

Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) v javni upravi 2004

UDK: 35:006:339.137

Karmen Kern Pipan

Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo
karmen.kern-pipan@gov.si

Loredana Leon

Urad RS za meroslovje (MIRS)
loredana.leon@gov.si

IZVLEČEK

S samoocenjevanjem pridobijo organizacije močno orodje za dodatno okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja. Najboljše evropske organizacije se primerjajo pri podeljevanju evropske nagrade za kakovost EQA od leta 1992 na osnovi meril modela odličnosti EFQM. V Sloveniji Urad RS za meroslovje že osmo leto zelo uspešno spodbuja razvoj odličnosti v slovenskih organizacijah, poleg ocenjevanj organizacij v okviru nacionalne nagrade za kakovost – Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO), tudi s pilotnimi projekti. Pilotni projekti PRSPO sistematično spodbujajo organizacijsko učenje, prenos najboljših praks in inoviranje ter dvig konkurenčnosti v tistih sektorjih države, ki so na teh mestih podhranjeni oz. je uporaba nezadostna v primerjavi z evropskim okoljem. V letih 2003 do 2005 sta Urad RS za meroslovje in Direktorat za javno upravo (zdaj Ministrstvo za javno upravo) uspešno izvedla skupni projekt uvajanja odličnosti v upravne organizacije z uvajanjem ISO-standardov, s samoocenjevanjem po CAF-u ter z zunanjo oceno v pilotnem projektu PRSPO za javno upravo 2004.

Ključne besede: poslovna odličnost, kakovost, modeli odličnosti, ISO-standardi, javna uprava

1. CAF in EFQM modela odličnosti

1.1 Model odličnosti EFQM

Modeli odličnosti so širši ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij, nadgradnja sistemom vodenja kakovosti ISO 9001; kar je mogoče razbrati iz posameznih meril, po katerih se ocenjuje tudi procesni pristop. Evropski model odličnosti EFQM¹ sodi med celovita orodja menedžmenta, kjer se organizacija analizira na vseh področjih delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja za doseganje postavljenih ciljev, ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski model odličnosti omogoča vzpostavitev zaokroženega sistema merjenja napredka v delovanju vseh ključnih področij delovanja organizacije z metodologijo matrice RADAR (od 0 do 1000 točk). Izpostaviti je treba, da to omogoča tudi primerjavo z najboljšimi organizacijami (ang. *benchmarking*), medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip in velikost organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju. Po podatkih evropske fundacije za kakovost (EFQM) iz Bruslja uporablja model odličnosti za samoocenjevanje več kot 35.000 organizacij po vsej Evropi. Prav tako ga uporablja 60% od 25 največjih evropskih podjetij ter več kot 10.000 majhnih in srednje velikih organizacij v Evropi. Pomemben podatek je tudi, da ga po seznamu Financial Times-a uporablja 9 izmed 13 evropskih podjetij s seznama 50 najuglednejših podjetij na svetu (Self-Assessment..., 2003). Vzpostavljene so številne kot nacionalne in regionalne nagrade za kakovost v Evropi, 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, Švedski ter Švici.

1.2 Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju - CAF

Model CAF² 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 organizacije 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*,

¹ European Foundation for Quality Management.

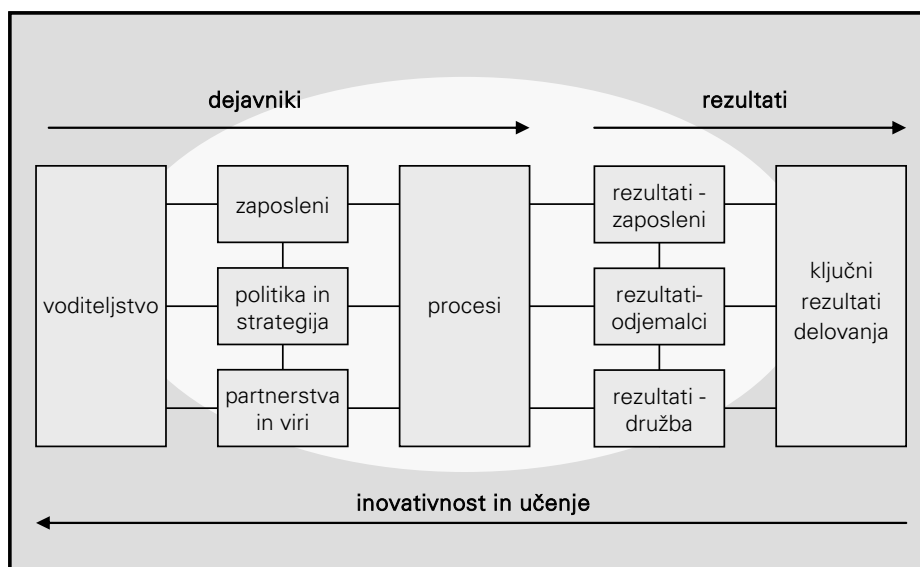
² Common Assessment Framework.

Kern Pipan, Leon

Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi

ki je delovala v okviru 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. Danes je po podatkih EIPA³ okoli 500 uporabnikov modela CAF, 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 et al., 2004).

Slika 1: Model odličnosti EFQM / CAF



1.3 Logika RADAR in Demingov krog PDCA kot temelja celovitosti

Evropski model odličnosti EFQM je bil prav zaradi navedenih prednosti že sedaj tudi pri nas podlaga nekaterim poizkusom razvoja t. i. večparametrijskih modelov, npr. za raven upravnih enot v letu 2004 (Nemec, 2004). Vendar so se odmiki od osnovnega koncepta vsebinskih področij in metodologije ocenjevanja izkazali za popačenje, ki onemogoča polno izkoriščenost sistema celovitih izboljšav in primerjav predvsem zaradi upoštevanja izključno nekaterih meril, pa

³ European Institute for Public Administration.

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

še to le na strani rezultatov, ter podrejenega izbora pretežno le ekonomskih kazalnikov. Nadalje so močno vprašljivi določeni izključni viri pridobivanja vrednosti kazalnikov, predvsem tisti, ki so vezani na subjektivne ankete in podobne pristope. Nekaj teh slabosti priznavajo tudi avtorji sami, vendar se ravno konceptu celovitosti posveča premalo pozornosti oz. razumevanja. Celovitost je pomembna komponenta, ki zaznamuje model odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je orodje menedžmenta, ki s svojimi 9 merili ter sistematičnostjo pokrije vse vidike delovanja in nenehnega napredka organizacije (gl. sliko 1). Nobenega merila ali dela modela zase ni mogoče ustrezno obravnavati parcialno, brez povezave v celoto. Tako predstavlja stran dejavnikov en del vidikov in stran rezultatov drugi del vidikov organizacije. Organizacija je kompleksen sistem, kjer voditelji postavijo cilje in strategije ter vodijo ustrezno politiko, tako da z usmerjanjem zaposlenih, partnerstev in virov obvladujejo procese in spremembe za doseganje vseh rezultatov tako odjemalcev, zaposlenih in družbe kot tudi ključnih rezultatov delovanja. Leva stran modela "dejavniki" ter desna stran modela "rezultati" si neposredno sledita, sta v neposredni vzročno posledični povezavi in skupaj tvorita celoto. Rezultati so odraz uspešno vpeljanih pristopov na strani dejavnikov. Tako denimo predstavlja tipično merilo 7 (zadovoljstvo zaposlenih) ogledalo merilu 3 (ukrepi upravljanja kadrovskih virov). Inoviranje in učenje pa sta gonilni sili razvoja, ki ločita povprečne od najboljših evropskih organizacij na poti k odličnosti.

V tem okviru je treba obravnavati logiko RADAR, ki stoji v osrčju modela. Po logiki RADAR mora organizacija:

- Opredeliti rezultate, ki si jih je pri izdelavi politike in strategije postavila za cilj. Ti rezultati zajemajo uspešnost organizacije, tako finančno kot operativno, ter kako organizacijo dojemajo vse njene udeležene strani.
- Načrtovati in razvijati enoten seznam dobro zasnovanih pristopov za doseganje sedanjih in prihodnjih rezultatov.
- Sistematično širiti pristope, da bodo v celoti zajeli vsa področja in ravni delovanja.
- Ocenjevati in pregledovati pristope s spremljanjem in analizo doseženih rezultatov ter stalnim učenjem. Na koncu pa mora še prepoznati, prednostno razvrščati, načrtovati in po potrebi izvajati boljše.

Če v organizaciji uporabljamo model odličnosti EFQM, ocenjujemo elemente pristopa, razširjenosti pristopa, ocenjevanja in pregleda iz logike RADAR pri posameznih delih merila "dejavniki", element rezultatov pa obravnavamo pri posameznih delih merila "rezultati" (več v Model odličnosti EFQM, 2003).

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

Opozoriti velja na t. i. prekrivanje oz. sinergičnost koncepta RADAR z Demingovim krogom. Katerikoli posamični pristop, ki ga vpeljujemo v organizacijo, lahko preverimo prek kroga PDCA:

1. V fazi P - "Načrtuj" preverimo, ali so pristopi, ki jih uporabljamo, trdno zasnovani, osredotočeni na potrebe vseh udeleženih strani ter povezani z drugimi primernimi pristopi.
2. V fazi D - "Stori" preverimo, ali so pristopi vpeljeni sistematično v vseh potencialnih področjih po vsej organizaciji v polni meri. Preverimo, ali obstajajo ustrezna orodja v pomoč preverjanju učinkovitosti ter načrtovanih koristi vpeljanih pristopov.
3. V fazah C - "Preveri" in A - "Ukrepaj" preverimo, ali se učinkovitost pristopov ter njihova razširjenost redno merita, ali je omogočenih dovolj priložnosti za učenje, ali se izvajajo primerjave z drugimi (*benchmarking*), npr. s konkurenti, povprečji ali najboljšimi v panogi. Preverimo, ali je izboljšanje pristopov nastalo kot posledica procesov učenja ter merjenja delovanja (EFQM, 2000).

Uporaba modela odličnosti EFQM pomeni integriran sistemski pristop, ki z vsemi devetimi merili zajema tako rezultate kot dejavnike in pokriva vsa bistvena področja ter sfere v organizaciji; s kombinacijo logike RADAR in kroga PDCA pa pripomore k stalnemu izboljševanju pristopov za doseganje zastavljenih ciljev (Kovač in Kern Pipan, 2005).

1.4 Dokazane koristi uporabe modela odličnosti in vpliv na finančno uspešnost organizacije

Vprašanje, ki se verjetno najpogosteje postavlja v zvezi s sprejemanjem modela je, kako vedeti, ali učinkuje. Enega od najprepričljivejših odgovorov na to vprašanje je dala obširna raziskava, ki sta jo leta 2000 izvedla dr. Vinod Singhal z Georgia Institute of Technology in dr. Kevin Hendricks z University of Western Ontario v ZDA.⁴ Raziskava, ki jo je objavil EFQM, je pri več kot 600 dobitnikih nagrade za kakovost pokazala, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja. Primerjala sta finančno uspešnost približno 600 dobitnikov nagrade za kakovost s kontrolnim vzorcem podobno velikih podjetij z enakim področjem delovanja. Obe skupini sta zasledovala pet let in to eno leto, preden so dobitniki nagrade dobili svojo prvo nagrado, ter štiri leta po tem. Uspeh dobitnikov nagrade je bil v več merilih

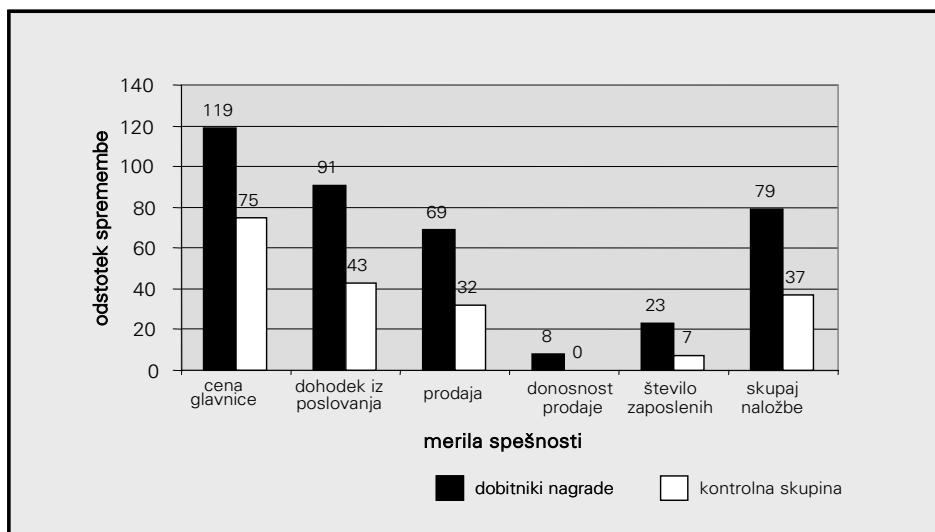
⁴ Več o tem je dostopno na spletnih straneh MIRS www.mirs.si in EFQM www.efqm.org.

Kern Pipan, Leon

Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi

finančne uspešnosti v povprečju znatno večji kot pri kontrolni skupini (slika 2). V primerjavi s kontrolno skupino so dobitniki nagrade dosegali za 44 odstotnih točk višjo ceno delnice, 48 odstotnih točk večjo rast dobička iz poslovanja in 37 odstotnih točk večjo rast prodaje. Prav tako so bili dobitniki nagrade uspešnejši od kontrolne skupine pri dobičkonosnosti prodaje, rasti števila zaposlenih in rasti premoženja (Model odličnosti, 2004).

Slika 2: Povprečni odstotek spremembe pri merilih uspešnosti (Model odličnosti, 2004.)



Ta dognanja dodatno potrjuje tudi zadnja raziskava, ki so jo na osnovi podatkov evropskih nagrajencev za kakovost opravili Louise Boulter, Tony Bendell, University of Leicester (Velika Britanija), Vinod Singhal z Georgia Institute of Technology (ZDA) in Jens Dahlgard, University of Linkoping (Švedska) (več o izsledkih raziskave na spletni strani <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=42>).

1.5 Kategorije priznanja RS za poslovno odličnost

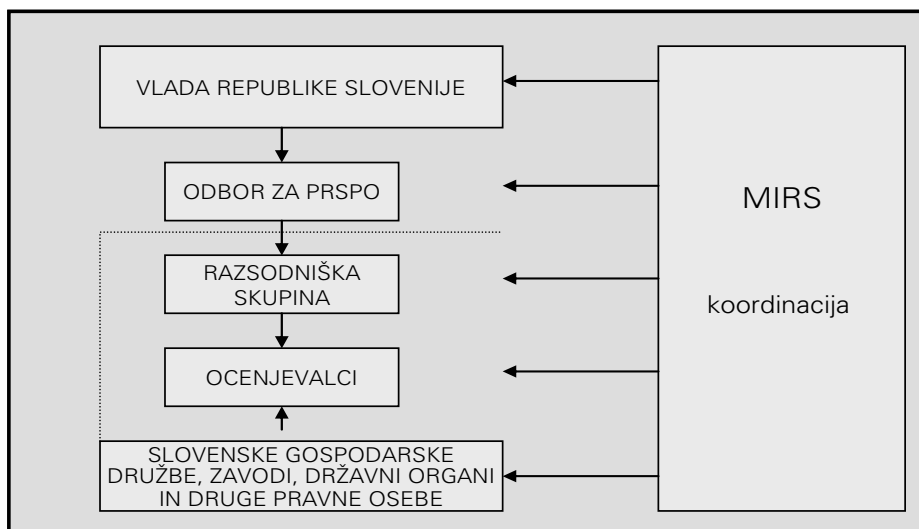
Nagrada oziroma priznanje PRSPO temelji na devetih merilih modela odličnosti EFQM, zato da bi zagotovili njeno primerljivost z evropsko nagrado za kakovost. Nosilka programa priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost je Vlada Republike Slovenije. Postopek PRSPO vodi Urad Republike Slovenije za meroslovje v okviru Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, v imenu Odbora za PRSPO (Pravilnik o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost Ur.l. št. 34/04), ki ga je imenovala Vlada RS. V skladu z

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

Zakonom o Priznanju RS za poslovno odličnost (Ur.l. šte. 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 je najvišji organ odločanja v sistemu, saj podeljuje priznanja in imenuje ocenjevalno komisijo, ki jo sestavljajo ocenjevalci, vodilni ocenjevalci in razsodniki. Ocenjevalci in vodilni ocenjevalci so imenovani na predlog razsodniške skupine in so odgovorni za izvajanje ocenjevanj vlog prijavljenih organizacij (Kern Pipan et al., 2004).

Slika 3: Organizacijska struktura sistema PRSPO



2. Prenos znanja in najboljših praks prek pilotnih projektov PRSPO

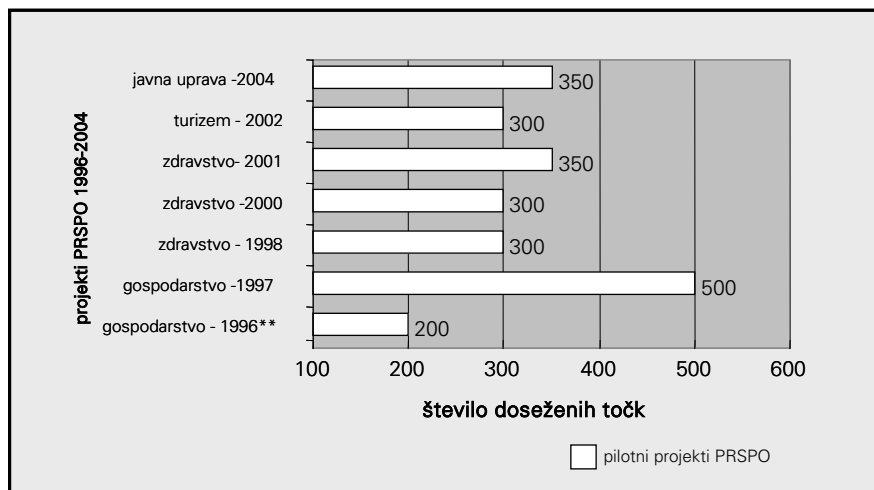
Osnovni namen izvajanja pilotnih projektov ni tekmovanje, saj pilotni projekti PRSPO nimajo zmagovalcev niti poražencev. Prednost pilotnih projektov je predvsem v enaki metodologiji tako pri pripravi samoocentivne vloge organizacije kot tudi v enakem procesu ocenjevanja, kot velja v okviru nagrade (PRSPO).

Kern Pipan, Leon

Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi

V letu 2004 sta Urad za meroslovje in Direktorat za javno upravo (zdaj Ministrstvo za javno upravo) začela s pripravami na uvajanja modela odličnosti EFQM v javno upravo skladno s »Strategijo nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005« ter revidirano »Politiko kakovosti slovenske javne uprave«. V okviru začetnih priprav in obsežne akcije izobraževanja o prednostih samoocenjevanja po CAF sta Upravna akademija in Fakulteta za upravo v letih 2003-2005 izvedli 59 seminarjev (več kot 1390 udeležencev iz uprave). V letu 2004 je Urad RS za meroslovje izvedel 12 seminarjev (več kot 130 udeležencev iz uprave). V pilotni projekt je od upravnih organizacij je prispelo 14 samooceni-tvenih vlog (35 strani) , ki jih je ocenjevala komisija 48 neodvisnih strokovnjakov – ocenjevalcev, nekaterih iz javne uprave. Od leta 1996 je Urad RS za meroslovje v sodelovanju in ob podpori pristojnih ministrstev (zdravstvo, turizem, Slovenska turistična organizacija) uspešno organiziral sedem pilotnih projektov PRSPO, kot je prikazano na sliki 4. Najboljše organizacije s posameznega področja so v prvem ocenjevanju dosegle do 300 točk. Ob tem lahko opazimo, da je rezultat znotraj 301-350 točk, ki je bil dosežen znotraj prvega pilotnega projekta v javni upravi, za rang 50 točk višji kot ob primerljivih prvič organiziranih pilotnih projektih (zdravstvo, turizem). Pri tem je treba poudariti predhodni sistematičen trud posameznih orga-nizacij z vpeljavo standardov ISO ter medsebojno usklajeno delo omenjenih ura-dov na nacionalni ravni, predvsem v povezavi z modelom CAF (Kern Pipan, et. Al., 2005).

Slika 4: Prikaz rezultatov v pilotnih projektih PRSPO⁵



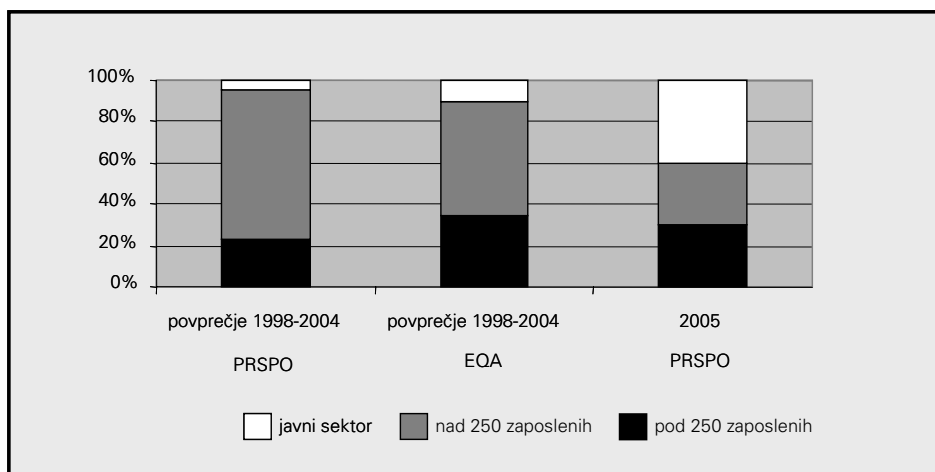
⁵ V prvem pilotnem projektu v letu 1996 za gospodarstvo -ocenjevanje po merilih rezultatov: od 6 do 9.

3. Primerjava rezultatov slovenske in evropske nagrade za kakovost v letih od 2000 do 2004

3.1 Struktura prijaviteljev PRSPO in EQA v letih od 1998 do 2005

Primerjava rezultatov kaže, da je struktura organizacij, ki se primerjajo v okviru ocenjevanj slovenske in evropske nagrade za kakovost v letih 1998-2004, precej podobna (slika 5). Opazimo, da večina organizacij, ki se odloča za uvajanje modela odličnosti EFQM, izhaja iz velikih organizacij – nad 250 zaposlenih (PRSPO-73%, EQA⁶-54%), sledijo majhne in srednje velike organizacije (PRSPO-23%, EQA-35%) ter organizacije iz javnega sektorja (PRSPO-4%, EQA-11%). Slika prijaviteljev PRSPO v letu 2005 (zadnji stolpec na sliki 5) kaže znaten porast znotraj javnega sektorja (40%), nekoliko višji odstotek v kategoriji majhnih in srednje velikih organizacij (30%) ter znatno zmanjšanje zastopanosti velikih organizacij – nad 250 zaposlenih (30%). Vidni so prvi pozitivni učinki sistematičnega uvajanja kakovosti, stalnega napredka in izboljšav v javnem sektorju z uvedbo ISO, CAF in EFQM v okviru pilotnega projekta PRSPO v javni upravi. Najboljše upravne organizacije se tako prijavljajo tudi že v okviru nacionalne nagrade za kakovost – Priznanja RS za poslovno odličnost.

Slika 5: Struktura prijaviteljev PRSPO in EQA 1998 - 2005

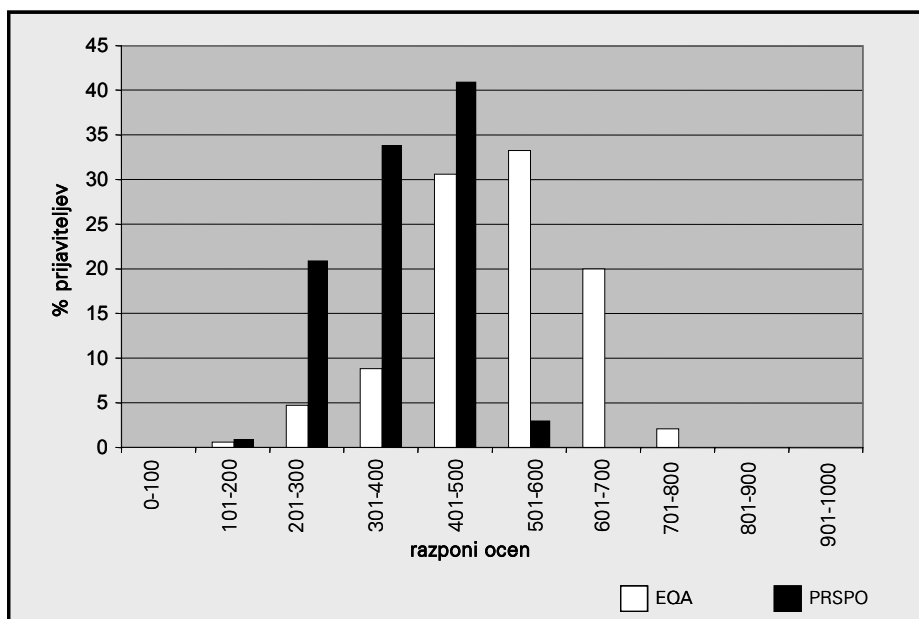


⁶ EQA- European Quality Award v Bruslju.

3.2 Porazdelitev končnih ocen PRSPO in EQA v letih od 1998 do 2004

Primerjava podatkov na sliki 6 pokaže porazdelitve končnih ocen evropske nagrade (EQA) in slovenske nagrade za kakovost (PRSPO). Vidimo, da se v letih 2000 do 2004 največ slovenskih prijaviteljev (PRSPO) nahaja v razponu končnih ocen med 301-500 (skupaj 75%), medtem ko se prijavitelji za evropski nagrado (EQA) 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 zaenkrat nima predstavnikov. Pri evropski nagradi vidimo, da se nad 501 točkami nahaja kar 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 potrebnih še nekaj let. Predvsem pa bo treba razmisliti, kako ukrepati na najvišjem nacionalnem nivoju, da bi se slovenske organizacije na poti k odličnosti čimbolj razvile in tako konkurirale v evropskem okolju (Skubic, 2005)

Slika 6: Povprečna porazdelitev končnih ocen EQA in PRSPO v letih 2000-2004



Primerjava povprečnih rezultatov evropske nagrade za kakovost (EQA) ter slovenske nagrade za kakovost (PRSPO) in pilotnega projekta PRSPO v javni upravi za leto 2004 po merilih modela odličnosti EFQM nam pokaže, da ocene

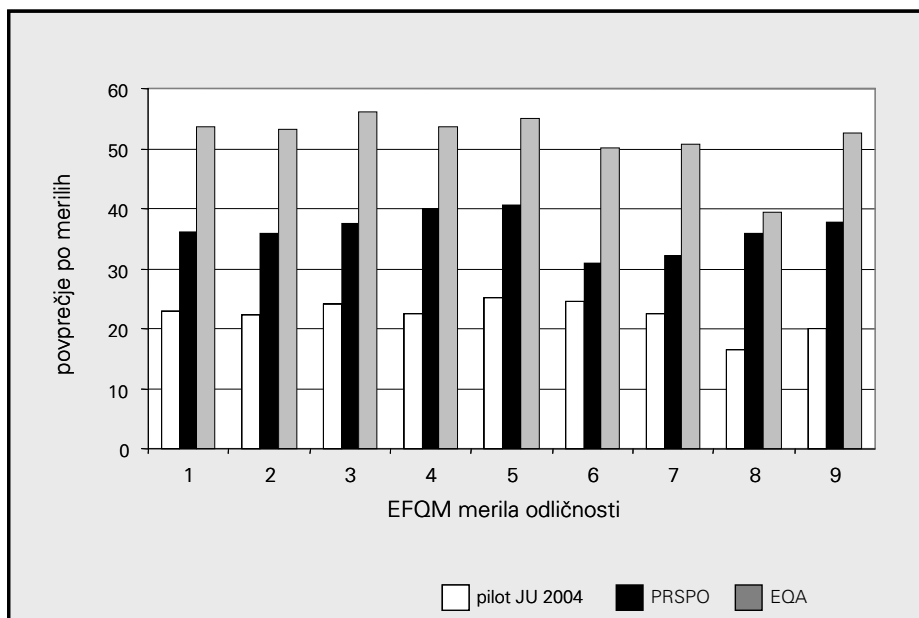
Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

PRSCO v povprečju zaostajajo za evropskimi dobrih 50 točk (na sliki 7). Ocene iz pilotnega projekta v javni upravi so v primerjavi s PRSCO relativno najbližje pri 6. in 7. merilu (odjemalci in zaposleni). Opazimo tudi, da je največ razlik pri naslednjih merilih: 1 (voditeljstvo), 3 (zaposleni), 6 (rezultati-odjemalci) in 7 (rezultati-zaposleni), kar pomeni pri vseh merilih, ki so vezana neposredno na ljudi v organizaciji (interno – zaposlene in eksterno – odjemalce).

Doseženi nivoji pri »voditeljstvu«, »politiki in strategiji« se nahajajo pri PRSCO za dobrih 17 točk v povprečju nižje kot na EQA. Merila »partnerstva in viri«, »procesi« ter »ključni rezultati delovanja« v Sloveniji zaostajajo od evropske nagrade za dobrih 15 točk v povprečju. Največje razhajanje opazimo pri merilih »rezultati-zaposleni« in »rezultati-odjemalci«, kjer ta razlika med PRSCO in EQA znaša v povprečju kar 19 točk. Zanimivo pa je, da je najmanjša razlika v doseženih točkah pri merilu »rezultati – družba«, kjer so pri evropski nagradi dosegli v povprečju najnižji rezultat (dobrih 39 točk), PRSCO pa dobrih 36 točk. Po drugi strani pa vidimo atipičnost upravnih organizacij, saj je v primerjavi s PRSCO prav pri tem merilu razlika v točkah največja.

Slika 7: Primerjava povprečnih rezultatov po merilih pilotni projekt PRSCO v javni upravi, EQA in PRSCO v letu 2004



Kern Pipan, Leon

Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi

3.3 Evropski primeri v javni upravi

Na evropski ravni srečamo danes primere odličnosti tudi v organizacijah iz javnega sektorja. Kar nekaj se jih je doslej uvrstilo celo med finaliste in dobitnike evropske nagrade za kakovost, med njimi tudi nekaj izobraževalnih ustanov: Colegio Ursulinas – Vitoria in Lauaxeta Ikastola Sociedad Cooperativa, oba iz Španije (oba finalist EQA 2004), Kocaeli Chamber of Industry - Gospodarska zbornica iz Turčije (finalist EQA 2004 in priznanje EQA 2003), Runshaw College, Združeno kraljestvo (nagrada EQA 2003), Customs and Tax Region Aarhus - danska pisarna za pobiranje davkov (priznanje EQA 2002), St. Mary's College, Londonderry (nagrada EQA 2001), Inland Revenue, Cumbernauld, Irska (nagrada EQA 2000), Arbejdsformindlingen – zavod za zaposlovanje iz Danske (priznanje EQA 2000), Foxdenton School and Integrated Nursery, Združeno kraljestvo (nagrada EQA 1999), AVE (RENFE) - železniški operater iz Španije (priznanje EQA 1998) (Kern et al., 2004).

4. Evropska shema ravni odličnosti

EFQM je v letu 2001 uveljavil shemo, ki se imenuje »ravni odličnosti« (*Levels of Excellence*). Doslej je bilo v tej shemi podeljenih več kot 388 certifikatov, od tega 313 certifikatov »Zavezani k odličnosti« (začetek uvajanja odličnosti) in 75 certifikatov »Priznanje za odličnost« (nad 400 točk od 1000) (The European Leadership..., 2004). Evropske države s 5 ali več podeljenimi certifikati ravni odličnosti v letih 2003 – 2004 so prikazane na sliki 8⁷. Opažamo, da močno prednjačita Nemčija (48) ter Velika Britanija (41), sledijo Španija (23) itd. Drugih evropskih držav, ki so zastopane z manj kot petimi organizacijami grafično nismo ponazorili, med njimi se nahajata tudi Madžarska in Slovenija (2).

Vidnejši dosežki najboljših slovenskih organizacij v okviru ocenjevanj pri EFQM so:

- Hermes Softlab Ljubljana, finalist pri EQA 1998, (zmagovalec PRSPO 1998, kategorija majhnih in srednjih podjetij),

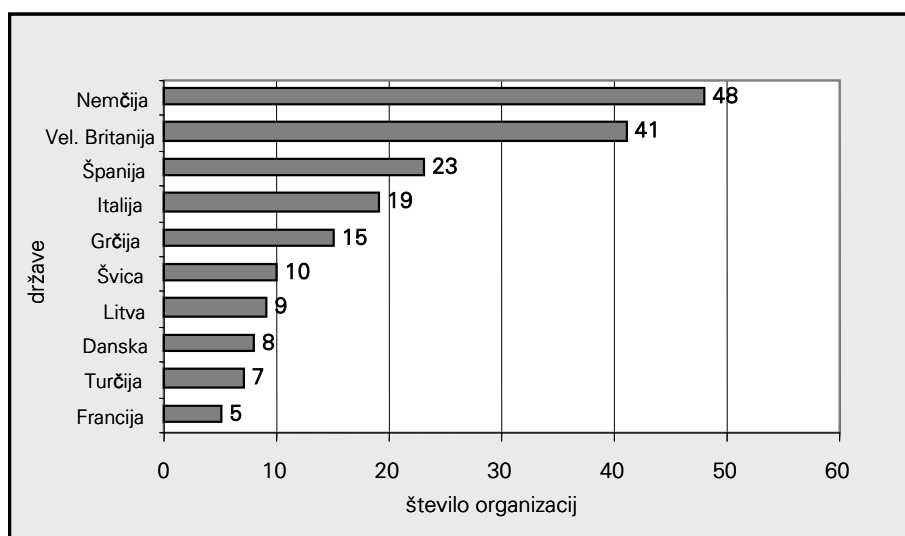
⁷ Podatki pridobljeni s strani EFQM za organizacije, ki so sodelovale v shemi ravni odličnosti v letih 2003 in 2004, maj 2005.

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

- Trimo Trebnje, certifikat EFQM »Priznanje za odličnost« (doseženih 501 – 550 točk) 2004, (zmagovalec PRSPO 2002, kategorija velikih podjetij – izdelki),
- Luka Koper, certifikat EFQM »Priznanje za odličnost« (doseženih 601-650 točk) 2005, (zmagovalec PRSPO 2002, kategorija velika podjetja - storitve) (Skubic, 2005).

Slika 8: Uspešne organizacije v shemi ravni odličnosti EFQM (Levels of Excellence) 2003-2004

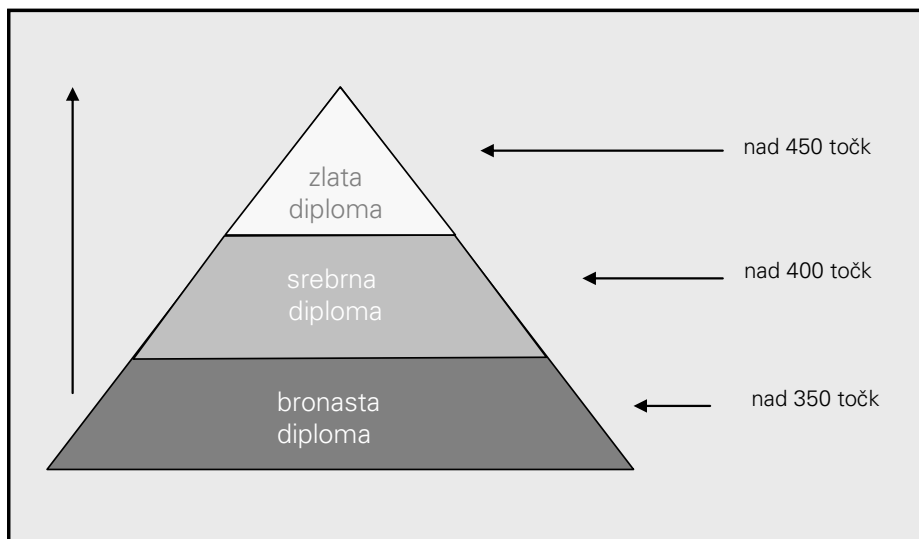


4.1 Shema odličnosti PRSPO

V letu 2005 je odbor PRSPO v sistemu ocenjevanja PRSPO prvič podelil diplome za sodelovanje glede na dosežene točke oz. ravni odličnosti po vzoru EFQM in drugih primerljivih nacionalnih nagrad (slika 9). Namen je bil motivacija in priznavanje doseženega napredka ne le zmagovalcem in finalistom, temveč tudi drugim prijavljenim organizacijam v procesu ocenjevanja PRSPO, da bi jih tako vzpodbudili k nadaljnjemu vztrajanju na poti stalnih izboljšav.

Bronaste diplome (nad 350 točk) so v letu 2005 prejele naslednje organizacije: SCT d.d. iz Ljubljane, Esotech d.d. iz Velenja in Splošna bolnišnica Novo mesto. Srebrno diplomu (nad 400 točk) je prejela organizacija Radenska-Zdravilišče Radenci d.o.o. iz Radencev in zlato diplomu (nad 450 točk) je prejel Poslovni sistem Mercator d.d. iz Ljubljane.

Slika 9: Shema ravni odličnosti PRSPO

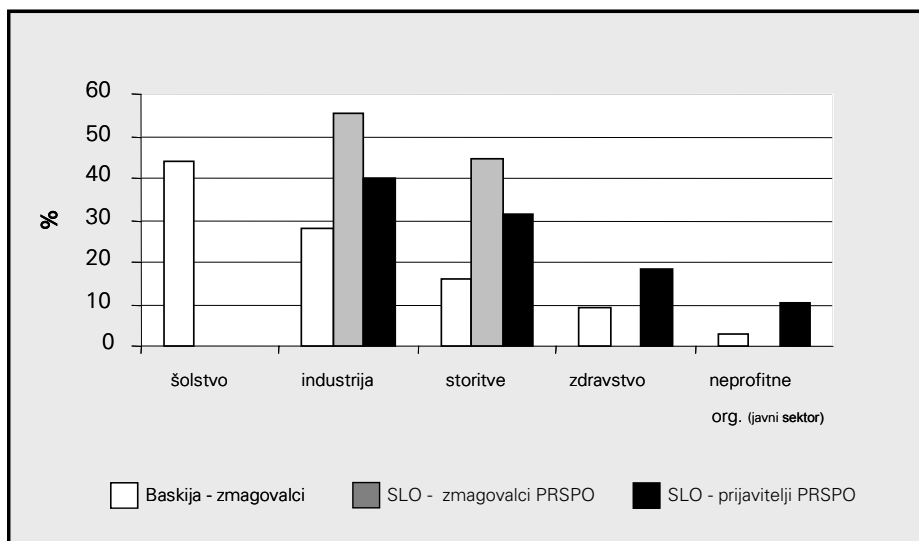


5. Primeri iz drugih evropskih držav – primer Baskije

Baskija je španska dežela, ki obsega 7234 km² in ima 2 MIO prebivalcev. Po nekaterih pokazateljih je primerljiva s Slovenijo. V Baskiji je bilo od leta 1997 do 2004 izvedenih 162 ocenjevanj v okviru nagrade, v Sloveniji pa je bilo v letih od 1996 do 2004 okviru sistema PRSPO skupno izvedenih 165 ocenjevanj organizacij.

Primerjava rezultatov vseh ocenjevanj v Baskiji in Sloveniji do leta 2004 na sliki 10 pokaže, da je bilo v Baskiji 44% zmagovalcev iz šolstva, 28% iz industrije, 16% iz storitev, 9% iz zdravstva ter 3% iz neprofitnih organizacij. Struktura zmagovalcev PRSPO obsega: 56% v industriji ter 44% v storitvah. Primerjava z vsemi prijavitelji PRSPO pokaže, da se v sistem PRSPO ne vključuje sektor (javnega) šolstva (0%), pač pa se nahaja 40% iz industrije, 32% iz storitev, 18% iz zdravstva ter 10% iz javnega sektorja. Upoštevanje vseh ocenjevanj izvedenih v PRSPO pokaže na postopen razvoj odličnosti v zdravstvu ter javnem sektorju v Sloveniji.

Slika 10: Zmagovalci v Baskiji ter zmagovalci in prijavitelji v Sloveniji v %



Pomemben podatek je tudi, da Fundacija Euskalit združuje preko 930 ocenjevalcev (v okviru EQA sodeluje 230 ocenjevalcev⁸, na Madžarskem 35, v PRSPO 90 ocenjevalcev). V prihodnje je v Sloveniji treba razmisliti, ne le kako okrepiti uporabo modela odličnosti s samoocenjevanjem in povečati število prijaviteljev, temveč tudi kako pridobiti skupino ocenjevalcev s predstavniki podhranjenih področij (predvsem šolstvo in zdravstvo) (Skubic, 2005). Pristopiti je treba na sistematičen način s podporo resornih ministrstev in tako pospešiti razvoj odličnosti na teh področjih po vzoru npr. dobre prakse pilotnega projekta iz javne uprave, kjer znaša delež ocenjevalcev PRSPO že 10% (Kern Pipan in Leon, 2005).

6. Zaključek

Ciklično izvajanje samoocenitev ter pridobivanja neodvisne ocene spodbuja v organizacijah primerjalno preskušanje, nenehno učenje, izboljšave in inovacije. Pozitivni učinki samoocenjevanja so predvsem v izboljšanju vodenja, obvladovanja procesov, komuniciranja, potreb v zvezi z zaposlenimi, strankami ipd. (Skubic, 2005). Samoocenjevanje po modelu odličnosti CAF in EFQM z devetimi merili zajema vsa bistvena področja v organizaciji: voditeljstvo, zaposlene, politiko in strategije, partnerstva in vire ter uvajanje sprememb in upravljanje procesov. Meriti je mogoče dosežene rezultate na področju upravljanja s

⁸ Od tega prihaja 7 ocenjevalcev EQA iz Slovenije.

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

človeškim kapitalom, s strankami, širšo javnostjo ter ključne rezultate delovanja. Vključijo in motivirajo se zaposleni, ki so nosilci sprememb in izboljšav, hkrati pa ocenjevanje poteka na objektivni, strukturiran način s pomočjo zunanjih strokovnjakov.

Rezultate prvega pilotnega projekta PRSPO v javni upravi lahko označimo za uspešne, najboljši so se uvrstili v pas med 300 in 350 točkami, medtem ko se glavnina prijaviteljev giblje med 200 in 300 točkami. Ključnega pomena so povratne informacije, zbrane v poročilu ocenjevalne skupine, ki služijo vodstvu kot osnova za nadaljnje delo ter napredek v okviru odkritih prednosti organizacije in uvajanje izboljšav v okviru prepoznanih področij za izboljšanje. Iz izkušenj iz evropskega okolja in tudi slovenske nagrade za kakovost PRSPO je znano, da je uvajanje napredka in stalnih izboljšav v organizacijo zahteven proces, ki traja nekaj let.

V Evropi se močno uveljavlja shema ravni odličnosti EFQM, 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 dosegajo pilotni projekti PRSPO, ki so namenjeni spodbujanju konkurenčnosti, razvoja, inovativnosti ter prenosu najboljših praks, močno spodbujajo razvoj odličnosti v tistih sektorjih, ki še niso zastopana. V prihodnje bo na podlagi dobre prakse prvega pilotnega projekta PRSPO v javni upravi, ki se je zaključil maja 2005, treba razmišljati o sistematičnem pristopu na področju šolstva in zdravstva.

Skladno z ugotovitvijo, da rezultati PRSPO v primerjavi z EQA kažejo največjo šibkost naših organizacij pri vseh merilih, ki so povezana z medčloveškimi odnosi in menedžmentom, tako interno kot eksterno, je potrebno razmisliti o sistematičnem pristopu k izboljšanju voditeljstva, da bi se tako dvignila ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, gonilna sila razvoja, ki loči odlične organizacije od povprečnih.

Za Slovenijo, ki si želi čim bolj povečati dodano vrednost, je ključna naloga za prihodnje obdobje širjenje uporabe modela odličnosti v javni sektor ter majhna in srednja podjetja. Temelj je lahko nedavno sprejeta Strategija razvoja Slovenije, ki na sistematičen način vpeljuje uporabo modela po različnih segmentih. S povezavo pristojnih ministrstev bi bila nujna ne le moralna, temveč tudi finančna podpora za okrepitev aktivnosti usposabljanja ter promocije za izboljšanje kakovosti pri delu. Tako bi izboljšali konkurenčnost slovenskih organizacij, da bi le-te dosegale višje rezultate v primerjavi z evropskim okoljem. Razvojni cilj Slovenije bi moral biti uvrstitev organizacij med najboljše primere evropskih organizacij tako na ravni sheme odličnosti kot naprej pri evropski nagradi za uveljavitev ter povečanje globalne konkurenčnosti države kot celote.

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

Mag. Karmen Kern-Pipan je diplomirala leta 1998 na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju ter 3 leta kasneje na isti fakulteti tudi magistrirala iz menedžmenta kakovosti. Kot habilitirana višješolska predavateljica predava predmet »Organizacija in menedžment podjetij« na Višji strokovni šoli za gostinstvo in turizem Bled. Objavila je že vrsto strokovnih in znanstvenih prispevkov na področju uporabe različnih pristopov pri menedžmentu, kakovosti in odličnosti v organizacijah javnega in zasebnega sektorja doma in v tujini.

Literatura in viri

- Kern, K., in Leon, L., (2004): Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni projekti PRSPO, Slovensko združenje za kakovost, Zbornik prispevkov, 13. letna konferenca, Portorož
- Kern, K., Leon, L., Kovač, P., (5/2004): Pot k odličnosti preko samoocenjevanja po CAF in EFQM modelu ter pilotni projekt PRSPO v javni upravi, Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, revija Ministrstva za notranje zadeve RS
- Kern Pipan, K. in Kovač, P., (2005): Celovito izboljševanje javne uprave z integracijo različnih pristopov na temelju modela odličnosti EFQM, Zbornik prispevkov, Sodobna javna uprava, Ministrstvo za javno upravo, Portorož
- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P., (2005): S projektom CAF do izkušenj in perspektive pilotnega projekta PRSPO v javni upravi, Zbornik prispevkov, Forum SFPO in EFQM konferenca zmagovalcev, Ljubljana
- Kern Pipan, K., Leon, L., (2005): Primerjava slovenske nagrade za kakovost (PRSPO) in izbranih evropskih primerov, Slovensko združenje za kakovost, Zbornik prispevkov, 14. letna konferenca, Portorož
- Skubic, I., Kern Pipan, K., (2005): Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost, Zbornik prispevkov, 17. Forum odličnosti in mojstrstva, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec
- The European Leadership Challenge, Recognition Book, (2005), EFQM Forum 2005 Cardiff Wales, Bruselj, Belgija,
- Model odličnosti EFQM (2004), Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
- Self-Assessment Training Modules, (2003), EFQM, Bruselj, Belgija,
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.eipa.nl/>
- <http://excellence.shu.ac.uk/>
- <http://www.mirs.si>
- <http://www.mju.gov.si/>

Kern Pipan, Leon

**Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta
priznanja RS za poslovno odličnost v javni upravi**

SUMMARY

**The first Pilot Project of the Business Excellence
Prize (PRSPO) in Slovene Public Administration -
Experience and Prospects**

The EFQM Excellence Model belongs to the integral management tools by which all fields of activity of an organisation can be analysed against its targets and resources. The model makes it possible to establish a rounded system for measuring progress in the performance of all key areas of activity of the organisation using the RADAR matrix methodology (0 to 1000 points).

The Common Assessment Framework for the Public Sector (CAF) was designed on the basis of the excellence movement activated through the use of the EFQM Model both in the private and public sectors. In most cases, the EFQM Excellence Model proved to be a rather too sophisticated method for organisations in the public sector. This is why a group of experts formed within the Innovative Public Services Group as a subgroup of the European Public Administration Network in the European Communities in 1998, drafted a self-assessment questionnaire for public sector organisations.

The benefits of the Excellence model have been proved by the research, published by EFQM. The research compared the financial performance of nearly 600 quality award winning firms against a control sample of firms similar in size and operating in the same industries. Both groups were tracked over a five-year period starting one year before to four years after the award winners won their first award. The award winners averaged significantly larger increases in several measures of financial performance than the control group. A similar research was carried out in 2005 in Europe by University of Leicester (U.K.).

The Slovene Excellence Prize, called "PRSPO", is based on the nine criteria of the EFQM Excellence Model, which makes it comparable with the EQA. The owner of the PRSPO programme is the Government of the Republic of Slovenia. The PRSPO Board as the highest decision-making authority in the system grants the awards and appoints assessment teams consisting of assessors, lead assessors and jurors. The assessors and lead assessors, appointed upon the proposal of the jury, are respon-

sible for carrying out assessment of submission documents of the applicant organisations.

In 2004, the Metrology Institute (MIRS) and the Directorate of Public Administration (today Ministry of Public Administration) started preparations for the introduction of the EFQM Excellence Model into public administration in line with the "2003–2005 Strategy for Further Development of the Slovenian Public Sector" and the revised "Quality Policy of the Slovenian Public Administration". MIRS received from administrative organisations 14 self-assessment documents for the pilot project; the documents were assessed by a team of 48 independent experts.

Comparison of the data of final scores for EQA and PRSPO shows that, between 2000 and 2004, the majority (altogether 75%) of the Slovenian applicants were scored between 301 and 500, while most (85%) of the applicants for EQA were scored between 401 and 600. A very low percentage (less than 5%) of the Slovenian applicants found themselves in the range above 501, and there have not been any scores above 600 in Slovenia so far. The comparison with the European Quality Award shows that over 50% of the applicants scored above 501.

The model shows that the average PRSPO scores are behind the European by some 50 points. Most differences can be noticed under the following criteria: 1 (Leadership), 3 (People), 6 (Customer Results) and 7 (People Results), namely all the criteria directly related to human relations and management. The most significant discrepancy can be noticed under the criteria People Results and Customer Results, where the average difference between PRSPO and EQA is as many as 19 points.

Accordingly, a systematic approach for improving leadership in order to raise inventiveness and innovation of employees, should be considered. The recently adopted Development Strategy of Slovenia, which in a systematic way introduces the use of the model throughout various segments, could provide the necessary basis by linking the relevant ministries, not just in moral but also in financial support. Slovenia's goal for the future should be the ranging of organisations according the European role models, both in the Levels of Excellence Scheme and in EQA, in order to establish and increase global competitiveness of the country as a whole.