

# EFQM BIKAIN TASUN EREDUA

*“ Organizazio bikainek beren interes-talde guztien espektatibak asebetetzen edo gainditzen dituzten errendimendu bikainak lortzen eta mantentzen dituzte ”*



# BIKAIN TASUNAREN EFQM EREDUAREN BABESLEEI ESKER EUSKAL EDIZIOA

2013ko bikaintasunaren EFQM eredua gazteleraz hauei esker eskuragai dago:

**AENOR**



# EFQM:FUNTZIONATZEN DUENA PARTEKATZEA

EFQM bikaintasun-eredua erabiliz erakundeei hobekuntza sustatzen laguntzeko konpromisoa hartu du EFQMk; kudeaketa-esparru global hau 30.000 erakundek baino gehiagok erabiltzen dute Europan. Azken 20 urteotan EFQMk ereduaren garapena kudeatu du eta organizazio hauen esperientziak eta ikaskuntza sartzen joan da errealitatea islatzen duela bermatzeko.

EFQMk eredia erabiltzen laguntzeko prestakuntza eta errekonozimendurako eta ebaluaziorako tresnak eskaintzen ditu, baina bere benetako balioa beste bat da: jardunbide egokiak jasotzen ditu eta bere produktuetan integratzen ditu. EFQM hainbat erakundek osatutako irabazi asmorik gabeko fundazio bat da, eta bere helburua da ondo funtzionatzen duena hartu eta partekatzea, kasu praktikoak aztertuz eta on-line mintegien, lan-taldeen, hitzaldien eta ekitaldi espezifikoek bidez. EFQMren oinarrian kudeaketaren bikaintasunarekiko gure grina partekatzen duten maila goreneko organizazioak eta horietako liderrak daude.

Ziur gaude EFQM eredia gure organizazioetan gauzak hobeto egiten laguntzen digun esparru bateratua dela. Kideen suhertasuna, motibazioa eta lortzen dituzten emaitzak partekatzea da EFQMn egiten dugun lanaren balioa.

© EFQM 2012

The content of this publication is fully copyrighted to EFQM.

The purpose of this digital version is to make the 2013 EFQM Excellence Model widely and conveniently accessible to the public for personal, educational and classroom use. Therefore, by downloading the digital version, the user agrees to use it only for personal study and not to make copies except for its personal use under "Fair Use" principles of Copyright law. Wholesale downloading or reuse of the contents of this digital version of the 2013 Excellence Model is prohibited under all circumstances, whether commercial or otherwise. Finally, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means (be this electronically, mechanically, through photocopy or recording, or otherwise) - except for personal, educational and classroom use- without either the prior written permission of, or a license permitting restricted copying and use for a third party, from the publisher.

# Aurkibidea

EFQM BIKAIN TASUN EREDUA 2013	02
BIKAIN TASUNAREN OINARRIZKO KONTZEPTUAK	04
<b>Bezeroentzat balioa eranstea</b>	04
<b>Etorkizun iraunkorra sortzea</b>	05
<b>Organizazioaren gaitasuna garatzea</b>	05
<b>Sormena eta berrikuntza aprobetxatzea</b>	06
<b>Lidergoa ikuspegian, inspirazioan, eta integritatean oinarritzea</b>	06
<b>Bizkortasunez kudeatzea</b>	07
<b>Arrakasta pertsonen talentuaren bidez lortzea</b>	07
<b>Denboran zehar emaitza bikainei eustea</b>	08
EFQM BIKAIN TASUN EREDUAREN IRIZPIDEAK	09
<b>1. Lidergoa</b>	10
<b>2. Estrategia</b>	12
<b>3. Pertsonak</b>	13
<b>4. Aliantzak eta baliabideak</b>	14
<b>5. Prozesuak, produktuak eta zerbitzuak</b>	16
<b>6. Bezeroekin lortutako emaitzak</b>	17
<b>7. Pertsonekin lortutako emaitzak</b>	18
<b>8. Gizartean lortutako emaitzak</b>	19
<b>9. Funtsezko emaitzak</b>	20
OINARRIZKO KONTZEPTUAK EREDUAN INTEGRATZEA	21
REDER ESKEMA LOGIKOA	22
EFQM BIKAIN TASUN EREDUAREKIN PUNTUATZEA	26
TERMINOEN GLOSARIOA	27
ESKER ONA	30

# EFQM bikaintasun-eredua 2013

## Ereduaren oinarriak

EFQM bikaintasun-eredua Europako hainbat balioetan oinarritzen da; balio horiek lehenbiziko aldiz Giza Eskubideen Europako Hitzarmenean (1953) eta Europako Gutun Sozialean (1996an berrikusi zen) jaso ziren. Hitzarmen hori Europako Kontseiluko 47 herrialde kidek berretsi zuten eta printzipioak beren legeri nazionaletan sartu zituzten.

Bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuak oinarritzko giza eskubide horietan oinarritzen dira, beraz, eta mundu osoan ezartzen direla asumitzen da.

NBEren Munduko Ituna (2000) garatu zen nolabait ere aitortzeko organizazioek betetzen duten zeregina Nazio Batuen helburu zabalagoen alde egiten dutenean. Ekimen honek balio horiek –10 printzipio dira– aktiboki ezartzera bultzatzen ditu organizazioak, hain zuzen ere, gizartearen ikuspegitik arduratsua eta eragiketa guztietan iraunkorra den jardura burutu dezaten. EFQM bikaintasun-ereduan berariaz aipatzen dira printzipio horietako batzuk, eta beste batzuk, aldiz, hala nola, giza eskubideei, ustelkeriari, eroskeriari edo gatibu-lanei erreferentzia egiten dietenak, inplizitu daude European dagoeneko legezko betekizunak direnez.

EFQM bikaintasun-ereduak ziurtzat jotzen du organizazio bikain orok errespetatzen eta betetzen dituela NBEren Munduko Ituneko 10 printzipioak, legez hartara behartuta dagoen ala ez alde batera utzita.

## Eredu baten premia

Organizazioek, arrakasta izateko –sektorea, tamaina, egitura edo heldutasuna alde batera utzita–, behar bezalako kudeaketa-sistema bat ezarri behar dute. EFQM bikaintasun-eredua organizazioei jarraian adierazten direnak egiteko aukera ematen dien tresna praktikoa eta ez-aginduzkoa da:

- Bikaintasunerako bidean non kokatuta dauden ebaluatzea, eta, hartarako, beren xedeari eta ikuspegiari dagokienez indargune nagusiak eta gabeziak identifikatzen laguntzen die.
- Organizazioari buruz hitz egiteko lengoia bakarra eta organizazioari buruz pentsatzeko modu bakarra izatea, eta horrek barruan eta kanpoan ideiak eraginkortasunez komunikatzen laguntzen du.

- Dauden ekimenak, eta planifikatutakoak, integratzea, bikoiztasunak ezeztatzea eta gabeziak identifikatzea.
- Kudeaketa-sistamarako oinarritzko egitura bat izatea.

Asko erabiltzen diren hainbat eta hainbat kudeaketa-tresna eta -teknika dauden arren, EFQM bikaintasun-ereduak organizazioari buruzko ikuspegi globala eskaintzen du, eta horrek ahalbidetzen du metodo ezberdin horiek bat nola etortzen diren eta elkar nola osatzen duten determinatzea. Eredua, beraz, tresna horietako edozeinekin batera erabil daiteke, organizazioaren beharren eta egitekoaren arabera, bikaintasun iraunkorra egituratu eta garatzeko esparru globala izango balitz bezala.

*Organizazio bikainek beren interes-talde guztien espektatibak asebetetzen edo gainditzen dituzten errendimendu bikainak lortzen eta mantentzen dituzte.*

Organizazio guztiak ahalegintzen dira arrakasta izaten; batzuek porrot egiten dute, beste batzuek arrakasta izaten dute denbora batez eta, azkenean, desagertu egiten dira, eta gutxi batzuek lortzen dute arrakasta iraunkorra eta, horrekin, merezitako begirunea eta mirespena.

EFQM Fundazioa sortu zen arrakasta iraunkorra aitortu eta sustatu nahi zelako eta, aldi berean, hori lortzen ahalegintzen ari direnei jarraibideak eman nahi zitzaizkielako. Hori gauzatzen da EFQM bikaintasun-ereduaren hiru osagai integratuz:

- Bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuak: edozein organizazio bikaintasun iraunkorrera iritsi ahal izateko funtsezko zimenduak eratzen dituzten oinarritzko printzipioak dira.
- EFQM bikaintasun-eredua: esparru kontzeptual bat da, praktikan oinarritzko kontzeptuak eta REDER eskema logikoa errealitate bihurtzen laguntzen duena.
- REDER eskema logikoa: kudeaketarako tresna ahaltsua da eta, aldi berean, ebaluaziorako eskema dinamikoa, organizazio bati, bikaintasun iraunkorrera iristeko, gainditu behar dituen erronkei aurre egiteko aukera ematen dion oinarria.

Hiru osagai integratu horiei esker, tamaina eta sektore guztietako organizazioak aldera daitezke organizazio jasangarrien atributu, ezaugarri eta lorpenekin, eta,aldi berean, bikaintasunaren kultura garatzeko, kudeaketarako beren estiloari koherentzia emateko, jardunbide egokiak eskuratzeko, berrikuntza bultzatzeko eta beren emaitzak hobetzeko erabil ditzakete.

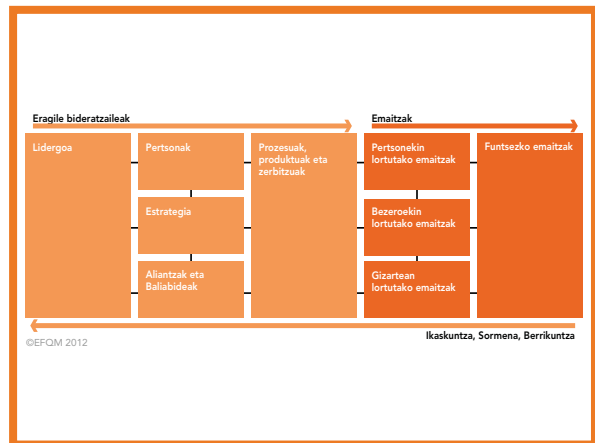
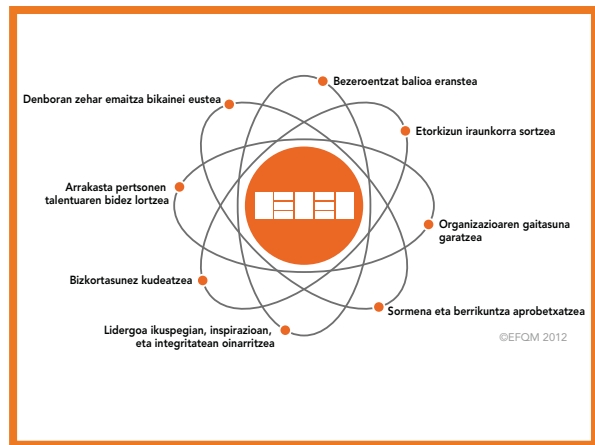
EFQM bikaintasun-eredua, REDER eskema logikoa eta oinarritzko kontzeptuak behar bezala erabiltzeak ziurtatzen du kudeaketarako erabilitako jardunbideek sistema koherentea osatzen dutela, eta sistema etengabe joaten da hobetzen eta organizazioaren estrategia errealitate bihurtzen da.

EFQM 2103 Eredua, REDER Eskema Logikoa eta Oinarritzko Kontzeptuak urtetako esperientziaren emaitza dira, eta egungo eta etorkizuneko erronkak hartzen dituzte kontuan.

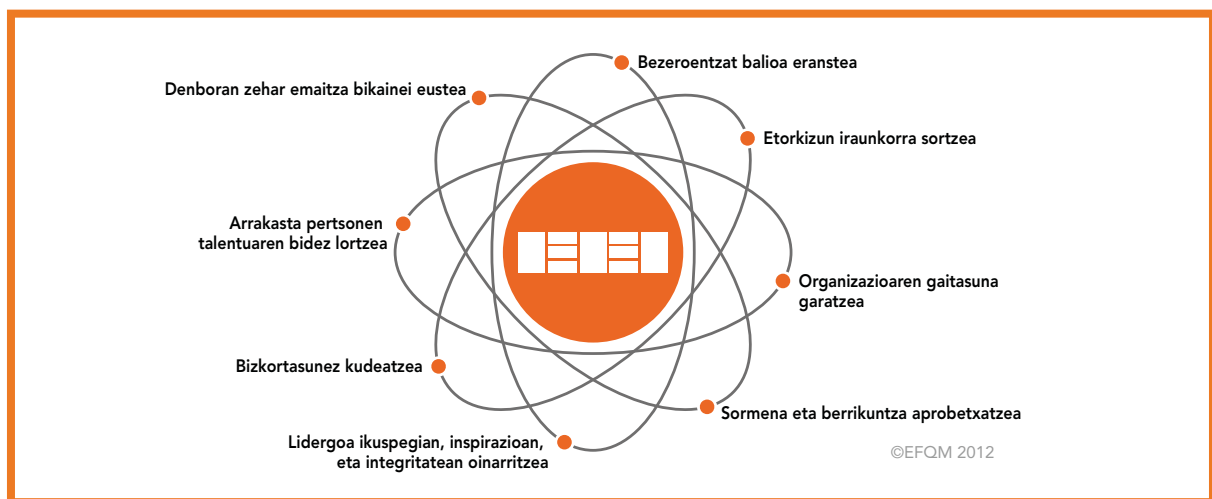
Bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuek deskribatzen dituzten funtsezko zimenduak edozein organizaziok bikaintasun iraunkorra lortu ahal izateko dira, eta kultura bikain baten atributuak deskribatzeko oinarri gisa erabil daitezke. Era berean, goi zuzendaritzarako lengoia bateratu bat ere eratzen dute.

EFQM bikaintasun-ereduak zuzendaritzako kideei eta liderrei ahalbidetzen die organizazioak egiten duenaren eta lortzen dituen emaitzen arteko kausa-efektu erlazioak ulertzea. REDER eskema logikoaren laguntzaz sendotasunez ebalua daiteke edozein organizazioren bikaintasun-maila.

