

**Priročnik z informacijami o prijavi in merilih za ocenjevanje v okviru priznanja RS za poslovno odličnost 2019**

Spirit Slovenija, javna agencija

 Verovškova 60, 1000

 Tel: +386 1 5891 870

 Fax: + 386 01 589 18 77

 Email: podlicnost@spiritslovenia.si

 www.spiritslovenia.si

 EFQM

 Avenue des Olympiades 2

 B-1140 Brussels, Belgium

 Tel.: +32 2 775 3511

 Fax: +32 2 775 3535

 Email: infoefqm.org

 http://www.efqm.org

© EFQM, EOQ in SPIRIT Slovenija

Vse pravice pridržane. Uporaba kateregakoli dela tega materiala mora biti ustrezno potrjena s strani Spirit Slovenija, javne agencije.

Knjižica je skupno delo EFQM, EOQ in več nacionalnih organizacij za kakovost iz vse Evrope.

***EFQM***

EFQM je neprofitna članska organizacija, ki se posveča pospeševanju celovitega upravljanja kakovosti kot poti do odličnosti. EFQM so leta 1988 ustanovili predsedniki 14 večjih evropskih podjetij. EFQM je zavezan pomoči organizacijam pri uveljavljanju izboljšav z uporabo modela odličnosti EFQM, celovitega poslovnega okvira, ki ga uporablja preko 30.000 organizacij v Evropi. EFQM že 20 let upravlja razvoj tega modela, pri tem pa vključuje izkušnje in znanje teh organizacij, zato da model lahko odraža dejansko stanje (EFQM, 2012a).

***Evropska organizacija za kakovost - EOQ***

***(The European Organization for Quality)***

EOQ je bila ustanovljena leta 1956, vanjo pa je sedaj vključenih 40 nacionalnih evropskih organizacij za kakovost, ustanov, podjetij in posameznikov iz vsega sveta. Temeljno poslanstvo EOQ je omogočati izmenjavo informacij in izkušenj o teoriji kakovosti ter o najboljši evropski praksi, da bi s tem povečali evropsko konkurenčnost. EOQ posveča posebno pozornost potrebam majhnih in srednje velikih organizacij *(SME's – Small and Medium Sized Enterprizes)*.

***Evropska komisija***

***(The European Commission)***

Evropska komisija (Generalni direktorat III) je več let podpirala zasnovo evropske kakovosti in delo EFQM ter EOQ. Leta 1994 je Evropska komisija posredovala EFQM in EOQ pobudo, da ustvarita evropsko platformo kakovosti *(European Quality Platform)*. Platforma nudi obema organizacijama ustrezen okvir za tesno medsebojno sodelovanje v duhu evropske politike pospeševanja kakovosti in za izkoriščanje sinergije, ki je rezultat njunih posamičnih specifičnih prednosti ter primarnih ciljnih skupin.

***Spirit Slovenija, javna agencija (SPIRIT)***

SPIRIT je izvajalska agencija Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo. Na področju priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost SPIRIT od leta 2019 opravlja strokovne in administrativne naloge za Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. SPIRIT je s 1.1.2019 te naloge prevzel od Urad RS za meroslovje (MIRS), ki je bil od leta 1996 član EFQM, od leta 2002 pa je MIRS kot nacionalna partnerska organizacija pri EFQM in v tem okviru v Republiki Sloveniji izvajal prenos znanja, prevode strokovnih gradiv EFQM ter promocijo razvoja poslovne odličnosti v gospodarstvu in javnem sektorju. V sodelovanju z EFQM je MIRS prevzel evropsko metodologijo in kriterije modela odličnosti EFQM in jih vgradil v sistem priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost. Leta 2012 je bila med MIRS in EFQM podpisana distribucijska pogodba, ki je temelj za izvedbo prevodov strokovnih gradiv EFQM, prenosa znanja, izobraževanja ter uvedbo mednarodne EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ v Republiki Sloveniji. V tem okviru lahko pridobijo slovenske organizacije – prijavitelji PRSPO, ob izpolnjevanju kriterijev EFQM, še dodatno tudi mednarodno veljavne certifikate ter se vpišejo v seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju.

SPIRIT slovenskemu gospodarstvu zagotavlja podporo na usklajen, pregleden in celovit način na najpomembnejših področjih slovenskega gospodarstva in sicer pospeševanje podjetništva, inovativnosti, tehnološkega razvoja, internacionalizacije in tujih neposrednih investicij.

***Vsebina***

[Uvod 4](#_Toc502905513)

[Zgoščene informacije 5](#_Toc502905514)

[Kratek pregled razvoja evropske EFQM nagrade za odličnost 6](#_Toc502905515)

[Kratek pregled razvoja priznanja RS za poslovno odličnost 7](#_Toc502905516)

[Proces ocenjevanja za priznanje RS za poslovno odličnost 7](#_Toc502905517)

[Model odličnosti EFQM 2013 9](#_Toc502905518)

[Kratek pregled temeljnih načel modela odličnosti EFQM 2013 10](#_Toc502905519)

[Kratek pregled meril modela odličnosti EFQM 2013 11](#_Toc502905520)

[Kratek pregled točkovalne matrike RADAR 16](#_Toc502905521)

[Proces kandidature za priznanje RS za poslovno odličnost 2019 17](#_Toc502905522)

[Na kratko o samoocenjevanju in procesu izboljševanja organizacije 22](#_Toc502905523)

[Dobitniki priznanja RS za poslovno odličnost in finalisti v letih 1998-2016 24](#_Toc502905524)

# Uvod

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) je najvišje državno priznanje za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultat razvoja znanja in inovativnosti. Sistem ocenjevanja priznanja RS za poslovno odličnost v imenu Odbora PRSPO koordinira SPIRIT Slovenija, javna agencija. Priznanja podeljuje Odbor za PRSPO, imenovan s strani Vlade Republike Slovenije od leta 1998 skladno z Zakonom o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, štev. 83/03 – prečiščeno besedilo in št. 92/07)[[1]](#footnote-1). Priznanje sestoji iz listine in skulpture.

Merila, po katerih se ocenjujejo prijavljene organizacije v postopku so enaka merilom globalne EFQM nagrade za odličnost »EFQM Excellence Award – EEA«.

***Namen priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost***

je spodbujanje slovenskih gospodarskih družb, zavodov in drugih pravnih oseb ter državnih organov k uvajanju sistemov sodobnega, učinkovitega in celovitega doseganja kakovosti ter k načrtovanju in izvajanju sodobnega procesa poslovanja za zagotovitev konkurenčnosti proizvodov in storitev.

**Cilji priznanja so:**

1. pospeševati zavedanje o evropskem modelu celovitega vodenja kakovosti oz. odličnosti poslovanja,
2. pospeševati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za večjo kakovost poslovanja v Sloveniji (nenehno izboljševanje),
3. spodbuditi procese samoocenjevanja,
4. spodbuditi konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi organizacijami,
5. priznati organizacijam v Sloveniji dosežke na področju odličnosti in nenazadnje
6. promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini.

Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost je namenjeno vsem organizacijam tako v zasebnem kot v javnem sektorju.

Ta priročnik se uporablja v kombinaciji z brošuro »Model odličnosti EFQM 2013« ter veljavno razpisno dokumentacijo, ki je objavljena na spletni strani [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si) .

# Zgoščene informacije

**Model odličnosti EFQM,** ki je osnova za globalno EFQM nagrado za odličnost, predstavlja popoln pripomoček za izvedbo samoocenjevanja in je zelo koristen za vsako organizacijo, ki želi izboljšati svojo kulturo kakovosti. Samoocenjevanje omogoča, da z usmeritvijo pozornosti na odnose med zaposlenimi, procese in rezultate jasno prepoznate, *kje so vaše prednosti in kje priložnosti za izboljšave*.

**Priznanje RS za poslovno odličnost** temelji na merilih modela odličnosti EFQM 2013, ki ga je razvil EFQM.



**Največje mogoče število točk je 1000**

Slika 1: EFQM model odličnosti 2013 (EFQM, 2012a)

**Model jasno pove, da se odlični rezultati pri** »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi«, **dosegajo z** »voditeljstvom«, **ki je gibalo** »strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« **ter** »procesov, proizvodov in storitev«.

**Vodstvo organizacije** s sodelovanjem v postopku za priznanje RS za poslovno odličnost pridobi “trenutno” sliko stanja organizacije izraženo v *prednostih*, *priložnostih za izboljšave* in v *oceni*.

Samoocenjevanje pokaže precej področij, ki so potrebna izboljšav, od strateških odločitev do “takojšnjih ukrepov”.Glavni korak v procesu izboljševanja je, da določimo **“nekaj ključnih”** področij in jih nato povežemo s poslovnim načrtovanjem.

Pomembno je, da ima**vodstvo organizacije** jasno predstavo o samem modelu in njegovem bistvu in je hkrati  **aktivno vključeno v vse te aktivnosti**.

[[2]](#footnote-2)K prijaviso vabljena slovenska podjetja in javne inštitucije v naslednjih **kategorijah:**

* organizacije z več kot 250 zaposlenimi v zasebnem sektorju,
* organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v zasebnem sektorju,
* organizacije z več kot 250 zaposlenimi v javnem sektorju ter
* organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v javnem sektorju.

**Imena prijaviteljev, komentarji in podatki o točkovanju, ki nastanejo med pregledom in ocenjevanjem vlog prijaviteljev, so ZAUPNI.** Ti podatki so na voljo samo tistim posameznikom, ki so neposredno vključeni v procese razdeljevanja in ocenjevanja vlog. Podatke o uspešnih strategijah najboljših, kot tudi drugih prijaviteljev, je mogoče objaviti le s pisno privolitvijo prijavitelja.

Vsem zainteresiranim svetujemo, da se seznanijo z vsebino javnega razpisa, objavljenega v Uradnem listu RS, št. 11/19, z dne 22. 2. 2019 in pripadajočo razpisno dokumentacijo, ki je dosegljiva na spletni strani [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si) ter na Uradu RS za meroslovje, s potrebnimi navodili za kandidaturo za priznanje.

Vloge morajo prispeti na naslov SPIRIT Slovenija, Verovškova ulica 60, Ljubljana do dne 29. 5. 2018. Kot pravočasne se štejejo vse vloge, ki so do tega dne oddane na pošti s priporočeno pošiljko ali istega dne dostavljene v sprejemno pisarno na zgornjem naslovu urada do 13.00 ure.

Za pravilno označene se bodo štele vloge, ki bodo poslane v zaprtih ovojnicah, na ovojnici pa bodo imele pripis "Ne odpiraj - priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost".

# Kratek pregled razvoja evropske EFQM nagrade za odličnost

Leta 1990 je Evropski sklad za upravljanje kakovosti ob podpori Evropske organizacije za kakovost in Evropske komisije (Generalni direktorat III) začel razvijati evropsko nagrado za kakovost. Javnosti jo je oktobra 1991 na letnem forumu EFQM (ki je bil tega leta v Parizu) predstavil Martin Bangemann, podpredsednik Evropske komisije. Oktobra 1992 je španski kralj Juan Carlos I prvič predstavil evropska priznanja za kakovost in nagrado na forumu EFQM v Madridu.

Od leta 1992 je bilo po vsej Evropi ustanovljenih veliko državnih in regionalnih nagrad za kakovost. Skoraj vse temeljijo na metodah in procesih, ki so bili razviti za evropsko nagrado za kakovost.

Mnogi so mislili, da je proces nagrajevanja namenjen samo za velika podjetja, zato je Evropska komisija leta 1994 prosila EFQM in EOQ, da skupaj razvijeta in uvedeta različne kategorije nagrade za javni sektor ter za majhne in srednje velike organizacije *(SME's)*.

Razvili so smernice za javni sektor, in ta kategorija je bila javnosti predstavljena septembra 1995 na berlinskem forumu. Za *SME's* je bila v letih 1995-96 izvedena obširna pilotna študija, kategorija sama pa je bila predstavljena javnosti v tednu evropske kakovosti, novembra 1996.

Leta 1999 je EFQM na podlagi razvoja managementa v Evropi ponudil nov, oziroma izpopolnjen model odličnosti EFQM in razvil verzije meril posebej za velika podjetja, majhna in srednje velika podjetja in javni sektor. Leto kasneje je postopek za evropsko nagrado za kakovost že potekal po tem modelu. Kasneje se je »Evropska nagrada za kakovost« preimenovala v »EFQM nagrado za odličnost - EFQM Excellence Award)«.

Leta 2009 je EFQM razvil model - Model odličnosti EFQM 2010, leta 2012 pa je EFQM na tej podlagi izdal novo verzijo modela odličnosti EFQM 2013, ki ga na kratko povzemamo v nadaljevanju.

# Kratek pregled razvoja priznanja RS za poslovno odličnost

V Sloveniji so se že leta 1994 začele priprave za sprejem zakona, ki je kasneje uveljavil najvišje državno priznanje na področju kakovosti - Priznanje Republike Slovenije za kakovost. Glede na dejstvo, da je bil zakon takrat še v postopku sprejemanja, se je leta 1996 takratni Urad RS za standardizacijo in meroslovje odločil in uspešno izvedel prvi pilotni projekt za priznanje RS za kakovost ter v ta namen, v sodelovanju s strokovnjaki iz uglednih organizacij in ustanov, pripravil tudi prva Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje za leto 1996. Po teh merilih so bila ocenjena vsa podjetja, ki so sodelovala v pilotnem projektu.

Izsledki rezultatov pa so nas privedli do odločitve, da smo v letu 1997, glede na velikost naših podjetij, privzeli evropski model za majhna in srednje velika podjetja kot enotni model priznanja Republike Slovenije za kakovost in pripravili Pilotna merila za prijavo in ocenjevanje. V istem letu je bilo s spremembami predloga zakona, priznanje RS za kakovost preimenovano v priznanje RS za poslovno odličnost.

Leta 2002 smo v Sloveniji prevzeli izpopolnjene kriterije evropskega modela odličnosti EFQM in ga vgradili v sistem ocenjevanja odličnosti poslovanja podjetij in inštitucij v okviru priznanja RS za poslovno odličnost. S spremembo Zakona o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, štev. 83/03 – prečiščeno besedilo in št. 92/07)[[3]](#footnote-3) je bila omogočena uvedba posebne kategorije za javni sektor. Nadalje je v letu 2010 urad v sodelovanju s strokovnjaki na tem področju, prevedel novo verzijo modela odličnosti EFQM 2010, ki je postala veljavna v letu 2011. V letu 2012 je EFQM izdal prenovljeno verzijo modela odličnosti EFQM 2013, kjer je bila uvedena vrsta poenostavitev, predvsem v smislu besedišča ter uporabe RADAR matrike, in po kateri poteka ocenjevanje prijaviteljev za kandidaturo za PRSPO.

# Proces ocenjevanja za priznanje RS za poslovno odličnost

Postopek priznanja RS za poslovno odličnost je enak za velike, majhne in srednje velike organizacije ter za javni sektor. Prijavitelji za merila dejavnikov izberejo način priprave samoocenitvene vloge na krajši način, to je s tabelaričnim prikazom dejavnikov s pristopi in uporabijo »Mapo meril z dejavniki in rezultati«. Tabelarični prikaz je povzet po evropski EFQM nagradi za odličnost t.i. Pristop 2005+, kjer je poudarek na pripravi tabelaričnega pregleda dejavnikov t.j. prikaza aktivnosti, projektov in rezultatov, ki jih organizacija uporablja za doseganje svojih rezultatov. Ocenjevalci v tem primeru posvetijo več časa preverjanju stanja in dejstev v organizaciji ter pogovorom z zaposlenimi in vodstvom.

Merila za ocenjevanje – Model odličnosti EFQM 2013 – pa so za vse prijavitelje enaka, ne glede na velikost ali panogo.

Dokument, oziroma samoocenitvena vloga, ki jo mora prijavitelj za priznanje predložiti Uradu RS za meroslovje, mora temeljiti na samooceni organizacije po merilih iz modela odličnosti EFQM 2013, podatki pa predstavljeni na način, kot ga predvideva javni razpis.

##### Javni razpis

V skladu z javnim razpisom, ki je objavljen tudi na spletni strani SPIRIT [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si), se po poteku roka za sprejem vlog, le-te pregledajo ali ustrezajo razpisnim pogojem. Prijavitelji, ki so vloge oddali nepravočasno oziroma nepravilno pripravljene ali označene, so pisno obveščeni.

##### Ocenjevalna komisija

Ocenjevalci v ocenjevalni komisiji so izbrani izmed vodstvenih delavcev in strokovnjakov, ki so z rezultati svojega dela dokazali svojo odličnost na področju poslovanja in kakovosti v gospodarskih organizacijah in zavodih ter ustanovah. Za ocenjevanje posameznega prijavitelja se formira ocenjevalna skupina, ki šteje najmanj tri ocenjevalce. Eden od njih je imenovan za vodilnega ocenjevalca in je odgovoren za vodenje ocenjevanja prijavitelja. Vsi ocenjevalci so se predhodno usposabljali tako, da je zagotovljena čim večja skladnost pri ocenjevanju prijaviteljev za priznanje.

Pri sestavljanju ocenjevalnih skupin je posebna pozornost usmerjena k naslednjim pogojem: da ni nasprotovanja interesov med ocenjevalcem in organizacijo-prijaviteljem, da se v skupini prepletajo znanje in izkušnje, da se upošteva dejavnost (panoga) posameznega prijavitelja. S sestavo skupine ocenjevalcev, določene za ocenjevanje posamezne prijavljene organizacije, je seznanjeno vodstvo organizacije.

Poleg ocenjevalcev in vodilnih ocenjevalcev sodijo v ocenjevalno komisijo tudi razsodniki, ki imajo v postopku pomembno vlogo. Ena od njihovih nalog je pregled rezultatov in poročil o ocenjevanju ter priprava predloga finalistov in dobitnikov priznanj. Razsodniško skupino je imenoval Odbor za priznanja in šteje poleg predsednika še šest članov. Sestava razsodniške skupine je objavljena na spletni strani [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si)

**Proces in metodologija ocenjevanja**

Vsak član ocenjevalne skupine prejme po en izvod vloge z navodili, da jo samostojno pregleda in pripravi pregled nejasnosti in odprtih vprašanj glede ključnih informacij in temeljnih ugotovitev na individualni ravni. Po izvedenem individualnem pregledu prejete dokumentacije prijavitelja (vloge) se ocenjevalna skupina sreča na usklajevalnem sestanku. Na prvem delu usklajevalnega sestanka se ocenjevalci v skupini glede razumevanja ključnih informacij usklajujejo in določijo področja, ki jih bodo razjasnili oz. podrobno pregledali v kontaktu s prijaviteljem.

Vdrugem deluusklajevalnega sestanka se ocenjevalni skupini obvezno pridruži še odgovorna oseba ocenjevane organizacije z namenom, da ocenjevalci preverijo ugotovitve in dojemanja organizacije, pridobljene na podlagi prejete dokumentacije (vloge) z dejanskim stanjem v organizaciji.

**Obisk prijavitelja**

Po usklajevalnem sestanku ocenjevalne skupine in razjasnitvi predhodnih vprašanj ocenjevalcev z odgovorno osebo prijavitelja, ocenjevalna skupina obišče prijavitelja z namenom preverjanja dosežkov in izvedbe intervjujev, v obsegu treh delovnih dni. Namen obiska je preveriti vsebino vloge oziroma razjasniti morebitne nejasnosti v vlogi, si na kraju samem ogledati uporabljeni postopek samoocenjevanja ter občutiti vzdušje, ki vlada na delovnih mestih prijavitelja. Obisk prijavitelja vodi vodilni ocenjevalec, ki v sodelovanju s skupino pripravi urnik in seznam oseb, s katerimi se ocenjevalna skupina želi sestati. Prijavitelj zagotovi ocenjevalni skupini kontaktno osebo za namen organizacije obiska, vso dokumentacijo, ki jo ocenjevalna skupina potrebuje za izvedbo ocenjevanja PRSPO, pomoč vodstva prijavitelja, ustrezen prostor za nemoteno delo in sestanke ter napitke in lažje poslovno kosilo.

Ob zaključenem obisku ocenjevalna skupina interno uskladi mnenja in opravi točkovanje. Vodilni ocenjevalec ustno predstavi kratek povzetek temeljnih ugotovitev poročila vodstvu.

Na podlagi poročanj z obiskov pri prijaviteljih razsodniki oblikujejo predlog finalistov in dobitnikov priznanj.

##### Odbor za priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost

Predlog finalistov in dobitnikov priznanj, ki ga oblikuje razsodniška skupina, direktor SPIRIT-a posreduje v odločitev Odboru za priznanja. Odbor za priznanja je imenovala Vlada RS in ga sestavljajo predsednik in devet članov. Sestava odbora je objavljena na spletni strani [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si).

**Pisno končno poročilo o ocenjevanju prijavitelja**

Ena od prednosti prijave za priznanje RS za poslovno odličnost so povratne informacije, ki jih ob koncu ocenjevanja prejmejo vsi prijavitelji v obliki končnega poročila. To je pomemben prispevek priznanja RS za poslovno odličnost, saj vodstvu prijavljene organizacije poda oceno o prednostih in priložnostih za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja.

##### Končno poročilo prijavitelju na lokaciji (po zaključku procesa ocenjevanja)

Prijavitelju priporočamo, da eden ali več članov ocenjevalne skupine po končanem procesu ocenjevanja obišče prijavitelja in poroča o končnih rezultatih ocenjevanja. S tem naj bi se zagotovilo razumevanje ključnega sporočila iz pisnega končnega poročila o ocenjevanju, ki ga je pripravila ocenjevalna skupina. Takšen obisk pri prijavitelju naj bi se zgodil kmalu po prejetem pisnem poročilu. Ocenjevalna skupina zagotovi razumevanje in razjasnjevanje vsebine pisnega poročila, nikakor pa ne sme dovoliti razprave o doseženih ocenah in uvrstitvi med morebitne finaliste ali dobitnike priznanja.

# Model odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM temelji na sklopu evropskih vrednot, prvič izraženih v Evropski konvenciji o človekovih pravicah (1953) in Evropski socialni listini (revidirana leta 1996). To pogodbo je ratificiralo 47 držav članic Sveta Evrope, njena načela pa so vključena v njihovo notranjo zakonodajo.

Temeljna načela odličnosti se oblikujejo na podlagi teh temeljnih človekovih pravic ob domnevi, da so splošno veljavne.

V zavedanju vloge, ki jo lahko ima podjetništvo pri podpiranju širših ciljev Združenih narodov, je bil ustanovljen UN Global Compact (2000). Ta pobuda spodbuja organizacije, da pri vsem svojem delovanju po svetu dejavno uveljavljajo te vrednote, opredeljene kot deset načel za trajnostno in družbeno odgovorno podjetništvo. Čeprav je del teh načel izrecno zajet v modelu odličnosti EFQM, pa jih je nekaj implicitnih, vključno s tistimi, ki se nanašajo na človekove pravice, korupcijo, podkupovanje in prisilno delo, ker so v Evropi že zakonsko predpisana.

Model odličnosti EFQM predvideva, da bo odlična organizacija spoštovala in upoštevala deset načel UN Global Compact ne glede na to, ali jih zakon k temu obvezuje ali ne (EFQM, 2012a).

Model odličnosti EFQM odraža ključne značilnosti vodenja odlične organizacije in vsak element modela ima utežen rezultat točkovanja. Devet okvirčkov v modelu predstavlja merila, ki se uporabljajo za ocenjevanje, kako neka organizacija napreduje v smeri odličnosti, in so razvrščena v »Dejavnike« in »Rezultate«. Dejavniki kot tudi rezultati so lahko ocenjeni do največ 500 točk tako, da je največje mogoče skupno število točk 1000. Največje število točk, pripisanih posameznemu merilu, se uporablja za točkovanje samoocenjevanj in vlog za priznanje.

Za večino organizacij so »rezultati« najpomembnejši vidik. Model nam v bistvu pove, da se odlični rezultati pri »delovanju«, »odjemalcih«, »zaposlenih« in »družbi«, dosegajo z »voditeljstvom«, ki je gonilo »strategije«, »zaposlenih«, »partnerstev in virov« ter »procesov, proizvodov in storitev«. Tako se tista stran modela, kjer so »rezultati«, ukvarja s tem, kar je organizacija dosegla ali dosega; »dejavniki« pa opisujejo, kako se ti rezultati dosegajo. Puščice poudarjajo dinamično naravo modela. Kažejo, kako učenje, ustvarjalnost in inovativnost pomagajo izboljšati dejavnike, ti pa vodijo k boljšim rezultatom. Model odličnosti EFQM je managerski okvir, ki spodbuja inovativnost in stalne izboljšave. Gre za sodobno managersko orodje, ki združuje različne komponente sistema managementa v organizaciji (npr. voditeljstvo, razvoj kadrov, trajnost, rezultate pri odjemalcih, partnerstva) ter daje pregled nad sedanjimi prednostmi in priložnostmi za rast in razvoj. Model je razvil EFQM leta 1988, uporabljajo pa ga vodilne evropske organizacije kot denimo Bosch, BMW, Grundfos in Ricoh.

Svojo osebno podporo novi verziji modela odličnosti EFQM je v posebni poslanici izrazil tudi gospod Herman van Rompuy, predsednik Sveta Evropske unije 2009-2014, ki združuje vse predsednike vlad držav EU. Gospod van Rompuy je dejal, “Vse evropske organizacije, tako v javnem in zasebnem sektorju se soočajo z novimi izzivi. Večji pritisk konkuriranja na svetovnem prizorišču z omejenimi sredstvi, pomeni, da moramo vsi sodelovati, da zagotovimo prihodnjo blaginjo nam in prihodnjim generacijam. Model EFQM zagotavlja okvir, ki spodbuja sodelovanje in inovacije, ki jih bomo potrebovali, da bi zagotovili doseganje tega cilja” (EFQM, 2012b).

Nov model odličnosti EFQM 2013 je bil nadgrajen s ciljem, da bi evropske organizacije izboljšale svojo trajnostno uspešnost in konkurenčnost. Spremembe v modelu temeljijo na prispevkih sto strokovnjakov za management iz vse Evrope, zbranih v zadnjih 3 letih, med katerimi je bila tudi dr. Karmen Kern Pipan, takratna uslužbenka Urada RS za meroslovje, izkušena mednarodna ocenjevalka in licencirana predavateljica. Model odličnosti EFQM 2013 sledi osnovnim konceptom, ki jih je podpirala verzija modela odličnosti EFQM 2010 (nastala v letu 2009): kreativnost in inovativnost, trajnost, družbena odgovornost organizacije, gibčnost organizacije, management tveganj, promocija izdelkov in storitev in management dobaviteljev. Različica modela odličnosti EFQM 2013 ohranja 8 temeljnih načel, 9 meril (32 podmeril) ter uvaja enostavnejšo točkovalno matriko RADAR, kar povečuje praktično in uporabno vrednost. Nekaj sprememb je zaslediti pri opredelitvi temeljih načel, iz naslova jasnosti je spremenjen tudi naziv 9. Merila (prej »Ključni rezultati« ang. »Key Results«), sedaj »Rezultati poslovanja« ang. »Business Results«. Model ostaja generičen in splošen ter uporaben za vse organizacije. V nadaljevanju so našteta posamezna merila modela odličnosti EFQM 2013.

# Kratek pregled temeljnih načel modela odličnosti EFQM 2013

Temeljna načela odličnosti so bistvena za vsako organizacijo, ki želi doseči trajno odličnost. Lahko se uporabijo tudi kot podlaga za opis značilnosti odlične organizacijske kulture. Prav tako pa so lahko skupni jezik za najvišje vodstvo in jih je mogoče vgraditi v elemente posameznih kriterijev.

**Dodajanje vrednosti za odjemalce**

Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb, pričakovanj in priložnosti.

**Ustvarjanje trajnostne prihodnosti**

Odlične organizacije pozitivno učinkujejo na svet okoli sebe s krepitvijo svojega delovanja, hkrati pa razvijajo gospodarske, okoljske in socialne razmere v skupnostih, s katerimi imajo opravka.

**Razvijanje sposobnosti organizacije**

Odlične organizacije krepijo svoje sposobnosti z učinkovitim upravljanjem sprememb v mejah organizacije in zunaj njih.

**Izkoriščanje ustvarjalnosti in inovativnosti**

Odlične organizacije ustvarjajo večjo vrednost in višjo raven poslovanja s stalnim in sistematičnim inoviranjem ter izkoriščanjem ustvarjalnosti svojih deležnikov.

**Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto**

Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost, jo udejanjajo ter dajejo zgled za njene vrednote in etiko.

**Agilni management**

Odlične organizacije so široko priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznati ter se učinkovito in uspešno odzvati na priložnosti in grožnje.

**Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih**

Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščanja za doseganje ciljev organizacije in zaposlenih.

**Trajno ohranjanje izjemnih rezultatov**

Odlične organizacije dosegajo trajnostne izjemne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov v okviru svojega okolja za delovanje (EFQM, 2012a).

# Kratek pregled meril modela odličnosti EFQM 2013

Cilj Vlade Republike Slovenije je s priznanjem Republike Slovenije za poslovno odličnost na enak način kot v svetu spodbujati inovativnost in stalne izboljšave za dvig konkurenčnosti v Sloveniji, zato so merila v okviru priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost enaka merilom EFQM nagrade za odličnost. Model odličnosti EFQM 2013 vsebinsko sledi predhodni verziji modela iz leta 2010.Podrobne informacije o točkovalni matriki »RADAR« najdete v knjižici: »Model odličnosti EFQM 2013«.

V nadaljevanju je predstavljen **kratek pregled meril modela odličnosti EFQM 2013 (EFQM 2012a):**

Merila dejavnikov modela odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM obsega pet meril - pet dejavnikov, ki se nahajajo na levi strani modela (Slika 1). Dejavniki obsegajo aktivnosti, ki jih organizacija mora storiti, da bi razvila in udejanjila svojo strategijo (EFQM, 2012c).

1. merilo: Voditeljstvo

Opredelitev:

Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udejanjajo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko ter vseskozi zbujajo zaupanje. So prožni in organizaciji omogočajo, da predvidi dogodke in se nanje pravočasno odzove, s čimer zagotavljajo njen stalni uspeh.

Deli meril:

1.a Voditelji razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled.

1.b Voditelji določajo, spremljajo in spreminjajo sistem managementa in poslovanja organizacije ter so gibalo izboljšanja tega sistema.

1.c Voditelji sodelujejo z zunanjimi deležniki.

1.d Voditelji krepijo kulturo odličnosti med zaposlenimi v organizaciji.

1.e Voditelji zagotavljajo prožnost organizacije in njeno uspešno obvladovanje sprememb.

2. merilo: Strategija

Opredelitev:

Odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem na deležnike osredotočene strategije. Za izvajanje le-te pospešujejo, udejanjajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.

Deli meril:

2.a Strategija temelji na razumevanju potreb in pričakovanj deležnikov in zunanjega okolja.

2.b Strategija temelji na razumevanju notranjega delovanja in sposobnosti.

2.c Strategija in podporne politike se razvijajo, pregledujejo in posodabljajo.

2.d Strategija in podporne politike se posredujejo, izvajajo in spremljajo.

3. merilo: Zaposleni

Opredelitev:

Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih spodbujajo, krepijo njihovo zavezanost ter jim omogočajo uporabljati lastne veščine in znanje v korist organizacije.

Deli meril:

3.a Načrti, povezani z zaposlenimi, podpirajo strategijo organizacije.

3.b Znanje in sposobnosti zaposlenih se razvijajo.

3.c Zaposleni delujejo usklajeno, se vključujejo in pooblaščajo.

3.d Zaposleni uspešno komunicirajo po vsej organizaciji.

3.e Zaposleni so nagrajeni, dobijo priznanja in so cenjeni.

4. merilo: Partnerstva in viri

Opredelitev:

Odlične organizacije načrtujejo in obvladujejo zunanja partnerstva, dobavitelje in notranje vire v podporo strategiji in politiki ter za uspešno izvajanje procesov. Zagotavljajo uspešno obvladovanje svojega vpliva na okolje in družbo.

Deli meril:

4.a Management partnerjev in dobaviteljev za doseganje trajne koristi.

4.b Management financ za zagotavljanje trajnega uspeha.

4.c Management zgradb, opreme, materialov in naravnih virov, ki se upravljajo trajnostno.

4.d Management tehnologij za podporo izvajanju strategije.

4.e Management informacij in znanja za podporo uspešnemu odločanju in vzpostavljanju sposobnosti organizacije.

5. merilo: Procesi, proizvodi in storitve

Opredelitev:

Odlične organizacije snujejo, upravljajo in izboljšujejo procese, proizvode in storitve, da bi povečevale vrednost za odjemalce in druge deležnike.

Deli meril:

5.a Snovanje in management procesov za kar največje povečanje vrednosti deležnikov.

5.b Razvijanje proizvodov in storitev za ustvarjanje kar največje vrednosti za odjemalce.

5.c Proizvodi in storitve se uspešno uveljavljajo in tržijo.

5.d Proizvodi in storitve se proizvajajo, dobavljajo in upravljajo.

5.e Management in krepitev odnosov z odjemalci.

Merila rezultatov modela odličnosti EFQM 2013

Model odličnosti EFQM obsega štiri področja rezultatov, ki se nahajajo na desni strani modela (Slika 1). To so rezultati, ki jih organizacija dosega skladno z zastavljenimi strateškimi cilji. Na vseh štirih področjih odlične organizacije:

* razvijejo množico meril dojemanja in povezanih kazalnikov delovanj, da bi ugotovile uspešnost udejanjanja in razširjanja svoje strategije in podpornih politik na podlagi potreb in pričakovanj relevantnih skupin deležnikov;
* postavljajo jasne cilje za ključne rezultate odjemalcev na podlagi potreb in pričakovanj poslovnih deležnikov ter v skladu s svojo izbrano strategijo;
* razčlenjujejo rezultate, da bi razumele izkušnje, potrebe in pričakovanja posebnih skupin deležnikov;
* vsaj tri leta izkazujejo pozitivne ali trajno dobre rezultate, povezane z odjemalci;
* jasno razumejo osnovne razloge in gonila za opažena gibanja ter vpliv, ki ga bodo ti rezultati imeli na druge kazalnike delovanja, dojemanje in z njimi povezane končne rezultate;
* zaupajo v svojo prihodnjo uspešnost in rezultate na podlagi lastnega razumevanja vzročno-posledične povezave;
* razumejo, kako so ključni rezultati, ki jih dosegajo, primerljivi s podobnimi organizacijami in če je primerno, te podatke uporabijo za postavljanje ciljev (EFQM, 2012c).

6. merilo: Rezultati v zvezi z odjemalci

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih odjemalcev.

Deli meril:

6.a Dojemanje: gre za to, kako odjemalci dojemajo organizacijo (dobimo jih npr. z anketiranjem odjemalcev, ciljnih skupin, iz ocen dobaviteljev, pohval in pritožb). To dojemanje naj bi dalo jasno razumeti, kako uspešno organizacija, iz odjemalčevega zornega kota, udejanja, razširja in izvaja svojo strategijo in podporne politike ter procese, povezane z odjemalci.

6.b Kazalniki delovanja: to so notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje svojega vpliva na dojemanje zunanjih odjemalcev. Ti kazalniki naj bi organizaciji omogočali jasno razumevanje uspešnosti in učinkovitosti udejanjanja, širjenja in izvajanja njene strategije in podpornih politik ter procesov, povezanih z odjemalci.

7. merilo: Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih.

Deli meril:

7.a Dojemanje: gre za to, kako zaposleni dojemajo organizacijo (to ugotovimo npr. z anketiranjem, ciljnimi skupinami, razgovori in strukturiranimi razgovori). To dojemanje naj bi omogočilo jasno razumevanje, kako uspešno organizacija, iz zornega kota zaposlenih, udejanja, razširja in izvaja svojo strategijo in podporne politike ter procese, povezane z zaposlenimi.

7.b Kazalniki delovanja: to so notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja zaposlenih ter za predvidevanje svojega vpliva na njihovo dojemanje. Ti kazalniki naj bi organizaciji omogočali jasno razumevanje udejanjanja in učinka strategije organizacije in podpornih politik ter procesov, povezanih z zaposlenimi.

8. merilo: Rezultati v zvezi z družbo

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja ustreznih deležnikov v družbi.

Deli meril:

8.a Dojemanje: gre za to, kako družba dojema organizacijo (to ugotovimo npr. iz anket, poročil, člankov v tisku, javnih srečanj, od nevladnih organizacij, predstavnikov javnosti in organov oblasti). To dojemanje naj bi dalo jasno razumeti, kako uspešna organizacija, iz družbenega zornega kota, udejanja, razširja in izvaja svojo strategijo in podporno politiko ter procese, povezane z družbo in okoljem.

8.b Kazalniki delovanja: so notranja merila, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje svojega delovanja ter za predvidevanje svojega vpliva na dojemanje ustreznih deležnikov znotraj družbe. Ti kazalniki naj bi omogočali jasno razumevanje udejanjanja in učinka strategije organizacije in podpornih politik ter procesov, povezanih z družbo in okoljem.

9. merilo: Rezultati poslovanja

Opredelitev:

Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov.

Deli meril:

9.a Poslovni rezultati: To so ključni finančni in nefinančni poslovni rezultati, ki kažejo, kako uspešno organizacija udejanja in razširja svojo strategijo. Množica meril in ustrezni cilji se opredelijo skupaj s poslovnimi deležniki.

9.b Poslovni kazalniki delovanja: To so ključni finančni in nefinančni poslovni kazalniki, ki se uporabljajo za merjenje operativnega delovanja organizacije. Pomagajo spremljati, razumeti, napovedovati in izboljševati verjetne ključne rezultate organizacije.

# Kratek pregled točkovalne matrike RADAR

Logika RADAR zagotavlja strukturiran način ocenjevanja poslovanja organizacije. Prav tako pa podpira ocenjevalni mehanizem za EFQM nagrado za odličnost in druge sheme priznavanja ali ocenjevanja ter lahko pomaga voditi spremembe in upravljati projekte izboljševanja v organizaciji. Logika RADAR je dinamičen ocenjevalni okvir in močno vodstveno orodje, ki omogoča strukturiran način ocenjevanja delovanja organizacije.

Logika RADAR določa, da mora organizacija na najvišji ravni:

• v svoji strategiji opredeliti katere rezultate želi doseči;

• načrtovati in razvijati povezano množico celovitih pristopov, da bi dosegala želene rezultate v sedanjosti in prihodnosti;

• sistematično udejanjati in razširjati pristope, da bi zagotovila izvedbo;

• ocenjevati in izboljševati pristope na podlagi spremljanja ter analize doseženih rezultatov in dejavnosti učenja, ki potekajo (EFQM, 2012a).



Slika 2 : RADAR matrika (EFQM, 2012a)

Pri ocenjevanju najprej uporabimo točkovalno matriko »RADAR«, s pomočjo katere vsakemu podmerilu dodelimo ustrezen odstotek. To dosežemo tako, da vse elemente in atribute matrike obravnavamo pri vsakem posameznem podmerilu modela. Nato uporabimo list s povzetki ocenjevanja in kombiniramo rezultate v odstotkih, podeljene posameznemu podmerilu, da dobimo skupni rezultat na lestvici od 0 do 1000 točk. Podrobne informacije o točkovalni matriki »RADAR« najdete v knjižici: »Model odličnosti EFQM 2013«.

# Proces kandidature za priznanje RS za poslovno odličnost 2019

Kategorije priznanja[[4]](#footnote-4)

* organizacije z več kot 250 zaposlenimi v zasebnem sektorju,
* organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v zasebnem sektorju,
* organizacije z več kot 250 zaposlenimi v javnem sektorju ter
* organizacije z 250 ali manj zaposlenimi v javnem sektorju.

Omejitev za prijavo na javni razpis

Organizacije, dobitnice priznanja se ne morejo prijaviti na javni razpis v obdobju dveh let od prejema priznanja.

Rok za oddajo (samoocenitvene) vloge

Vloge sprejema SPIRIT najkasneje do 29. 5. 2019 skladno z določili javnega razpisa za podelitev priznanja RS za poslovno odličnost za leto 2019.

Terminski načrt aktivnosti za leto 2019:

• Usklajevalni sestanki ocenjevalnih skupin in odgovorne osebe prijavitelja – do 13. 9. 2019;

• Obiski skupin članov ocenjevalne komisije priznanja RS za poslovno odličnost – 19. 9. do 25. 10. 2019;

• Seja Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost – potrditev ocen in odločitev o predlogu nagrajencev – januar 2020;

• Slavnostna podelitev priznanja RS za poslovno odličnost - marec 2020.

Podrobnejši terminski načrt aktivnosti PRSPO za leto 2019 je objavljen na spletni strani Spirit Slovenija: http://www.spiritslovenia.si

Zato vsem zainteresiranim svetujemo, da se seznanijo z vsebino javnega razpisa, objavljenega v Uradnem listu RS in razpisno dokumentacijo, objavljeno na spletni strani, ki vsebuje vsa potrebna navodila v zvezi s kandidaturo za priznanje: http://[www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)

Vloga za kandidaturo na razpis PRSPO:

Zainteresirane organizacije (v nadaljevanju: prijavitelji) pripravijo vlogo za kandidaturo na razpis v skladu z javnim razpisom in razpisno dokumentacijo. K vlogi je potrebno priložiti originalno izpolnjeno, podpisano in požigosano prijavnico za sodelovanje. Vloga mora biti napisana v slovenskem jeziku skladno z merili modela odličnosti EFQM 2013 in elementi RADAR matrike. Obsegati mora opis izpolnjevanja meril, tj. dokaze o prijaviteljevi odličnosti, ki temeljijo na preverljivih dejstvih in podatkih.

Vloga mora vsebovati:

- kazalo (vsebine),

- pregled (povzetek) z navedbo ključnih informacij, ki na največ skupno šestih straneh opiše prijavitelja in njegovo dejavnost (dejstva in številke; prijaviteljevo zgodovino in ključne dosežke; izzive in strategijo; tržišča, vrednostno ponudbo in odjemalce; operacije, partnerje in dobavitelje; trajnostnost ter strukturo managementa),

- vsebino vloge s sistematičnim prikazom posameznega merila modela odličnosti EFQM 2013 v obsegu treh strani.

a) Za dejavnike obsega za vsako merilo (od 1.a do 5.e) posebej: kratek shematski prikaz poslovanja (ena stran) ter tabelarični prikaz ocenjevanja in izboljševanja pristopov, navedbami virov in dokazov, vzročno-posledične povezave z rezultati ter lastniki (dve strani).

b) Na strani rezultatov obsega za vsako merilo (od 6.a do 9.b) posebej: kratek shematski pregled in opis kazalnikov, ciljev, podlag za postavljanje ciljev, primerjalnih podatkov z najboljšimi organizacijami v panogi (benchmarking) ter vzročno-posledične povezave z dejavniki (ena stran) ter kvantificirane podatke o sistematičnem spremljanju vrste strateško relevantnih kazalnikov v obliki grafikonov oziroma preglednic s triletnimi trendi (dve strani).

Celotna vloga mora biti napisana v fontu velikosti najmanj 10 pik, pripravite pa jo na krajši način s tabelaričnim prikazom dejavnikov s pristopi. Za prikaz rezultatov (od 6.a do 9.b) je potrebno v celoti slediti točki 3. b).

Vlogo je potrebno oddati v enem izvodu v tiskani obliki in v enem izvodu v elektronski obliki na elektronskem nosilcu podatkov v pdf formatu v velikosti največ 8 MB. Prijavitelji so v podporo promociji stalnih izboljšav s ciljem dviga konkurenčnosti poslovanja oproščeni plačila prijavnine.

Obravnava vlog

Vloge se bodo obravnavale po postopku, ki je podrobneje podan v Pravilniku o delu Odbora za priznanja RS za poslovno odličnost (Uradni list RS, št. 7/11).

Varovanje zaupnosti podatkov

Imena prijaviteljev, komentarje in informacije o ocenjevanju, pridobljene med pregledom vlog, obravnavajo vsi v postopek vključeni posamezniki, kot zaupne informacije in varujejo njihove poslovne skrivnosti. Take informacije so dostopne samo tistim posameznikom, ki so neposredno vključeni v postopek ocenjevanja. Odbor in drugi vpleteni posamezniki ne smejo razkriti nikakršnih informacij o nobeni vlogi brez predhodnega pisnega dovoljenja prijavitelja.

SPIRIT bo storil vse, kar bo razumno mogoče, da zagotovi, da se bodo prijave, vloge in informacije v njih obravnavale kot zaupne. Vendar pa SPIRIT ni odgovoren tretji stranki za kakršnokoli izgubo zaupnosti. SPIRIT tudi ni odgovoren za morebitno škodo (blaga, ljudi, finančne izgube) ali posledično škodo, ki je nastala zaradi kršitve zaupnosti ali kako drugače s strani prijaviteljev ali katerekoli tretje stranke.

V primeru vprašanj v zvezi s prijavo ali pripravo samoocenitvene vloge, kontaktirajte SPIRIT (podatki so na prvi strani priročnika).

Podatki v vlogi

V vlogi za priznanje RS za poslovno odličnost predstavite dosežke vaše organizacije na vrsti specifičnih področij, ki so povezana s posameznimi merili Modela odličnosti EFQM 2013.

Ocenjevalci, ki bodo na prvi stopnji ocenjevali vašo organizacijo, se bodo opirali na informacije, ki jih boste zapisali v vlogi, zato želijo dobiti jasne informacije, ki temeljijo na dejstvih.

Ne pozabite, da je potrebno v vlogi obravnavati vsa podmerila; na primer, v zvezi s podmerilom 1.a morate navesti "dokaze o tem, kako voditelji razvijajo poslanstvo, vizijo, vrednote in etiko ter dajejo zgled". Na koncu vsakega podmerila so napotki, katerih uporaba ni obvezna (tudi seznami napotkov niso popolni), temveč je njihov namen zgolj s primeri ponazoriti posamezen del merila.

Za merila dejavnikov

Dejavniki (od 1. do 5. merila) so merila, kako vaša organizacija dosega rezultate, vsako merilo pa je razdeljeno v več podmeril. Ko zbirate podatke za samoocenjevanje, imejte v mislih, da dobi vsako podmerilo enak delež razpoložljivih točk. Tako na primer podmerilo 1.a dobi 1/5 od 100 točk, ki so dodeljene celotnemu 1. merilu.

V vaši vlogi morate navesti natančne in dejanske informacije o vsakem podmerilu posebej. Zahtevajo se informacije o tem:

* kako organizacija pristopa k vsakemu podmerilu, kakšna so osnovna načela in kako se povezujejo podmerila s strategijo ter ostalimi merili modela;
* do kakšne mere je pristop udejanjen in razširjen na vseh ravneh organizacije ter na vseh ustreznih področjih in dejavnostih. Pokazati je potrebno, da je razširjenost sistematična in daje informacije o stopnji razširjenosti pristopa;
* kaj organizacija dela, da bi ocenila in izboljšala pristop in njegovo razširjenost (poudarjeno je redno merjenje, učenje in ustvarjalnost, na tej podlagi izvedene potrebne izboljšave, prioritete, načrtovanje in vpeljevanje).

V tabelah (ti. »Mapa meril z dejavniki in rezultati«) podajte pregled vaših uporabljenih pristopov, ki ustrezajo merilom dejavnikov, kako pristope ocenjujete in izboljšujete, navedbe (označbe) in usmeritve k dokazilom, ki jih ocenjevalna skupina potrebuje v okviru obiska (uporabite nazive, ki jih uporabljate v vaših dokumentih in komunikacijah, kot tudi povezave in ključne rezultate). Za ta namen uporabite priloženi obrazec »Mapa meril z dejavniki in rezultati« in ga vključite v vlogo.

Za merila rezultatov

Merila rezultatov (od 6. do 9. merila) in njihova podmerila opisujejo, kaj je organizacija dosegla oziroma dosega. V merilih rezultatov se zahteva kratek shematski pregled in opis kazalnikov, podlag za postavljanje ciljev, primerjalnih podatkov z najboljšimi organizacijami v panogi (benchmarking) ter vzročno-posledične povezave z dejavniki (ena stran) ter kvantificirane podatke o sistematičnem spremljanju vrste strateško relevantnih kazalnikov v obliki grafikonov oziroma preglednic s triletnimi podatki (dve strani).

Informacije, ki jih navedete, se morajo osredotočati na kazalnike, ki jih vaša organizacija uporablja za merjenje rezultatov (oziroma na "raven odličnosti" organizacije). Za vsak kazalnik nato pokažete merodajnost in uporabnost, končne rezultate poslovanja, ki zajemajo gibanja (najmanj za tri ali več let) vaše dejanske uspešnosti, postavljene cilje, primerjave z uspešnostjo konkurence in najboljšimi organizacijami v panogi in/ali na svetu ter navedbo povezav med ključnimi dejavniki in ključnimi rezultati, kar daje gotovost, da bodo rezultati poslovanja pozitivni tudi v prihodnosti. Ključne kazalnike je potrebno navajati v tabelarični obliki oziroma v obliki grafikonov.

Navesti morate tudi, kako ste prišli do predstavljenih kazalnikov (zakaj so eni pomembnejši od drugih) in pokazati, kako pokrivajo celotno območje dejavnosti vaše organizacije. "Obseg" (Scope) rezultatov je za ocenjevalce pomembna postavka.

V vlogi je zaželen tudi kratek komentar ali izjava, ki kaže poznavanje bistvenih značilnosti predstavljenih podatkov.

Za merilo ključnih rezultatov se pričakujejo finančni in nefinančni podatki, vendar bolj kot kazalec in ne kot absolutni znesek, da se s tem izognete razkrivanju zaupnih informacij.

Podrobnejše usmeritve, kaj lahko vključujejo posamezna merila, navajamo spodaj:

6. Rezultati, povezani z odjemalci

Relevantna načela poslovne odličnosti: dodajanje vrednosti za odjemalca, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, povečanje kreativnosti in inovacij, trajnost odličnih rezultatov.

6. a. Merila lahko vključujejo dojemanje o (uporaba je opcijska):

- ugledu in podobi,

- vrednosti izdelkov in storitev (s poudarkom na kreativnosti in dizajnu ter vključevanjem kupcev in partnerjev v oblikovanje izdelkov in procesov))

- dostavi izdelkov in storitev (vključno z obstojem in razpoložljivostjo transportno – logistične fizične in informacijske infrastrukture)

- dolžina poti izdelka do trga (vključno z obstojem distribucijskih platform)

- storitvah in servisu za odjemalce, uporabniški izkušnji

- pripadnosti in sodelovanju odjemalcev.

6.b. Merila lahko vključujejo kazalnike uspešnosti delovanja o (uporaba je opcijska):

* dostavi izdelkov ali storitev,
* dostopnost do izdelkov in storitev
* učinkovitost ravnanja z zalogami
* storitvah za kupce in odnosi z njimi,
* reševanju pritožb,
* vključevanju kupcev in partnerjev v oblikovanje izdelkov in procesov

7. rezultati, povezani z zaposlenimi

Relevantna načela poslovne odličnosti: dodajanje vrednosti za odjemalca, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvoj sposobnosti organizacije, povečanje kreativnosti in inovacij, trajnost odličnih rezultatov, doseganje uspeha skozi nadarjene zaposlene.

7.a. Merila lahko vključujejo dojemanje o (uporaba je opcijska):

* zadovoljstvu, vključenosti in zavzetosti,
* motivaciji in pooblaščanju,
* kreativnost in inovativnost (sposobnost ustvarjanja in promocije kreativnih idej)
* voditeljstvu in managementu,
* managementu kompetenc in uspešnosti delovanja,
* usposabljanju in poklicnem razvoju,
* razvoju veščin in motiviranost zaposlenih za inoviranje
* sposobnost učenja, kritičnega in kreativnega razmišljanja zaposlenih za stalno prilagajanje spremembam
* sodelovalnost in notranje podjetništvo,
* uspešnem sporazumevanju,
* delovnih razmerah.

7.b. Merila lahko vključujejo kazalnike uspešnosti delovanja o (uporaba je opcijska):

* vključenosti in zavzetosti,
* managementu kompetenc in zavzetosti delovanja,
* uspešnosti delovanja vodenja,
* aktivnostih usposabljanja in poklicnega razvoja,
* notranjega komuniciranja,
* stalno učenje in inoviranje
* učinkovitost organizacijskih sprememb, ki so posledica stalnega učenja in sodelovanja

8. Rezultati, povezani z družbo

Relevantna načela poslovne odličnosti: dodajanje vrednosti za odjemalca, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvoj sposobnosti organizacije, povečanje kreativnosti in inovacij, trajnost odličnih rezultatov, doseganje uspeha skozi nadarjene zaposlene.

8.a. Merila lahko vključujejo dojemanje o (uporaba je opcijska):

* vplivu na okolje vključno z uporabo novih poslovnih modelov učinkovite rabe virov in energetske učinkovitosti (krožni poslovni modeli) in optimizacijo obstoječih poslovnih modelov z uvajanjem učinkovitih tehnologij in procesov
* podobi in ugledu, vključno z učinkovitostjo in delitvijo vrednot in etike
* vplivu na družbo, vplivu na delovno mesto, vključno z zagotavljanjem enakopravnosti in pripadnosti ter vzajemnega zaupanja
* vključevanje skupnosti, ostalih deležnikov in partnerjev, vključno z uvajanjem odprtega inoviranja,
* nagradah in medijski pokritosti.

8.b. Merila lahko vključujejo kazalnike uspešnosti delovanja o (uporaba je opcijska):

- okoljskih, socialnih in gospodarskih dejavnostih, vključno z doseganjem pozitivnih okoljskih, ekonomskih in družbenih učinkov,

- skladnosti s predpisi in regulativo,

- uspešnosti delovanja s področja zdravja in varnosti,

- odgovornem in uspešnem delovanju pri nabavi, dobavi in porabi virov v ne-linearnih poslovnih modelih

9. Rezultati poslovanja

Relevantna načela poslovne odličnosti: dodajanje vrednosti za odjemalca, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvoj sposobnosti organizacije, povečanje kreativnosti in inovacij, trajnost odličnih rezultatov, doseganje uspeha skozi nadarjene zaposlene, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, upravljanje z agilnostjo.

9.a. Merila končnih rezultatov lahko vključujejo (uporaba je opcijska):

* finančne rezultate,
* dojemanje poslovnih deležnikov,
* uspešnost poslovanja glede na odobrena sredstva,
* uspešnost poslovanja glede na vložene vire in procese ravnanja z viri, vključno s prihranki zaradi učinkovite rabe virov (surovin, materialov, energije)
* uspešnost poslovanja glede na poslovne modele, vključno z uvajanjem procesov digitalne transformacije z uporabo razpoložljivih dostopnih informacij in orodij
* količino dostavljenih ključnih izdelkov ali storitev,
* rezultate ključnih procesov.

9.b. Merila lahko vključujejo kazalnike uspešnosti delovanja o (uporaba je opcijska):

* finančnih kazalnikih,
* stroških projektov,
* kazalniki uspešnosti poslovanja na podlagi usmerjenosti na procese,
* kazalnikih delovanja uspešnosti ključnih procesov,
* uspešnosti sodelovanja s partnerji in dobavitelji,
* tehnologiji, informacijah in znanju, vključno z optimizacijo poslovanja in uvajanjem digitalnega voditeljstva in sodelovalnih ter delitvenih poslovnih modelov.

Povezave med posameznimi merili

Ocenjevalci v vlogi iščejo dosledno zapisane informacije, predstavljene v opisih meril modela odličnosti EFQM 2013. Za organizacije predstavlja model splošen okvir za izvedbo tako samoocenitve kot zunanje ocenitve ter vpeljave izboljšav. Bistvo modela izhaja iz razumevanja povezav med posameznimi merili. Za primer poglejmo najosnovnejšo povezavo med dejavnikom in rezultatom – npr. če je proces poudarjen v merilu dejavnikov, potem se rezultati, ki izhajajo iz izvajanja tega procesa kažejo v enem od meril rezultatov in obratno.

Medtem ko je vseh devet meril modela odličnosti EFQM povezano, so nekatere povezave še posebej jasne, kot npr.:

- Zaposleni (merilo 3) in Rezultati v zvezi z zaposlenimi (merilo 7);

- Dejavniki, povezani z odjemalci (5b, 5c, 5d, 5e) in Rezultati v zvezi z odjemalci (merilo 6).

Povezave se pričakujejo med Strategijo (merilo 2) in vsemi ostalimi merili dejavnikov ter rezultati prikazanimi v merilih rezultatov. Lahko so povezave tudi med Strategijo in nekaterimi primerjavami predstavljenimi v merilih rezultatov.

Razumljivo je pričakovati tudi povezavo med doseženimi rezultati (predstavljenimi v merilih rezultatov) ter aktivnostmi za izboljšanje delovanja (predstavljenimi v merilih dejavnikov).

Primerjave rezultatov z internimi cilji, konkurenco ali podobnimi organizacijami in »najboljšimi v panogi in/ali na svetu« so zaželene, saj se naj bi uporabljale za določitev prioritet in kot spodbuda za izvajanje izboljšav.

Predstavitev sistema ocenjevanja

Urad RS za meroslovje vsako leto organizira tudi različna izobraževanja na področju poslovne odličnosti, tako za prijavitelje in za ocenjevalce, kot za začetnike oziroma za tiste, ki bi radi svoje znanje nadgradili.

Vaši organizaciji kot potencialnemu prijavitelju ponujamo možnost pregleda in izposoje strokovne literature, udeležbe na posvetu, kjer bo predstavljen postopek PRSPO 2017 in Model odličnosti EFQM 2013 ter javni razpis. Prav tako se je po dogovoru možno dogovoriti za individualne, brezplačne predstavitve sistema ocenjevanja za priznanje, modela odličnosti EFQM in vprašanj pri pripravi vloge za kandidaturo na terenu. V kolikor želite omenjene možnosti izkoristiti vas vabimo, da nas kontaktirate (kontaktni podatki so na voljo v javnem razpisu).

# Na kratko o samoocenjevanju in procesu izboljševanja organizacije

Samoocenjevanje pomeni, da si kritično ogledate svojo organizacijo in jo ocenite glede na idealno organizacijo ali model, v našem primeru evropski model odličnosti EFQM 2013. Rezultati pokažejo, katere so prednosti organizacije in katera področja, ki so potrebna izboljšav. Poleg tega predstavljajo dobro podlago za izdelavo strategije in načrtov nadaljnjih izboljšav.

Glavni namen samoocenjevanja je spodbujati inovativnost, ustvarjalnost in stalne izboljšave za izboljšanje poslovanja organizacije.

***Samoocenjevanje*** poda “trenutno” sliko stanja organizacije, izraženo v *prednostih*, *področjih potrebnih izboljšav* in v *oceni*. Nič pa se po končanem postopku samoocenjevanja ne bo spremenilo, če ne bomo ustrezno ukrepali, oziroma če ne bomo začeli *odpravljati pomanjkljivosti*.

Izkušnje organizacij, ki so opravile samoocenjevanje, kažejo, da je pomemben dejavnik uspeha aktivna vključenost in podpora vodstva organizacije, ne samo v procesu samoocenjevanja, ampak tudi pri vpeljavi izboljšav v poslovanje.

Samoocenjevanje bo pri večini organizacij *pokazalo nekaj deset področij, potrebnih izboljšav*, od strateških odločitev do “takojšnjih ukrepov”. Večina organizacij nima ne finančnih in ne človeških virov, da bi obravnavala vse te priložnosti sočasno, in bi bilo tudi popolnoma nerealno, da bi se vseh teh priložnosti za izboljšave lotili hkrati.

Zato je *glavni korak v procesu izboljševanja, da določimo* ***"nekaj ključnih"*** *področij za izvedbo izboljšav.*

Nemogoče je opisati “dokončen” postopek za določitev “nekaj ključnih” področij in jih nato povezati s poslovnim načrtovanjem. Grupiranje priložnosti izboljšav skupaj z drugimi osnovnimi orodji kakovosti bo pogosto pomagalo pri določanju prioritet.

Izkušnje kažejo, da imajo želene izboljšave največjo možnost udejanjenja, če jih skupaj s prioritetami ***vključimo v poslovno načrtovanje*** in *ne, da je to vzporeden proces*. Poslovne načrte redno pregledujemo in ukrepamo ob odstopanjih, kar vključuje tudi izvajanje izboljšav. Za večino organizacij pomeni precejšnjo prednost povezava rezultatov samoocenjevanja s poslovnim načrtovanjem ter vključevanjem meril modela odličnosti EFQM 2013 v pripravo poslovnega načrta. Možnost za sprejem novosti bo občutno večja, če bodo pripravljavci poslovnega načrta razumeli model in poznali njegovo uporabno vrednost.

# Dobitniki priznanja RS za poslovno odličnost in finalisti v letih 1998-2017

|  |  |
| --- | --- |
| **2017** | **Finalist za nagrado PRSPO v letu 2017 ni v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado, zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli**  |
| Finalisti: | Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju javnega sektorja: * Univerzitetni klinični center Ljubljana.
 |
|  |
|  |  |
| Diplome: | Prijavljena organizacija je prejela mednarodno priznani certifikat EFQM Prepoznani v odličnosti – 4 zvezdice. |
| Dobitnik listine delodajalcu* + *TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.o.o., za poseben prispevek pri razvoju poslovne odličnosti*
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **2016** | **Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja:** * **ADRIA MOBIL, Proizvodnja, trgovina in storitve, d.o.o. Novo mesto**
 |
| Finalisti: | Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja: * *Adria Mobil, Proizvodnja, trgovina in storitve, d.o.o. Novo mesto*
* *Droga Kolinska d.d., živilska industrija, Članica Skupine Atlantic Grupa*
* *Elektro Celje, podjetje za distribucijo električne energije, d.d.*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju zasebnega sektorja: * *Skupina Europlakat, Ljubljana*
 |
| Dobitnik diplome za posebne dosežke na področju inovativnosti: |
|  | * *Adria Mobil, Proizvodnja, trgovina in storitve, d.o.o. Novo mesto*
 |
| Diplome: | Prijavljene organizacije so hkrati prejele tudi mednarodno veljavne certifikate EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ za dosežene točke ocenjevanja ter se obenem vpisale na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju. |

**2015 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2015 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli**

Finalisti: Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Žale d.o.o., Ljubljana*

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Elektro Maribor d.d.*

Diplome: Prijavljene organizacije so hkrati prejele tudi mednarodno veljavne certifikate EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ za dosežene točke ocenjevanja ter se obenem vpisale na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju.

**2014 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2014 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.**

Finalisti: Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Europlakat d.o.o., Ljubljana*

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Univerzitetni klinični center Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Fakulteta za zdravstvo Jesenice*

Diplome: Prijavljene organizacije so hkrati prejele tudi mednarodno veljavne certifikate EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ za dosežene točke ocenjevanja ter se obenem vpisale na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju.

**2013 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja**

* **odelo Slovenija d.o.o., Prebold**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *odelo Slovenija d.o.o., Prebold*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Europlakat d.o.o., Ljubljana*
* *Mariborski vodovod javno podjetje d.d., Maribor*

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Univerzitetni klinični center Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi na področju javnega sektorja

* *Pogrebno podjetje Maribor d.d.*

Dobitnik diplome za posebne dosežke - za poseben dosežek na področju voditeljstva, strategije in virov:

* *Europlakat d.o.o., Ljubljana*

Diplome: Prijavljene organizacije so hkrati prejele tudi mednarodno veljavne certifikate EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ za dosežene točke ocenjevanja ter se obenem vpisale na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju.

**2012 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja**

* **Elektro Gorenjska d.d., Kranj**

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* **Lotrič meroslovje d.o.o., Selca**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Elektro Gorenjska d.d., Kranj*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Hidria AET d.o.o., Tolmin*
* *Lotrič meroslovje d.o.o., Selca*
* *Mariborski vodovod d.d. Maribor*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna enota Ljutomer*

Diplome: Prijavljene organizacije so prvič hkrati prejele tudi mednarodno veljavne certifikate EFQM sheme „Prepoznani v odličnosti – Recognised for Excellence“ za dosežene točke ocenjevanja ter se obenem vpisale na seznam ocenjenih organizacij, ki ga vodi EFQM v Bruslju.

**2011 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja:**

* **TPV d.d., Novo mesto**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 in zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *TPV d.d., Novo mesto*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Lotrič laboratorij za meroslovje d.o.o., Selca*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Univerza na Primorskem*
* *Upravna enota Celje*
* *Upravna enota Novo mesto*
* *Upravna enota Trebnje*

Dobitnik diplome za posebne dosežke - za največji napredek v oceni glede na predhodno oceno:

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja:

* *Lotrič laboratorij za meroslovje d.o.o., Selca*

Dobitnik diplome za posebne dosežke - za poseben dosežek na področju zaposlenih:

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja:

* *Upravna enota Trebnje*

Dobitnik diplome za posebne dosežke - za rezultate na področju odjemalcev:

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja:

* *Upravna enota Novo mesto*

**2010 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2010 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Elektro Gorenjska d.d., Kranj*
* *TPV d.d., Novo mesto*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *v tej kategoriji ni bilo finalistov*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna enota Krško*
* *Upravna enota Novo mesto*
* *Upravna enota Trebnje*

Dobitnik diplome za posebne dosežke na področju inovativnosti in učenja:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *TPV d.d., Novo mesto*

**Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO 2010:**

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Elektro Gorenjska d.d., Kranj*
* *TPV d.d., Novo mesto*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna enota Krško*
* *Upravna enota Novo mesto*
* *Upravna enota Trebnje*

Bronasta diploma:

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Sava Hoteli Bled d.d., Kranj*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna enota Ljutomer*

**2009 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2009 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Elektro Gorenjska d.d., Kranj*
* *Hidria AET d.o.o., Tolmin*
* *Zdravilišče Radenci d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *v tej kategoriji ni bilo finalistov*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Upravna enota Trebnje*

Dobitnika diplome za posebne dosežke – za stanovitnost namena in širjenje koncepta odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Zdravilišče Radenci d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*

**Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO 2009:**

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Elektro Gorenjska d.d., Kranj*
* *Hidria AET d.o.o., Tolmin*
* *Zdravilišče Radenci d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Upravna enota Trebnje*

Bronasta diploma:

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna enota Celje*
* *Upravna enota Slovenj Gradec*

**2007 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja**

* **Krka, d.d., Novo mesto**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje*
* *Hidria AET d.o.o. Tolmin*
* *Krka, d.d., Novo mesto*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna* bolnišnica Novo mesto
* *Upravna* enota Krško
* *Upravna* enota Novo mesto

**Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela odličnosti – pomemben napredek glede na predhodno ocenjevanje v letu 2006:**

 Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Upravna* enota Krško

**Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO za leto 2007:**

Zlata diploma:

Kategorija **organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja**

* *Krka d.d. Novo mesto*

Srebrne diplome:

**Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja**

* *BSH Hišni aparati d.o.o., Nazarje*
* *HIDRIA AET d.o.o., Tolmin*

**Kategorija organizacij na področju javnega sektorja**

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Upravna enota Novo mesto*

Bronaste diplome:

**Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi, na področju zasebnega sektorja**

* *Elektro Gorenjska, d.d., Kranj*
* *SCT d.d., Ljubljana*
* *Terme Radenci d.o.o., Radenci*

**Kategorija organizacij na področju javnega sektorja**

* *Upravna enota Krško*
* *Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije*

**2006 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2006 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.**

Finalisti: Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Upravna enota Novo mesto*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

###### *BSH hišni aparati d.o.o., Nazarje*

**Dobitniki srebrne in bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO 2006:**

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Esotech d.d., Velenje*

Bronaste diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *AET, d.o.o., Tolmin*
* *BSH Hišni aparati, d.o.o., Nazarje*
* *SCT d.d., Ljubljana*
* *Skupina Viator&Vektor d.d., Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *G&P hoteli Bled, d.o.o., Bled*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*
* *Upravna enota Novo mesto*
* *Upravna enota Murska Sobota*
* *Upravna enota Trebnje*
* *Upravna enota Ljutomer*

**2005 Med finalisti za nagrado PRSPO v letu 2005 ni bilo kandidata, ki bi v celoti izpolnjeval visoka merila za to prestižno državno nagrado. Zato je Odbor PRSPO sklenil, da v tem letu nagrade ne podeli.**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana*
* *Radenska-Zdravilišče Radenci, d.o.o., Radenci*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*

V letu 2005 je Odbor PRSPO v sistemu ocenjevanja PRSPO prvič podelil diplome za sodelovanje glede na dosežene točke oz. ravni odličnosti po vzoru EFQM in drugih primerljivih nacionalnih nagrad. Njihov namen je motivacija in priznavanje doseženega napredka ne le zmagovalcem in finalistom, temveč tudi ostalim prijavljenim organizacijam v procesu ocenjevanja PRSPO, da bi jih tako vspodbudili k nadaljnjemu vztrajanju na poti stalnih izboljšav.

Obrazložitev diplom:

Bronaste diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 350 točk. Srebrne diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 400 točk. Zlate diplome se podeljujejo organizacijam, ki so v procesu ocenjevanja dokazale nenehno izboljševanje po merilih modela odličnosti in presegle prag 450 točk.

**Dobitniki zlate, srebrne, bronaste diplome za sodelovanje v procesih ocenjevanja PRSPO 2005:**

Zlata diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana*

Srebrna diploma:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Radenska-Zdravilišče Radenci, d.o.o., Radenci*

Bronaste diplome:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *SCT d.d., Ljubljana*

Kategorija organizacij z 250 in manj zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Esotech d.d., Velenje*

Kategorija organizacij na področju javnega sektorja

* *Splošna bolnišnica Novo mesto*

Odbor PRSPO v tem letu ni prepoznal nobene organizacije-prijavitelja, ki bi postal dobitnik posebne pohvale za prepoznaven napredek pri uvajanju modela odličnosti.

**2004 Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi na področju zasebnega sektorja**

* **Petrol d.d., Ljubljana**

Finalisti: Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega in javnega sektorja

* *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
* *Petrol d.d., Ljubljana*
* *Prevent d.d., Slovenj Gradec*

Dobitnika posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija organizacij z več kot 250 zaposlenimi iz zasebnega sektorja

* *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
* *SCT d.d., Ljubljana*

**2003 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov**

###### ETI Elektroelement d.d., Izlake

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

* *ETI Elektroelement d.d., Izlake*
* *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
* *Prevent d.d., Slovenj Gradec*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

###### *Petrol d.d., Ljubljana*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

###### *Petrol d.d., Ljubljana*

##### 2002 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

###### Trimo d.d., Trebnje

**Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev**

###### Luka Koper d.d, Koper

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

* *Trimo d.d., Trebnje*
* *Impol d.d., Slovenska Bistrica*
* *ETI Elektroelement d.d., Izlake*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

* *Luka Koper d.d., Koper*

**2001 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov**

###### Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj

**Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev**

* Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

* *Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

###### *Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj*

* *Trimo d.d., Trebnje*

Dobitniki posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

###### *Smart Com d.o.o., Ljubljana*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

* *Luka Koper d.d, Koper*

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju proizvodov

* *Danfoss Compressors d.d., Črnomelj*

**2000 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov**

###### Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

* *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*
* *Prevent d.d., Slovenj Gradec*

###### *Sava, gumarska in kemijska industrija, d.d., Kranj*

Dobitnik posebne diplome za prepoznaven napredek pri uvajanju modela poslovne odličnosti:

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

###### *Radenska – Zdravilišče, Radenci d.o.o., Radenci*

**1999 Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov**

###### Revoz d.d., Novo mesto

 Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

* *Revoz d.d., Novo mesto*
* *Trimo d.d., Trebnje*
* Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju izdelkov

* Danfoss Trata d.d., Ljubljana

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

* *ISS Servisystem d.o.o., Maribor*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

* Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota

##### 1998 Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

###### Hermes SoftLab d.o.o., Ljubljana

Finalisti: Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju izdelkov

###### *Trimo d.d., Trebnje*

* *Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici*
* *Revoz d.d., Novo mesto*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju izdelkov

* Danfoss Trata d.d., Ljubljana

Kategorija pravnih oseb z več kot 250 zaposlenimi na področju storitev

* *ISS Servisystem d.o.o., Maribor*

Kategorija pravnih oseb z 250 in manj zaposlenimi na področju storitev

* *Hermes SoftLab d.o.o., Ljubljana*
* Saubermacher&Komunala d.o.o., Murska Sobota

Literatura in viri

* EFQM Excellence Model, EFQM, ISBN 978-90-5236-501-5, Bruselj, 2009.
* EFQM, EFQM Excellence Model 2013, Brussels, 2012a.
* EFQM, Revised EFQM Model to Help Increase Europe's Competitiveness Endorsed
* by Herman van Roumpy, President of the European Council, 2012b.
* EFQM, An Overview of the EFQM Excellence Model, Brussels, 2012c, pridobljeno dne 28. 1. 2013 iz http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf.
* European Foundation for Quality Management (EFQM), www.efqm.org,
* European Organization for Quality (EOQ), [www.eoq.org](http://www.eoq.org),
* Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS), [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)
* Model odličnosti EFQM 2010, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2011.
* Model odličnosti EFQM 2013, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2013 (delovna verzija).
* Ocenjevanje odličnosti – praktični vodnik za uspešno razvijanje, izvedbo in pregled strategije samoocenjevanja v vaši organizaciji, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
* Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – državna nagrada za kakovost (predstavitvena knjižica), Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2006.
* Temeljna načela odličnosti, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana, 2004.
* Urad RS za meroslovje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si)
* SpiritSlovenija, javna agencija, [www.spiritslovenia.si](http://www.spiritslovenia.si)
1. Dosegljivo na spletni strani http://www.mirs.gov.si/si/zakonodaja\_in\_dokumenti/ [↑](#footnote-ref-1)
2. Glej javni razpis za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2018 ( [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si) ) [↑](#footnote-ref-2)
3. Dosegljivo na spletni strani http://www.mirs.gov.si/si/zakonodaja\_in\_dokumenti/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Natančna navodila so dostopna v javnem razpisu za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2018, ki je dostopen na spletni strani [www.mirs.gov.si](http://www.mirs.gov.si) [↑](#footnote-ref-4)