

Eratze-urtea: 1991

Kide kopurua: 22

Jarduera: Zerbitzu osoa isolamendu termiko eta akustikoaren merkatuan, kartoi-igeltsuzko eraikuntza, suteen aurkako babesa, iragazgaiztea eta produktuen banaketa



Eraikuntzaren sektorean kalitatea zabaltzeko irmoki lanean



Igeltzera, 4
48160 Urduliz (Bizkaia)
Telefono-zk.: 94 676 53 84
Faxa: 94 676 50 31
isovas@isovas.com
www.isovas.com

1. Sarrera

Agiri honen bitartez, Bikaintasuna lortzeko gure enpresak garatzen duen jarduna ezagutzera eman nahi dugu.

Eraikuntzaren sektorean ez da bikaintasuna lortzera zuzendutako enpresa-jardunak garatzeko ohiturarik egon. ISOVASEk, haatik, berrikuntzaren aldeko apustua egin zuen, bere eskaintza gaur egungo merkatu lehiakorrera egokitzeko asmoz. Horretarako, balio berriak bailatuko ziren interes-talde guztientzat.

Horregatik, hain zuzen ere, guk izandako esperientziaren berri eman nahi diogu eraikuntzaren sektore osoari.

2. Gure enpresa

1991n sortu ginenetik, gure zerbitzuak eskaini eta dibertsifikatu ditugu, gure bezeroek adierazitako edozein behar asetzeko lan gogorra egin dugu, eta, konponbideak emateko erakutsi dugun gaitasunari esker, isolamenduen sektorean sendotzea lortu dugu.

2.1. Enpresaren filosofia

1. taulan ikus daiteke gure enpresaren filosofia. Zeregina, Ikuspegia eta Balioak bereizi ditugu eta 2004etik gure jardunaren oinarrian jarraitzen dugu:

NOR GARA?

Urdulizen dagoen ETE bat gara. Gure Zeregina ur, su, hotz, bero eta zarataren aurkako isolamendu-zerbitzu osoa eskaintzean datza, eta konponbide pertsonalizatuak ematen ditugu eraikuntzaren sektorean, bizitegi-tarakoan zein merkataritza eta industriakoan.

ISOVASEn IKUSPEGIA:

Bizkaian merkatuko lider izatera iritsi nahi dugu, Euskal Autonomia Erkidegoko merkatu zabalean isolamendu-zerbitzu osoak diseinatu, aztertu, proiektatu eta gauzatzeko kalitatezko zerbitzuak eskaintzen dituen eta errentagarria den enpresa gisa.

ISOVASEn BALIOAK:

GURE ENPRESAREN IKUSPEGIA HONAKO PRINTZIPIO HAUEK OSATZEN DUTE:

ZINTZOTASUNA, dagozkigun arauak eta bezeroekin hartutako konpromisoak leialtasunez betetzeko.

BALIAGARRITASUNA, gure bezeroen beharrei azkartasunez erantzuteko.

EZAGUPEN TEKNIKOA, gure produktuek/zerbitzuek lehiakideenak baino balio erantsi handiagoa edukitzeko.

TXUKUNTASUNA ETA GARBITASUNA, gure lanaren ezaugarri gisa bezeroek eskatutako obren akaberetan.

TXUKUNTASUNA ETA GARBITASUNA, gainerako guztiak baldintzatzen dituen oinarritzko diziplina gisa.

ERRESPETUA, ELKARRIZKETA, HURBILTASUNA, enpresako kide guztiekiko.



Artea Merkataritza-gunea, Leioa. Bizkaia. 1997tik 1998ra egindako obra: kartoi-igeltsuzko isolamendu termikoa eta eraikitzeo sistemak

2.2. Gure produktu eta zerbitzuak

ISOVASEk zerbitzu osoa eskaintzen die bere bezeroei, isolamendu termiko eta akustikoaren merkatuan, kartoi-igeltsuzko eraikuntzan, suteen aurkako babesaren merkatuan eta iragazgaiztearen eta produktuen banaketaren esparruetan.

Gure enpresak eskaintzen dituen produktuak honakoak dira: isolamendu termikoa, isolamendu akustikoa, arkugaineratzea eta trenkada lehorrak, sabai isunak, eskaiolazko dekorazioa, suteen aurkako babesa, iragazgaiztea eta hornikuntza.

Gure merkatua

ISOVASEk eraikuntzaren sektoreko produktuak eta zerbitzuak eskaintzen ditu, batez ere ondoren adierazitako merkatuko segmentuetara bideratuta:

- Sustatzaileak
- Eraikitzaileak
- Ingeniariak
- Dendak
- Partikularrak
- Arkitektura-estudioak

ISOVASEk Euskadin lan egiten du funtsean, eta inguruko hainbat autonomia-erkidegotara zabaldu du bere eskaintza.

Gure bilakaera

ISOVASEk Bikaintasuna lortzeko apustu tinkoa egin du, hau da, gure interes-taldeek beharrak asetzeko lan eginez lehiakortasuna hobetzea bilatzen dugu. Enpresa-estrategia horren isla zuzena da ISOVASEk kalitatearen eta ingurumen-babesaren alde eta langileen segurtasun, osasun eta ongizatearen alde egiten duen lana.

2. taulan ikus daiteke ISOVASEk bikaintasuna lortzera bidean emandako urratsak:

URTEA	MUGARRIA
1996ko martxoa	INCE kalitate-zigilua
1997ko azaroa	Kalitatea kudeatzeko sistemaren ziurtapena UNE-EN ISO 9002:1994 arauaren arabera
2000ko azaroa	Kalitatea kudeatzeko sistemaren ziurtapena UNE-EN ISO 9001: 2000 arauaren arabera
2002ko otsaila	AENOR produktuaren ziurtapena (poliuretanoa)
2004ko urria	BFAren PREMIE diploma
2005eko otsaila	Ingurumen-kudeaketarako sistemaren ziurtapena UNE-EN ISO 14001:2004 arauaren arabera
2005eko maiatza	Lehenengo autoebaluazioa eta 2005-2007 Plan Estrategikoa
2006ko ekaina	Premie finkatze-fasea
2006ko iraila	Segurtasuna eta osasuna kudeatzeko sistemaren ziurtapena, OHSAS 18001:1999 arauaren arabera.
2006ko urria	Kudeaketa etikoko sistemaren ziurtapena, SGE 21:2005 arauaren arabera
2007. urtea	3S proiektua
2008ko apirila	PREMIE diplomaren berritzea
2008ko iraila	EFQM bigarren autoebaluazioa Euskalit-en koaderno gorriarekin eta Hobekuntza Plana
2008ko urria	2008-2010 Plan Estrategikoa

2. taula: ISOVASen ibilbidea bikaintasunerantz

1996an eman genuen gure produktuen kalitatea areagotzeko lehen urratsa, INCE kalitate-zigilua lortu zenean.

