



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica

## P.05 PROZEDURA

### PREMIE DIPLOMA EMATEKO AUDITORIA (v.09)

---



*Prozedura hau 2006ko uztailaren 1ean sartu da indarrean*

## 1. Helburua

Prozedura honen helburua **PREMIE diploma emateko auditoriak** egiteko jarraitu behar den sistema azaltzea da, auditoria prozesu objektiboa ezartzeko. Halaber, inplikaturiko eragileak eta bakoitzaren eginkizuna ere azaltzen dira.

## 2. Aplikazio eremua

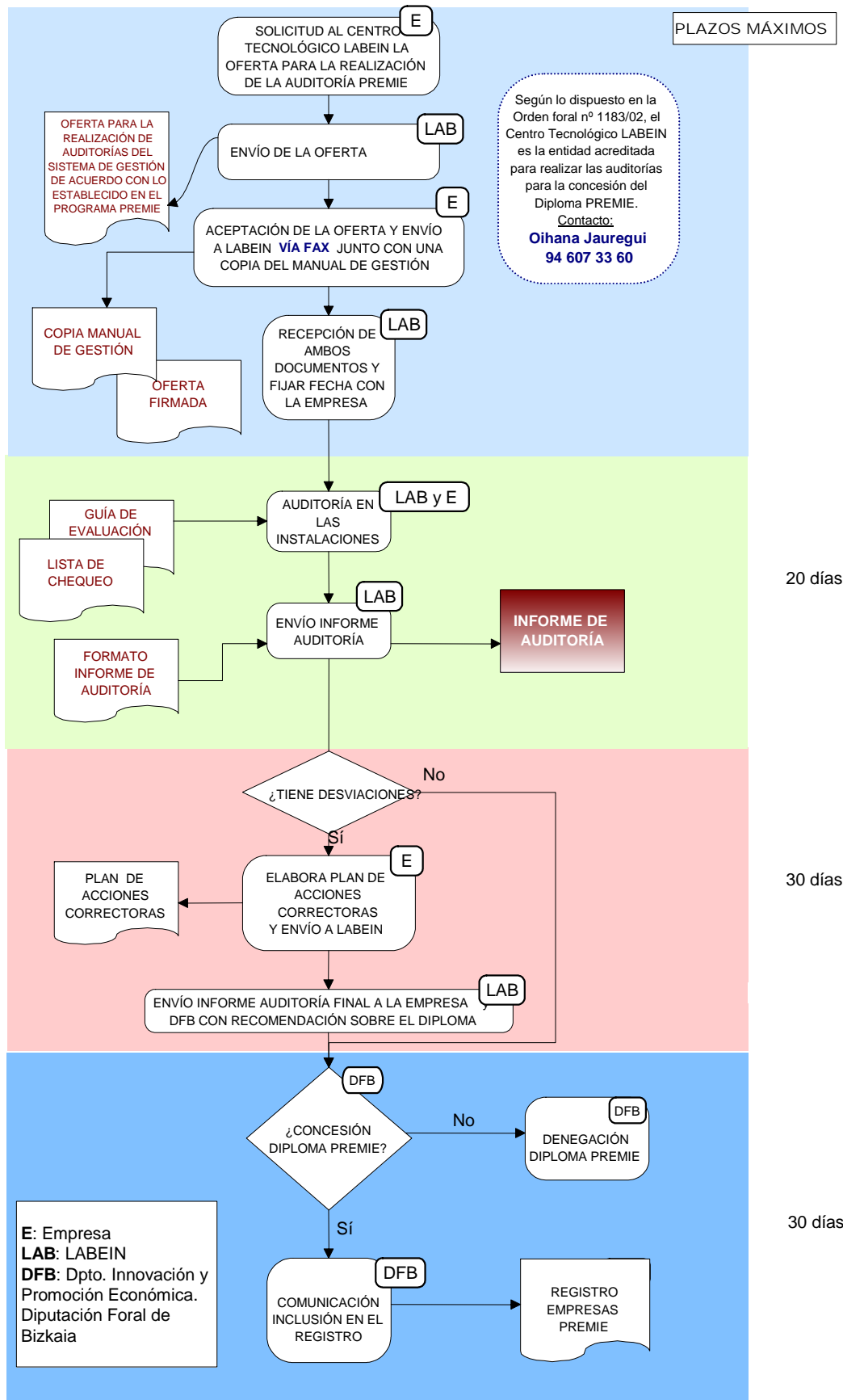
Kudeaketa sistemako auditoria guztiei aplikatzeko modukoa da, hau da, enpresako ezarkuntza fasearen ostean, PREMIE diploma emateko egiten diren auditoria guztiei.

## 3. Erreferentziak

- PREMIE eskuliburua (kudeaketa-eredua)
- PREMIEn ebaluazio-gida
- EFQM bikaintasun-eredua
- ISO 10011: 2000 araua. "kalitate sistemen auditoriak egiteko gomendioak".
- "PREMIE kudeaketa-ereduaren baldintzen zerrenda. Finkapen-fasea"
- PREMIE v01 diploma berritzatzeko prozedura

## 4. Garapena

Ondoren, **PREMIE diploma emateko auditoria prozesuko** jario-diagrama azalduko dugu.



PREMIE programa ezarri ondoren, nahi duten enpresek euren kudeaketa-sistemaren auditoria eska dezakete, PREMIE metodologiaren ezarkuntza maila ebaluatzeko. Hau da, auditoria EZ da derrigorrezkoa.

Auditoria hori Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak egiaztaturiko erakunderen batek egin beharko du<sup>1</sup>.

Auditoria gainditzen duten enpresek PREMIE diploma jaso eta **PREMIE ENPRESEN ERREGISTROA** deritzonaren barruan sartuko dira. Erregistro horren barruko enpresek PREMIE programako bigarren fasera igaroko dira: finkapen fasea.

Auditoria teknikari gaituek egingo dute, programa enpresan ezartzeko orduan parte hartu ez duten teknikariek.

PREMIE diploma emateko auditorian egiaztatu egiten da enpresak ezarri egin duela programa. Horretarako, egiaztatu egin behar da enpresak kudeaketa-eskuliburua duela (*euskarri dokumentalean* eta *informatikoan*) eta, bertan, metodologiak planteaturiko erabakiak, jarduketak nahiz datuak adierazita daudela, proposaturiko formatuan edo horren baliokidea den beste formaturen batean, eta horiek gaurkoturik daudela<sup>2</sup>. Hau da, PREMIE kudeaketa-ereduak proposaturiko ekintzen gauzapena baloratzen da, baita emaitzak eta lorpenak ere.

Auditoriaren barruko faseak ondoren adierazita daude.

---

<sup>1</sup> Maiatzaren 28ko 103/2002 Foru Dekretuaren bidez, PREMIE enpresen erregistroa sortu eta arautu zen. Araudi horretan ezartzen denez, Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak auditoriak egiteko erakunde egiaztatuak izendatuko ditu. Gaur egun, LABEIN FUNDAZIOAK dauka egiaztapen hori, 1183/02 Foru Aginduaren bidez.

<sup>2</sup> Egiaztapen horretan, beste formatu eta sistema batzuen erabilera onartuko da, baldin eta helburu bera lortu dela frogatzen bada.

## 1. AUDITORIAREN PRESTAKUNTZA

### ***1.1. Zer da?***

Prozesua hasteko, enpresak auditoria egiteko eskabidea egiten dio baimendutako erakundeari.

Horretarako, enpresa harremanetan jarriko da auditorea den erakundearekin (BFAko BESSak egiaztaturiko erakundea), auditoriaren gorabeherak hitzartzeko. Eskaintza bat sinatu eta enpresaren kudeaketa-eskuliburu osoa bidali beharko da bertara<sup>3</sup>. (Puntu honetan gogoratu behar da auditoria egiteko gastuetariko batzuek dirulaguntza dutela, PREMIE dirulaguntza-programaren barruan).

### ***1.2. Noiz egiten da?***

Alderdien artean adosten denez, dokumentazio guztia auditoria egingo duen erakundera iritsitakoan (sinaturiko eskaintza).

