

**ZILARREZKO Q
ETA
URREZKO Q- KUDEAKETAREN KALITATEARI EUSKAL
SARIA**

EUSKALiT

**Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia**

2011

**URTEAN MEMORIA LABURTUAREKIN KANPO EBALUAZIO
ZERBITZUA ESKATZEKO OINARRIAK**

LABURTUA

Esker onak:

Dokumentu hau, 2005-2010 urte bitartean memoria laburtuarekin egindako ebaluazioetan parte hartu duten ebaluatzaile eta ebaluatutako erakundeen ekarpenekin osatu dugu. EUSKALITek horien guztien lana eskertu nahi du, eta hurrengoek aipamen berezia merezi dute:

Edurne Barañano
Alfonso Davalillo
Javier de la Peña
Leire Martínez
Unai Martínez
Javier San José
Patxi Sirés
Enrique Urkullu
Eva Val

Datuak Babesteko Euskal Bulegoa
UPV/EHU
Acorde Consulting
Arbolarte
Microdeco
ASLE-Soprecs
Icaza
Lauaxeta Ikastola
Colegio de Abogados de Alava

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
1. **ERANSKINA: MEMORIA LABURTUAREN ESTRUKTURA**

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

2005etik hona memoria laburtuekin egindako ebaluazioen esperientziak izan ditugu, EFQM Excellence Award ebaluazioetan eta EUSKALITeko ebaluazioetan ere. Esperientzia guzti horietatik izandako ikasketak direla medio, hurrengo oinarriak sortu ditugu, memoria laburtuarekin kanpo ebaluazioetan aplikatzeko.

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 garrantzitsuen ebaluazio-taldeak egindako txostenean dago, erakunde horrek dituen indar-gune eta hobetzeko arloekin.

3. KANPO EBALUAZIOA ESKATZEKO BALDINTZAK

Memoria laburtuarekin egindako 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.

 <p>AUTO-EBALUAZIOA</p> <p>PLANA MARTXAN JARRI</p> <p>HOBEKUNTZA ARLOAK LEHENETSI</p> <p>HOBEKUNTZA PLANA DISEINATU</p>	<p>Erakundeak hiru hobekuntza ziklo burutu ditu gurtzenez, aurkezten den irudian bezala, eta azkeneko autoebaluazioa, behintzat, REDER matrizea erabiliz egin da</p>
<p>Bezero eta langileen asebetetzea neurtzeko gurtzenez bi neurketa-ziklo (inkestak, talde fokalak, elkarrizketak, etab.) egin dira.</p>	
<p>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.</p>	

OHARRA: BALDINTZA HAUEK GUTXIENENKO 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
<u>2011ko martxoak 31 baino lehen</u>	EUSKALITeko webgunean dagoen "Kanpo Ebaluazio zerbitzua eskatzeko formularioa" bete: http://www.euskalit.net/berria/solicitudvalext.php
<u>2011ko ekainak 15</u>	EUSKALITeko bulegoetan erakundearen memoria aurkezteko azken eguna. Memoriak jasotzeko ordutegia: ekainaren 15ean, 9:00etatik 18:00etara
<u>2011ko uztaila-iraila</u>	Ebaluazio-taldearen lana, erakundearen memoria aztertzeko
<u>2011ko urria-azaroa</u>	Ebaluatutako erakundeari bisita eta zuzendaritza-taldeari eta gainontzeko pertsoneri elkarrizketak
<u>2011ko abendua</u>	Zilarrezko Q eta Urrezko Q- Kudeaketaren Kalitateari Euskal saria emateko ekitaldia