1997an lortu zen kalitatea kudeatzeko sistemaren ziurtapena UNE-EN ISO 9002 arauaren arabera. Arauaren bertsio berrira egokitzeko, 2000ko azaroan kalitatea kudeatzeko sistemaren ziurtapena egin zen, UNE-EN ISO 9001:2000 arauaren arabera.

2002ko otsailean AENOR ziurtapena lortu genuen, poliuretanozko apar zurrunaren in situ aplikazioan, eta INCE kalitate-zigilua hobetu zen. Ziurtapen horrek obrako auditoriak eta proiektuko materialaren entseguak barne hartzen ditu.

Enpresak kudeaketaren bikaintasuna lortzeko erabakia hartu zuen eta, hasteko, Bizkaiko Foru Aldundiko Premie programaren ezarpenari ekin zion, BFAk homologatutako aholkulari baten laguntzarekin, enpresa-kudeaketa hobetzeko. ISOVASEk 2004ko urrian lortu zuen Premie diploma.

Enpresa-jardunbide egokiak lortzeko lanari helduta, ISOVASEk UNE-EN ISO 14001 arauaren araberako ingurumen-kudeaketako sistema bat ezartzea erabaki zuen eta 2005eko otsailean lortu zuen ziurtapena. Aldi berean, enpresak jada ezarrita zuen kalitatea kudeatzeko sistemarekin bat egin eta eskuliburu berri bat osatu genuen, prozedura berriak eta jada ezarrita zeudenak bateratuz.

2005eko maiatzean egin zen EFQM ereduaren arabeko lehen autoebaluazioa. Alderdi sendoak eta hobetzeko aukerak azpimarratu ziren autoebaluazio hartan. Lortutako emaitzak ondo aztertu ondoren landu zen 2005-2007 Plan Estrategikoa, helburu estrategikoak barne hartuz, eta planaren hedapenari ekin zitzaion.

2005 eta 2006 urteetan lan handia egin zen, Bizkaiko Foru Aldundiak enpresa-hobekuntzarako sortutako Premie kudeaketa-eredua sendotzeko. Izan ere, enpresa-kudeaketa hobetu, ezarpen-fasean lortutako enpresa-jardunbide egokiak sendotu eta enpresa-jardunbide egokiak hobeto ezagutu nahi ziren. 2006ko ekainean eman zitzaion amaiera Premie programaren finkatze-faseari.

2006an, ISOVASEk bere langileei ematen dien garrantzia berretsiz, segurtasuna eta osasuna kudeatzeko sistema baten ezarpena egin zen, OHSAS 18001 arauaren arabera, eta 2006ko irailean lortu zen ziurtapena, **Eraikal Zortzi (2006-2008)** deialdian. Halaber, SGE 21 arauaren arabera kudeaketa etikoa eta sozialki arduratsua egiteko sistema baten ezarpena egin zen; 2006ko urrian lortu zen ziurtapena.

2006an kudeaketa-sistema osoa aldatu zen, lau sistemak bateratu zirenean: kalitatea, ingurumena, segurtasuna eta kudeaketa etikoa. Urte hartatik guztiak



Kultura-etxea, Leioa. Bizkaia. 2002tik 2004ra egindako obra: intsonorizazioa, suteen aurkako babesa, kartoi-igeltsuren bidez eraikitze sistemak eta horniketa

batera hartuta egin dira sistemaren auditoriak eta etengabeko hobekuntzak.

Hobekuntza-arlo garrantzitsuen artean txukuntasuna eta garbitasuna azpimarratu dira. Horrela, 2007an 3S metodologia hainbat arlotan ezartzeko proiektuak landu eta garatu ziren, eta proiektu horien baitan prestakuntza-ekintzak barne hartu ziren, zuzendaritza-taldea prestatzeko zein langileak prestatzeko.

2008ko apirilean berritu zen Premie diploma.

2008ko irailean egin zen EFQMren araberako bigarren autoebaluazioa. Galdeketa bat egin zen halaber, eta autoebaluazioa egin ondoren zehaztutako hobekuntza-ekintzak barne hartzen zituen hobekuntza-plan bat landu zen.

2008ko urrian landu zen bigarren Plan Estrategikoa, 2008-2010 aldirako oraingoan.

4. Gure erakundea

4.1. Gure lidergoa

ISOVASEk funtsezko helburu bat du: zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonen eredu eman eta lider gisa lan egitera iristea. Horrez gain, lider izatean jarrera eredu-garriak erakutsi behar dituzte, enpresako gainerako langileak motibatuz eta erreferentzia gisa jarraitzeko eta langileek hobekuntza-ekintzetan parte hartzeko.

Zereginak ondo banatu dira eta zuzendaritza-karguak betetzen dituzten pertsonen ardurapean jarri dira; hortaz, kasu bakoitzean ondo zehaztuta dago nori dagokion lidergoa.

4.1.1. Zuzendaritza-taldea

Gaur egungo zuzendaritza-taldea enpresako bost jabeek osatzen dute eta bakoitzak bere erantzukizun propioa du. Honakoak zuzendaritza-taldean berezitateko eginkizunak:

- Gerentea
- Komertziala
- Kartoi-Igeltsua ataleko arduraduna
- Poliuretanoaren ataleko arduraduna
- Suaren aurkako ataleko arduraduna

Zuzendaritza-taldeko kide guztiek jaso dute kalitatearen kudeaketari eta EFQM ereduari buruzko prestakuntza teoriko-praktikoa.

Zuzendaritza-taldea zabaltzea gustatuko litzaiguke, gure enpresako administrazioaren atalean, atal tekniko-komertzialean eta sistemen atalean lan egiten duten funtsezko langileak barne hartuz.

4.1.2. Gure lidergo-jardunbideak

Enpresaren zuzendaritza-estiloa eta kultura ebaluatu ondoren, 2004an zuzendaritza-estiloa hobetzeko plana erabaki zen. Ondoren adierazitako irizpideak zituen oinarrian aipatutako planak:

- Eredutasuna hobetzea:
 - Helburuak eta estrategiak definitzea/hartzea, aldaketaren eragile bihurtuz.
 - Eguneroko lanean langile gisa jardutea, jabe gisa egin beharrean.
 - Txukuntasuna eta Garbitasuna hobetzeko ekipoen lider izatea.
- Negozioa sakonki ezagutzea:
 - Aginte-taula ezartzea, negozioaren jarraipena egiteko adierazleak zehaztuz.
 - Jarraipen-bileren plana: komertziala/teknikoa/produktzioa.
 - Negozioaren hiru hilean behingo jarraipena egitea.
- Komunikazioa, kontzientziazioa eta motibazioa hobetzea:
 - Enpresaren filosofia eta helburuak langileei jakinaraztea.

- Hiru hilean behingo komunikazio-bilerak.

Guztien artetik bereziki landu eta garatu ditugu honakoak:

- Enpresaren filosofia eta 2005-2007 Plan Estrategikoa zehaztu dira.
- 5S metodologiari buruzko prestakuntza-ekintzak egin dira, zuzendaritza-taldearentzat eta bulegoko langile tekniko-komertzialentzat.
- 3S proiektu bat egin da lantegirako eta biltegirako. Zuzendaritza-taldek parte hartu du proiektu honean, eredu izateko.
- 3S proiektu bat garatu da bulegoetan, atal tekniko-komertzialean, zuzendaritza-taldeko kideen gidaritzapean.
- Zuzendaritza-taldeko kide bat izan da fabrikazio-ekipo mugikorretarako 3S proiektuaren liderra.
- EFQM ereduaren arabeko prozesu-mapa oinarrian hartu eta adierazle panel bat osatu da. Bertan barne hartuta daude prozesuaren eta emaitzen adierazleak.

2006tik aurrera, ekitaldia ixtean, bilerak egin dira urtero langile guztiekin, kasuan kasu ekitaldian egindakoaren berri emateko: betetzeke dauden helburuak, bete direnak eta etorkizunekoak, bai eta langileen arazoak/iradokizunak ere.

2004tik langileen aletasuna ezagutzeko galdeketak egiten dira. Galdeketa horien bitartez langileek enpresari buruz eta zuzendaritza-estiloari eta enpresa-kulturari buruz duten iritzia ezagutzen da eta, horretan oinarrituta, hobekuntza-ekintzak prestatzen dira.

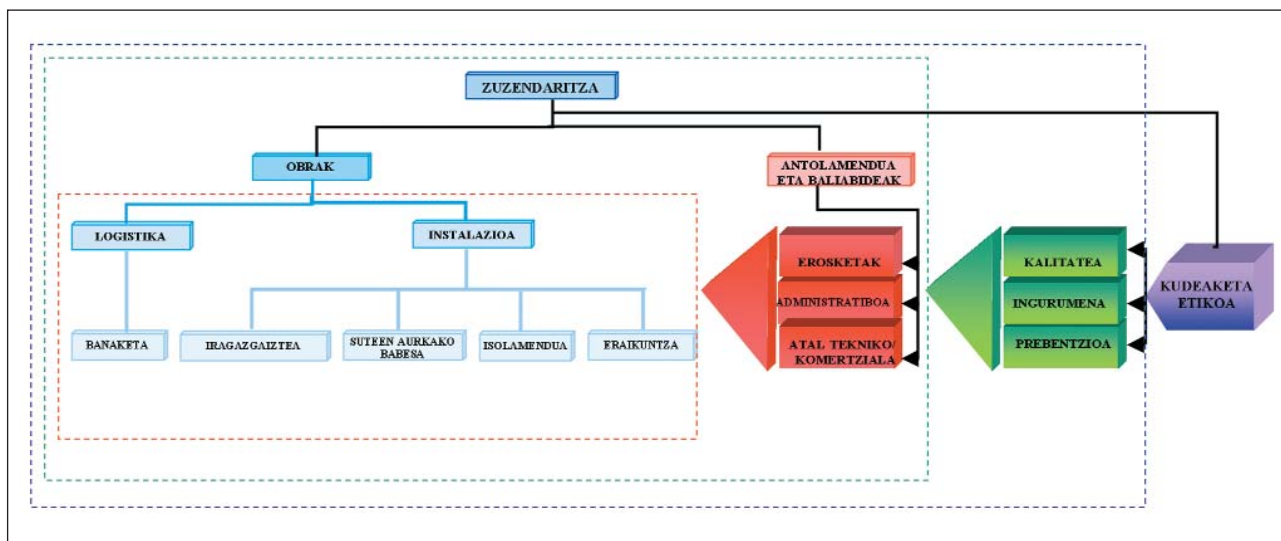
Urtero egiten dugu gure bezeroen aletasuna ezagutzeko azterketa. Galdeketak egiten ditugu bezeroen artean. Bezeroen katalogo bat osatu da eta bertan adierazten dira urteko emaitzak. Urte batetik besterako bilakaera ikusita, berau aztertu eta hobekuntza-ekintza egokiak prestatzen dira. Salmenten azterketa egiteko, halaber, bezeroen katalogo bat osatu da; gure bezero-zorroari buruzko datuak gordezen dira bertan.

Adierazitako guztiaz gain, EFQM ereduaren arabeko 2 autoebaluazio egin ditu zuzendaritza-taldek: 2005ean bat eta 2008an bestea.

4.2. Enpresako kideak

4.2.1. Organigrama

1. irudiak erakusten du ISOVASeko antolamendua:



1. irudia: ISOVAseko organigrama

Gaur egun 22 langilek osatzen dute ISOVAseko plantilla, honako egitura honekin:

- Emakumezkoak: % 18,18
- Gizonezkoak: % 81,82

Guztien artetik % 13,64 atzerritarrik dira

Adinen araberako egitura:

- 20-30: % 9,09
- 31-40: % 50
- 41-50: % 27,27
- 50 baino gehiago: % 4,54

Prestakuntza akademikoaren araberako egitura:

- Lehen mailako ikasketak dituzten langileak: % 27,27
- Bigarren mailako ikasketak dituzten langileak: % 27,27
- LH/Diplomatura/Lizentziatura duten langileak: % 45,45

4.4.2. Gure jardunbideak pertsonen kudeaketan

ISOVAseko langileen aldeko apustua egin du, aspaldi ohartu baita funtsezkoak direla enpresako langileak arrakasta lortu nahi bada. Errespetua, elkarriketa eta hurbiltasuna aurkezten dira enpresa-jardunbideen giltza bezala.

Prestakuntza funtsezkotzat jotzen da etengabeko hobekuntza lortzera aldera. Hori dela eta, urtero prestakuntza-plan bat lantzen da, lanpostu bakoitzeko langileari dagozkion konpetentziak garatzeko. Prestakuntza-plan horretan garatuko diren prestakuntza-

ekintzak barne hartzen dira eta datak eta xede den langilea adierazten dira.

Hobekuntza-arloak antzemateko oso lagungarria izaten da langileen artean galdeketa egitea eta Batzorde Etikoan proposatutako iradokizunak/eskaerak kontuan hartzea; aipatutako Batzorde Etikoaren bitartez aurkez daitezke ideiak, hobekuntzak, eta abar.

Hiru hilean behin biltzen da Batzorde Etikoa, helburu, adierazle, ekintza eta komunikazioen jarraipena egiteko. Bileretako informazio guztiak eta dokumentuak aktetan gordetzen dira.

Helburu berari helduta, Gerentziak urtero egiten dituen bileretan langile guztien parte-hartzeak duen garrantzia azpimarratu eta parte-hartze hori indartzeko lan egiten da.

Aipamen berezia merezia dute 2006ko galdeketei eta urteko bilera egin ondoren martxan jarritako langileen hobekuntza-planek. Honakoak plan horrek barne hartzen dituen alderdiak:

- Aparteko orduak gutxitzea

Produkzio-atala berrantolatu behar izan dugu, lan guztiak egunean bertan amaitzeko bidea lortzeko.

- Gizarte Aurreikuspeneko Plan bat sustatzea, honako helburu hauek betetzeko:

- Antzinasuna
- Errentagarritasuna
- Lan-absentismoa
- Bezeroaren asetasuna



Residencial Parque Europa etxebizitzak, Desierto enparantza, Barakaldo. Bizkaia. 2000tik 2002ra egindako obra: iragazgaiztea eta isolamendu termikoa

- Antolamendua, Txukuntasuna eta Garbitasuna hobetzea

2006 eta 2007 artean 3 izan dira garatutako 35 proiektuak:

- Lehenengoa zuzendaritza-taldearentzat izan da; hobekuntza-arloa lantegia eta biltegia izan dira.
- Bigarrena atal tekniko-komertzialean egin da; hobekuntza-arloa aipatutako ataleko bulegoa hobetzea izan da.
- Hirugarrena produkzio-talde batentzat izan da. Atalburuaren gidaritzapean egin da eta hobekuntza-arloa fabrikazio-unitate mugikorra izan da.

Horrez gain, barne-auditoriak egiteko eta atal guztietan etengabeko hobekuntza lortzeko sistema bat garatu da.

4.3. Gure baliabideak

4.3.1. Baliabide materialak eta inmaterialak

Ekipoak eta instalazioak

ISOVASen instalazioetako beheko solairuan biltegia, aldagelak, lantegia eta kalitatea kontrolatzeko bulegoa daude. Goiko solairuan, berriz, bulegoak.

Poliuretanozko proiektzioaren jarduna garatzeko makineria lau fabrikazio-unitate mugikorrek osatzen dute.

Arroka-zuntzezko proiektzioaren jarduna garatzeko, bestalde, bi makina daude eta bakar bat mortairuen proiektziorako.

ISOVASek 9 ibilgailu ditu: lau kamioi isolamendu termikoaren lerrorako, bi furgoneta kartoia-igeltsuaren jardunerako, beste bi suteen aurkako lerrorako eta bat merkataritza-lanetarako.

Informazioaren teknologiak

Enpresaren barruan informatika-sare bat osatu dugu. Ekipo informatiko guztiak zerbitzari batera daude konektatuta eta bertan erregistratzen da informazio guztia.

2006tik ISOVASek web-orri propioa du, enpresa eza-gutzero emateko eta bezero berriak lortzeko.

Hornitzaileak

Bere hornitzaileak enpresaren aliatu gisa ikusten ditu ISOVASek, hornitzaile izateaz haraindi. Berebiziko garrantzia du hornitzaileekin lankidetzan jarduteak.

Hornitzaile nagusiak dira:

- Isolamendu termikorako sektore kimikoko multinazionalak
- Eraikuntzako produktuak fabrikatzen dituzten multinazionalak

4.3.2. Baliabideak kudeatzeko gure jardunbideak

Enpresako atal guztiak aztertu eta gero, 2006an elementu komertzialak eta administratiboak kudeatzeko aplikazio informatiko baten ezarpenari ekin zitzaion. Horri esker, gure jardunaren kudeaketa hobeto eta modu eraginkorrago batean garatu ahal izan dugu.

Lan-ekipoetarako (makinak, ibilgailuak) mantentze prebentiboko programa bat lantzen eta eguneratzen da aldiro. Ekipo bakoitzak erregistro bat du eta bertan adierazten dira egindako mantentze-lanak eta konponketak.

ENAC erakundeak ziurtatutako laborategietara bidaltzen dira kanpo-kalibrazioa behar duten ekipoak; beste batzuk enpresak berak kalibratzen ditu. Kalibrazioetan lortutako emaitza guztiak "Ikuskapen, neurketa eta entsegetarako ekipoen zerrendan" erregistratzen dira.

Bestalde, enpresak hartzen dituen segurtasun-neurrien artean, barne-sareko dokumentazio guztiaren segurtasun-kopioak egiten dira egunero.

Fitxategi automatizatuen segurtasun-neurrien Araudiak aurreikusten duena betez, segurtasun-neurri teknikoak eta antolamendukoak barne hartzen dituen agiri bat landu da.

Hornitzaileei dagokienez, hornitzaileak hautatzen eta ebaluatzen dira, lehenik eta behin. Hornitzaileek kalitate, ingurumen, segurtasun eta osasunarekin erlazionatutako helburuak betetzeko duten gaitasuna ezagutu nahi da.

Hornitzaile guztiak daude "Hornitzaile homologatu" zerrendan barne hartuta eta kudeaketa-sistema integratuan zehaztutako sistematikaren arabera onartu dira guztiak.

Hornitzaile homologatu guztiei etengabe egiten zaie berrebaluazioa, hornikuntzen harrera-kontrolaren bitartez.

4.4. Gure prozesuak

4.4.1 Prozesu-mapa

Jarraian ikus daitekeen prozesu-mapak (2. irudia) erakusten du ISOVASen lan-metodoa. Enpresak lortutako ziurtapenek eskatzen dituzten arauak betetzeko beharrezkoa den sistematika barne hartzen da, halaber:

- Kalitatea kudeatzeko sistema, UNE-EN ISO 9001:2000 arauaren arabera.

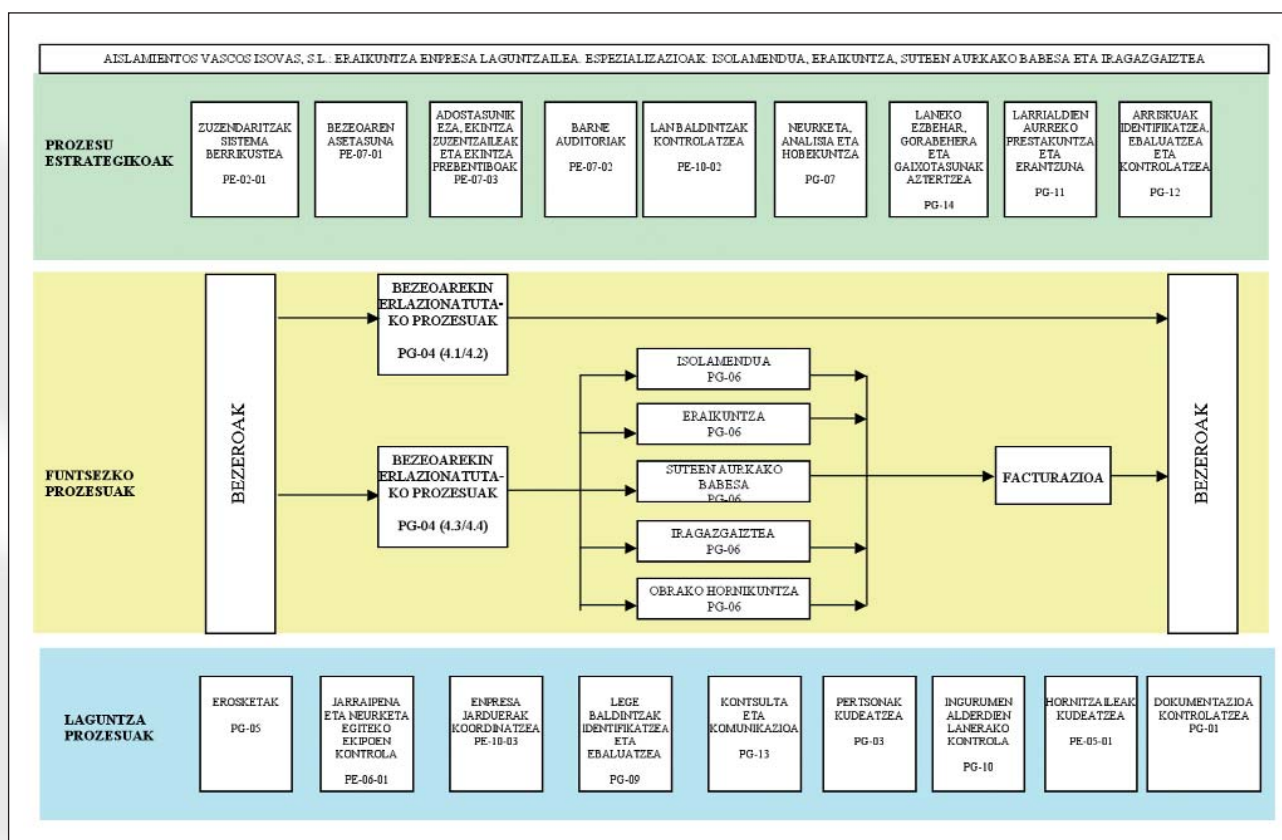


Bizkaiko Foru Aldundia, Bilbo. Bizkaia. 2002ko obra: kartoi-igeltsuren bidez eraikitze sistemak

- Ingurumen-kudeaketako sistema, UNE-EN ISO 14001:2004 arauaren arabera.

- Segurtasun- eta osasun-sistema, OHSAS 18001:1999 arauaren arabera.

- Kudeaketa etikoa eta sozialki arduratsua egiteko sistema, SGE21:05 arauaren arabera.



2. irudia: ISOVASeko prozesu-mapa

4.4.2. Prozesuen kudeaketa

ISOVASek duen kudeaketa-sistema integratuak lehen aipatutako arauak ditu oinarrian.

Arau guztiak kudeaketa-sistema integratu bakar batean daude barne hartuta, prozedura, helburu eta adierazleekin batera eta etengabeko hobekuntzako mekanismoekin batera. Era berean, sistemaren berrikuspina egiten da urtero.

Kudeaketa-sistema eskuliburu integratu batek osatzen du. Bertan adierazten dira enpresaren politika eta 14 prozedura, eta horiek oinarrian hartuta zehazten dira lanpostu bakoitzari dagozkion berariazko prozedurak eta lan-jarraibideak.

Gaur egun EFQM ereduarekin bat etortzeko lanean ari da enpresa. Hori lortzeko, egungo sistema berregituratu beharko du, hartara, erakunde osoa barne hartzeko.

Urtero egiten dira sistemaren barne-auditoriak eta kanpo-aholkulariek egiten dituzte. Auditoria horietan antzematen diren desadostasunei aurre egiteko ekintza zuzentzaileak lantzen dira; guztia, dagokion txostenean jasota geratzen da.

Urtero egiten da sistemaren berrikuspina, eta honako alderdi hauek egiaztatzen dira:

- Ezarritako kudeaketa-politikaren egokitzapena.
- Kudeaketa-sistema integratuaren prozeduren ezarpen-maila.
- UNE-EN-ISO 9001:2000, UNE-EN-ISO 14001:2004 eta OSHAS 18001:1999 eta SGE-21:2005 araeukiko adostasuna.
- Bezeroen asetasun-maila.



Embarcadero hotela, Getxo. Bizkaia. 2002ko obra: isolamendu termikoa

- Kudeaketa-sistema integratuaren helburuen betetze-maila.

Bestalde, hobekuntza-aukerak aztertzen dira, bai eta adierazleen emaitzak eta enpresa-politika aldatzeko beharra ere.

Hori guztia Zuzendaritzak ematen duen txosten batean adierazten da.

5. Gure emaitzak

Plan estrategikoak ekarritako kudeaketa-sistemen eta adierazleen esparruan, prozesuekin lotutako hainbat adierazle eta helburu zehazten dira 2004tik.

2007an hobekuntza lortzeko lan egin eta eskura genituen adierazle guztien berrikuspina egin genuen, hainbat informazio lortzeko:

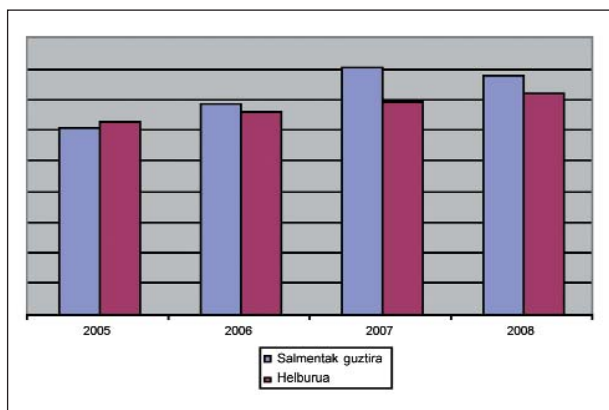
- Adierazleen egokitasuna aztertzea.
- Adierazle grafikoan panel bat prestatzea.
- Helburu berriak gehitzea.

Hau da, Aginte Taula Integral bat osatu nahi dugu eta taula horretan barne hartuko ditugu emaitzen adierazleak (helburuen adierazleak) eta gure prozesuen eraginkortasunarekin erlazionaturutako adierazleak, oraindik hobetu behar ditugunak.

Aginte Taula Integral horretan barne hartutako adierazleak, EFQM ereduaren funtsezko 4 arloetan lortutako emaitzak eta eraginkortasuna neurtzeko balio dute:

- Enpresako funtsezko adierazleak (ekonomikoak, produktiboak, eta abar).
- Bezeroen adierazleak (bezeroen asetasuna, leial bihurtzea, eta abar).
- Pertsonen adierazleak (langileen asetasuna, absentismoa, eta abar).
- Gizarteko adierazleak (kontsumoak, sortutako hondakinak, eta abar).

Adibide moduan, funtsezko arlo horietan enpresa kudeatzeko kontuan hartzen ditugun 40 adierazleen artean zenbait azpimarra daitezke. 3. irudiak azken lau urteetan salmenten guztizkoak ezagutu duen bilakaera erakusten du, dagokien helburuarekin batera. 2005-2007 hirurtekoan salmentek etengabe egin dute gora, eta 2008ko salmentak 2007koen pareira iritsi dira ia-ia. Azken hiru urteetan, 2006tik 2008ra, helburuak bete dira.

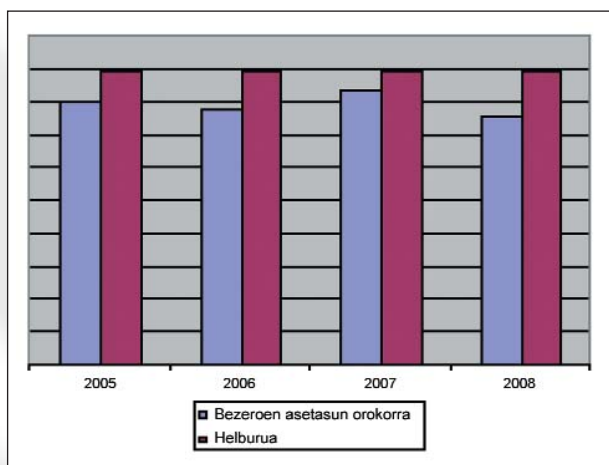


3. irudia: ISOVASen salmentak guztira

Halaber, produktu-familien arabera kudeatzen ditugu salmentak. hornikuntzak, poliuretanoa, pladurra, igeltsua, suaren kontraktotzea eta bilrock-a.

Era berean, honako adierazle ekonomiko-finantzario hauen kudeaketa egiten dugu: finantza-autonomia, zorpetzea, kaudimena, diruzaintza, likidezia, errentagarritasun ekonomikoa, ustiapen-marjina gordina eta ustiapen-emaizta.

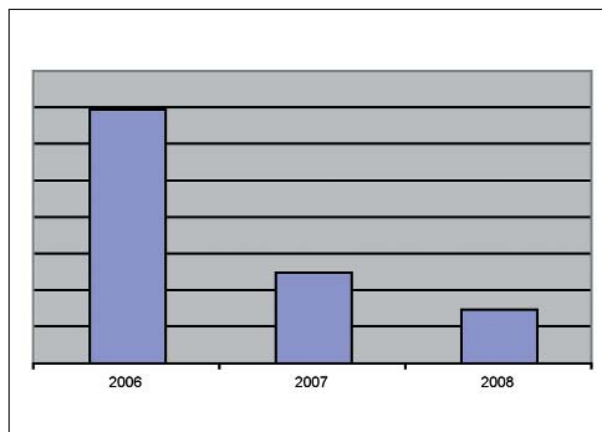
Bezeroen asetasuna ezagutzeko, asetasun-galdeketa egiten da urtero. 4. irudiak azken lau urteetan bezeroek erakutsitako guztizko asetasunaren bilakaera erakusten du, dagokion helburuarekin batera.



4. irudia: Bezeroen asetasun orokorra

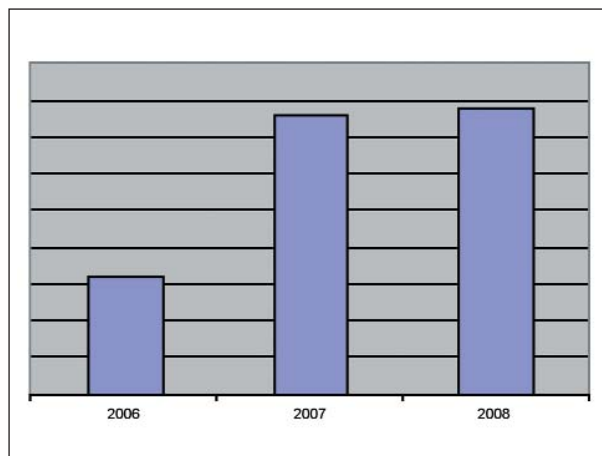
Bezeroen inkestatik ateratako honako alderdi hauek kudeatzen ditugu: administrazioa, telefono-arreta, dokumentazioaren zehaztasuna, erantzun azkarra, zerbitzua, instalatzaileen prestakuntza teknikoa, epeak betetzea, instalatzaileekiko tratua, akabera, azken garbiketa, gauzatzea, instalazioa eta produktuaren kalitatea.

Bezeroen asetasunarekin lotutako beste adierazle batzuk dira honakoak: Saldutako kontzeptuengatikoa erreklamazioak, emandako zerbitzuengatikoa erreklamazioak, bezero berrien kopurua, bezeroen guztizkoak, galdutako bezero kopurua eta salmenten hazkundea. 5. irudian gure bezeroek 2006 urtetik 2008ra aurkeztutako erreklamazio kopuruak behera egin duela ikus daiteke.



5. irudia: Egindako zerbitzuarengatikoa erreklamazioak

Pertsonen asetasunari dagokionez, 6. irudian ikus daiteke azken urteetan bilakaera positiboa izan dela. Horrez gain, galdeketa honako alderdi hauek kudeatzen dira adierazle gisa: prestakuntza eta komunikazioarekiko asetasuna.



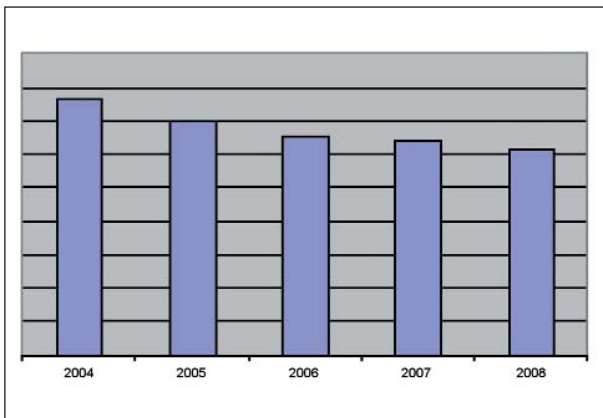
6. irudia: Pertsonen asetasun orokorra

Pertsonen emaitzen errendimenduarekin lotutako beste adierazle batzuk kudeatzen dira halaber: absentismoa guztira, gaixotasun-absentismoa, istripu-absentismoa, istripuaren larritasuna, bajarekin, eta istripuaren larritasuna, baja gabe.

Gure kudeaketa-sistemaren funtzionamenduari dagokionez, honako adierazle hauek ditugu: hornitzaileekin izandako intzidentzia kopurua, zuzendaritzaren

azterketaren ondoriozko ekintzen kopurua, prebentzio-ekintzen kopurua, ekintza zuzentzaileen kopurua, ez-adostasunen kopuruarekiko, prebentzio-ekintzen kopurua ez-adostasunekiko eta barne-auditorien kopurua.

Gizartean eragindako inpaktuari dagokionez, honakoak erabiltzen ditugun adierazleak: elektrizitate-kontsumoa, gasolio-kontsumoa, makinaren mantentze-lanak eta ibilgailuen mantentze-lanak. 7. irudian ikus daiteke elektrizitate-kontsumoa, enpresan lan egiten duten pertsonen batez bestekoarekin eta urtean lan egindako egunekin erlazionatuta. 2004tik gero eta energia gutxiago kontsumitu da.



7. irudia: Elektrizitate-kontsumoa

Urtero neurtzen da sistematikaren garapena. Bide desberdinak jarraitzen dira horretarako:

- Zuzendaritzak kudeaketa-sistema integratua berrikusten du urtero
- EFQM autoebaluazioa (2008. urtetik)
- Helburu estrategikoen betetzearen eta ekintza-planen aurrerapena urtero berrikustea; urteko txostenean plan estrategikoaren jarraipena barne hartuko da.

Jarraipena egitean doikuntza-ekintzak edo hobekuntza-ekintzak osatzen dira eta guztiak lehen aipatutako berrikuspenetan erregistratzen dira.

6. Gure etorkizuneko erronkak

Esanak esan, argi dago ISOVASeko zuzendaritzak eta bertako langileek ahalegin handia egin dutela. Betiere zuzendaritza-taldeak garbi ulertu enpresa eredu-garria izatea lortu behar dela, izan ere, eraikuntzaren sektorean erreferentziatzeko enpresa bihurtu nahi dugu, enpresa-kudeaketaren esparruan.

Hori dela eta, guk garatzen dugun kudeaketa-sistematika estrategikoaren barruan, aurreko atalean aipatutako ebaluazioak egiten ditugu eta, horiek oinarrian hartuta, Alderdi Sendoak eta Ahulak ezagutzen dira (hobekuntza-arloak guretzat) eta Mehatxuak eta inguruak eskaintzen dituen Aukerak gehitzen dira.

Azterketa horren bitartez ezar dezakegu enpresaren estrategia, lortu nahi dugun kokapena eta lerro eta helburu estrategikoak, eta horiek guztiak erdiesteko ekintzei lehentasuna eman eta plangintza batean barne hartzen ditugu.

Modu horretan jokatu dugu 2008-2010 aldirako Plan Estrategikoa eta Hobekuntza Plana lantzeko, betiere gure AMIA azterketak adierazitakoarekin bat eginez.

6.1. Epe laburrera

Azken hiru urteotan enpresak iraultza handia ezagutu du kudeaketaren esparruan. Ekimen ugari abiarazi dira, nahiz eta guztien arteko kohesioa lortzeke dagoen oraindik.

Horregatik, epe laburrera dugun erronka EFQM ereduarekin bat etortzea eta Euskalit-en kanpo-kontrastea lortzea da.

2009ra begira, Bikaintasunarekiko Konpromisoaren Diploma lortu nahi da, **Eraikal Hamar (2008-2010)** deialdiaren esparruan.

6.2. Epe ertain-luzera

Epe laburrerako helburuez haraindi, epe ertain-luzera bi lerro estrategiko garbi jarraituko ditugu:

- 1.- Merkatuko kokapena hobetzea, gure alderdi sendoak baliatuz eta aukerak aprobetxatuz.
- 2.- Enpresa Bikaintasunaren bidean murgiltzea, lehiakortasun lortzeko bide bezala. Xede horrekin, 3 urteko epean Zilarrezko Q lortzea da gure helburua, **Eraikal Hamar (2008-2010)** deialdiaren esparruan.

7. Ondorioak

Kalitatea lortzeko eta mantentzeko apustua egin dugu, izan ere, ISOVASen ikuspegitik ez dugu zalantzarik zerbitzu-enpresa bat garela eta gauzak ondo egin nahi ditugula. Betiere, bezeroaren asetasuna lortzeko lan egin dugu eta bezeroei gure zerbitzuetan guztiok nahi dugun plus hori aurkituko dutela ziurtatzeko. Alegia, salbuespena izateko lan egin dugu, onenak izateko. Haatik, merkatuaren ikuspegitik, aipatutako ezaugarri guztiak funtsezko eskakizun ziren, eta merkatuko enprekin lehiatzeko zailtasuna handiak zituen gure enpresak. Horrenbestez, gure kalita-

tea eta zerbitzu gisa bezeroei erantzuteko dugun bokazio sakona ziurtatzea erabaki genuen. A priori gure enpresa kontratatzeak zekarren balio erantsia ziurtatzeko lan egin behar genuen. Modu horretan lortu genuen 1996an material isolatzaileen instalazioa ziurtatzea; 1997an, berriz, UNE-EN ISO 9001 arauaren arabera ziurtapena lortu genuen, gure enpresak eskaintzen zituen zerbitzu guztietan.