REDER eskema logikoak edozein organizazioren errendimendua aztertzeke ikuspegi egituratua eskaintzen du. Eta Bikaintasunaren EFQM Sariaren puntuazio-sistemaren oinarri gisa ere erabiltzen da, bai eta errekonozimendu edo ebaluaziorako beste ekimen batzuetan ere, eta, gainera, aldaketa lideratzen eta hobekuntza proiektuak kudeatzen lagun dezake.



# Bikaintasunaren oinarritzko kontzeptuak



## Bezeroentzat balioa eranstea

Organizazio bikainek etengabe eransten dute balioa bezeroentzat, eta horien premiak, espektatibak eta aukerak aurreikusi, ulertu eta asebetetzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Badakite zein diren euren bezero-taldeak, bai lehendik dituztenak bai izan ditzaketenak, eta aurrea hartzen diete horien premiei eta espektatibei.
- Premiak, espektatibak eta izan ditzaketen eskakizunak egungo bezeroentzat eta etorkizunean izango dituztenentzat balio-proposamen erakargarri eta iraunkor bihurtzen dituzte.
- Bezeroekin ezartzen eta mantentzen duten harremana zintzotasunean eta argitasunean oinarritzen da.
- Bezeroentzat balioa sortzen eta berrikuntzak egiten ahalegintzen dira, eta, komenigarri denean, produktu, zerbitzu eta esperientzia berrien eta berritzaileen garapenean inplikatzeko.
- Ziurtatzen dute pertsonak badituztela behar diren baliabideak, kompetentziak eta eskuordetze-maila bezeroaren esperientzia erabatekoa izan dadin.
- Etengabe gainbegiratzen eta berrikusten dituzte bezeroen esperientziak eta pertzepzioak, eta ziurtatzen dute prozesuak bat etorrarazi direla behar bezala erantzuteko hauek igorritako informazioaren aurrean.
- Bere errendimendua erreferentzia garrantzitsuekin alderatzen dute, eta horien indarguneetatik eta hobetzeko aukeretatik ikasten dute bezeroentzat sortutako balioa maximizatzeko.



## Etorkizun iraunkorra sortzea

Organizazio bikainek eragin positiboa dute euren inguruan; izan ere, bere errendimendua hobetzen duten aldi berean eurekin harremana duten komunitateetako egoera ekonomikoa, ingurumena eta baldintza sozialak ere hobetzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Organizazioaren etorkizuna ziurtatzen dute bere oinarrizko helburua definitu eta jakinaraztean, ikuspegiak, xedeak, balioek, printzipio etikoek eta kulturak osatzen duten oinarria, alegia.
- Ulertzen dituzte beren funtsezko konpetentziak, eta ulertzen dute nola sor dezaketen balio partekatua gizarte osoaren probetxurako.
- Iraunkortasunaren kontzeptuak integratzen dituzte euren oinarrizko estrategian, balio-katean eta prozesuen diseinuan, eta helburu horiek errealitate bihurtzeko beharrezko baliabideak esleitzen dituzte.
- Erreferentzia gisa ekonomiaren, ingurumenaren eta gizartearen dimentsioak, hirurak, hartzen dituzte ("Pertsonak, Planeta eta Irabaziak") aurre egin behar dieten betebeharrak –zenbaitetan gatazkan daudenak– orekatzean.
- Interes-taldeak gizarte osoaren probetxurako jardueretan parte hartzera bultzatzen dituzte.
- Baliabideak epe luzera dauden premien arabera esleitzen dituzte, ez bakarrik epe laburreko errentagarritasuna kontuan hartuta, eta lehia adierazgarria denean, organizazioa lehiakorra izateko eta hala izaten jarraitzeko baliabideak esleitzen dituzte.
- Beren produktuak eta zerbitzuak diseinatzen dituzte, eta aktiboki eta arduraz kudeatzen dute produktuen bizi-ziklo osoa.
- Egiaztatzen dute neurtzen eta optimizatzen dutela eragiketek, zerbitzuek eta produktuen bizi-zikloak osasun publikoan, segurtasunean eta ingurumenean duten inpaktua.
- Aktiboki sustatzen dituzte euren sektorean ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren arloko estandarrak.

## Organizazioaren gaitasuna garatzea

Organizazio bikainek euren gaitasunak areagotzen dituzte, eta aldaketa eraginkortasunez kudeatzen dute barruan nahiz kanpoan.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Bere errendimendu operatiboaren joera aztertzen dute egungo gaitasunak eta etorkizunean izango dituztenak ulertzeko eta helburu estrategikoak lortzeko zer garatu behar den identifikatzeko.
- Balio-kate eraginkorra eta efizientea garatzen dute, bere balio-proposamena modu koherentean gauzatu dezaketela bermatzeko.
- Garatzen duten kulturak etengabe lortu nahi izaten du lankidetzaren eta talde-lanaren eraginkortasuna hobetzea balio-kate osoan.
- Ziurtatzen dute behar beste bitarteko finantzario, fisiko eta teknologiko dituztela organizazioaren garapenean laguntzeko.
- Balio-kate osoan ezartzen dute balio partekatuetan, erantzukizunean, etikan, konfiantzan eta argitasunean oinarritutako kultura.
- Aliatuekin batera lan egiten dute bata bestearentzat probetxua ateratzeko eta aldaketa beren interes-taldeentzat balio handiagoa lortzeko, eta elkarri laguntzen diote esperientzien, baliabideen eta ezagutzen bidez.
- Sare egokiak ezartzen dituzte beren interes-taldeentzat balioa eransteko trebetasun eta gaitasun handiagoa izaten lagundu diezaiaketen aliantza-aukerak identifikatzeko.

## Sormena eta berrikuntza aprobetxatzea

Organizazio bikainek balio handiagoa eta emaitza hobekuntza sortzen dituzte etengabeko hobekuntzaren eta berrikuntza sistematikoaren bidez, beren interes-taldeen sormena aprobetxatuz.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Ekimenak garatzen dituzte interes-talde garrantzitsuak inplikatzeko, eta bere ezagutza kolektiboa erabiltzen dute ideiak eta berrikuntza sortzean.
- Ikaskuntza- eta lankidetzeta-sareak ezartzen dituzte sormen, berrikuntza eta hobekuntza aukerak identifikatzeko.
- Aitortzen dute berrikuntza produktu, prozesu, marketing, organizazioko egitura eta antolaketa-ereduetan egin daitekeela.
- Jomuga eta helburu argiak ezartzen dituzte berrikuntzarentzat, merkatua eta aukerak ezagutzeko oinarrituta eta politika eta baliabide egokiaren bidez lagunduz.
- Ikuspegi egituratua erabiltzen dute ideia kreatzaileak sortu eta lehenesteko.
- Probatu eta perfektionatu egiten dituzte etorkizunik handiena duten ideiak, eta denbora-epe egoki batean errealitate bihurtzeko behar diren baliabideak izendatzen dituzte.
- Lortu nahi diren abantailak maximizatu ahal izateko epean gauzatzen dituzte ideiak.

## Lidergoa ikuspegian, inspirazioan eta integritatean oinarritzea

Organizazio bikainek etorkizunari forma ematen dioten eta etorkizuna errealitate bihurtzen duten liderrak dituzte, eta hauek euren balioen eta printzipio etikoen erreferentzia-eredu gisa jotzen dute.

Praktikan, organizazio bikainetako liderrak:

- Erreferentzia dira organizazioko pertsonentzat, eta beren ekintzen, portaeren eta esperientzien bidez konpromisoaren kultura, partaide eta ordezkari izatearen, erantzukizunak asumitzearen, etengabeko hobekuntzaren eta emaitzen aurrean erantzukizunez jokatzeko kultura sortzen dute.
- Organizazioaren balioak sustatzen dituzte, eta integritatearen, erantzukizun sozialaren eta portaera etikoen eredua dira, bai barruan bai kanpoan, organizazioaren izena garatu eta areagotzeko.
- Norabide eta orientazio estrategiko argia ezartzen eta transmititzen dute; euren laguntzaileak elkartzea lortzen dute eta organizazioaren xedea, ikuspegia eta helburuak partekatu eta errealitate bihurtzera bultzatzen dituzte.
- Malguak dira; funtsatutako erabaki egokiak hartzeko gaitasuna erakusten dute, erabilgarri duten informazioan eta bere esperientzian eta ezagutzan oinarrituta eta izan dezaketenen inpaktua kontuan hartuta.
- Aitortzen dute abantaila iraunkorra azkar ikasteko eta behar denean azkar erantzuteko bere gaitasunaren esku dagoela. Sustatzen duten kultura organizazioaren berrikuntza eta garapena sustatzeko ideia berriak eta pentsamolde berriak sortzean oinarritzen da.
- Argiak dira, interes-taldearen aurrean eta gizartearen aurrean, oro har, bere jardueren erantzule izaten dira, eta ziurtatzen dute laguntzaileek etikari jarraituz, arduraz eta integritatez jarduten dutela.

## Bizkortasunez kudeatzea

Organizazio bikainen berezko ezaugarri orokorra da aukerak eta mehatxuak identifikatu eta, ondoren, eraginkortasunez eta efizientziaz erantzutea.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Kanpoko ingurunean aldaketak identifikatzeko eta organizazioarentzat etorkizuneko agertoki bihurtzeko mekanismoak erabiltzen dituzte.
- Beren estrategiak bat etorrarazitako prozesu, proiektu eta antolaketa-egitura bihurtzen dituzte, eta ziurtatzen dute aldaketak abiadura egokian ezarri ahal izango direla balio-kate osoan zehar.
- Beren prozesuetarako errendimendu-adierazle eta emaitza-neurri ugari garatzen dituzte, eta funtsezko prozesuen eta horiek helburu estrategikoei egiten dieten ekarpenaren eraginkortasuna eta efizientzia berrikustea ahalbidetzen dute.
- Beren prozesuen egungo gaitasunei eta errendimenduari buruzko datuak erabiltzen dituzte, bai eta erreferentziako adierazle egokiak ere, sormena, berrikuntza eta hobekuntza bultzatzeko.
- Aldaketa eraginkortasunez kudeatzen dute proiektuen kudeaketa egituratuaren eta prozesuen hobekuntza fokalizatuaren bidez.
- Azkar egokitzen dute antolaketa-egitura helburu estrategikoak lortzen laguntzeko.
- Organizazioaren teknologia ebaluatzen eta garatzen dute prozesuen, proiektuen eta antolaketaren bizkortasuna hobetzeko.

## Arrakasta pertsonen talentuaren bidez lortzea

Organizazio bikainek balioetsi egiten dituzte bertako kideak, eta erantzukizunak eskuordetu eta asumitzeko sortzen duten kulturak ahalbidetzen du bai helburu pertsonalak bai organizazioarenak lortzea.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Xedea, ikuspegia eta helburu estrategikoak lortzeko pertsonak behar dituzten trebetasunak, konpetentziak eta errendimendu-mailak definitzen dituzte. Beren premiak asetzeko behar den talentua erakarri, garatu eta mantenduko duen planifikazio eraginkorra egiten dute.
- Helburu pertsonalak eta taldearen helburuak bat etorrarazten dituzte, eta benetako aliantza-giro batean bere ahalmen guztia azaleratzeko bidea ematen diete pertsonari.
- Bizitza pertsonalaren eta lanaren arteko oreka osasuntsua ziurtatzen dute, eta kontuan izaten dituzte egungo konektibitate iraunkorra, areagotuz doan globalizazioa eta lan egiteko modu berriak.
- Pertsonen eta zerbitzua ematen dieten komunitateen eta merkatuen dibertsitatea errespetatzen eta onartzen dute.
- Pertsonen trebetasunak eta konpetentziak garatzen dituzte etorkizuneko horien mugikortasuna eta enplegurako ahalmena ziurtatzeko.
- Pertsonak organizazioaren irudiaren eta izen onaren mandatari izatera bultzatzen dituzte.
- Pertsonak motibatzen dituzte hobekuntzan eta berrikuntzan inplikatu daitezten, eta beren ahaleginak eta lorpenak aitortzen dituzte.
- Ulertzen dute pertsonak elkarrekin komunikatu beharra dutela, eta estrategia eta tresna egokiak erabiltzen dituzte elkarrizketa ahalbidetzeko.