5. MEMORIA LABURTUAREKIN EBALUAZIOA

Erakundearen arduradun gorenak bete beharko du **KANPO EBALUAZIOA ESKATZEKO FORMULARIOA, MEMORIA LABURTUA** aukera seinalatuz eta EUSKALITek proposatutako 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 ulargarria 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
MARJINAK	Gutxieneko marjina 1 zm ezkerrera eta eskumara, eta 1,5 zm gutxienez goian eta behean.
HIZKUNTZA	Euskara edo gaztelania. Bere eguneroko jardueran (bileretan, dokumentazioetan, etab.) euskara erabiltzen duten erakundeek memoria euskaraz aurkeztu beharko dute, eta bisita ere euskaraz izango da.
NUMERAZIOA	Orri guztiak zenbakituak egongo dira, 1etik 25era gehienez oinarrizko dokumentuan eta beste bi gehienez indize eta terminoen glosariorako. Erakunde bakoitzak erabaki behar du atal bakoitzari eman beharreko lekua, baina honako proposamena lutzatzen dugu:
EDUKIAK	ERAKUNDEAREN AZALPENA: Erakundearen ereduari jarraiki (1 eranskina ikusi). Gomendioa: 2-3 orrialde
OINARRIZKO DOKUMENTUA	ERAGILEEN IRIZPIDEAK: Gomendioa: 12-13 orrialde
25 orrialde	EMAITZEN AZALPENA: Gomendioa: orrialde bat
(1Eranskina ikusi)	EMAITZEN IRIZPIDEAK: Gomendioa: 8 orrialde
ERANSKINAK:	ERANSKINAK: 50-75 ORRIALDE BITARTEAN. Eranskinen indizea egingo du erakundeak informazioaren bilaketa errazteko. Honetaz gain, “oinarrizko dokumentua” eta eranskinen arteko loturak argi utziko dira. OHARRA: Ebaluatutako erakundeak, ebaluatu beharreko dokumentuen artean ezin izango ditu bere erakundeko webgunera, intranetera edo extraneteratako loturak sartu. Zure Web orrian, extraneteen edo intraneteen ebaluatzeko interesgarria den informazioa baldin badago, 75 orri horietan azaldu beharko da garrantzitsuena (laburpena). Erakundeak prest izan dezake informazio hori, ebaluazio-taldeak egoki ikusten badu bisitan zehar ikusteko.
INDIZEA	Gehienez orrialde bat, 75 orrietatik aparte
TERMINOEN 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. FASEA: Ebaluatzaile bakoitzak **memoriaren analisia** egingo du

2. FASEA: Indargune eta Hobekuntza arloen **trukea**

3. FASEA: Ebaluatzaileek Indarguneak, hobekuntza arloak eta galderak adostuko dituzte. **Egun ½**

4. FASEA: Bisita prestatzeko bilera ebaluatutako erakundeetan. **Egun ½**

Agenda orientagarria:

- **9:00 - 9:30** Talde ebaluatzailea eta Zuzendaritza taldearen aurkezpena. Egokia bada, erakundeari bisita laburra egingo zaio.
- **9:30 - 11:00** Ebaluatzaile taldea eta zuzendaritza taldearen arteko elkarrizketa, zalantza nagusienak argitzeko.
- **11:00 - 11:15** Atsedenaldira-Kafea
- **11:15 - 13:30** Zuzendaritza taldearekin bileraren jarraipena (beharrezkoa bada) eta ondoren 3 eguneko bisita-agenda adostuko da denon artean
- **13:30 - 15:00** Zuzendaritza taldea eta Talde ebaluatzailearen arteko bazkaria.

Bilera honetan, ebaluatzaile taldeak ebaluatutako erakundeari dokumentazioa eskatzeko aukera izango du.

5. FASEA: Bisita, **3 egun** (4 ere izan daitezke erakunde handietan).

Egun bakoitzeko agenda orientagarria:

9:00 - 13:30 Elkarrizketak eta ebidentzien analisia

13:30 - 15:00 Bazkaria

15:00 - 16:00 Elkarrizketak eta ebidentzien analisia

16:00 -18 :00 Ebaluatzaileen bilera, indargune eta hobekuntza arloen behin behineko txostena prestatzeko eta agendaren errebisioa egiteko.

6. FASEA BEHIN BETIKO TXOSTENA EGITEKO BILERA. 2 egun

5.3. EBALUAZIO-TXOSTENA

Dokumentu hauek osatzen dute ebaluazio-txostena:

- Ikuspegi orokorra: Ebaluazio-taldeak egindako erakundearen kudeaketaren laburpena.
- **Ebaluazio txostena: 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	<input type="text"/>	2 a	<input type="text"/>	3 a	<input type="text"/>	4 a	<input type="text"/>	5 a	<input type="text"/>
Azpi-irizpidea	1 b	<input type="text"/>	2 b	<input type="text"/>	3 b	<input type="text"/>	4 b	<input type="text"/>	5 b	<input type="text"/>
Azpi-irizpidea	1 c	<input type="text"/>	2 c	<input type="text"/>	3 c	<input type="text"/>	4 c	<input type="text"/>	5 c	<input type="text"/>
Azpi-irizpidea	1 d	<input type="text"/>	2 d	<input type="text"/>	3 d	<input type="text"/>	4 d	<input type="text"/>	5 d	<input type="text"/>
Azpi-irizpidea	1 e	<input type="text"/>			3 e	<input type="text"/>	4 e	<input type="text"/>	5 e	<input type="text"/>
Guztira										
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Irizpideari emandako puntuazioa		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