### ***1.3. Nork hartzen du parte?***

Auditoria guztietan bezala, partaide nagusiak honako hauek dira:

- Auditoriaren jasotzailea edo PREMIE diploma lortu nahi duen enpresa: fase honen eginkizun nagusia enpresari PREMIEn kudeaketa-eskuliburua ematea da, baita auditoreak egin ditzakeen galdera guztiei erantzutea ere, auditoriaren garapenean ahalik eta erraztasun gehien emateko.
- Auditorea edo ebaluatzailea: fase honen helburu nagusia enpresak emandako PREMIE kudeaketa-eskuliburuak PREMIEn ezarritako baldintzak betetzen dituela (agiri mailan) egiaztatzea da, bulegoko lanaren bidez.

### ***1.4. Non egiten da?***

Auditoria prestatzeko fasea erakunde auditorearen instalazioetan egiten da; izan ere, aurretiazko ikuskapena egin behar da, enpresak emandako dokumentazioak programaren baldintzak betetzen dituela egiaztatzeko.

---

<sup>3</sup> Enpresak BFAko BESSra kudeaketa-eskuliburu osoa bidali badu, ez da kopiarik bidaliko erakunde auditorera. Hala eta guztiz ere, enpresak informazio gutxi eman duela pentsatuz gero, erakundeak bidezko dokumentazio guztia eskatu ahal izango dio enpresari.

### ***1.5. Nola egiten da?***

Auditoria prestatzeko fasean, auditoreak egiaztatu egingo du enpresak emandako informazioak PREMIE programaren baldintzak betetzen dituela.

Fase honetan eta instalazioetan egindako auditoria-fasean, kontuan hartu behar da enpresak kudeaketa-eskuliburuan aurkezten dituen formatuek, PREMIE programakoen berdin-berdinak izan ez arren, bete egiten dituztela programaren baldintzak (auditoriaren iritzia aintzat hartuta).

Fase honetan emandako dokumentazioa aztertu ondoren, auditorea harremanetan jarriko da enpresarekin, auditoriaren eguna finkatzeko (horren instalazioetan egin beharreko auditoria).

## **2. AUDITORIA EGITEA**

### ***2.1. Zer da?***

Auditoria egitearen helburua enpresaren kudeaketan kudeaketa-eskuliburua erabiltzen dela egiaztatzea da, enpresaren instalazioetan bertan.

### ***2.2. Noiz egiten da?***

Instalazioetako auditoria auditoreak dokumentazioa aztertu ondoren egiten da. Fase horrek 4 ordu inguruko iraupena izango du, eta auditoreak aldi hori eskainiko dio enpresari; gainera, horri txostena egiteko behar den denbora gehituko zaio.

### ***2.3. Nortzuek hartzen dute parte?***

- Auditoriaren jasotzailea edo PREMIE diploma lortu nahi duen enpresa: fase honetan, horren eginkizun nagusia auditorearen lana erraztea da, horrek PREMIE programaren ezarkuntza agerian jartzen duten ebidentzia eta informazio guztiak eskuratu ahal izateko.
- Auditorea edo ebaluatzailea: fase honetan, "in situ" eta ebidentzia objektiboen bidez, egiaztatu egiten da PREMIE kudeaketa-eredua enpresan benetan ezarrita dagoela. Horretarako, identifikatu eta dokumentatu egiten ditu enpresari PREMIE kudeaketa-ereduan aurrera egiteko aukera ematen dioten desbideratzeak edo gabeziak.

## **2.4. Non egiten da?**

Auditoria enpresaren instalazioetan bertan egiten da; hain zuzen ere, egiaztatu egiten da PREMIE kudeaketa-eredua aplikatu egiten dela enpresaren kudeaketan. Horri dagokionez, auditoreak, elkarrizketen bidez, dokumentazioa ikuskatuz, prozesuak behatuz, jarduerak egiaztatuz, ... egiaztatu egiten du programa benetan ezarrita dagoela.

## **2.5. Nola egiten da?**

PREMIE programaren auditorian "in situ" egiztatzen da programa aplikatu egiten dela enpresan.

Horretarako, egiaztatu egin behar enpresak metodologiaren barruko kudeaketa-eskuliburua eta datu historikoak dituela, edo horren balioidea den dokumentazioa; hau da, PREMIEk planteaturiko ekintzak erregistratu egin direla formatu ofizialetan edo horien balioideetan, eta gaurkoturik daudela. Gainera, egiaztatu egin behar da kudeaketa-eskuliburuan jasotako jarduerak benetan egiten direla.

Auditoria egiteko, tresna lagungarritzat, baina ez murrizgarritzat, **I. eranskinean** jasotako egiaztapen-zerrenda erabiliko da. Gainera, auditoria egiten den bitartean, auditoreak egiaztatu egingo du (zerrenda horretan) enpresak formatuak aplikatu eta aztertu dituela.

Auditoria amaitu ondoren, auditoreak PREMIE kudeaketa-ereduaren aplikazioari dagokionez aurkituriko **DESBIDERATZEAK** identifikatuko ditu (desbideratzea PREMIE kudeaketa-ereduak proposaturiko ekintzetariko baten emaitzak 1. eranskinean adierazitako gutxieneko baldintzak betetzen ez dituenean agertzen da), baita kudeaketa-sistema hobetzeko laguntza emango dioten **GOMENDIOAK**<sup>4</sup> ere; enpresako gerenteari desbideratzeen eta gomendioen txostena bidaliko dio, eta horrela, enpresan horiek ulertu eta ekintza zuzentzaileak hasiko dira horiek zuzentzeko eta kudeaketa-sistema hobetzeko.

Enpresak hilabeteko epea izango du desbideratzeak zuzentzeko edo bidezko ekintzak hasteko; horiek auditoreari aurkeztuko dizkio "Ekintza zuzentzaileen plana" deritzonaren barruan; auditoreak ekintzok egiaztatu eta, azkenik, auditoriaren amaierako txostena emango du; bertan, PREMIE diploma edo onarpen agiriren bat emateko proposamena egingo du. Txosten hori berriro ere enpresa bidaliko da.

---

<sup>4</sup> GOMENDIOAK auditoreak enpresari proposaturiko ekintzak dira (garrantzi handiagokoak edo txikiagokoak), kudeaketa hobetzen jarraitzeko, eta beraz, "Ekintza zuzentzaileen planean" sartzea edo ez sartzea enpresak berak erabakiko du.

### 3. AUDITORIAREN TXOSTENA

#### 3.1. Zer da?

Auditoriaren txostena auditoriaren emaitza agerian jartzen duen oinarrizko agiria da, eta PREMIE diploma emateko proposamena egin dezake. Gainera, honako hau dago jasota txostenaren barruan:

- Enpresaren ebaluazio prozesurako (hasierakoa edo amaierakoa) informazio osagarria, modulu bakoitzean izandako aurrerapenari buruz; hori, berriz, formatuetan islaturiko jardueri buruz aurkitu diren ebidentzietan oinarrituz prestatzen da. Ebaluazio txostenekin erraz konparatzeko moduan aurkeztuko da (grafiko berberetan). Diploma emateko jarraitu behar den irizpide orokorra enpresak desbideratzerik ez edukitzea da, eta, halakorik edukiz gero, horiek zuzenduta egotea aurkezturiko neurri zuzentzaileen planean.
- Enpresak PREMIE auditoriaren txostena desbideratzeekin jasotzen duenean, "Ekintza zuzentzaileen plana" egin beharko du horiek zuzentzeko; hori auditoreari bidalik dio, horrek egiaztatzeko. Gomendioak, bestalde, auditoreak enpresari egindako proposamenak dira, eta euren helburua etorkizunean kudeaketa sistemaren barruko alderdi batzuk hobetzea da. Horrenbestez, ez da beharrezkoa horiek kontuan hartzea ekintza zuzentzaileen planean.

Txosten hau, "Ekintza zuzentzaileen planarekin" batera, oinarrizko da auditoriaren amaierako txostenerako, eta hori enpresari bidaliko zaio. Txosten hori enpresak BFAn aurkeztu beharko du PREMIE diploma eskatzeko orduan.

