

TKY 405

EFQM Mükemmellik Modeli

DERS NOTLARI
YARD.DOÇ.DR.NİHAL ERGİNEL
Eylül 2005

- Deming Ödülü ilk kez 1951’de Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) tarafından verildi.
- Malcome Baldrige ödülü 1987’de ABD’de verilmeye başlandı.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988’de kuruldu. EFQM Avrupa Kalite Ödülü 1991’de verilmeye başlandı.
- EFQM Avrupa Kalite Ödülü’nü esas alan Ulusal Kalite Ödülü ise KalDer ve TÜSiAD tarafından 1993’ten itibaren verilmeye başlandı.



Deming Ödülü	Baldrige Ödülü	Avrupa Kalite Ödülü
▪ Politika	▪ Liderlik	▪ Liderlik
▪ Organizasyon ve Yönetim	▪ Strateji Planlama	▪ Politika ve Strateji
▪ Bilginin Toplanması ve Kullanımı	▪ Müşteri ve Pazar Odaklılık	▪ Çalışanlar
▪ Analiz	▪ Bilgi ve Analizi	▪ Kaynaklar
▪ Geleceğe Dönük Planlar	▪ İnsan Kaynaklarına Odaklanma	▪ Süreçler
▪ Eğitim	▪ Süreç Yönetimi	▪ Müşteri Memnuniyeti
▪ Kalite Güvence	▪ İş Sonuçları	▪ Çalışan Memnuniyeti
▪ Kalitenin Etkileri		▪ Toplum Etkileri
▪ Standardizasyon		▪ İş Sonuçları
▪ Kontrol		

EFQM

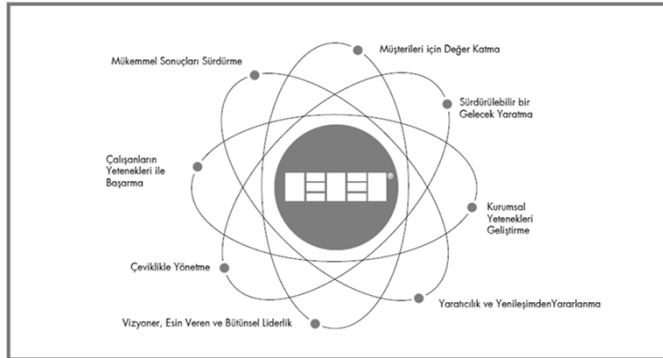
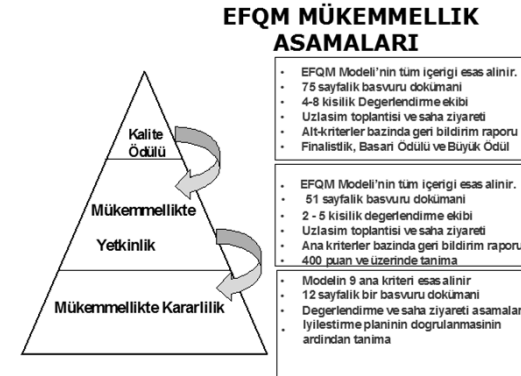
EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araçtır.

Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

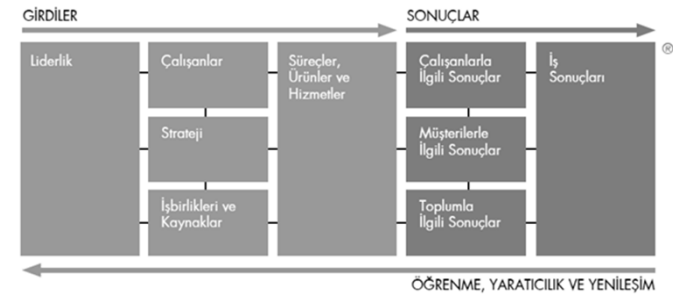


- EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupa' nın önde gelen 14 firmasının CEO'larının imzaladıkları bir Niyet Mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıftır.

