

EFQM MODELİ

TANITIM KİTAPÇIĞI



EFQM Hakkında



EFQM®

EFQM (European Foundation Quality Management) Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, Kuruluşları verilerden elde edilen iç görüyü, belli bir model dahilinde öğrenmeyi, gelişim ve networking fırsatlarını dünya genelinde kurum ve bireylerin yararına olacak şekilde bir araya getiren yenilikçi, kâr amaçlı olmayan bir kurumdur.

Dünyanın çeşitli ülkelerinde çalışmalar yaparak, temel paydaşlar için performansı iyileştirmek ve fayda sağlamak üzere kültürel değişimi ve dönüşümü yöneten liderlere destek sağlamaktadır.

Tasarladığı ürün ve hizmet portföyüyle kurum ve bireylerin buldukları pozisyonu incelemelerini sağlamaya ve hangi noktalarda eyleme geçmeleri gerektiği konusunda onlara yardımcı olmaktadır.

Dünya genelinde kurumların başarılı bir ortağı haline gelerek kendi hedefini gerçekleştirmekte, yani insanlar, topluluklar ve kurumlar için daha iyi bir gelecek inşa edebilmektedir.

KalDer Hakkında



KalDer çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur.

KalDer'in vizyonu, ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösteren, dönüşüme liderlik eden bir sivil toplum kuruluşu olmaktır. Bu hedefe ulaşmak için "Mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek ülkemizin rekabet gücünün ve refah düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak" misyonu ile çalışmalarını sürdürmektedir.

KalDer Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM) Ulusal İşbirliği Ortağı, Amerika Kalite Derneği'nin (ASQ) Küresel İşbirliği Ortağı ve Orta Doğu Kalite Organizasyonu'nun (MEQA) kurucu üyesidir.

KalDer'in ana faaliyetleri arasında Ulusal Kalite Hareketi, Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim Alanındaki Eğitimler, Kurumsallaşma Ölçümü ve Çevik Yönetim Programı, KOBİ'ler için Stratejik Plan Rehberliği, Öz ve Dış değerlendirme, Mevcut Durum Analizi, Rehberlik, Kalite Kongresi ve etkinlikler yer almaktadır.

EFQM Modeli Tanıtım

EFQM Modeli ilk uygulanmaya başladığı zamandan beri Avrupa genelinde ve dışında yer alan kuruluşların iyileştirme ve yenilik kültürü geliştirmesi için bir kılavuz niteliğinde olmuştur.

Kuruluşların değişimi yönetmesine ve performansı iyileştirmesine destek sağlayan, dünya genelinde tanınmış bir sistem olan EFQM Modeli, güncelliğini korumak ve uzun vadeli, sürdürülebilir bir gelecek isteyen tüm kurumların yönetim gündemini belirlemeye devam etmek amacıyla yıllar içinde bir takım iyileştirme süreçlerinden geçmiştir.

EFQM Modeli şimdi güncel içerikler, elde edilen kuruluş içgörülerini ile oluşturulan veriler, yeni bir dil, içinde yaşadığımız Dünya'yı yeniden şekillendiren küresel eğilimlere ve değişimlere yeni bir bakış açısı uygulanması ile EFQM Modeli günümüzde iyi olanın nasıl görüldüğünü modern bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yeni EFQM Modelini birlikte oluşturmak üzere yaklaşık 2000 değişim uzmanına anketler, 24 çalıştay yapılmış, çeşitli alanlardan 60'tan fazla kuruluş liderleriyle yüz yüze görüşülmüş, çeşitli sektörlerin ve akademik çevrelerden uzmanlardan ve katılımcıların bulunduğu çekirdek bir ekip oluşturulmuştur.

Bu benzersiz işbirliğiyle, amacına uygun ve kuruluşların kısa ve uzun vadede çalışma şekillerini yeniden kodlamasına yardımcı olan kusursuz esnek bir çerçeve geliştirmiştir.