#### 3.2. Noiz egiten da?

Auditoria txostena auditoreak egiten du auditoria amaitu ondoren; enpresara bidaltzen du egiaztapen-zerrendarekin eta bidezko ohar guztiekin batera, hogeit eguneko epean (20), enpresarako bisitaldia egiten duenetik zenbatzen hasita. Horrek, identifikaturiko desbideratzeak ikusi ondoren, "Ekintza zuzentzaileen plana" ematen du, horiek zuzentzeko, eta bidali egiten du, auditoria txostena jaso eta hurrengo hogeita hamar egunen barruan (30)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Epe hori luzeagoa izan daiteke, auditoreak beharrezkotzat joz gero  
PROZEDURA PREMIE DIPLOMA EMATEKO AUDITORIA

### ***3.3. Nork hartzen du parte?***

Auditoria txostena auditoreak soilik egin dezake. Auditoria prozesuan ikusitako gauzetan oinarrituz, txostenean desbideratze guztiak jasotzen ditu, egiaztapen objektiboetan oinarrituz eta egindako oharrak arrazoituz.

### ***3.4. Non egiten da?***

Auditoria txostena auditorearen instalazioetan egiten du auditoreak, enpresa bisitatu ondoren. Auditoria txostena enpresako gerenteari bidaltzen zaio.

### ***3.5. Nola egiten da?***

Auditoria txostena egiteko, auditoreak **II. eranskineko** formatua erabiltzen du; hori bete egingo du, ikusitako desbideratzeak eta horiek azaltzen dituzten arrazoiketak adieraziz. Gainera, desbideratzea zein modulutan dagoen esango du. Halaber, egiaztapen-zerrenda jasoko du beteta **(I. eranskina)**.

Auditoria txostena amaitu ondoren, bertan enpresari PREMIE diploma emateari buruzko iritzia azalduko du.

Auditoreak kontserbatu egingo ditu auditorian bildutako erregistroak eta ebidentziak, eta BFAko BESSaren esku jarriko ditu, horrek eskabidea eginez gero, gutxienez 3 urteko epean.

## **4. PREMIE DIPLOMA EMATEA**

### ***4.1. Zer da?***

PREMIE diplomaren bidez, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak aditzera ematen du enpresak ezarri egin duela PREMIE kudeaketa-eredua.

Enpresa, orduan, "PREMIE enpresen erregistroan" sartzen da, eta horri BFAk beharrezko publizitatea emango dio onarpen publikoa lortzeko.

**PREMIE diplomak hiru urterako balio du.** Diploma berriztatu nahi duten enpresa guztiek euren kudeaketa-sistemaren auditoria berria egin beharko dute. Auditoria horren prozesua



“PREMIE diploma berrizatzeko prozedura, v01.doc” deritzon dago jasota ([www.programapremie.com](http://www.programapremie.com)).

#### ***4.2. Noiz egiten da?***

Erakunde auditoreak enpresaren behin betiko auditoria txostena bidaliko du enpresara. Saila enpresarekin harremanetan jarri eta PREMIE onarpen diplomaren gaia tramitatuko du.

#### **4.3. Nork hartzen du parte?**

PREMIE diploma emateko erabakia BFAko BESSak hartzen du, eta horrek informazio gehigarria eskatu ahal die, bai auditoreari eta bai enpresari, bidezkotzat jotzen duenean.

#### **4.4. Nola egiten da?**

Auditoria txostena jaso ondoren, Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Saila bildu egiten da eta, auditoria txostenaren arabera, enpresa honako bi egoera hauetariko batean sailkatzen du:

- A. **PREMIE DIPLOMA** ematea
- B. **PREMIE ONARPEN** agiria ematea

Lehenengo kasuan, enpresa PREMIE enpresen erregistroan sartuko da (BFAk kudeaturiko erregistroa); gainera, enpresari idatziz jakinaraziko zaio PREMIE diploma jaso duela. Enpresak, orduan, PREMIEn erregistraturiko enpresa logotipoa erabili ahal izango du, BFAk ezarritako eremuaren barruan. BFAk, aldi berean, bide egokiak ezarriko ditu PREMIEn erregistraturiko enpresaren marka sustatzeko eta inguruan ezagutarazteko.

### **5. PREMIE AUDITORE TALDEA**

Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak PREMIE auditore taldea izendatu eta segurtatu egingo du horren barruko pertsonak heziketa nahiz esperientzia nahikoa dutela enpresa kudeaketan (batez ere, EFQM eremuan), baita PREMIE programa sakon ezagutzen dutela eta hori enpresan ezartzeko prozesuarekiko independentzia mantentzen dutela ere.

Horretarako, maiatzaren 28ko 103/2002 Dekretuan ezarritakoaren arabera, Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak egiaztatu egingo ditu auditorearen prozedura honetan ezarritako baldintzak ondo bete ahal dituzten erakundeak.

## I. ERANSKINA

### EGIAZTAPEN ZERRENDA

|            |  |       |
|------------|--|-------|
| ENPRESA:   |  |       |
| AUDITOREA: |  | DATA: |

| PREMIE BALDINTZA  | BAI | EZ | BALDINTZA APLIKATZEAREN AZTERKETA |
|---|-----|----|-----------------------------------|
| <b>Gerentearen inplikazioa</b> PREMIE kudeaketa-ereduaren ezarkuntzan                               |     |    |                                   |
| <b>Aplikazio eremua:</b> PREMIE enpresa osoari aplikatzen zaio, orokorrean                          |     |    |                                   |
| Kudeaketa eskuliburua kontrolaturiko eta eskuratzeko moduko lekuan nahiz euskarrian antolatuta dago |     |    |                                   |
| Gerentearen adierazpena jasotzen du, enpresaren baliozkotasunari eta filosofiari buruz              |     |    |                                   |
| Beharrezko informazioa gaurkotzeko egutegia dauka   |     |    |                                   |
| Jasotako formatu guztiak kodeturik daude, bidalketa data eta egilea adierazita                      |     |    |                                   |

*Zati honetan ez da baloraziorik egiten*

## EGIAZTAPEN ZERRENDA

## Kudeaketa-eskuliburua

| PREMIE ERREGISTROA  | BALDINTZA APLIKATZEAREN AZTERKETA | BALORAZIOA (%) <sup>(6)</sup> |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|
| <b>LIDERGOA</b>   |                                   |                               |
| <b>Zuzendaritza estiloaren eta enpresa kulturaren ebaluazioa</b><br>Gerentziak enpresaren zuzendaritza estiloa eta enpresa kultura baloratu ditu. |                                   |                               |
| <b>Bezeroen zorroaren azterketa</b><br>Bezero zorroaren azterketa egin da.  |                                   |                               |
| <b>Bezeroen poztasunaren neurketa</b><br>Enpresak sistemaren bat ezarri du bezeroen poztasuna neurtzeko.  |                                   |                               |
| <b>Enpresako produktuen/zerbitzuen neurketa</b><br>Enpresako produktuen/zerbitzuen neurketa egin da   |                                   |                               |
| <b>PERTSONAK</b>  |                                   |                               |
| <b>“Antolamendua, Ordena eta Garbitasuna” proiektuak</b><br>Enpresak “3S” metodologia ezagutu eta erabili egiten du.                              |                                   |                               |
| <b>Langileekiko komunikazioa</b><br>Enpresak komunikazio bide formalak edota ez formalak ezarri ditu  |                                   |                               |

<sup>6</sup> Atal honetan, auditoreak balorazioa egingo du, BALDINTZA bakoitzerako dauden EBIDENTZIEI aplikaturiko eskala honen arabera:

%0 Ez dago gaiari buruzko oinarritzko informaziorik eta formaturik

%25 PREMIE formatua edo horren baliokidea dago, baina ez dirudi hori aplikatu egin denik

%50 PREMIE formatua edo horren baliokidea dago, eta horren aplikazio zuzenaren ebidentzia objektiboak daude