EFQM Mükemmellik Aşamaları



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ



Temel Kavramlar

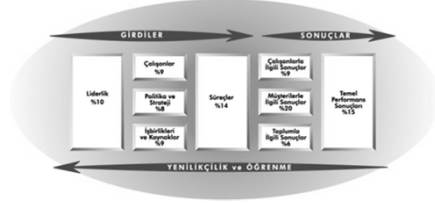
- Sonuçlara yönelme,
- Müşteri odaklılık,
- Liderlik ve amacın tutarlılığı,
- Süreçler ve verilerle yönetim,
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı,
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileşme,
- İşbirliklerin geliştirilmesi,
- Kurumsal sosyal sorumluluk.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

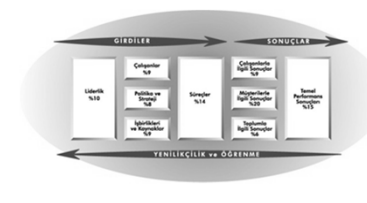
EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur ;

1. Liderlik
2. Çalışanlar
3. Politika ve strateji
4. İşbirlikleri ve kaynaklar
5. Süreçler
6. Çalışanlarla ilgili sonuçlar
7. Müşterilerle ilgili sonuçlar
8. Toplumla ilgili sonuçlar
9. Temel performans sonuçları

Modelin 9 ana kriteri, temel kavramlarla ilişki içerisinde.



- Girdiler kısmı, (NASIL SORUSUNA YANIT ARANIR)
 - Yaklaşım sağlam temelli mi?
 - Politika ve stratejiler ile bütünleşik mi?
 - Yayılım tüm birimleri kapsamakta mı?
 - Değerlendirme ve gözden geçirmesi, ölçme, öğrenme ve iyileştirme adımları ile yapıyor mu?diye sorgulamakta,

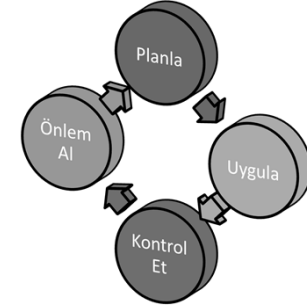


- Çıktılar kısmı, (NE ELDE EDİLDİ SORUSUNA YANIT ARANIR)
 - Sonuçların eğilimleri olumlu, hedefler ile uyumlu mu?
 - Sonuçlar dış kuruluşlar ve en iyi ile kıyaslanmakta mı?
 - Sonuçlar yaklaşımdan mı kaynaklanmaktadır?
 - Sonuçlar ilgili alanın tüm birimlerini içermekte mi?şeklinde sorgulanmaktadır.

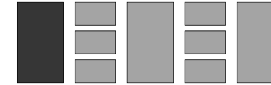
- Toplam Kalite Yönetimi, buna bağlı olarak da EFQM Mükemmellik Modeli, **yönetimin kalitesini ölçmeye yöneliktir**. Ortaya konan yöntemlerin, hedefleri ne kadar iyileştirdiğine bakılır. PUKÖ döngüsünü esas alır.
- Sonuçlar Temel Performans Göstergeleri ile, birkaç yıl baz alınarak incelenir.

PUKO döngüsü

- **Planla:** Problemin tanımlanması, muhtemel sebeplerin belirlenmesi, veri toplama ve analiz etme, asıl sebeplerin ortaya konması, iyileştirme faaliyetlerinin tanımlanması
- **Uygula:** Belirlenen iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması
- **Kontrol Et:** İyileştirme faaliyetlerinin uygunluğu ve doğruluğunun kontrol edilmesi
- **Önem Al:** Sürekliliğin sağlanması için standartlaştır



GİRDİLER:



Kriter 1:Liderlik

- Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.

Liderlik:

Liderler;

- 1a. Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar,
- 1b. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak yer alırlar,
- 1c. Müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler,
- 1d. Mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar,
- 1e. Kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Liderlik;

- Liderlik kapsamında, özdeğerlendirme (EFQM Modelini esas alarak kuruluşun kendini değerlendirmesi) sonuçlarına göre, liderlik yaklaşımları gözden geçirilir, yöntemler iyileştirilir veya yeni yöntemler geliştirilir.
- Organizasyon yapısının değiştirilerek çalışanların yaratıcılığını cesaretlendirme ve yetkilendirme, önerilerin gerçekleştirilmesi için mali destek sağlarlar,
- Proje ve iyileştirme takımlarının eğitimleri ve izlemeleri yapılır.
- Çalışanların nitelik ve niceliğinin geliştirilmesi faaliyetleri yapılır, takip edilir.
- Algılama anketleri yapılır, buna uygun olarak faaliyetler gözden geçirilip, revize edilir.