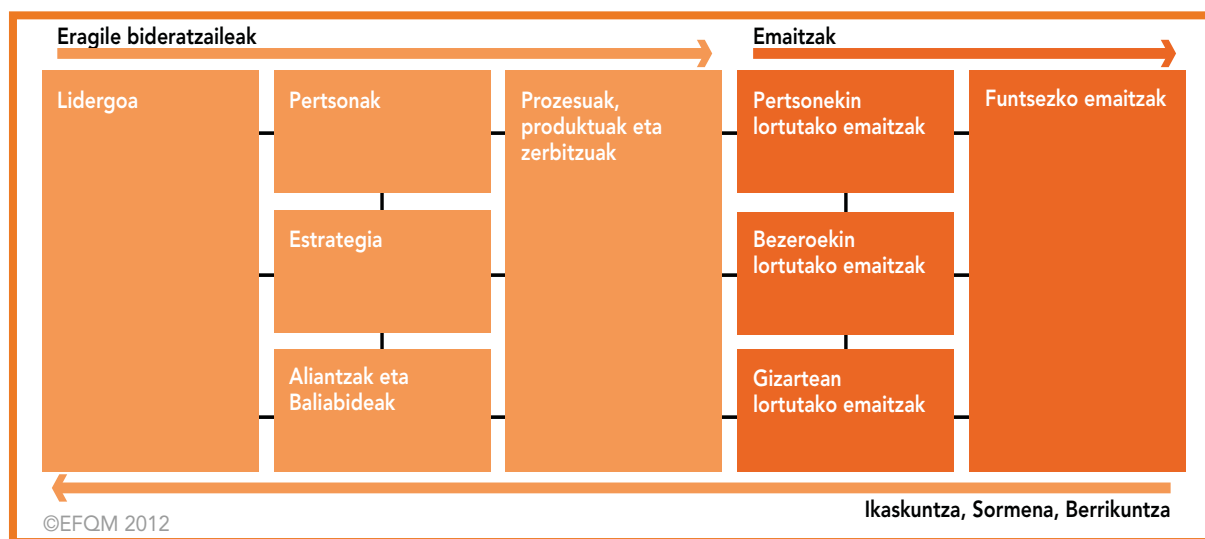
## Denboran zehar emaitza bikainei eustea

Organizazio bikainek denboran zehar mantendu egiten diren eta, beren inguru operatiboan, interes-talde guztien epe luzeko eta laburreko premiak asetzen dituzten emaitza bikainak lortzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Interes-taldeen premiak eta espektatibak jasotzen dituzte, eta beren laguntza-politikak eta -estrategiak garatzeko eta berrikusteko baliatzen dituzte, aldatuak berri jarraituz.
- Xedea lortzeko beharrezko diren funtsezko emaitzak identifikatu eta ulertzen dituzte, eta ikuspegirantz eta helburu estrategikoetarantz emandako aurrerapausoak ebaluatzen dituzte.
- Emaitza-multzo orekatua definitzen eta erabiltzen dute organizazioaren kudeaketaren bilakaerari jarraipena egiteko, epe laburreko eta luzeko lehentasun multzo bat izaten dute eta funtsezko interes-taldeen espektatibak kudeatzen dituzte.
- Estrategia eta laguntza-politikak sistematikoki hedatzen dituzte lortu nahi diren emaitzak lortu ahal izateko, eta argi eta garbi definitzen dituzte kausa-efektu erlazioak.
- Helburuak ezartzen dituzte beren errendimendua beste organizazio batzuenarekin alderatuz, beren egungo gaitasuna eta etorkizuneko helburu estrategikoekin alderatuz.
- Lortutako emaitza guztiak ebaluatzen dituzte etorkizuneko errendimendua hobetzeko eta interes-talde guztiei irabazi iraunkorrak emateko.
- Interes-taldeen aldetik konfiantza handia lortzen dute mekanismo eraginkorrak baliatzen dituztenez etorkizuneko agertokiak ulertu eta estrategiaren, eragiketen eta finantzen arloko arriskuak eraginkortasunez kudeatzeko.
- Gardentasuna ziurtatzen diete interes-talde garrantzitsuei finantzei buruzko informazioan eta finantzei buruzkoa ez denean, dagozkien gobernu-organismoena barne dela, beren espektatiben arabera.
- Ziurtatzen dute erabakiak behar bezala hartzeko lagungarria izango zaien informazio zehatza eta nahikoa jarriko dutela liderren esku.

# EFQM bikaintasun-ereduaren irizpideak



Aurreko diagraman irudikatuta dagoen EFQM bikaintasun-eredua lan-esparru ez-aginduzkoa da, eta bederati irizpidetan dago oinarrituta. Irizpide horietako bost "eragile bideratzaileak" dira eta beste lauak "emaitzak". Eragile bideratzaileei buruzko irizpideak organizazioak egiten duenari buruzkoak dira; emaitzei dagozkien irizpideak organizazioak lortzen duenari eta lortzeko moduari buruzkoak dira. Emaitzei dagozkien irizpideak eragile bideratzaileen ondorio dira eta eragile bideratzaileak emaitzei esker lortutako informazioa erabiliz hobetzen dira.

Geziek ereduaren izaera dinamikoa azpimarratzen dute, eta nolabait ere agerian jartzen dute ikaskuntzak, sormenak eta berrikuntzak lagundu egiten dutela eragile bideratzaileak hobetzen eta, aldi berean, emaitza hobeak lortzen.

Irizpide bakoitzak bere esanahi orokorra adierazten duen definizio bat du.

Irizpideak xehetasunez garatzeko, irizpide bakoitza azpi irizpide batzuetan bermatzen da, eta kopurua aldakorra da. Azpi irizpide horiek adibideen bitartez deskribatzen dute organizazio bikain batean normalean ikusten dena, eta, ondorioz, ebaluazio batean kontuan hartu behar dena.

Azkenik, azpi irizpide bakoitzean kontuan hartu beharreko elementuen zerrenda dago, eta helburua bere esanahia argituko duten adibideak ematea da. Elementu horietako askok zerikusi zuzena dute lehen aipatutako oinarritzko kontzeptuekin, baina ez da derrigorrezkoa azpi irizpide bakoitzean xehatutako eta kontuan hartu beharreko elementu guztiak aztertzea.

# 1. Lidergoa

## Definizioa

Organizazio bikainek etorkizunari forma ematen dioten eta etorkizuna errealitate bihurtzen duten liderrak dituzte, eta hauek beren balioen eta printzipio etikoaren erreferentzia-eredu gisa jokatzeko dute eta uneoro konfiantza ematen dute. Malguak dira, organizazioari aurrea hartzea eta behar bezala erantzutea ahalbidetzen diote arrakasta etengabea ziurtatzearen.

- 1a. Liderrek xedea, ikuspegia, balioak eta printzipio etikoak garatzen dituzte eta erreferentzia-eredu gisa jokatzeko dute.
- 1b. Liderrek organizazioaren kudeaketa-sistema eta errendimendua definitzen, gainbegiratzen, berrikusten eta sustatzen dituzte.
- 1c. Liderrak kanpoko interes-taldeekin inplikatzeko dira.
- 1d. Liderrek bikaintasunaren kultura sendotzen dute organizazioko pertsonen artean.
- 1e. Liderrek ziurtatzen dute organizazioa malgua izatea, eta aldaketa eraginkortasunez kudeatzen dute.

### 1a. Liderrek xedea, ikuspegia, balioak eta printzipio etikoak garatzen dituzte eta erreferentzia-eredu gisa jokatzeko dute.

#### Esate baterako, organizazio bikainetako liderrek:

- Organizazioaren etorkizuna ziurtatzen dute bere funtsezko helburua definitu eta jakinaraztean, hau da, ikuspegiak, xedea, balioak, printzipio etikoak eta kulturak osatzen duten oinarria.
- Organizazioaren balioak sustatzen dituzte, eta integritatearen, erantzukizun sozialaren eta portaera etikoaren eredua dira, bai barruan bai kanpoan, organizazioaren izen ona garatu eta areagotzeko.
- Norabide eta orientazio estrategiko argia ezartzen eta transmititzen dute; euren laguntzaileak elkartzea lortzen dute eta organizazioaren xedea, ikuspegia eta helburuak partekatu eta errealitate bihurtzera bultzatzen dituzte.
- Lidergo partekatuaren kultura garatzen eta babesten dute, eta euren lider portaeraren eraginkortasuna aztertzen eta hobetzen dute.

### 1b. Liderrek organizazioaren kudeaketa-sistema eta errendimendua definitzen, gainbegiratzen, berrikusten eta sustatzen dituzte.

#### Esate baterako, organizazio bikainetako liderrek:

- Emaizta-multzo orekatua definitzen eta erabiltzen dute organizazioaren kudeaketaren bilakaerari jarraipena egiteko, epe laburreko eta luzeko lehentasun multzo bat izaten dute eta funtsezko interes-taldearen espektatibak kudeatzen dituzte.

- Organizazioaren azpian dauden gaitasunak ulertu eta garatzen dituzte.
- Lortutako emaitza guztiak ebaluatzen dituzte etorkizuneko errendimendua hobetzeko eta interes-talde guztiei irabazi iraunkorak emateko.
- Erabakiak informazio fidagarrian eta datuetan oinarritzen dituzte, eta erabilgarri duten ezagutza guztia erabiltzen duten prozesu garrantzitsuen egungo errendimendua eta etorkizuneko interpretatzeko.
- Interes-taldearen aldetik konfiantza handia lortzen dute mekanismo eraginkorrek baliatzen dituztenez etorkizuneko agertokiak ulertu eta estrategiaren, eragiketen eta finantzen arloko arriskuak eraginkortasunez kudeatzeko.

### 1c. Liderrak kanpoko interes-taldeekin inplikatzeko dira.

#### Esate baterako, organizazio bikainetako liderrek:

- Ikuspuntuak ezartzen dituzte funtsezko interes-taldearen premiak eta espektatibak ulertzeko, eta horiei aurrea hartu eta erantzuna emateko.
- Balio-kate osoan ezartzen dute balio partekatuetan, erantzukizunean, etikan, konfiantzan eta argitasunean oinarritutako kultura.
- Argiak dira, interes-taldearen aurrean eta gizartearen aurrean, oro har, bere jardueren erantzule izaten dira, eta ziurtatzen dute laguntzaileek etikari jarraituz, arduraz eta integritatez jarduten dutela.
- Argitasuna ziurtatzen die interes-talde garrantzitsuei finantzei buruzko informazioan eta finantzei buruzkoa ez denean, dagozkien gobernu-organismoena barne dela, beren espektatiben arabera.
- Interes-taldeak gizarte osoaren probetxurako jardueretan parte hartzera bultzatzen dituzte.

### 1d. Liderrek bikaintasunaren kultura sendotzen dute organizazioko pertsonen artean.

#### Esate baterako, organizazio bikainetako liderrek:

- Erreferentzia dira organizazioko pertsonentzat, eta beren ekintzen, portaeraren eta esperientzien bidez konpromisoaren kultura, partaide eta ordezkari izatearen, erantzukizunak asumitzearen, etengabeko hobekuntzaren eta emaitzen aurrean erantzukizunez jokatzeko kultura sortzen dute.
- Aitortzen dute abantaila iraunkorra azkar ikasteko eta, behar denean, azkar erantzuteko euren gaitasunaren baitan dagoela.
- Pertsonen laguntzen diete euren planak, helburuak eta jomugak gauzatzen.
- Ahaleginak eta lorpenak egoki eta behar bezala aitortzen dituzte.

- Sustatzen duten kultura organizazioaren berrikuntza eta garapena sustatzeko ideia berriak eta pentsamolde berriak sortzean oinarritzen da.
- Aukera-berdintasuna eta dibertsitatea sustatzen eta bultzatzen dituzte.

**1e. Liderrek ziurtatzen dute organizazioa malgua izatea, eta aldaketa eraginkortasunez kudeatzen dute.**

**Esate baterako, organizazio bikainetako liderrak:**

- Malguak dira; funtsatutako erabaki egokiak hartzeko gaitasuna erakusten dute, erabilgarri duten informazioan eta bere esperientzian eta ezagutzan oinarrituta eta izan dezaketen inpaktua kontuan hartuta.
- Erreferentzia gisa ekonomiaren, ingurumenaren eta gizartearen dimentsioak, hirurak, hartzen dituzte ("Pertsonak, Planeta eta Irabaziak") aurre egin behar dieten betebeharrak –zenbaitetan gatazkan daudenak– orekatzean.
- Interes-talde garrantzitsu guztien laguntza lortzen eta bereganatzen ahalegintzen dira organizazioaren arrakasta iraunkorra ziurtatuko duten aldaketak egiteko.
- Aldaketa eraginkortasunez kudeatzen dute proiektuen kudeaketa egituratuaren eta prozesuen hobekuntza fokalizatuaren bidez.
- Ikuspegi egituratua erabiltzen dute ideia kreatoraileak sortu eta lehenesteko.
- Probatu eta perfektionatu egiten dituzte etorkizunik handiena duten ideiak, eta denbora-epe egoki batean errealitate bihurtzeko behar diren baliabideak izendatzen dituzte.

## 2. Estrategia

### Definizioa

Organizazio bikainek bere xedea eta ikuspegia ezartzen dituzte, eta arreta interes-taldeetan jartzen duen estrategia garatzen dute. Halako organizazioek estrategia gauzatzeko politikak, planak, helburuak eta prozesuak garatzen eta hedatzen dituzte.

- 2a. Estrategia interes-taldean eta kanpoko ingurunearen premiak eta espektatibak ulertzean oinarritzen da.
- 2b. Estrategiaren oinarria organizazioaren eta bere gaitasunen errendimendua ulertzea da.
- 2c. Estrategia eta oinarrian dituen politikak garatu, berrikusi eta eguneratu egiten dira.
- 2d. Estrategia eta oinarrian dituen politikak komunikatu, ezarri eta gainbegiratu egiten dira.

#### 2a. Estrategia interes-taldean eta kanpoko ingurunearen premiak eta espektatibak ulertzean oinarritzen da.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Interes-taldean premiak eta espektatibak jasotzen dituzte, eta beren laguntza-politikak eta -estrategiak garatzeko eta berrikusteko baliatzen dituzte, aldaketak erne jarraituz.
- Haiengan eragina izan dezaketen kanpoko adierazleak identifikatu, aztertu eta ulertzen dituzte, hala nola, ekonomiaren, merkatuaren eta gizartearen joera globalak eta tokian tokikoak.
- Politikaren, legearen eta arautegiaren esparruko eta derrigorrez betetzekoak diren beste hainbatetako betekizun garrantzitsuetan izaten diren aldaketen inpaktua –globala eta tokian tokikoa, epe laburrekoa eta luzekoa– ulertzen dute, eta aurrea hartzen diote.
- Kanpoko ingurunean aldaketak identifikatzeko eta organizazioarentzat etorkizuneko agertoki bihurtzeko mekanismoak erabiltzen dituzte.

#### 2b. Estrategiaren oinarria organizazioaren eta bere gaitasunen errendimendua ulertzea da.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Bere errendimendu operatiboaren joera aztertzen dute egungo gaitasunak eta etorkizunean izango dituztenak ulertzeko eta helburu estrategikoak lortzeko zer garatu behar den identifikatzeko.
- Egungo aliatuen eta etorkizunean izan ditzaketen funtsezko kompetentzia eta gaitasunei buruzko datuak eta informazioa aztertzen dute organizazioaren gaitasunak nola osatzen dituzten ulertzeko.
- Teknologia berriek eta kudeaketa-ereduek organizazioaren errendimenduan izan dezaketen inpaktua determinatzen dute.

- Beren errendimendua erreferentziako adierazle garrantzitsuekin alderatzen dute (benchmarks) euren indarguneak eta hobetzeko arloak ulertzeko.

#### 2c. Estrategia eta oinarrian dituen politikak garatu, berrikusi eta eguneratu egiten dira.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Laguntza-politika eta -estrategia argiak sortzen eta mantentzen dituzte xedea eta ikuspegia gauzatzeko.
- Iraunkortasunaren kontzeptuak integratzen dituzte euren funtsezko estrategian, balio-katean eta prozesuen diseinuan, eta helburu horiek errealitate bihurtzeko behar diren baliabideak esleitzen dituzte.
- Xedea lortzeko beharrezko diren funtsezko emaitzak identifikatu eta ulertzen dituzte, eta ikuspegiarantz eta helburu estrategikoetarantz emandako aurrerapausoak ebaluatzen dituzte.
- Mekanismo eraginkorrak erabiltzen dituzte identifikatutako arrisku estrategikoak agertoki planifikazioaren bidez kudeatzeko.
- Ulertzen dituzte bere funtsezko kompetentziak, eta ulertzen dute nola sor dezaketen balio partekatua gizarte osoaren probetxurako.

#### 2d. Estrategia eta oinarrian dituen politikak komunikatu, ezarri eta gainbegiratu egiten dira.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Beren estrategiak bat etorrazitako prozesu, proiektu eta antolaketa-egitura bihurtzen dituzte, eta ziurtatzen dute aldaketak abiadura egokian ezarri ahal izango direla balio-kate osoan zehar.
- Helburuak ezartzen dituzte beren errendimenduen eta beste organizazio batzuen arteko konparazioan, beren egungo gaitasunean eta etorkizunekoan eta helburu estrategikoetan oinarrituta.
- Ziurtatzen dute behar beste baliabide finantzario, fisiko eta teknologiko dituztela organizazioaren garapenean laguntzeko.
- Estrategia eta laguntza-politikak sistematikoki hedatzen dituzte lortu nahi diren emaitzak lortu ahal izateko, eta argi eta garbi definitzen dituzte kausa-efektu erlazioak.
- Jomuga eta helburu argiak ezartzen dituzte berrikuntzarako, eta merkatua eta aukerak ezagutzeko oinarritzen dira eta politika eta baliabide egokien bidez laguntzen dute.
- Estrategiaren eta laguntza-politiken berri interes-talde garrantzitsuei ematen diete.



## 3. Pertsonak

### Definizioa

Organizazio bikainek balioetsi egiten dituzte bertako kideak, eta sortzen duten kulturak ahalbidetzen du helburu pertsonalak eta organizazioarenak bi aldeentzat probetxua ateratzeko moduan lortzea. Pertsonen gaitasunak garatzen dituzte, eta ekitatea eta berdintasuna sustatzen. Organizazioko pertsonen arduratzen dira, barruko komunikazioa sustatzen dute, ahaleginak aitortzen eta saritzen dituzte, era horretara pertsonak motibatuzko, organizazioarekin konpromiso handiagoa harrarazteko eta beren gaitasunak eta ezagutzak organizazioaren alde erabiltzera bideratzeko.

- 3a. Pertsonak kudeatzeko planek organizazioaren estrategian laguntzen dute.
- 3b. Pertsonen ezagutza eta gaitasunak garatzen dira.
- 3c. Pertsonak bat eginda daude organizazioaren premiekin, inplikaturak, eta dagokien erantzukizuna bere gain hartzen dute.
- 3d. Pertsonen arteko komunikazioa eraginkorra da organizazio osoan.
- 3e. Organizazioko pertsonak saritzea eta errekonozimendua eta arretea ematea.

#### 3a. Pertsonak kudeatzeko planek organizazioaren estrategian laguntzen dute.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Argi eta garbi definitzen dituzte helburu estrategikoak lortzeko pertsonen maila ezberdinetan lortu behar dituzten emaitzak.
- Bat etorrazten dituzte pertsonak kudeatzeko planak eta organizazioaren estrategia eta egitura, teknologia berriak eta funtsezko prozesuak.
- Azkar egokitzen dute antolaketa-egitura helburu estrategikoak lortzen laguntzeko.
- Enplegatuek eta beren ordezkariak pertsonak kudeatzeko planen, politiken eta estrategiaren garapenean inplikatu dituzte, eta, komenigarri denean, ikuspuntu sortzaile eta berritzaileak baliatzen dituzte.
- Hautaketa, karreraren garapena, mugikortasuna eta ondorengo izateko planak kudeatzen dituzte politika egokietan oinarrituta, ekitatea eta aukera-berdintasuna bermatze aldera.
- Langileen inkestak eta langileengandik iritsitako beste informazio-iturri objektibo batzuk erabiltzen dituzte pertsonak kudeatzeko planak, politikak eta strategiak hobetzeko.

#### 3b. Pertsonen ezagutza eta gaitasunak garatzen dira.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Xedea, ikuspegia eta helburu estrategikoak lortzeko pertsonen behar dituzten trebetasunak, konpetentziak eta errendimendu-mailak definitzen dituzte.
- Beren premiak asetzeko behar den talentua erakarri, garatu eta mantenduko duen planifikazio eraginkorra egiten dute.
- Pertsonak ebaluatzen dituzte eta beren emaitzak eta konpromisoa hobetzen laguntzen diete.
- Pertsonen trebetasunak eta konpetentziak garatzen dituzte etorkizuneko horien mugikortasuna eta enplegurako ahalmena ziurtatzeko.
- Ziurtatzen dute pertsonen izatea bere ekarpena maximizatzeko behar dituzten konpetentziak, baliabideak eta aukerak.

#### 3c. Pertsonak bat eginda daude organizazioaren premiekin, inplikaturak, eta dagokien erantzukizuna bere gain hartzen dute.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Helburu pertsonalak eta taldearen helburuak bat etorrazten dituzte, eta benetako aliantza-giro batean bere ahalmen guztia azaleratzeko bidea ematen diete pertsonen.
- Aitortzen dute berrikuntza produktu, prozesu, marketing, organizazioko egitura eta antolaketa-ereduetan egin daitekeela.
- Organizazioan sormenaren eta berrikuntzaren kultura sortzen dute, eta ziurtatzen dute pertsonak irekiak direla pentsaeraz eta azkar erantzuten dutela erronken aurrean. Pertsonak organizazioaren irudiaren eta izen onaren mandatari izatera bultzatzen dituzte.
- Gizarte osoaren probetxurako diren jardueretan parte hartzea sustatzen dute.

### **3d. Pertsonen arteko komunikazioa eraginkorra da organizazio osoan.**

#### **Esate baterako, organizazio bikainek:**

- Ulertzen dute pertsonak elkarrekin komunikatu beharra dutela, eta estrategia eta tresna egokiak erabiltzen dituzte elkarriketa ahalbidetzeko.
- Norantza eta orientazio estrategiko argia komunikatzen dute, eta ziurtatzen dute pertsonak ulertzen dutela eta egiazta dezaketela organizazioaren arrakasta etengabeari egiten dioten ekarpena.
- Informazioa, ezagutza eta jardunbide egokienak partekatzea ahalbidetzen dute, eta horixe egitera bultzatzen dute, eta organizazio osoan elkarren artean hitz egitea lortzen dute.
- Garatzen duten kulturak etengabe lortu nahi izaten du lankidetzaren eta talde-lanaren eraginkortasuna hobetzea balio-kate osoan.

### **3e. Organizazioko pertsonak saritzea eta errekonozimendua eta arreta ematea.**

#### **Esate baterako, organizazio bikainek:**

- Ordainsarien eta etekinen kontuak eta laneko bestelakoak bat etorrarazten dituzte estrategia eta politika argiekin.
- Pertsonak motibatzen dituzte hobekuntzan eta berrikuntzan inplikatu daitezen, eta beren ahaleginak eta lorpenak aitortzen dituzte.
- Bizitza pertsonalaren eta lanaren arteko oreka osasuntsua ziurtatzen dute, eta kontuan izaten dituzte egungo konektibitate iraunkorra, areagotuz doan globalizazioa eta lan egiteko modu berriak.
- Gizabanakoen eta taldeen arteko laguntzaren, errekonozimenduaren eta lankidetzaren kultura sustatzen dute.
- Pertsonen eta zerbitzua ematen dieten komunitateen eta merkatuen dibertsitatea errespetatzen eta onartzen dute.

## 4. Aliantzak eta Baliabideak

### Definizioa

Organizazio bikainek kanpoko aliantzak, hornitzaileak eta barruko baliabideak planifikatzen eta kudeatzen dituzte, beren estrategia eta laguntza-politikak, eta prozesuen funtzionamendu eraginkorra, sostengatzeko. Gizartearen eta ingurumenaren gainean duten inpaktua eraginkortasunez kudeatzen dutela ziurtatzen dute.

- 4a. Aliatuak eta hornitzaileak kudeatzea irabazi iraunkorra lortzeko.
- 4b. Baliabide ekonomiko eta finantzarioak kudeatzea arrakasta iraunkorra ziurtatzeko.
- 4c. Eraikinak, ekipoak, materialak eta baliabide naturalak iraunkortasunez kudeatzea.
- 4d. Teknologia kudeatzea estrategia gauzatzeko.
- 4e. Informazioa eta ezagutza kudeatzea erabakiak eraginkortasunez hartzen eta organizazioaren gaitasunak eraikitzen laguntzeko.

#### 4a. Aliatuak eta hornitzaileak kudeatzea irabazi iraunkorra lortzeko.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Segmentutan banatzen dituzte aliatuak eta hornitzaileak, organizazioaren strategiaren arabera, eta elkarrekin eraginkortasunez lan egiteko politika eta prozesu egokiak erabiltzen dituzte.
- Aliatu eta hornitzaileekin harreman iraunkorrek bideratzen eta ezartzen dituzte, elkarrekiko konfiantzan, begirunean eta gardentasunean oinarrituta.
- Ziurtatzen dute aliatuek eta hornitzaileek organizazioaren estrategien eta balioen arabera jarduten dutela.
- Sare egokiak ezartzen dituzte beren interes-taldeentzat balioa eransteke trebetasun eta gaitasun handiagoa izaten lagundu diezaieketen aliantza-aukerak identifikatzeko.
- Aliatuekin lan egiten dute bata bestearantz probetxua ateratzeko eta beren interes-taldeentzat balio handiagoa lortzeko, eta elkarri laguntzen diote esperientzien, baliabideen eta ezagutzen bidez.

#### 4b. Baliabide ekonomiko eta finantzarioak kudeatzea arrakasta iraunkorra ziurtatzeko.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Ekonomiaren eta finantzen arloko prozesuak, politikak eta estrategiak ezartzen dituzte organizazioaren estrategia orokorra sostengatzeko eta finantzen arloan bere erresistentzia eta malgutasuna ziurtatzeko.
- Ekonomiaren eta finantzen arloan planifikazio, kontrol eta informazio prozesuak diseinatzen dituzte baliabideen erabilera optimizatzeko.
- Baliabideak esleitzen dituzte epe luzera dauden premien arabera, ez bakarrik epe laburreko errentagarritasuna kontuan hartuta, eta lehia adierazgarria denean, baliabideak esleitzen dituzte organizazioa lehiakorra izan dadin eta hala izaten jarrai dezan.
- Ekonomiaren eta finantzen arloan gobernu-prozesuak ezartzen dituzte, eta organizazioaren maila egoki guztietara moldatzen dituzte.
- Aktibo ukigarri eta ukiezinetakoinbertsioak eta desinbertsioak ebaluatu, hautatu eta baliozkotzen dituzte, epe luzera ekonomian, gizartean eta ingurumenean izango duten inpaktua kontuan hartuta.

#### 4c. Eraikinak, ekipoak, materialak eta baliabide naturalak iraunkortasunez kudeatzea

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Eraikinak, ekipoak eta materialak finantzen eta ingurumenaren ikuspegitik iraunkortasunez kudeatzeko estrategiak, politikak eta prozesuak ezartzen dituzte.
- Beren aktibo ukigarrien –eraikinak, ekipoak eta materialak barne– bizi-zikloa eta segurtasun fisikoa eraginkortasunez kudeatzen dute, eta horien erabilera optimizatzen dute.
- Eragiketek, zerbitzuek eta produktuen bizi-zikloak osasun publikoan, segurtasunean eta ingurumenean duten inpaktua neurtzen eta optimizatzen dute.
- Tokian tokiko eta mundu osoko ingurumenaren gaineko inpaktua minimizatzen dute, eta legezko arauak eta baldintzak bete eta gaituzko dituzten helburu handinahikoak ere ezartzen dituzte.
- Aktiboki sustatzen dituzte euren sektorean ekonomiaren, ingurumenaren eta gizartearen arloko estandarrak.

**4d. Teknologia kudeatzea estrategia gauzatzeko.****Esate baterako, organizazio bikainek:**

- Bere estrategia orokorrean lagungarri den teknologia kudeatzen dute.
- Organizazioaren teknologia ebaluatzen eta garatzen dute prozesuen, proiektuen eta antolaketaren bizkortasuna hobetzeko.
- Interes-talde garrantzitsuak inplikatzeko teknologia berrien garapenean eta hedapenean sortutako irabaziak maximizatzen.
- Teknologia alternatiboak eta sortu berriak identifikatzen dituzte eta organizazioaren errendimenduan eta gaitasunetan eta ingurumenean duten inpaktuaren ikuspegitik ebaluatzen dituzte.
- Teknologia sormenaren eta berrikuntzaren kultura sostengatzeko erabiltzen dute.

**4e. Informazioa eta ezagutza kudeatzea erabakiak eraginkortasunez hartzen eta organizazioaren gaitasunak eraikitzen laguntzeko.****Esate baterako, organizazio bikainek:**

- Ziurtatzen dute erabakiak behar bezala hartzeko lagungarria izango zaien informazio zehatza eta nahikoa jarriko dutela liderren esku.
- Datuak informazio bihurtzen dituzte eta, komenigarri denean, baita eraginkortasunez erabil daitekeen eta parteka daitekeen ezagutza ere.
- Ekimenak garatzen dituzte interes-talde garrantzitsuak inplikatzeko, eta bere ezagutza kolektiboa erabiltzen dute ideiak eta berrikuntza sortzean.
- Organizazioko pertsonentzat eta kanpoko erabiltzaileentzat garrantzitsua den informazioa eta ezagutza behar bezala eskuratu ahal izatea errazten eta gainbegiratzen dute, eta, aldi berean, organizazioaren jabetza intelektuala eta informazioaren eta ezagutzaren segurtasuna babestuko dela bermatzen dute.
- Ikaskuntza eta lankidetzarako sareak ezartzen eta kudeatzen dituzte sormen, berrikuntza eta hobekuntza aukerak identifikatzeko.
- Lortu beharreko abantailak maximizatzen dituzten denbora-epeetan gauzatzen dituzte ideiak.

## 5. Prozesuak, produktuak eta zerbitzuak

### Definizioa

Organizazio bikainek beren prozesuak, produktuak eta zerbitzuak diseinatzeko, kudeatzeko eta hobetzeko dituzte gero eta balio handiagoa sortzeko beren bezeroentzat eta beste interes-talde batzuentzat.

- 5a. Prozesuak diseinatzeko eta kudeatzeko dira interes-taldeentzat balioa optimizatzeko.
- 5b. Produktuak eta zerbitzuak garatzeko dira bezeroei baliorik onena emateko.
- 5c. Produktuak eta zerbitzuak eraginkortasunez sustatzeko eta merkaturatzeko dira.
- 5d. Produktuak eta zerbitzuak sortu, banatu eta kudeatu egiten dira.
- 5e. Bezeroekiko harremanak kudeatu eta hobetu egiten dira.

#### 5a. Prozesuak diseinatzeko eta kudeatzeko dira interes-taldeentzat balioa optimizatzeko.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Funtsezko prozesuen esparru bat erabiltzen dute organizazioaren estrategia ezartzeko.
- Prozesuak hasieratik bukaerara kudeatzen dituzte, organizazioaren mugak gainditzen dituzten prozesuak barne direla.
- Ziurtatzen dute prozesuen jabeek ulertzen dutela zein den bere egitekoa eta erantzukizuna prozesuen garapenean, mantenimenduan eta hobekuntzan.
- Beren prozesuetarako errendimendu-adierazle eta emaitza-neurri ugari garatzen dituzte, eta funtsezko prozesuen eta horiek helburu estrategikoei egiten dieten ekarpenaren eraginkortasuna eta efizientzia berrikustea ahalbidetzen dute.
- Beren prozesuen egungo gaitasunei eta errendimenduari buruzko datuak erabiltzen dituzte, bai eta erreferentziako adierazle egokiak ere, sormena, berrikuntza eta hobekuntza bultzatzeko.

#### 5b. Produktuak eta zerbitzuak garatzeko dira bezeroei baliorik onena emateko.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Bezeroentzat balioa sortzen eta berrikuntzak egiten ahalgintzen dira, eta, komenigarri denean, horiek eta beste interes-talde batzuk inplikatzeko dituzte produktu, zerbitzu eta esperientzia berrien eta berritzaileen garapenean.
- Merkatuari buruzko ikerketek, bezeroei egindako inkestek eta beste era batera lortutako informazioak baliatzen dira organizazioaren produktuak eta zerbitzuak sendotzera bideratutako hobekuntzak aurreratu eta identifikatzeko.
- Produktuak egungo eta etorkizuneko bezeroen premiak, etengabe aldatzen direnak, kontuan hartuta garatzen dute.

- Beren produktuak eta zerbitzuak diseinatzeko dituzte, eta aktiboki eta arduraz kudeatzen dute produktuen bizi-ziklo osoa.

#### 5c. Produktuak eta zerbitzuak eraginkortasunez sustatzeko eta merkaturatzeko dira.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Badakite zein diren euren bezero-taldeak, bai lehendik dituztenak bai izan ditzaketenak, eta aurrea hartzen diete horien premiei eta espektatibei.
- Premiak, espektatibak eta izan ditzaketen eskakizunak egungo bezeroentzat eta etorkizuneko izango dituztenentzat balio-proposamen erakargarri eta iraunkor bihurtzen dituzte.
- Antolakuntza-eredua ezartzen dute, eta balio-proposamenak, lehiatzeko abantaila ematen dioten ezaugarri bereizleak, posizionamendua, bezero-taldeak eta banaketa-bideak definitzen dituzte.
- Marketing estrategiak garatzen dituzte produktuak eta zerbitzuak sustatzeko bezeroen eta erabiltzaile-taldeen artean.

#### 5d. Produktuak eta zerbitzuak sortu, banatu eta kudeatu egiten dira.

##### Esate baterako, organizazio bikainek:

- Bezeroen premiak eta espektatibak asebetetzen edo gainditzen dituzten produktuak eta zerbitzuak sortzen eta banatzen dituzte, eskaintzen duten balio-proposamenaren arabera.
- Balio-kate eraginkorra eta efizientea garatzen dute, bere balio-proposamena modu koherentean gauzatu dezaketela bermatzeko.
- Ziurtatzen dute pertsonak badituztela behar diren baliabideak, konpetentziak eta eskuordetze-maila bezeroaren esperientzia erabatekoa izan dadin.
- Bizi-ziklo osoan kudeatzen dituzte produktuak eta zerbitzuak, eta kontuan izaten dute osasun publikoan, segurtasunean eta ingurumenean duten inpaktua eta, beharrezkoa denean, berrerabiltzea eta birziklatzea.
- Bere errendimendua erreferentzia garrantzitsuekin alderatzen dute, eta horien indarguneetatik eta hobetzeko aukeretatik ikasten dute bezeroentzat sortutako balioa maximizatzeko.

**5e Bezeroekiko harrmanak kudeatu eta hobetu egiten dira. Esate baterako, organizazio bikainek:**

- Bezeroak segmentutan banatzen dituzte, organizazioaren estrategiaren arabera, eta harremana eraginkortasunez kudeatzeko politika eta prozesu egokiak erabiltzen dituzte.
- Organizazioarekin harremanetan jartzeko ohiko eta epe luzerako bitartekoei dagokienez, bezeroen eskakizunak determinatzen eta asebetetzen dituzte.
- Bezeroekin elkarrizketa zintzoa eta argia ezartzen eta mantentzen dute.
- Etengabe gainbegiratzen eta berrikusten dituzte bezeroen esperientziak eta pertzepzioak, eta ziurtatzen dute prozesuak bat etorrarazi direla behar bezala erantzuteko hauek igorritako informazioaren aurrean.
- Ziurtatzen dute bezeroek ondo asko dakitela zein den euren erantzukizuna produktuak eta zerbitzuak erabiltzeari dagokionez.

## 6. Bezeroekin lortutako emaitzak

### Definizioa

Organizazio bikainek bezeroen premiak eta espektatibak asebetetzen edo gaintitzen dituzten emaitza bikainak lortzen dituzte eta denboran mantentzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Pertzepzio-neurriak eta beren errendimendu-adierazleak erabiltzen dituzte, pertsonen premia eta espektatibetan oinarrituta, beren estrategiaren eta laguntza-politiken hedapenaren arrakasta determinatzeko.
- Helburu argiak ezartzen dituzte bezeroekin zerikusia duten funtsezko emaitzarako, eta horien premia eta espektatibetan oinarritzen dira aukeraturako strategiaren arabera.
- Emaitzak segmentutan banatzen dituzte bezero-talde jakinen esperientzia, premiak eta espektatibak ulertzeko.
- Bezeroekin lortutako emaitza positiboak edo iraunkorrak gutxienez 3 urtetan egiaztatzen dituzte.
- Argi eta garbi ulertzen dituzte hautemandako joerak sustatzen dituzten arrazoiak eta faktoreak eta emaitza horiek erlazioatutako beste errendimendu-adierazle, pertzepzio eta emaitza batzuetan izan dezaketen inpaktua.
- Konfiantza dute beren errendimenduan eta etorkizuneko emaitzetan, eta konfiantza horren oinarrian dago ulertzen dituztela kausa-efektu erlazioak.
- Beren bezeroekin zerikusia duten funtsezko emaitzak antzeko beste organizazio batzuen bezeroenekin alderatzen dituzte, emaitza horiek interpretatu egiten dituzte eta, behar den lekuan, helburuak ezartzeko erabiltzen dituzte datu horiek.

### 6a. Pertzepzioak

Bezeroek organizazioaz duten pertzepzioa da. Iturri ezberdinetatik lor daiteke: inkestak, talde fokalak, balorazioak, zorion-adierazpenak eta kexak. Pertzepzio horiek argi utzi behar dute ze iritzi duten bezeroek eurekiko strategiaren emaitzen eta hedapenaren eraginkortasunaz, laguntza-politikez eta prozesuez.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO PERTZEPZIOAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Izena eta irudia.
- Bezeroek produktuei eta zerbitzuei emandako balioa.
- Produktuen eta zerbitzuen banaketa.
- Bezeroari emandako zerbitzua, arreta eta laguntza.
- Bezeroaren fideltasuna eta konpromisoa.

### 6b. Errendimendu-adierazleak

Organizazioaren barruko neurriak dira, eta bere errendimendua gainbegiratu, ulertu, aurreikusi eta hobetzeko eta bezeroen pertzepzioen gainean duten inpaktua aurretik jakiteko erabiltzen dituzte. Adierazle hauek argi eman behar dute bezeroekiko strategiaren, laguntza-politiken eta prozesuen inpaktuaren eta hedapenaren berri.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO ERRENDIMENDU ADIERAZLEAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Produktuen eta zerbitzuen banaketa.
- Bezeroari emandako zerbitzua, arreta eta laguntza.
- Kexen kudeaketa.
- Bezeroen eta aliatuen inplikazioa produktuen, prozesuen eta abarren diseinuan.

## 7. Pertsonekin lortutako emaitzak

### Definizioa

Organizazio bikainek pertsonen premiak eta espektatibak asebetetzen edo gainditzen dituzten emaitza bikainak lortzen dituzte eta denboran mantentzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Pertzepzio-neurriak eta beren errendimendu-adierazleak erabiltzen dituzte, pertsonen premia eta espektatibetan oinarrituta, beren estrategiaren eta laguntza-politiken hedapenaren arrakasta determinatzeko.
- Helburu argiak ezartzen dituzte pertsonekin zerikusia duten funtsezko emaitzetarako, eta horien premia eta espektatibetan oinarritzen dira aukeraturako strategiaren arabera.
- Emaitzak segmentutan banatzen dituzte organizazioko pertsona-talde jakinen esperientzia, premiak eta espektatibak ulertzeko.
- Pertsonekin lortutako emaitza positiboak edo iraunkorrak gutxienez 3 urtetan egiaztatzen dituzte.
- Argi eta garbi ulertzen dituzte hautemandako joerak sustatzen dituzten arrazoiak eta faktoreak eta emaitza horiek erlazonatutako beste errendimendu-adierazle, pertzepzio eta emaitza batzuetan izan dezaketen inaktuak.
- Konfiantza dute beren errendimenduan eta etorkizuneko emaitzetan, eta konfiantza horren oinarrian dago ulertzen dituztela kausa-efektu erlazioak.
- Pertsonekin zerikusia duten funtsezko emaitzak antzeko beste organizazio batzuetako pertsonenekin alderatzen dituzte, emaitza horiek interpretatu egiten dituzte, eta, behar den lekuan, helburuak ezartzeko erabiltzen dituzte datu horiek.

### 7a. Pertzepzioak

Pertsonek organizazioaz duten pertzepzioa da. Iturri ezberdinetatik lor daiteke: inkestak, talde fokalak, elkarrizketak eta ebaluazio egituratuak. Pertzepzio horiek argi utzi behar dute ze iritzi duten pertsonek pertsonetikiko strategiaren emaitzen eta hedapenaren eraginkortasunaz, laguntza-politikez eta prozesuez.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO PERTZEPZIOAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Asebetetzea, inplikazioa eta konpromisoa.
- Motibazioa, eskuordetzea eta erantzukizunak bere gain hartzea.
- Lidergoa eta kudeaketa.
- Konpetentzien eta errendimenduaren kudeaketa.
- Prestakuntza eta karreraren garapena.
- Komunikazio eraginkorra.
- Lan-baldintzak

### 7b. Errendimendu-adierazleak

Organizazioaren barruko neurriak dira, eta organizazioko pertsonen errendimendua gainbegiratu, ulertu, aurreikusi eta hobetzeko eta pertzepzioen gainean duten inpaktua aurretik jakiteko erabiltzen dituzte. Adierazle hauek argi eman behar dute pertsonetikiko strategiaren, laguntza-politiken eta prozesuen inaktuaren eta hedapenaren berri.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO ERRENDIMENDU ADIERAZLEAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Inplikazio- eta konpromiso-jarduerak.
- Konpetentzien eta errendimenduaren kudeaketa.
- Lidergoaren kudeaketaren emaitzak.
- Prestakuntzarako eta karreraren garapenerako jarduerak.
- Barruko komunikazioa.



## 8. Gizartean lortutako emaitzak

### Definizioak

Organizazio bikainek gizarteko interes-talde garrantzitsuen premiak eta espektatibak asebetetzen edo gainditzen dituzten emaitza bikainak lortzen dituzte eta denboran mantentzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Pertzepzio-neurriak eta beren errendimendu-adierazleak erabiltzen dituzte, gizarteko interes-talde garrantzitsuen premia eta espektatibetan oinarrituta, beren estrategiaren eta laguntza-politiken hedapenaren arrakasta determinatzeko.
- Helburu argiak ezartzen dituzte gizartearekin zerikusia duten funtsezko emaitzetarako, eta gizartearen premia eta espektatibetan oinarritzen dira aukeratutako strategiaren arabera.
- Emaitzak segmentutan banatzen dituzte gizarteko interes-talde garrantzitsuen esperientzia, premiak eta espektatibak ulertzeko.
- Gizartean lortutako emaitza positiboak edo iraunkorrak gutxienez 3 urtetan egiaztatzen dituzte.
- Argi eta garbi ulertzen dituzte hautemandako joerak sustatzen dituzten arrazoi eta faktore nagusiak eta emaitza horiek erlazonatutako beste errendimendu-adierazle eta emaitza batzuetan izan dezaketen inpaktua.
- Konfiantza dute beren errendimenduan eta etorkizuneko emaitzetan, eta konfiantza horren oinarrian dago ulertzen dituztela kausa-efektu erlazioak.
- Gizartearekin zerikusia duten funtsezko emaitzak antzeko beste organizazio batzuenekin alderatzen dituzte, emaitza horiek interpretatu egiten dituzte, eta, behar den lekuan, helburuak ezartzeko erabiltzen dituzte datu horiek.

### 8a. Pertzepzioak

Gizarteak organizazioaz duen pertzepzioa da. Iturri ezberdinetatik lor daiteke: inkestak, txostenak, prentsako aipamenak, bilera publikoak, GKEak, gizarte-eragileak eta administrazio publikoak. Pertzepzio horiek argi utzi behar dute ze iritzi duen gizarteak strategiaren emaitzen eta hedapenaren eraginkortasunaz, laguntza-politikez eta prozesuez.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO PERTZEPZIOAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Ingurumenaren gaineko inpaktua.
- Irudia eta izena.
- Inpaktua gizartean.
- Inpaktua lantokian.
- Sariak eta estaldura hedabideetan.

### 8b. Errendimendu-adierazleak

Organizazioaren barruko neurriak dira, eta bere errendimendua gainbegiratu, ulertu, aurreikusi eta hobetzeko eta gizarteko interes-talde garrantzitsuen gainean duten inpaktua aurretik jakiteko erabiltzen dituzte. Adierazle hauek argi eman behar dute strategiaren, laguntza-politiken eta prozesuen inpaktuaren eta hedapenaren berri.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO ERRENDIMENDU ADIERAZLEAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Ingurumenaren, ekonomiaren eta gizartearen arloko jarduerak.
- Legeriak eta araudi ofizialak betetzea.
- Osasunarekiko eta segurtasunarekiko emaitzak.
- Erosketen eta hornitzaileen kudeaketa arduratsua gizartearen ikuspegitik.

## 9. Funtsezko emaitzak

### Definizioa

Organizazio bikainek dirua jartzen duten interes-taldeen premiak eta espektatibak asebetetzen edo gaintzen dituzten emaitza bikainak lortzen dituzte eta denboran mantentzen dituzte.

Praktikan, organizazio bikainek:

- Ekonomiaren eta finantzen arloko funtsezko emaitzak eta ekonomikoak ez diren bestelakoak garatzen dituzte, dirua jartzen duten interes-taldeen premia eta espektatibetan oinarrituta, estrategiaren hedapenaren arrakasta determinatzeko.
- Helburu argiak ezartzen dituzte funtsezko emaitza horietarako, dirua jartzen duten interes-taldeen premia eta espektatibetan oinarrituta aukeraturako strategiaren arabera.
- Emaitzak segmentutan banatzen dituzte organizazioko arlo jakinen errendimendua eta dirua jartzen duten interes-taldeen esperientzia, premiak eta espektatibak ulertzeko.
- Funtsezko emaitza positiboak edo iraunkorrak gutxienez 3 urtetan egiaztatzen dituzte.
- Argi eta garbi ulertzen dituzte hautemandako joerak sustatzen dituzten funtsezko arrazoiak eta faktoreak eta funtsezko emaitza horiek erlacionatutako beste errendimendu-adierazle eta emaitza batzuetan izan dezaketen inpaktua.
- Konfiantza dute beren errendimenduan eta etorkizuneko emaitzetan, eta konfiantza horren oinarrian dago ulertzen dituztela kausa-efektu erlazioak.
- Funtsezko emaitzak antzeko beste organizazio batzuenekin alderatzen dituzte, emaitza horiek interpretatu egiten dituzte, eta, behar den lekuan, helburuak ezartzeko erabiltzen dituzte datu horiek.

### 9a. Jardueraren funtsezko emaitzak

Estrategia ezartzean lortutako arrakasta egiaztatzen duten ekonomiaren eta finantzen arloko emaitzak eta ekonomikoak ez diren bestelako emaitzak dira. Neurri eta helburu garrantzitsuak dirua jartzen duten interes-taldeekin definituko eta adostuko dira.

NEURRIEK HONAKO HAUEK HARTU AHAL IZANGO DITUZTE BERE BAITAN:

- Ekonomiaren eta finantzen arloko emaitzak.
- Dirua jartzen duten interes-taldeen pertzepzioak.
- Aurrekontuaren kudeaketaren emaitzak.
- Funtsezko produktu edo zerbitzuen bolumena.
- Funtsezko prozesuen emaitzak.

### 9b. Jardueraren funtsezko errendimendu-adierazleak

Ekonomiaren eta finantzen arloko eta ekonomiaren arlokoak ez diren bestelako funtsezko adierazleak dira, eta organizazioak bere errendimendu operatiboa neurtzeko erabiltzen ditu. Izan daitezkeen funtsezko emaitzak gainbegiratu, ulertu, aurreikusi eta hobetzen laguntzen dute.

NEURRIEK HONAKO HAUEI BURUZKO ERRENDIMENDU ADIERAZLEAK HAR DITZAKETE BERE BAITAN:

- Ekonomiaren eta finantzen arloko kudeaketa.
- Proiektuen kostuak.
- Funtsezko prozesuen errendimendua.
- Bazkideen eta hornitzaileen errendimendua.
- Teknologia, informazioa eta ezagutza.

# Oinarrizko kontzeptuak ereduan integratzea

EFQM bikaintasun-eredua 2010ean berrikusi zenean egin zen bezala, oinarrizko kontzeptuetan kontuan hartu beharreko elementuak irizpideetan integratu dira.

Lehenbizi oinarrizko kontzeptuak berrikusi eta eguneratu ziren, eta, ondoren, horiekin eratu zen EFQM ereduko azpiirizpideetan kontuan hartu beharreko elementuen oinarria. Integrazio hori da kontzeptuek ematen duten ikuspegi gailenaren eta irizpideen bidez lortzen den analisi xehatuaren arteko lotura. Kontuan hartu

beharreko elementuak irizpideetako 5 "eragile bideratzaileetan" sartu dira ekintzari buruzkoak direnez. Lortutako emaitzak eta horiekin zerikusia duten irizpideak honako hauen baitan egongo dira: erabilitako ikuspuntua, eraginkortasuna eta efizientzia gainbegiratzeko erabilitako neurriak eta organizazioaren jardura-eremua.

Ondorengo taulan ikusten dira lotura horiek:

Irizpidea	1. Lidergoa					2. Estrategia				3. Pertsonak					4. Aliantzak eta baliabideak					5. Prozesuak, produktuak eta zerbitzuak									
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Bezeroentzat balioa eranstea																													
Etorkizun iraunkorra sortzea																													
Organizazioaren gaitasuna garatzea																													
Sormena eta berrikuntza aprobetxatzea																													
Lidergoa ikuspegian, inspirazioan eta integritatean oinarritzea																													
Bizkortasunez kudeatzea																													
Arrakasta pertsonen talentuaren bidez lortzea																													
Denboran zehar emaitza bikainei eustea																													



Analisi zorrotzagoa egiteko, REDER elementuak atribututan bana daitezke:

### ERAGILE BIDERATZAILEEN analisia

Elementuak	Atributuak	Jarraibideak
<b>Ikuspuntua</b>	Oinarri sendoak	Ikuspuntuek logika argia dute, interes-talde garrantzitsuen premietan jartzen dute arreta eta prozesuetan oinarritzen dira.
	Integratua	Ikuspuntuek estrategia sostengatzen dute, eta beste ikuspuntu garrantzitsu batzuei lotuta daude.
<b>Hedapena</b>	Ezarria	Ikuspuntuak arlo garrantzitsuetan ezarrita daude.
	Egituratua	Exekuzioa egituratuta dago eta antolaketa malgua eta bizkorra ahalbidetzen du.
<b>Ebaluatu, berrikusi eta perfektzionatzea</b>	Neurketa	Ikuspuntuen eta horien hedapenaren eraginkortasuna eta efizientzia egoki neurtzen dira.
	Ikaskuntza eta sormena	Ikasteko jarduerak eta sormena hobekuntza edo berrikuntza aukerak sortzeko erabiltzen dira.
	Hobekuntza eta berrikuntza	Neurketen, ikasteko jardueren eta sormenaren emaitzak ebaluatzeko, lehentasunak ezartzeko eta hobekuntzak eta berrikuntzak finkatzeko erabiltzen dira.

### EMAITZEN analisia

Elementuak	Atributuak	Jarraibideak
<b>Garrantzia eta erabilgarritasuna</b>	Esparrua eta garrantzia	Interes-talde garrantzitsuen emaitza-multzo koherentea identifikatu da –bere funtsezko emaitzak barne direla–, eta organizazioaren errendimendua erakusten du bere estrategiari, helburuei eta premia eta espektatibei dagokienez.
	Integritatea	Emaitzak egokiak, fidagarriak eta zehatzak dira.
	Segmentutan banatzea	Emaitzak egoki banatzen dira segmentutan organizazioa sakontasunez ezagutu ahal izateko.
<b>Errendimendua</b>	Joerak	Joera positiboak edo errendimendu ona eta iraunkorra 3 urtetan gutxienez.
	Helburuak	Funtsezko emaitzetarako helburu garrantzitsuak ezarri dira eta etengabe lortu dira, helburu estrategikoen arabera.
	Konparazioak	Funtsezko emaitzetarako kanpoko konparazioak egin dira eta aldekoak dira, helburu estrategikoen arabera.
	Konfiantza	Ezarritako kausa/efektu erlazioetan oinarrituta, konfiantza dago errendimenduari bere horretan eutsiko zaiola etorkizunean.

## REDER eragile bideratzaileetarako

Eragile bideratzaileen matrizea irizpideetako 5 bideratzaileen ikuspuntuen analisisan laguntzeko erabiltzen da:

- Lidergoa
- Estrategia
- Pertsonak
- Aliantzak eta Baliabideak
- Prozesuak, produktuak eta zerbitzuak

## Eragile bideratzaileen matrizearen ezarpena

- Erabilgarri dauden ebidentzia guztietan oinarrituta, eragile bideratzaileen REDER matrizea ezarri erabilitako ikuspuntu guztiei.
- REDERen organizazioak egiaztatzea espero denari buruzko jarraibideak daude.
- Puntuazio osoak ez du erabilitako ikuspuntuena gainditu behar. Esate baterako, ikuspuntuek ez badute oinarri sendorik edo ez badute ebaluatzen ari garen azpi irizpide osoa hartzen bere baitan, beste atributu batzuetan lortutako puntuazioa alde batera utzita, emandako balorazioa ikuspuntuen oinarri sendoei emandakora mugatuko da.

Ikuspuntua	Jarraibideak	Ezin da egiaztatu	Egiaztatzeko gaitasun mugatua	Egiazta daiteke	Erabat egiazta daiteke	Erreferentzia eredu globaltzat hartzen da
Oinarri sendoak	Ikuspuntuek logika argia dute, interes-talde garrantzitsuen premietan jartzen dute arreta eta prozesuetan oinarritzen dira.					
Integratua	Ikuspuntuek estrategia sostengatzen dute, eta beste ikuspuntu garrantzitsu batzuei lotuta daude.					
Hedapena		Ezin da egiaztatu	Egiaztatzeko gaitasun mugatua	Egiazta daiteke	Erabat egiazta daiteke	Erreferentzia eredu globaltzat hartzen da
Ezarria	Ikuspuntuak arlo garrantzitsuetan ezarrita daude.					
Egituratua	Exekuzioa egituratuta dago eta antolaketa malgua eta bizkorra ahalbidetzen du.					
Ebaluatu, berrikusi eta perfekzionatzea		Ezin da egiaztatu	Egiaztatzeko gaitasun mugatua	Egiazta daiteke	Erabat egiazta daiteke	Erreferentzia eredu globaltzat hartzen da
Neurketa	Ikuspuntuen eta horien hedapenaren eraginkortasuna eta efizientzia egoki neurtzen dira.					
Ikaskuntza eta sormena	Ikasteko jarduerak eta sormena hobekuntza edo berrikuntza aukerak sortzeko erabiltzen dira.					
Hobekuntza eta berrikuntza	Neurketen, ikasteko jardueren eta sormenaren emaitzak ebaluatzeko, lehenasunak ezartzeko eta hobekuntzak eta berrikuntzak ezartzeko erabiltzen dira.					
Eskala		0%	25%	50%	75%	100%
Balorazioa guztira						

### REDER emaitzetarako

Emaitzak matrizea irizpideetako 4 emaitzen analisisan laguntzeko erabiltzen da:

- Bezeroekin lortutako emaitzak
- Pertsonekin lortutako emaitzak
- Gizartean lortutako emaitzak
- Funtsezko emaitzak

### Emaitzen matrizearen ezarpena

- Erabilgarri dauden ebidentzia guztietan oinarrituta, emaitzen REDER matrizea ezarri erabilitako emaitza guztietan.
- REDERen organizazioak egiaztatzea espero denari buruzko jarraibideak daude.
- Puntuazio osoak ezin du gaintitu erabilgarri dauden emaitzen "esparrua eta garrantzia" atalekoarena. Esate baterako, erabilgarri dauden emaitzen esparruak ez badu osotasunean hartzen bere baitan ebaluatzen ari garen azpi irizpidea, organizazioaren helburu estrategikoen arabera, emandako balorazioa erabilgarri dauden datuetako "esparrua eta garrantzia" atalari emandakora mugatuko da.