%75 Ezarkuntzaren ebidentziak daude eta emaitza kualitatibo onak lortu dira

%100 Badaude, ezarri, aldatu eta hobetu egin dira. Neurtzeko moduko emaitza bikainak daude

## EGIAZTAPEN ZERRENDA

## Kudeaketa-eskuliburua

| PREMIE ERREGISTROA   | BALDINTZA APLIKATZEAREN AZTERKETA | BALORAZIOA (%) (6) |
|--|-----------------------------------|--------------------|
| <b>Langileen partaidetza</b><br>Enpresak sistema bat ezarri du arazoak identifikatzeko eta zuzentzeko, pertsonak horretan parte hartuz. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arazoen txartelak</li> <li>- Arazoen zerrendak</li> <li>- Hobekuntza taldeak</li> <li>- Laneko bilerak</li> </ul> |                                   |                    |
| <b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br>Enpresak langileen gaitasunak aztertu ditu, lanposturako eta egiten dituzten lanetarako egokiak diren jakiteko.  |                                   |                    |
| <b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br>Gerenteak egindako lanaren azterketa egin eta hori eskuordetzeko aukera ikertu du.   |                                   |                    |
| <b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br>Enpresak heziketa plana prestatu eta horren jarraipena egiten du.  |                                   |                    |
| <b>BALIABIDEAK</b>   |                                   |                    |
| <b>Finantza baliabideen kudeaketa</b><br>Enpresak agirien bidez kontrolazen ditu bere emaitza ekonomikoak  |                                   |                    |
| <b>Finantza baliabideen kudeaketa</b><br>Enpresak agirien bidez kontrolatzen du bere finantza likidezia.   |                                   |                    |
| <b>Hornitzaileen kudeaketa</b><br>Enpresak hornitzaileen ebaluazioa egiten du.   |                                   |                    |

## EGIAZTAPEN ZERREDA

## Kudeaketa-eskuliburua

| PREMIE ERREGISTROA  | BALDINTZA APLIKATZEAREN AZTERKETA | BALORAZIOA (%) (6) |   |
|---|-----------------------------------|--------------------|---|
| <b>PROZESUAK</b>  |                                   |                    |   |
| <b>Prozesuen kudeaketa</b><br>Enpresak bere prozesuak identifikatu eta oinarrizko prozesuak dokumentatu ditu.   |                                   |                    |   |
| <b>Prozesuen kudeaketa</b><br>Enpresak kontrolaturiko prozesuak edukitzeko sistema ezarri du.   |                                   |                    |   |
| <b>Prozesuen kudeaketa</b><br>Enpresak laneko aginduak edo fabrikazio aginduak erabiltzen ditu.   |                                   |                    |   |
| <b>PLANIFIKAZIOA</b>  |                                   |                    |   |
| <b>Planifikazioa</b><br>Enpresak etorkizunari buruzko hausnarketa egin eta nora joan nahi duen zehaztu du.  |                                   |                    |   |
| <b>Planifikazioa</b><br>Enpresak planak planifikatu eta gauzatu egiten ditu, helburuak lortzeko.  |                                   |                    |   |
| <b>EMAITZAK</b>   |                                   |                    |   |
| <b>Emaizta ekonomikoen, bezeroen poztasunaren, langileen poztasunaren, segurtasunaren eta ingurumen gaineko eraginaren neurketa eta azterketa</b><br><br>Enpresak emaitzetarako adierazle sistema ezarri du, eta horren barruan hauxe sartzen da: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adierazleak (azalpena, neurketa unitatea,...)</li> <li>- Neurketarako erreferentziako helburuak/balioak</li> <li>- Neurketaren maiztasuna</li> <li>- Adierazlea sortzeko arduraduna</li> </ul> |                                   | <b>Ekonomikoak</b> |   |
|   |                                   |                    | <b>Bezeroak</b>   |
|   |                                   |                    | <b>Pertsonak/Segurtasuna/ Ingurumen gaineko Eragina</b> |

## I. ERANSKINA

### “PREMIE kudeaketa-ereduaren baldintzen zerrenda. Ezarkuntza fasea”

#### PREMIE BALDINTZAK INTERPRETATZEKO IRIZPIDEAK

Lehenengo eta behin, auditoreak honako **baldintza orokor** hauek bete egiten direla egiaztatuko du:

| PREMIE BALDINTZA   | GUTXIENENKO INFORMAZIOA   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|-------------------------------------|------|----------|------|--|--|---------|----------------|---|--|---|--|----------|------|----------|------|-------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Gerentearen inplikazioa</b> PREMIE kudeaketa-ereduaren ezarkuntzan</p>                               | <p>PREMIE gerentziaren parte-hartze zuzenerako diseinaturiko programa da.</p> <p>Horrek ez du esan nahi PREMIE kudeaketa-ereduko ekintza batzuk enpresako lankideei eskuordetu ezin zaizkienik; izan ere, komenigarria da prozesu hori TALDEA sortzeko erabiltzea; hala ere, KUDEAKETA programa denez, programaren garapenaren erantzukizuna ezin zaio inori eskuordetu.</p> <p>Inplikazioa agerian jartzeko, gerenteak parte hartu behar du auditorian. Gerentea auditorian egon ezean, enpresak PREMIE diploma lortu nahi badu, elkarrizketa egin beharko du PREMIE programako arduradunarekin (BFAko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Saila).</p>  |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Aplikazio eremua:</b> PREMIE enpresa osoari aplikatzen zaio, orokorrean</p>                          | <p>PREMIERen ezarkuntza enpresa osoari aplikatzen zaio, modu orokorrean. Hau da, PREMIE programaren ezarkuntza enpresako jarduera guztietan hedatuta egon behar da, edo behintzat jarduera nagusietan.</p>  |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Kudeaketa eskuliburua kontrolaturiko eta eskuratzeko moduko lekuan nahiz euskarrian antolatuta dago</p> | <p>Egiaztatu egin behar da kudeaketa-eskuliburua euskarri kontrolatuan (karpetetan, euskarri informatikoan, etab.), antolatuan (aurkitu egiten da auditorian eskaturiko dokumentazioa), gaurkotuan eta abarrean dagoela.</p>  |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Gerentearen adierazpena jasotzen du, enpresaren baliozkotasunari eta filosofiar buruz</p>               | <p>Gerentearen adierazpena dagoela egiaztatu behar da, enpresan ezarritako kudeaketa sistemari baliozkotasuna emateko.</p>  |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p>Beharrezko informazioa gaurkotzeko egutegia dauka</p>   | <p>Enpresak egutegia ezarriko du, kudeaketa-eskuliburuaren barruko formatuen gaurkotzea planifikatzeko. Horretarako, PREMIEk bi formatu ditu: 25. Aldian behingo berriztapenen orria, eta 26. Noizean behingo berriztapenen orria. Bi formatu horietan, enpresak erabiliko dituen agiriak jasoko dira, eta beraz, egokitu egingo dira enpresaren beharrezkoak direla eta ezaugarrietara.</p> <table border="1" data-bbox="657 1787 1157 2004"> <thead> <tr> <th colspan="6">25. Hoja de renovaciones periódicas</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Formato</th> <th rowspan="2">Fecha creación</th> <th colspan="2">1</th> <th colspan="2">2</th> </tr> <tr> <th>Prevista</th> <th>Real</th> <th>Prevista</th> <th>Real</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Catálogo de clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Encuesta sobre satisfacción de clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Análisis de resultados de encuestas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | 25. Hoja de renovaciones periódicas |      |          |      |  |  | Formato | Fecha creación | 1 |  | 2 |  | Prevista | Real | Prevista | Real | 1. Catálogo de clientes |  |  |  |  |  | 2. Encuesta sobre satisfacción de clientes |  |  |  |  |  | 3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes |  |  |  |  |  | 4. Análisis de resultados de encuestas |  |  |  |  |  |
| 25. Hoja de renovaciones periódicas  |   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Formato  | Fecha creación  | 1                                   |      | 2        |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |   | Prevista                            | Real | Prevista | Real |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Catálogo de clientes  |   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Encuesta sobre satisfacción de clientes   |   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Fax encuesta sobre satisfacción de clientes   |   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Análisis de resultados de encuestas   |   |                                     |      |          |      |  |  |         |                |   |  |   |  |          |      |          |      |                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|   | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">26. Hoja de renovaciones ocasionales</th> </tr> <tr> <th>Formato</th> <th>Fecha Creación</th> <th>Fecha Renovación</th> <th>Fecha Renovación</th> <th>Fecha Renovación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10. Cuadro de inventario del personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Distribución de tareas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12. Distribución de tareas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;"><i>(erlazionaturiko formatuak)</i></p> | 26. Hoja de renovaciones ocasionales |                  |                  |  |  | Formato | Fecha Creación | Fecha Renovación | Fecha Renovación | Fecha Renovación | 10. Cuadro de inventario del personal |  |  |  |  | 11. Distribución de tareas |  |  |  |  | 12. Distribución de tareas |  |  |  |  |
|---|---|--------------------------------------|------------------|------------------|--|--|---------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|----------------------------|--|--|--|--|----------------------------|--|--|--|--|
| 26. Hoja de renovaciones ocasionales  |   |                                      |                  |                  |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |
| Formato   | Fecha Creación  | Fecha Renovación                     | Fecha Renovación | Fecha Renovación |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |
| 10. Cuadro de inventario del personal   |   |                                      |                  |                  |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |
| 11. Distribución de tareas  |   |                                      |                  |                  |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |
| 12. Distribución de tareas  |   |                                      |                  |                  |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |
| <p>Jasotako formatu guztiak kodetarik daude, bidalketa data eta egilea adierazita</p> | <p>Egiaztatu egin behar da kudeaketa-eskuliburua gaurkotuta dagoela: formatuek sortze-data, arduraduna, agirien bertsioen kontrola eta abar dute.</p>   |                                      |                  |                  |  |  |         |                |                  |                  |                  |                                       |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |                            |  |  |  |  |