İyileştirme faaliyetleri;

- Özdeğerlendirmeden çıkan sonuçlar,
- İyileştirme takımlarının yaptıkları çalışmalar,
- Öneri sistemi sonuçları,
- Kalite çemberleri,
- İşbirlikleri ile yapılan çalışmalar,
- Algılama anket sonuçlarına göre, belirlenir.



Kriter 2: Politika ve Strateji

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.

Politika ve Strateji

- Kuruluşlar vizyon, misyon ve stratejileri hangi metoda göre belirlerler?
- Bunları nasıl hayata geçirirler?
- Paydaşları nasıl göz önüne alırlar?
- Rakiplerin durumunu nasıl göz önüne alırlar?
- Ekonomik ve demografik göstergeleri ve teknolojik gelişmelerin etkilerini nasıl göz önüne alırlar?
- Politika ve stratejilerin yayılımını nasıl gerçekleştirirler?
- Sonuçlar hakkında verileri nasıl toplarlar?
- Sonuçları nasıl değerlendirir ve iyileşme için yöntemleri nedir?

- **2a)** Politika ve Strateji paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- **2b)** Politika ve Strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- **2c)** Politika ve Strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- **2d)** Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.



Kriter 3: Çalışanlar

- Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

- **3a)** İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- **3b)** Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- **3c)** Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi sağlanır.
- **3d)** Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- **3e)** Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

Çalışanlar:

- İnsan kaynaklarına yönelik politika ve stratejileri oluşturma,
- İşe alma ve kariyer planlama süreçlerini oluşturma ve yönetme,
- Çalışanların bilgi birikim ve yetkinliklerini belirleme ve geliştirme,
- Çalışanların fakültenin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması,
- Eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılması,
- Takım çalışmalarını teşvik etme ve becerilerini geliştirme,



Kriter 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar

- Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.

- **4a)** Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.
- **4b)** Finansal kaynaklar yönetilir.
- **4c)** Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- **4d)** Teknoloji yönetilir.
- **4e)** Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

İşbirlikleri ve kaynaklar:

- İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri değer yaratılacak ve yaratılan değerleri en üst düzeye çıkaracak çalışmalar yapılması,
- Kültürel uyum ve bilgi birikiminin paylaşılması,
- İki taraflı gelişmeyi destekleme,
- Yenilikçi ve yaratıcı düşünce tarzını oluşturma,
- Mali kaynakları politika ve stratejiler doğrultusunda kullanma,
- Bina, donanım ve malzemeleri politika ve stratejiler doğrultusunda kullanma,
- Mevcut teknolojilerden yararlanma,
- Teknolojide yenilik yapma,
- Bilgi birikimini etkin bir biçimde kullanma.



Kriter 5: Süreçler

- Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.

- **5a)** Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- **5b)** Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- **5c)** Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- **5d)** Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.
- **5e)** Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

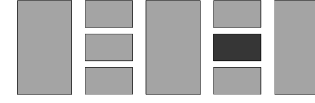
Süreçler

- Süreçlerin performans göstergeleri, hedefleri nelerdir?
- Sorumlusu kimdir?
- Hedeflere ulaşmak için ne tür faaliyetler yapılmaktadır?
- Yapılan bu faaliyetler hedeflere ulaşmayı sağlayacak mıdır?
- Süreçler müşteri şimdiki ve gelecekteki istek ve memnuniyetini göz önüne alarak nasıl iyileştirilmektedir?, yeni ürünler/ hizmetler nasıl tasarlanmaktadır?

Süreçler

- Müşteri ile iletişim nasıl sağlanır? İstek, beklentileri, şikayetleri nasıl alınır?
 - Bunlar ürün/ hizmetlere nasıl yansıtılır?
 - Müşteri ilişkilerinin yönetiminin değerlendirilmesi, gerekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılması nasıl sağlanır?
- sorularına cevap aranır.

SONUÇLAR:



Kriter 6: Müşterilerle İlgili Sonuçlar

- Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.



Müşterilerle İlgili Sonuçlar:

- Algılama anketleri sonuçları,
- Fakülte imajı sonuçları,
- Ürün/ hizmet performansı: Kalitesi, değeri, güvenilirliği, tasarımdaki yeniliği, uygunluğu, sunumu,vb.
- Ürün/ hizmet destek süreçleri performansı: çalışanların yetkinliği, davranışı, danışmanlık, destek, kayıt süreçleri, kütüphane, yayın, dökümantasyon hizmetleri, öğrenci şikayetlerinin ele alınması, eğitim süreci, istek/ şikayetlere cevap verme süresi, teknik destek vb.