2. Emaitzetako Irizpideak

IRIZPIDEA	6	%	7	%	8	%	9	%
Azpi-irizpidea	6 a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	7 a	<input type="text"/> x 0,75 = <input type="text"/>	8 a	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>	9 a	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Azpi-irizpidea	6 b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	7 b	<input type="text"/> x 0,25 = <input type="text"/>	8 b	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>	9 b	<input type="text"/> x 0,50 = <input type="text"/>
Lortutako balorazioa		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>

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 ereduaren 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. 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, Produktuak eta Zerbitzuak (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. Funtsezko 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. **Hala ere, Kanpo ebaluazio zerbitzua behar bezala (Kanpo ebaluaziorako jarraibideetan agertzen dena) eskaini ez ote den kezka, eztabaida, edo desadostasun guztiak ebaluazioa amaitu eta emaitza komunikatu baino lehen komunikatu beharko zaio EUSKALITi. Jarraibide hau EFQMk ere bere ebaluazio prozesuan erabiltzen du, eta ebaluazioaren emaitzaren independentzia bermatzen du. Baldintza hau erakundeek onartu egiten dute kanpo ebaluazioa eskatzeko orduan eta ebaluatzaileek isilpekotasun konpromisoa sinatzeko orduan.**

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

1. ERANSKINA: MEMORIA LABURTUAREN ESTRUKTURA

Memoria Laburtuak gehienez 25 orrialde izango ditu, guztiak zenbaituak egongo dira, 1etik 25era gehienez oinarritzko dokumentuan eta beste bi gehienez indize eta terminoen glosariorako. Erakunde bakoitzak erabaki behar du atal bakoitzari eman beharreko lekua, baina honako proposamena luzatzen dugu:

ERAKUNDEAREN AZALPENA: 2-3 ORRIALDE
--

EZ DA DERRIGORREZKOA PUNTU GUZTIAK GARATZEA baina hauek landu daitezke dokumentu honetan:

1. AURKEZPENA

Azaldu daiteke:

- Erakundearen izena
- Hasiara urtea
- Jarduera-sektorea
- Erakundearen Xedea eta balioak
- Estruktura edo/eta organigrama
- Lan-gune edo eraikin desberdinen kopurua eta helbidea

2. PRODUKTU ETA ZERBITZUAK / BEZEROAK

Azaldu 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 beharrianak...)
- Beste interes talde batzuk

3. JABEGOA

Azaldu 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

Azaldu daiteke:

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

5. ALIATUAK ETA HORNITZAILEAK

Azaldu daiteke:

- Definizioa, kopurua, garrantzitsuenak eta erakundea zertan laguntzen duten.

6. GIZARTEA

Azaldu daiteke:

- Gizartearen definizioa, erakundeak gizartean dituen eraginak

7. LIDERGOA ETA PERTSONAK

Azaldu 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. BIKAINASUNAREN BIDEA

Azaldu daiteke:

- Ziurtagiriak, aitortzak, errekonozimenduak, sariak, jasotze urteak.

9. BERRIKUNTZA ETA ETENGABEKOK HOBEKUNTZA

Azaldu 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

Azaldu daiteke:

- Ikuskera (Bisioa)
- Erronka estrategikoak
- Arrakastarako aldagai kritikoak / lehiakortasunerako abantailak
- Emaita klabeak (ekonomikoak eta ez ekonomikoak)

ERAGILEEN IRIZPIDEAK: 12-13 ORRIALDE

2010eko EFQM ereduko irizpideen eura jarraki, honako ordena jarraituko da:

- 2. IRIZPIDEA: ESTRATEGIA
- 5. IRIZPIDEA: PROZESUAK, PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK
- 4. IRIZPIDEA: ALIANTZAK ETA BALIABIDEAK
- 3. IRIZPIDEA: PERTSONAK
- 1. IRIZPIDEA: LIDERGOA

Irizpide bakoitzean landu daitezkeen zenbait elementu agertzen dira, baina ez dira derrigorrezkoak. Eragileen irizpide bakoitzean erakundeak nola kudeatzen den azaldu beharko du. Hemen agertzen diren elementuak, EFQM erudian bezala, erakunde bikainek egiten dituzten praktikak dira, baina ez dira derrigorrezkoak.

CRITERIO 2: ESTRATEGIA*No siendo obligatorio, podría incluir:*

- ¿Cómo se obtiene la **información** relevante para definir la Estrategia?
- ¿Cuáles son los **grupos de interés** y cómo se orienta la estrategia a sus diferentes necesidades y expectativas?
- ¿Cómo se identifican los cambios del **entorno** (económicos, mercados, sociedad, tecnología, marco legal)?
- ¿Cómo se define la estrategia de la organización y los diferentes elementos que la componen, como podrían ser: la **Misión, Visión y Valores, las políticas, las líneas estratégicas, las metas, los objetivos, los impulsores clave** (ventajas competitivas o factores críticos de éxito), **el cuadro de mando, plan de gestión, etc.**
- ¿**Quiénes, cómo y cuando** definen esta estrategia y la revisan y actualizan?
- ¿Cómo se define la estrategia de la organización con la **Sociedad** y su posible impacto?
- ¿Cómo se comunica y **despliega** la estrategia a los diferentes procesos, áreas, equipos, personas y otros grupos de interés (aliados, proveedores, etc.)?

CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS*No siendo obligatorio, podría incluir:*

- ¿Cómo se gestionan los procesos: **Mapa de procesos, Procesos clave, Propietarios** de procesos, etc.?
- ¿Cuáles son los principales **clientes** (número, tipología, importancia actual y prevista...) y la tipología de **productos y servicios** (tipo, importancia en cuanto a coste y beneficio actual y previsto...)?
- ¿Cómo se **diseñan** los productos y los servicios para aportar valor a los clientes?
- ¿Cómo se convierten las ideas (equipos de mejora, sugerencias, quejas, incidencias, autoevaluaciones...) en realidad mediante procesos que facilitan la **innovación**?
- ¿Cómo se **fabrican y entregan** los productos o se lleva a cabo la prestación de los servicios?
- ¿Cómo se desarrolla la **relación con los clientes** mediante encuestas, visitas, respuesta a quejas y sugerencias, etc.?
- ¿Cómo se **promocionan y venden** los diferentes productos y servicios y cuáles son los principales **mercados**, cuotas de mercado, principales competidores...)?

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS*No siendo obligatorio, podría incluir:*

- ¿Cuáles son las definiciones de **aliados y proveedores**, número, nombre de los más significativos y en qué contribuyen?
- ¿Cómo se realiza la gestión de los recursos **económico financieros** para asegurar el éxito sostenido (procesos de planificación, control, de informes y revisión, inversiones, riesgos) a corto y largo plazo?
- ¿Cómo se realiza la gestión de los **edificios, equipos, materiales y recursos naturales** de forma sostenible, gestionando el impacto en la salud y seguridad de sus personas y en el medioambiente a nivel local y global?
- ¿Cómo se realiza la gestión de las **tecnologías** existentes o potenciales, su rendimiento y apoyo a la estrategia de la organización?
- ¿Cómo se proporciona y controla el acceso a la **información y el conocimiento** adecuado a personas y usuarios externos?

CRITERIO 3: PERSONAS*No siendo obligatorio, podría incluir:*

- ¿Cuál es el número de **empleados** (equipo directivo y/o responsables de procesos, plantilla, trabajadores eventuales y distribución de los mismos por área de actividad o centros de trabajo)?
- ¿Cuál es la **planificación de necesidades de personas** en apoyo de la estrategia de la organización y el uso de encuestas de personas y otra información para mejorarla?
- ¿Cómo se realiza la **selección, desarrollo profesional, movilidad y planes de sucesión**, apoyado en políticas para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades?
- ¿Cómo se desarrollan los planes de **formación, desarrollo y evaluación** del rendimiento para que las necesidades de aptitudes y capacidades de la organización estén cubiertas y se alineen objetivos individuales y de equipo con los de la organización?
- ¿Cómo se favorece que las personas de la organización tengan una mentalidad abierta, utilizando la **creatividad y la innovación** y la iniciativa empresarial?
- ¿Cómo se establecen la **remuneración y los beneficios sociales** de manera que estén alineados con la estrategia para fomentar la implicación, el empowerment y la **conciliación** de la vida laboral y personal?
- ¿Cómo se favorece una cultura de **apoyo mutuo, reconocimiento y atención** entre las personas y entre los equipos?