Ondoren, auditoreak egiaztatu egingo du PREMIE baldintzak betetzen ote diren, dokumentaturiko ebidentzien bitartez: **PREMIE formatuak edo baliokideak** (beste formula edo sistema batzuk ere erabil daitezke, baldin eta helburu bera lortzen badute, hau da, PREMIE baldintza betetzen bada, eta horren aplikazio zuzenaren froga objektiboak egonez gero). Halaber, aintzat hartu behar da kasu batzuetan zenbait baldintza ez direla eskatzeko modukoak izango, enpresa mota, jarduera eta abar kontuan hartuta, eta hori justifikatu egin beharko da auditoriaren txostenean.

Enpresaren kudeaketa-eskuliburuaren auditoria egiteko orduan, auditoreak honako eskala honen arabera balorazioa adieraziko du, eta hori BALDINTZA bakoitzaren EBIDENTZIEI aplikatuko zaie:

- %0: ez dago gaiari buruzko oinarriko informaziorik eta formaturik.
- %25: PREMIE formatua edo horren baliokidea dago, baina ez dirudi hori aplikatu egin denik.
- %50: PREMIE formatua edo horren baliokidea dago, eta horren aplikazio zuzenaren ebidentzia objektiboak daude.
- %75: Ezarkuntzaren ebidentziak daude eta emaitza kualitatibo onak lortu dira.
- %100: Badaude, ezarri, aldatu eta hobetu egin dira. Neurtzeko moduko emaitzak bikainak daude.

PREMIEren baldintza bakoitza baloratzeko, auditoreak aintzat hartu beharreko gutxieneko informazioa ezarri da:

- **Gutxieneko informazioa:** enpresak PREMIEren ezarkuntzan auditoria gairatzeko egin behar dituen **gutxieneko** jardueri buruzkoa. **Auditoreak horien ebidentzia dokumentatuak eskatuko ditu**, bai PREMIE formatuen bidez edo bai enpresak erabiltzen dituen formatu baliokideen bitartez, baldin eta adierazitako baldintzak betetzen badira:

| PREMIE BALDINTZA  | ERLACIONATURIKO<br>FORMATUA  | GUTXIENeko INFORMAZIOA  |                   |                                    |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |
|---|--|---|-------------------|------------------------------------|--|--|-----------------|---------|--------------------------------------|-------------------|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| <b>LIDERGOA</b>   |  |   |                   |                                    |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Zuzendaritza estiloaren eta enpresa kulturaren ebaluazioa</b><br/>Gerentziak enpresaren zuzendaritza estiloa eta enpresa kultura baloratu ditu.</p> |   | <p>Gutxienez behin betetako galdeketak eta hobekuntza ekintzak.</p> |                   |                                    |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Bezeroen zorroaren azterketa</b> Bezero zorroaren azterketa egin da.</p>  | <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">1. Catálogo de clientes</th> </tr> <tr> <th>Tipo de cliente</th> <th>Cientes</th> <th>Antigüedad del cliente<sup>1)</sup></th> <th>Volumen de compra</th> <th>Evolución de pedidos<sup>2)</sup></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | 1. Catálogo de clientes   |                   |                                    |  |  | Tipo de cliente | Cientes | Antigüedad del cliente <sup>1)</sup> | Volumen de compra | Evolución de pedidos <sup>2)</sup> |  |  |  |  |  | <p>Enpresaren bezeroak identifikatuta eta sailkatuta.<br/>Erosteko arrazoiak eta bezeroen beharizanak identifikatuta (behintzat garrantzitsuenak), pertzepzio neurrien bidez: elkarrizketak, inkestak, talde fokalak, etab.<br/>Katalogoaren azterketaren emaitzak eta garatu ahal diren ekintzak.</p> |
| 1. Catálogo de clientes   |  |   |                   |                                    |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |
| Tipo de cliente   | Cientes  | Antigüedad del cliente <sup>1)</sup>                                | Volumen de compra | Evolución de pedidos <sup>2)</sup> |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |
|   |  |   |                   |                                    |  |  |                 |         |                                      |                   |                                    |  |  |  |  |  |  |

