

## Slovenska nagrada za kakovost (PRSPO) in izbrani primeri evropskih (nacionalnih) nagrad za kakovost

Loredana Leon, mag. Karmen Kern Pipan

Urad RS za meroslovje (MIRS), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo,  
Tržaška 21, 1000 Ljubljana, Slovenija

[loredana.leon@gov.si](mailto:loredana.leon@gov.si), [karmen.kern-pipan@mirs.si](mailto:karmen.kern-pipan@mirs.si)

### Povzetek

*Organizacije preko samoocenjevanja pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja. Najboljše evropske organizacije se na teh področjih primerjajo preko EFQM nagrade odličnosti (EEA)<sup>1</sup> od leta 1992 na osnovi meril modela odličnosti EFQM. V Sloveniji Urad RS za meroslovje od leta 1996 koordinira nacionalno nagrado za kakovost Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO), razvoj odličnosti v slovenskih organizacijah pa spodbuja tudi preko t.i. pilotnih projektov. Primerjalni podatki izbranih primerov Baskije, Madžarske in EQA nam pokažejo kateri sektorji so v okviru prijaviteljev ter ocenjevalcev PRSPO v Sloveniji slabše ali povsem nezastopani (npr. javno šolstvo in zdravstvo). Primerjava rezultatov z evropske nagrade za kakovost nam pokaže, da so rezultati, ki jih slovenske organizacije dosegajo v okviru PRSPO v povprečju 100 – 150 točk nižji od evropskih povprečij.*

*Ključne besede: poslovna odličnost, kakovost, EFQM, CAF, Priznanje RS za poslovno odličnosti, PRSPO, model odličnosti, EQA, EFQM nagrada odličnosti, EEA, nacionalne nagrade za kakovost, ocenjevanje, dobre prakse, benchmarking, stalne, izboljšave, inovativnost*

### Abstract

Organizations by using self-assessment earn strong tool for additional reinforcement of process for permanent learning, improvements and for innovative thinking. The best of European organizations are compared on EFQM Excellence Award (EEA) from the year 1992 on the bases of EFQM excellence model. In Slovenia, Metrology Institute of Republic of Slovenia co-ordinates national quality award, called Slovenian Business Excellence Prize (PRSPO). Development of excellence in Slovenian organizations is stimulated also by so-called pilot projects. In comparison with other countries some in Slovenia are lowly represented or even not represented (e.g. public education and health care). Comparison of results in European quality award shows us that results of Slovene organizations, achieved on PRSPO, are in average from 100 to 150 points lower than European averages.

---

<sup>1</sup> EEA- EFQM Excellence Award v Bruslju (do leta 2005 European Quality Award). Zaradi lažje sledljivosti podatkov v grafih in tabelah v članku navajamo prvotni naziv nagrade - Evropska nagrada za kakovost (EQA).

*Keywords: business excellence, quality, EFQM, CAF, The RS Business Excellence Prize, model of excellence, EQM, EFQM Excellence Award, EEA, assessment, good practices, benchmarking, permanent improvements, inventiveness.*

## **1. Evropski model odličnosti in nagrade za kakovost**

Modeli odličnosti predstavljajo širši ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij. Predstavlja nadgradnjo sistemom vodenja kakovosti ISO 9001, kar je mogoče razbrati iz posameznih meril po katerih se ocenjuje tudi procesni pristop. Evropski model odličnosti EFQM<sup>2</sup> sodi med celovita orodja managementa, kjer je organizacija analizirana na vseh področjih svojega delovanja, upošteva cilje (rezultate) in vire (dejavnike). Pri doseganju trajne odličnosti gre za vzročno posledično povezavo med pristopi, ki jih organizacija uporablja za doseganje postavljenih ciljev ter dejansko doseženimi rezultati. Evropski model odličnosti omogoča vzpostavitev zaokroženega sistema merjenja napredka v delovanju vseh ključnih področij delovanja organizacije preko metodologije RADAR matrike (od 0 do 1000 točk). Izpostaviti je potrebno, da je omogočena tudi primerjava z najboljšimi organizacijami (ang. benchmarking), med-organizacijsko učenje ter prenos dobrih praks ne glede na tip in velikost organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju. Vzpostavljenih je preko 26 nacionalnih in regionalnih nagrad za kakovost v Evropi.

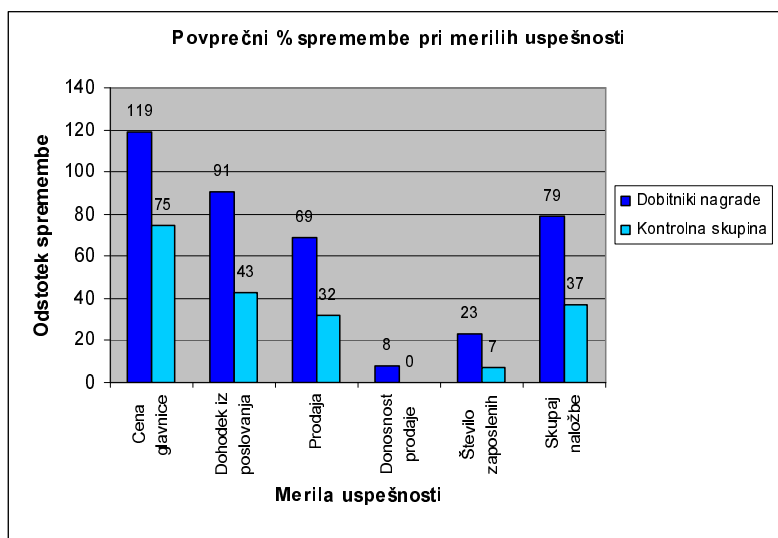
### **1.1. Model odličnosti EFQM, zmagovalci nagrad za kakovost in vpliv na finančno uspešnost organizacije**

Vprašanje, ki se verjetno najpogosteje postavlja v zvezi s sprejemanjem modela je, kako boste vedeli, da učinkuje. Enega od najprepričljivejših odgovorov na to vprašanje je dala obširna raziskava, ki sta jo leta 2000 izvedla dr. Vinod Singhal z Georgia Institute of Technology in dr. Kevin Hendricks z University of Western Ontario v ZDA.<sup>3</sup> Raziskava, ki jo je objavil EFQM, je pri več kot 600 dobitnikih nagrade za kakovost pokazala, da so vsi po vrsti dosegali pomembno izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja. Primerjala sta finančno uspešnost približno 600 dobitnikov nagrade za kakovost s kontrolnim vzorcem podobno velikih podjetij z enakim področjem delovanja. Obe skupini sta zasledovala pet let, in to eno leto, preden so dobitniki nagrade dobili svojo prvo nagrado, ter štiri leta po tem. Uspeh dobitnikov nagrade je bil v več merilih finančne uspešnosti v povprečju znatno večji kot pri kontrolni skupini (Slika 1). (Model odličnosti, 2004.)

---

<sup>2</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>3</sup> Več o tem je dostopno na spletnih straneh MIRS [www.mirs.si](http://www.mirs.si) in EFQM [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

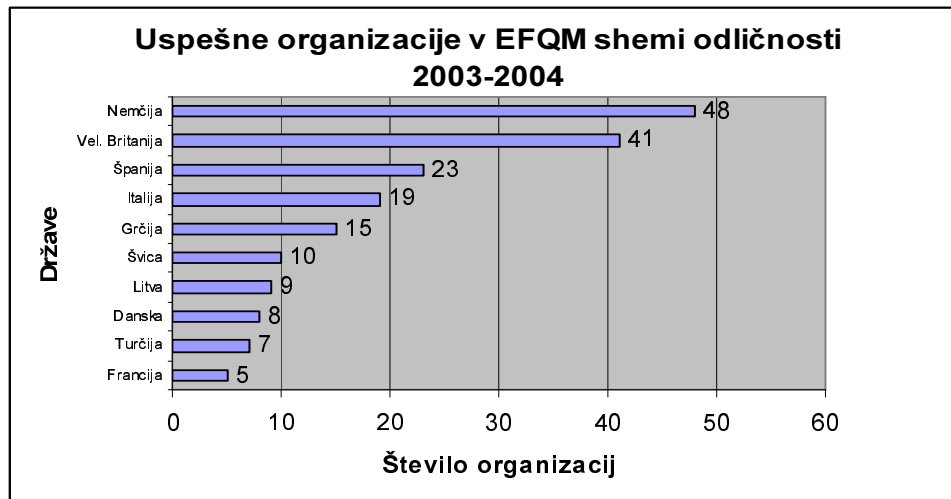


Slika 1: Povprečni odstotek spremembe pri merilih uspešnosti (Model odličnosti, 2004.)

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

## 1.2. Shema ravni odličnosti pri EFQM

EFQM je letu 2001 uveljavil shemo, imenovano ravni odličnosti »Levels of Excellence«. Doslej je podeljenih preko 388 certifikatov v tej shemi, od tega 313 »Zavezani k odličnosti« (začetek uvajanja odličnosti) in 75 certifikatov »Priznanj za odličnost« (nad 400 točk od 1000). (The European Leadership..., 2004). Evropske države s 5 ali več podeljenimi certifikati ravni odličnosti v letih 2003 – 2004 so prikazane na Sliki 2. Opazimo, da močno prednjačita Nemčija (48) ter Velika Britanija (41), sledijo Španija (23) itd. Ostalih evropskih držav, ki so zastopane le z do petimi organizacijami grafično nismo ponazorili, med njimi se nahajata tudi Madžarska in Slovenija (2). (Skubic in Kern Pipan, 2005)



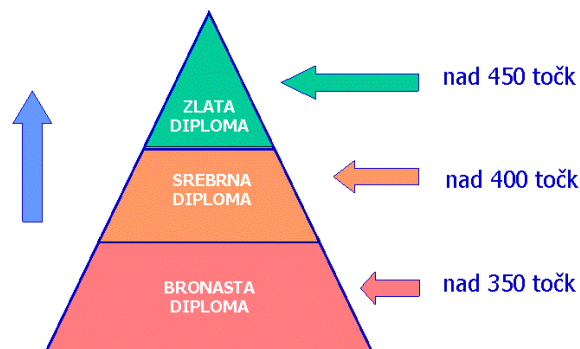
Slika 2: Uspešne organizacije v shemi ravni odličnosti EFQM 2003-2004

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

- Hermes Softlab Ljubljana, finalist pri EQA 1998, (zmagovalec PRSPO 1998, kategorija majhnih in srednjih podjetij),
- Trimo Trebnje, certifikat EFQM »Priznanje za odličnost« (doseženih 501 – 550 točk) 2004, (zmagovalec PRSPO 2002, kategorija velikih podjetij – izdelki),
- Luka Koper, certifikat EFQM »Priznanje za odličnost« (doseženih 601- 650 točk) 2005, (zmagovalec PRSPO 2002, kategorija velika podjetja - storitve).

### 1.3. PRSPO shema ravni odličnosti

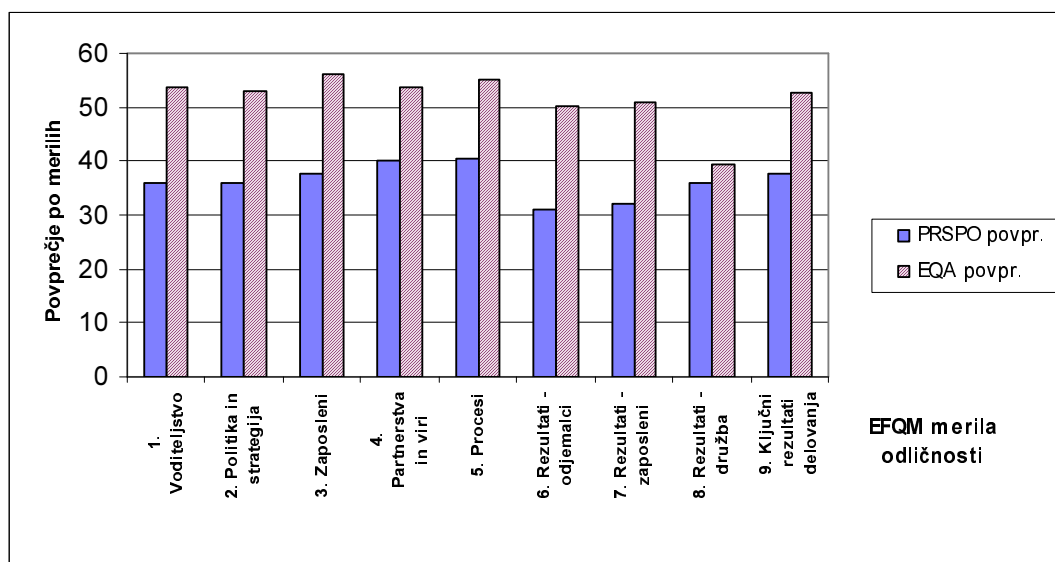
V letu 2005 smo tudi v Sloveniji skladno z evropsko prakso prvič uvedli ravni odličnosti, kot je prikazano na Sliki 3. S tem želimo prijavljene organizacije vzpodbuditi k vztrajanju na poti doseganja vedno boljših rezultatov kot tudi pritegniti ostale, da se pridružijo in sodelujejo. To so diplome za doseganje posameznih stopenj odličnosti. Bronaste diplome (za doseženo število točk med 350 in 400) so v letu 2005 prejele naslednje organizacije: SCT d.d. iz Ljubljane, Esotech d.d. iz Velenja in Splošna bolnišnica Novo mesto. Srebrno diplomu (za doseženo število točk med 400 in 450) je prejela organizacija Radenska–Zdravilišče Radenci d.o.o. iz Radencev in zlato diplomu (za doseženo število točk nad 450) je prejel Poslovni sistem Mercator d.d. iz Ljubljane.



Slika 3: PRSPO shema ravni odličnosti

## 2. Primerjava rezultatov EQA in PRSPO (2002-2004)

Primerjava povprečnih rezultatov evropske nagrade za kakovost (EQA) ter slovenske nagrade za kakovost – Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) v obdobju od leta 2002 do 2004 po vseh merilih nam pokaže, da ocene po merilih v Sloveniji v povprečju zaostajajo za 52 točk (na Sliki 4). Vidimo, da so doseženi nivoji pri Vodenju ter Politiki in strategiji pri PRSPO za dobrih 17 točk v povprečju kot na EQA v tem obdobju. Partnerstva in viri, Procesi ter Ključni rezultati delovanja pa PRSPO od EQA zaostajajo za dobrih 15 točk v povprečju. Največje razhajanje je tako videti pri »Rezultati-zaposleni«. in »Rezultati-odjemalci«, kjer ta razlika med PRSPO in EQA znaša v povprečju kar 19 točk. Zanimivo pa je, da so pri »Rezultatih – družba« prijavitelji EQA (dobrih 39 točk) in PRSPO (dobrih 36 točk) dosegli približno enako raven ocen.



Slika 4: Primerjava povprečnih rezultatov po merilih EQA in PRSPO v letih 2002-2004

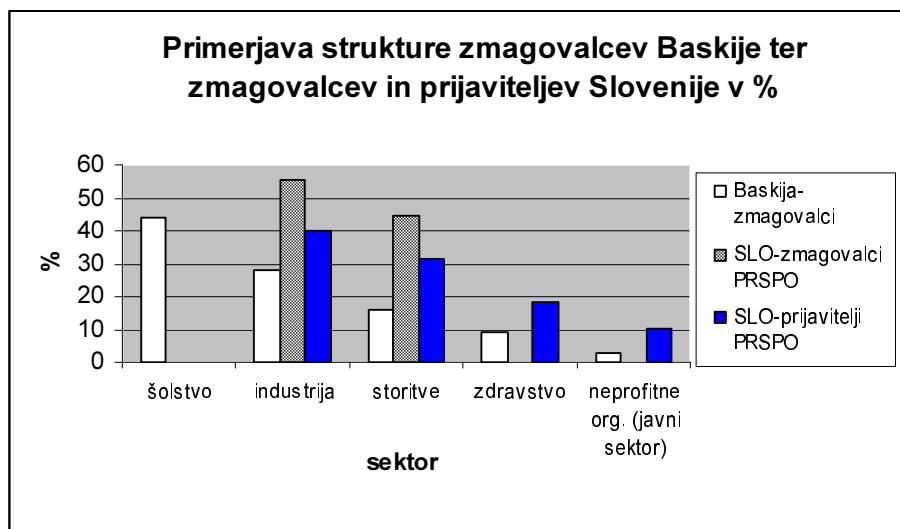
## 3. Izbrani primeri nacionalnih/regionalnih nagrad v Evropi

### 3.1. Primer Baskije

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

Primerjava rezultatov vseh ocenjevanj v Baskiji in Sloveniji do leta 2004 na Sliki 5 pokaže, da je bilo v Baskiji 44% zmagovalcev iz šolstva, 28% iz industrije, 16% iz storitev, 9% iz zdravstva ter 3% iz neprofitnih organizacij. Struktura zmagovalcev PRSPO obsega: 56% v industriji ter 44% v storitvah. Primerjava z vsemi prijavitelji PRSPO pokaže, da se v sistem PRSPO ne vključuje sektor (javnega) šolstva (0%), nahaja se 40% iz industrije, 32% iz storitev, 18% iz zdravstva ter 10% iz javnega sektorja. Upoštevanje vseh ocenjevanj

izvedenih v PRSPO pokaže na postopni razvoj odličnosti v zdravstvu ter javnem sektorju v Sloveniji.



Slika 5: Zmagovalci v Baskiji ter zmagovalci in prijavitelji v Sloveniji v %

Pomemben podatek je tudi, da Fundacija Euskalit združuje preko 930 ocenjevalcev (v okviru EQA sodeluje 230 ocenjevalcev<sup>4</sup>, na Madžarskem 35, v PRSPO 90 ocenjevalcev). V prihodnje je v Sloveniji potrebno razmisliti, ne le kako okrepiti uporabo modela odličnosti s samoocenjevanjem in povečati število prijaviteljev, temveč tudi skupino ocenjevalcev s predstavniki podhranjenih področij (predvsem šolstvo in zdravstvo). (Skubic in Kern Pipan, 2005) Potrebno je pristopiti na sistematičen način s podporo resornih ministrstev in tako pospešiti razvoj odličnosti na teh področjih po vzoru npr. dobre prakse pilotnega projekta iz javne uprave, kjer znaša delež ocenjevalcev PRSPO že 10%.

### 3.2. Primer Madžarske

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

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

<sup>4</sup> Od tega prihaja 7 ocenjevalcev EQA iz Slovenije.

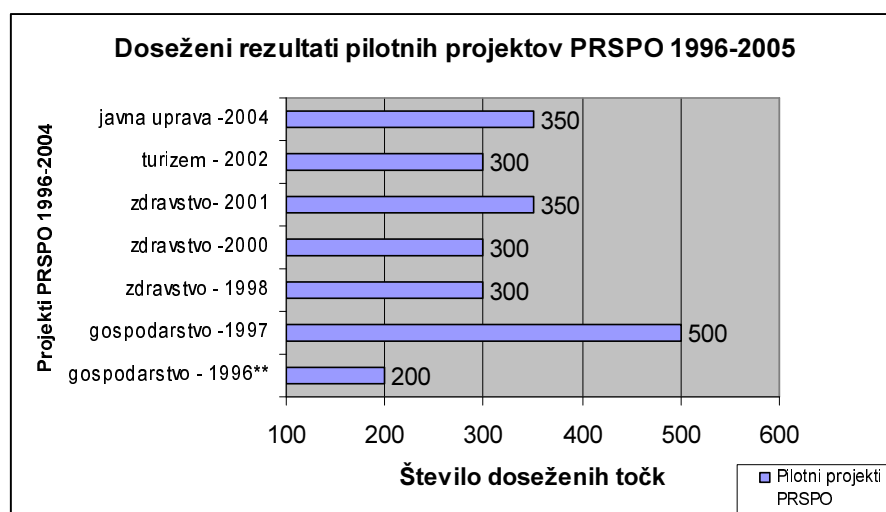
Sloveniji v tem obdobju preko 370 in na evropski nagradi za kakovost (EQA) preko 500 točk).

V okviru evropske nagrade za kakovost se je na nivo finalistov, dobitnikov priznanja ter evropske nagrade od leta 1997 uvrstilo precejšnje število organizacij iz Madžarske.

#### 4. Pilotni projekti PRSPO - prenos znanja in najboljših praks

V letu 2004 sta Urad za meroslovje in Direktorat za javno upravo (zdaj Ministrstvo za javno upravo) začela s pripravami na uvajanja modela odličnosti EFQM v javno upravo skladno s »Strategijo nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003–2005« ter revidirano »Politiko kakovosti slovenske javne uprave«.

Od leta 1996 je bilo uspešno organiziranih sedem pilotnih projektov PRSPO s strani Urada RS za meroslovje v sodelovanju in ob podpori pristojnih ministrstev (zdravstvo, turizem, Slovenska turistična organizacija) kot je prikazano na Sliki 6. Najboljše organizacije s posameznega področja so v prvem ocenjevanju dosegale do 300 točk. Ob tem lahko opazimo, da je rezultat znotraj 301-350 točk, ki je bil dosežen znotraj prvega pilotnega projekta v javni upravi, za rang 50 točk višji kot ob primerljivih prvič organiziranih pilotnih projektih (zdravstvo, turizem). Pri tem je potrebno poudariti predhoden sistematičen trud posameznih organizacij preko vpeljave s standardov ISO ter medsebojno usklajeno delo omenjenih uradov na nacionalni ravni, predvsem v povezavi z modelom CAF. (povzeto po Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P., S projektom CAF... 2005)



Slika 6: Prikaz rezultatov v pilotnih projektih PRSPO<sup>5</sup>

<sup>5</sup> \*\* v prvem pilotnem projektu v letu 1996 za gospodarstvo -ocenjevanje po merilih rezultatov: od 6 do 9

## 5. Zaključek

Raziskave opravljene na tem področju pri dobitnikih nagrad za kakovost so pokazale nedvomno pozitiven vpliv uporabe principov odličnosti je tako v ZDA kot v Evropi na izboljšane finančne rezultate (dvig cene delnic, dobička, prodaje, rasti premoženja, ipd).

V Sloveniji v povprečju zaostajamo za evropskimi rezultati za dobrih 150 točk in tako komaj dosegamo raven evropskih certifikatov »Priznanj za odličnost« (400 točk) z izjemo nekaj vidnejših dosežkov nekaterih organizacij (kot npr. Hermes Softlab, Trimco, Luka Koper). V okviru ocenjevanja PRSPO tudi najboljše organizacije ne dosegajo rezultatov nad 550 točk. Na evropski nagradi 550 točk predstavlja prag za finaliste, najboljše organizacije pa presegajo tudi 700 točk (od 1000 možnih).

Glavni cilj tako evropske kot ostalih nacionalnih nagrad za kakovost, tudi slovenske – PRSPO, je dvig učinkovitosti in uspešnosti, spodbujanje nenehnega izboljševanja organizacij, ki uporabljajo model odličnosti EFQM in se prijavljajo za nagrado in ne podeljevanje nagrad.

Pilotni projekti PRSPO, ki so namenjeni spodbujanju konkurenčnosti, razvoja, inovativnosti ter prenosu najboljših praks in spodbujajo stalne izboljšave po tistih področjih, kjer ti principi še niso ustrezno razviti. V prihodnje je na podlagi dobre prakse 1. pilotnega projekta PRSPO v javni upravi, ki se je zaključil maja 2005, potrebno razmišljati o sistematičnem pristopu na področju šolstva in zdravstva. Pot od uvajanja ISO standardov kakovosti v upravne organe, nadaljevanja z uporabo evropskega modela CAF (enostavnejši model poslovne odličnosti za javni sektor) do modela odličnosti EFQM se je pokazala kot prava, saj pomeni postopen razvoj za dvig uspešnosti in učinkovitosti za skupni cilj – nenehne izboljšave.

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

### LITERATURA:

- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P.: Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, Ministrstvo RS za notranje zadeve, Ljubljana, 2004.
- Kern Pipan, K., Leon, L.: Rezultati uvajanja modela odličnosti EFQM v Sloveniji v primerjavi z Evropo, zbornik prispevkov na konferenci Management, Knowledge and EU, Moderna organizacija, Fakulteta za organizacijo, Kranj, 2004.
- Kern Pipan, K., Leon, L., Kovač, P.: Procesne spremembe slovenske javne uprave, Slovenska uprava, Ministrstvo RS za notranje zadeve, Ljubljana, 2004
- Skubic, I., Kern Pipan, K., Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost in evropska nagrada za kakovost, Zbornik prispevkov, 17. Forum odličnosti in mojstrstva, Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, Otočec, 2005.



- Kern Pipan, K., Leon, L., Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta Priznanja RS za poslovno odličnost (PRSPO) v javni upravi 2004, Zbornik prispevkov, XII. Dnevi slovenske uprave 2005, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Portorož, september 2005.
- Kern Pipan, K., Leon, L., Lesar, N., Primerjava slovenske nagrade za kakovost (PRSPO) in izbranih evropskih primerov, Zbornik referatov 13. letne konference Slovenskega združenja za kakovost (SZK), Portorož, november 2005.

#### **DRUGI VIRI:**

- The European Leadership Challenge, Recognition Book, EFQM Forum 2005 Cardiff Wales, Brussels, Belgija, 2005,
- Self-Assessment Training Modules, EFQM, Bruselj, Belgija, 2003.
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.mirs.si>
- <http://www.mju.gov.si/>