Kudeaketaren ikuspegitik enpresaren etengabeko hobekuntzak duen garrantziaz ohartuta, BFAko PREMIE programa, eta berau garatzeko kontratatutako kanpo-aholkularia, oso lagungarriak izan ziren bikaintasuna lortzeko tresna propioak barne hartzeko; gurea bezalako ETE batera egokitutako tresna propioak izan ziren. 2004an lortu genuen diploma..

Ingurumena izan genuen xede nagusizat, halaber. Eraikuntzarekin erlazioatutako produktu kimikoak eta industrialak erabiltzen ditugunez –sektoreko gainerako enpresek egiten duten moduan–, hondakinak sortzen ditugu eta gurea da hondakin horien gaineko ardura. 2005ean lortu genuen UNE-EN ISO 14001 ziurtapena.

Gizabanakoa... ezer gutxi da guztion eta bakoitzaren indarra batera hartzen ez badugu, eta guztiok batera nolahala babestu beharko dugu ingurumena, are gehiago kontuan hartzen badugu gurea bezalako ingurune arriskutsu batean segurtasunak eta osasunak duten garrantzia. Gure enpresak horrela jardun du betidanik, baina bete dugun ibilbidearen hausnarketa metodiko egin ondoren, enpresarekin erlazioatutako pertsonentzako balio handiagoa sortu da eta, ondorioz, gu aukeratzen gaituen bezeroen konfiantza indartu da (OHSAS 18001 2006an).

Eta, ia amaitzeko, zergatik ez baliatu kudeaketa etikoaren eta sozialki arduratsuen arautzea, ziur bagaude jende zintzoa garela, pixkanaka, legaltasunak eskatzen duenaz haraindi iristeko? Horixe da, gure uste apalean, eraikin osoaren euskarririk garrantzitsuena, lortzeko zailena. Baina ezinbestekoa da ondo barneratzea ideia hori, are gehiago krisialdi-atzeraldi handiko garaiotan. Esanak esan, enpresako kide guztiok erakutsi genuen horren alde lan egiteko konpromisoa eta 2006an lortu genuen ziurtapena (SGE 21).

Prozesu horretan askotariko sentipenak ezagutu ditugu: oker geundela pentsatu dugu, edo gure bidean bakarrik geundela, zalantza ugari izan ditugu. Mereziko al du? Ez al da alferrikako gastu bat izango? Hainbeste paper eta hainbeste lan-ordu, zinez gure lanarekin bat al dator edo jokabide hipokrita ari gara azaltzen? Bezeroa ohartzen al da gero eta gehiago eskaintzen diogula edo ikusten al du gure jokabide proaktiboa? Gure erakundeko pertsonen helburuak behar den bezala azaltzen al dizkiogu? Eskertzen al ditugu erakundeko pertsonen jarrerak? Azken finean, esaten duguna betetzen al dugu?...

Emaizta ekonomiko onak lortu ditugu –digitu bakarreko portzentajeak lortu ditugu–, eraginkorrago bihurtu gara, gure izen ona indartu dugu, lorpen pertsonalak eta erakunde-mailakoak erdietsi ditugu. Haatik, adierazitako guztiaz gain, gizarteak enpresa bikain baten antzera ezagutzea eta aitortzea bilatzen dugu, eta sektoreko eta dagokigun jardun-esparruko erreferente bihurtu nahi dugu, horrela lortuko baitugu denboran aurrera egitea eta, era berean, gure interes-taldeen-tzak balioa sortzea.

Gomendioei dagokienez, bi gomendio egiten dira. Lehenengoa, proiektuan parte hartuko duten enpresaren kanpoko eta/edo kanpoko pertsonak kontu handiz hautatuko dira, erakundeko “Pepito Grillo” izango direlako eta funtsezkoak izango direlako erabakiak hartzeko. Horrela, ezinbestekoa da erabaki zailak hartzeko gai diren pertsonak hautatzea. Bigarrenik, lan oso gogorra eta etengabea egingo da denboran irauteko. Hasieratik garbi izan dugu zoritxar-igarleek, pertsona ezkorrek eta uzkurrek esandakoa alde batera utzi behar dugula, eta gure lagun on batek emandako aholkua jarraitu behar dugula: kontrako iritziei entzungor egitea, hain zuzen ere.

Eta, jakina, bikaintasuna lortzeko hasi dugun lanaren helburu nagusia da Zilarrezko Q ziurtapena lortzea. 2011 urterako lortzea gustatuko litzaiguke eta, xede horretarako, Euskal-it-en kanpo-kontrastea eskatu dugu jada. Gaingaituko dugula uste dugu, benetan sinesten baitugu gaur egungo egoera zail honetan hobekien prestatuta dauden eta fidagarritasun gehien erakusten duten erakundeek bakarrik lortuko dutela aurrera egitea. Hain zuzen ere, interes-taldeak eta, batez ere, erakundeko kideak, gehien asetzen dituzten eta, era berean, etorkizun hobea lortzeko interesa duten, erakundeek bakarrik lortuko dute aurrera egitea.

Kalitate-maila areagotzeko konpromisoa hartu duen enpresa-erakunde gisa, baina, are gehiago, herritar gisa eta etxebizitzaren erabiltzaile eta azken kontsumitzaile gisa, agiri honek eta gaur egungo inguruak ematen digun aukera probestu behar dugu, eta gizarte osoari kalitatearen aldeko aldarria egiteko eskatu behar zaio, batez ere, herritarren ordezkari den herri-administrazioaren kalitatearen aldekoa. Horrekin batera, sektoreko egunerokoan **Eraikalen** helburua, hau da, eraikuntzan kalitatea lortzea, erreallitate bihurtzen lagunduko duten ekintzak ezartzeko araudi-garapena ziurtatu behar da.

Amaitzeko, enpresa guztiak, tamaina edozein delarik, animatu nahi ditugu guk ekindako bidea garatuko duten programak ezartzera, gaur egun oso garrantzitsua delako programa horien ezarpena. Izan ere, ezin dugu ahaztu helburua bakarra dela beti: **egunetik egunera gauzak pixka bat hobeto egitea.**

Agiriaren data: 2009ko otsaila, 2009ko ekainan emaitzen adierazleekin eguneratua