



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia

**PROZEDURA:**

**PREMIE DIPLOMA BERRITZEKO AUDITORIA (03. b.)**



PREMIE

*2015eko apirilak 1*

## 1. Hitzaurrea

Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomia Sustatzeko Sailaren PREMIE metodologia enpresa txikientzat eta ertainentzat da, eta etengabeko hobekuntzara bideraturiko kudeaketa sistemak ezartzea errazten du.

Gutxi gorabehera urtebete darama lanean enpresak PREMIE kudeaketa ereduan ezartzen, eta lortu duen **Kudeaketa eskuliburuan**, etengabeko hobekuntzara bideraturiko zenbait jardun eta agiri biltzen dira. Hartara, arreta berezia jarri du kultura aldaketan, bezeroarenganako orientazioan eta enpresaren kudeaketa eraginkorrerako mesedegarriak diren tresnen ezarpenean.

Ezarpenaren ondoren, beren kudeaketa sistemaren auditoria egiteko eskaera aurkez dezakete hala nahi duten erakundeek eta enpresek, indarreko prozeduran ezarritakoarekin bat etorriz (PREMIE Diploma emateko auditoriaren prozedura). Sailak egiaztaturiko erakunde batek egiten du auditoria, eta gainditzen duenak PREMIE Diploma eskuratzen du. Ondorioz, **PREMIE enpresen erregistroan** sartzen da (web orri honetan ezagutarazten da: [www.programapremie.net](http://www.programapremie.net)).

**Hiru urteko balioa du PREMIE Diplomak.** Diploma berritu nahi duen enpresa orok (geroago azalduko den kasuan izan ezik) bere kudeaketa sistemaren auditoria berria eskatu beharko du, prozedura honetan azaltzen dena hain zuzen ere.

PREMIE Diploma berritzeko auditoriaren xedea da PREMIEK proposaturiko kudeaketa ereduaren aldetik enpresak duen egoera egiaztatzea, PREMIE enpresen erregistroan hiru urte egin ondoren. Hots, hauxe egiaztatuko litzateke: ***“PREMIE kudeaketa eredia enpresan finkatuta dago eta lagungarria da etengabeko hobekuntzarako”.***

PREMIE kudeaketa ereduak EFQM Eredua erreferentziatzen hartzen duenez gero, PREMIE erregistroko enpresei, baldin eta beren PREMIE Diploma berritzeko unean Euskalit-ek ematen duen saria lortuta badute (**Urrezko Q edo Zilarrezko Q**) PREMIE Diploma berrituko zaie, berritzeko auditoria eskatu behar izan barik, betiere auditoria egiten duen enpresarekin harremanetan jartzen badira Diploma iraugitzeko azken eguna baino lehen eta PREMIE Erregistrokoa izaten jarraitzeko interesa jakinarazten badiote.

## 2. Xedea

Prozedura honen xedea da **PREMIE Diploma berritzeko auditoriak** egiteko jarraitu beharreko sistematika azaltzea.