Garrantzia eta erabilgarritasuna	Jarraibideak	Ezin da egiaztatu	Egiaztatzeko gaitasun mugatua	Egiazta daiteke	Erabat egiazta daiteke	Erreferentzia eredu globaltzat hartzen da
Esparrua eta garrantzia	Interes-talde garrantzitsuen emaitza-multzo koherentea identifikatu da –bere funtsezko emaitzak barne–, eta organizazioaren errendimendua erakusten du bere strategiari, helburuei eta premia eta espektatibei dagokienez.					
Integritatea	Emaitzak egokiak, fidagarriak eta zehatzak dira.					
Segmentutan banatzea	Emaitzak egoki banatzen dira segmentutan organizazioa sakontasunez ezagutu ahal izateko.					
Errendimendua		Ezin da egiaztatu	Egiaztatzeko gaitasun mugatua	Egiazta daiteke	Erabat egiazta daiteke	Erreferentzia eredu globaltzat hartzen da
Joerak	Joera positiboak edo errendimendua ona eta iraunkorra 3 urtetan gutxienez.					
Helburuak	Funtsezko emaitzetarako helburu garrantzitsuak ezarri dira eta aldekoak dira, helburu estrategikoen arabera.					
Konparazioak	Funtsezko emaitzetarako kanpoko konparazioak egin dira eta aldekoak dira, helburu estrategikoen arabera.					
Konfiantza	Ezarritako kausa/efektu erlazioetan oinarrituta, konfiantza dago errendimenduari bere horretan eutsiko zaiola etorkizunean.					
Eskala		0%	25%	50%	75%	100%
Balorazioa guztira						

# EFQM bikaintasun-ereduarekin puntuatzea

Bikaintasunari ematen zaion EFQM Sarira eta Europan bikaintasunari ematen zaizkion sari nazional gehienetara aurkezten diren organizazioen memoriak puntuatzeko erabiltzen den ebaluazio-metodoa da REDER tresna. Autoebaluazioak egin nahi dituzten edo puntuazioa benchmarking edo beste era bateko jardueretarako erabili nahi duten organizazioek ere erabil dezakete.

REDERen puntuazioaren oinarria hauxe da: organizazio baten errendimenduak onera egiten badu denborarekin, ereduarekiko puntuazioak gora egiten du. REDERek puntu guztien % 50 esleitzen dizkie eragile bideratzaileei eta gainerako % 50 emaitzei, eta horrek etorkizunean bere errendimenduari eusteko organizazioaren gaitasuna bermatzen du.

Organizazio bat REDER bidez puntuatzean, ereduko bederatzirizpideetako bakoitzari ponderazio bat esleitzen zaio, eta horrekin organizazioari esleitutako

puntu guztiak kalkulatu ahal izango lirateke.

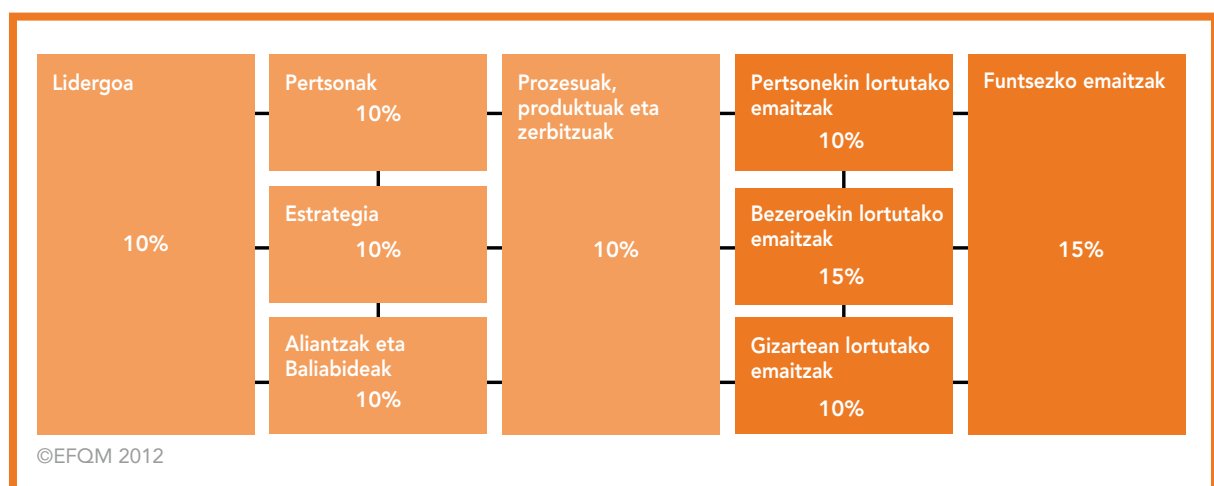
Ponderazioak lehenengo aldiz 1991n ezarri ziren, Europa osoan egindako kontsulta-aldi luze baten ondoren, eta EFQMn berrikusten dira hainbat denboran behin. Jarraian, ponderazioen egungo eskema ikus daiteke.

Azpi irizpide bakoitzari, orokorrean, pisu espezifiko bera ematen zaio bere irizpidean; esate baterako, lidergoa irizpideko 5 azpi irizpideetako bakoitzak 1. irizpideari esleitutako 100 puntuetako % 20 ematen du.

Hala ere, bi salbuespen adierazi behar dira:

- 6a azpiirizpideak 6 irizpideko puntu guztien % 75eko balioa du, eta 6b azpiirizpideak % 25ekoa.
- 7a azpiirizpideak 7 irizpideko puntu guztien % 75eko balioa du, eta 7b azpiirizpideak % 25ekoa.

Azpi irizpide bakoitza REDER matrizearen bidez ebaluatzen da, eta ondoren puntuazioa adosten da. Jarraian, puntuazio horiek konbinatzen dira unean uneko irizpidea puntuatzeko. Une horretan ponderazioa ezartzen da puntuazio osoa ateratzeko 0tik 1.000 puntura arteko eskala batean.





# Terminoen glosarioa

**Aldaketaren kudeaketa:** pertsonen, taldeen eta organizazioaren egungo egoeratik trantsizioa lideratzeko ikuspuntua. Aldaketaren eraginpean dauden interes-taldeein aldaketa onartu eta asumitzen laguntzea helburu duen prozesua.

**Aliantza:** organizazioaren eta aliatuen arteko lan-harreman iraunkorra, bi aldeek balio erantsia sortzeko eta partekatzeke ezarritakoa. Aliantzak, esate baterako, hornitzaileekin, banatzaileekin, hezkuntza-erakundeekin edo bezeroekin ezar daitezke. Aliantza estrategikoak bereziki organizazioaren helburu estrategikoen oinarria dira.

**Aliatua:** organizazioak lanerako, helburu komunak lortzeko eta bata bestearentzat probetxua ateratzeko aukeratzten duen kanpoko aliatu estrategikoa.

**Arrakasta faktore erabakigarriak:** organizazio, programa edo proiektu baten eraginkortasunean, efizientzian eta bideragarritasunean zuzenean eragiten duen ezaugarri, baldintza edo aldagaien kopuru mugatua (normalean 3tik 8ra artean).

**Aukera-berdintasuna:** pertsona guztiek, generoa, adina, arraza, nazionalitatea, erlijioa, ezgaitasuna edo orientazio sexuala alde batera utzita, tratu justua eta ekitatiboa jasoko dutela bermatzeko egoera.

**Balioak:** organizazio baten barruko jokabidea eta kanpoko munduarekin duen harremana gobernatzen duen filosofia edo printzipio operatiboen multzoa. Balioek jarraibideak ematen dizkiete pertsoneri ona edo desiragarria zer den eta zer ez jakin dezaten. Eragin handia dute gizabanakoen eta taldeen portaeran, eta egoera guztietarako jarraibide orokorrak dira.

**Balio-proposamena:** organizazioaren produktuek eta zerbitzuek bezeroari eskaintzen dioten balio berezia.

**Benchmarking:** beste organizazio garrantzitsu batzuekin ikuspuntuak sistematikoki alderatzea da, organizazioari bere errendimendua hobetzeko neurriak hartzen lagunduko dion informazio baliotsua lortzeko.

**Berrikuntza:** ideiak praktikan produktu, zerbitzu, prozesu, sistema edo interakzio sozial berri bihurtzea.

**Bezeroa:** organizazioaren produktuak edo zerbitzuak jasotzen dituen.

**Bikaintasunaren oinarriko kontzeptuak:** EFQM bikaintasun-ereduaren oinarri den funtsezko eta frogatutako printzipioen multzoa.

**Bizkortasuna:** aldaketetara azkar eta eraginkortasunez egokitzeko organizazioaren gaitasuna.

**Dibertsitatea:** organizazioko pertsonen gizabanako bakoitza berdingabea bihurtzen duten ezaugarriak aitortu, hauteman eta aprobetxatzeko egoera da. Dibertsitatea adinarekin, arrazarekin, talde etnikoarekin, sinesteekin, gaitasun fisikoekin eta orientazio sexualarekin lotuta egon daitezke.

**Dirua jartzen duten interes-taldeak:** organizazioan funtsak jartzen dituztenak dira, eta zuzendaritza-taldeak, azkenenean, hauen aurrean erantzun behar du. Enpresa batean jabeak, akziodunak edo inbertsiogileak dira, eta arlo publikoan organizazioari funtsak hornitu edo izendatzeko ardura duten agintari politikok.

**Enplegarritasuna:** lana lortzeko eta mantentzeko pertsona baten gaitasuna da. Hitzaren esanahia aldatu egiten da erabilitako ikuspuntuaren arabera: gizabanakoarentzat egonkortasuna edo mugikortasuna adieraz dezake, eta organizazioarentzat, berriz, malgutasuna.

**Erantzukizunak eskuordetu eta asumitzea (Empowerment):** prozesu honetan gizabanakoek edo taldeek erabakiak hartzeko erantzukizunak bereganatzen dituzte eta beren jardueretan nolabaiteko autonomiaz lan egiten dute.

**Estrategia:** organizazio batek bere xedea eta ikuspegia lortzen ahalegintzeko baliatzen dituen taktikak deskribatzeko goi-mailako plana. Taktika horiek helburu estrategiko eta helburu bihurtzen dira, eta, bat etorrazita, organizazio batek egin behar duena islatzen dute.

**Etengabeko hobekuntza:** prozesuen hobekuntza jarraitua, gero eta handiagoa den aldaketaren bitartez errendimendu-maila bikainak lortzea ahalbidetzen duena.

**Ezagutza:** pertsona batek esperientzia praktikoaren eta prestakuntzaren bidez bereganatutako esperientzien eta trebetasunen multzoa da, eta gai bati buruzko ezagutza teoriko eta/edo praktikoa inplikatzeko du. Datuak berez egintzak dira eta informazioa testuinguru batean ikuspuntu jakin batekin lortutako datuak; ezagutza, aldiz, jarraibideak dituen eta ekintzak burutzea ahalbidetzen duen informazioa da.

**Gizartea:** organizazioaz kanpoko azpiegitura soziala, organizazioaren eraginpean egon daitekeena.

**Helburua:** organizazio batzuek xede edo ikuspegi terminoen ordez erabiltzen dute.

**Ikaskuntza-sareak:** elkarrekin aktiboki ikasteko informazioa, ezagutza eta esperientzia partekatzen dituzten eta helburu edo interes bera duten pertsona-taldeak.

**Ikuspegia:** organizazio bat epe luzeko etorkizunean lortzen ahalegintzen dena da. Bere helburua da gidari argia izatea unean unean eta etorkizunean zer egin erabakitzeko. Xedearekin batera estrategien eta politiken oinarria da.

**Ikuspuntua:** zerbait gertatzeko modua edo era, orokorra. Ikuspuntua osatzen dute prozesuek eta jarduerak egituratuak, printzipio eta politiken esparru batean integratuta.

**Interes-taldeak:** organizazioan eragina izan dezakeelako edo organizazioak berarengan eragin dezakeelako organizazioan interes zuzena edo zeharkakoa duen pertsona, taldea edo organizazioa. Kanpoko interes-taldeen adibideak dira jabeak (akziodunak), bezeroak, hornitzaileak, bazkideak, gobernu-agentziak eta komunitatearen edo gizartearen ordezkariak. Barruko interes-taldeak dira, adibidez, organizazioa osatzen duten pertsonak edo pertsona-taldeak (kusi, gainera, "dirua jartzen duten interes-taldeak").

**Jardunbide egokiak/egokienak:** emaitza apartak lortzera bideratutako ikuspuntuak, politikak, prozesuak edo metodoak. Zaila denez "egokiena" zer den definitzea, organizazio gehienek nahiago izaten dute "jardunbide egokiak" terminoa erabili. Organizaziotik kanpora jardunbide egokiak aurkitzeko modu bat benchmarking-a da, edota kanpoko ikasketa-jarduerak.

**Kapital intelektual:** organizazioaren balioa da, kontabilitate tradizionalen jasota ez dagoena. Organizazio baten aktibo ez-materialak biltzen ditu bere baitan eta, askotan, merkatuko balioaren eta kontabilitateko balioaren arteko aldea izaten da.

**Konparazioak:** organizazio baten errendimendua edo prozesua beste batenarekin alderatzeko erabilitako datuak.

**Kudeaketa-sistema:** prozesuen, errendimendu edo emaitza adierazleak eta prozesuak eta hobekuntza kudeatzeko sistemen eskema orokorra, organizazioak bere xedea eta ikuspegia gauza ditzakeela bermatzeko erabiltzen dena.

**Kultura:** organizazio bateko pertsonen eta taldeen partekatutako balio eta arau multzo espezifikoak da, eta euren artean eta organizaziotik kanpoko interes-taldeen elkar eragiteko modua kontrolatzen du.

**Liderrak:** organizazioan interes zilegia duten guztien interesak eta jarduerak koordinatzen eta orekatzen dituzten pertsonak.

**Mugikortasuna:** lana edo lanaren kokapena aldatzeko pertsonen borondatea eta gaitasuna.

**Negoio-eredua:** balioa sortzen eta ematen duten elementuak dira, eta normalean izaten dira organizazioaren balio-proposamena, irabaziak nola lortzen dituen eta bere oinarritzko baliabideak edo prozesuak zein diren.

**Oinarritzko kompetentzia:** ongi gauzatutako barne jarduera edo gaitasuna, organizazioa lehiakorra, errentagarria edo eraginkorra izateko erabakigarria dena.

**Oinarritzko prozesuak:** organizazioaren estrategia gauzatzeko eta balio-katearen palanka gisa erabiltzeko garrantzi handia duten prozesuak.

**Organizazio baten gobernu:** organizazio bateko agintearen eta kontrolaren eskema orokorra, legearen, ekonomiaren, finantzen eta etikaren arloko betebeharrak betetzen laguntzen diona.

**Organizazioaren bizkortasuna:** sortzen den edozein mehatxu edo aukeraren aurrean behar bezala erantzuteko eta egokitzeko gaitasuna.

**Organizazioaren gaitasuna:** organizazioak helburu jakinak lortzeko duen abilezia eta gaitasuna da. Organizazioak areagotu egin dezake bere gaitasuna, esate baterako, kanpoko aliantzen bidez, ikasketa-jardueren eta garapenaren bidez edo ezagutza, kompetentzia, esperientzia, baliabide eta prozesu garrantzitsuak bereganatuz.

**Pertsonak:** organizazioan lan egiten duten gizabanako guztiak (lanaldi osoan edo partzialean, borondatezko langileak barne direla); maila guztietako liderrak ere talde honetan sartzen dira.

**Pertzepzioa:** interes-taldeek organizazioaz duten iritzia.

**Produktuak:** fabrikazio edo ekoizpen prozesuen bidez lortutako ondasunak, eta kontsumitu eta erabiltzeko bideren batetik banatzen edo merkaturatzen direnak. Zentzu zabalean produktuak ondasun-multzo zabala dira, produktu bereziak ez direnetatik hasi eta instalazio konplexuetara arte (eraikinak, plantak edo lantegiak).

**Prozesua:** jarduera baten irteera beste baten sarrera bihurtzeko elkarrengaitan duten jardueren multzoa. Prozesuek balioa erantzen dute sarrerako elementuak emaitza bihurtuz, baliabideak erabilia.

**Sormena:** produktu, zerbitzu, prozesu, sistema edo interakzio sozial berri edo hobetuetarako ideiak sortzea da.

**Xedea:** organizazioaren helburu nagusia edo izateko arrazoia deskribatzen duen adierazpena, interes-taldeek egiaztatua.

# Esker ona

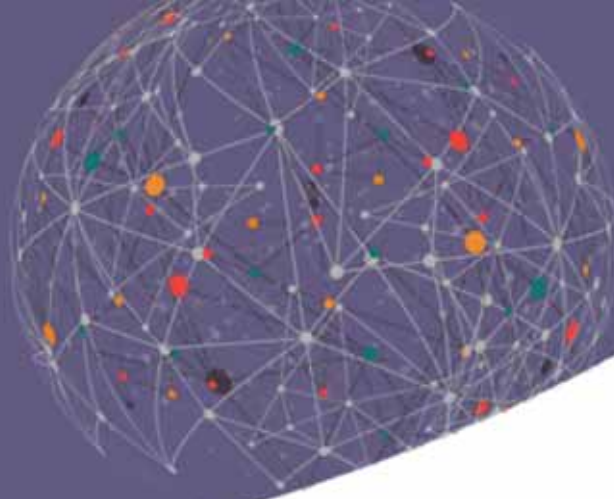
EFQM bikaintasun-eredua 2012an eguneratu zen iturri ezberdinetatik egindako ekarpenei esker, eta gidaritzataldeko kideek, interes-talde ezberdinak ordezkatzan dituen aditu taldeak, alegia, integratu zituzten.

- EFQM ebaluatzaileen izenean, Andre van der Geest (PostNL) eta Christian Forstner (CF YourAdvantage).
- EFQMko bazkide nazionalen izenean, Juan de Dios Calatrava (Club Excelencia en Gestión).
- Sektore pribatuko EFQMko kideen izenean, Mia Goetvinck (Ricoh).
- Sektore publikoko EFQMko kideen izenean, Anna Beker (Dzierzoniowko udala) eta Paul Evans (Liverpool John Moores University).
- EFQMko prestatzaileen izenean, Chris Hakes (Leadership Agenda Network) eta GeoffCaner (PACE Performance).
- EFQMren izenean, Matt Fisher, Paul Gemoets eta Pierre Cachet.

Ehunka pertsonak lagundu badute ere eredua berrikusten, gidaritzataldeko kideek bereziki eskertu nahi dute proposamenak eta zirriborroak berrikustean hainbat pertsonak egindako oharrak eta feedbacka, eta jarraian daude aipatuta ordena alfabetikoan.

Aad Streng, Alain Smadja, Andre Haynes, Andre Moll, Andreas Dalluege, Andreas Schmidt, Antony Spanos, Briu Marie Olsson, Celal Se-kin, Clarre Ford, Dayvon Goodsell, Dieter Butz, Detlef Bohle, Gerhard Leu, Guy Peeters, Ian May, Jacqueline van Rijswijk, Jacques Segot, Janni Lober, Jean Bastien, Jill Weatherill, Johann Simmel, Juan Garcia del Valle, Karmen Kern Pioan, Kaus Garbers, Laurie Bradley, Lena Tzavara, Lene Lindholm, Lway Nackasha, Maid Abbassi, Mane-Odile Vanneraud, Mari Webster, Mamn Brander, Mike Gallagher, MozhganSadr; Nicole Mayer. Norman Hughes, Paulina Ancheva, Peter Hull, Rafael Abajo, Robert Leloup. Roland Lochner, Sally Green, Shawqi Sajwani, Susanne Kaldschmidt, Tarn Jarvinen, Thierry Kieffer, Thomas Bauerle, Walter Felchlin, Walter Ludwig.

# KUDEAKETA BAIKAIN TASUN SARE GLOBAL BATEAN PARTE HARTU



**50.000**

Mundu osoan, 50.000 erakunde baino gehiagok EFQM eredua erabiltzen dute

**2.000**

2.000 erakunde baino gehiagok bikaintasun EFQM zigilua lortu dute Espainian

**300**

300 EFQM ebaluatzaile akreditatu baino gehiago Espainian

**48**

EFQM-ren partner sare globala mundu osoko 40 herrialdeetako 48 partner-ek osatzen dute



*ALSAn, bikaintasuna gure balio korporatiboen parte da, horregatik, EFQM zigilua lortzea garrantzitsua denez, guretzat, ereduak erakundeen kudeaketan dakartzan aldaketa eta transformazioa garrantzitsuena da; honek hobekuntza jarraiaren bidean jartzen gaitu*



**Francisco Iglesias**  
Consejero Delegado, GRUPO ALSA



*Nazioarteko onespren honek gauzak ondo egiten ari garela egiaztatzen du. EFQM 500+ zigilua, zein EFQM Excellence Award-a, ez dira helburuak, ibilbideak baizik. Bikaintasun EFQM eredua tresna zehatz eta erabakigarri bezala azaltzen da, eta azterketa jarrai baten esku jartzea, herritarrei onura gehien ekartzen dien norabidea jarraitzen ari garela bermatzeko modu onena da*



**Ignacio García de Vinuesa**  
Alcalde, AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

## Compartiendo y mejorando juntos



**CLUB  
EXCELENCIA  
EN GESTIÓN**

Club Excelencia en Gestión erakundeek kudeaketa hobetzeko gaitasuna ematen dien enpresa elkarte bat da, elkarte hauen arrakasta denboran zehar mantentzen lagunduz. Espainian, 1994tik, EFQM-ren ordezkari ofizial bakarra da eta 230 bazkide baino gehiagok osatzen dute. Bazkideak oso sektore ezberdinetatik datoz eta tamaina oso ezberdinak dauzkate, eta gaur egun BPG-aren % 20 eta IBEX35-aren % 25 adierazten dute.

Club Excelencia en gestión-tik gure bazkideei, eta gizarteari oro har, erakundeen kudeaketa eta emaitzak hobetzeko, beste profesionalekin konektatzeko eta kontaktu sarea zabaltzeko, erakundeari ikusgaitasuna emateko eta lorpenak eta emaitza bikainei esker ezagutzera emateko gaitasuna ematen diegu.

### Ezagutza partegatu eta kudeaketa eta erakundearen emaitzak hobetu



### beste profesionalekin Konektatu eta zure hontaktuen sarea zabaldu



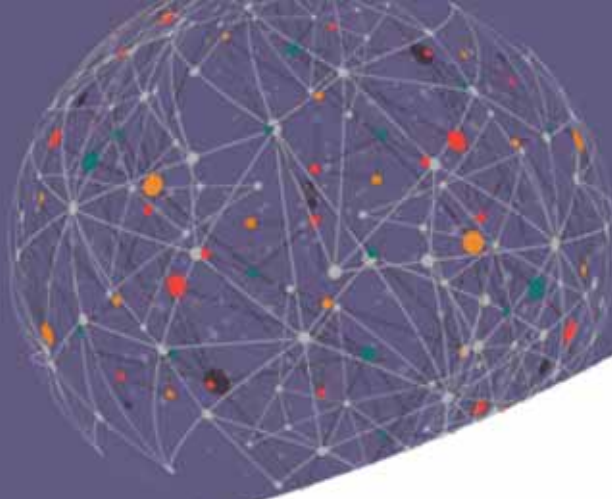
### Onespena Izatea zure erakundearen emaitza onak direla eta



### Zure Erakundeari ikusgaitasuna ematea



# BIKAINTRASUNERA KO BIDEA



## Nola hasi?

Bikaintasunerako bidean arrakasta izateko eta merezi duzun EFQM onespena lortzeko, pauso hauek jarraitzea gomendatzen dizugu:



## EFQM prestakuntza

Interes gehien sortzen dizun prestakuntza zein den erabaki, zure beharren arabera eta zure elkarrearen beharrak kontuan hartuz:

### EFQM kudeatzailea:

- EFQM ereduaren ezagutzea
- Kudeaketa hobetzeko tresna gisa, honen onura ulertzea
- Onurei buruzko argudioak edukitzea, elkarre barneko beste pertsonari konbentzitzeko

### Nola hobetu bikaintasun maila:

- Zure erakundearen barruan, EFQM-n oinarritutako hobekuntza proiektu baten buru izatea
- Kudeaketa hobekuntza taldeetan parte hartzea
- Bikaintasun EFQM markan interesa duten erakundeak

EFQM-ren prestakuntza ofizial guztia Club de Excelencia en Gestión-ek ematen du, gure EFQM – REDEX aditu sarearekin batera, 70 lizentziadun ofizial baino gehiagok osatua. Zalantzarik baduzu, jar zaitez gurekin harremanetan hurrengo helbide elektronikoa erabiliz: [formación@clubexcelencia.org](mailto:formación@clubexcelencia.org)

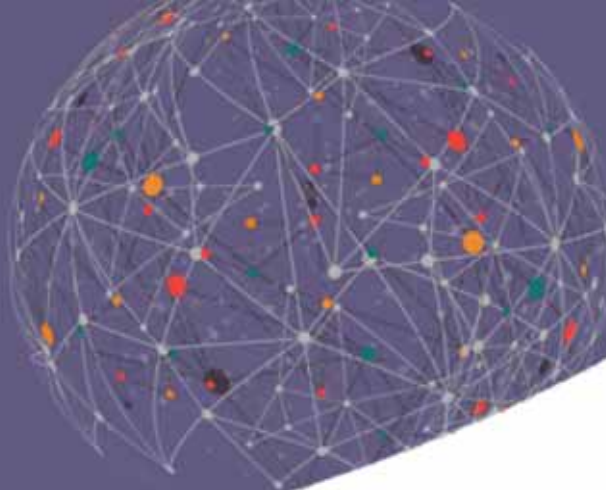
### EFQM memoria bat egitea:

- Bikaintasun EFQM markan interesa duten erakundeak
- EFQM memoria idazketa proiektu batean parte hartzea edo proiektuaren buru izatea
- Erakundeei EFQM memoria idazten laguntzen dieten aholkulariak

### EFQM Ebaluatzaile nazioarteko ziurtagiria:

- Zure erakundearen barruan, EFQM-n oinarritutako hobekuntza proiektu baten buru izatea
- Elkarreari aholku ematea haien bikaintasunerako bidean zehar
- Beste elkarrekin jardunbide egokietatik ikastea

# EFQM ONESPENA



## Markatu diferentzia eta nabarmendu zure kudeaketa bikaina

Kudeaketa bikaina irimotasunari eta erakundea osatzen duten pertsona guztien parte-hartzeari esker lortzen da. Publikoki esfortzu hau onesteko eta hobekuntza sistematikoa eragiteko modu bikaina EFQM. onespena hautatzea da, gainera, erakundearen etengabeko ikaskuntza sustatzen du eta epe luzeko planen helburu eskuragarriak ezartzen lagunduko dizu.



EFQM onepen bat lortzeak ebaluazio prozesu bat gainditzea dakar, eta prozesu honek zure erakundeari bere etekin maila ezagutzeko eta hobetzeko aukera bikaina eskaintzen dio.

Markatu diferentzia eta nabarmendu zure kudeaketa bikaina. EFQM onespena, zure erakundearentzako eta zure interes taldeentzako onurak

- Zure erakundearen benetako etekin maila erakusten du.
- Zure kudeaketa hobetzeko aukerak ezagutzen eta lehenesten laguntzen du.
- Nongotar sentimendua sorrarazten du erakundearen pertsonen artean eta parte hartzea sustatzen du.
- Bikaintasun kultura iraunkorra sortzen du.
- Zure lorpenak bezero, partner eta pertsoneri erakusten dizkie, eta haien konfiantza finkatzen du.
- Zure erakundearen balioa eta irudia goratzen ditu.
- Nazioarteko onespena eta ikusgaitasuna ematen du.
- Zure lehiakortasuna areagotzen du.

Informazio gehiago jasotzeko, ikusi hurrengo dokumentua: [Reconocimiento EFQM. Marca la diferencia](#). Bestela, jarri gurekin harremanetan hurrengo helbide elektronikoa erabiliz: [sello@clubexcelencia.org](mailto:sello@clubexcelencia.org).







EFQM  
Avenue des Olympiades 2  
1140 Brussels, Belgium  
Tel +32 (2) 775 35 11  
Fax +32 (2) 775 35 35  
info@efqm.org  
www.efqm.org



**CLUB EXCELENCIA EN  
GESTIÓN**

Calle Serrano Galvache, 56  
Edificio Olmo – 3ºB  
28033 Madrid, España  
Tel +34 91 383 62 18  
Fax +32 (2) 775 35 35  
info@clubexcelencia.org  
www.clubexcelencia.org