| PREMIE BALDINTZA   | ERLAZIONATURIKO<br>FORMATUA   | GUTXIENENKO INFORMAZIOA  |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
|--|---|--|-----------------------|--------------|-----------------------|--|--|--------------|-------------|---|---------|--------------|------------|--------------|--|--|--|--------------|--|----------|--|--|--|----------|--|-----------|--|--|--|-----------|--|--|
| <p><b>Bezeroen poztasunaren neurketa</b><br/>Enpresak sistemaren bat ezarri du bezeroen poztasuna neurtzeko.</p>             | <p><b>2. Encuesta sobre satisfacción</b></p> <p>Ciente: _____<br/>Producto/Servicio suministrado: _____</p> <p>• ¿Por qué compra nuestros productos?</p> <p><b>3. Fax Encuesta sobre satisfac</b></p> <p>Ciente<br/>Nombre: _____ Prod/Serv. _____<br/>Tif.: _____ Fax: _____<br/>Fecha envío: _____<br/>Attn.: _____</p> <p><b>4. Análisis de resultados de las encuestas</b></p> <p>Modelo de encuesta enviado: _____ Medio de envío: _____<br/>Fechas de envío: _____ Nº de encuestas em: _____<br/>Fechas de recepción: _____ Nº de contestaciones rec: _____</p> <p>Valoración de la Satisfacción Global:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Atributo:</th> <th colspan="2">Atributo:</th> </tr> <tr> <th>Calificación</th> <th>Importancia</th> <th>Satisfacción</th> <th>Compet.</th> <th>Calificación</th> <th>Importanc:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy alto (5)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Muy alto (5)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alto (4)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Alto (4)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Medio (3)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Medio (3)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Atributo:  |                       |              |                       | Atributo:  |  | Calificación | Importancia | Satisfacción  | Compet. | Calificación | Importanc: | Muy alto (5) |  |  |  | Muy alto (5) |  | Alto (4) |  |  |  | Alto (4) |  | Medio (3) |  |  |  | Medio (3) |  | <p>Gutxienez, bezeroei inkesta <b>bat</b> egin zaie, bai PREMIEk eskaintako formatu horiekin edo bai beste metodoren batekin. Gainera, inkesten emaitzak aztertuta daude, besteak beste hauxe jakiteko:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erosketaren arrazoiak eta bezeroen beharrianak.</li> <li>Poztasun maila eta enpresarentzat duen garrantzia (produktu jakinen bati dagokionez).</li> </ul> <p>Inkestako azterketaren ondorioak. Puntuazio baxuak egonez gero, hobekuntza ekintzen ezarkuntza eta betearazpena.</p> |
| Atributo:  |   |  |                       | Atributo:    |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| Calificación   | Importancia   | Satisfacción   | Compet.               | Calificación | Importanc:            |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| Muy alto (5)   |   |  |                       | Muy alto (5) |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| Alto (4)   |   |  |                       | Alto (4)     |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| Medio (3)  |   |  |                       | Medio (3)    |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| <p><b>Enpresako produktuen/zerbitzuen neurketa</b><br/>Enpresako produktuen/zerbitzuen neurketa egin da</p>                  | <p><b>5. Catálogo productos/servicios</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P/S</th> <th>Denominación</th> <th>Facturación</th> <th>Nivel de satisfacción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>  | P/S  | Denominación          | Facturación  | Nivel de satisfacción |  |  |              |             | <p>Enpresako produktuak eta zerbitzuak identifikatu eta sailkatu egin dira. Poztasun maila eta enpresarako garrantzia, berriz, enpresako produktu nagusienei dagokienez <b>soilik</b> egongo dira aztertuta.</p> <p>Katalogoaren azterketa eta horren ondorioak; gauzatu ahal diren ekintzak.</p> |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| P/S  | Denominación  | Facturación  | Nivel de satisfacción |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
|  |   |  |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| <b>PERTSONAK</b>   |   |  |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| <p><b>“Antolamendua, Ordena eta Garbitasuna” proiektuak</b><br/>Enpresak “3S” metodologia ezagutu eta erabili egiten du.</p> | <p><b>19. Seguimiento “3S”</b></p> <p>1 Descripción del proyecto: _____ 1 Propone: _____<br/>1 Lugares a _____</p> <p>1 Situación Inicial: _____</p>  | <p>“3S” proiekturen bat eginda.</p> <p><i>Kasu honetan, auditoreak instalazioen egoera ikusiko du, antolamendu, ordena eta garbitasuneko lanak egiten direla egiaztatzeko.</i></p> <p><i>Komenigarria izango litzateke lorturiko hobekuntzen ebidentziak egotea, lehengo eta geroko egoeraren argazkien bidezko konparazioak eginez (tailerra edota bulegoak, kasuan kasukoa).</i></p> |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| <p><b>Langileekiko komunikazioa</b><br/>Enpresak komunikazio bide formalak edota ez formalak ezarri ditu</p>                 | <p><b>6. Convocatoria/Acta de reunión</b></p> <p>Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____</p> <p>Participantes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Empresa:</th> <th>Externos:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Orden del día</p>   | Empresa:   | Externos:             |              |                       | <p>Komunikazio-bide bertikalak daude, behintzat beherantz.</p> <p>Bilera-aktak erabiltzen dituzte (gai-zerrenda, egin beharreko lanak, erabakiak eta ekintzak,...).</p> <p>Enpresako iragarki-oholean, informazioa azaltzen da komunikazioa sustatzeko (adibidez, PREMIeri buruzko informazioa, adierazleak, etab.).</p> |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
| Empresa:   | Externos:   |  |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |
|  |   |  |                       |              |                       |  |  |              |             |   |         |              |            |              |  |  |  |              |  |          |  |  |  |          |  |           |  |  |  |           |  |  |

| PREMIE BALDINTZA   | ERLACIONATURIKO<br>FORMATUA  | GUTXIENeko INFORMAZIOA   |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|-----------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-------------|--------------|---------------------------|--|----------|------|----------|---|----------|----------|--|--------------------|--|--|--|----------------------------------|--|----------------------|--|--------------------------|--|--|--|-------|--|----------------------|--|-----------------------|--|--|--|--------------------------|--|----------------------|--|------------------|--|--|--|---|--|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>Langileen partaidetza</b><br/>Enpresak sistema bat ezarri du arazoak identifikatzeko eta zuzentzeko, pertsonak horretan parte hartuz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arazoen txartelak</li> <li>- Arazoen zerrendak</li> <li>- Hobekuntza taldeak</li> <li>- Laneko bilerak</li> </ul> | <p><b>7a. Tarjeta de recogida de problemas</b></p> <p>Problema:</p> <p><b>7b. Tarjeta de recogida de causas</b></p> <p>Causa:</p> <p><b>8. Hoja de seguimiento de problema</b></p> <p>Problema: _____ C</p> <p>Detectado por: _____ Responsable: _____ F</p> <p>Causas</p>   | <p>Arazoak konpontzeko sistema ezarrita dago, bai PREMIEK planteaturiko metodologiaren bidez edo bai baldintza betetzen duen beste metodologiaren baten bitartez.</p> <p>Bildutako arazoaren ebidentziak, horien azterketak, jarraipena egiteko modua, etab.</p> |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br/>Enpresak langileen gaitasunak aztertu ditu, lanposturako eta egiten dituzten lanetarako egokiak diren jakiteko.</p>  | <p><b>10. Cuadro de Inventario del Personal</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Persona</th> <th>Tipo de Contrato</th> <th>Tareas que realiza</th> <th>Procesos competenciales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>  | Persona  | Tipo de Contrato            | Tareas que realiza | Procesos competenciales |                   |             |              |                           | <p>Gutxienez, pertsona bakoitzari dagokionez, horrek egindako lanak, gaitasun nagusiak eta heziketa gabeziak identifikatuko dira. Ondorioak aztertu eta hartu beharreko ekintzak ere aztertuko dira.</p> |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persona  | Tipo de Contrato   | Tareas que realiza   | Procesos competenciales     |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br/>Gerenteak egindako lanaren azterketa egin eta hori eskuordetzeko aukera ikertu du.</p>   | <p><b>11. Distribución de tareas</b></p> <p>Nombre:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación</th> <th>Dedicación estimada (h/día)</th> <th>Deleg.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p><b>12. Redistribución de tareas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Denominación</th> <th>Asignación actual (h/día)</th> <th>Asignación futura (h/día)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>  | Denominación   | Dedicación estimada (h/día) | Deleg.             |                         |                   |             | Denominación | Asignación actual (h/día) | Asignación futura (h/día)  |          |      |          | <p>Gutxienez gerentearentzat egindako azterketa.</p> <p>Enpresaren egituraren arabera, komenigarria da azterketa egitea gerentziarentzat, zuzendaritza taldearentzat eta pertsona garrantzitsuentzat.</p> |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Denominación   | Dedicación estimada (h/día)  | Deleg.   |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Denominación   | Asignación actual (h/día)  | Asignación futura (h/día)  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Langileen azterketa, gaitasuna eta heziketa</b><br/>Enpresak heziketa plana prestatu eta horren jarraipena egiten du.</p>  | <p><b>13. Plan de Formación</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Persona</th> <th>Formación requerida</th> <th>Responsable</th> <th>Grado de</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>   | Persona  | Formación requerida         | Responsable        | Grado de                |                   |             |              |                           | <p>Gutxienez heziketa plan bat egongo da, enpresen beharrezanetan oinarrituz: etorkizunerako plana, eskuordetze-ikerketak, langilearen inbentario-koadroa. Horren jarraipena egiten da.</p>              |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Persona  | Formación requerida  | Responsable  | Grado de                    |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BALIABIDEAK</b>   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Finantza baliabideen kudeaketa</b><br/>Enpresak agiriaren bidez kontrolatzen ditu bere emaitza ekonomikoak</p>   | <p><b>14. Cuenta de resultados</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Año</th> <th colspan="2">Trimestre 1</th> <th colspan="2">Trimestre 2</th> <th colspan="2">Trimestre 3</th> <th rowspan="2">Total</th> </tr> <tr> <th>Real</th> <th>Año A. %</th> <th>Real</th> <th>Año A. %</th> <th>Real</th> <th>Año A. %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingresos</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Cliente / producto A</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Cliente / producto B</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Cliente / producto C</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> | Año  | Trimestre 1                 |                    | Trimestre 2             |                   | Trimestre 3 |              | Total                     | Real   | Año A. % | Real | Año A. % | Real  | Año A. % | Ingresos |  |                    |  |  |  |                                  |  | Cliente / producto A |  |                          |  |  |  |       |  | Cliente / producto B |  |                       |  |  |  |                          |  | Cliente / producto C |  |                  |  |  |  |   |  | Otros |  |  |  |  |  |  |  | <p>Gutxienez hiru hilero bakoitzean, emaitzen kontua, partiden azterketa eta garaturiko ekintzak landuko dira.</p> |
| Año  | Trimestre 1  |  | Trimestre 2                 |                    | Trimestre 3             |                   | Total       |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Real   | Año A. %   | Real                        | Año A. %           | Real                    | Año A. %          |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ingresos   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cliente / producto A   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cliente / producto B   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cliente / producto C   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Otros  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <p><b>Finantza baliabideen kudeaketa</b><br/>Enpresak agiriaren bidez kontrolatzen du bere finantza likidezia.</p>   | <p><b>15. Planificación de la tesorería</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ingresos (Miles de pesetas)</th> <th>Mes 1</th> <th>Mes 2</th> <th>Mes 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tesorería Inicial</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Caja</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Bancos</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Efectos en cartera</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Trabajos realizados sin facturar</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Ingresos Extraordinarios</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL INGRESOS</b></td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Pagos (Miles de pesetas)</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Efectos a vencer</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>                        | Ingresos (Miles de pesetas)  | Mes 1                       | Mes 2              | Mes 3                   | Tesorería Inicial |             |              |                           | Caja   |          |      |          | Bancos  |          |          |  | Efectos en cartera |  |  |  | Trabajos realizados sin facturar |  |                      |  | Ingresos Extraordinarios |  |  |  | Otros |  |                      |  | <b>TOTAL INGRESOS</b> |  |  |  | Pagos (Miles de pesetas) |  |                      |  | Efectos a vencer |  |  |  | <p>Diruzaintzaren planifikazioa landuko da.</p> |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ingresos (Miles de pesetas)  | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3                       |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tesorería Inicial  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Caja   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bancos   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Efectos en cartera   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Trabajos realizados sin facturar   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ingresos Extraordinarios   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Otros  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>  |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pagos (Miles de pesetas)   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Efectos a vencer   |  |  |                             |                    |                         |                   |             |              |                           |  |          |      |          |   |          |          |  |                    |  |  |  |                                  |  |                      |  |                          |  |  |  |       |  |                      |  |                       |  |  |  |                          |  |                      |  |                  |  |  |  |   |  |       |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                         |                                     |                               |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| <b>PREMIE BALDINTZA</b> | <b>ERLAZIONATURIKO<br/>FORMATUA</b> | <b>GUTXIENeko INFORMAZIOA</b> |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|