## 3. Hedadura

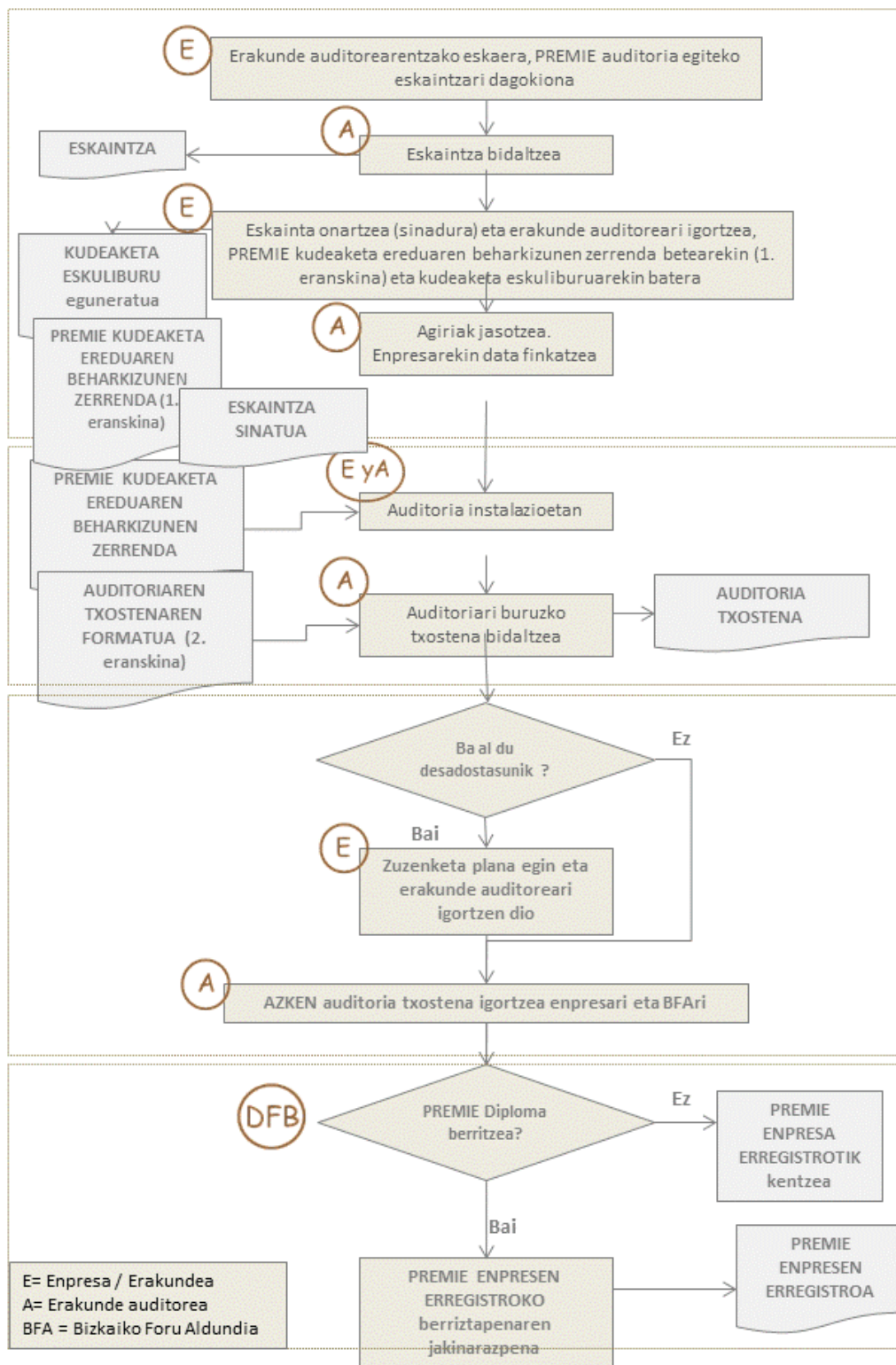
PREMIE Diploma lortzen duten enpresei egiten zaizkien kudeaketa sistemen auditoriei aplikatu behar zaie prozedura, betiere, Diplomaren baliozko 3 urteko epealdia igarotakoan, Diploma berri eta PREMIE enpresen erregistrokoa izaten jarraitu nahi badute.

## 4. Erreferentziak

- PREMIE Kudeaketa eredua
- PREMIE Ebaluazio gida
- EFQM Bikaintasun eredua

## 5. Garapena

Jarraian, **PREMIE Diploma berritzeko auditoriaren prozesuaren fluxu-diagrama** azalduko dugu:



## 1. AUDITORIA PRESTATZEA

PREMIE Diplomaren mugaeguna baino hiru hilabete lehenago, Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomia Sustatzeko Sailak gutuna, posta elektronikoa edo mezu automatikoa igortzen du programaren web orritik bere Diploma berritu beharra duela gogorarazteko enpresari edo erakundeari. Enpresak Sailari jakinarazten dio Diploma berritzeko edo ez berritzeko erabakia **mugaeguna baino lehen** eta, mugaegun hori igarotakoan, **gehienez 6 hilabete** ditu berritzeko auditoria gainditzeko. **Epe horretan lortu ezean, PREMIE erregistraturiko enpresa izateari utziko dio.**

Bestalde, berritzeko auditoria egiteko data alde batera utzita (hots, luzapena erabiliz edo erabili gabe), aurreko datari eutsiko dio emango den PREMIE Diploma berriaren indarraldiak:

Adibidea:

XYZ enpresaren PREMIE Diplomaren iraungipen-data: 2007/06/05

XYZ luzapenarekin, 2007/12/5era arte du Diploma berritzeko.

Diploma berriaren baliozkotasun-data (auditoria gainditu ondoren): 2010/06/05

Auditoria egingo duen enpresarekin jarriko da harremanetan bere PREMIE Diploma berritu nahi duen enpresa, auditoriaren nondik-norakoak adosteko. Ondorioz, kontratua izenpetu eta honako agiri hauek bidali behar dira:

- Enpresaren kudeaketa eskuliburu eguneratua, azken urteko informazioa bilduko duena.
- “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”, beteta.

“PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda” (ikusi **1. eranskina**) izeneko agiriaren bidez, auditoriak eskatu beharreko beharkizunez gain, bere kudeaketa sistemari buruzko gogoeta egiten lagundu nahi zaio enpresari. Hauexek azalduko dira agirian:

- Auditorian egiaztatu beharreko ekintzen zerrenda (beharkizunak), modulutan taldekatuta.
- Enpresak ekintza egiteko espero den maiztasuna. Kasu honetan, urteko aldizkakotasuna proposatzen da zenbait ekintzatarako, eta beste batzuetan, gutxienez behin egitea enpresa PREMIE enpresen erregistrokoa izan den hiru urteko epealdian.
- Enpresak bi lauki ditu ekintza egin duen edo ez (BAI—EZ) adierazteko.
- Eta hutsik dagoen atal bat, **EBIDENTZIAK** izenekoa, eta enpresak bete egin beharko ditu beharkizun bakoitzeko honako informazio hau:

- Enpresak PREMIE enpresen erregistroan izan den 3 urteko epean egin dituen jardueren deskribapena, eta bereziki azpimarratuko dira **lorturiko hobekuntzak**. Kontua ez da ekintza egin den ala ez, baizik eta beharkizun bakoitzarekin loturiko ataza burutuak zehaztu behar dira. Jarduera horri esker, bidean pausaldi bat egin ahal izango du gerentziak (eta bere taldeak), eta ezarrita duen kudeaketa sistemari buruzko gogoeta egin.
- Ekintza burutzeko aldizkakotasuna.
- Enpresan planteaturiko beharkizunarekin loturiko agiriak, erregistroak, formatuak, etab. izendatzea.
- Beharkizun gisa planteatzen diren ekintzak burutzeko arduradunak (auditoriaren egunean zuzenean zeini galdetu jakiteko).
- Baldin eta dokumentatu gabeko ekintzak burutu badira beharkizunen batean, agiri horretan ere izendatzea gomendatzen da.

Erakunde auditoreak kudeaketa eskuliburua berrikusten du, baita enpresak emandako “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrendak” dakartzan argibideak ere. Nahikoa zehaztuta ez dagoela irizten bazaio, beste bertsio bat eska diezaioke enpresari, burutuko ekintzen azalpen zehatzagoak eta lorturiko emaitzak izango dituen.

Fase honetan aurkezturiko dokumentazioa berrikusitakoan, erakunde auditorea enpresarekin jartzen da harremanetan, berriztapenerako auditoriaren eguna ezartzeko, auditoria-enpresaren instalazioetan.

## 2. BISITA eta AUDITORIA ENPRESARI

Honako hau egiaztatzean datza berritzeko auditoria enpresaren instalazioetan: **PREMIE kudeaketa eredu finkatuta egongo dela enpresan eta lagungarria dela etengabeko hobekuntzarako**. Hauexek egiaztatuko dira:

- Enpresa kudeatzeko sistemaren mantentze-maila.
- Enpresa erregistrokoa izan den 3 urteko epealdian egin dituen jarduketak, hain zuzen ere etengabeko hobekuntzaren bidean aurrera egitea ahalbidetu diotenak.
- Enpresako pertsonen partaidetza-maila: enpresan oro har dagoen giroa, panelei begiratu, instalazioen egoera, azaldutako informazioa eta enpresako pertsonen PREMIE kudeaketa ereduari buruz duten jakintza, jarrera eta konpromiso-maila.
- Enpresak ezarri dituen adierazleak (prozesu eta emaitzen adierazleak) eta enpresak horiek erakartzeko, tratatzeko eta aztertze zehazturiko modua.

Horretarako, “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda” delakoan zehazturiko ekintzak eta emaitzak egiaztatuko dira:

1. Enpresan benetan ezarri dauden: nahasgarriak izan daitezkeen alderdiak edo garatu ez direnak argituko dira.
2. Enpresak enuntziaturiko ekintzen hedadura-maila.
3. Bereziki esanguratsuak diren indarguneak edo zalantzaren bat dutenak, etab.

Egiaztapena egiteko, elkarrizketak egingo dira gerentziarekin eta hainbat ataletako langileekin, agiriak berrikusiko dira, prozesuak behartuko dira, jarduerak egiaztatu, etab. Enpresara eginiko bisitaldiak **4-5 orduko iraupena izango du gehienez.**

*Eginkizunak:*

<b>Enpresa/Erakundea</b>	<b>Pertsona auditorea</b>
Auditoria egiten duenaren lana erraztea, halako moldez non erraz izango baititu eskura “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”-n dauden ebidentziak eta argibideak.	Enpresan bertan eta ebidentzia objektiboen bidez egiaztatzea “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”-n azaldutako jarduera guztiak benetan ezarrita daudela enpresan. Horretarako, desadostasunak identifikatu eta dokumentatzen ditu “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”-n ezarritako irizpideei dagokienez.

### 3. AUDITORIAREN TXOSTENA

Pertsona auditoreak txostena egiten du auditoria amaitutakoan, eta enpresaren gerentziari igortzen dio hamabost (15) eguneko epearen barruan, enpresari bisita egiten denetik hasita zenbatzen hasita.

Hauexek osatzen dute txostena (ikusi **2. eranskina**):

- “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”-rekiko aurkituriko **DESADOSTASUNAK**. Desadostasuna agertzen da enpresak buruturiko ekintzek “PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda”-n aipaturiko beharkizunak betetzen ez dituztenean.
- **INDARGUNEAK**, auditoria egiten duenak enpresan ongien garaturik dauden iritzitako alderdiak.
- **GOMENDIOAK**, kudeaketa sistema hobetzeko lagungarriak.

Enpresak hilabeteko epea du desadostasunak zuzentzeko, edo egoki iritzitako ekintzak abiarazteko behinik behin, eta “Zuzenketa neurrien plan”-ean aurkeztuko dizkio auditoria egiten duen taldeari. Talde horrek egiaztatu eta azkenean Diploma berritzea edo ez berritzea proposatuko duen azken txostena emango du, betiere proposamen horretarako arrazoiak emanda. Hona hemen Diploma berritzeko jarraitu beharreko

irizpide orokorra: enpresak desadostasunak ez izatea edo, horrelakorik badu, nahikoa konponduta egotea aurkezturiko zuzenketa ekintzen planean. Beharrezkoa izango balitz, PREMIE Diploma berritzeko erabakia atzeratuko da, Planean proposaturiko ekintzak ezarri artean.

Auditoriari buruzko azken txostena enpresari eta Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomia Sustatzeko Sailari igortzen zaie, eta hauxe erabakiko du sail horrek:

- PREMIE Diplomaren berriztapena ematea.
- PREMIE Diplomaren berriztapena ez ematea.

Sailari dagokio PREMIE Diploma emateko azken erabakia hartzea, eta informazio gehigarria eskatu ahal izango dio talde auditoreari, baita enpresari ere egoki irizten dionean ere.

Enpresari eskatuz gero, PREMIE enpresen erregistroan mantenduko da enpresa, eta PREMIE Diplomaren berriztapenaren berri emango zaio enpresari idatziz.

#### **4. PREMIE TALDE AUDITOREA**

Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomia Sustatzeko Sailak ziurtatu egiten du talde auditoreko kideek nahikoa prestakuntza eta esperientzia dituztela enpresen kudeaketan, PREMIE metodologia oso ondo ezagutzen dutela eta enpresan ezartzeko prozesuarekiko independentziari eusten diotela.



## 1. ERANSKINA PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA

Mesedez, bete itzazu zure enpresari dagozkion datu hauek:

<b>ERREGISTRO ZENBAKIA:</b>	
<b>ENPRESA:</b>	
<b>HARREMANETARAKO TELEFONOA:</b>	
<b>HARREMANETARAKO PERTSONAK:</b>	
<b>PERTSONA HORIEN KARGUA:</b>	
<b>PREMIE DIPLOMAREN IRAUNGIPEN-DATA:</b>	
<b>TXOSTEN HAU EGITEKO DATA:</b>	

Adierazi enpresak honako ziurtagiri hauetako bat duen (edo ezartzen ari den) eta eskuratu zen eguna:

	Bai	Ez	Aribidean	Data
ISO 9001:2000				
ISO 14000				
EFQM KONPROMISO DIPLOMA				
BESTE BATZUK (zehaztu):				

Bete agiri hau bete aurreko urteko 20xx/12/31ri dagozkion datu hauek:

Data: 20\_\_/12/31

ENPRESAREN PLANTILLA	Gizon kop.	Emakume kop.	GUZTIRA
Langile finkoak (autonomoak barne)			
Behin-behineko langileak			
Urteko batezko besteko langileak, guztira			

Salmenta kopurua (mila €)	
---------------------------	--

Jarraian, PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda azalduko da eskema batean, eta bertan adieraziko da enpresak ekintza burutzeko espero den maiztasuna: kasu honetan, urteko maiztasuna proposatzen da ekintza jakin batzuetarako, eta beste batzuetan, berriz, gutxienez behin egitea enpresa PREMIE enpresen erregistrokoa izan den hiru urteko epean.

Irakurritakoan, hasi agiri hau betetzen. Ez ahaztu hasierako taula betetzea, ZURE ENPRESARI BURUZ ESKATURIKO DATUEKIN.

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN ERREGISTROKO ZERRENDA (PREMIE Diploma berritzea)	MAIZTASUNA <sup>1</sup>	
	Urtekoa	3 urtekoa
<b>LIDERGOA</b>		
<b>Zuzendaritzaren estiloari eta enpresa-kulturari buruzko ebaluazioa</b>		
Zuzendaritzaren estiloari eta kultura-enpresari buruzko ebaluazioa eta, hala denean, hobetzeko ekintzen ebidentzien gainekoa	X(G)	X(N)
<b>Bezeroen zorroaren azterketa</b>		
Bezeroen zorroa aztertzea eta ondorioen planen ebidentziak egiaztatzea	X(N)	
<b>Bezeroen gogobetetasunaren neurketa</b>		
Bezeroen gogobetetasunari buruzko ebaluazioa, informazioaren azterketa eta, puntuazio txikiak izanez gero, hobetzeko ekintzak ezartzearen eta betearaztearen gaineko ebidentziak	X(G)	X(N)
<b>Enpresaren produktu/zerbitzuen azterketa</b>		
Produktu/zerbitzuen zorroaren azterketa, negozioan duten eragina ebaluatuz, eta ondorioen ebidentziak egiaztatzea	X(G)	X(N)
<b>PERTSONAK</b>		
<b>“Antolamendua, ordena eta txukuntasuna” proiektuak</b>		
5S metodologia ezartzea eta arlo nagusietan lehenago eta ondoren hartutako argazkiak alderatuz lorturiko hobekuntzen ebidentziak (tailerra edota bulegoak, kasuen arabera)	ETENGABEA	
<b>Langileen azterketa, prestakuntza eta trebakuntza</b>		
Funtzioen eta gaitasunen azterketa eta doikuntzen gaineko ebidentzia	X(G)	X(N)
Eskuordetzeko lanen edota azterlanen dedikazioari buruzko azterketa (gomendatua zuzendaritza taldeko pertsoneri edo funtsezkoari eta gerenteari gutxienez, enpresaren egituraren arabera)	X(G)	X(N)
Prestakuntza plana (bertan hartu behar dira kontuan eskuordetze azterlanei buruzko informazioa, langileen inbentarioaren hutsuneak, balio-aniztasun maila...) eta eskuordetzean edota gaitasunetan edo balio-aniztasunean hobekuntza lortu dela egiaztatzea)	X(N)	
<b>Langileen partaidetza</b>		
Langileek hobekuntza-prozesuetan parte hartzeko moduak (kudeaketa prozesuan hobetu beharreko arazoan edota arloen zerrendak edota txartelak, edota lan-bilerak edo hobekuntza-taldeak edo landutako hobekuntza arloen urteko zerrenda...)	ETENGABEA	
<b>Komunikazioa langileekin</b>		
Bide eraginkorrak, formalak edo informalak egotea, langileekin komunikazio ona izan dadin	ETENGABEA	
<b>BALIABIDEAK</b>		
<b>Hornitzaileen kudeaketa</b>		
Hornitzaileen ebaluazioa, datuetan eta ekintzen gaineko ebidentzietan oinarrituta, hala denean	X(G)	X(N)
<b>Finantza-baliabideen kudeaketa</b>		
Emaitzen kontuak egitea eta abiapuntuko egoeren eta hartutako ekintzen azterketaren gaineko ebidentziak, hala denean.	X(N)	
Diru-zaintzaren gaineko kontrol motaren bat egotea	X(N)	

<sup>1</sup> N= Nahitaezkoa, G=Gomendatua, ETENGABEKO= Enpresan etengabe buruturiko ekintzak, PREMIE Diploma ematen denetik

<b>PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA</b>  <b>(PREMIE Diploma berritzea)</b>	<b>MAIZTASUNA</b>	
	<b>Urtekoa</b>	<b>3 urtekoa</b>
<b>PROZESUAK</b>		
<b>Prozesuen kudeaketa</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesuen identifikazioa</li> <li>Funtsezko prozesuen (prozeduren) dokumentazioa, gehienetan fluxu-diagramak erabiliz</li> <li>Prozesuetan hobetzeko ekintzen gaineko ebidentziak</li> </ul>	ETENGABEA	
Adierazle-taula ezartzea (prozesuena edo emaitzena), hauexek bilduko dituenak: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adierazleak (deskripzioa, neurtzeko unitatea...)</li> <li>Neurketarako erreferentziako balioak edota helburuak</li> <li>Neurtzeko maiztasuna</li> <li>Adierazlea sortzeko arduraduna</li> </ul>	ETENGABEA	
Adierazle horiekiko neurketaren ebidentziak eta, bidezkoa bada, doikuntzak ezartzearen gaineko ebidentziak	ETENGABEA	
Neurtzeko sistema berritzearen eta hobetzearen gaineko ebidentziak	ETENGABEA	
Eginiko kontrol jarraibideak eta kalitatezko kontrol erregistroak	ETENGABEA	
Lan aginduak edo fabrikazio aginduak	ETENGABEA	
Prozesuekin loturiko desadostasunak tratatzeko sistema Desadostasun gehienak behin betiko zuzentzearen gaineko ebidentziak	ETENGABEA	
<b>PLANGINTZA</b>		
Gogoeta estrategikorako kanpoko eta barneko informazio-iturri nagusi batzuk ezartzea	X(G)	X(N)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enpresaren egoeraren aldizkako azterketa, aurreko informazioa oinarri hartuta</li> <li>Epe luzerako helburu estrategiko zehatzak ezartzea</li> <li>Urteko helburuak ezartzea</li> </ul>	X(N)	
Aurreko helburuak hedatzea, ekintza planak arduradunak, baliabideak eta loturiko adierazleak identifikatuz	X(N)	
Aurreko ekintza planak abiaraztea eta lorturiko emaitzak neurtzen direla egiaztatzea (emaitza onak edo txarrak diren aintzat hartu barik)	ETENGABEA	
<b>EMAITZAK</b>		
Emaitzen adierazleak daude: <ul style="list-style-type: none"> <li>Emaitza ekonomikoenak</li> <li>Bezeroen gogobetetasunarenak</li> <li>Pertsonen gogobetetasunarenak, segurtasunarenak eta ingurumenarenak</li> </ul>	ALDIZKAKOTASUN A, ADIERALZEAN EZARRITAKOAREN ARABERA	
Arlo nagusiak hartzen ditu bere baitan emaitzak aplikatzeko eremuak, eta behar bezala banatzen dira segmentutan, adibidez, bezeroen, produktu moten eta eremu geografikoaren arabera		
Emaitzen bilakaera egiaztatzea <ul style="list-style-type: none"> <li>Datu ekonomikoenak</li> <li>Bezeroen gogobetetasunarenak</li> <li>Pertsonen gogobetetasunarenak, segurtasunarenak eta ingurumenarenak</li> </ul>	ETENGABEA	
Emaitza negatiboak badira, emaitzak hobetzeko zuzenketa neurrien plana egon behar da		

“PREMIE Diploma berritzeko auditoriaren prozedura”-ren *AUDITORIA PRESTATZEA* atalean aipatzen denez, hauxe da agiri hau egiteko xedea: enpresei laguntzea beren kudeaketa ereduari buruzko **GOGOETA EGIN** dezaten, kudeaketa modulu guztiak bere baitan hartuz eta enpresak PREMIE enpresen erregistroan izan den 3 urteko epealdian burutu dituen ekintzak deskribatuz.

Horretarako, **EBIDENTZIAK** izeneko atala bete behar da, honako informazioa emanez beharkizun bakoitzean:

- PREMIE enpresen erregistroan izan den 3 urteko epealdian enpresan buruturiko jarduerak deskribatzea, betiere **lorturiko hobekuntzak** azpimarratuz. Kontua ez da ekintza burutu den edo ez esatea, baizik eta beharkizun bakoitzarekin loturik eginiko atazak zehaztu behar dira. Jarduera horri esker, bidean pausaldi bat egin ahal izango du gerentziak (eta bere taldeak), eta ezarrita duen kudeaketa sistemari buruzko gogoeta egin.
- Ekintza burutzeko aldizkakotasuna.
- Planteaturiko beharkizunarekin loturik enpresan erabiltzen diren agiriak, erregistroak, formatuak, etab. izendatzea.
- Beharkizun gisa planteaturiko ekintzak burutzeko arduradunak (auditoriaren egunean zuzenean zeini galdetu jakiteko).
- Baldin eta erregistroren batean dokumentatu gabeko ekintzak burutu badira, agiri horretan ere izendatzea gomendatzen da.

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN  BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**LIDERGOA****Zuzendaritzaren estiloari eta enpresa-kulturari buruzko ebaluazioa**

Zuzendaritzaren estiloari eta enpresa-kulturari buruzko ebaluazioa eta, hala denean, hobetzeko ekintzen gaineko ebidentziak

X(G)

X(n)

**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN  BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**LIDERGOA****Bezereen zorroaren azterketa**

Bezereen zorroa aztertea eta ondorioen ebidentziak egiaztatzea

X(N)

**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN  BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>LIDERGOA</b>				
<b>Bezeroen gogobetetasunaren neurketa</b>				
Bezeroen gogobetetasunari buruzko ebaluazioa, informazioaren azterketa eta, puntuazio txikiak izanez gero, hobetzeko ekintzak ezartzearen eta burutzearen gaineko ebidentziak	X(G)	X(N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>LIDERGOA</b>				
<b>Enpresaren produktu/zerbitzuen azterketa</b>				
Produktu/zerbitzuen zorroaren azterketa, negozioan duten eragina ebaluatuz, eta ondorioen ebidentziak egiaztatzea	X(G)	X(N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				



PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PERTSONAK</b>				
<b>“Antolamendu, ordena eta txukuntasuna” proiektuak</b>				
5S metodologia ezartzea eta arlo nagusietan lehenago eta ondoren hartutako argazkiak alderatuz lorturiko hobekuntzen ebidentziak (tailerra edota bulegoak, kasuen arabera)	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PERTSONAK</b>				
<b>Langileen azterketa, prestakuntza eta trebakuntza</b>				
Funtzioen eta gaitasunen azterketa eta doikuntzen gaineko ebidentzia	X(G)	X(N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eskuordetzeko lanen edota azterlanen dedikazioari buruzko azterketa (gomendatua zuzendaritza taldeko pertsoneri edo funtsezkoari eta gerenteari gutxienez, enpresaren egituraren arabera)	X(G)	X(N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestakuntza plana (bertan hartu behar dira kontua eskuordetze azterlanei buruzko informazioa, langileen inbentarioaren hutsuneak, balio-aniztasun maila...) eta eskuordetzean edota gaitasunetan edo balio-aniztasunean hobekuntza lortu dela egiaztatzea)	X(N)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PERTSONAK</b>				
<b>Langileen partaidetza</b>				
Langileek hobekuntza-prozesuetan parte hartzeko moduak (kudeaketa prozesuan hobetu beharreko arazoan edota arloen zerrendak edota txartelak, edota lan-bilerak edota hobekuntza-taldeak edota landutako hobekuntza arloen urteko zerrenda...)	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PERTSONAK</b>				
<b>Komunikazioa langileekin</b>				
Bide eraginkorrak, formalak edo informalak egotea, langileekin komunikazio ona izan dadin	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>BALIABIDEAK</b>				
<b>Hornitzaileen kudeaketa</b>				
Hornitzaileen ebaluazioa, datuetan eta ekintzen gaineko ebidentzietan oinarrituta, hala denean	X(G)	X(N)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>BALIABIDEAK</b>				
<b>Finantzabideen kudeaketa</b>				
Emitzen kontuak egitea eta abiapuntuko egoeren eta hartutako ekintzen azterketaren gaineko ebidentziak, hala denean.	X(N)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>BALIABIDEAK</b>				
Finantza bideen kudeaketa				
Diru-zaintzaren gaineko kontrol motaren bat egotea	X(N)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PROZESUAK</b>				
Prozesuen kudeaketa				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesuen identifikazioa</li> <li>Funtsezko prozesuen dokumentazioa (prozedurak), horietako gehienetan fluxu-diagramak erabiliz</li> <li>Prozesuetako hobekuntzako ekintzen gaineko ebidentziak</li> </ul>	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				



<b>PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA</b>	<b>MAIZTASUNA</b>		<b>Beharkizunak betetzen dira?</b>	
	<b>Urtekoa</b>	<b>3 urtekoa</b>	<b>BAI</b>	<b>EZ</b>
<b>PROZESUAK</b>				
<b>Prozesuen kudeaketa</b>				
Lau adierazle ezartzea (prozesuenak edo emaitzenak), hauexek bilduko dituztenak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adierazleak (deskripzioa, neurtzeko unitatea...)</li> <li>• Neurketarako erreferentziako helburuak/balioak</li> <li>• Neurtzeko maiztasuna</li> <li>• Adierazlea sortzeko arduraduna</li> </ul>	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PROZESUAK</b>				
Prozesuen kudeaketa				
Adierazle horiekin neurtzearen gaineko ebidentziak eta, bidezkoa bada, doikuntzak hartzearen gaineko ebidentziak	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neurtzeko sistema berrikustearen eta hobekuntzaren ebidentziak	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**PROZESUAK**

## Prozesuen kudeaketa

Eginiko kontrol jarraibideak eta kalitateko kontrol-erregistroak

ETENGABEA

**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PROZESUAK</b>				
Prozesuen kudeaketa				
Lan aginduak edo fabrikazio aginduak	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>PROZESUAK</b>				
Prozesuen kudeaketa				
Prozesuekin loturiko desadostasunak tratatzeko sistema. Desadostasun gehienak behin betiko zuzentzeko ebidentziak.	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**PLANGINTZA**

Gogoeta estrategikorako barneko eta kanpoko informazio-iturri nagusiak ezartzea.

X(G)

X(N)



**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

<b>PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA</b>	<b>MAIZTASUNA</b>		<b>Beharkizunak betetzen dira?</b>	
	<b>Urtekoa</b>	<b>3 urtekoa</b>	<b>BAI</b>	<b>EZ</b>

**PLANGINTZA**

- Enpresaren egoerari buruzko aldizkako azterketa, aurreko informazioa oinarri hartuta
- Epe luzerako helburu estrategiko zehatzak ezartzea
- Urteko helburuak ezartzea

X(N)



**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**PLANGINTZA**

Aurreko helburuak hedatzea, ekintza planak, arduradunak, baliabideak eta loturiko adierazleak identifikatuz

X(N)

**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**



PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ

**PLANGINTZA**

Aurreko ekintza planak abiaraztea eta lorturiko emaitzak neurtzen direla egiaztatzea (emaitza onak edo txarrak diren aintzat hartu barik)

ETENGABEA

**EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)**

<b>PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA</b>	<b>MAIZTASUNA</b>		<b>Beharkizunak betetzen dira?</b>	
	<b>Urtekoa</b>	<b>3 urtekoa</b>	<b>BAI</b>	<b>EZ</b>
<b>EMAITZAK</b>				
Emaizten adierazleak daude: <ul style="list-style-type: none"> <li>Emaizta ekonomikoenak</li> <li>Bezeroen gogobetetasunarenak</li> <li>Pertsonen gogobetetasunarenak, segurtasunarenak eta ingurumenarenak</li> </ul> <p>Arlo nagusiak hartzen ditu bere baitan emaitzak aplikatzeko eremuak, eta behar bezala banatzen dira segmentutan, adibidez, bezeroen, produktu moten eta eremu geografikoaren arabera.</p>	ADIERAZITAKOAREN ARABERA EZARRITAKO ALDIZKAKOTASUNA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

PREMIE KUDEAKETA EREDUAREN BEHARKIZUNEN ZERRENDA	MAIZTASUNA		Beharkizunak betetzen dira?	
	Urtekoa	3 urtekoa	BAI	EZ
<b>EMAITZAK</b>				
Emaidzen bilakaera egiaztatzea: <ul style="list-style-type: none"> <li>Emaidza ekonomikoenak</li> <li>Bezeroen gogobetetasunarenak</li> <li>Pertsonen gogobetetasunarenak, segurtasunarenak eta ingurumenarenak</li> </ul> Emaidza negatiboak badira, emaitzak zuzentzeko zuzenketen ekintzen plana egon behar da	ETENGABEA		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EBIDENTZIAK (Erregistroan izan den 3 urteko epealdian eginiko jardueren deskripzioa; ekintzen aldizkakotasuna; arduradunak; dokumentazioa; loturiko erregistroak, etab.)</b>				

## II. ERANSKINA: PREMIE DIPLOMA BERRITZEKO AUDITORIAREN TXOSTENA

ENPRESA:	
HELBIDEA:	
HARREMANETARAKO TELEFONOA:	
SOLASKIDEA ENPRESAREKIN:	
KARGUA:	
AUDITOREA:	
PREMIE DIPLOMAREN BALIOZKOTASUN-DATA:	
AUDITORIA EGIN DENEKO DATA:	

**DESADOSTASUNA** agertzen da enpresak buruturiko ekintzek "PREMIE kudeaketa ereduaren beharkizunen zerrenda"-n aipaturiko beharkizunak betetzen ez dituztenean.

**INDARGUNEAK**, auditoria egiten duenak enpresan ongien garaturik dauden iritzitako alderdiak.

Auditoria egiten duen enpresak buruturiko ekintzak dira –garrantzi handiagokoak edo txikiagokoak- **GOMENDIOAK**, bere kudeaketa hobetzeko bidean aurrera egiteko.

Enpresak "Zuzenketa plana" eman beharko du, txosten honetan azaldutako DESADOSTASUNAK konpontzeko.

Txostena egindakoan, 30 eguneko epea dute Plana egiteko, eta auditoria egin duen enpresari igorri beharko zaio.

### DESADOSTASUNAK

MODULUA	DESADOSTASUNA	ARGUDIOAK

### INDARGUNEAK

MODULUA	ARGUDIOAK

### GOMENDIOAK

MODULUA	ARGUDIOAK

### OHARRAK:

**Auditoriaren emaitza:**

ZUZENKETA PLANA JASO DENEKO DATA (EGOKIA BADA)

AUDITORIAREN AZKEN GOMENDIOA:

PREMIE DIPLOMAREN BERRIZTAPENA

BAI

EZ

DATA ETA SINADURAREN SINADURA: