mag. Karmen Kern Pipan, Loredana Leon, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje (MIRS) B1-11

Pristopi za doseganje odličnosti - modela EFQM, CAF ter pilotni projekti prspo

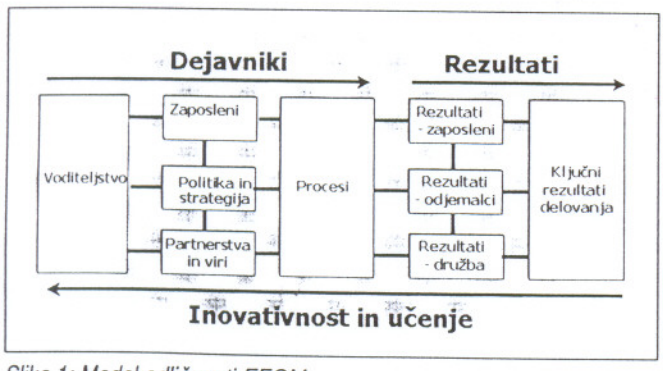
Uvod

Uveljavljenih je več pristopov pri vodenju sistema kakovosti, spodbujanja inovativnosti ter uvajanja stalnih izboljšav v svetu. Uspešno vodenje zahteva dobro poznavanje in primerno uporabljanje obstoječih virov in pogojev v kombinaciji z iskanjem novih poti, znanja in izkušenj. Model odličnosti EFQM temelji na predpostavki, da je mogoče doseči odlične rezultate delovanja, odjemalcev, zaposlenih ter družbe preko voditeljstva kot gonila uspešne politike in strategije, kot tudi zaposlenih, partnerstev, virov in procesov. S samoocenjevanjem organizacija pridobi vpogled vase, opredelitev prednosti in področij za izboljšave, možnost objektivnega merjenja dejanskega stanja urejenosti delovanja (s pripisom ustreznih ocen, ki po modelu odličnosti EFQM sledijo iz ocenjevanja) ter primerjavo z ostalimi organizacijami, ki uporabljajo model. Najboljše evropske organizacije se na teh področjih primerjajo preko evropske nagrade za kakovost[1] od leta 1992. V Sloveniji je model udejanjen preko 'Priznanja RS za poslovno odličnost' (v nadaljevanju PRSPO) kot najvišje državne nagrade za kakovost, ki ga od leta 1998 vodi Urad RS za meroslovje pri Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport.

1. Model odličnosti EFQM

Neprofitno fundacijo European Foundation for Quality Management (EFQM) je leta 1988 ustanovilo 14 vodilnih evropskih podjetij na podlagi ideje o celovitem upravljanju kakovosti (Total Quality Management). Model odličnosti (The EFQM Excellence Model®) je bil razvit kot ocenjevalni okvir za analizo poslovne odličnosti organizacij in za temelj meril v okviru evropske nagrade kakovosti v Bruslju (European Quality Award). Model je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor v letu 1999, v letu 2003 pa je sledila prilagoditev modela za področje izobraževanja kot npr. merila za visoko šolstvo.

Model odličnosti EFQM je splošen in neobvezujoč okvir, ki temelji na devetih merilih. Pet od teh meril je t. i. "dejavnikov", štiri pa so "rezultati". Devet okvirčkov v sestavi modela nakazuje glavne vidike, ki jih je treba obravnavati pri analizi vsake organizacije. Model EFQM temelji na naslednji predpostavki: odlični rezultati pri "delovanju", "odjemalcih", "zaposlenih" in "družbi" se dosegajo z "voditeljstvom", ki je gonilo "politike in strategije", "zaposlenih", "partnerstev in virov" ter "procesov".



Slika 1: Model odličnosti EFQM

2. Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju (CAF)

Model CAF je nastal kot odziv na potrebe organizacij javnega sektorja, ki so želele oblikovati sebi prirejen model, ki upošteva posebnosti dela v tem sektorju (vezanost na politiko, servisna dejavnost, usmerjenost k odjemalcem, nefinančni rezultati dela). Zato je skupina strokovnjakov iz uprav držav članic EU in predstavnikov Visoke šole za upravo iz Speyerja ter Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA) iz Maastrichta v letih 1998-2000 razvila skupni ocenjevalni okvir, model CAF. Ta temelji na modelu odličnosti EFQM, pri čemer upošteva zlasti vpliv politike na strokovno delo v upravi, procesni način dela, usmerjenost k uporabnikom in nefinančne rezultate uspešnosti delovanja. Gre za vprašalnik za samoocenjevanje s 27 podrobnimi vprašanji o organizaciji, ki so povezana v devet osnovnih meril. Skozi vsa ta vprašanja in merila se zaobjame trenutno uspešnost organizacije na vseh poljih njenega delovanja, kar pomeni osnovo za oblikovanje akcijskega načrta izboljšav.

Model CAF je v dveh letih uporabilo okoli 400 organizacij, med njimi dobra tretjina organov javne uprave, zato je bila oktobra 2002 predstavljena izboljšana različica vprašalnika. Danes je v bazi podatkov Evropskega inštituta za javno upravo približno 200 organizacij javne uprave, od tega 11 slovenskih; skupno je uporabnikov na evropski ravni okoli 500 (največ iz Belgije, Avstrije, Nemčije, Italije itd.), v Sloveniji pa skoraj 30.[1].

Z uporabo obeh modelov odličnosti (CAF ali EFQM) je organizacija pridobila močno orodje za začetek procesa stalnega izboljševanja. Samoocenjevanje tako omogoča oz. zagotavlja:

- ocenjevanje, ki temelji na dokazih,
- doseganje konsistentnosti usmeritve in soglasja glede tega, kaj je treba storiti za izboljšanje organizacije,
- ocenjevanje po postavljenih merilih, ki so širše sprejeta v Evropi,
- da s periodičnim samoocenjevanjem merimo, kako smo sčasoma napredovali,
- povezavo med cilji in podpornimi strategijami ter procesi,
- osredotočenost dejavnosti izboljševanja na tista področja, kjer je najbolj potrebno,
- napredovanje in izmenjavo dobre prakse med različnimi področji organizacije ter z drugimi organizacijami,
- ustvarjanje navdušenja med zaposlenimi z njihovim vključevanjem v proces izboljševanja,

- priložnosti za prepoznavanje napredka in izjemnih dosežkov,
- vgrajevanje raznih pobud kakovosti v običajno poslovanje.

Model CAF je v primerjavi s popolnoma razvitim modelom celovitega upravljanja kakovosti (TQM) "enostaven" model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. modela Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti. [2]

3. Pilotni projekti uvajanja modela odličnosti EFQM

Urad RS za meroslovje že sedmo leto zelo uspešno spodbuja uvajanje evropskega modela odličnosti EFQM, poleg rednih postopkov za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, tudi preko t.i. pilotnih projektov. Osnovni namen uvajanja pilotnih projektov je učenje, samoocenjevanje, inoviranje z namenom uvajanja stalnih izboljšav kot pristop za doseganje odličnosti ter dviga konkurenčnosti v slovenskih organizacijah v primerjavi z Evropo.

V obdobju 1996-2004 je bilo skupno izvedenih sedem pilotnih projektov (od tega štiri na področju javnega sektorja). Pilotni projekt na področju turizma je bil izveden v sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost (SFPO) in Slovensko turistično organizacijo (STO).

In v čem je prednost pilotnih projektov? Prednost je predvsem v popolnoma enakem načinu priprave samoocenitvene vloge za sodelovanje v projektu ter izvajanju popolnoma enakih postopkov ocenjevanja, kot se izvajajo v postopkih za nagrado (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost), ki rezultirajo v končnem poročilu za organizacijo, ki sodeluje v takšnem projektu. To pomeni, da organizacija brez tveganja, da bi bila ocenjena slabše kot druge organizacije-konkurentke (v primeru kandidature za nagrado), ki se uvrstijo v finalni izbor za nagrado, pridobi neodvisno oceno strokovnjakov-ocenjevalcev v obliki pisnega poročila z navedbo prednostnih in neprednostnih področij ter ocene po posameznih merilih ocenjevanja in skupno. Vse to organizaciji daje koristne informacije za nadaljnje ukrepanje v smeri izboljšav. Več o pilotnih projektih lahko preberete na naši spletni strani http://www.mirs.si/PRSPO/prspo.htm

Pilotni projekt za javno upravo

V prvi polovici leta smo v sodelovanju z Direktoratom za javno upravo v okviru Ministrstva za notranje zadeve zaorali ledino uvajanja modela odličnosti EFQM v javno upravo. V sodelovanju s Slovensko fundacijo za poslovno odličnost (SFPO) in Direktoratom za javno upravo smo uspešno izvedli prve priprave (predvsem izobraževanja) za izvedbo pilotnega projekta, ki se je začel v septembru 2004 in se bo zaključil predvidoma marca 2005.

Leto	*Področje*	*Št. organizacij*
1996	Zasebni sektor (gospodarstvo)	*7*
1997	Zasebni sektor (gospodarstvo)	*12*
1999	Javni sektor (zdravstvo)	*8*
2000	Javni sektor (zdravstvo)	*10*
2001	Javni sektor (zdravstvo)	*10*
2002	Zasebni sektor (turizem)	*5*
2004	Javni sektor (javna uprava)	*Projekt še ni zaključen*

Slika 2: Seznam pilotnih projektov v obdobju 1996-2004

Ocenjujemo, da bodo rezultati projekta spodbudni, saj predstavlja nadaljevanje in hkrati nadgradnjo uvajanju sistemov kakovosti po ISO standardih ter samoocenjevanja po že omenjenem CAF modelu.

4. Temelji odličnosti

Organizacija, ki želi biti uspešna, mora velikost, strukturo in zrelost prilagoditi ustreznemu sistemu upravljanja. Model EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč so prišle na poti k odličnosti; pomaga jim razumeti, kje so vrzeli, in jim nakaže rešitve. Temeljna načela, ki jih model podpira:

- **osredotočenost na odjemalca;** odjemalec je končni razsodnik o kakovosti proizvoda in storitve; zvestobo odjemalcev ter ohranjanje in povečanje tržnega deleža pa je mogoče v največji meri doseči z jasno osredotočenostjo na potrebe trenutnih in potencialnih odjemalcev;
- **usmerjenost v rezultate;** odličnost je odvisna od uravnoteženja in zadovoljevanja potreb vseh udeleženih strani (sem sodijo zaposleni, odjemalci, dobavitelji in družba na splošno, pa tudi tisti, ki imajo v organizaciji finančne interese);
- **voditeljstvo in stanovitnost namena;** v organizaciji vodje s svojim vedênjem ustvarjajo jasnost in enotnost namena v mejah organizacije ter okolje, v katerem lahko organizacija in njeni zaposleni izkazujejo svojo odličnost;
- **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, med katere sodijo tudi mnenja vseh udeleženih strani;
- **razvoj in vključevanje zaposlenih;** polni potencial zaposlenih v organizaciji se najbolje sprošča na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja ter pooblaščanja, ki vsakogar spodbuja k vključevanju;
- **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;
- **razvijanje partnerstva;** organizacija deluje uspešneje, kadar je njen odnos s partnerji vzajemno koristen in temelji na zaupanju, izmenjavi znanja in integraciji;
- **družbena odgovornost;** organizacija svojim dolgoročnim interesom in interesom svojih zaposlenih najbolje služi, če ravna etično ter presega pričakovanja in pravila najširše družbe.[3]

5. Odličnost na področju javnega sektorja - evropski primeri v izobraževanju

Model odličnosti EFQM je bil prvotno uporabljan v zasebnem sektorju, pozitivni učinki so se prenašali tudi v javni sektor, kar je vodilo k izdaji meril za javni sektor v letu 1999, v letu 2003 je npr. sledila prilagoditev modela posebej tudi področje visokega šolstva. Ena ključnih ovir, še posebej v akademskem okolju, v uvajanju

konceptov odličnosti je bila množica definicij za razlago pojma "odličnost" in nedoločenost odnosa med odličnostjo in kvaliteto. Zato je nujna razjasnitev pojmov, razumevanje in presoja potreb po odličnosti v okviru trenutne situacije v inštituciji.

Posledično je širitev uporabe modela vodila tudi v razširitev nagrajevanja posebej za področje javnega sektorja (the Public Sector Award), za področje majhnih organizacij (the SME Award) in za področje opreacijskih enot (the Award for Operational Units). V področje javnega sektorja spadajo tudi izobraževalne inštitucije in organizacije, vendar so redke, ki jim je uspelo pridobiti prestižno nagrado odličnosti. Med njimi najdemo izjemno uspešne:

- Foxdenton School and Integrated Nursery UK Quality Award Winner 1999 in European Quality Prize, Winner 2000
- Faculty of Engineering, Marmara University, Turkey. Finalist in 2000 European Quality Award
- St Mary's College, Londonderry. European Quality Award 2001
- Runshaw FE College. UK Quality Award, 2002
- Inland Revenue, Cumbernauld. European Quality Award, 2000
- Dell Primary School. UK Quality Award, 1997

V Veliki Britaniji in na Severnem Irskem model odličnosti kot orodje za nenehno izboljševanje uporablja okrog 3.000 (predvsem) srednjih šol. Najboljše šole dosegajo med 550 in 600 točk (od 1000 možnih).

Model predvideva temeljito analizo udeležencev in posebej podpira prepoznavanje in upoštevanje potreb in pričakovanj posameznih odjemalcev in skupin odjemalcev. Model EFQM odjemalce imenuje kot končne razsodnike kvalitete storitve in obravnava njihovo zvestobo. Model nakazuje, da je osredotočenost na potrebe odjemalcev najbolj optimalna pot za zadrževanje in pridobivanje tržnega deleža. Uvedba modela EFQM zahteva velik vložek dela. Kljub temu dejstvu mnogo organizacij poroča o pomembnih koristih glede preseganja prvotnih investicij v času in finančnih investicij. Glede na podana dejstva se mora vsaka organizacija sama odločiti kako pristopiti k doseganju izboljšav v poslovanju. [4].

6. Primer izkušenj samoocenjevanja po CAF in EFQM modelu v javnem sektorju - Urad RS za meroslovje

Na Uradu RS za meroslovje je že vrsto let certificiran sistem kakovosti po ISO 9001:2000. Njegov namen je izboljševati se predvsem na t. i. "mehkih področjih" kot npr. voditeljstvo, zadovoljstvo zaposlenih, partnerstva, vplivi na okolje oz. širšo javnost ipd. Prav to omogoča samoocenjevanje po modelu odličnosti EFQM in CAF[2]. Proces prve samoocene po modelu je bil izveden tako, da so bili vsi zaposleni ustrezno pripravljeni z izobraževanjem. Nato je bila okviru samoocenjevalne skupine preko usklajevanja organizacija ocenjena po vprašalniku CAF ter v podkrepitev navedli dokaze.

Sledila je izvedba samoocenjevalne delavnice s strokovnjakom, kjer je bilo izvedeno timsko ocenjevanje modela po merilih, usklajevanje in utemeljitev z dokazi. Viharjanje možganov (brainstorming) je pokazal na pomanjkljivosti, želje in potrebe po izboljšanju v organizaciji. Izsledki obeh pristopov so bili zbrani v "Akcijskem planu korektivnih ukrepov" in sprejeti na strateškem kolegiju kot temeljna usmeritev pri uvajanju stalnih izboljšav. Ob koncu leta je bilo na nekaterih področjih že zaznali znaten napredek (voditeljstvo, rezultati v zvezi z odjemalci ipd). Učinki samoocenjevanja so uspešno ocenjeni pri izboljšanju vodenja, delovanja sistema kakovosti, notranjega komuniciranja, potreb v zvezi z zaposlenimi, strankami ipd. To so začetki poti k odličnosti, saj je iz izkušenj PRSPO in EFQM znano, da potrebujejo organizacije več let v procesu izboljševanja. Pomembno je, da je "prebit led" na področju komunikacije, kar je ključno za dobro timsko oz. medosebno sodelovanje. S samoocenjevanjem je potrebno nadaljevati in postopoma vključiti vse več zaposlenih iz različnih hierarhičnih ravni z namenom spremljati napredek oz. opaziti segmente, ki morda stagnirajo ter razjasnili vzroke zanje.[5]

7. Skupni pristopi k odličnosti v slovenskem javnem sektorju

V bodoče se bodo principi odličnosti v Sloveniji še bolj uveljavili na področju javnega sektorja. V letu 2004 je bil sprejet novi zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost, ki skladno z evropsko prakso uvaja kategorijo za javni sektor. V juliju 2004 je bila s strani vlade sprejeta strategija razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, ki poudarja spodbujanje in razširjanje dobrih praks ter uvajanje ustreznih standardov kakovosti kot npr. ISO, CAF in EFQM. V decembru 2004 je vlada sprejela dokument prenovljene politike kakovosti slovenske javne uprave.

V podporo aktivnostim na področju izboljševanja kakovosti v javni upravi, je konec preteklega leta Vlada RS dopolnila, že leta 1996 sprejeto izjavo o politiki kakovosti državne uprave in jo sprejela v obliki dokumenta "Politika kakovosti slovenske javne uprave", v katerem med drugim pravi: "Vsi v javni upravi uporabljamo mednarodno uveljavljena orodja za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateškega načrtovanja (standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001, model odličnosti EFQM, Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) in drugi) ter na njihovi podlagi in prek izmenjave dobrih praks oblikujemo, dosegamo in spremljamo javno podprte in merljive cilje in rezultate dela."

Kot udejanjenje tega dokumenta je Urad RS za meroslovje (MŠZŠ) v sodelovanju z Direktoratom za javno upravo v okviru Ministrstva za notranje zadeve v jeseni izvedel prvi pilotni projekt za priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost na področju javne uprave.

Po standardu ISO serije 9000 je namreč pridobilo oz. zaključuje projekt pridobivanja certifikata kakovosti preko 30 upravnih organizacij (največ med njimi upravnih enot, pa tudi vladna služba, ministrstvo, organi v sestavi ministrstev, občine). V oktobru in novembru 2002 je bilo zaključeno pilotno samoocenjevanje v osmih organizacijah slovenske uprave po modelu CAF. Hkrati se od julija 2002 izvaja usposabljanje ocenjevalcev, nadaljuje se z oblikovanjem baze dobrih praks ter mesecu spetembru 2004 izvedbo pilotnega projekta "Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO)" v javnem sektorju po evropskem modelu odličnosti EFQM kot nadaljnji korak v razvoju odličnosti. Prizadevanja pri uvajanju modela CAF potekajo usklajeno z razvojem modela EFQM oz. PRSPO.

Zaključek

Standardi družine ISO predstavljajo smernice za ustrezno

postavitev in ohranjanje internega sistema kakovosti organizacije, močno pripomorejo k doslednosti izvajanja delovnih procesov in predstavljajo trden temelj za doseganje ustreznih rezultatov dela v javni upravi. Organizacije preko samoocenjevanja po CAF in EFQM modelih pridobijo močno orodje za dodatno okrepitev procesa stalnega učenja, izboljševanja ter inovativnega mišljenja. Uporaba omenjenih modelov preko samoocenjevanja organizacij pomeni sistemski pristop managementu, saj preko devetih meril zajema vsa bistvena področja v organizaciji kot sledi: voditeljstvo, zaposlene, politiko in strategijo, partnerstva in vire, procese, rezultate v zvezi z zaposlenimi, rezultate v zvezi z odjemalci, rezultate v zvezi z družbo oz. širšo javnostjo ter ključne rezultate delovanja.

Prepričani smo, da je pot od uvajanja ISO standardov in CAF-a do uvajanja modela odličnosti v javni upravi prava, saj njihova primerljivost nakazuje logične medsebojne povezave in skupni cilj - nenehne izboljšave. Seveda se je pri tem treba zavedati, da uspeh ne pride čez noč. Vendar je ta zagotovljen predvsem z vztrajnostjo, disciplinirano stjo in realno postavljenimi cilji. Dolgoročno vidimo širše učinke uporabe modela odličnosti EFQM, ki jih ima ta na kakovost življenja posameznikov in družbe v širšem smislu. Ciklično izvajanje samoocenitev po modelu odličnosti EFQM, ki dolgoročno vodi k zrelosti organizacije ter prijavi za nagrado, na sistematičen način spodbuja v organizacijah nenehno učenje in stalne izboljšave ter inovacije.

Literatura

[1] Kovač, P.; Prva evropska konferenca o uporabi modela CAF v javni upravi 18.-19.11.2003-Izkušnje in nauki, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2003;

[2] Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF) - Kako s samoocenjevanjem izboljšati organizacijo, Urad za organizacijo in razvoj uprave pri Ministrstvu za notranje zadeve, Ljubljana, 2003;

[3] Model odličnosti EFQM, Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje, Ljubljana, 2004;

[4] Zupan, N., in Kern, K.; Kakovost v izobraževalnem procesu, 23. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2004;

[5] Kern, K.; Modeli odličnosti kot sodobno orodje managementa, 22. Znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, zbornik referatov, Moderna organizacija, Portorož, 2003;

http://www.efqm.org

http://www.eipa.nl/

http://excellence.shu.ac.uk/http://www.mirs.si

http://www.mnz.si/si/14.php

Opombi

[1] EQA- European Quality Award v Bruslju

[2] Skupni ocenjevalni okvir -CAF-Common Assessment Framework je v primerjavi z modelom odličnosti EFQM "enostaven" model, ki je primeren zlasti za pridobitev prvega vtisa o delovanju organizacije. Pričakuje se, da bo organizacija, ki namerava napredovati, izbrala enega od podrobnejših modelov (kot npr. modela Speyer ali EFQM). Prednost modela CAF je v tem, da je z omenjenima modeloma združljiv in je tako prvi korak za organizacijo, ki želi nadaljevati z upravljanjem lastne kakovosti.