Tasarım odaklı düşünülerek oluşturulan yeni Model, basit bir değerlendirme aracından bireylerin ve kuruluşların her gün karşı karşıya kaldığı değişimler, dönüşümler ve darboğazlar konusunda yardımcı olmak üzere esaslı bir çerçeve ve metodoloji sunan bir sisteme dönüşmüştür.

Kısaca, EFQM Modeli sürdürülebilir değer yaratma yolunda hangi noktada olduğunuzu ölçerek kuruluşunuzun başarılı olmasına yardım etmekte, mevcut darboğazları ve muhtemel çözümleri anlamanıza yardımcı olarak ilerlemenize ve kuruluşunuzun performansını önemli ölçüde iyileştirmenize olanak sağlamaktadır.

EFQM Modelinin spesifik içeriği ve görsel kimliği zamanla değişmiş olsa da, bu modelin temelini oluşturan ilkeler değişmedi. Kuruluşun büyüklüğünden, kamu, özel veya STK oluşundan bağımsız olarak, bu ilkeler günümüzde de her zaman olduğu kadar önemli olmaya devam etmektedir. EFQM Modelinin bu en yeni sürümü de aşağıdaki hususların önemini vurgulamaya aynı şekilde devam etmektedir.

- Müşterinin önceliği
- Uzun vadeli, paydaş odaklı bir bakış açısı edinilmesi gerekliliği
- Bir kurumun bir şeyi neden yaptığı, nasıl yaptığı ve aksiyonlarının sonucu olarak neye ulaştığı arasındaki neden-sonuç ilişkisinin anlaşılmasıdır.

EFQM' in doğduğu yerin Avrupa olduğu dikkate alındığında, EFQM Modeline yapılan bu en yeni güncellenmenin, önceki sürümlerde olduğu gibi, aşağıdaki şekillerde ifade edilen Avrupa Değerlerinin varlığını kabul etmektedir.

- AB Temel Haklar Şartı
- Avrupa İnsan Hakları Konvansiyonu
- 2000/78/EC Avrupa Birliği Direktifi
- Avrupa Sosyal Şartı

EFQM ayrıca kuruluşların Birleşmiş Milletlerin hedeflerini desteklemede rol oynayabileceğinin bilincindedir ve bu hedefler de EFQM Modelinin bu en yeni sürümünü şekillendirmeye yardımcı olmuştur:

