

Dr. Ivan Skubic, mag. Karmen Kern Pipan

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost

Ključne besede: poslovna odličnost, kakovost, EFQM, CAF, Priznanje RS za poslovno odličnosti, PRSPO, ISO 9001, model odličnosti, evropska nagrada za kakovost, nacionalne nagrade za kakovost, ocenjevanje, celovitost, dobre prakse, benchmarking, izboljšave, inovativnost, ravni odličnosti EFQM, Levels of Excellence

1. Uvod

Uspešno vodenje zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev v kombinaciji z iskanjem novih poti, znanja in izkušenj. Organizacije preko samoocenjevanja pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja. Najboljše evropske organizacije se na teh področjih primerjajo preko evropske nagrade za kakovost (EQA)¹ od leta 1992 na osnovi meril modela odličnosti EFQM ter preko 26 nacionalnih nagradah za kakovost. Od leta 2001 je uveljavljena EFQM shema ravni odličnosti »Levels of Excellence«

¹ EQA- European Quality Award v Bruslju

v okviru katere je na evropskem nivoju pridobilo certifikate preko 388 uspešnih organizacij.

V Sloveniji Urad RS za meroslovje od leta 1996 koordinira nacionalno nagrado za kakovost Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO), razvoj odličnosti v slovenskih organizacijah pa spodbuja tudi preko t.i. pilotnih projektov. Primerjalni podatki izbranih primerov Baskije in Madžarske, pa tudi EQA nam pokažejo na kateri sektorji so v okviru prijaviteljev ter ocenjevalcev PRSPO v Sloveniji slabše ali povsem nezastopani (npr. šolstvo). Primerjava rezultatov z evropsko nagrado nam pokaže, da so rezultati, ki jih slovenske organizacije dosegajo v okviru PRSPO v povprečju 100 – 150 točk nižji od evropskih povprečij.

2. Zgodovinski ter mednarodni vidiki razvoja kakovosti

Kratek pogled na zgodovinska dogajanja na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti nam pokaže, da je Japonska že v 50. letih razvila svoj sistemski pristop obvladovanja kakovosti (Total Quality Management). Prva nagrada za kakovost, imenovana Demingova nagrade je bila podeljena najboljšim podjetjem v letu 1951. V 80. letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost, t. i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Zahodna Evropa je bila v tem času zaznamovana s prvimi izdajami standardov serije ISO 9000 in hitrim vzponom števila certificiranih sistemov kakovosti. Kljub temu pa se je na podlagi raziskav in primerjav produktivnosti v avtomobilski industriji izkazalo, da so evropski proizvajalci avtomobilov daleč za Japonsko in ZDA. To je v letu 1990 spodbudilo štirinajst vodilnih evropskih podjetij, da so ustanovila Evropski sklad za upravljanje kakovosti – European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM) z nalogo, da razvije pristop oziroma model, katerega uporaba bo dvignila konkurenčnost tudi v Evropi. EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model odličnosti, na katerem temelji evropska nagrada za kakovost (European Quality Award). Združil naj bi izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. V letu 1992 je bila podeljena že prva nagrada. Z

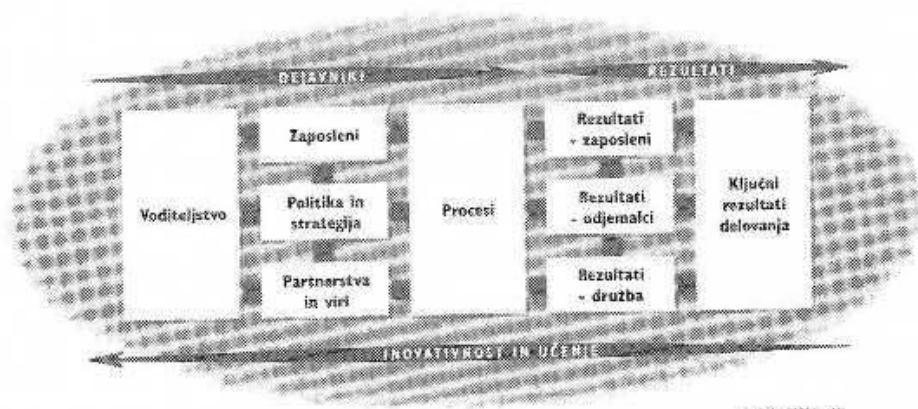
razvojem modela je bil storjen korak naprej od filozofije zagotavljanja kakovosti, saj model vsebuje elemente, ki zajemajo celoten poslovni sistem in tako predstavljajo sistemsko nadgradnjo. (Kern, K., Kovač P. in drugi, 2004)

V Sloveniji je udejanjen preko 'Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost' (PRSPO) kot najvišje državne nagrade za kakovost, ki ga od leta 1998 koordinira Urad za meroslovje.

Na osnovi meril modela EFQM je danes vzpostavljenih preko 26 nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost v Evropi kot na primer: v Avstriji, Belgiji, Češki, Danski, Finski, Franciji, Irski, Italiji, Latviji, Madžarski, Turčiji, Nemčiji, Severni Irski, Wales-u, Ukrajini, Veliki Britaniji, Norveški, Nizozemski, Poljski, Portugalski, Rusiji, Škotski, Španiji (Baskiji), Švedski ter Švici.

1. Model odličnosti EFQM in nagrade za kakovost

Model odličnosti (The EFQM Excellence Model®) je bil razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij in za temelj meril v okviru evropske nagrade kakovosti v Bruslju (European Quality Award). Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je v letu 1995 vodilo k izdaji meril za javni sektor. Model je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih kot kaže **Slika 1**. (Model odličnosti EFQM, 2004) Inoviranje in učenje sta gonilni sili razvoja za sleherno organizacijo, saj ločita povprečne od najboljših



Slika 1: Model odličnosti EFQM

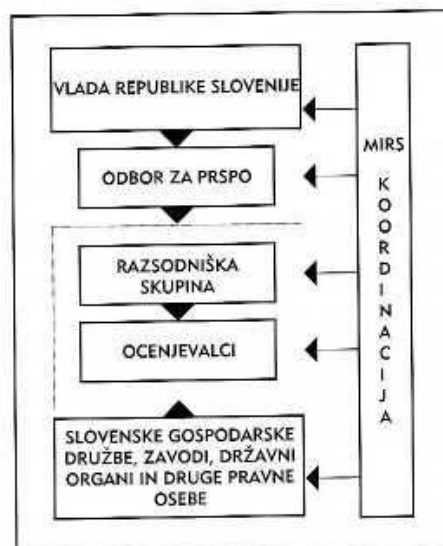
evropskih organizacij na poti k odličnosti.

Evropski model odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski model odličnosti EFQM za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v globalnem svetu tako omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike (od 0 do 1000 točk). Preko modela odličnosti ter ocenjevanja je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju.

2. Nacionalna nagrada za kakovost v Sloveniji-Priznanje RS za poslovno odličnost

Nagrada, oziroma priznanje PRSPO temelji na devetih merilih modela odličnosti EFQM, s čimer se zagotavlja primerljivost z evropsko nagrado za kakovost. Nosilka programa priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije (**Slika 2**). Postopek PRSPO koordinira Urad RS za meroslovje (MIRS), v imenu Odbora za PRSPO (Pravilnik o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost Ur.l. štev. 34/40), katerega je imenovala Vlada RS. V skladu z Zakonom o Priznanju RS za poslovno odličnost (Ur.l. štev. 83/04), priznanje izroči nagrajencem predsednik Vlade Republike Slovenije. Vsako leto se lahko podelijo priznanja v naslednjih kategorijah: organizacije z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja, organizacije z 250 ali manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja ter organizacije na področju javnega sektorja. Ob izpolnjevanju pogojev in v skladu z zakonom se priznanje lahko podeli tudi podjetnikom posameznikom. Priznanje se izkazuje s skulpturo in posebno listino. **Odbor za PRSPO** predstavlja najvišji organ od-

ločanja v sistemu, saj podeljuje priznanja in imenuje ocenjevalno komisijo, katero sestavljajo ocenjevalci, vodilni ocenjevalci in razsodniki (preko 90 strokovnjakov iz zasebnega in javnega sektorja).