|  |   |  |        |       |  |  |           |                   |         |        |       |  |  |  |  |  |   |
|--|---|--|--------|-------|--|--|-----------|-------------------|---------|--------|-------|--|--|--|--|--|---|
| <p><b>Hornitzaileen kudeaketa</b><br/>Enpresak hornitzaileen ebaluazioa egiten du.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;"><b>16. Hoja de evaluación de proveedores</b></td> </tr> <tr> <td style="width:15%;">Proveedor</td> <td style="width:15%;">Volumen de compra</td> <td style="width:15%;">Calidad</td> <td style="width:15%;">Precio</td> <td style="width:15%;">Plazo</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | <b>16. Hoja de evaluación de proveedores</b> |        |       |  |  | Proveedor | Volumen de compra | Calidad | Precio | Plazo |  |  |  |  |  | <p>Hornitzaileen bilakaera, azterketa eta hobekuntza ekintzen ebidentzia.</p> |
| <b>16. Hoja de evaluación de proveedores</b>   |   |  |        |       |  |  |           |                   |         |        |       |  |  |  |  |  |   |
| Proveedor  | Volumen de compra   | Calidad                                      | Precio | Plazo |  |  |           |                   |         |        |       |  |  |  |  |  |   |
|  |   |  |        |       |  |  |           |                   |         |        |       |  |  |  |  |  |   |

**PROZESUAK**

|  |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
|--|--|------------------------------|-------|-----------|---------|--|--|-------------------------------------|--|--|--|----------------------|--|-----------------|--|---------------|--|-------------------|--|----------------|--|--|--|-----------|------------|------------|-------|--|--|--|--|---|
| <p><b>Prozesuen kudeaketa</b><br/>Enpresak bere prozesuak identifikatu eta oinarriko prozesuak dokumentatu ditu.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>17. Diagrama de flujo</b></td> </tr> <tr> <td style="width:50%;">Producto:</td> <td style="width:50%;">Código:</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table><br><table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;"><b>18. Procedimiento de trabajo</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Nombre de actividad:</td> <td colspan="2">Responsable / P</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Departamento:</td> <td colspan="2">Manual de entreno</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Num. revisión:</td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td style="width:25%;">Ubicación</td> <td style="width:25%;">Maquinaria</td> <td style="width:25%;">Materiales</td> <td style="width:25%;">Medio</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | <b>17. Diagrama de flujo</b> |       | Producto: | Código: |  |  | <b>18. Procedimiento de trabajo</b> |  |  |  | Nombre de actividad: |  | Responsable / P |  | Departamento: |  | Manual de entreno |  | Num. revisión: |  |  |  | Ubicación | Maquinaria | Materiales | Medio |  |  |  |  | <p>Enpresako prozesuak identifikaturik daude, eta gutxienez, oinarriko prozesu bat dokumentatu da (jariora diagrama, lan-prozedura,...).</p> <p>Horietan inplikaturiko pertsonak kopia bat dute euren lanpostuan.</p> |
| <b>17. Diagrama de flujo</b>   |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| Producto:  | Código:  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
|  |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| <b>18. Procedimiento de trabajo</b>  |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| Nombre de actividad:   |  | Responsable / P              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| Departamento:  |  | Manual de entreno            |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| Num. revisión:   |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
| Ubicación  | Maquinaria   | Materiales                   | Medio |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |
|  |  |                              |       |           |         |  |  |                                     |  |  |  |                      |  |                 |  |               |  |                   |  |                |  |  |  |           |            |            |       |  |  |  |  |   |

|   |  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
|---|--|---------------------------------------|--|----------------|--|-----------|-----------------------------------|---------|------------|-------------------|--|---------------|-----------------|--|--|---|
| <p><b>Prozesuen kudeaketa</b><br/>Enpresak kontrolaturiko prozesuak edukitzeko sistema ezarri du.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>20. Hoja de control de calidad</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Identificación</td> </tr> <tr> <td>Producto:</td> <td><input type="checkbox"/> Cliente:</td> </tr> <tr> <td>Código:</td> <td>Nº pedido:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Puntos de control</td> </tr> <tr> <td>Nº inspección</td> <td>Tipo inspección</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> | <b>20. Hoja de control de calidad</b> |  | Identificación |  | Producto: | <input type="checkbox"/> Cliente: | Código: | Nº pedido: | Puntos de control |  | Nº inspección | Tipo inspección |  |  | <p>Kontrolako jarraibideak ezarrita daude, gutxienez funtsezko prozesu baterako. Kontrolako jarraibide horiek identifikaturik daude prozesuen dokumentazioan. Abiatuak daude kasu kasuko kontrolako erregistroak.</p> |
| <b>20. Hoja de control de calidad</b>   |  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
| Identificación  |  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
| Producto:   | <input type="checkbox"/> Cliente:  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
| Código:   | Nº pedido:   |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
| Puntos de control   |  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
| Nº inspección   | Tipo inspección  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |
|   |  |                                       |  |                |  |           |                                   |         |            |                   |  |               |                 |  |  |   |

