

29. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti
ČLOVEK IN ORGANIZACIJA
24. - 26. marec 2010, Portorož, Slovenija

Novosti evropskega modela odličnosti EFQM 2010

mag. Karmen Kern Pipan in Loredana Leon

Urad RS za meroslovje (MIRS), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo,
Grudno nabrežje 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
karmen.kern-pipan@gov.si , loredana.leon@gov.si

Povzetek

Evropski model odličnosti EFQM je razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij ter služi kot podlaga nagradam za kakovost v Evropi. V letu 2009 je model odličnosti EFQM doživel nekaj sprememb, ki se izražajo predvsem v tem, da model daje poudarek naslednjim konceptom: kreativnost in inovativnost, trajnost, družbena odgovornost organizacije, gibčnost organizacije, management tveganj, promocija izdelkov in storitev in management dobaviteljev. Število "dejavnikov" in "rezultatov" ostaja nespremenjeno, kot tudi temelji odličnosti. Model je generičen in splošen ter uporaben za vse organizacije, smernice za posamezne sektorje bodo razvite posebej. Najboljše organizacije v Evropi se primerjajo prek evropske nagrade odličnosti (EEA) od leta 1992, v Sloveniji pa od leta 1998 prek priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). Učinki uporabe modela odličnosti vplivajo na uspešnost poslovanja. Neposredna primerjava z najboljšimi, uvajanje modela in še posebej sodelovanje v postopkih za nagrado za kakovost pa poleg izboljšav poslovanja povečajo tudi ugled in prepoznavnost organizacije v družbi in dodatno motivirajo zaposlene.

Ključne besede: poslovna odličnost, EFQM model odličnosti, Evropska nagrada odličnosti, temelji odličnosti, nacionalna nagrada za kakovost, Priznanje RS za poslovno odličnost.

Abstract

The EFQM excellence model is developed as an assessment framework for the analysis of business excellence for organizations and is used as the basis of national excellence awards in Europe. In 2009, the EFQM excellence model was changed which is manifested mainly in the fact that the model puts emphasis on the following concepts: creativity and innovation, sustainability, social responsibility organization, agility organizations, risk management, promotion of products and services and management of suppliers. The number of "enablers" and "results" remains unchanged, as well as the number of the fundamental concepts of excellence. The model is generic and universal and applicable to all organizations, guidelines for individual sectors will be developed separately in next months. The best organizations in Europe are compared through the European Excellence Awards (EEA) since 1992, in Slovenia, from 1998 through recognition of the Slovenian Business Excellence Prize (PRSPO). The effects of design excellence, impact on performance. A direct comparison with the best, the deployment model and in

particular participate in procedures for the award for excellence and business improvements in addition enhance the reputation and visibility of the organization in society and further motivate employees.

Keywords: business excellence, EFQM excellence model, the European Award of Excellence, based excellence, the National Quality Award, Slovenian Business Excellence Prize.

1. **Modeli poslovne odličnosti in nagrade za poslovno odličnost**

Kratek pregled dogajanja na področju dvigovanja zavesti o pomenu kakovosti v svetu, na začetku predvsem v industriji in pozneje tudi na področju storitev, poudarja dejstvo, da je Japonska že v petdesetih letih prejšnjega stoletja razvila svoj sistemski pristop k obvladovanju kakovosti, katerega razvoj in posledica sta bila zaznamovana v letu 1951 s podelitvijo prve nagrade za kakovost in odličnost, t. i. Demingove nagrade, najboljšim podjetjem po vrsti pomembnih kazalcev oziroma meril. V osemdesetih letih so ZDA dopolnile japonski model TQM in ga prilagodile ameriškim razmeram ter v letu 1988 podelile tudi prvo nagrado za kakovost in odličnost, t. i. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). V Evropi je bila prva tovrstna nagrada podeljena leta 1992 v okviru evropske fundacije za kakovost – European Foundation for Quality Management (EFQM). EFQM je ob podpori Evropske organizacije za kakovost (EOQ) in Evropske komisije (EU-DG III) razvil model za poslovno odličnost, ki je še danes podlaga evropski nagradi za odličnost (European Excellence Award) in je združil izkušnje MBNQA in Demingove nagrade. V letu 1992 je bila že podeljena prva nagrada (več o evropski nagradi za odličnost: www.efqm.org). (povzeto po Kern Pipan et. al, str. 8, 2006). V Evropi deluje preko 25 nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost in odličnost, ki temeljijo na modelu odličnosti EFQM. V Sloveniji je evropski model odličnosti EFQM sistemsko udejanjen preko nacionalne nagrade za odličnost – »Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO)« od leta 1998. Nagrade se podeljujejo v različnih kategorijah (velika podjetja, mala in srednja podjetja ter javni sektor).

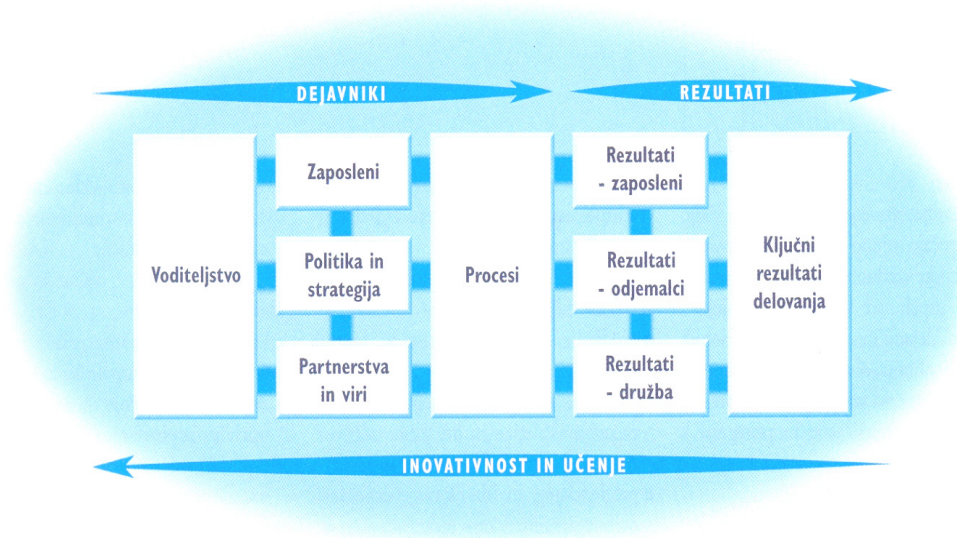
V evropskem javnem sektorju se v zadnjem desetletju pospešeno uporablja model odličnosti CAF; tudi v Sloveniji število uporabnikov iz javnega sektorja narašča iz leta v leto. Common Assessment Framework (CAF) je model odličnosti, ki so ga na osnovi evropskega modela poslovne odličnosti (EFQM) in nagrade Speyer razvili v Evropski uniji z upoštevanjem specifik uprave v letih 1998–2000. Pilotna različica je bila predstavljena maja 2000, sledili sta dve dopolnjeni različici: prva leta 2002 in druga leta 2006. Model CAF zagotavlja okvir za samoocenjevanje, ki je po svoji zasnovi podoben večjim modelom celovitega obvladovanja kakovosti (TQM), še zlasti modelu odličnosti EFQM, predvsem pa je zasnovan za organizacije v javnem sektorju ob upoštevanju razlik med njimi (MJU, 2007, str. 6).

Evropski model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. "dejavnikov", štirje pa so "rezultati". "Dejavniki" zajemajo tisto, kar organizacija počne. "Rezultati" zajemajo tisto, kar organizacija dosega. "Rezultati" so posledica "dejavnikov", "dejavnike" pa izboljšujemo s pomočjo povratnih informacij iz "rezultatov". Model, ki priznava, da obstaja veliko pristopov k doseganju trajne odličnosti v vseh pogledih delovanja, temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", ki je gibalo "politike in strategije", ter s pomočjo "zaposlenih", "partnerstev in virov" in "procesov" (MIRS, 2007, str. 13). V letu 2010 je evropska fundacija za kakovost (EFQM) izdala novo verzijo modela odličnosti EFQM 2010, ki jo v nadaljevanju predstavljamo. V Sloveniji načrtujemo sistemsko

vpeljavo nove verzije modela EFQM v okviru sistema »Priznanja RS za poslovno odličnost« v naslednjem letu.

2. Novi evropski model odličnosti EFQM 2010 in primerjava s predhodnim modelom (2003)

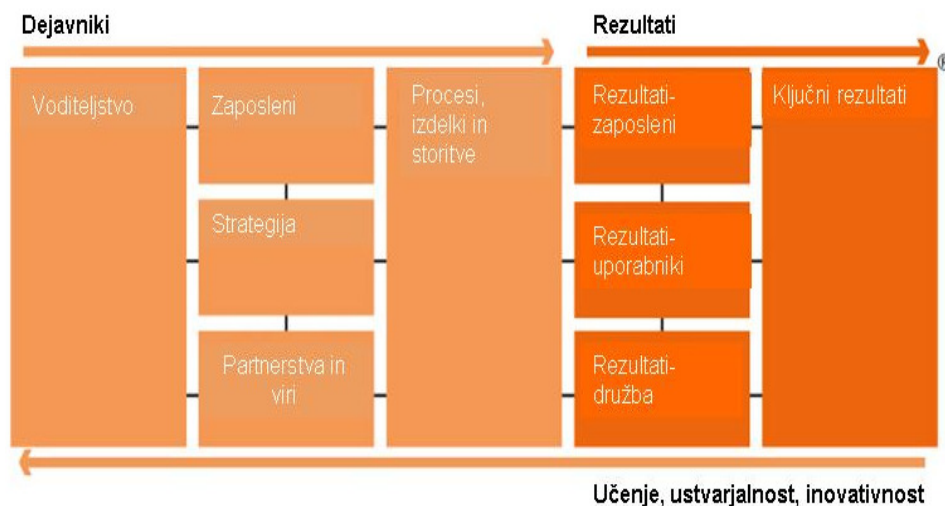
Model odličnosti EFQM ponazarja celotno organizacijo in s tem sistem, kjer voditelji postavljajo cilje in strategije ter vodijo ustrezno politiko prek zaposlenih, partnerstev in virov, obvladujejo procese in spremembe za doseganje vseh rezultatov: tako odjemalcev, zaposlenih in družbe kot tudi ključnih rezultatov delovanja (*Slika 1* ter *Slika 2*). Rezultati so posledica dejavnikov, saj sta leva stran modela “dejavniki” in desna stran modela “rezultati” v neposredni vzročno-posledični povezavi. Skupaj tvorita celoto.



Slika 1: Model odličnosti EFQM 2003 (MIRS, 2004, str. 13)

V letu 2009 je model odličnosti doživel spremembe, ki pa niso drastično vplivale na samo strukturo modela. Novi model odličnosti EFQM 2010 ohranja strukturo 5 meril “dejavnikov” in 4 meril “rezultatov”, kot tudi število podmeril (32) in še vedno govorimo o 8 temeljnih odličnosti, ki pa so integrirani v podmerila in RADAR matriko (podrobnosti so opisane v nadaljevanju). Model ostaja generičen in splošen ter uporaben za vse organizacije. Smernice za posamezne sektorje so še v pripravi. Uporabljen je nekoliko poenostavljen jezik.

Če natančno pogledamo posamezna merila novega modela 2010 vidimo, da so spremembe takoj vidne v samih nazivih naslednjih meril: merilo “Politika in strategija” se je spremenilo v merilo “Strategija”, merilo “Procesi” je dobilo poleg še “izdelke in storitve”, “Ključni rezultati delovanja” pa so se preimenovali v “Ključni rezultati”. Inovativnosti in učenju, ki sta v predhodnem modelu zaokroževala model kot gibali razvoja, ki ločita povprečne od najboljših evropskih organizacij na poti k odličnosti, se je pridružila še “ustvarjalnost”.



Slika 2: Novi model odličnosti EFQM 2010 (EFQM 2, 2009)

3. Temelji odličnosti

Evropski model odličnosti EFQM in kasneje tudi Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (model CAF) je nastal na podlagi temeljev odličnosti, ki tudi v novem modelu odličnosti 2010 ostajajo temelj modela. Poleg sprememb v nazivih nekaterih temeljev odličnosti, je novost v tem segmentu tudi v tem, da so po novem bolj integrirana v vseh 9 meril. Primerjavo med posameznimi temelji odličnosti in vsebino, ki jo pokrivajo podrobneje prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Temeljna načela odličnosti (MIRS, 2007, str. 8-9)

Model odličnosti EFQM 2003		Model odličnosti EFQM 2010	
Osredotočenost na odjemalca	Odjemalec je končni razsodnik o kakovosti izdelka in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na trenutne in potencialne potrebe.	Odlične organizacije vedo, da so uporabniki njihov primarni razlog za obstoj in si zato prizadevajo za ustvarjanje vrednosti zanje z razumevanjem in predvidevanjem njihovih potreb in pričakovanj.	Dodana vrednost za uporabnike
Usmerjenost v rezultate	Odličnost je odvisna od uravnoveženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese).	Odlične organizacije izpolnjujejo svoje poslanstvo in delujejo v smeri svoje vizije preko načrtovanja in doseganja rezultatov za zadovoljevanje kratkoročnih in dolgoročnih potreb vseh udeleženih strani in kjer je smiselno, jih tudi	Doseganje uravnoveženih rezultatov

		presegajo.	
Voditeljstvo in stanovitnost namena	V organizaciji vodje s svojim vedanjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost.	Odlične organizacije imajo voditelje, ki imajo vizijo in omogočajo njeno uresničitev s svojim vzorom vrednot in morale.	Vodenje z vizijo, navdihom in poštenostjo
Upravljanje na podlagi procesov in dejstev	Organizacije so uspešnejše, če poznajo in sistematično upravljajo vse med seboj povezane dejavnosti in če odločitve v zvezi s tekočim poslovanjem in načrtovanimi izboljšavami sprejemajo na podlagi zanesljivih podatkov.	Odlične organizacije so uspešne, če so vodene preko strateških procesov z odločanjem na podlagi dejstev za ustvarjanje uravnoveženih in trajnih rezultatov.	Management procesov
Razvoj in vključevanje zaposlenih	Polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščenja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju.	Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo kulturo pooblaščenja, ki spodbuja k doseganju ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.	Doseganje ciljev z zaposlenimi
Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje	Organizacija deluje najbolje, kadar njeno delovanje temelji na upravljanju in izmenjavi znanja v okviru kulture stalnega učenja, inoviranja in izboljševanja.	Odlične organizacije omogočajo povečanje vrednosti in zviševanja ravni izvedbe preko nenehne in sistematične inovativnosti z koriščenjem ustvarjalnosti vseh udeleženih strani.	Razvijanje ustvarjalnosti in inovativnosti
Razvijanje partnerstva	Organizacija deluje uspešnejše, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji.	Odlične organizacije iščejo, razvijajo in združujejo zaupanja vredna partnerstva z različnimi partnerji za zagotovitev obojestranskega uspeha.	Oblikovanje partnerstev
Družbena odgovornost	Organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.	Odlične organizacije vlagajo v kulturo, etiko in jasne vrednote ter najvišje standarde obnašanja; vse to za dosego gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti.	Prevzemanje odgovornosti za stabilno prihodnost

4. Merila modela odličnosti EFQM

Model odličnosti EFQM 2010 ohranja 9 meril in 32 podmeril, kot jih poznamo iz verzije iz leta 2003. Temeljna sprememba je v točkovanju posameznih podmeril, kar je razvidno iz Tabele 2. Prav tako so korenito spremenjene uteži posameznih meril pri končnem izračunu dodelitve točk, saj so ponderji odstranjeni pri vseh merilih z izjemo merila 6 (Rezultati – odjemalci) ter merila 9 (Ključni rezultati), kjer velja ponder 1,5 (glede na dobljene točke pri ocenjevanju poslovanja). Tukaj lahko vidimo nekaj vzporednic z modelom CAF 2006, kjer je možnih 100 točk, ponderjev pa posamezna merila nimajo. V Tabeli 2 prikazujemo primerjavo obeh verzij meril modela EFQM 2003 in modela EFQM 2010 z navedbo posameznih odstotkov teže meril ter opisom.

Tabela 2: Dejavniki in rezultati modela odličnosti EFQM (prirejeno po MIRS, 2007 in EFQM 2, 2009)

MODEL ODLIČNOSTI EFQM 2003	MODEL ODLIČNOSTI EFQM 2010
DEJAVNIKI	
<p style="text-align: center;">VODITELJSTVO (10 %)</p> <p>Kako voditelji razvijajo in spodbujajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, in jih implementirajo z ustreznimi aktivnostmi in vedenjem, ter so osebno vključeni v zagotavljanje razvoja, izvajanja in stalnega izboljševanja sistema upravljanja organizacije.</p>	<p style="text-align: center;">VODITELJSTVO (10 %)</p> <p>Odlične organizacije imajo takšne voditelje, ki oblikujejo in udejanjijo načrtovano prihodnost, delujejo kot zgled vrednot in etike ter navdihujejo zaupanje ves čas. So fleksibilni in omogočajo organizaciji, da predvideva in reagira na primeren način za zagotavljanje trajnega uspeha organizacije.</p>
<p style="text-align: center;">POLITIKA IN STRATEGIJA (8 %)</p> <p>Kako organizacija implementira svoje poslanstvo in vizijo preko jasne strategije, usmerjene na udeležene strani, podprte z ustreznimi politikami, načrti, cilji in procesi.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGIJA (10 %)</p> <p>Odlične organizacije implementirajo svoje poslanstvo in vizijo z razvojem strategije, ki je usmerjena na vse deležnike. Politike, načrti, cilji in procesi se razvijajo in razširjajo zato, da udejanjajo strategijo.</p>
<p style="text-align: center;">ZAPOSLENI (9 %)</p> <p>Kako organizacija upravlja, razvija in sprošča znanje in polni potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in organizacijski ravni, načrtuje aktivnosti z namenom podpore svoji politiki, strategiji in učinkovitemu upravljanju procesov.</p>	<p style="text-align: center;">ZAPOSLENI (10 %)</p> <p>Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in oblikujejo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno doseganje organizacijskih in osebnih ciljev. Razvijajo zmožnosti svojih zaposlenih ter spodbujajo poštenje in enakost. Skrbijo za komunikacijo, nagrajevanje in priznanje, na način, da motivirajo zaposlene, oblikujejo predanost in jim omogočijo, da uporabijo svoje veščine in znanje v dobro organizacije.</p>
<p style="text-align: center;">PARTNERSTVA IN VIRI (9 %)</p> <p>Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire z namenom podpore svoji politiki, strategiji in učinkovitemu upravljanju procesov.</p>	<p style="text-align: center;">PARTNERSTVA IN VIRI (10 %)</p> <p>Odlične organizacije načrtujejo in upravlja zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire z namenom podpore strategiji in politikam ter učinkoviti izvedbi procesov. Zagotavljajo, da organizacija učinkovito upravlja s svojim vplivom na družbo in okolje.</p>
<p style="text-align: center;">PROCESI (14 %)</p> <p>Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v</p>	<p style="text-align: center;">PROCESI, IZDELKI IN STORITVE (10 %)</p> <p>Odlične organizacije oblikujejo, upravlja in izboljšujejo procese, izdelke in storitve, da bi</p>

celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.	ustvarile večjo vrednost za odjemalce in deležnike.
REZULTATI	
REZULTATI – ODJEMALCI (20 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.	REZULTATI – ODJEMALCI (15 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih odjemalcev.
REZULTATI – ZAPOSLENI (9 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojih zaposlenih.	REZULTATI – ZAPOSLENI (10 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih zaposlenih.
REZULTATI – DRUŽBA (6 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do lokalne in mednarodne skupnosti (kot je primerno).	REZULTATI – DRUŽBA (10 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih zunanjih deležnikov.
KLJUČNI REZULTATI DELOVANJA (15 %) Kaj organizacija dosega v razmerju do svojega načrtovanega poslovanja.	KLJUČNI REZULTATI (15 %) Odlične organizacije razvijajo in določijo niz ključnih finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti in z njimi povezanih rezultatov za določitev uspešnega uvajanja strategije in podpiranje politik, ki temelji na potrebah in pričakovanih ključnih deležnikov.

5. RADAR matrika

Evropski model odličnosti EFQM sodi med t. i. holistične pristope, kjer je organizacija analizirana in spodbujena k izboljšavam na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za sistematično vzročno-posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja, da bi dosegla zastavljene cilje, ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski model odličnosti EFQM za razliko od ostalih pristopov omogoča predvsem vzpostavitev celovitega sistema merjenja in stalnega izboljševanja vseh ključnih področij in segmentov delovanja organizacije. Organizacijam v globalnem svetu tako omogoča vzpostavitev celovitega sistema merjenja napredka v delovanju preko metodologije RADAR matrike (od 0 do 1000 točk). Preko modela odličnosti ter ocenjevanja je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking) medorganizacijsko učenje ter prenos dobrih praks tako v zasebnem kot javnem sektorju (Skubic in Kern Pipan, 2005, str. 58). 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 bo v celoti zajela vsa področja in ravni delovanja.

Ocenjevati in pregledovati pristope s spremljanjem in analizo doseženih rezultatov ter stalnim učenjem. Na koncu pa mora še prepoznavati, prednostno razvrščati, načrtovati in po potrebi izvajati izboljšave (MIRS, 2007, str. 27). Model odličnosti EFQM 2010 je uvedel nekaj sprememb tudi v okviru RADAR matrike in njenih sestavnih delov, kot prikazuje Tabela 3:

Tabela 3: Elementi matrike RADAR obeh verzij modelov EFQM (*prirejeno po EFQM 1, 2005 ter EFQM 2, 2009, 22*)

Model EFQM 2003	Model EFQM 2010
Results - rezultati	Required Results -Zahtevani Rezultati
Approach – pristop	Plan and Develop Approaches - Načrtuj in razvijaj pristope
Deployment – razširjenost pristopa	Deploy Approaches - Razširi pristope
Assessment and Review – ocenjevanje in pregled	Assess and Refine (Approaches and Deployment) - Oceni in izboljšaj (pristope in razširjenost)

Iz Tabele 3 je razvidno, da je RADAR matrika v modelu EFQM 2010 nekoliko dopolnjena v smeri večjega poudarka razširjanja in načrtovanja pristopov. Vidimo, da nov model ne prinaša večjih vsebinskih sprememb na tem področju.

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

- V fazi P – "Načrtuj" – preverimo, ali so pristopi, ki jih uporabljamo, trdno zasnovani, osredotočeni na potrebe vseh udeleženih strani ter povezani z ostalimi primernimi pristopi.
- V fazi D – "Stori" – preverimo, ali so pristopi vpeljeni sistematično v vseh potencialnih področjih širom po organizaciji v polni meri. Preverimo, ali obstajajo ustrezna orodja v pomoč preverjanju učinkovitosti ter načrtovanih koristi vpeljanih pristopov.
- V fazah C – "Preveri" in A – "Ukrepij" – preverimo, ali je učinkovitost pristopov ter njihova razširjenost redno merjena, 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 merjenj delovanja (EFQM, 2000).

Zaključek

Če povzamemo ključne spremembe, ki smo jih doživeli s prihodom novega modela odličnosti EFQM 2010, lahko ugotovimo, da model odličnosti EFQM tudi v verziji 2010 v svojem bistvu ostaja enak modelu odličnosti EFQM 2003. Ugotavljamo, da število meril, podmeril in temeljev odličnosti ostaja nespremenjeno. Nekoliko poenostavljena je terminologija ter posamezni opisi znotraj podmeril, ki podrobneje usmerjajo ocenjevalce, so bolj osredotočeni na to, kar odlične organizacije počnejo v praksi.

Poleg tega se je nekoliko spremenilo točkovanje in uteži v smeri poenostavitve, vsi dejavniki imajo težo v višini 10%, le rezultati odjemalcev in ključni rezultati imajo težo v višini 15%.

Avtorji novega modela so rezultate še bolj usmerili na ključne rezultate za doseg vizije in strategije organizacije. Še bolj je poudarjena kreativnost in inovativnost, družbena odgovornost organizacije in management tveganj. Večji poudarek pa model daje etičnosti in skrbi za varstvo okolja. Odziv na posledice svetovne gospodarske krize so spremembe v modelu, ki dajejo večji poudarek spodbujanju kreativnosti in inovativnosti ter izboljššanemu managementu tveganj.

Literatura

EFQM 1, European Foundation for Quality Management, www.efqm.org, dobljeno maja 2005.

EFQM 2, EFQM Excellence Model, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, Belgija, 2009.
Kern Pipan, K., Krebs, A., Leon, L., Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost: državna nagrada za kakovost, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2006.

MIRS, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Model odličnosti EFQM, Ljubljana, 2007.

MJU, Ministrstvo za javno upravo, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju CAF 2006, ISBN 978-961-91580-9-8, Ljubljana, Slovenija, 2007.

Skubic, I., Kern Pipan, K., Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost, 17. Forum odličnosti in mojstrstva, Zbornik prispevkov, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec, 2005.