CRITERIO 1: LIDERAZGO*No siendo obligatorio, podría incluir:*

- Definición y número de **líderes** de la organización y posición en el organigrama.
- Perfil de los líderes como **modelos de referencia** (competencias necesarias, desempeño esperado, **valores** ejercidos, conducta ética)
- ¿Cómo los líderes definen, controlan, refinan e impulsan la mejora del **sistema de gestión** y del rendimiento de la organización?
- ¿Cómo se **involucran** los líderes con los distintos grupos de interés?
- ¿Cómo **inspiran y facilitan** los líderes la participación, la iniciativa, la responsabilidad, la innovación y el desarrollo de las personas y la organización dando asimismo el reconocimiento oportuno y adecuado?
- ¿Cómo los líderes **comprenden** los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización y son **flexibles**, cuando procede, revisando, adaptando y realineando el rumbo de la organización?
- ¿Cómo se **revisa** el esquema general del liderazgo y el ejercicio del liderazgo de cada líder?

Para ayudar a visualizar los ciclos de evaluación y revisión, **ES RECOMENDABLE** que la organización incluya después de cada Criterio agente una tabla con las 4-5 mediciones o aprendizajes más relevantes (encuestas, ideas de mejora, visita a otras organizaciones, revisiones de procesos, autoevaluaciones, etc.) realizadas e indicando la mejora o innovación producida.

Tabla de mediciones, aprendizajes, mejoras e innovaciones		
AÑO	Mediciones o aprendizajes	Mejoras e Innovaciones
2010	Encuesta "x"	Cambio en el ítem "a" de la encuesta
2010	Idea de mejora "y"	Nuevo servicio "b"
2009	Visita a organización "z"	Mejora en el actividad "c"
2008	Revisión del proceso "v"	Cambio en el enfoque "d"
2006	Área de mejora de la autoevaluación "w"	Mejora en el producto "e"

EMAITZEN AZALPENA (ORRIALDE BAT)

Aquí se deberá aportar la información que permita entender las tendencias, criterios de fijación de los objetivos y las comparaciones, la relación causa-efecto y la relevancia y utilidad de los resultados aportados. Algunas de las explicaciones pueden incluirse en las páginas de los Principales resultados.

No siendo obligatorio, podría incluir:

- Identificación de cuáles son los **indicadores clave o más importantes** en cada subcriterio de Resultados y si cubren las áreas y actividades relevantes.
- Explicación de la **frecuencia** con la que se realizan las diferentes encuestas, grupos focales, mediciones, etc. y **fiabilidad y precisión** de los datos obtenidos.
- **Segmentaciones** de resultados utilizadas
- Explicación de los momentos o fechas de fijación de los **objetivos**, los criterios que se utilizan para establecerlos y cómo se utiliza el alcanzarlos o no para la mejora.
- Explicación de cómo se identifican las organizaciones o indicadores para establecer **comparaciones**. Con qué grado de profundidad se realizan las comparaciones (utilización de dato público, intercambio en baterías de indicadores, intercambio presencial de buenas prácticas de gestión e indicadores, benchmarking profundo...) y cómo se utilizan estas comparaciones para la mejora.
- Explicación de cómo se identifica la relación entre los **resultados** conseguidos y los agentes facilitadores que los **causan**

EMAITZA NAGUSIAK (8 ORRIALDE)

- **Gráficos o tablas** de los indicadores de cada subcriterio (6a, 6b, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a y 9b), especialmente los **clave**.
- Explicación de la relación **causa – efecto**, especialmente entre los indicadores más importantes y los criterios agentes.
- **Interrelaciones** entre los indicadores b (de rendimiento) y cómo pueden anticipar los resultados de los a (de percepción).

ERANSKINAK (50-75 ORRIALDE)

- Se incluirán **documentos** (o extractos) que utilice la organización en su día a día de la gestión tales como: Plan de Gestión, Plan Estratégico, Balance y cuenta de resultados, Encuestas de clientes, personas o sociedad (modelos o gráficos o tablas de resultados segmentados etc. que completen los incluidos en el apartado de Resultados), Mapa de procesos, Extracto de algún proceso, Cuadro de Mando Integral, evaluación del desempeño de personas o de liderazgo, plan anual de mejora, etc.
- Se incluirá un **Índice de documentos**, ordenados por criterios y con **enlaces a los diferentes apartados de la memoria compacta** que ayude a la comprensión de los mismos. Se pueden incluir además, listado de **Otros documentos** de interés que pueden ser solicitados o consultados durante la visita de la evaluación.