Slika 2: Organizacijska struktura sistema PRSPO

Razsodniki skrbijo za pravilno izvajanje ocenjevalnih postopkov, odločajo o tem, kateri prijavitelji bodo deležni obiskov na lokaciji in pripravljajo predloge finalistov in dobitnikov priznanja, katere potrdi odbor (Kern Pipan, K., Leon, L. in drugi, 2004).

Dosedanji dobitniki PRSPO v letih 1998 – 2004 so navedeni na Sliki 3:

Dobitniki priznanja RS za poslovno odličnost				
Leto	Kategorija			
			Področje storitev	
	Manj kot 250 zaposlenih	Več kot 250 zaposlenih	Manj kot 250 zaposlenih	Več kot 250 zaposlenih
1998			Hermes Softlab, d.o.o. Ljubljana	
1999		Revoz, d.d., Novo mesto		
2000		Iskra Avtoelektrika, d.d., Šempeter pri Gorici		
2001		Sava, d.d., Kranj	Saubermacher & Komunala, d.o.o., Murska Sobota	
2002		Trimo, d.d., Trebnje		Luka Koper, d.d., Koper
2003		ETI Elektroelement d.d., Izlake		
2004				Petrol d.d. Ljubljana

Od leta 2004 veljajo v okviru sistema PRSPO kategorija majhnih in srednjih podjetij (manj kot 240 zaposlenih), kategorija velikih podjetij (več kot 250 zaposlenih) ter posebna kategorija za javni sektor.

3. Zastopanost organizacij na nacionalnih in evropski nagradi za kakovost

Model odličnosti EFQM predstavlja logično sistematično nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti ISO 9001, kar je mogoče razbrati iz posameznih meril in podmeril po katerih se ocenjuje tudi procesni pristop. Razširjenost uporabe standardov za vodenje ISO 9001 je precejšnja tako v Sloveniji kot širše v Evropi in svetu. Številke certificiranih organizacij v Sloveniji in v primerljivih evropskih državah gibljejo v tisočih.

Po podatkih evropske fundacije za kakovost (EFQM) iz Bruslja model odličnosti za samoocenjevanje uporablja preko 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60% od 25 največjih evropskih podjetij ter preko 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga uporablja 9 izmed 13 evropskih podjetij s seznama 50 najuglednejših podjetij na svetu (po seznamu Financial Times-a) (Self-Assessment..., 2003).

Število najboljših organizacij, ki se med seboj merijo preko meril

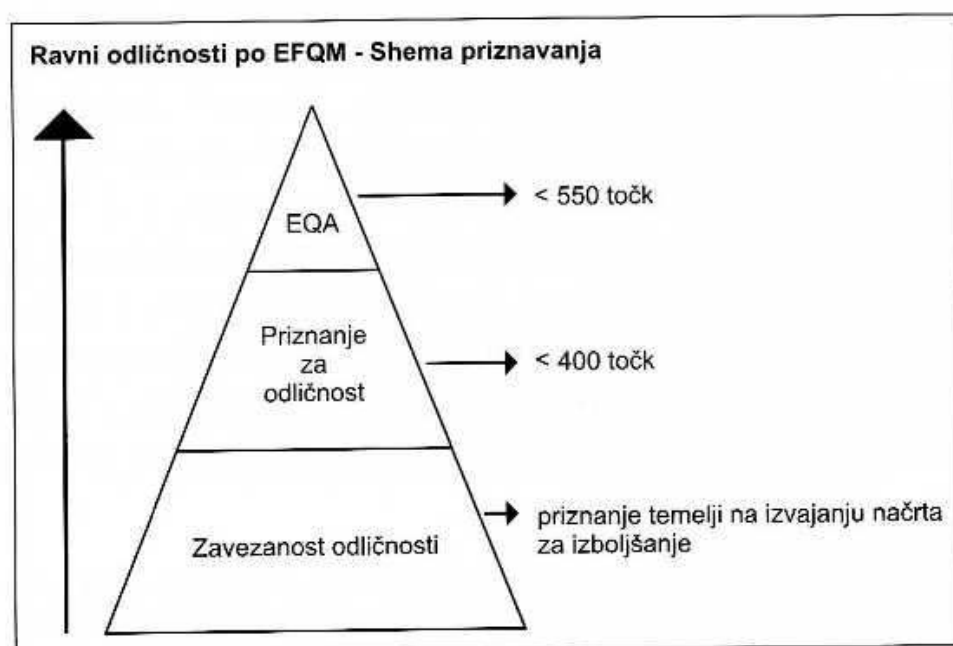
Država	Št. prijaviteljev
Finska	16
Danska	1
Ukrajina	22
Belgija	5
Nemčija	24
Češka	6
Madžarska	7
Švedska	10
Škotska	16
Turčija	12
Avstrija	17
Slovenija	12
EQA	37

Slika 4: Prikaz števila prijaviteljev v nacionalnih nagradah za kakovost v Evropi v letu 2004

modela na nacionalnih nagradah za kakovost, šteje nekaj deset prijaviteljev. Tako je število organizacij prijavljenih na ocenjevanja na nacionalnih nagradah v letu 2004 znašalo v povprečju skupno 12. Pri tem število prijaviteljev na evropski nagradi šteje 31 organizacij. **Slika 4** nam te podatke prikazuje za leto 2004 v nekaterih evropskih državah (po podatkih, ki smo jih kot nacionalna partnerska organizacija EFQM uspeli pridobiti v okviru mreže ostalih evropskih nacionalnih partnerjev). Opazimo, da je število slovenskih prijaviteljev (12) enako povprečju navedenih držav v letu 2004. V nekaterih državah je število prijaviteljev izredno nizko kot npr. (Danska, Belgija), v nekaterih primerih je število prijaviteljev preseglo 20 npr. (Ukrajina, Nemčija).

3.1. Shema ravni odličnosti EFQM

Poleg primerjanja na evropski nagradi (ter nacionalnih nagradah za kakovost) je v letu 2001 EFQM uveljavil shemo imenovano ravni odličnosti »Levels of Excellence« (**Slika 5**). Doslej je podeljenih preko 388 certifikatov v tej shemi, od tega 313 »Zavezani k odličnosti« in 75 certifikatov »Priznanj za odličnost« v okviru ocenjevanj s strani EFQM ter njegovih nacionalnih partnerskih organizacij, ki podpirajo shemo v nekaterih evropskih državah.



Slika 5: Ravni odličnosti EFQM – »Levels of Excellence«

Raven »Priznanje za odličnost« (Recognised for Excellence) pridobijo organizacije, ki izkažejo ustrezno zrelost, visoko stopnjo uspešnosti delovanja celotne organizacije ali organizacijskih enot. Priznanje temelji v celoti na modelu odličnosti EFQM preko vseh 32 podmeril ter matriki RADAR. Prijavitelji na strukturiran način prepoznajo svoje prednosti ter priložnosti za izboljšave. Proces ocenjevanja vključuje pripravo vloge ² skladno s predpisanimi merili modela odličnosti. Skupina usposobljenih ocenjevalcev oceni vlogo ter opravi obisk na lokaciji. Na tej podlagi oblikujejo poročilo, organizacije, ki prejmejo nad 400 točk se uvrstijo med »priznane za odličnost«.

Raven »Zavezanost odličnosti« (Committed to Excellence) pridobijo organizacije ali organizacijske enote, ki se nahajajo na začetku poti k odličnosti. Poudarek je na nudenju pomoči organizaciji, da bi razumela svojo raven uspešnosti delovanja ter prednostno razvrstila svoje ključne izboljšave. Proces je dvostopenjski:

Stopnja 1 – prijavitelji opravijo samoocenjevanje na nivoju meril modela odličnosti EFQM. Prijavitelj uporabi izsledke samoocenjevanja kot podlago za opredelitev področij za izboljšanje.

Stopnja 2 – zahteva, da prijavitelj prikaže prednostno razvrstitev aktivnosti za izboljšave. Od tega 3 primere aktivnosti za izboljšave, ki so vpeljani ter spremljani, da bi dosegli zastavljene rezultate.

Obisk na lokaciji opravi usposobljen ocenjevalec - validator, ki opravi validacijo razširjenosti aktivnosti za izboljšave glede na število meril modela odličnosti. (The European Leadership..., 2004). V nadaljevanju prispevka je predstavljenih nekaj izbranih primerov slovenskih in tujih organizacij, ki so sodelovale v okviru EFQM ocenjevanj kakovosti.

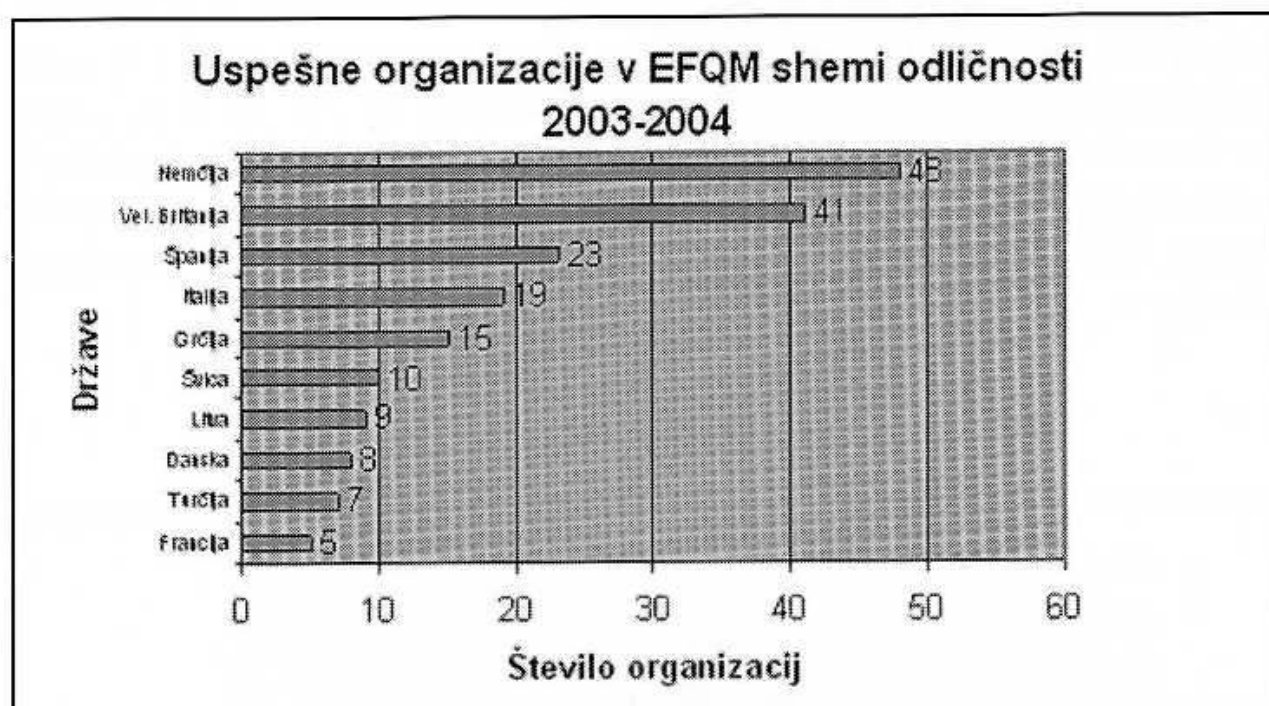
Po podatkih EFQM šteje sistem sheme ravni odličnosti EFQM v Bruslju preko 163 ocenjevalcev. Evropske države s 5 ali več podeljenimi certifikati ravni odličnosti v letih 2003 – 2004 so prikazane na **Sliki 6** ³. Opazimo, da prednjačita Nemčija (48) ter Velika Britanija (41), sledijo Španija (23), Italija (19), Grčija (15) ter Švica (10).

² V letu 2005 je bila pri ocenjevanju nekaterih organizacijah poskusno vpeljana sprememba oz. odprava vloge na 35 oz. 57 straneh, ocenjevanje poteka na podlagi izdelave povzetka po devetih merilih ter obiska ocenjevalcev na lokaciji.

³ Podatki pridobljeni s strani EFQM za organizacije, ki so sodelovale v shemi ravni odličnosti v letih 2003 in 2004, maj 2005.

Razen Litve z 9 podeljenimi certifikati na **Sliki 6** ne najdemo nobene izmed srednje ali vzhodnoevropskih držav. Ostalih evropskih držav, ki so v letih 2003-2004 zastopane le z do petimi organizacijami na **Sliki 5** grafično nismo ponazorili (zaradi optične preglednosti podatkov), med se nahajajo:

- Ukrajina (4),
- Ciper in Norveška (3),
- Belgija, Češka, Luksemburg, Severna Irska, Poljska in Švedska (2)
- Finska, Rusija, Madžarska in Slovenija (1).



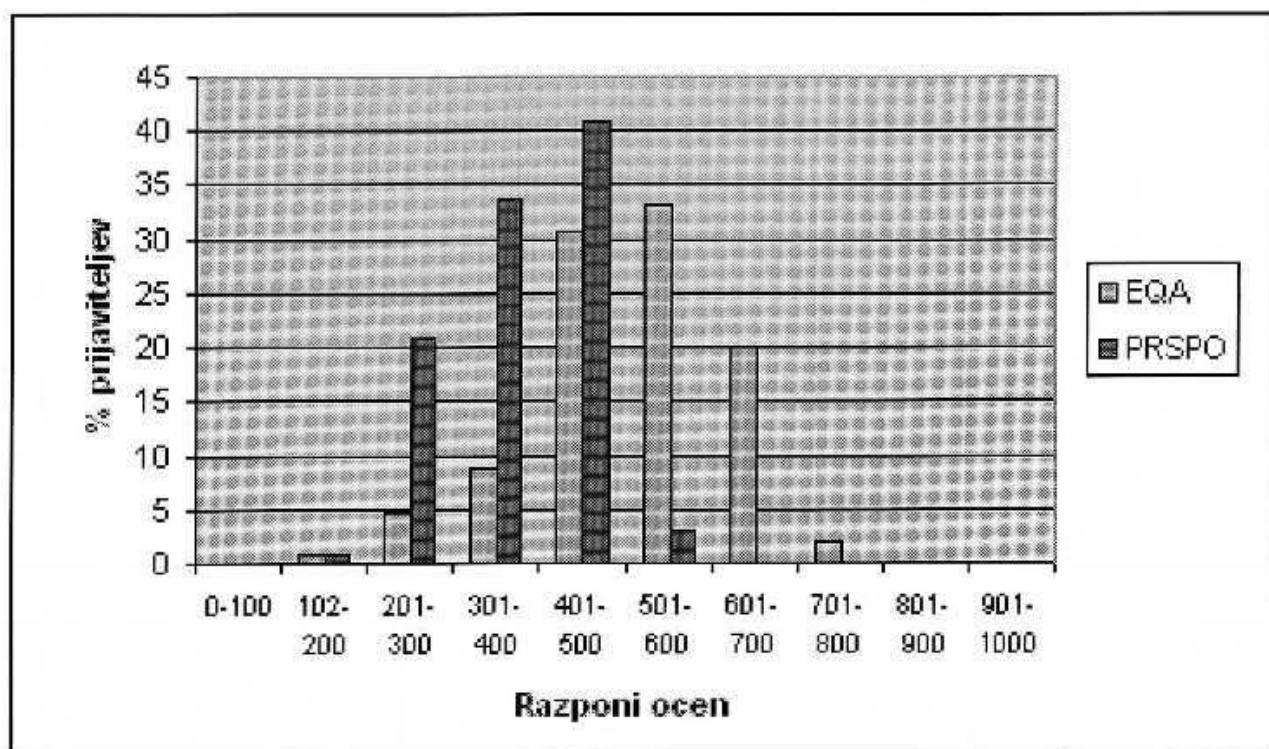
Slika 6: Uspešne organizacije v shemi ravni odličnosti EFQM (Levels of Excellence) 2003-2004

4. Primerjalni rezultati nagrade za kakovost v Sloveniji (prspo) in evropske nagrade za kakovost (eqa) v letih od 2000 do 2004

Struktura organizacij, ki so se že odločila za uvajanje modela odličnosti EFQM v svoje poslovanje v okviru ocenjevanja PRSPO v Sloveniji je zelo podobna v okviru evropske nagrade za kakovost. Večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM izhaja iz velikih proizvodnih in storitvenih organizacij (PRSPO-69%, EQA-53%), sledijo majhne in srednje velike organizacije (PRSPO-25%, EQA-

37%) ter organizacije iz javnega sektorja (PRSPO-6%, EQA-10%).

Primerjava podatkov na Sliki 7 pokaže porazdelitve končnih ocen evropske nagrade (EQA) in slovenske nagrade za kakovost (PRSPO). Vidimo, da se v letih 2000 do 2004 največ PRSPO-prijaviteljev nahaja v razponu končnih ocen med 301-500 (skupaj 75%), medtem ko se EQA-prijavitelji najpogosteje nahajajo v razponu med 401-600 točk (85%). V pasu nad 501 točk najdemo zelo nizek odstotek prijaviteljev iz Slovenije (manj kot 5%), naprej (nad 600 točk) Slovenija nima predstavnikov. Na evropski nagradi vidimo, da se nad 501 točkami nahaja preko 50% prijaviteljev. Da bi se odstotek rezultatov prijaviteljev PRSPO, ki se zaenkrat nahaja v pasovih pod 500 točk premaknil na desno stran krivulje prikazane na Sliki 6, bo potrebno še nekaj let, predvsem pa bo potrebno razmisliti kakšne ukrepe povzeti na nacionalnem nivoju, da bi se slovenske organizacije na poti k odličnosti čimbolj razvile in tako konkurirale v evropskem okolju.



Slika 7: Povprečna porazdelitev končnih ocen EQA in PRSPO v letih 2000-2004

4.1 Primeri najboljših evropskih organizacij iz javnega sektorja

Na evropski ravni srečamo primere odličnosti tudi v organizacijah iz javnega sektorja. Med njimi najdemo tudi najboljše predstavnike iz šolstva, ki so se doslej uvrstili med najboljše - finaliste in dobitnike evropske nagrade za kakovost v Bruslju:

- Colegio Ursulinas - Victoria, Baskija - šolstvo, Španija, finalist EQA 2004, Prize winner 2004,
- Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa, šolstvo, Baskija - Španija, finalist EQA 2004,
- Kocaeli Chamber of Industry - gospodarska zbornica iz Turčije, finalist EQA 2004, priznanje EQA 2003 in nagrada EQA 2004,
- Kossuth Lajos Secondary School, šolstvo, Turčija, kategorija javnega sektorja, finalist 2003,
- Runshaw College, šolstvo, Velika Britanija, nagrada EQA 2003,
- Customs and Tax Region Aarchus - danski carinski in davčni urad, priznanje EQA 2002,
- St. Mary's College, Londonerry, šolstvo, nagrada EQA 2001,
- Inland Revenue, Accounts Office, Cumbernauld, Irska, nagrada EQA 2000,
- Arbejdsformindligen - zavod za zaposlovanje z Danske, EQA 2000,
- Foxendon School and Integrated Nursery, šolstvo, Velika Britanija, nagrada EQA 1999,
- AVE (RENFE) - železniški operater iz Španije, priznanje EQA 1998.

5. Izbrani primeri iz drugih evropskih držav ⁴

5.1. Primer iz Baskije

V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse s področja kakovosti - španske dežele Baskije, ki je po velikosti in razvitosti primerljiva s Slovenijo. Baskija je pokrajina v Španiji, ki obsega 7234 km² in ima 2 MIO prebivalcev (kar predstavlja 5,4% od vsega prebivalstva v Španiji). V Baskiji je bilo izdanih 3450 ISO 9000 certifi-

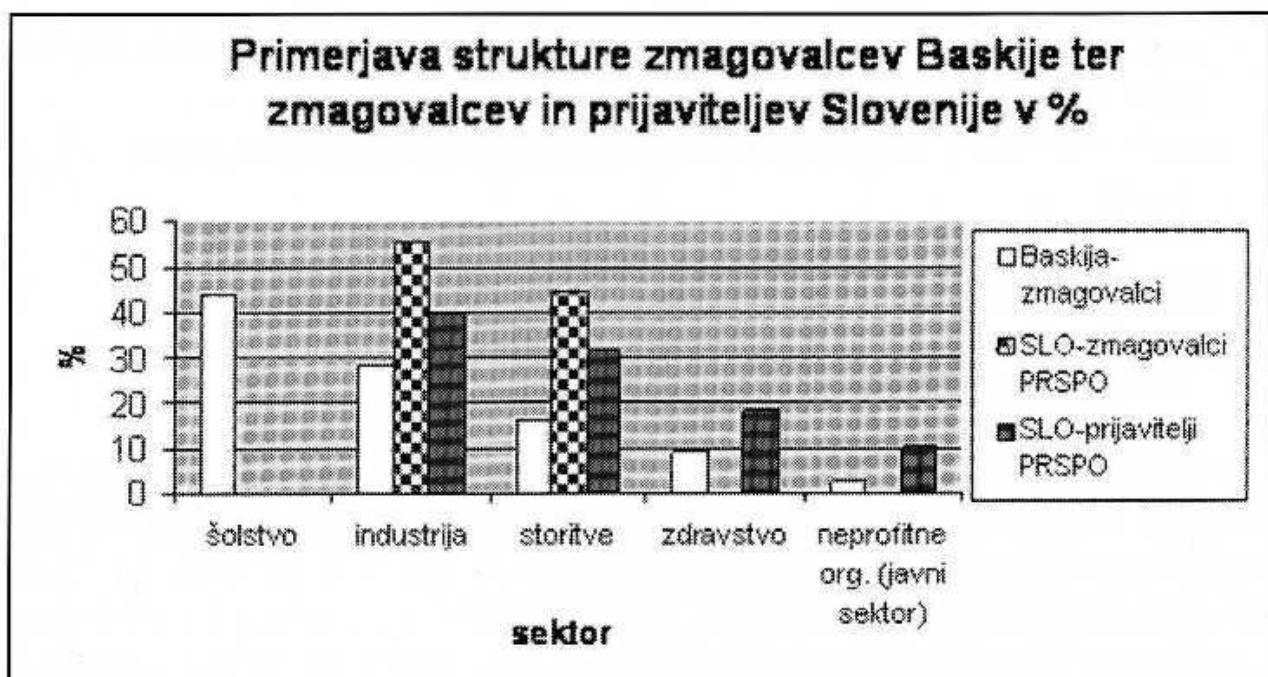
⁴ Analiza je opravljena na podlagi izbranih primerov ter razpoložljivih podatkov.

tov ter 400 ISO 14000 certifikatov. (Za primerjavo: v Sloveniji je po podatkih GZS izdanih preko 1500 ISO 9000 certifikatov ter preko 180 ISO 14000 certifikatov.)

Fundacija Euskalit v Baskiji koordinira aktivnosti ter promovira model odličnosti EFQM. Baskija ima 139 certifikatov pridobljenih po EFQM shemi imenovano ravni odličnosti »EFQM Levels of Excellence«. Od tega je bilo podeljenih priznanj v njihovem sistemu na prvi stopnji »Zavezanosti« kar 139, 73 srebrnih znakov kakovosti (nad 400 točk), 20 zlatih znakov kakovosti (doseženih nad 500 točk po metodologiji EFQM modela odličnosti). V Baskiji je bilo od leta 1997 do 2004 izvedenih 162 ocenjevanj v okviru nagrade.

V Sloveniji sistem PRSPO koordinira Urad RS za meroslovje (glej 2. Poglavje). Poleg koordinacije nacionalne nagrade za kakovost PRSPO, je bilo od leta 1996 izvedenih 7 pilotnih projektov PRSPO (glej Poglavje 5). V Sloveniji v bilo v letih od 1996 do 2004 okviru sistema PRSPO izvedenih 165 ocenjevanj organizacij, od tega 99 v okviru nagrade PRSPO in 66 v okviru pilotnih projektov PRSPO.

Primerjava rezultatov vseh ocenjevanj izvedenih v Baskiji in Sloveniji do leta 2004 glede na sektor na **Sliki 8** pokaže, da je bilo po strukturi v Baskiji (prvi stolpec) 44% zmagovalcev iz šolstva, 28% iz



Slika 8: Primerjava strukture zmagovalcev Baskije ter zmagovalcev in prijaviteljev Slovenije v %

industrije, 16 % iz storitev, 9% iz zdravstva ter 3 % iz neprofitnih organizacij. Struktura slovenskih zmagovalcev PRSPO nagrade (drugi stolpec) obsega 56% v industriji ter 44 % v storitvah, v ostalih sektorjih nimamo zmagovalcev. Dodatna primerjava z vsemi slovenskimi prijavitelji PRSPO (tretji stolpec) nam pokaže, da v ocenjevanju sistema PRSPO ni predstavnikov šolstva (0%), nahaja se 40 % iz industrije, 32 % iz storitev, 18 % iz zdravstva ter 10% iz neprofitnega – javnega sektorja. Upoštevanje vseh ocenjevanj vključno s pilotnimi projekti PRSPO pokaže na postopni razvoj odličnosti v zdravstvu ter neprofitnem – javnem sektorju v Sloveniji. (več o tem Poglavje 5). Na področju šolstva opazimo največji prepad, saj v Sloveniji še nismo imeli prijavitelja, niti še ni bilo organiziranega pilotnega projekta, kar se odraža tudi v rezultatih. V prihodnje je to področje, kjer je potrebno na nacionalni ravni strateško pristopiti k sistematičnem razvoju odličnosti po vzoru dobrih praks npr. iz javne uprave (več o tem Poglavje 5).

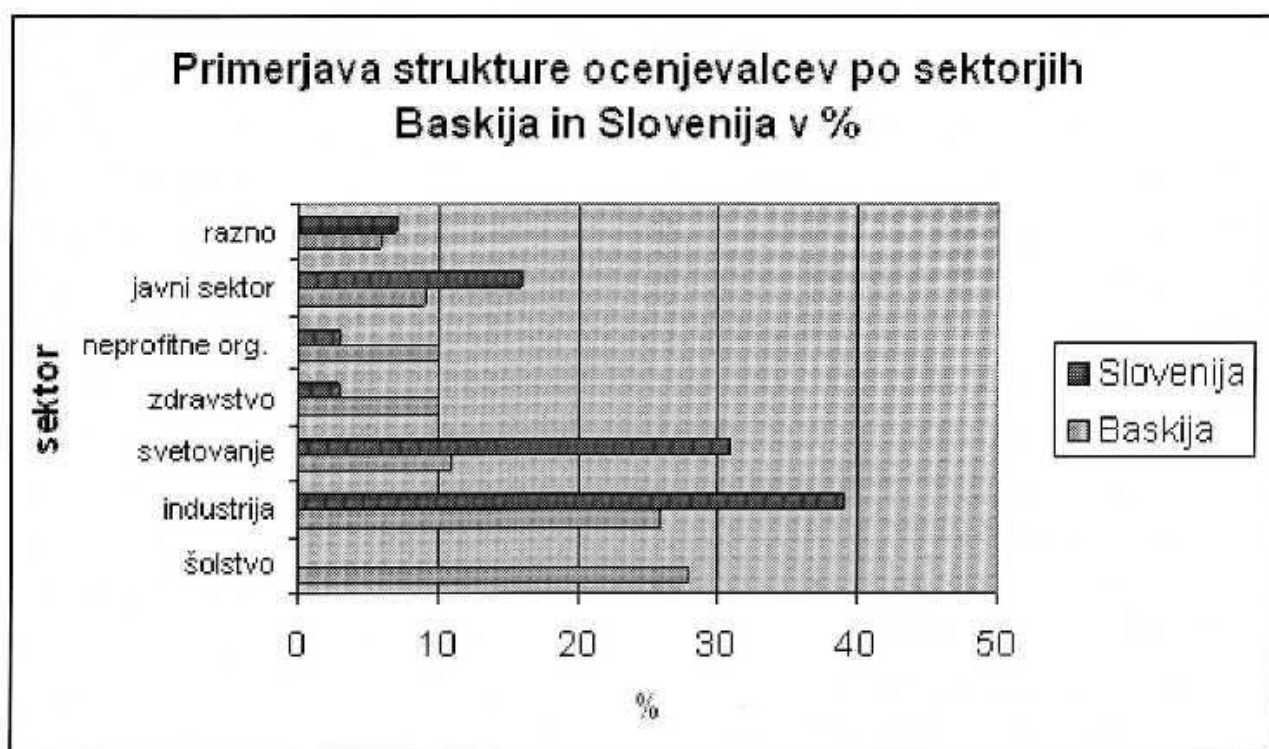
Fundacija Euskalit, ki koordinira in promovira EFQM model odličnosti preko t.i. »kluba ocenjevalcev« združuje preko 930 usposobljenih ocenjevalcev. (Za primerjavo naj navedemo, da v okviru ocenjevanj na evropski nagradi sodeluje 230 ocenjevalcev ⁵, v okviru slovenske nagrade PRSPO pa 90 ocenjevalcev.)

Primerjava podatkov o strukturi ocenjevalcev iz Slovenije in Baskije glede na sektor na Sliki 9 nam pokaže, da je (ponovno) največja razlika na področju šolstva, kjer v Sloveniji nimamo nobenega ocenjevalca, v Baskiji pa kar 28 % ocenjevalcev prihaja iz šolstva. V Sloveniji je največ (39%) ocenjevalcev iz industrije, v Baskiji je ta delež le 26%. Delež ocenjevalcev iz svetovanja je v Sloveniji 31%, v Baskiji le 11%. V Sloveniji je ocenjevalcev iz vrst zdravstva le 3 %, v Baskiji kar 10%. Neprofitni, javni sektor ter ostalo vsebujeta v obeh primerih precej podobne podatke.

Iz navedenih podatkov opazimo, da v Sloveniji močno zaostajamo na področju predstavnikov iz šolskega sektorja. Delež predstavnikov zdravstva je v Sloveniji tudi relativno nizek. Glavnina ocenjevalcev prihaja v Sloveniji iz industrije in svetovanja (skupaj kar 70%).

⁵ Od tega prihaja 7 ocenjevalcev EQA iz Slovenije.

V prihodnje je potrebno razmisliti, kako okrepiti skupino ocenjevalcev s predstavniki podhranjenih področij, predvsem iz šolstva in zdravstva na sistematičen način in tako pospešiti razvoj odličnosti na teh področjih po vzoru npr. dobre prakse iz javne uprave, kjer je delež ocenjevalcev 10% ocenjevalcev (več o tem poglavje 5).



Slika 9: Struktura ocenjevalcev iz Baskije ter Slovenije glede na sektor v %

Vidnejši dosežki Baskije v okviru evropske nagrade za kakovost:

- Gasnalsa, kategorija majhnih in srednjih podjetij, Prize winner 1997,
- Irizar, kategorija velikih organizacij, finalist 1999 ter Prize winner 2000,
- Asle, kategorija majhnih in srednjih podjetij, Prize winner 2002,
- Norbolsa, kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 2002,
- Microdeco, kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 2003,
- Begonazpi Ikastola, kategorija javnega sektorja, finalist 2003,
- Fagor Electrodomesticos, kategorija velikih organizacij, finalist 2003,
- Novia Salcedo Fundacion, kategorija javnega sektorja, finalist 2003,

- Lauaxeta Ikastola, kategorija javnega sektorja, finalist 2004,
- Colegio Ursulinas, kategorija javnega sektorja, finalist ter Prize winner 2004.

5.2. Primer iz Madžarske

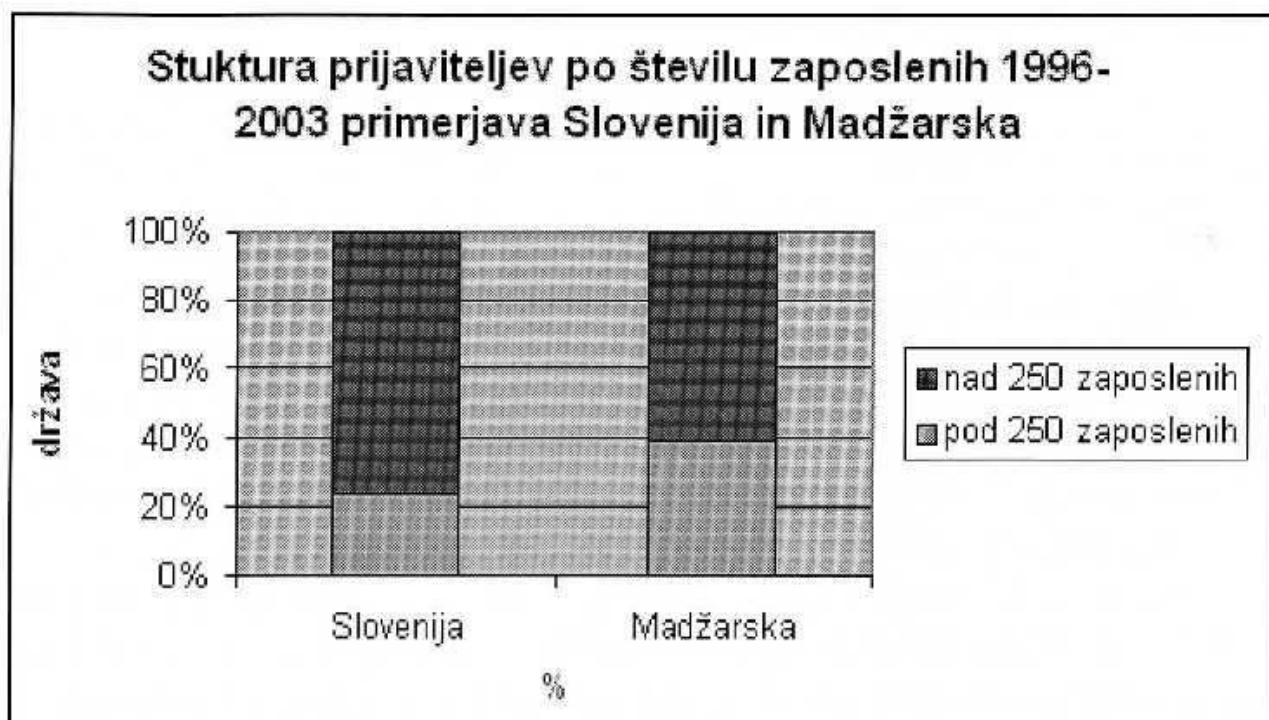
V nadaljevanju predstavljamo primer dobre prakse s področja kakovosti iz Madžarske. Madžarska je primer srednje oz. vzhodnoevropske tranzicijske države, ki je primerljiva s Slovenijo glede na ekonomske pokazatelje, ki jih v nadaljevanju predstavljamo. Po statističnih podatkih za leto 2004 znaša ocena realne rasti DBP v letu 2004 3,9% tako za Madžarsko kot tudi za Slovenijo. Ocena DBP na prebivalca znaša 19.600 \$, za Madžarsko pa 14.900 \$. Ocena strukture DBP v Sloveniji za leto 2004 znaša: kmetijstvo 3%, industrija 36% in storitve 60%. Podatki za Madžarsko kažejo precej primerljivo sliko: kmetijstvo 3,3%, industrija 31,4% in storitve 65,3%.

Na Madžarskem koordinira aktivnosti nacionalne nagrade ter promovira model odličnosti EFQM Madžarski center za razvoj kakovosti, industrijo in trgovino, ki je hkrati nacionalna partnerska organizacija EFQM. V okviru nacionalne nagrade na Madžarskem v procesih ocenjevanja sodeluje preko 35 ocenjevalcev. Prijavitelji v okviru madžarske nagrade za kakovost so v letih od 1998-2003 dosegli v povprečju preko 400 točk (primerjalno v Sloveniji v tem obdobju preko 370 in na evropski nagradi za kakovost (EQA) preko 500 točk).

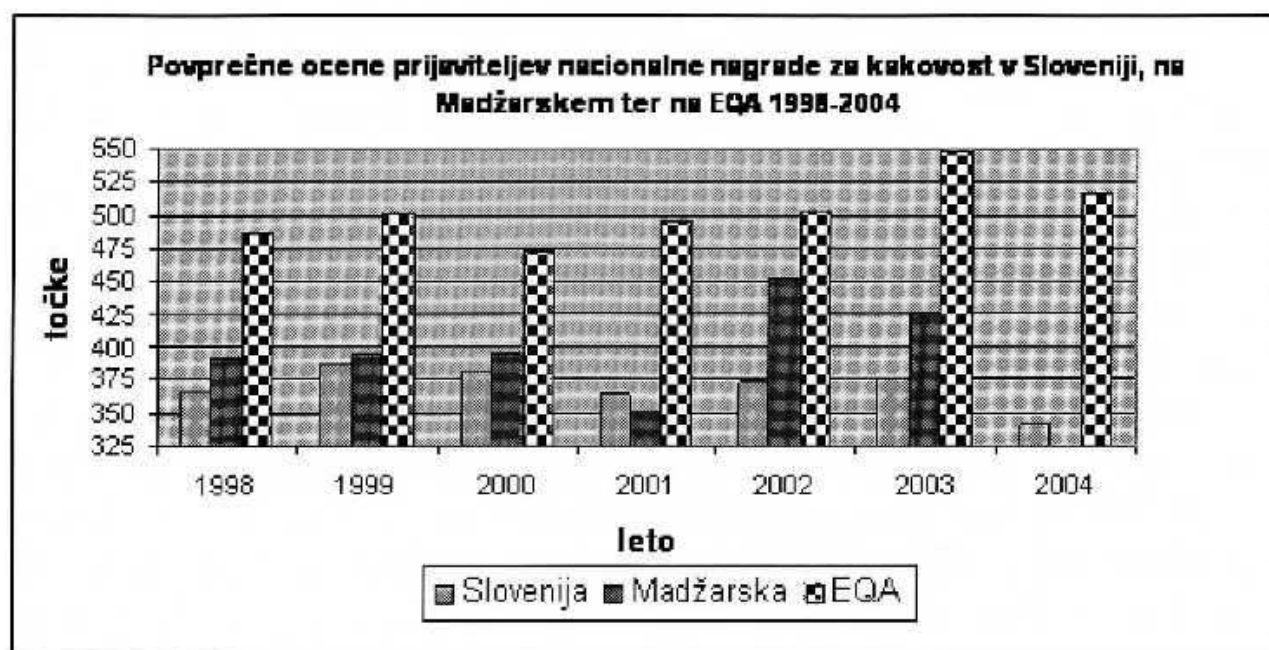
V okviru evropske nagrade se je na nivo finalistov, dobitnikov priznanja ter evropske nagrade od leta 1997 uvrstilo precejšnje število organizacij iz Madžarske. V nadaljevanju prispevka so navedeni najvidnejši dosežki.

Primerjalni podatki o strukturi prijaviteljev (Slika 10) glede na število zaposlenih kažejo, da je v Sloveniji delež organizacij, ki se prijavljajo na nacionalno nagrado relativno visok (76%), delež organizacij z manj kot 250 zaposlenimi pa 24%. Podatki za Madžarsko kažejo nižji odstotek »velikih« organizacij t.j. z nad 250 zaposlenimi (61%), delež organizacij z manj kot 250 zaposlenimi pa znaša kar 39%. (Podatki in primerjava strukture prijaviteljev v okviru slovenske nagrade PRSPO z evropsko nagrado so navedeni v poglavju 3).

Primerjava podatkov prikazanih na **Sliki 11** pokaže, da je povprečno število doseženih točk na nacionalni nagradi za kakovost na Madžarskem občutno višje kot na slovenski nacionalni nagradi za ka-



Slika 10: Struktura prijaviteljev po številu zaposlenih 1996-2003 – primerjava Slovenija in Madžarska.



Slika 11: Primerjava povprečnih ocen prijaviteljev na nacionalnih nagradah za kakovost v Sloveniji, na Madžarskem in na evropski nagradi za kakovost (EQA) od leta 1998 do 2004

kovost - PRSPO v vseh opazovanih letih. Vidimo, da se povprečni rezultati prijaviteljev na Madžarskem gibljejo med 450 - 425 točk v letih 2002 in 2003 ⁶, kar je občutno višji rezultat od povprečno doseženih točk v Sloveniji (od 340 do 375) v tem obdobju. Lahko sklepamo, da dosegajo najboljše organizacije v obeh državah nekaj deset točk več (navedeni podatki prikazujejo povprečje vseh prijaviteljev). Tako imajo najboljše madžarske organizacije dobre možnosti tudi v evropskem okolju oz. v okviru evropske nagrade (EQA), kjer se povprečne ocene gibljejo med 475 in 550 točkami.

V nadaljevanju navajamo vidnejše dosežke madžarskih organizacij v okviru evropske nagrade za kakovost:

- Prec-Cast Foundry Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 1997,
- Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 1998,
- Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, Prize winner 1999,
- Ganz-David Brown Transmissions Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 1999,
- Opel Hungary Ltd., kategorija velikih organizacij, finalist 2000, 2001 in 2002,
- Westel GSM Ltd., kategorija velikih organizacij, finalist 2000 ter Prize winner 2001,
- Columbian Tiszai Carbon Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 2000 in 2001,
- Burton-Apta Refractory Manufacturing Ltd., kategorija majhnih in srednjih podjetij, Award winner 2000,
- Medicor Hand Instrument Co., kategorija velikih organizacij, finalist 2003,
- Kossuth Lajos Secondary School, kategorija javnega sektorja, finalist 2003.

Zastopanost slovenskih organizacij na evropskem nivoju je v primerjavi z Madžarsko ali Baskijo občutno nižja kar je skladno s splošnim nivojem doseženih točk. Vidnejši dosežki najboljših slovenskih organizacij v okviru evropske nagrade za kakovost ter sheme

⁶ Za leto 2004 ni podatka o povprečni oceni prijaviteljev madžarske nagrade za kakovost.

ravni odličnosti:

- Hermes Softlab Ljubljana, kategorija majhnih in srednjih podjetij, finalist 1998, (zmagovalec PRSPO 1998, kategorija majhnih in srednjih podjetij),
- Trimo Trebnje, certifikat EFQM »Priznanje za odličnost« (Recognised for Excellence, doseženih 501 – 550 točk,) 2004, (zmagovalec PRSPO 2002, kategorija velikih podjetij – izdelki),
- Podjetje Luka Koper, (zmagovalec PRSPO 2002 – v kategoriji velika podjetja, storitve) je v letu 2005 v procesu ocenjevanja Levels of Excellence, pričakujemo spodbuden rezultat.⁷

6. Pristopi h kakovosti in prenos znanja in najboljših praks v Sloveniji preko samoocenjevanja in pilotnih projektov PRSPO

Z uporabo modela odličnosti se pospešuje prenos znanja in najboljših praks, organizacijsko učenja in inoviranje. Urad RS za meroslovje v Sloveniji od leta 1998 organizira pilotne projekte PRSPO z namenom spodbujanja učenja, razvoja odličnosti, inovativnost ter dviga konkurenčnosti v slovenskih organizacijah. Osnovni namen sodelovanja v pilotnih projektih ni tekmovanje, saj pilotni projekti PRSPO nimajo zmagovalcev ali poražencev. Prednost pilotnih projektov je predvsem v enakem procesu ocenjevanja kot velja v okviru nagrade (PRSPO) ter pridobitvi objektivne ocene zunanjih ocenjevalcev – strokovnjakov PRSPO. Za vodstvo organizacije, ki se odloči za sodelovanje pri ocenjevanju, je posebnega pomena pridobitev povratne informacije - poročila na 30 straneh. Poročilo je skladno z merili modela odličnosti EFQM, ki obsega vse ključne funkcije delovanja vsake organizacije (voditeljstvo, politika in strategija, zaposleni, partnerstva in viri, procesi, rezultate pri odjemalcih, zaposlenih, družbi ter ključne rezultate delovanja).

V letu 2003 sta Urad za meroslovje in Direktorat za javno upravo (zdaj Ministrstvo za javno upravo) začela s pripravi na uvajanje samoocenjevanja po modelu odličnosti EFQM v javno upravo sklad-

⁷ Luka Koper je v času nastajanja prispevka v procesu ocenjevanja EFQM Levels of Excellence, postopek še ni zaključen, rezultati še niso znani.

no s »Strategijo nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005« ter revidirano »Politiko kakovosti slovenske javne uprave«. V pilotnem projektu je sodelovalo 14 upravnih organizacij, pri ocenjevanju je sodelovalo 42 ocenjevalcev PRSPO.

Leto	Pilotni projekt PRSPO	Št. organizacij	Najvišje število doseženih točk
1996	1. gospodarstvo	7	101 - 200*
1997	2. gospodarstvo	12	451 - 500
1999	1. zdravstvo	8	201 - 300
2000	2. zdravstvo	10	251 - 300
2001	3. zdravstvo	10	301 - 350
2002	1. turizem	5	251 - 300
2004	1. javna uprava	14	301 - 350

Slika 12: Tabela rezultatov v pilotnih projektih PRSPO

*v prvem pilotnem projektu za gospodarstvo so bile organizacije ocenjene samo po merilih rezultatov: 6, 7, 8, in 9

Tabela na **Sliki 12** nam prikazuje rezultate sedmih pilotnih projektov PRSPO v letih od 1996 do 2005, ki so bili uspešno organizirani s strani Urada za meroslovje. Rezultat znotraj 301-350 točk, ki je bil dosežen znotraj prvega pilotnega projekta v javni upravi v letu 2004, je relativno visok, za rang 50 točk višji kot ob primerljivih prvič organiziranih pilotnih projektih (zdravstvo, turizem). K temu je nedvomno pripomogel večletni sistematični razvoj preko postopnega prehoda ter uvajanja principov kakovosti v upravnih organizacijah preko standarda vodenja kakovosti ISO 9001:2000.

Od leta 2002 se je v Sloveniji pričel razvoj uporabe samoocenjevanja organizacij po evropskem modelu CAF (Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju) za spodbujanje nenehnih izboljšav.

Model CAF je nastal na podlagi gibanja odličnosti, ki ga je sprožila uporaba modela EFQM v zasebnem in javnem sektorju. Model odličnosti EFQM se je namreč večinoma izkazal za nekoliko prezahtevno obliko za ocenjevanja in tekmovanja nevajene organiza-

cije javnega sektorja. Javna uprava in širši javni sektor pač po definiciji delujeta monopolno, saj zagotavljata varstvo javne koristi, zakonitost in enakost. Zato se je v skupini Innovative Public Services Group kot podskupini mreže evropskih uprav (European Public Administration Network) znotraj tedanjih Evropskih skupnosti, današnje EU, oblikovala skupina strokovnjakov, ki so leta 1998 na podlagi osnovne sheme modela odličnosti EFQM oblikovali samoocenjevalni vprašalnik za organizacije javnega sektorja. Po pilotnem testiranju je bil model predstavljen in dan javnosti v brezplačno uporabo leta 2000. Zaradi prvotnega števila kar 43 podmeril znotraj 9 meril, prekrivajočih se ali nejasnih posameznih vprašanj ter metodološko ne povsem izdelane lestvice je bila na osnovi nekaj deset uporabnikov v letu 2002 izdana nova različica vprašalnika s 27 podmerili in lestvico ocenjevanja po načelu Demingovega kroga izboljšav (PDCA cikel - Plan, Do, Check, Act). Danes je po podatkih EIPA⁸ uporabnikov modela CAF okoli 500, največ iz Belgije, Avstrije, Nemčije, Italije in drugod, od tega tudi okoli 40 različnih slovenskih upravnih organov (CAF pa se uveljavlja celo na Kitajskem). Med slovenskimi upravnimi organi prevladujejo upravne enote, a niso redka ministrstva oz. njihovi deli, vladne službe in občinske uprave. (Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P., 2004).

7. Zaključek

Ciklično izvajanje samoocenitev ter pridobivanja neodvisne ocene spodbuja v organizacijah benchmarking, nenehno učenje, izboljšave in inovacije. Pozitivni učinki samoocenjevanja so predvsem v izboljšanju vodenja, obvladovanja procesov, komuniciranja, potreb v zvezi z zaposlenimi, strankami ipd.

Primerjalne analize od leta 1998-2004 z odličnimi rezultati Madridske in Baskije nam pokažejo relativno slabo zastopanost Slovenije v okviru evropskega okolja, tako v okviru evropske nagrade, kot v okviru ravni odličnosti (Levels of Excellence) z izjemo

⁸European Institute for Public Administration

nekaj vidnejših dosežkov nekaterih organizacij (kot npr. Hermes Softlab, Trimo, Luka Koper).

Podatki zastopanosti prijaviteljev ter ocenjevalcev v okviru procesa ocenjevanja PRSPO v primerjavi z Baskijo ali EQA pokažejo, da prihaja glavnina prijaviteljev in ocenjevalcev v Sloveniji še vedno iz velikih podjetij in iz industrije. Med ocenjevalci PRSPO dodatno opazimo velik odstotek predstavnikov svetovalnih organizacij. Močno podhranjen je sektor zdravstva še posebej na strani ocenjevalcev v Sloveniji, medtem ko šolstvo ostaja povsem nezastopano tako na strani prijaviteljev kot na strani ocenjevalcev. Sistemski pristop k izboljšavam v slovenski javni upravi ter pozitivni učinki pilotnega projekta v javni upravi so jasno vidni preko relativno dobre zastopanosti javnega sektorja tako v okviru prijaviteljev kot ocenjevalcev PRSPO.

V Evropi se močno uveljavlja EFQM shema ravni odličnosti, kjer pomeni določeno raven najboljših organizacij predvsem certifikat »Zavezanost odličnosti« (nad 400 točk). V Sloveniji povprečna raven doseženih rezultatov v okviru nacionalne nagrade PRSPO v letih 1998 -2004 omenjeni nivo po večini komaj dosega. Pilotni projekti PRSPO, ki so namenjeni spodbujanju konkurenčnosti, razvoja, inovativnosti ter prenosu najboljših praks, močno spodbujajo razvoj odličnosti po sektorjih. V prihodnje je na podlagi dobre prakse uvajanja odličnosti v slovenski javni upravi potrebno razmišljati o sistematičnem pristopu na področju šolstva.

Za Slovenijo, ki si želi čim bolj povečati dodano vrednost, je na eni strani širjenje uporabe modela odličnosti po sektorjih (predvsem javni sektor ter majhna in srednja podjetja) ključna naloga za prihodnje obdobje. Na drugi strani je potrebno okrepiti aktivnosti usposabljanja ter promocije za izboljšanje kakovosti in s tem konkurenčnosti slovenskih organizacij, da bi le-te dosegale višje rezultate primerjalno z evropskim okoljem. Za Slovenijo je dvig rezultatov na nacionalnem nivoju ter posledično večja možnost za uvrstitev naših organizacij med najboljše primere evropskih organizacij pomemben izziv za uveljavitev ter povečanje globalne konkurenčnosti države kot celote.

Literatura:

- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P.: Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, Ministrstvo RS za notranje zadeve, Ljubljana, 2004.
- Kern Pipan, K., Leon, L.: Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo, zbornik prispevkov na konferenci Management, Knowledge and EU, Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijo, Kranj, 2004.
- Kern, K., Kovač, P., Leon, L. in Pretnar V.: Obvladovanje kakovosti s pomočjo uporabe modela odličnosti CAF, Priročnik za udeležence seminarja, Upravna akademija, Ljubljana, 2004.

Drugi viri:

- Excellence in the Basque Country, Euskalit, Basque Foundation for Quality, Baskija, 2004.
- The European Leadership Challenge, Recognition Book, EFQM Forum 2004 Berlin, Brussels, Belgija, 2004.
- Model odličnosti EFQM (2004), Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
- Self-Assessment Training Modules, EFQM, Bruselj, Belgija, 2003.
- Euskalit, Basque Foundation for Quality, www.euskadikalitatea.com, dobljeno maja 2005.
- European Foundation for Quality Management, www.efqm.org, dobljeno maja 2005.
- Urad RS za meroslovje (MIRS), www.mirs.si, dobljeno maja 2005.
- United Nations Economic Commission for Europe, www.unece.org, dobljeno maja 2005.
- Gospodarska zbornica Slovenije, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10952&IDpm=1721>, dobljeno maja 2005.
- The World Factbook, Central Intelligence Agency, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html>, dobljeno maja 2005.