETENGABEKOK HOBEKUNTZA

Sartu daiteke:
- Aldaketaren kudeaketa
- Proiektuen kudeaketa
- Ideia, hobekuntza talde, iradokizun, kexa eta erreklamazioen kudeaketa
- Autoebaluazioak
- Berrikuntzarako dagoen ikuspegia (Enfokea): Definizioa, ardurak, adierazleak…)

10. ERRONKA ESTRATEGIKOAK ETA EMAITZA KLABEAK

Sartu daiteke:
- Ikuskera (Bisioa)
- Erronka estrategikoak
- Arrakastarako aldagai kritikoak / lehiakortasunerako abantailak
- Emaitza klabeak (ekonomikoak eta ez ekonomikoak)