



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO
URAD RS ZA MEROSLOVJE

Analiza področja poslovne odličnosti v Republiki Sloveniji

September 2017

Kazalo vsebine

1. Analiza stanja v svetu	1
2. Uporaba modelov odličnosti na ravni držav	2
3. Akademska kritika odličnosti	10
4. Analiza stanja v Sloveniji	13
5. Modeli in pristopi, uporabljeni v Sloveniji	23

V analizi smo pregledali stanje po svetu, raznolike modele odličnosti po državah, akademsko kritiko odličnosti, ključne gospodarske kazalnike v Sloveniji ter modele in pristope, uporabljene v Sloveniji.

1. Analiza stanja v svetu

V svetu obstajajo trije ključni modeli razvoja kakovosti in odličnosti:

- **Japonski model**

Leta 1951 se je Japonska zveza znanstvenikov in inženirjev (JUSE) odločila, da bo začela podeljevati nagrado za kakovost (Deming Prize). Poimenovala jo je po ameriškem guruju kakovosti dr. W. E. Demingu v zahvalo za njegov izjemen prispevek k razumevanju in razvoju kakovosti na Japonskem. Z vsakoletnim podeljevanjem nagrade je zveza izpostavila ključne posameznike in organizacije ter njihov prispevek k razvoju in konkurenčnosti japonskega gospodarstva ter hkrati motivirala mnoge druge, da so se podali na pot razvoja celovitega upravljanja kakovosti (TQM).

- **Ameriški model**

V Združenih državah Amerike je v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja prevladalo spoznanje o potrebi po sistematičnem spodbujanju razvoja celovitega obvladovanja kakovosti. Za podlago so vzeli japonsko nagrado za kakovost (Deming Prize) in jo prilagodili ameriškim razmeram. To je pripeljalo do tega, da je bila 20. avgusta 1987 z javnim zakonom (Public Law 100-107) ustanovljena »The Malcolm Baldrige National Quality Award« (MBNQA). Temeljna struktura tega modela je bila sestavljena iz sedmih kategorij. Model The goal of the Malcolm Baldrige National Quality Improvement, kasneje preimenovan v Baldrige Performance Excellence Program, je bil usmerjen v povečanje konkurenčnosti ameriškega gospodarstva, kasneje pa se je filozofija odličnosti razširila tudi na zdravstvo (1999) in neprofitne organizacije ter državno upravo (2007).

- **Evropski model**

Pred 25 leti se je tudi Evropa odzvala na pozitivne japonske in ameriške izkušnje. Na pobudo 14 velikih organizacij je ustanovila neprofitno fundacijo za razvoj kakovosti (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ustanovne članice so z izdelavo modela odličnosti EFQM želele razviti usmeritve za razvoj takih oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva ter zmanjšati, ujeti in prehiteti rast japonskega in tudi ameriškega gospodarstva ter takrat že vse večjo rast preostalih gospodarstev (Kitajska, Indija, Rusija, Južna Amerika ...). Danes je cilj EFQM podpirati trajnostni gospodarski razvoj z uporabo konceptov odličnosti in širjenjem najboljših praks ter organizacije spodbuditi, da razvijejo in ohranijo take ravni poslovanja, ki bodo izpolnila ali preseгла pričakovanja vseh njihovih deležnikov.

- **Svet**

Na podlagi podatkov iz raziskave, ki so jo leta 2015 naredili v Centru za raziskave organizacijske odličnosti z Nove Zelandije (Abba, Mann in Campbell-Allen, 2015), v svetu kar 90 držav za spodbujanje razvoja odličnosti uporablja različne državne nagrade, ki praviloma temeljijo na enem izmed treh predstavljenih modelov.

- **Bližnji vzhod**

V nastajanju je tudi bližnjevzhodni model razvoja odličnosti v državni upravi (Dubai Government Excellence Program), katerega cilj je postati gonilna sila razvoja odličnosti

poslovanja v javnem sektorju v Dubaju. V začetku let 2017 so strokovnjaki z vsega sveta dobili povabilo na prvo mednarodno ocenjevanje organizacij.

2. Uporaba modelov odličnosti na ravni držav

V nadaljevanju so predstavljeni primeri iz držav članic, ki podeljujejo nagrado EFQM in so navedene kot partnerske organizacije EFQM, in sicer pregled modelov odličnosti v Avstriji, na Švedskem, v Združenih arabskih emiratih, na Škotskem in v Švici.

I. Avstrija

Partner EFQM je Quality Austria, ki je vodilni avstrijski partner za sistem in certificiranje izdelkov, preverjanje in potrjevanje izdelkov in storitev ter usposabljanje in certificiranje oseb. V okviru tega je vzpostavljen sistem upravljanja, ki temelji na kakovosti, okolju, zdravju in upravljanju varnosti kot na modelu kakovosti podjetij ter v okviru tega dodeljuje državno nagrado za kakovost podjetij.

Obsega naslednja področja: integrirani sistemi vodenja, okolje in energija, varnost, gradbeništvo, javna uprava, avtomobilska in vesoljska industrija, varnost hrane, zdravstvo in socialni ter zdravstveni turizem, tveganje in varovanje, medicinska oprema, družbena odgovornost, izdelki, prilagojeni specifičnim področjem industrije, kakovost podjetij (EFQM), kakovost po standardu 9001.

MODEL

1. **Opis modela:** model ocenjevanja kakovosti in poslovne odličnosti v celoti ustreza modelu EFQM.
2. **Temeljni koncepti odličnosti:** so v celoti povzeti po modelu odličnosti, ki je bil posodobljen v letu 2013.
3. **Merila:** ustrezajo merilom EFQM, ki so oblikovana v enotnem okviru dveh stebrov (tako imenovana »Enablers« in »Results«) ter dejavnikov znotraj obeh stebrov.
4. **RADAR**
5. **Samoevalvacija:**
 - Samoocena je celovit, reden in sistematičen pregled dejavnosti in rezultatov organizacije. Ta pregled se opravi pri vsakem posamezniku, zaposlenem v interdisciplinarnih skupinah, in organizaciji omogoča, da jasno opredeli svoje prednosti in področja za izboljšanje. Idealno bi bilo, če bi bila vsaj dva člana ekipe usposobljena ocenjevalca in bi lahko sodelovala tudi pri praktičnih izkušnjah pri zunanjem ocenjevanju (na primer za nagrado državne kakovosti: EFQM Recognised for Excellence). Primeri samooceničnih vprašanj: Kako »deluje« naša organizacija? Kako dobri smo sploh? Kako dobri smo v primerjavi z drugimi? Kako dobri želimo/bi morali biti? Kaj je treba spremeniti/izboljšati/razviti? Kje in kako bomo začeli, da bo učinek največji? Kakšne so naše glavne prednosti? Kaj moramo nadoknaditi?;
 - izvajajo se enodnevni tečajji za kakovost poslovanja in odličnost;
 - orodja: vprašalnik, ki zajame najpomembnejše vidike.
6. **Koristi:**
 - povečanje kakovosti pravnih oseb dokazano prinaša gospodarsko uspešnost in trajno dobre rezultate;
 - po izsledkih študije: obstaja jasna pozitivna povezava med izvajanjem modela odličnosti EFQM (ali TQM) in uspehom podjetja;
 - podjetja, ki delujejo po modelu odličnosti EFQM, imajo višjo poslovno uspešnost kot tista, ki ne;

- uspešnost, motivacija, pripravljenost za izvajanje so se pri zaposlenih očitno povečali (neodvisnost, povezovanje, sodelovanje, nižji absentizem);
- vsi kandidati prejmejo poročilo s povratnimi informacijami: povzetek rezultatov ocenjevalnega postopka, prikaz prednosti in področij za izboljšanje, podpora trajnostnemu razvoju organizacije;
- uporaba evropskih meril in postopkov za vrednotenje omogoča neposredno primerjavo med organizacijami, spodbuja se analiziranje primerjav z mednarodnimi organizacijami;
- podelitev državne nagrade za kakovost poslovanja zmagovalcu prinaša visok ugled;
- podelitev nagrad in s tem povezan interes medijev ter industrije spodbujata pozitivno podobo podjetij in organizacij v javnosti, priznanje in motivacijo zaposlenih;
- logotip državne nagrade se uporablja v korespondenci družbe in reklamnem materialu;
- zmagovalci so v letu po podelitvi nagrade povabljeni, da predstavijo svoje izkušnje na konferencah, dogodkih in seminarjih;
- akti o kakovosti podjetja so izdani v posebni knjigi.

DRŽAVNA NAGRADA ZA KAKOVOST

1. Je uradno nacionalno priznanje za celostno odličnost in se dodeljuje za najbolj uspešno izvajanje načel odličnosti ter za dosežene rezultate.
2. Podeljuje jo zvezno ministrstvo za znanost, raziskave in industrijo.
3. Kandidirajo lahko vse nacionalne in mednarodne družbe ter organizacije v Avstriji, s poudarkom na avstrijskih družbah. Izjema je državni zmagovalec posameznega preteklega leta.
4. Komisijo sestavljajo neodvisni sodniki iz gospodarstva, znanosti in javne uprave, o rezultatih se odloči na seji žirij vseh kandidatov za zmagovalce. Ocenjevalci načrtujejo in izvajajo ocenjevanje v družbah, v katerih so bili ugotovljeni potenciali razvoja in posebne prednosti.
5. Najboljša podjetja so nagrajena kot finalisti in najbolj odlična družba dobi državno nagrado.
6. Podjetja z visoko ravniyo odličnosti prejmejo nagrado, imenovano Odlično podjetje v Avstriji.
7. AFQM – avstrijska fundacija za poslovno odličnost spodbuja podjetniško odličnost, kakovost podjetij, klubsko izvajanje korporativne kakovosti in odličnosti v Avstriji ter krepitev domačega gospodarstva. Članstvo je odprto za vsa podjetja in organizacije, ki so lahko različnih velikosti, iz vseh sektorjev, z vseh upravnih območij in s katerokoli javno funkcijo. Vstop v klub je možen kadarkoli. Na voljo so: izmenjava informacij med uporabniki modela odličnosti EFQM, izmenjava dokumentov oziroma materialov za povečanje korporativne kakovosti, zgodnjo vključitev in sodelovanje v pilotnih projektih, prenos znanja, učenje iz dobrih praks, aktivna udeležba na dogodkih. Najprej se opravi registracija (s prijavnico), nato oddajo izpolnjen vprašalnik, sledi pregled vnaprej predložene dokumentacije in obisk na kraju samem; po pridobitvi podatkov se žirija sestane in odloči o nagradah. Pristojbine so odvisne od števila zaposlenih pri prijavitelju. Kotizacija ne vključuje potnih stroškov in dnevníc ocenjevalcev. Prijavitelji plačajo s tem povezane stroške na kraju samem.

II. Švedska

SIQ (Swedish Institute for Quality) – švedski inštitut za poslovno odličnost je neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1990 s podporo švedske vlade, prav tako kot njihovo združenje članov, ki danes šteje okrog 100 podjetij in institucij. Naloga SIQ je pospeševanje razvoja kakovosti na Švedskem z ustvarjanjem, ohranjanjem in širjenjem znanja na področju kakovosti in poslovne odličnosti. Kot nacionalni inštitut se zavzemajo za podporo in spodbudo vseh vrst organizacij, da bi delovale v smeri kontinuiranih izboljšav in medsebojnega učenja.

Deležniki sestavljajo pomembno nacionalno mrežo za izmenjavo znanja in izkušenj s področja kakovosti in poslovne odličnosti. Z namenom pospeševanja upravljanja kakovosti inštitut izvaja številne aktivnosti na področjih raziskav in razvoja, izobraževanja, nagrad za kakovost in ustvarjanja javnega mnenja. Prav tako organizira konference in dogodke na področju razvoja poslovanja.

ŠVEDSKA NAGRADA ZA KAKOVOST

SIQ je razvil model, imenovan »SIQ-model za odličnost v uspešnosti«, ki predstavlja osnovno orodje in filozofijo za različne vrste organizacij pri izvajanju spremljanja in vrednotenja njihovih izboljšav in napredka. Nagrada se podeljuje v dveh kategorijah – za velike organizacije z 200 ali več zaposlenimi ter za manjše organizacije z manj kot 200 zaposlenimi. Prepoznavanje organizacij poteka prek administrativnega dela in z obiski na kraju samem.

Mednarodni partnerji in mreže: ASQ (Ameriška družba za kakovost), EFQM, GBN (Global Benchmarking Framework).

III. Dubaj (Združeni arabski emirati)

Dubai Quality Group (DQG) je neprofitna organizacija, ki jo je ustanovil Dubajski sektor za gospodarski razvoj pod pokroviteljstvom šejka Ahmeda bin Saeeda Al Maktouma. Skupina ponuja več programov na leto, s ciljem izboljšati kakovost storitev v podjetniški skupnosti. Od nastanka v februarju 1994 je zrasla v veliko skupino, ki vključuje 380 vidnih organizacij, te pa predstavljajo več kot 3000 posameznikov iz javnega in zasebnega sektorja.

DQG organizira dogodke, s katerimi se ustvarjajo priložnosti za mreženje ter posledično za izboljšanje uspešnosti posameznikov v partnerskih organizacijah. Organizacija DQG je zelo povezana s strokovnimi in akademskimi institucijami, tako na lokalni kot tudi na mednarodni ravni. Ustvarja odlično okolje za svoje partnerje, v katerem se lahko le-ti srečajo in izmenjajo ideje, informacije ter strokovna znanja. Predstavlja forum, kjer lahko vse vrste organizacij realizirajo medsebojne koristi.

CILJI

- Podpora programu Dubai Quality Award (nagrada za kakovost).
- Vzpostavlja močne povezave z izobraževalnimi ustanovami ter pospešuje in podpira mlade in druge strokovnjake, ki si želijo zgraditi kariero na področju kakovosti.
- Spodbuja in prispeva k večjemu zavedanju o upravljanju s kakovostjo v regiji.
- Ustanovam, podjetjem in drugim institucijam ponuja podporo in svetovanje v zvezi z izboljšanjem upravljanja kompetenc.
- Ponuja celostno podporo ciljem Strateškega načrta Dubaja.
- Spodbuja prosto izmenjavo znanja, informacij in veščin znotraj poslovne/podjetniške skupnosti.
- Organizira usposabljanja, konference, seminarje in študije v povezavi z upravljanjem kakovosti.
- Vzpostavlja dobre odnose z drugimi strokovnimi skupinami ali skupnostmi v regiji.
- Oblikuje in pospešuje mrežna prijateljstva, stike in komunikacijo med partnerji.
- Širi menedžersko knjižnico in raziskovalni center.

AKTIVNOSTI

1. Koristi za partnerje: partnerstvo v DQG je jasen kazalnik zavezanosti organizacije k izboljšanju kakovosti in poslovni odličnosti.

2. Delavnice: stroškovno učinkovite delavnice, ki jih DQG redno izvaja, udeležencem ponujajo znanje, orodja in tehnike za izvajanje novih in učinkovitih teorij menedžmenta znotraj njihovih organizacij.
3. Večerni seminarji: 12 brezplačnih večernih seminarjev za zaposlene iz partnerskih organizacij, na katerih se izvajajo vaje za komuniciranje, diskusije in generiranje idej.
4. Konference in posebni dogodki: po stroškovno učinkovitih cenah za partnerje DQG, na katerih gostujejo vidni govorniki in menedžerski guruji; ti dogodki omogočajo priložnosti za učenje in mreženje.
5. Svetovalne storitve: DQG s svojo mrežo kakovosti igra vlogo podporne institucije, ki partnerjem omogoča dostop do informacij, virov in strokovnega znanja lokalnih in mednarodnih institucij. Shema »Partnerji poslovne odličnosti« (Business Excellence Partners – BEP) je nova svetovalna shema, ki je namenjena temu, da partnerji z različnih svetovalnih področij postanejo prepoznavni zaradi njihovih kvalifikacij in izkušenj. Partnerjem je tako omogočen dostop do BEP, registriranih v »bazenu« DQG, z lažjim dostopom do informacij pa bodo lažje sprejemali odločitve, ko se bodo odločali o poslovnih partnerjih.
6. Spletna stran: centrala kakovosti omogoča forum za partnerje, ki lahko na tak način izmenjajo informacije in poiščejo nasvete ter strokovna mnenja. Spletna stran ponuja on-line prostor, na katerem lahko partnerji objavljajo in spreminjajo informacije glede na njihove cilje.
7. Publikacije:
 - BQR (Business Quality Review) je mesečni časopis, ki je namenjen poslovnim/podjetniški skupnosti in je brezplačen za partnerje DQG.
 - Letna statistika članov zajema opise celotnih profilov partnerjev DQG in se distribuira pomembnejšim javnim in zasebnim organizacijam v Združenih arabskih emiratih; partnerji DQG ga dobijo zastonj.
8. Podskupine: podskupine, ki jih oblikujejo partnerji DQG, so naslednje: Ideje Arabije, Menedžment uspešnosti (Performance Management), Človeški viri, Informacijske tehnologije, Skrb za kupca (Customer Care), Zdravje, Varnost in okolje, Profesionalne ženske, Finance in bančništvo, Kontinuirane izboljšave. Te podskupine so usmerjene v pomembna področja in pomagajo pri promociji novih znanj na podlagi poslovne/podjetniške skupnosti ter omogočajo obstoj edinstvenega okolja za javne in zasebne subjekte vseh narodnosti, v katerem lahko le-ti diskutirajo o zadevah in vplivajo na spremembe. Z delovanjem v smislu »misli lokalno – deluj globalno« velike ideje, ki se izmenjajo na ravni podskupin, vodi v velike konference ali dogodke.
9. Knjižnica: partnerji DQG imajo dostop do literature v knjižnicah (knjige, video za usposabljanje, avdiokasete), dodatno pa lahko preko knjižnice dostopajo tudi do virov EFQM in Global Benchmarking Network (GBN), katerih član je tudi DQG.

KATEGORIJE PARTNERSTEV

1. Partnerji – investitorji: lahko nominirajo do 10 članov glede na njihovo partnerstvo, ki imajo pravico do glasovanja in so v času letnega sestanka DQG kot člani nominirani v svet direktorjev. Manjši del njihove članarine gre za pristojbino za partnerstvo, večji del pa za usposabljanje partnerskih organizacij. Ko organizacija pošlje svoje zaposlene na različne javne dogodke DQG, se to plača neposredno iz te kvote za izobraževanje in usposabljanje.
2. Poslovni partnerji (Corporate Partners): lahko nominirajo do 4 člane glede na njihovo partnerstvo, vsak ima glasovalno pravico in se ga lahko nominira kot člana sveta direktorjev na letnem sestanku DQG.
3. Pridruženi partnerji (Affiliate Partners): lahko nominirajo do 2 člana glede na njihovo partnerstvo, vsak ima glasovalno pravico in se ga lahko nominira kot člana sveta direktorjev na letnem sestanku DQG.

4. Individualni partnerji (Individual Partners): imajo vse pravice glasovanja na letnem sestanku DQG. Če želi organizacija nominirati dodatnega člana, mora zanj plačati dodatno pristojbino.

IV. Škotska

Quality Scotland je nacionalni partner EFQM. So dobrodelna organizacija, ki temelji na članstvu, le-tega pa sestavljajo predstavniki javnega, zasebnega in tretjega sektorja. Ponuja strokovno podporo in vire, ki jih organizacije potrebujejo za stalno izboljševanje uspešnosti oziroma za pot skozi različne ravni do doseganja odličnosti. Ne usmerja se samo v doseganje odličnosti, ampak tudi v prepoznavanje in nagrajevanje naporov na poti do odličnosti. Njeno poslanstvo je pomagati organizacijam doseči pravo in trajnostno konkurenčno prednost. Želijo, da bi odličnost postala nacionalna značilnost Škotske.

NALOGE

1. Izboljšanje uspešnosti: s prepoznavanjem prednosti organizacij ter področij, kjer so potrebne izboljšave, s pomočjo samoocenjevanja (identifikacija trenutnega stanja na področju poslovne odličnosti ter opredelitev pristopa, ki organizaciji najbolj ustreza) – doseganje boljše poslovne uspešnosti. Model odličnosti EFQM se izvaja ob podpori orodij za usposabljanje, učenje in razvoj (learning, training and development tools), ki so jih razvili sami – za doseganje trajnostne odličnosti. Model EFQM je narejen tako, da lahko deluje skupaj z drugimi orodji in standardi poslovne odličnosti (LEAN, ISO), ki se osredotočajo na specifična področja posamezne organizacije. Obstajata dva okvira odličnosti, in sicer poleg EFQM tudi PSIF (Public Service Improvement Framework), ki je vodilni okvir za upravljanje in samoocenjevanje uspešnosti škotske vlade in se uporablja širše v javnem in tretjem sektorju. Ta okvir organizacijam omogoča, da vodijo sistematičen in razumljiv pregled svojih aktivnosti ter doseženih rezultatov. Gre za dogovorjen samoocenjevalni okvir, ki je bil oblikovan zato, da bi zadovoljil specifične potrebe organizacij javnega sektorja in partnerstev. Temelji na modelu EFQM ter vključuje načela Best Value (model nadzora) z elementi standarda Investors in People (IIP – za večjo produktivnost, razvoj in opolnomočenje ljudi) ter Standarda odličnosti na področju storitev za kupce (Customer Service Excellence Standard – za vodenje sprememb z osredotočenostjo na kupca in kot orodje za izboljšanje izvajanja storitev za kupce; deluje na treh ravneh: kot nosilec kontinuiranih izboljšav, kot orodje za razvoj večšin za osredotočenost na kupca in vključenost kupca ter kot neodvisno orodje za potrjevanje dosežkov). Omogoča strukturiran in sistematičen pristop k spremembam in izboljšavam pri načrtovanju, gradi »kulturo odličnosti« pri izboljšavah, organizacijam omogoča, da preverijo svoje storitve in razmišljajo o izboljšanju izvajanja storitev, organizacijam pomaga, da se osredotočijo na uspešnost, pripomore k izboljšanju motivacije zaposlenih (ki imajo zato občutek, da jih nekdo »sliši«) in k vključevanju v komunikacijo z menedžmentom, spodbuja izboljšave storitev za kupca, še posebej je primeren kot orodje za vrednotenje storitev, ki doslej še niso bile predmet notranje ali zunanje evalvacije.
2. Usposabljanje in razvoj: Quality Scotland ponuja razpon virov za učenje, akreditirane tečaje usposabljanja in razvojne možnosti, webinarje, individualno učenje in fleksibilno usposabljanje. **Tečaji usposabljanja:** EFQM, Lean Six Sigma, ISO-sistem upravljanja s kakovostjo, Upravljanje kontinuiranih izboljšav. **Akademija za usposabljanje, ILA** (Individual Learning Accounts) je nosilec individualnih izobraževanj – ILA Provider; eden od kriterijev za pridobitev statusa ILA Provider je, da je od EFQM nagrajen kot C2E ali R4E.
3. Nagrada: C2E, R4E – škotska nagrada za poslovno odličnost, evropske nagrade za kakovost. **Škotska nagrada za poslovno odličnost** pomeni zavezanost

organizacijski odličnosti, kontinuiranim izboljšavam in kakovosti. Pospešuje številne evropske sheme prepoznavnosti z namenom ne samo uspeti, ampak tudi pridobiti podroben odziv, ki ga je mogoče vgraditi v načrt poslovnih izboljšav. Nagrade pripomorejo k izboljšanju uspešnosti organizacije, boljšim rezultatom od spodaj navzgor, doseganju poslovne odličnosti, povečanju priznanosti na evropski ravni, zagotovitvi financiranja.

4. Podporne storitve: za ustrezno izvajanje sestankov, za pripravo vsebin, o katerih se razpravlja na teh sestankih za ustrezen premik naprej, uporabo ustreznih orodij in tehnik za kreativno razmišljanje in ugotovitev rešitev za izzive. Podporne storitve so namenjene: zagotavljanju nevtralnega pristopa (nepristranski izzivi, pristop k občutljivim temam, doseganje konsenza), maksimizaciji rezultatov (orodja in tehnike za analizo, novi vidiki, načrtovanje ukrepov), osredotočenosti na vire (osredotočanje diskusije, natančno sprejemanje odločitev, učinkovito upravljanje s sestanki). Koristi za projekte: razvoj strategije, samoocenjevanje, reševanje problemov, opredelitev prioritet in ukrepov, načrtovanje projektov, »mapping« projektov, upravljanje s partnerstvi, skupina za osredotočenost na kupca, integracija načel modela EFQM.
5. Srečanja mrež: mreže javnega sektorja (podpora organizacijam javnega sektorja pri doseganju odličnosti, usmerjenost na posebne potrebe in izzive, prenos dobrih praks in učenja), mreža sektorja prostovoljcev (širjenje dobrih praks, razprava o tem, kako uvesti EFQM v tretji sektor, daje možnost mreženja in povezovanja z drugimi deležniki v Quality Scotland, s pomočjo povabljenih govorcev širi izkušnje o EFQM), mreža zasebnega sektorja (širjenje dobrih praks, večja možnosti članov za mreženje, gostovanje strokovnjakov – govorcev, razprava o omejitvah pri izvajanju kontinuiranih izboljšav v organizacijah zasebnega sektorja), mreža združenja stanovanjskih ponudnikov (housing associations), program za kakovost v tretjem sektorju in socialnih podjetjih (štiriletni program; TSI so organizacije, ki so vzpostavljene v vseh lokalnih skupnostih z namenom podpore, pospeševanja, razvoja in predstavitve tretjega sektorja).
6. Članstvo: člani so lahko iz javnega, zasebnega ali tretjega sektorja. Če je nekdo član, ima dostop do izkušenega odgovornega menedžerja v Quality Scotland, ki ga usmerja in mu daje strokovno pomoč pri uvajanju izboljšav v poslovanju. Vsi člani imajo popoln dostop do produktov in storitev Quality Scotland, vključno z usposabljanjem po ugodnih cenah.

V. Švica

SwissBEx je kompetenčni center za poslovno odličnost, ustanovljen leta 2007, ki ga je švicarsko Združenje za kakovost razvilo kot del mreže v sodelovanju z izkušenimi uporabniki odličnosti ter nacionalnimi in mednarodnimi partnerji. SwissBEx je namenjen usposabljanju za EFQM-odličnost, v okviru katerega imajo zainteresirani in izkušeni uporabniki modela odličnosti na podlagi mrež in strokovnih skupin možnosti za izmenjavo izkušenj, znanj in informacij ter s tem tudi možnosti za uspešno sodelovanje v programu za priznanje zagotavljanja EFQM-odličnosti.

AKTIVNOSTI

1. Razvoj in zagotovitev praktičnih orodij odličnosti, spodbujanje izmenjave najboljših praks; na podlagi modela odličnosti EFQM ocenjujejo in prepoznavajo podjetja v Švici in Liechtensteinu.
2. Stopnje odličnosti so v skladu z EFQM: pozicioniranje, seminar (osnovni seminar), samoocnitev, C2E, R4E.
3. Usposabljanje:

- »Journey to excellence« (J2E): udeležence učijo o vsebini modela odličnosti EFQM, poznavanju logike RADAR in temeljnih konceptov odličnosti, da lahko razumejo pomen kulturnih vidikov in drugih ljudi, ki lahko aktivno sodelujejo v tem procesu. Usposabljanje menedžerjem in vodjem projektov omogoča, da s svojim lastnim podjetjem uspešno sodelujejo v programu odličnosti EFQM ter pri povečanju zavezanosti k odličnosti (C2E) in ustvarjanju kulture za trajnostno izboljšanje v podjetju.
 - »Leaders for excellence« (vodje za odličnost): uporaba različnih metod samoocenjevanja in prednostnega načrtovanja ukrepov za izboljšanje, za poslovno odličnost Matrix; udeleženci spoznajo orodje za celovit pregled podjetij in postopek za pridobitev stopnje 2 »Priznanje odličnosti (R4E)«, dobijo pa tudi informacije o švicarski nagradi za odličnost ESPRIX in nagradi za odličnost EFQM.
 - Usposabljanje za EFQM ocenjevalca (EAT): to usposabljanje je na voljo izključno EFQM partnerjem in omogoča, da udeleženci pridobijo potrdilo, ki temelji na EFQM modelu odličnosti. Udeleženci lahko sodelujejo v procesu ocenjevanja ravni odličnosti po modelu EFQM.
 - CAS EFQM model integracije in ocenjevanja: Master Advanced Studies (MAS BEx) za poslovno odličnost je leta 2015 kot prvi EFQM-program usposabljanja prejel univerzitetno licenco – uradni status »EFQM Approved«. Kot ena redkih izobraževalnih institucij Lucerne School ponuja ustrezna znanja in izkušnje na področju izobraževanja, usposabljanja, raziskav in razvoja ter v sodelovanju z EFQM določa EFQM ravni odličnosti. CAS EFQM je namenjen samozaposlenim, podjetnikom, znotraj upravljanja pa na liniji proizvodnje, trženja in prodaje, človeških virov, raziskav in razvoja, obvladovanja procesov, upravljanja kakovosti ocenjevanja.
 - Usposabljanje EFQM Validator (VAL): to usposabljanje je namenjeno ljudem, ki želijo začeti s podiplomskim usposabljanjem EFQM za naslednjo stopnjo EFQM ocenjevalca. Udeleženci se naučijo uporabe orodja v procesu potrjevanja in so sposobni oceniti prve korake podjetja v njegovi ciljni usmerjenosti na poti do odličnosti v podjetju. Udeleženci pridobijo naslednje ključne kompetence: razumevanje RADAR-logike v projektih, razumevanje ključnih informacij za vlagatelja in koristi pomembnih projektov za izboljšanje ter večjo dodano vrednost.
4. Mreže: SwissBEx pomeni povezavo nacionalnih in mednarodnih partnerstev ter specifičnih industrijskih mrež in skupin strokovnjakov s področja poslovne odličnosti. Združuje mreže, navedene v nadaljevanju.
- Mreža odličnosti na področju zdravja spodbuja uporabo koncepta upravljanja poslovne odličnosti v zdravstvu. Ustanovljena je bila junija 2009 na Hirslanden Klinik Ane v Luzernu.
 - Mreža odličnosti v javnih storitvah (Public Service Excellence Network – PSEN) se zavzema za izmenjavo strokovnjakov iz industrije in njihovo integracijo v sistemu upravljanja ter v neprofitnih organizacijah. EFQM-model povezuje z izzivi posameznega podjetja: definicija izdelkov, merjenje trženja, procesi sprememb, ciljne skupine (inštruktorji, učenci, izvajalci, upravičenci). Mreža je bila ustanovljena 26. februarja 2016.
 - Mreža odličnosti v turizmu (Tourism Excellence Network – TEN): širi in spodbuja miselnost o odličnosti v hotelirstvu, gostinstvu in prometu ter tudi izobraževalnih organizacijah in združenjih. Ustanovljena je bila junija 2010 v hotelu Storchen v Zürichu. Mreža omogoča dostop do EFQM modela odličnosti in razvija orodja za to. Uspeh modela je mogoče meriti z ekonomskimi kazalniki. Model ponuja prilagodljivo osnovno strukturo sistema upravljanja. Pomeni kontaktno točko za poslovno odličnost v turizmu, spodbuja vključevanje EFQM modela odličnosti v izobraževalnih ustanovah in stalna izobraževanja v turizmu, utrjuje partnerstva z združenji, izobraževalnimi ustanovami in organizacijami za trženje v turizmu.
 - Ekspertna mreža je mreža strokovnjakov v Združenju za kakovost Švice. Švicarsko združenje za kakovost prenaša – skupaj s svojimi hčerinskimi enotami – poglobljeno

strokovno znanje in izkušnje na celotnem področju za zagotavljanje celovite kakovosti (okolje, varnost, tveganje, zdravje, energija) in poslovne odličnosti.

5. Partnerji na nacionalni (univerza, gospodarska združenja, nacionalna vozlišča ali hubi) in mednarodni ravni (organizacije za ocenjevanje kakovosti – avstrijska, nemška, EFQM).

VI. Sklepi na podlagi obravnave petih primerov

1. Za izvajanje EFQM so v različnih državah pristojne različne institucije, katerih razvoj in izvajanje modela ter dodelitev nagrad so lahko edina oblika nagrajevanja poslovne odličnosti, ali pa je EFQM model poslovne odličnosti le eden od modelov nagrajevanja poslovne odličnosti, ki se lahko ali integrira ali kompatibilno uporabi tudi pri preostalih (največkrat nacionalnih) nagradah za poslovno odličnost.
2. Nosilci modela so tako lahko državne institucije (Slovenija), združenja za poslovno odličnost v okviru svojih kompetenčnih centrov za poslovno odličnost (Švica) ali pa nevladne ali dobrodelne organizacije (Škotska, Švedska, Združeni arabski emirati).
3. Organizacije, ki so v funkciji nosilca EFQM v posamezni državi, lahko poleg EFQM-modela izvajajo tudi nacionalne modele poslovne odličnosti ter so tako bolj vsebinsko diverzificirane (razvijajo odličnost na različnih vsebinskih področjih – vertikalna diverzifikacija) ali pa horizontalno diverzificirane (glede na nabor aktivnosti, ki jih omogočajo za pridobitev bodisi nagrade bodisi statusa ocenjevalca pri ocenjevanju poslovne odličnosti).
4. Vertikalna diverzifikacija je značilna predvsem za razvite poslovne sisteme v gospodarstvih (Avstrija, Združeni arabski emirati, Švica), kjer se poslovni odličnosti sledi znotraj ene organizacije, ki je hkrati nosilec EFQM, vendar pokriva tudi različna vsebinska področja – bodisi individualno (kot v primeru Avstrije) bodisi z vsebinskimi mrežami (kot v primeru Švice, ki poleg vsebinske vključuje tudi regionalno dimenzijo).
5. Horizontalna diverzifikacija je prav tako značilna za razvite poslovne sisteme, vendar za tiste, ki so več pozornosti namenili notranjemu razvoju modela poslovne odličnosti (v nasprotju z državami, ki so model samo prevzele in ga uporabljajo). Horizontalna diverzifikacija se izraža predvsem v storitvah, ki jih posamezna organizacija, nosilka EFQM, v doseganju odličnosti lahko razvije, in sicer:
 - Avstrija se v okviru AFQM osredotoča na članstvo, ki mu z vključitvijo med uporabnike modela EFQM omogoča izmenjavo informacij med uporabniki modela, dokumentov, materialov za povečanje korporativne kakovosti, zgodnjo vključitev in sodelovanje v pilotnih projektih, prenos znanja, učenje iz dobrih praks, aktivno udeležbo na dogodkih;
 - Združeni arabski emirati spodbujajo partnerstva ter storitve za partnerje in podporno okolje za izvajanje teh storitev, poleg krovne organizacije delujejo tudi podskupine za različna specifična horizontalna področja (menedžment, človeške vire, poslovne procese ipd.);
 - škotski model podrobno razvija posamezne segmente pri implementaciji EFQM, in sicer segment samoocenjevanja in usposabljanje, ter EFQM navezuje tudi na druge modele poslovne odličnosti (LEAN ipd.);
 - švicarski model je hibridni model med horizontalno in vertikalno diverzificiranim modelom, saj s horizontalnimi aktivnostmi krepi predvsem raven izobraževanja (magistrski program, povezan z EFQM, ekspertne mreže), na drugi strani pa z vsebinskimi mrežami (s področja zdravja, turizma ipd.) implementira vsebinsko diverzifikacijo.

Kljub razlikam v načinu in vsebinskih usmeritvah izvajanja je mogoče sklepati, da je uporaba modela EFQM v vsakem od navedenih primerov komplementarna tudi z drugimi modeli in različnimi vsebinskimi področji, nacionalne nagrade za poslovno odličnost pa so dovolj fleksibilne in odražajo predvsem vsebinsko/strateško usmerjenost politik, da gospodarstva

glede na prioritete posameznih politik in odličnost razvijajo predvsem na ključnih razvojnih področjih.

Iz tega sklepa je mogoče ustrezno oblikovati strateška izhodišča za razvoj poslovne odličnosti v Sloveniji, predvsem s poudarkom na tistih vsebinah in sistemskih elementih, kjer želimo doseči največje stopnje rasti in večjo konkurenčnost v primerjavi s preostalimi podjetji, s hkratnim uvajanjem tistih horizontalnih elementov, ki omogočajo modernizacijo in fleksibilnost poslovnih modelov za hitrejšo doseganje odličnosti.

3. Akademska kritika odličnosti

Poslovna odličnost ima svoje korenine na Japonskem in v uporabi koncepta TQM (Total Quality Management). Razvoj koncepta TQM so spodbudila dela ameriških strokovnjakov, kot so Schewart, Deming, Juran in Feingenbaum. Pozneje so bila njihova dela izpopolnjena z ugotovitvami japonskih raziskovalcev, kot so Ishikawa ter Akao in Kano (Steiber in Alange, 2013). Uporaba poslovne odličnosti je postala v Evropi popularna v zadnjih 25 letih, potem ko je 14 velikih evropskih podjetij po zgledu ameriške (Baldrige) in japonske (Deming) nagrade za dosežke na področju razvoja celovite kakovosti ustanovilo Evropsko fundacijo za menedžment kakovosti (EFQM) in jo pooblastilo tudi za razvoj evropskega modela odličnosti poslovanja, ki je temeljil na uporabi koncepta TQM. Ustanovne članice so z izdelavo modela odličnosti EFQM želele razviti usmeritve za razvoj takih oblik poslovanja, ki bi omogočile povečati konkurenčnost evropskega gospodarstva ter zmanjšati, ujeti in prehiteti rast japonskega in tudi ameriškega gospodarstva ter takrat že vse večjo rast preostalih gospodarstev (Savič, Kern - Pipan, Gunčar, 2007).

EFQM je za promocijo in popularizacijo uporabe modela odličnosti EFQM razvil mehanizem podeljevanja evropske nagrade za kakovost, ki se je leta 2003 preimenovala v nagrado odličnosti EFQM (angl. EFQM Excellence Award). Pri ocenjevanju odličnosti lahko organizacije prejmejo do 1000 točk in tiste, ki prejmejo več kakor 650 točk, se štejejo za globalno odlične organizacije (Mohammad, Mann, Grigg in Wagner, 2011).

Koncept poslovne odličnosti, kakor je opredeljen v modelu odličnosti EFQM, je tako zelo izpopolnjena oblika koncepta TQM (Gómez, Costa in Lorente, 2017) in vključuje sistematično uporabo mnogih orodij za izboljšanje operativne učinkovitosti in strateške uspešnosti poslovanja. Oba koncepta se danes pogosto uporabljata kot sinonima (Dahlgaard-Park, 2011).

Danes uporablja enega od treh glavnih okvirjev odličnosti kar 83 držav (Mann, 2011), samo organizacija EFQM pa je evidentirala že okoli 50.000 organizacij, ki uporabljajo njen model odličnosti v kar 35 različnih državah z vsega sveta (EFQM, 2016).

Mnoge akademske raziskave so potrdile, da organizacije, ki implementirajo uporabo poslovne odličnosti v poslovanje z uporabo enega izmed treh ključnih modelov odličnosti, dosegajo pomembne finančne in nefinančne koristi (Dahlgaard, Chenb, Jangb, Banegasb in Dahlgaard-Park, 2013). Raziskava na vzorcu 600 nagrajenih ameriških podjetij, analiziranih v obdobju od leta 1983 do leta 1994, je pokazala, da vključena podjetja v petih letih pred prejemanjem nagrade, torej v času implementacije koncepta odličnosti, niso imela posebnih finančnih uspehov, po prejemu nagrade pa so se mnogi finančni in poslovni rezultati izjemno popravili. Izbira podjetij v omenjeni raziskavi, ki so implementirala model odličnosti, je temeljila na podatku, da so že osvojila nagrado s tega področja. Vsa izbrana podjetja so v času analize kotirala na borzi, finančni rezultati so bili javno dostopni, njihovi rezultati pa so bili primerjani z vzorčno skupino podjetij, ki v enakem obdobju niso implementirala konceptov odličnosti v svoje poslovanje oziroma niso prejela nagrade s tega področja. Poslovni rezultati izbranih nagrajenih podjetij

kažejo, da se je na primer obseg prodaje v enem letu po prejemu nagrade v povprečju povečal za 8 odstotkov, v treh letih za 17 odstotkov in v petih letih za kar 77 odstotkov v primerjavi s kontrolno skupino podjetij. Vzorčna podjetja so v povprečju prav tako povečala prihodke iz neposredne dejavnosti, in sicer za 18 odstotkov, sredstva v povprečju za 40 odstotkov ter stroške na prodano enoto za 4,4 odstotka. Vrednost njihovih delnic, ki so kotirale na borzi, se je v povprečju povečala za 102 odstotkov (Hendrics in Singhal, 2001).

Druga raziskava, narejena dobrih 15 let kasneje, je zajela 120 nagrajenih podjetij iz Evrope v enajstletnem obdobju in je metodološko popolnoma primerljiva z Hendrics-Sindhalovo raziskavo, le obdobje opazovanja je zajelo štiri leta, od tega eno leto pred prejeto nagrado ter tri leta po prejeti nagradi. Rezultati so potrdili pozitivne finančne učinke uporabe koncepta poslovne odličnosti tudi v evropskih podjetjih. Tako se je pokazalo, da se je prodaja v zmagovitih podjetjih v povprečju povečala za 17,5 odstotka, prodaja v razmerju do sredstev za 5,4 odstotka, prodaja na zaposlenega za 8,4 odstotka, medtem ko so se sredstva povečala za kar 20 odstotkov (Boulter, Bendell in Dahlgaard, 2013).

Ugotovitve omenjenih raziskav potrjujejo, da se investiranje v poslovno odličnosti, kot temelj poslovne strategije, finančno izplača ter da uveljavitev poslovne odličnosti pripomore k boljšim poslovnim rezultatom s povečano prodajo, znižanjem stroškov ter večjo procesno učinkovitostjo (Dahlgaard et al., 2013). Dosežena raven odličnosti seveda ne zagotavlja, da organizacije to raven tudi ohranijo. V raziskavi na primeru šestih avstralskih podjetij, ki so prejela najvišje avstralsko priznanje za poslovno odličnost, je ugotovljeno, da so za ohranjanje že dosežene ravni odličnosti ključni naslednji dejavniki: ohranjanje nenehnega zgleda in podpore voditeljstva, pridobitev osebne zavezanosti in vključenosti vseh vodij ter ohranjanje pozitivnega odnosa do odličnosti in izdelava strategije odličnosti, ki jo zaposleni sprejmejo kot njim pomembno (Brown, 2013). Tudi raziskava, opravljena na vzorcu 110 velikih organizacij iz Slovenije, je pokazala pozitivne učinke uporabe modela odličnosti EFQM na institucionalizacijo orodij, tehnik in pristopov TQM. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so učinki vidni predvsem na nefinančnem področju (spodbujanje širjenja znanj in izkušenj med zaposlenimi, uporaba tehnik nenehnega izboljševanja, sodelovanje organizacije v različnih shemah prepoznavanja dosežkov in napredkov), v nekoliko manjšem obsegu tudi na finančnem področju (Kern Pipan, Gomišček in Mayer, 2012).

Številne raziskave potrjujejo tudi druge pozitivne vplive uporabe poslovne odličnosti v drugih dejavnostih. Tako sta na primer v visokošolskem izobraževanju najpogosteje izpostavljena dejavnika »voditeljstvo in komuniciranje«, ki vodita do vzpostavitve kulture odličnosti, v kateri se povečajo zavzetost, sprejemanje odgovornosti, vključenost in znanje zaposlenih. S temi dejavniki so povezani rezultati, kot so povečano zadovoljstvo študentov, nenehno izboljševanje učnega procesa ter razvoj tako študentov kot tudi učiteljev (Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen in Dolmans, 2017).

Kljub temu ne moremo trditi, da avtorji ugotavljajo samo pozitivne učinke uporabe poslovne odličnosti. V poglobljeni analizi omejitev uporabe poslovne odličnosti, spodbujene s kandidiranjem za nagrado, ki jo je izvedel Dahlgaard s sodelavci (2013), so ugotovitve naslednje:

- Obstajajo posamezni primeri organizacij, ki so se jim po prejemu nagrade za poslovno odličnost poslovni rezultati poslabšali, kar spodkopava trditev, da je osvojitve nagrade izključno pozitivno povezana z dolgoročnim uspehom organizacij.
- Celoten postopek samoocenjevanja odličnosti je zahteven, kriteriji so težko razumljivi, veliko je papirnega dela, ki izpostavlja zbirokratiziranost postopka ter časovno zahtevnost.

- Samoocenjevanje, če je namenjeno prvenstveno tekmovanju za nagrado, ne zagotavlja uporabnih povratnih informacij vodstva organizacije za nadaljnje izboljšave.
- Struktura in jezik poslovne odličnosti sta zahtevna in ne omogočita vključenosti vseh zaposlenih, zato je celoten proces rezerviran za »eksperte odličnosti«, in ni dostopen vsem zaposlenim.
- Modeli poslovne odličnosti uporabljajo holistično perspektivo in ne zagotavljajo dovolj usmeritev za doseganje operativne odličnosti na ravni izvedbenih procesov.

Podobno ugotavlja tudi Rusjan (2005), ki izpostavi težave s sprejemanjem odločitev za izboljšave na podlagi rezultatov samoocenjevanja, z utemeljitvijo, da je faza diagnoze problema, ki je ključna za sprejemanje odločitev, izpuščena. Nadalje poudari težavo izbire prioritetenih področij za izboljšanje na podlagi velikega števila ugotovljenih priložnosti (Rusjan, 2005).

Tudi v javni upravi je na primeru 104 organizacij iz Slovenije ugotovljeno in potrjeno, da že uporabljajo različna orodja za izboljšanje kakovosti in odličnosti poslovanja. Med njimi so prepoznana: Uravnotežen sistem kazalnikov, Sistem kazalnikov javne uprave, standardi ISO in model odličnosti EFQM oziroma Skupni ocenjevalni okvir (CAF). Avtorji raziskave ugotavljajo, da bi se učinkovitost uporabljenih orodij še povečala, če bi modeli bolj vključevali strukturiran upravljavsko-menedžerski proces, sistem nenehnega izboljševanja in vse deležnike, ter organizacijam predlagajo tovrstne spremembe (Tomažević, Tekavčič in Peljhan, 2017).

Kot odziv na mnoge ugotovljene pomanjkljivosti EFQM iz Bruslja redno usposablja in izboljšuje kompetentnost uporabnikov modela odličnosti EFQM ter vsebino modela odličnosti prilagaja novim znanstvenim spoznanjem (EFQM 2016), po drugi strani pa se razvijajo novi alternativni koncepti in orodja, na primer trajnostno poslovanje (Asif, Searcyc, Garvared in Ahmad, 2011), ki organizacije prav tako spodbuja k odličnosti poslovanja, vendar mogoče na nekoliko drugačen način (Dahlgaard et al., 2013).

Pri uporabi koncepta odličnosti se je torej treba zavedati tako njegovih prednosti kot tudi omejitev ter temu primerno razviti specifične strategije, ki bodo organizacije učinkovito in hitro popeljale na vedno višje ravni odličnosti poslovanja, sama odličnost poslovanja pa v nobeni raziskavi in razpravi ni vzbudila nobenih dvomov.

Literatura

- Asif, M., Searcyc, C., Garvared, R., in Ahmad N. (2011). *Including sustainability in business excellence models*. Total Quality Management. 22(7).
- Bendermacher, G. W. G., Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., in Dolmans, D. H. J. M. (2017). *Unravelling quality culture in higher education: a realist review*. High Educ. 73.
- Boulter, L. T., in Dahlgaard, J. (2013). *Total quality beyond North America. A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners*. International Journal of Operations & Production Management. 33(2).
- Brown, A. (2013). *How do excellent companies stay excellent?*, Total Quality Management. 24(2).
- Dahlgaard-Park, S. M. (2011). *The quality movement: where are you going?*, Total Quality Management. 22(5).
- Dahlgaard, J. J., Chenb, C. K., Jangb, J. Y., Banegasb, L. A., in Dahlgaard-Park, S. M. (2013). *Business excellence models: limitations, reflections and further development*. Total Quality Management. 24(5).
- EFQM. (2016) EFQM Qualified Assessors Training. Modules.
- Gómez, J. G., Costa, M. M., in Martínez Lorente Á. R. (2017). *EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison*. Total Quality Management & Business Excellence, 28(1-2).

- Hendricks, K. B., in Singhal, V. R. (2001). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*. 47(3).
- Kern Pipan, K., Gomišček, B. in Mayer J. (2012), *Exploratory study of quality and excellence approaches and continuous improvement from the perspective of new institutionalism*. *Journal for East European Management Studies*, 17(3).
- Mohammadab, M., Manna, R., Griggc, N., in Wagner, J. P. (2011). *Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives*. *Total Quality Management*. 22(11).
- Steiber, A., in Alänge, S. (2013). *Do TQM principles need to change?, Learning from a comparison to Google Inc*. *Total Quality Management*. 24(1).
- Rusjan, B. (2005). *Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues*. *Total Quality Management*. 16(3).
- Savič, N., Kern Pipan. K., in Gunčar, U. (2007). *Poslovati odlično z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
- Tomažević, N., Tekavčič. M., in Peljhan, D., (2017). *Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model*. *Total Quality Management*. 28(6).

4. Analiza stanja v Sloveniji

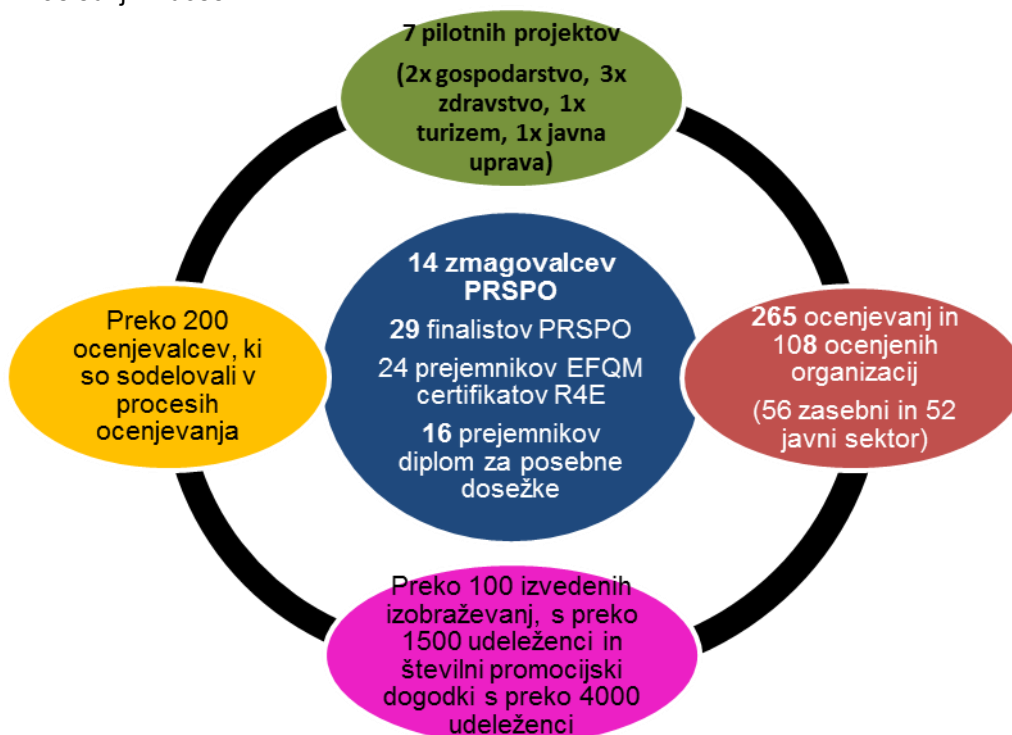
Poslovna odličnost in povezovanje področij sta ključna za doseganje odličnosti. Pomembno je povezovanje in sodelovanje, za krepitev konkurenčnosti organizacij in države ter za doseganje odličnosti v vseh organizacijah. V naslednji sliki smo ponazorili pomembnost povezovanja/sodelovanja na različnih ključnih področjih. Predvsem pa je pomembno, da kot vodilno izpostavimo oziroma postavimo v središče gospodarstvo, ki je glavni ključ za izboljšanje konkurenčnosti ter nosilec gospodarskega razvoja. Za gospodarstvo je izjemno pomembno, da mu sledijo tudi druga področja in mu nudijo ustrezno podporo, da lahko le-to dosega in presega izzive globalizacije ter zagotavlja gonilo slovenskega napredka.



Slika 1: »Roža« povezovanj deležnikov

I. Razvoj poslovne odličnosti v Republiki Sloveniji

- Slovenija je leta 1993 sprejela Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije: Projekt odlične kakovosti proizvodov in storitev.
- Uveljavili smo državno nagrado, kot najvišjo nagrado za poslovno odličnost v Sloveniji – Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (v nadaljevanju PRSPO), ki temelji na evropskem modelu poslovne odličnosti European Foundation for Quality Management (v nadaljevanju EFQM).
- Postopek priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) poteka pod okriljem Urada RS za meroslovje (Urad) in je enak za velike, majhne in srednje velike organizacije ter za javni sektor. Začne se z javnim razpisom in konča s svečano podelitvijo. *Postopek je podrobno opisan na spletni strani Urada.*
- PRSPO je prepoznana znamka poslovne odličnosti v Sloveniji in je tesno povezan z evropskim modelom EFQM. Model omogoča merjenje in izboljševanje celovitega sistema v vsaki organizaciji ter hkrati primerjavo med organizacijami, tudi v mednarodnem prostoru, prenos dobrih praks in primerjavo med postavljenimi cilji ter doseženimi rezultati.
- Z namenom motivirati in tudi priznati dosežen napredek, ne le zmagovalcem in finalistom, temveč tudi preostalim organizacijam, prijavljenim v proces ocenjevanja PRSPO, da bi jih tako spodbudili k nadaljnjemu vztrajanju na poti stalnih izboljšav, prejmejo vse organizacije, ki so v postopku ocenjevanja PRSPO zbrale 300 točk in več, tudi mednarodno veljaven certifikat – Priznani v odličnosti oziroma Recognized for Excellence.
- V 20 letih prisotnosti modela poslovne odličnosti v Sloveniji se tako lahko pohvalimo z naslednjimi dosežki:



Slika 2: Dosežki poslovne odličnosti v Sloveniji v 20-ih letih

Vse prikazano želimo v prihodnje še nadgraditi in predvsem področje sistematično urediti ter spodbujati poslovno odličnost v Sloveniji. Ob tem menimo, da priznanje PRSPO pomeni le vrh področja poslovne odličnosti. Treba je vzpostaviti vse temelje, na katerih bi lahko slovenske organizacije učinkovito vpeljevale načela poslovne odličnosti, da bi se dosegel osnovni namen

tako modela kot Zakona PRSPO, to pa je uporaba učinkovitih modelov poslovanja, ki vodijo k večji konkurenčnosti izdelkov in storitev oziroma uspešnosti organizacij.

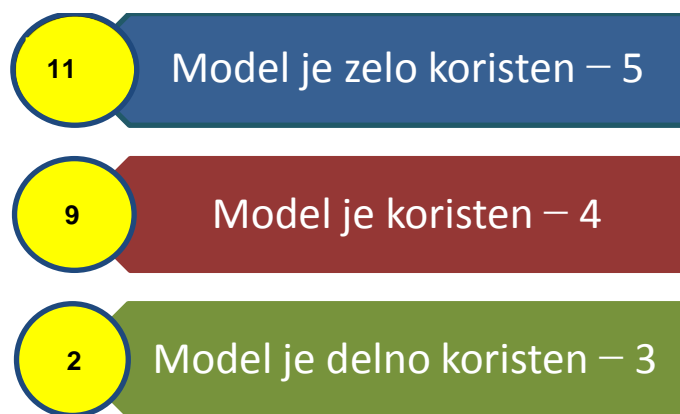
II. Analiza koristi modela EFQM v Sloveniji (navezava na podeljevanje nagrade PRSPO)

Model European Foundation for Quality Management (EFQM) temelji na sklopu evropskih vrednot, ki organizacijam:

- omogoča oceniti, kje na poti odličnosti so, pomaga jim razumeti njihove ključne prednosti ter morebitno vrzel v njihovi izjavi o viziji in poslanstvu,
- ponuja skupni jezik in način razmišljanja, kar olajša uspešno komuniciranje v organizaciji in zunaj nje,
- omogoča povezavo med obstoječimi in načrtovanimi pobudami, preprečuje podvajanje in zagotavlja prepoznavo vrzeli,
- daje osnovno strukturo sistema menedžmenta organizacije.

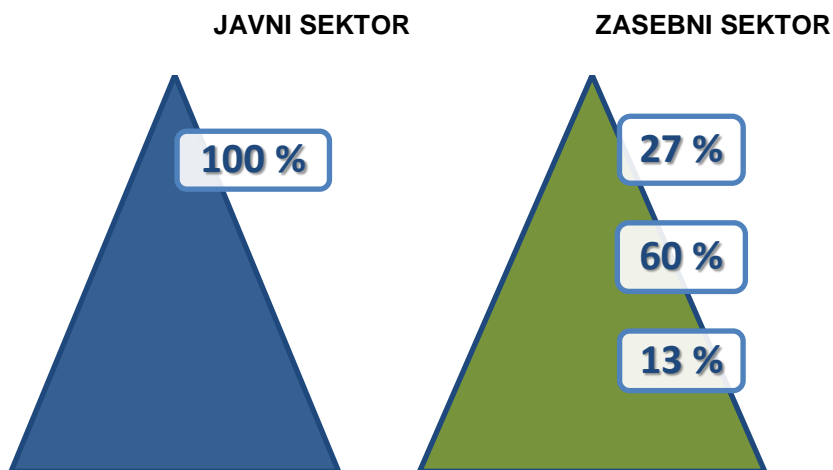
Obstajajo sicer številna in pogosto uporabljena orodja ter tehnike menedžmenta, vendar nam model EFQM omogoča celovit pogled na organizacijo in le-tej dejansko pomaga izboljševati njene rezultate poslovanja ter delovanja na vseh področjih, kar so sodeč po rezultatih anket potrdile tudi vse sodelujoče organizacije iz zasebnega (v nadaljevanje ZS) in javnega sektorja (v nadaljevanju JS).

Kot je mogoče videti na Sliki 1, je kar 50 odstotkov vseh poslovno odličnih organizacij v Sloveniji koristi modela EFQM ocenilo z oceno odlično. Vse te organizacije so v svoje okolje vpeljale model EFQM in delujejo po njem oziroma se samoocenjujejo ter izboljšujejo. Približno 41 odstotkov organizacij je koristi modela ocenilo z oceno prav dobro in le 9 odstotkov z oceno dobro (številčno to pomeni dve organizaciji).



Slika 3: Skupna ocena koristi modela EFQM, ki sta jo pripravili organizaciji JS in ZS

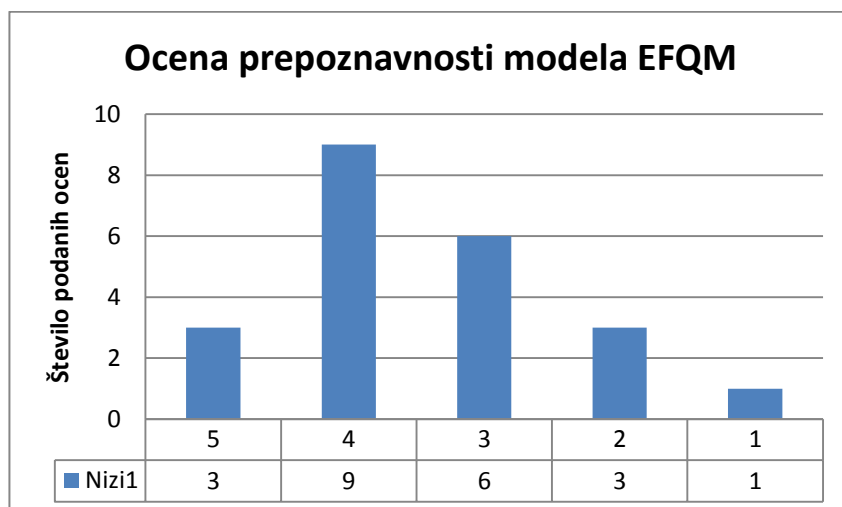
Na Sliki 2 je shematski prikaz primerjave JS in ZS na področju osebnega videnja koristi modela EFQM za njihovo organizacijo in področje dela. Pri JS lahko vidimo, da so vse organizacije koristi modela EFQM ocenile z oceno odlično, v ZS pa je 60 odstotkov organizacij ocenilo koristi modela z oceno prav dobro (4), 27 odstotkov z oceno odlično (5) in 13 odstotkov z oceno dobro (3). V tem segmentu se tudi zelo dobro kaže poznavanje in razumevanje modela EFQM, saj je bilo zelo veliko organizacij JS ob finančni in vsebinski podpori države leta 2004 vključenih v pilotni projekt uvajanja modela EFQM. Takrat so imele organizacije priložnost model EFQM dobro spoznati, izvesti prve samoocene in ga tudi implementirati v svoja delovna okolja.



Slika 4: Ocena koristi modela EFQM v JS in ZS

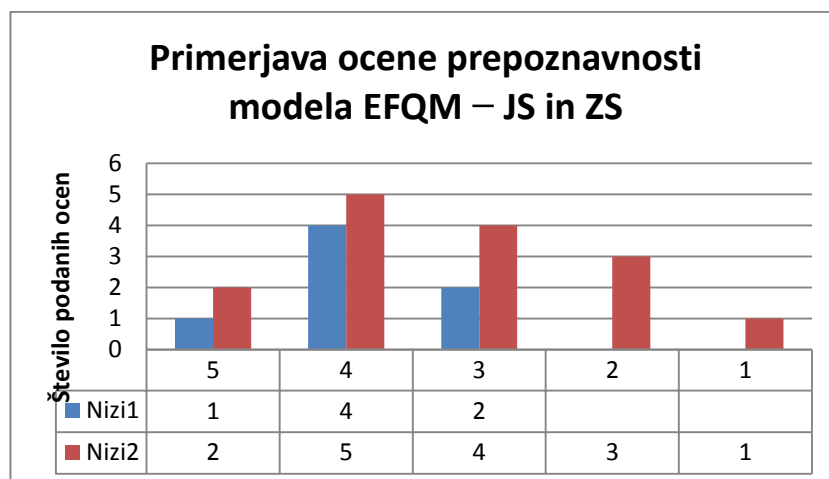
- *Prepoznavnost modela EFQM v poslovnem okolju*

Po podatkih iz Grafa 1, navedenega v nadaljevanju, 9 (41 odstotkov) organizacij JS in ZS ocenjuje, da je model EFQM prav dobro (4) prepoznan v poslovnem okolju, 6 (27,3 odstotka) organizacij ocenjuje, da je model dobro prepoznan (3), in 6 (13,6 odstotka) organizacij JS in ZS ocenjuje, da je model odlično (5) oziroma zadostno (2) prepoznan v poslovnem okolju. Le 4,5 odstotka organizacij oziroma številčno ena sama organizacija ocenjuje, da model EFQM v poslovnem okolju ni prepoznan.



Graf 1: Skupna ocena prepoznavnosti modela EFQM v poslovnem okolju

Iz Grafa 2 lahko razberemo, da JS veliko bolje ocenjuje prepoznavnost modela EFQM v svojem poslovnem okolju kot ZS, kar je ponovno lahko posledica izredne aktivnosti države na področju pilotnih projektov ob uvajanju modela EFQM v Sloveniji. Približno 57 odstotkov (4 organizacije) JS ocenjuje prepoznavnost modela EFQM z oceno prav dobro (4) v svojem poslovnem okolju, za primerjavo z ZS, ki s 33 odstotki (5 organizacij) ocenjuje prepoznavnost z oceno 4, 13 odstotkov (2 organizaciji) z oceno 5 in 53 odstotkov (8 organizacij) z ocenami 3, 2 in 1.



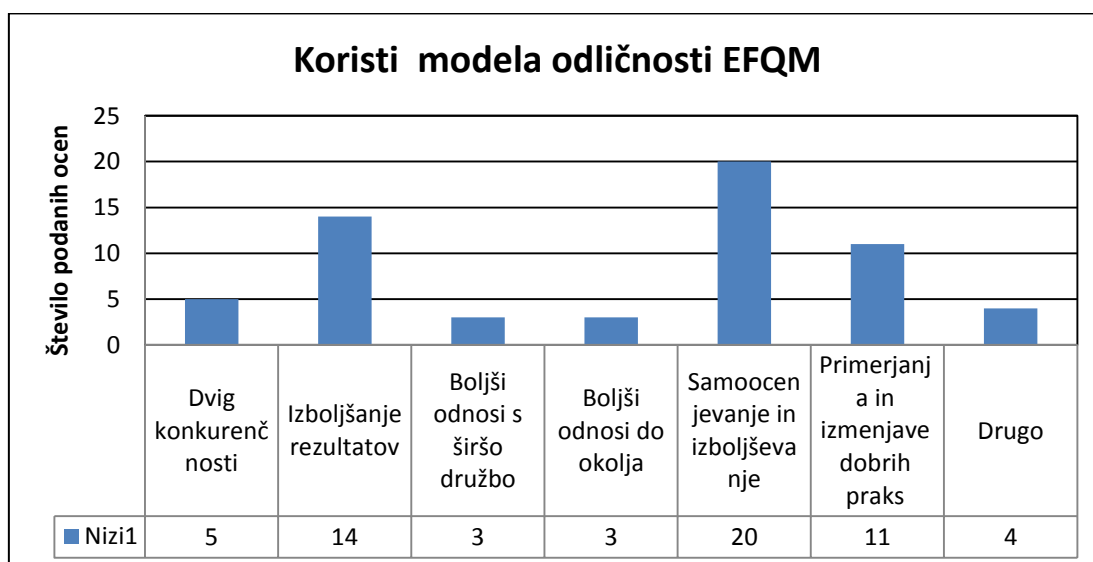
Graf 2: Primerjava ocen prepoznavnosti modela EFQM v JS in ZS

- Zaradi katerih dejavnikov in koristi bi organizacije uporabo modela odličnosti EFQM priporočile drugim organizacijam

Organizacije JS in ZS ocenjujejo, da sta:

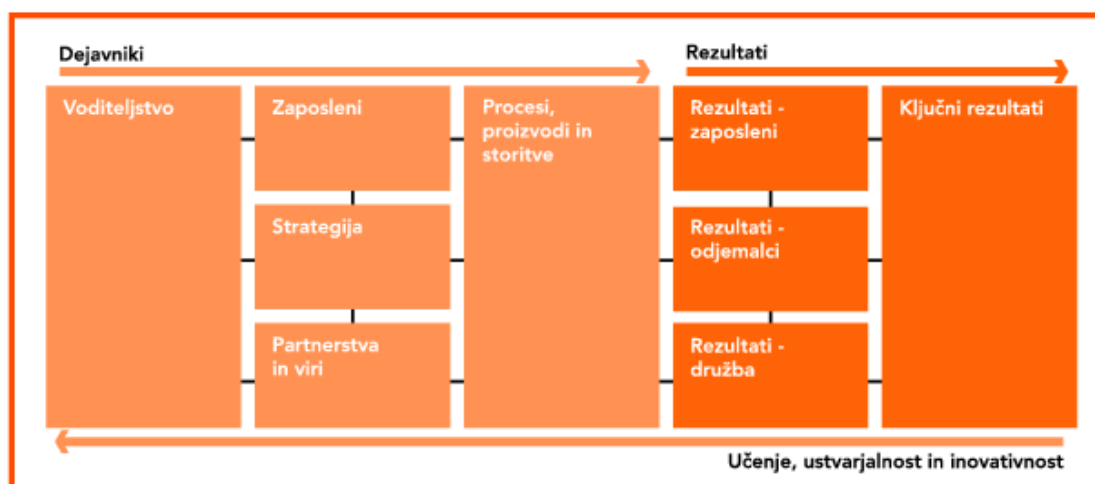
- samoocenjevanje in
- izboljševanje rezultatov

ključna dejavnika, zaradi katerih bi uporabo modela odličnosti EFQM priporočile tudi drugim organizacijam. Dvajset (91 odstotkov) organizacij JS in ZS je ocenilo, da je samoocenjevanje, ki temelji na odkritem ter poglobljenem stalnem ocenjevanju samega sebe, ključno za ugotavljanje svojih prednosti in priložnosti, na podlagi katerih si organizacije lahko postavljajo cilje, pišejo strategijo in izboljšujejo svoje rezultate poslovanja.



Graf 3: Primerjava ocen prepoznavnosti modela EFQM v JS in ZS

Izvedba kakovostnega samoocenjevanja od organizacij in vodstva zahteva čas ter odkrit in ciljno usmerjen dialog presoje oziroma ocene stanja organizacije. Kakovostno izvedena samoocena po modelu EFQM lahko pri slabih rezultatih pokaže na dejavnike, pri katerih se rezultati lahko izboljšajo z učenjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo.



Slika 5: Model poslovne odličnosti EFQM

- *Uporaba drugih orodij sistemov kakovosti oziroma poslovne odličnosti*

Večina organizacij poleg modela EFQM uporablja še druga orodja kakovosti, ki so odvisna od njihovih potreb, predpisov panoge, v kateri opravljajo dejavnost, oziroma zahtev, ki jim jih predpišejo njihovi kupci, stranke oziroma različne akreditacijske institucije.

Organizacije ZS uporabljajo še: iSVK, ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 31000, ISO 26000, certifikat Družini prijazno podjetje, BSC, BPM, OHSAS 18000, ISO TS 16949 FMEA, Strateško načrtovanje, Okoljsko poročanje, ISO IEC 17020, ISO IEC 17025, WCM, ISO 50001 itd.

Organizacije JS uporabljajo še: CAF, ISO 9001, DNV-DIAS, RAL 1, RAL 2, HACCP, Novorojencem prijazna porodnišnica, HASAP itd.

- *Povzetek rezultatov analize »Koristi modela EFQM«*

Vsak odgovoren vodja, ki želi, da njegova organizacija živi uspešno poslovno pot, se trajnostno razvija, izboljšuje rezultate poslovanja in povečuje svojo prepoznavnost ter konkurenčnost, bo pred organizacijo postavil objektivno zrcalo. Kaj to pomeni?

To pomeni, da bo pogledal od zunaj in od znotraj, kakšna organizacija zares je. Kje je organizacija dobra, kje ima šibke točke oziroma priložnosti za izboljšave. Na podlagi tako izvedene samoocene bo začel pisati strategijo, si zastavljati cilje, ustvarjati organizacijsko klimo ter uvajati spremembe.

Tak kritičen in hkrati odgovoren odnos do organizacij ter ljudi, ki so v organizacijah zaposleni, se je pokazal tudi pri analizi koristi modela EFQM. Pri večini organizacij, ki delujejo po temeljnih načelih poslovne odličnosti ter se samoocenjujejo, se njihovo delovanje kaže v relativno zelo visoki stopnji zadovoljstva tako zaposlenih kot tudi njihovih partnerjev. Prav tako se koristi modela EFQM kažejo ne samo v njihovi oceni, ampak se zrcalijo tudi v poslovnih rezultatih in njihovem dojemanju oziroma razumevanju ključnih dejavnikov modela. Vse sodelujoče organizacije verjamejo v koristi modela EFQM ter v svojem delovanju uporabljajo ključna orodja samoocenjevanja. Na podlagi tega se razvijajo, izboljšujejo poslovne rezultate, predstavljajo triletne trende itd.

V zadnjem času se tudi v Sloveniji na področju poslovno odličnih organizacij uveljavljajo medsebojno mreženje (benchmark), izmenjava dobrih praks ter medsebojna primerjava v luči trajnostne rasti in razvoja. Celotna analiza je pokazala, da je model odličnosti EFQM zares

koristen za organizacije tako v JS kot tudi v ZS ter resnično pomeni orodje, ki organizacijam pomaga pri prepoznavanju njihovih prednosti in tudi priložnosti za izboljšave. Hkrati je to orodje, ki lahko vsem nadzornikom in menedžerjem ponudi najbolj točno oceno stanja v neki organizaciji in jim ob tem tudi nakaže pot k izboljšanju poslovnih rezultatov.

III. Mednarodna konkurenčnost Slovenije

Kazalnike konkurenčnosti posameznih držav merijo različne institucije, ki oblikujejo vsaka svojo metodologijo in kategorije oziroma področja za merjenje konkurenčnosti (IMD, WEF, Svetovna banka, GEM itd.), in večino teh spremljamo tudi na nacionalni ravni.

- *UMAR, Poročilo o razvoju 2017*

»Slovenija se uvršča med gospodarsko srednje razvite države EU s precejšnjim zaostankom za najrazvitejšimi v produktivnosti. Po letu 2013 se zaostanek v BDP na prebivalca (po kupni moči) za evropskim povprečjem postopno zmanjšuje, a ostaja precej višji kot ob začetku krize. Za dvig produktivnosti potrebne investicije se z izboljševanjem okolja za investiranje zadnja leta postopno krepijo, vendar bodo za odpravo razlik v gospodarski razvitosti potrebne večje spremembe, podprte s podjetniškimi inovacijami, digitalno preobrazbo ter sodelovanjem in napredovanjem podjetij v globalnih verigah vrednosti. Izziv bo zlasti zagotavljanje ustreznega človeškega kapitala ter spodbudnega in predvidljivega okolja za poslovanje, investicije in inovacije. Nizka institucionalna konkurenčnost pa kaže tudi na nujnost izboljšanja usposobljenosti in učinkovitosti javne uprave.« (citāt, Poročilo o razvoju 2017, UMAR)

UMAR v poročilu tudi ugotavlja, da se izvozna konkurenčnost izboljšuje, kar je vidno v porasti blagovnega izvoza na ključne izvozne trge. Kažejo se tudi znaki večje diverzifikacije izvoza, kar pomeni, da postajajo zanimivi tudi netradicionalni trgi. Nadaljuje se dobro sodelovanje na ravni srednje- in nizkotehnoloških proizvodov, medtem ko je delež visokotehnoloških še vedno relativno nizek. Kaže se izboljšanje glede stroškovnih in cenovnih dejavnikov konkurenčnosti, zmanjšuje se tudi zadolženost podjetij. Priložnosti ostajajo v izboljšanju produktivnosti podjetniškega sektorja, saj tu še vedno zaostajamo za evropskim povprečjem. To bi pripomoglo k večji konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Prav tako še vedno zaostajamo za evropskim povprečjem pri storitvah, temelječih na znanju, zato kaže spodbujati inovacijske aktivnosti v vseh podjetjih, ki bi lahko pripomogla k rasti tega kazalnika.

V poročilu je poleg tega prikazana vključenost Slovenije v globalne verige vrednosti, kjer smo na ravni vmesnih proizvodov dobro pozicionirani, bolje od evropskega povprečja, medtem ko na ravni menjave poslovnih storitev (temelječih na znanju) kar precej zaostajamo.

- *Spremljanje nacionalne konkurenčnosti Slovenije po metodologiji IMD za leto 2017*

V raziskavo globalne konkurenčnosti IMD je bilo v letu 2017 vključenih 63 držav, Slovenija je v primerjavi z letom 2016 ohranila enako uvrstitev, saj se je ponovno uvrstila na 43. mesto. Skupne značilnosti držav, ki se uvrščajo med 20 najbolj konkurenčnih gospodarstev na svetu, so osredotočenost na podjetjem prijazno poslovno okolje in zakonodajo, visoka kakovost infrastrukture – fizične in nematerialne (izobraževanje & človeški kapital, znanstvena in tehnološka infrastruktura) ter učinkovite, odgovorne in transparentne institucije na vseh ravneh.

Lestvica konkurenčnosti razkriva skupno lastnost najbolj uvrščenih držav. Osem od desetih držav iz prve deseterice je uvrščenih med najboljših deset tudi v sklopu poslovne učinkovitosti. S poslovno učinkovitostjo merimo, v kolikšni meri nacionalno okolje podjetjem omogoča oziroma jih spodbuja, da poslujejo inovativno, dobičkonosno in družbeno odgovorno. Poslovna učinkovitost zahteva večjo produktivnost, zato je za vsako državo največji izziv, kako povečati produktivnost.

Konkurenčni prednosti Slovenije sta področje cen (6. mesto) in dobro razvita mednarodna trgovina (15. mesto); obe spadata v sklop gospodarske uspešnosti. Zelo uspešna je Slovenija tudi pri družbenem okviru (19. mesto) ter na področju izobraževanja (23. mesto). Na drugi strani se Slovenija uvršča na zadnja mesta lestvice na področju mednarodnih investicij ter pri večini vidikov poslovne učinkovitosti (finance, menedžerske prakse, trg dela ter odnosi in vrednote).

Konkurenčnost se izboljšuje šele zadnji dve leti. Izboljšanje gre pripisati večji gospodarski in vladni učinkovitosti, medtem ko je napredek pri poslovni učinkovitosti manjši, z izjemo produktivnosti in učinkovitosti poslovanja podjetij, ki sta se v zadnjem letu močno povečali.

IMD s sistemom 286 indikatorjev meri sposobnost države, da poveča »nacionalno bogastvo«. Sistem vključuje štiri osnovne kategorije kazalnikov, in sicer:

1. Uspešnost gospodarstva (gospodarska uspešnost zajema zmožnost nacionalnega gospodarstva za rast in zaposlovanje, vpetost v mednarodno trgovino, zaposlenost, obseg mednarodnih investicij in področje cen).
2. Učinkovitost države (vladna učinkovitost: ocenjuje se zdravje javnih financ, fiskalna politika, učinkovitost delovanja vlade in centralne banke, poslovna zakonodaja ter družbeni okvir, ki naj zagotavlja poštenost, pravičnost, enakost in varnost).
3. Učinkovitost podjetij (poslovna učinkovitost: v kolikšni meri nacionalno okolje spodbuja podjetja k inovativnemu, donosnemu in odgovornemu poslovanju. Ocenjujemo produktivnost in učinkovitost, trg dela, finance, menedžerske prakse ter odnose in vrednote).
4. Infrastruktura (v tem sklopu ocenjujemo razvitost osnovne, tehnološke in znanstvene infrastrukture ter področja zdravja, okolja in človeških virov – izobraževanje).

Pregled konkurenčnosti Slovenije 2017 v primerjavi s 63 državami, ki so sodelovale v raziskavi:

Kategorija	Področje	Uvrstitev
Gospodarska uspešnost	Domače gospodarstvo	49
	Mednarodna trgovina	15
	Mednarodne investicije	58
	Zaposlenost	52
	Cene	6
Vladna učinkovitost	Javne finance	45
	Fiskalna politika	55
	Institucionalni okvir	44
	Poslovna zakonodaja	39
	Družbeni okvir	19
Poslovna učinkovitost	Produktivnost in učinkovitost	27
	Trg dela	53
	Finance	55
	Menedžerske prakse	44

	Odnosi in vrednote	56
Infrastruktura	Osnovna infrastruktura	31
	Tehnološka infrastruktura	44
	Znanstvena infrastruktura	31
	Zdravje in okolje	28
	Izobraževanje	23

- *Spremljanje nacionalne konkurenčnosti po metodologiji WEF za leti 2016 in 2017*

Indeks globalne konkurenčnosti, po katerem je bila Slovenija na 56. mestu od 138 držav, vključenih v raziskavo za obdobje 2016–2017. V primerjavi z obdobjem 2015–2016 se je položaj Slovenije izboljšal za tri mesta po metodologiji WEF (World Economic Forum – WEF), kar nas uvršča med gospodarstva, ki temeljijo na inovacijah.

Države se po tej metodologiji namreč razvrščajo po treh stopnjah razvoja in 12 stebrih konkurenčnosti, kakor je predstavljeno v nadaljevanju:

1. »factor driven« – gospodarstva, ki temeljijo na osnovnih »produkcijskih dejavnikih« (institucije, infrastruktura, makroekonomsko okolje, zdravje in primarno izobraževanje) – te so najnižje na lestvicah konkurenčnosti;
2. »efficiency driven« – gospodarstva, pri katerih so značilni naslednji dejavniki: visokošolsko izobraževanje in usposabljanje, učinkovitost trgov končnih dobrin, učinkovitost trga dela, učinkovitost finančnega trga, tehnološka pripravljenost, velikost trga – te države so v srednji skupini držav na lestvicah konkurenčnosti;
3. »innovation driven« – gospodarstva, ki temeljijo na inovacijah in podjetniških strategijah – to so najbolj inovativna gospodarstva.

Slovenija je na prvi stopnji uvrščena na 38. mesto, najslabše na področju institucij in makroekonomskega okolja, zelo dobro pa na področju zdravja in osnovnega izobraževanja ter dokaj dobro tudi na področju infrastrukture. Na drugi stopnji smo uvrščeni na 54. mesto, od tega najslabše na področju razvoja finančnega trga, učinkovitosti trga dela in velikosti trga, zelo dobro pa na področju visokošolskega izobraževanja in usposabljanja ter na področju tehnološke pripravljenosti. V tretjem stebri je Slovenija uvrščena na 37. mesto, zelo dobro na področju inovacij in nekoliko manj na področju podjetniških strategij.

- *Dinamika podjetniškega potenciala, GEM Slovenija 2016*

Raziskava GEM – analizira izključno podjetniški del gospodarstva. Omogoča tudi primerjavo med kazalniki od leta 2002 naprej (na primer kazalniki: zaznane priložnosti, podjetniški nameni, motivacijski indeks, inoviranje, storitve poslovnega sektorja, visok status uspešnih podjetnikov itd.).

Raziskava GEM predstavlja rezultate slovenskega dela Globalnega podjetniškega monitorja, največje svetovne raziskave o podjetništvu, in sicer na temelju podatkov, zbranih v letu 2016 in pred tem. Raziskava je namenjena pregledu in primerjavi podjetništva in ekonomskega razvoja ter predstavlja rezultate raziskovanja podjetništva v Sloveniji. Omogoča tudi primerljivost z rezultati v drugih državah, saj temelji na enotni metodologiji.

Motivacijski indeks		
	Vrednost %	Rang/65
Razvojno usmerjeni podjetniki/ podjetniki iz nuje	2,7	27
Enakost med spoloma		
	Vrednost %	Rang/65
Razmerje ženske/moški – TEA	0,47	56
Razmerje ženske/moški – priložnost	0,91	43
Vpliv podjetništva		
	Vrednost %	Rang/65
Pričakovana nova delovna mesta (6+)	26,4	20
Inovacijska naravnost	33,2	16
Panoga (% v dejavnosti poslovnih storitev)	27,1	11
Družbene vrednote o podjetništvu		
	Vrednost %	Rang/65
Spoštovanje podjetnikov	69,0	33
Podjetništvo kot zaželena karierna izbira	56,8	42

Vir: Dinamika podjetniškega potenciala, GEM Slovenija 2016.

Ocena podjetniškega ekosistema, ki so jo pripravili nacionalni izvedenci (rang/66 vse države GEM)

1 = zelo slabo, 9 = zelo dobro

Področje	Ocena/rang
Finančna podpora	3,94 45/66
Vladne politike – podpora	4,06 36/66
Vladne politike – regulativa	3,04 52/66
Vladni programi	4,27 34/66
Izobraževanje in Usposabljanje – v OŠ in SŠ	2,71 49/66
Izobraževanje in Usposabljanje – po SŠ	4,37 45/66
Prenos raziskav in razvoja	3,80 35/66
Poslovna in strokovna infrastruktura	4,99 32/66
Notranji trg – dinamičnost	2,71 20/66

Notranji trg – odprtost, bremena	4,07 40/66
Fizična infrastruktura	6,97 20/66
Kulturne in družbene norme	3,20 65/66

Vir: Dinamika podjetniškega potenciala, GEM Slovenija 2016.

5. Modeli in pristopi, uporabljeni v Sloveniji

Z namenom pregleda nad ključnimi deležniki je delovna skupina za pripravo strategije pripravila tudi pregled možnih pričakovanj deležnikov. Tabela je zgolj pregledni okvir, ki ga je mogoče dodelati.

ODLIČNA IZVEDBA							
PRIČAKOVANJA DELEŽNIKOV		Preostala javna uprava	Vzgoja in izobraževanje	Zdravstvo	Sodstvo	Znanost	Gospodarstvo
	Gospodarstvo	Učinkoviti (hitri, enostavni, stroškovno ugodni in transparentni) administrativni postopki	Inovativen kader z globalno konkurenčnim znanjem, ki ga je možno uvajati v gospodarstvo že v času izobraževanja	Ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravlja zaposlenih za podporo delovni sposobnosti, vključno s preventivo in diagnostiko	Hitre in pravične (nepriustranske) rešitve sporov	Povezovanje raziskovalnih institucij z gospodarstvom; uvajanje invencij, ki imajo potencial postati inovacije	
	Znanost	Hitre in enostavne rešitve zadev	Kompetenten kader in sodelovanje pri raziskavah	Raziskovalno delo, temelječe na sodelovanju	Strokovne rešitve sporov		Zanimanje za dognanja znanosti in sodelovanje pri raziskavah in razvoju
	Sodstvo	Hitre in enostavne rešitve zadev	Kompetenten kader na vseh področjih sodstva	Ustrezno umeščanje medicinsko-zdravstvene stroke v sodstvo		Razvoj pravne znanosti skladno z družbenim razvojem	Spoštovanje zakonov in predpisov ter upoštevanje odločb iz sodnih procesov ter upravnih postopkov

	Zdravstvo	Hitre in enostavne rešitve zadev	Ustrezno število globalno konkurenčnega medicinskega kadra		Strokovne rešitve sporov	Razvoj in raziskave za nove materiale, tehnologije in postopke zdravljenja	Plačilo prispevkov; skrb za dobro počutje zaposlenih in za ukrepe, ki zmanjšajo njihovo zdravstveno tveganje na delovnem mestu; izvajanje preventivnih ukrepov za ohranjanje ali izboljšanje zdravstvenega stanja zaposlenih
	Vzgoja in izobraževanje	Hitre in enostavne rešitve zadev		Ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravja oseb v vzgojno-izobraževalnih procesih za podporo doseganju najboljših možnih rezultatov	Strokovne rešitve sporov	Prenos novih znanstvenih dognanj v izobraževalne institucije	Sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov in sodelovanje v izobraževalnem programu; prenos znanja iz prakse in obratno
	Preostala javna uprava		Kompetenten kader za zagotavljanje kakovostnih storitev javne uprave in sprejemanje odgovornih odločitev vodenja države	Ohranjanje, krepitev in povrnitev zdravja javnih uslužbencev za podporo delovni sposobnosti; sodelovanje in podpora zdravstva pri oblikovanju politik in predpisov z upoštevanjem zdravstvenih vidikov	Strokovne rešitve sporov	Razvojne in tehnološke rešitve v podporo razvoju in izboljšanju kakovosti življenja in poslovnega okolja v Sloveniji	Plačilo davkov in prispevkov, zmanjšanje brezposelnosti, rast prihodkov, dobička in dodane vrednosti

Vir: Delovna skupina za pripravo strategije poslovne odličnosti.

Gospodarstvo

- Dve kategoriji v PRSPO
- EFQM

Javni sektor

- Dve kategoriji v PRSPO
- EFQM
- CAF

I. Javna uprava

V nadaljevanju so navedene točke iz poročila Ministrstva za javno upravo o aktivnostih v okviru modela CAF.

Aktivnosti v letu 2016:

- Vzpostavljen je zagonski elaborat projekta »Implementacija SVK v organe javne uprave«.
- Pridobljeni so podatki in vzpostavljena je baza uporabnikov modela CAF (upravne enote), s pomočjo katere bodo oblikovani kriteriji za sodelovanje v projektu CAF EPI.
- Vzpostavljena sta evidenca in pregled nad izvajanjem »Načrta rednih samoocen po modelu CAF v UE« (UE – upravna enota), pripravljen in usklajen je predlog usposabljanj za uporabo modela CAF z Upravno akademijo (v nadaljevanju UA).
- Izvedena je samoocena po modelu CAF na Ministrstvu za javno upravo in pripravljen je osnutek Akcijskega načrta ukrepov za izboljšanje.
- Izvedena je bila predstavitev modela CAF na Arhivu Republike Slovenije.
- Decembra so bili imenovani predstavniki vodstva za kakovost (v nadaljevanju PVK) po resorjih (ministrstvih).
- V sodelovanju s SZKO je bila izvedena redna letna konferenca kakovosti v Portorožu s 370 udeleženci.
- Izvedenih je bilo tudi 10 tematskih srečanj upravnih enot za predstavitev dobrih praks s 310 udeleženci.

Aktivnosti v letu 2017:

- Do marca 2017 so potekali sestanki po ministrstvih s PVK glede oblikovanja samoocenjevalnih skupin in implementacije modela CAF v ministrstvu.
- Do marca 2017 so potekale predstavitve modela CAF na kolegijih ministrov.
- Sodelovali smo na konferenci Poslovna odličnost organizacij v Portorožu.
- Trenutno z UA poteka usklajevanje izobraževanja za samoocenjevalne skupine.
- Organizirani sta bili dve tematski srečanja za uporabo modela CAF na sedežih UE v Ilirski Bistrici in Slovenskih Konjicah.
- Sodelovali smo pri izvajanju izobraževanja samoocenjevalnih skupin za implementacijo modela CAF.
- Organizirali smo posvet z uporabniki modela CAF za sodelovanje pri projektu CAF EPI (EPI – eksterna povratna informacija).
- S predstavitvijo preteklih in prihodnjih projektov na področju kakovosti smo sodelovali na srečanju s sosednjo avstrijsko zvezno deželo Koroško.
- Izvedli smo pilotno verzijo projekta CAF EPI.
- Sodelovali smo na konferenci SZKO na Bledu.
- Model CAF smo implementirali v 14 resorjev.

II. Zdravstvo

V Sloveniji je bilo na področju zdravstva v preteklem obdobju sprejetih in uveljavljenih veliko sistemskih pobud in ukrepov na področju zagotavljanja kakovosti in varnosti, ki pa se kljub visoko zastavljenim ciljem v praksi niso v celoti udejanjili

- Prve aktivnosti segajo v leto 2001, ko je bila izdana publikacija *Kakovost v sistemu zdravstvenega varstva v RS*. Leta 2004 je bil na Ministrstvu za zdravje (v nadaljevanju MZ) oblikovan Oddelek za kakovost. Sledili sta vzpostavitev sistema za poročanje in učenje iz opozorilnih nevarnih dogodkov ter objava številnih publikacij, priročnikov in usmeritev, ki naj bi spodbudile uvajanje in izboljševanje kakovosti v zdravstvenih organizacijah.
- S publikacijo *Uvajanje izboljševanja kakovosti v bolnišnice* je bilo predstavljenih nekaj orodij in metod za pospešitev izboljševanja kakovosti in varnosti v bolnišnicah, ki jih bolnišnice zaradi pomanjkanja osnovnega znanja s področja kakovosti in varnosti niso sprejele.
- Leta 2006 je bil pri MZ izdan dokument z naslovom *Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu*. Namen v dokumentu obravnavanih usmeritev je spodbuditi upravljavce zdravstvenega varstva, zdravstvene zavode, zavarovalnice, izobraževalne ustanove za zdravstvo, zdravstvene delavce in sodelavce, paciente, druge uporabnike ter druge udeležence k razvijanju kakovosti, oblikovanju strateških ciljev in zavzemanju za uresničevanje teh ciljev.
- MZ je v letu 2010 sprejelo *Nacionalno strategijo kakovosti in varnosti v zdravstvu 2010–2015*, v kateri so bili prepoznani štiri strateški cilji: 1. Razvoj sistematičnega vodenja kakovosti in varnosti, 2. Razvoj kulture varnosti in kakovosti, 3. Vzpostavitev sistema izobraževanja in usposabljanja s področja kakovosti in varnosti, 4. Razvoj sistemov za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti zdravstvene obravnave. Na podlagi te strategije je bil leta 2011 v *Priročniku o kazalnikih kakovosti* sprejet tudi ustrezen sistem nacionalnih kazalnikov kakovosti. V priročniku je opredeljenih 73 kazalnikov kakovosti, namenjenim tako nosilcem dejavnosti kot uporabnikom zdravstvenih storitev. Natančno je tudi opredeljena metodologija zbiranja podatkov.
- Leta 2011 je bila imenovana delovna skupina strokovnjakov s področja vodenja kakovosti v sistemu zdravstvenega varstva, ki je pripravila dokument *Model vzpostavitve sistema akreditacije zdravstvenih ustanov v Sloveniji* po mednarodno priznanih zdravstvenih standardih (ISQ). Na podlagi tega dokumenta je bil imenovan Akreditacijski svet kot strokovno-posvetovalni organ ministrstva. Akreditacijo je spodbujal tudi Splošni dogovor med partnerji od leta 2011 do leta 2015, na podlagi katerega so se v proces pridobivanja mednarodno priznane akreditacije v letih od 2012 do 2015 vključile vse slovenske bolnišnice, Zdravstveni dom Ljubljana (ki je največji v Sloveniji), združenje zasebnih zdravnikov in zobozdravnikov ter posamezne zobozdravstvene organizacije in zdravilišča, ki opravljajo tudi zdravstveno dejavnost. Do danes so razen treh, ki pa so v postopku, akreditirane vse slovenske bolnišnice, vključno z obema univerzitetnima kliničnima centroma (v nadaljevanju UKC) ter vsemi specialističnimi in psihiatričnimi bolnišnicami.

Posamezne zdravstvene institucije so akreditirane po naslednjih mednarodnih zdravstvenih standardih:

- AACI – American Accreditation Commission International ali
- ACI – Accreditation Canada International ali
- DIAS-DNV – International Accreditation Standard for Hospitals ali
- JCI – Joint Commission International.

- V predlogu Zakona o kakovosti in varnosti v zdravstvu (2017) so pripravljena okvirna izhodišča, ki predvidevajo vzpostavitev celovitega sistema spremljanja in nenehnega izboljševanja kakovosti in varnosti v zdravstvu, postavitev pacienta v središče zdravstvene obravnave, poenotenje sistema vodenja kakovosti in varnosti v slovenskem zdravstvenem sistemu ter uvedbo merjenja in nagrajevanja tega sistema.
- Od leta 1999 naprej je več zdravstvenih zavodov ali njihovih posameznih delov sodelovalo pri pilotnih projektih Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) za področje zdravstva. Začetki teh pilotnih projektov so bili uspešni in so v naslednjih letih vodili v nadaljnje sodelovanje in ocenjevanje. Tako sta na področju zdravstva v letih 2014 in 2015 Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost prejela UKC Ljubljana in Splošna bolnišnica Novo mesto.

Povzetek:

Vodenje sistema kakovosti in varnosti v zdravstvu kljub številnim pobudam in strategiji še vedno ni ustrezno regulirano in vzpostavljeno. Predvsem niso jasno opredeljeni nosilci upravljanja kakovosti in varnosti na nacionalni ravni ter na ravni posameznih organizacij (bolnišnic in drugih zdravstvenih zavodov), niti ni zagotovljeno financiranje ključnih aktivnosti sistema celovite kakovosti in varnosti. Sedanji kadrovske viri in druge zmogljivosti za vodenje, spremljanje in analizo kakovosti in varnosti so nezadostni tako na nacionalni ravni kot tudi na ravni bolnišnic in drugih zdravstvenih organizacij. Ugotavljamo, da se sistem spremljanja kazalnikov kakovosti predvsem v bolnišnicah ni ustrezno vzpostavil in izvajal kot orodje za nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti v zdravstvu. V procese ustreznega vodenja na tem področju bo v prihodnje treba vključiti vse ključne deležnike sistema, tudi uporabnike.

Za boljše vodenje sistema kakovosti in varnosti na nacionalni ravni, ki je eden od temeljnih razvojnih izzivov tudi zaradi izvajanja Direktive o uveljavljanju pravic pacientov pri čezmejnem zdravstvenem varstvu ter priporočil Sveta o varnosti pacientov, vključno s preprečevanjem in obvladovanjem okužb, povezanih z zdravstveno oskrbo (2009/C 151/01), je treba zagotoviti sistem celovite kakovosti v zdravstvu s kazalniki in poročili, ki bodo dostopni in razumljivi široki skupini uporabnikov – izvajalcem zdravstvene dejavnosti, pacientom in plačniku. Posodobiti in nadgraditi je treba spremljanje kakovosti in varnosti izvajanja zdravstvene dejavnosti posameznih izvajalcev ter uporabnikom zagotoviti dostopnost do ključnih kazalnikov kakovosti posameznih izvajalcev in ne nazadnje spremljati tudi zadovoljstvo uporabnikov.

Poslovno odličnost odlikuje ustrezno upravljanje s sistemom opozorilnih nevarnih in drugih škodljivih dogodkov ter s pritožbami pacientov in njihovih svojcev. Pomembna vidika poslovne odličnosti sta zagotovitev potrebne strukture, podpore pri pripravi integriranih kliničnih poti ter natančno definiranje procesov in orodij za zagotavljanje k pacientu usmerjene zdravstvene obravnave. Nujna sta uveljavljanje celovitega sistema ocenjevanja učinkovitosti sistema zdravstvenega varstva, posameznega programa, storitev in posameznega izvajalca zdravstvene dejavnosti ter spremljanje rezultatov zdravstvene obravnave, tudi z vidika pacientov.

Splošna ocena in mnenje

Do zdaj je vpeljevanje kakovosti v zdravstvu potekalo od zgoraj navzdol, z zelo majhno pritegnitvijo in vključevanjem zaposlenih, ki delajo na ostrem koncu, v prvi liniji zdravstvene organizacije. Šlo je predvsem za uvajanje standardov ISO 9001, akreditacije in nekaj poskusov PRSPO. V petletnem obdobju je bilo uvajanje kakovosti in varnosti na podlagi mednarodnih zdravstvenih standardov (akreditacije) prepoznano kot najučinkovitejše orodje (obstajajo članki in analize ter predstavitve uspešnih direktorjev ...) za večino zdravstvene stroke oziroma kot najprimernejše orodje za dejansko vpeljevanje kakovosti in varnosti v sistem zdravstvenega varstva širše in na mikroravni.

Vsekakor opazamo pomanjkanje (in svetujemo uvedbo) projektov za izboljševanje kakovosti in varnosti pri konkretnih problemih, kot so na primer čakalne dobe na nacionalni ravni, precepljenost ljudi proti influenci, čakanje na zdravnika specialista, ter pomanjkanje projektov v posameznih specialnostih, na primer pri preprečevanju ventilatorske pljučnice, okužb kirurških ran itd. Vzrok za to je nepoznavanje osnovnih orodij za izboljševanje kakovosti v zdravstvu, ker ni nobenega temu namenjenega strukturiranega izobraževanja in ker nihče ne preverja kompetenc s tega področja (predloge so že zapisali člani Projektnega sveta za kakovost in varnost in so objavljeni v dveh člankih v vseh strokovnih publikacijah na področju zdravstva ter na spletni strani MZ).

Vodenje kakovosti in varnosti je potrebno, prav tako akreditacijski standardi za posamezne oblike organiziranosti: primarno in sekundarno ter terciarno ambulantno dejavnost, bolnišnično dejavnost, posamezne specializirane dejavnosti, na primer porodništvo, endoskopije, ter celo za posamezne bolezni, na primer srčno popuščanje. Še eno presojevanje pa je v bistvu ponavljanje istega (ožjega področja). Zato predlagamo, da nadaljujemo petletno delo (naslednja faza naj bi bila obnavljanje ISO 9001 ali EN 15224 in akreditacij ter osredotočenje na pridobivanje kompetenc s področja znanosti o kakovosti v zdravstvu in varnosti pacientov ter zaposlenih, njihovo preverjanje in uvajanje posameznih projektov), saj je dokazano (tudi na podlagi izkušenj iz drugih držav), da sistema in kulture ne moremo spremeniti čez noč.

Ponovno spreminjanje (rušenje) vzpostavljenega sistema bi pomenilo padec za desetletje nazaj, pa tudi dodatno obremenitev izvajalcev in nepotrebno porabljanje javnih sredstev. Pri tem je nujno potrebno zavedanje, da ima vsako področje v sistemu javne uprave svojo specifiko, ki jo je treba upoštevati (in prepoznati), da bodo rezultati, predvsem pa implementacija zahtevanih vsebin, najboljši.

Na nacionalni ravni sta potrebna centralno telo za koordinacijo in pomoč izvajalcem zdravstvene dejavnosti ter ureditev specialne zakonodaje o kakovosti in varnosti, ki bo temeljila na znanstvenih dokazih.

Splošno oceno in mnenje je pripravila skupina strokovnjakov za področje kakovosti in varnosti na področju zdravstva: prof. dr. Andrej Robida, prim. Daniel Grabar, Biserka Simčič, Mircha Poldrugovac.

Viri

- Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 »Skupaj za družbo zdravja«(t. 6.3.4 Celovito upravljanje in nenehno izboljševanje kakovosti in varnosti), sprejeta v Državnem zboru na seji dne 29. marca 2016.
- Kakovost v sistemu zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji, Pregled stanja, Janko Kersnik, Regionalni urad SZO, København, Ministrstvo za zdravje RS, Urad SZO, Ljubljana, 2001.
- Uvajanje izboljševanja kakovosti v bolnišnice, Urednik Andrej Robida, Ministrstvo za zdravje RS, 2006.
- Nacionalne usmeritve za razvoj kakovosti v zdravstvu, Urednik Andrej Robida, Ministrstvo za zdravje RS, 2006.
- Nacionalna strategija kakovosti in varnosti v zdravstvu (2010–2015), Urednica Biserka Simčič, Ministrstvo za zdravje RS, Ljubljana, 2010.
- Priročnik o kazalnikih kakovosti, Urednika Mircha Poldrugovac, Biserka Simčič, Ministrstvo za zdravje RS, Ljubljana, 2010.
- Model vzpostavitve sistema akreditacije zdravstvenih ustanov v Sloveniji, Delovna skupina na Ministrstvu za zdravje RS, 2011.

III. Vzgoja in izobraževanje

- *Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja*

Procesi in rezultati ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja ter mehanizmi ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti so za razvoj slovenskega vzgojno-izobraževalnega dela izredno pomembni. Zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju je predmet politične razprave tako na nacionalni kot na evropski ravni. Na evropski ravni je bilo s sprejetjem »Strateškega okvira Izobraževanje in usposabljanje 2020« potrjeno soglasje držav članic o potrebi po politikah in sistemih, usmerjenih v zagotavljanje in krepitev kakovosti v izobraževanju.

Ministrstvo za izobraževanje in šport (v nadaljevanju: MIZŠ) s ciljem zviševanja in ohranjanja kakovosti vzgoje in izobraževanja pripravlja nov »Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja«. Znotraj tega Nacionalnega okvira je nastal osnutek modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja, ki ga je ministrstvo predstavilo na Konferenci KEKS novembra 2015 na Brdu pri Kranju.

Ministrstvo v programskem obdobju 2014–2020 načrtuje vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus predstavljenega modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v izobraževanju prek projekta, osredinjenega na kakovost. Po zaključku projekta se bo v skladu s spoznanji pilotnega preizkusa model postopoma implementiral v slovenske vrtce in šole. Namen modela je opredelitev skupnega koncepta ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na ravni vzgojno-izobraževalnih organizacij (raven vrtca, osnovnih šol, srednjih šol in organizacij izobraževanja odraslih) ter evalvacije na ravni izobraževalnega sistema. Temeljni cilj vzpostavitve, razvoja in preizkusa modela je dinamično ohranjanje kakovosti, kjer je dosežena, ter doseganje in razvoj kakovosti, kjer je morda prenizka.

Sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti izobraževanja v Republiki Sloveniji že zdaj temelji in bo tudi v prihodnje temeljil na notranjem presojanju kakovosti oziroma na samoevalvaciji. Vzporedno s sedanjo samoevalvacijo bodo ohranjene tudi že zdaj veljavne različne oblike zunanje evalvacije (Inšpektorat RS za šolstvo in šport, nacionalna preverjanja znanja, matura, poklicna matura, mednarodno primerjalno ugotavljanje dosežkov učencev na posamičnih področjih učenja prek mednarodnih raziskav, nacionalne evalvacijske študije, postopki posodabljanja vzgojno-izobraževalnega dela). Dodana vrednost omenjenega projekta v primerjavi s prejšnjimi projekti na področju kakovosti bo poleg uvajanja že opredeljenega enotnejšega sistema tudi vzpostavitev strokovnih jeder za kakovost. Kot pomoč pri samoevalvaciji bodo vzgojno-izobraževalne organizacije namreč lahko uporabljale znanje ekspertov v strokovnih jedrih, ki bodo vzpostavljena z namenom strokovne podpore in usposabljanja pri izvajanju samoevalvacije.

Kot organ na področju vzgoje in izobraževanja za razvoj kakovosti deluje Svet za kakovost in evalvacijo, katerega naloge so:

- enkrat letno do konca januarja pripravi in ministru predlaga področja in teme nacionalnih evalvacijskih študij;
- daje soglasje k načrtom posodabljanja in k načrtom posodabljanja s poskusom;
- na podlagi strokovne in metodološke evalvacijske ocene daje soglasje k poročilom posodabljanja in k poročilom posodabljanja s poskusom;
- sodeluje z javnimi zavodi, inštituti in univerzami na področju spremljanja in evalvacije;
- opravlja druge naloge, povezane s spremljanjem in evalvacijo.

- *Direktorat za visoko šolstvo*

Nacionalna agencija za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS) skrbi za razvoj in delovanje sistema zagotavljanja kakovosti v slovenskem visokem šolstvu. Deluje vsebinsko in formalno odgovorno ter svetovalno v razmerju z vsemi deležniki in udeleženci v terciarnem izobraževanju, v skladu z evropskimi in svetovnimi smermi razvoja.

Agencija s sistemom razvoja zagotavljanja kakovosti pripomore k temu, da je visoko šolstvo v Sloveniji izobraževalno in raziskovalno kakovostno, mednarodno prepoznavno, konkurenčno in enakovredno vključeno v svetovni visokošolski prostor.

Strateški cilji:

- razvoj in delovanje sistema zagotavljanja kakovosti;
- spremljanje napredka in utrjevanje kulture kakovosti visokega šolstva;
- umeščanje in prepoznavanje vloge, pomena in kakovosti delovanja agencije v javnosti;
- soustvarjanje in razvoj politike visokega šolstva na področju kakovosti;
- spodbujanje kakovosti transnacionalnega izobraževanja;
- vključitev agencije v mednarodna združenja (ENQA in EQAR);
- zagotavljanje visokokakovostnih svetovalnih storitev agencije s strokovno usposobljenimi kadri.

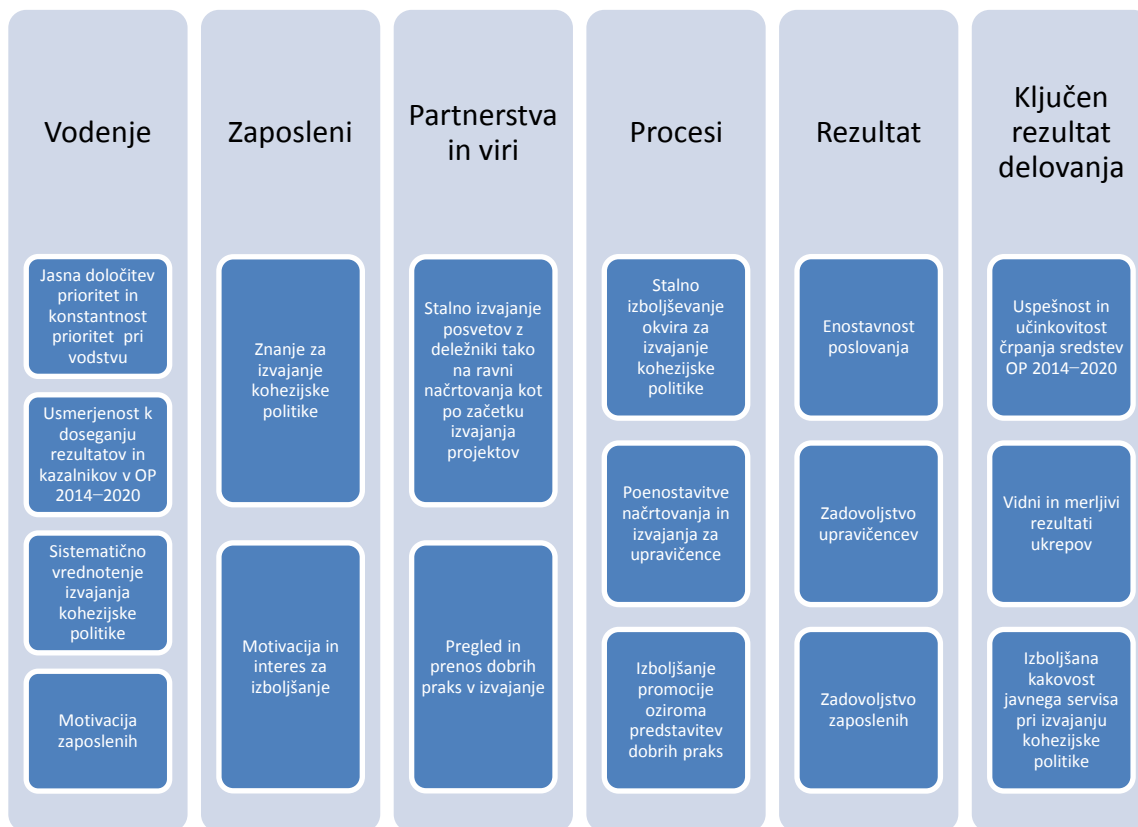
- *Direktorat za investicije*

Pri delu se uporablja vsa resorna zakonodaja, pravilniki, navodila, po katerih se vodijo postopki, dokumentacija in nadzor nad zunanji izvajalci ter dobavitelji. V nekaterih postopkih javnega naročanja se zahteva, da dobavitelji priložijo certifikat ISO 9001 ali ustrezen interni pravilnik.

- *Služba za izvajanje kohezijske politike*

Služba izvaja naslednje naloge:

- koordinira programiranje in izvajanje kohezijske politike ministrstva ter v sodelovanju z organizacijskimi enotami zastopa usmeritve in stališča ministrstva v strokovnih in programskih telesih v EU, na nacionalni ravni ter v razmerju z organom upravljanja;
- koordinira in pripravlja interne akte ministrstva s področja izvajanja evropske kohezijske politike ter druge systemske rešitve na področju evropske kohezijske politike;
- sodeluje pri pripravi zakonodaje oziroma podzakonskih predpisov in drugih izvršilnih predpisov na področju kohezijske politike;
- svetuje notranje organizacijski enoti pri načrtovanju in izvajanju javnih razpisov in neposrednih potrditev na področju kohezijske politike;
- upravlja z opisi sistema upravljanja in nadzora evropske kohezijske politike na ministrstvu;
- preprečuje, odkriva, evidentira in odpravlja nepravilnosti, zagotavlja ustrezne notranje kontrole ter upravlja s tveganji na področju kohezijske politike;
- upravlja s projektom tehnične pomoči v okviru evropske kohezijske politike;
- koordinira revizije, upravlja s prejetimi revizijskimi poročili in poroča o nepravilnostih na področju kohezijske politike;
- koordinira in spremlja izvajanje evropske kohezijske politike med notranjimi organizacijskimi enotami ministrstva;
- izvaja del upravljalnih preverjanj po Uredbi Evropske Komisije



IV. Urad RS za mladino

- *Dodajanje vrednosti za odjemalce*

Skladno z Zakonom o javnem interesu v mladinskem sektorju (Uradni list RS, št. 42/10) so ciljna skupina, za katero je urad pristojen, mladi v starosti od 15 do 29 let. Urad deluje v smeri pridobivanja dodane vrednosti za to ciljno skupino mladih tako, da spremlja njihove potrebe in pričakovanja ter v okviru možnosti, ki jih ima, pripravlja ukrepe, vodi dialog in išče rešitve. Kot primere njegovega delovanja lahko navedemo ustanovitev portala mlad.si, posvetovanja z mladimi v okviru Sveta Vlade RS za mladino, izvajanje projektov Rastimo skupaj, zagotovitev okvira za doseganje ciljev, ki so pomembni za različna življenjska obdobja in vloge mladih, in sicer z združevanjem ukrepov v enoten nacionalni program za mladino.

- *Ustvarjanje trajnostne prihodnosti*

Urad s svojim delovanjem permanentno sledi izboljševanju notranjega organiziranja kot tudi odnosov z vsemi deležniki, s katerimi sodeluje. Kot primer naj navedemo vodenje dialoga in vključevanje mladih tudi pri dejanjih, kjer njihovo vključevanje ni predpisano. Tako so neposredno sodelovali pri pripravi nacionalnega programa, v sodelovanju z njimi se pripravlja vsakoletni posvet mladinskega sektorja, prav tako imajo možnost, da kritično ovrednotijo izvajanje nacionalnega programa za mladino v kontekstu priprave delnega ovrednotenega poročila.

- *Razvijanje sposobnosti organizacije*

Urad razvija sposobnosti kadrovske in organizacijske vire tudi tako, da se ob koncu leta pripravi letni načrt dela, k čemur urad kot upravni organ ni zavezan, vendar pa je zaradi sledenja ciljem, zagotovitve kakovosti in izpolnjevanja nalog ter ne nazadnje tudi poslanstva to primerno.

- *Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti*

Urad dosega višjo dodano vrednost svojega delovanja tudi tako, da izvaja stalne obiske na terenu, kjer se predstavniki urada sestajajo z organizacijami v mladinskem sektorju. Tako predstavniki urada pridobijo konkretne informacije s terena, ki jih kasneje vključujejo v oblikovanje ukrepov, da bi kljub omejenim sredstvom zagotovili kar najvišjo dodano vrednost. Kot primer lahko navedemo tako javni poziv za sofinanciranje mladinskega dela kot tudi javni razpis za spodbujanje aktivnega državljanstva za večjo zaposljivost mladih, v okviru katerega je bilo še pred oblikovanjem ukrepa pripravljenih več informativnih dni.

- *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*

Urad glede na sredstva, vložena v mladinski sektor, dosega dobre rezultate, kar kažejo na primer kazalniki povečevanja števila aktivnih udeležencev v organizacijah, v katerih urad sofinancira mladinsko delo, ter povečevanja števila organizacij, ki želijo pridobiti status za delovanje v mladinskem sektorju.