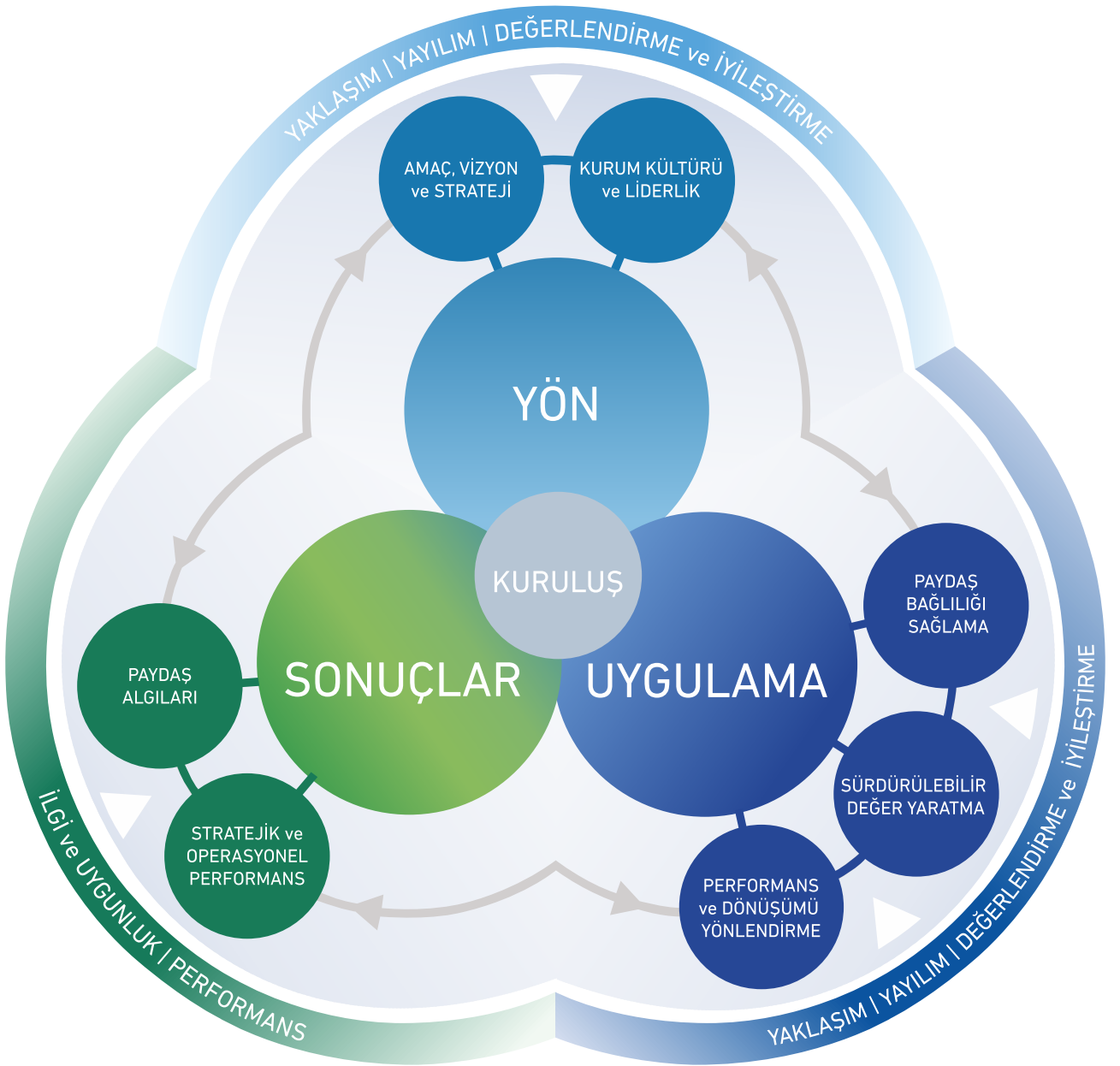
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000). Sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk alan bir işletme modelini hedefleyen 10 ilke. www.unglobalcompact.org
- Birleşmiş Milletlerin 17 Sürdürülebilir Gelişim Hedefi tüm ülkelerin dünyayı korurken sosyal eşitliği, sağlıklı yönetişimi ve refahı teşvik etmeye yönelik eylem çağrısıdır.

EFQM Modelini kullanan tüm kuruluşlar yasal olarak yükümlülüğü olsun olmasın yukarıda belirtilen mesajların özüne itibar etmesi beklenmektedir.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



EFQM MODELİ



EFQM MODEL KRİTERLERİ

1. YÖN

Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji

Üstün performanslı bir kuruluş, esin veren bir Amaç, istek uyandıran bir Vizyon ve sonuç getiren bir Stratejiyle tanımlanır.

Kuruluşun Amacı:

- Yaptığı işin neden önemli olduğunu açıklar.
- Paydaşları için sürdürülebilir değer yaratma ve sunma ortamı oluşturur.
- Faaliyet gösterdiği ekosisteme katkıda bulunmak ve etkilemek üzere sorumluluk alacağı bir çerçeve oluşturur.

Kuruluşun Vizyonu:

- Kuruluşun uzun vadede neleri başarmaya çalıştığını açıklar.
- Şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerini belirlemeye yönelik bir rehberlik yapar.
- Kuruluşun Amacı ile birlikte Stratejinin belirlenmesine ilişkin bir temel oluştur.

Kuruluşun Stratejisi:

- Amacını nasıl gerçekleştirmeyi tasarladığını açıklar.
- Stratejik öncelikleri gerçekleştirmeye ve Vizyonuna yaklaştırmaya yönelik planlarını ayrıntılandırır.
- **Alt Kriter 1a:** Amaç, Vizyon ve Stratejiyi Tanımlama
- **Alt Kriter 1b:** Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama
- **Alt Kriter 1c:** Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama
- **Alt Kriter 1d:** Strateji Geliştirme

Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik

Kurum kültürü, bir kuruluş içerisindeki çalışanlar ve gruplar tarafından paylaşılan, birbirlerine ve kuruluş dışındaki Temel Paydaşlara davranış şekillerini belirleyen değerler ve kurallar bütünüdür.

Kurumsal liderlik, üst yönetimden herhangi bir birey veya ekiple sınırlı olmayıp, kuruluşun bütünüyle ilgilidir. Liderliğin sadece üst yönetim ile sınırlı olarak görüldüğü geleneksel bakış açısı yerine, kuruluşun kendi ekosistemi içerisinde bir lider olarak hareket etmesi ve başkaları tarafından örnek olarak tanınmasıdır.

Üstün performanslı bir kuruluşta, liderlik bir rol değil faaliyet olarak konumlandırılır. Liderlik davranışları tüm düzeyler ve bölümler genelinde açıkça görülür. Bu örnek liderlik davranışı başkalarına esin verir, kuruluşun kültürünü yönlendirmeye yardımcı olarak gerektiğinde değer ve kuralları pekiştirir ve uyarlar.

Kendi ekosistemi içerisinde üstün performanslı ve lider olarak tanınmak isteyen bir kuruluş aşağıdaki faaliyetlere odaklanarak başarı gösterir:

- **Alt Kriter 2a:** Kurum Kültürüne Yön Verme ve Değerleri Güçlendirme
- **Alt Kriter 2b:** Değişimi Gerçekleştirmek İçin Koşulları Oluşturma
- **Alt Kriter 2c:** Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
- **Alt Kriter 2d:** Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama

2. UYGULAMA

Paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan üstün performanslı sonuçlar elde etmek ve bunların sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla bir kuruluşun, yeterli olmamakla birlikte, aşağıdakileri yapması gereklidir:

- Esin veren bir Amaç belirler.
- İstek uyandıran bir Vizyon yaratır.
- Sürdürülebilir değer yaratmaya odaklı bir Strateji geliştirir.
- Karşılıklı yarar sağlayan bir kültür oluşturur.

Yön, yukarıda özetlendiği gibi, kuruluşun izleyeceği yolu tanımlar. Bunun ardından kuruluş, stratejinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için;

- Kendi ekosistemindeki paydaşların kimler olduğunu bilir ve başarısı için temel rolde olanların tam bağlılığını sağlar.
- Sürdürülebilir Değer Yaratır.
- Bugüne odaklı başarı için gereken performans sonuçlarını yönlendirir ve aynı zamanda, gelecekte de başarılı olmak için gerekli iyileştirme ve dönüşüme yön verir.

Kriter 3: Paydaş Bağlılığının Sağlanması

Temel Paydaşların belirlenmesinin ardından kuruluş, hangi paydaşların en önemli paydaşlar olduğu, bu paydaşların bağlılıklarını sağlamak üzere, belirli gruptandandan da bağımsız olarak, aşağıdaki ilkeleri büyük oranda uygular.

Uygulamada, üstün performanslı kuruluşlar:

- Kendi bilgi birikimini ve farklı yapıdaki Temel Paydaşların yetkinliklerini geliştirir.
- Her bir Temel Paydaş grubu içerisindeki yapı ve sınıfları belirler.
- Bağlılıklarını sürekli kılabilmek için temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini anlar.
- Temel Paydaşlarla ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, etik davranış ve güven esasına göre oluşturur, sürdürür ve daha da geliştirir.
- Temel Paydaşların, stratejiyi yayma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma süreçlerine katılımlarını sağlar ve katkılarını takdir eder.
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Gelişme Hedeflerine, "birlikte gelişim yoluyla" - nasıl katkıda bulunacağına ve bunlardan nasıl esinleneceğine dair ortak bir anlayış ve odak geliştirmek için Temel Paydaşlarıyla birlikte çalışır.
- Temel Paydaşların gereksinimleriyle ilgili kendi performansını değerlendirir ve onların algıladığı yönde, geleceğini güvence altına almaya yardımcı olacak faaliyetlere karar verir.

Uygulamada, üstün performanslı kuruluşların aşağıdaki grupları Temel Paydaşlar sınıfında ele aldıkları görülür.

- **Alt Kriter 3a: Müşteriler:** Sürdürülebilir İlişkiler Kurma
- **Alt Kriter 3b: Çalışanlar:** Kuruluşa Kazandırma, Geliştirme, Bağlılıklarını Sağlama ve Elde Tutma
- **Alt Kriter 3c: İş ve Yönetişim Paydaşları :** Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme
- **Alt Kriter 3d: Toplum:** Gelişim, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma
- **Alt Kriter 3e: İşbirlikleri ve Tedarikçiler:** Sürdürülebilir Değer Yaratma için İlişki Kurma ve Destek Sağlama

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma

Üstün performanslı bir kuruluş Sürdürülebilir Değer Yaratmanın uzun vadeli başarısı ve finansal gücü için yaşamsal öneme sahip olduğunun farkındadır.

Açıkça tanımlanmış ve Strateji ile zenginleştirilmiş Amacı, kuruluşun kimler için Sürdürülebilir Değer Yaratması gerektiğini belirler. Çoğu durumda, uygun şekilde gruplandırılmış müşteriler, Sürdürülebilir Değer Yaratmak için hedef kitledir. Bununla birlikte bazı kuruluşlar faaliyet gösterdikleri Toplumdaki belirlenmiş Temel Paydaşlar ile İş ve Yönetişim Paydaş gruplarına da odaklanabilir.

Üstün performanslı bir kuruluş, Temel Paydaş gereksinimlerinin zamanla değişebileceğinin farkındadır ve bunun ürün, hizmet ve çözümlerini iyileştirmek ya da değiştirmek için geri bildirimlerin alınması ve analiz edilebilmesi açısından önemli olduğunu bilir.

Sürdürülebilir Değer Yaratmanın farklı unsurları aşağıda sırayla gösterilmiştir. Kuruluşun bugüne ve geleceğe ilişkin planları, işinin özelliklerine bağlı olarak, bazen paralel gidebilir bazen eşzamanlı olabilir.

- **Alt Kriter 4a:** Değeri ve Nasıl Yaratılacağını Tasarlama
- **Alt Kriter 4b:** Değerin İletişimi ve Satışı
- **Alt Kriter 4c:** Değerin Sunumu
- **Alt Kriter 4d:** Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama

Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

Şimdi ve gelecekte, bir kuruluşun başarılı olması ve sürekliliğini sağlaması için aşağıdaki iki önemli koşulu aynı anda yerine getirmesi gereklidir.

- Bir yanda mevcut iş faaliyetlerini başarıyla yönetmeye devam etme (“Performansı Yönlendirme”)
- Diğer yanda, kuruluşun başarısını sürekli kılabilmek için eşzamanlı olarak kuruluş içinde ve dışındaki değişiklikleri kesintisiz yönetme (“Dönüşümü Yönlendirme”)

Performans ve Dönüşümün Yönlendirmenin bir arada ele alınması, kuruluşun bir yandan gelecek için hazırlanırken diğer yandan bugünü başarılı bir biçimde gerçekleştirme gerekliliğini vurgular.

Performans ve dönüşümün olanaklı kılınmasının ana unsurları; yenileşim ve teknoloji, veri, bilgi ve bilgi birikiminin sürekli artan önemi, kritik varlıkların ve kaynakların amaca odaklı kullanılmasıdır.

- **Alt Kriter 5a:** Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme
- **Alt Kriter 5b:** Kuruluşu Geleceğe Yönelik Dönüştürme
- **Alt Kriter 5c:** Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiden Yararlanma
- **Alt Kriter 5d:** Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma
- **Alt Kriter 5e:** Varlık ve Kaynakları Yönetme

3. SONUÇLAR

Geleceğe dönük tahminler de dahil olmak üzere, kuruluşun Yön ve Uygulama başlıkları altında tanımlananlardan ne kadarını başardığı aşağıdaki boyutlarda ele alınır.

- Paydaş Algıları
- Sürdürülebilir Değer Yaratma
- Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

Kriter 6: Paydaş Algıları

Bu kriter, kuruluşla iş yaparken kendi kişisel deneyimleri hakkında Temel Paydaşlardan alınan geri bildirimlere dayalı sonuçların *algılarına odaklanır*.

Bu algılar geçmiştekilerin yanı sıra mevcut Temel Paydaşlarla ilgili olabilir, anketler, odak grupları, derecelendirmeler, basın veya sosyal medya, dış kuruluşlarca tanınma, bilirkişi / hakem heyeti, yapılandırılmış değerlendirme toplantıları, yatırımcı raporları ve müşteri ilişkileri yönetimi ekipleri tarafından derlenen geri bildirimler de dahil övgüler/şikayetler gibi çok sayıda kaynaktan elde edilebilir.

Temel Paydaşın kendi deneyimlerine dayalı ve kuruluş hakkında sahip oldukları algılara ek olarak; algılar, kuruluşun çevresel ve toplumsal etkileri açısından da ele alınabilir. Örneğin, kuruluşun Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Gelişim Hedefleri, 2030 Planı ve Küresel İlkeler Sözleşmesi veya benzeri platformlara başarılı şekilde katkıda bulunduğu ilişkin algının derecesi gibi.

Uygulamada, üstün performanslı kuruluşlar:

- Temel Paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılamak üzere Stratejisini uygularken ne kadar başarılı olduğunu bilir.
- Gelecek performansını öngörmek için geçmiş ve bugünkü performans analizini kullanır.
- Stratejisinin mevcut Yön ve Uygulaması ile ilgili sürekli haberdar olmak ve bunlara şekil vermek amacıyla Temel Paydaşlarının algı sonuçlarını kullanır.

Temel Paydaş Algı Sonuçları ve kapsanacak konulara ait örnekler, bunlarla *sınırlı olmamakla birlikte ve herhangi bir öncelik sırası gözetilmeksizin*, aşağıdakileri içerebilir.

- Müşterilerin Algı Sonuçları
- Çalışanların Algı Sonuçları
- İş ve Yönetişim Paydaşlarının Algı Sonuçları
- Toplumun Algı Sonuçları
- İşbirlikleri ve Tedarikçilerin Algı Sonuçları

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

Bu kriter, kuruluşun performansı ile bağlantılı, aşağıda belirtilen başlıklara ait sonuçlara odaklanır:

- Amacını gerçekleştirme, Stratejisini uygulama ve Sürdürülebilir Değer Yaratma
- Gelecek için hazır olma

Bu sonuçlar, kuruluş tarafından; toplam performansını izlemek, anlamak, iyileştirmek ve performansının hem Temel Paydaşlar, hem de gelecek stratejik amaçları üzerinde yapacağı etkiyi tahmin etmek için kullanılır.

Uygulamada, üstün performanslı kuruluşlar;

- Stratejik ve operasyonel performansını ölçmeye yardımcı olması için, finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanır.
- Temel Paydaş algıları ve gerçekleşen performans arasındaki bağlantıları anlar ve gelecekteki performansının nasıl gelişeceğini yüksek bir kesinlik derecesiyle öngörür.
- Stratejik ve operasyonel amaçları en iyi biçimde eşleştirecek performans göstergelerini belirlerken, Temel Paydaşlarının mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini ve beklentilerini dikkate alır.
- Performans üzerinde etki yapan sebep-sonuç ilişkilerini anlar, başarılı sonuçları mevcut Yön ve Uygulamalarının gidişatı hakkında bilgi sahibi olmak ve bunları etkilemek için kullanır.
- Mevcut durumda başarılı sonuçları, gelecekteki beklenen performansını yüksek bir kesinlik derecesiyle öngörmek için kullanır.

Stratejik ve Operasyonel Performans göstergeleri, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte, aşağıdakileri içerebilir:

- Amacını gerçekleştirme ve Sürdürülebilir Değer Yaratmadaki başarıları
- Finansal performans
- Temel Paydaş beklentilerinin karşılanması
- Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili başarılar
- Performansın yönlendirilmesi ile ilgili başarılar
- Dönüşümün yönlendirilmesi ile ilgili başarılar
- Gelecek için öngörü sağlayan göstergeler

RADAR

RADAR, EFQM Modelinin kuruluşlara aşağıda verilen başlıklarda katkı sağlamak için geliştirdiği ölçümlene aracının baş harflerinden oluşan kısaltmadır.

- Mevcut çalışma şeklinin daha iyi yönetilmesi
- Mevcut-güçlü yönleri ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi

RADAR mantığı, kuruluşun tepeden bir bakışla aşağıdakilere odaklanmasını gerektirir:

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmeyi sonuçları (Results) belirleme
- Bugüne ve geleceğe yönelik sonuçların gerçekleşmesini sağlayacak yaklaşımlara (Approaches) sahip olma
- Bu yaklaşımları uygun şekilde yayma (Deploy)
- Yayılmış yaklaşımları öğrenme ve iyileştirme amacıyla değerlendirme ve iyileştirme (Assess and Refine)

Daha güçlü bir analiz sunmaya yardımcı olmak üzere, RADAR boyutları için Özellikler tanımlanmıştır. Her bir Özelliğin ne anlama geldiği ve kuruluşun bu özelliklerle bağlantılı olarak neleri sergileyebileceğine ilişkin bir açıklama vardır.

Herhangi bir birey veya ekip, EFQM Modeliyle bağlantılı olarak RADAR mantığını aşağıdakilere yardımcı olması için Özellikler düzeyinde kullanabilir:

- Kuruluşun mevcut güçlü yönlerinin ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi
- Kuruluşun hedeflediği sonuçlar ve bunlar için gerekli eylemleri içerecek biçimde geleceğinin tanımlamasını sağlar



KalDer

Türkiye Kalite Derneği

GENEL MERKEZ

Ofisim İstanbul Plazaları, Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad.
No: 20 B Blok K:11 D: 65 Maltepe / İstanbul
Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86
kalder@kalder.org www.kalder.org

ANKARA

Uğur Mumcu Cad. Kız Kulesi Sok.
No: 21/6 GOP Ankara
Tel: 0212 447 48 68 Faks: 0312 447 48 32
ankara@kalder.org www.kalder.org

BURSA

Yüzüncü Yıl Mah. 416. Sok.
No: 2 Nilüfer / Bursa
Tel: 0224 241 60 10 Faks: 0224 241 58 70
bursa@kalder.org www.kalder.org

ESKİŞEHİR

Höşnudiye Mah. Nayman Sok.
Birlik Apt. No: 11 D: 4 Tepebaşı / Eskişehir
Tel: 0222 221 65 52 Faks: 0222 234 34 69
eskisehir@kalder.org www.kalder.org

İZMİR

Halit Ziya Bulvarı No: 52
K: 1 D: 102 Pasaport / İzmir
Tel: 0232 482 30 70 Faks: 0232 482 08 40
izmir@kalder.org www.kalder.org

KAYSERİ TEMSİLCİLİĞİ

KAYSO Kocasinan Blv. No: 161
38110 Kocasinan / Kayseri
Tel: 0352 245 10 50 Faks: 0352 245 10 40
kayseri@kalder.org www.kalder.org

BATI AKDENİZ GÖNÜLLÜ TEMSİLCİLİĞİ

Akdeniz Üni. Kampüsü, Dumlupınar Blv.,
Enstitüler Binası A Blok Kat:4 07058 Konyaaltı/Antalya
Tel: 0242 310 66 44
antalya@kalder.org www.kalder.org



/TürkiyeKaliteDerneği



/KaliteDerneği



/kalitederneği



/company/kalder



/turkiyekalitederneği