Müşterilerle İlgili Sonuçlar:

- **6a) Algılama Ölçümleri**
- **6b) Performans Göstergeleri**
 - Müşteri bağlılığı,
 - Sanayi, işveren memnuniyeti,
 - Mezunların memnuniyeti,
 - Öğretim üyesi performansı,
 - Yüksek lisans başvuru sayıları,
 - Derslerden kalma oranları,
 - Bursların miktarları, dağılımları,
 - Öğrenci/ araştırma görevlisi oranı.



Kriter 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

- Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.



Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:

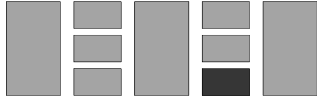
Çalışanlara göre;

- Memnuniyet anketleri,
- Memnuniyet anketlerine katılım oranı,
- Kariyer gelişim puanları,
- İletişim etkinliği puanları,
- Yetkelendirmeye ilişkin memnuniyet puanları,
- fırsat eşitliği,
- liderliğin etkinliği,
- takdir ve ödüllendirme sistematığının etkinliği,
- Vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulamaların etkinliği,

- **7a)** Algılama Ölçümleri
- **7b)** Performans Göstergeleri

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar:

- Eğitim ve kişisel gelişme yaklaşımlarının etkinliği,
- Motivasyon,
- Fakülte yönetiminden genel memnuniyeti,
- Çalışma koşulları,
- Sağlanan imkan ve hizmetler,
- Sağlık ve güvenlik koşulları,
- Çalışanlar arası ilişki düzeyi,
- Fakültenin ülke ve toplumdaki rolü, imajı vb.



Kriter 8: Toplumla İlgili Sonuçlar

- Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.



Toplumla İlgili Sonuçlar

- **8a)** Algılama Ölçümleri
- **8b)** Performans Göstergeleri
 - Toplumun algılaması,
 - Paydaşların memnuniyeti,
 - Topluma verilen seminer, panel, konferans vb. sayısı,
 - Topluma sağlanan eğitim olanakları,
 - Basında yer alma, vb.



Kriter 9: Temel Performans Sonuçları

- Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.



Temel Performans Sonuçları

- **9a)** Temel Performans Çıktıları
- **9b)** Temel Performans Göstergeleri
 - Katma bütçedeki artış,
 - Döner sermayede artış,
 - Diğer mali kaynaklarda artış,
 - Harcamalar,
 - Eğitim programlarının sayısı,
 - Lisans, Y.Lisans öğrenci sayıları, mezun sayıları,
 - Giriş puanlarındaki artış,
 - Not ortalamalarındaki artış,
 - Sertifika programlarında verilen eğitim/ kişi sayısındaki artış,

Temel Performans Sonuçları

- Yayınlardaki artış/ oran,
- İyileştirme takım sayısı,
- Ders dosyalarının tamamlanma oranı,
- Kayıtlarda yapılan yanlışlarda azalma,
- Mali ödemelerdeki çevrim süreleri,
- Sanayi ile yürütülen proje sayısı,
- Bilgisayar, iletişim altyapısı,
- Kütüphane hizmetleri, vb.

RADAR

- RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar.
- RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır.
- Ayrıca kuruluştaki gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur.

RADAR Mantığı

- | | |
|--------------|----------------|
| • Results | Sonuçlar |
| • Approach | Yaklaşım |
| • Deployment | Yayılım |
| • Assessment | Değerlendirme |
| • Review | Gözden geçirme |



Sonuçlar:

- Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki,
- sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli,
- hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya alışılmış olmalı,
- sektöründeki en iyilerle karşılaştırıldığında performansı yüksek olmalı,
- sonuçlarla yaklaşımlar arasında açık bir neden-sonuç ilişkisi bulunmalı,
- Sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalı.

Yaklaşım:

- Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir.
- Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılabilir bir temele dayanır, mevcut ve gelecekteki gereksinimler üzerine kurulur,
- İyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir,
- Net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır.
- Bu yaklaşımlar birbirleriyle bütünleşiktir.

Yayılım:

- Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta; yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.
- Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma ve kuruluşa uygun biçimde yaşama geçirilmiş uygulamadır.

Değerlendirme ve gözden geçirme:

- Kuruluşun yaklaşımını ve yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir.
- Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta,
 - yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi,
 - öğrenme faaliyetlerinin yapılması,
 - elde edilen bilgileri ile iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi,
 - önceliklerin saptanması,
 - iyileştirmenin planlanması ve uygulanması beklenir.

RADAR puanlama matrisi

- Liderlik %10
- Çalışanlar %9
- Politika ve strateji %8
- İşbirlikleri ve kaynaklar %9
- Süreçler %14
- Çalışanlarla ilgili sonuçlar %9
- Müşteriler ile ilgili sonuçlar %20
- Toplumla ilgili sonuçlar %6
- Temel performans sonuçları %15

Boyutlar	Ursur	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Yaklaşım	Unsur						
	Sağlam Temel - yaklaşımın atlatıp bir temel dayanması - iş tanınması ve geliştirme sürecinin - yaklaşımın paydaşların katılımına - sürdürülmesi		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
	Bütünlük - yaklaşımın politika ve strateji ile uyum - içinde olması - yaklaşımın diğer yaklaşımlarla uyum - içinde olması		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	Ursur	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Yaklaşım	Unsur						
	Uygulama - yaklaşımın uygulanması		Kant yok veya hiyemeli	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde uygulanması	İlgili alan ve faaliyetlerin 2/2'sinde uygulanması	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde uygulanması	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde uygulanması
	Sistemlilik - yaklaşımın yapısal ve düzenli biçimde uygulanması		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	Ursur	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Değerlendirme ve Gözetim	Unsur						
	Ölçme - yaklaşımın etkililiğinin düzenli olarak ölçülmesi		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
	Öğrenme - öğrenme faaliyetlerinin en iyi uygulamaların ve iyileştirme faaliyetlerinin benzetilmesi amacıyla kullanılması		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
	Mileştirmeye - öğrenme ve öğrenme sonuçlarının analizi, etkililiği ve iyileştirilmesi, planlanması ve uygulanması, amaçları kullanılması		Kant yok veya hiyemeli	Kestli kant	Kant	Aık kant	Kapsamli kant
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

RADAR PUANLAMA MATRİSİ – Sonuçlar							
Boyutlar	Ursur	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Sonuçlar	Eğilimler - olumlu eğilimlerin varlığı ve/veya - iyi performans sürdürülmesi		Sonuç yok veya hiyemeli bilgisi	Sonuçların 1/4'ünde en az 3 yıldır olumlu eğilim ve/veya yeterli performans sürdürülmesi	Sonuçların 1/2'inde olumlu eğilim ve/veya iyi performans sürdürülmesi	Sonuçların 3/4'ünde olumlu eğilim ve/veya iyi performans sürdürülmesi	Sonuçların tümünde olumlu eğilim ve/veya iyi performans sürdürülmesi
	Hedefler - hedeflere erişim - hedeflerin uygunluğu		Sonuç yok veya hiyemeli bilgisi	Sonuçların 1/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreli durumda	Sonuçların 1/2'inde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreli durumda	Sonuçların 3/4'ünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreli durumda	Sonuçların tümünde uygun hedefler mevcut ve sonuçlar hedeflere göreli durumda
	Karşılaştırmalar - sonuçların diğer kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması veya/veya - sonuçların dünya çapında sınıfında en iyi olarak kabul edilen kuruluşların sonuçlarına göre iyi durumda olması		Sonuç yok veya hiyemeli bilgisi	Sonuçların 1/4'ünde	Sonuçların 1/2'inde	Sonuçların 3/4'ünde	Sonuçların tümünde
	Yaklaşımdan kaynaklanma - sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması		Sonuç yok veya hiyemeli bilgisi	Sonuçların 1/4'ünde nedensel sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 1/2'inde nedensel sonuç ilişkisi açık	Sonuçların 3/4'ünde nedensel sonuç ilişkisi açık	Sonuçların tümünde nedensel sonuç ilişkisi açık
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Boyutlar	Ursur	Puan	%0	%25	%50	%75	%100
Kapsam	Kapsam - sonuçların ilgili alanlar kapsamı - sonuçlardaki uygun kriterlerin varlığı		Sonuç yok veya hiyemeli bilgisi	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin 1/2'inde	İlgili alan ve faaliyetlerin 3/4'ünde	İlgili alan ve faaliyetlerin tümünde
	Toplam		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
Genel Toplam			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				