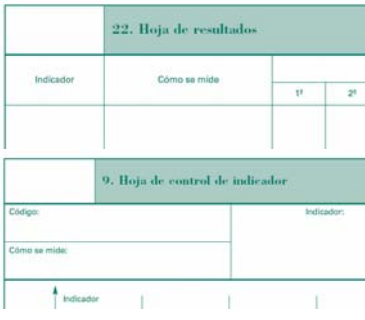
|   |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
|---|---|-----------------------------|--|---------------------|--|---------|--|-----------------|--|--------------|--|---------------|-------------------|--|---------------|--|
| <p><b>Prozesuen kudeaketa</b><br/>Enpresak laneko aginduak edo fabrikazio aginduak erabiltzen ditu.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>21. Orden de trabajo</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Nº ORDEN DE TRABAJO</td> </tr> <tr> <td>CLIENTE</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>CODIGO PRODUCTO</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Nº DE PIEZAS</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Ref. Material</td> <td>Cantidad estimada</td> </tr> <tr> <td> </td> <td>Cantidad real</td> </tr> </table> | <b>21. Orden de trabajo</b> |  | Nº ORDEN DE TRABAJO |  | CLIENTE |  | CODIGO PRODUCTO |  | Nº DE PIEZAS |  | Ref. Material | Cantidad estimada |  | Cantidad real | <p>Laneko aginduak trazatzeko aukeraren ebidentziak daude, prozesuko dokumentazioa aintzat hartuta (prozesua kontrolatzeko sistema, prozesuaren dokumentazioa, etab.).</p> |
| <b>21. Orden de trabajo</b>   |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
| Nº ORDEN DE TRABAJO   |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
| CLIENTE   |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
| CODIGO PRODUCTO   |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
| Nº DE PIEZAS  |   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
| Ref. Material   | Cantidad estimada   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |
|   | Cantidad real   |                             |  |                     |  |         |  |                 |  |              |  |               |                   |  |               |  |

**PLANIFIKAZIOA**

|  |  |                       |  |      |  |                 |  |  |  |   |
|--|--|-----------------------|--|------|--|-----------------|--|--|--|---|
| <p><b>Planifikazioa</b><br/>Enpresak etorkizunari buruzko hausnarketa egin eta nora joan nahi duen zehaztu du.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>23. Tendencias</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Año:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">¿Dónde estamos?</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table> | <b>23. Tendencias</b> |  | Año: |  | ¿Dónde estamos? |  |  |  | <p>Enpresaren egoeraren azterketa eginda dago, kontuan hartuta PREMIEn ezarkuntzaren ondoriozko azterketak (bezeroak, pertsonak, hornitzaileak, prozesuak, etab.). Helburu estrategikoak eta urteroko helburuak ezarrita daude.</p> |
| <b>23. Tendencias</b>  |  |                       |  |      |  |                 |  |  |  |   |
| Año:   |  |                       |  |      |  |                 |  |  |  |   |
| ¿Dónde estamos?  |  |                       |  |      |  |                 |  |  |  |   |
|  |  |                       |  |      |  |                 |  |  |  |   |

|  |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
|--|--|---------------------------|--|----------|--|----------|--|--|--|----------------------|----------|------------|--|----------|--|--|
| <p><b>Planifikazioa</b><br/>Enpresak planak planifikatu eta gauzatu egiten ditu, helburuak lortzeko.</p> | <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>24. Plan de futuro</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Periodo:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Objetivo</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Plazo: Fecha Inicio:</td> <td>Orden de</td> </tr> <tr> <td>Fecha Fin:</td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Acciones</td> </tr> </table> | <b>24. Plan de futuro</b> |  | Periodo: |  | Objetivo |  |  |  | Plazo: Fecha Inicio: | Orden de | Fecha Fin: |  | Acciones |  | <p>Aurreko helburuen hedapena, ekintza-planak, arduradunak, baliabideak eta adierazleak identifikatuz. Aurreko ekintza planak abiatu eta jarraipena egiten dela egiaztatuko da (emaitzak onak edo txarrak izan).</p> |
| <b>24. Plan de futuro</b>  |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
| Periodo:   |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
| Objetivo   |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
|  |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
| Plazo: Fecha Inicio:   | Orden de   |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
| Fecha Fin:   |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |
| Acciones   |  |                           |  |          |  |          |  |  |  |                      |          |            |  |          |  |  |

**EMAITZAK**

| PREMIE BALDINTZA   | ERLAZIONATURIKO<br>FORMATUA  | GUTXIENENKO INFORMAZIOA  |
|--|--|--|
| <p><b>Emitza ekonomikoen, bezeroen poztasunaren, langileen poztasunaren, segurtasunaren eta ingurumen gaineko eraginaren neurketa eta azterketa.</b></p> <p>Enpresak emaitzetarako adierazle sistema ezarri du, eta horren barruan hauxe sartzen da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adierazleak (azalpena, neurketa unitatea,...)</li> <li>- Neurketarako erreferentziako helburuak/balioak</li> <li>- Neurketaren maiztasuna</li> <li>- Adierazlea sortzeko arduraduna</li> </ul> |  <p>The diagram illustrates two tables. The first table, '22. Hoja de resultados', has columns for 'Indicador', 'Cómo se mide', '1º', and '2º'. The second table, '9. Hoja de control de indicador', has columns for 'Codigo', 'Indicador', and 'Cómo se mide'. Below these is a legend for 'Indicador' with an upward arrow.</p> | <p>Emitzen adierazleak daude:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emitza ekonomikoak</li> <li>- Bezeroen poztasuna</li> <li>- Pertsonen poztasuna, segurtasuna eta ingurumena</li> </ul> <p>Adierazleak lotuta daude PREMIEn kudeaketa-ereduko gainerako moduluekin (lidergoa, pertsonak, baliabideak, prozesuak, planifikazioa).</p> <p>Emitzak aztertzen dira: emaitza ekonomikoak, bezeroaren poztasuna, pertsonen poztasuna, segurtasuna eta ingurumena negatiboak badira, horiek hobetzeko ekintza-plan zuzentzailea dago.</p> |

*Enpresak PREMIE kudeaketa-ereduaren baldintza bakoitzerako azaldutako gutxieneko informazioa betetzen badu, PREMIE diploma jasotzeko gauza izango da.*

## II. ERANSKINA

### PREMIE AUDITORIAREN TXOSTENA

|                         |  |
|-------------------------|--|
| ESPEDIENTE ZENBAKIA     |  |
| ENPRESA:                |  |
| KONTAKTUKO TELEFONOA    |  |
| ENPRESAKO SOLASKIDEA:   |  |
| KARGUA:                 |  |
| AUDITOREA:              |  |
| AUDITORIA EGITEKO DATA: |  |

Enpresak "Ekintza zuzentzaileen plana" bidaliko du, txosten honetan azaldutako **DESBIDERATZEAK** zuzentzeko.

**GOMENDIOAK** garrantzi handiagoko edo txikiagoko ekintzak dira; auditoreak enpresari proposatzen dizkio, bere kudeaketaren hobekuntzan aurrerapausoak ematen joateko, eta beraz, enpresak berak erabakiko du horiek "Ekintza zuzentzaileen planean" sartu ala ez.

Txosten hau jaso ondoren, 30 eguneko epea dago Plana egiteko, eta hori auditoreari bidali beharko zaio.

#### DESBIDERATZEAK

| MODULUA | DESBIDERATZEA | ARRAZOIKETA |
|---------|---------------|-------------|
|         |               |             |
|         |               |             |
|         |               |             |

#### GOMENDIOAK

| MODULUA | ARRAZOIKETA |
|---------|-------------|
|         |             |
|         |             |
|         |             |

OHARRAK:

DATA ETA AUDITOREAREN SINADURA:

### Auditoriaren emaitza:

|   |  |
|---|--|
| EKINTZA ZUZENTZAILEEN PLANA JASOTZEKO DATA (BIDEZKOA IZANEZ GERO) |  |
|---|--|

AUDITOREAREN AZKEN GOMENDIOA:

PREMIE DIPLOMA

ONARPENA

EZ DU LORTU  
ONARPENERAKO ESKATURIKO  
GUTXIENEOA

DATA ETA AUDITOREAREN SINADURA: